

# Fiscalist

FF05 Finance, control en administratie · ISCO-08 2411 · CBS 0412 Financieel specialisten en economen · senioriteit senior · Ook bekend als: Belastingadviseur, Fiscaal adviseur, Tax specialist, Fiscaal specialist, Belastingsspecialist

Adviseert over vennootschapsbelasting, omzetbelasting en loonheffingen, verzorgt aangiften en standpunten en begeleidt discussies met de belastingdienst.

De fiscalist is een specialist met een juridische invalshoek en werkt in een advieskantoor of in de fiscale functie van een grotere onderneming. Anders dan de accountant gaat het niet om de verklaring bij een jaarrekening maar om de fiscale positie en de onderbouwing daarvan. In de selectie wordt te veel gewicht gegeven aan fiscale kennis en opleiding, terwijl de functie in de praktijk struikelt op het uitleggen van een standpunt aan een ondernemer die de risicomarge niet wil zien en het schriftelijk vastleggen van de gemaakte afweging.

## Kerncijfers van dit profiel

25 skills · 5 te meten competenties · 4 knockout-skills · zwaartepunt: Vakinhoudelijke kennisdomeinen 26%, Cognitief vermogen en probleemoplossing 22%, Bedrijfsvoering, commercie en ondernemen 19%

## 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>Nauwkeurigheid en aandacht voor detail</b><br>Competentie (50-framework):<br>Nauwkeurigheid | ■■■■■ N5     | Big Fifty, 360 Feedback | Persoonlijkheidsvragenlijst | Stelt de normen voor volledigheid en juistheid vast, laat steekproeven uitvoeren en spreekt teams aan op structurele slordigheid.        |
| <b>Numeriek redeneren</b>                                                                      | ■■■■■ N5     | Ability Scan            | Cognitieve capaciteitentest | Doorziet in complexe cijferreeksen welke aannames de uitkomst bepalen en stelt de rekenlogica vast die anderen in de organisatie volgen. |

| Te meten competenties                                                               | Streefniveau                                                                                | hrmforce instrument                                                        | Meetmethode                 | Gedragsanker op streefniveau                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>integriteit en betrouwbaarheid</b><br>Competentie (50-framework):<br>Integriteit |  <b>N5</b> | Big Fifty (schaal Integriteit),<br>360 Feedback,<br>Structureerd interview | Persoonlijkheidsvragenlijst | Stelt de integriteitsnormen van de organisatie vast, handhaaft die ook bij invloedrijke betrokkenen en legt keuzes in het openbaar uit. |
| <b>Discipline en afspraken nakomen</b><br>Competentie (50-framework):<br>Discipline |  <b>N4</b> | 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>Omgaan met werkdruk</b><br>Competentie (50-framework):<br>Stressbestendigheid    |  <b>N4</b> | Big Fifty,<br>Competency Check,<br>Pulse Survey                            | Structureerd interview      | Schrapt of verschuift bij drukte zelf taken op basis van belang, legt dat vast en bespreekt de gevolgen met opdrachtgevers.             |

## 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>Cijfermatig interpreteren</b><br>Bepaalt welke kengetallen de organisatie sturen, toont de valkuilen in de meting aan en corrigeert onjuist gebruik van cijfers.                | ■■■■■N5      | 5       | ja       | Werkproef                   | Ability Scan, Werkproef                  |
| G | <b>Nauwkeurigheid en aandacht voor detail</b><br>Stelt de normen voor volledigheid en juistheid vast, laat steekproeven uitvoeren en spreekt teams aan op structurele slordigheid. | ■■■■■N5      | 5       | nee      | Persoonlijkheidsvragenlijst | Big Fifty, 360 Feedback                  |
| K | <b>Fiscale basiskennis toepassen</b><br>Bepaalt de fiscale werkwijze van de organisatie, overlegt met de belastingdienst en adviseert het bestuur over fiscale risico's.           | ■■■■■N5      | 5       | ja       | Kennistoets                 | Kennistoets (klantspecifiek)             |
| V | <b>Financiële administratie</b><br>Ontwerpt de inrichting van de administratie en het rekeningschema en stelt richtlijnen voor verwerking en controle vast.                        | ■■■■■N5      | 5       | ja       | Werkproef                   | Werkproef, Kennistoets (klantspecifiek)  |
| K | <b>Wetgevingstoepassing</b><br>Stelt beleidsregels en werkinstructies voor de uitvoering vast en beslist over toepassingsvraagstukken met precedentwerking.                        | ■■■■■N5      | 5       | nee      | Kennistoets                 | Kennistoets (klantspecifiek)             |
| V | <b>Adviesvaardigheid</b><br>Herformuleert de vraag achter de vraag, biedt twee onderbouwde opties met gevolgen en spreekt een besluitmoment af.                                    | ■■■■■N4      | 5       | nee      | Assessment center           | Competency Check, Structureerd interview |

| T | Skill                                                                                                                                                                                          | Streefniveau | Gewicht | Knockout | Meetmethode                 | hrmforce instrument                                                  |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|----------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| A | <b>Numeriek redeneren</b><br>Doorziet in complexe cijferreeksen welke aannames de uitkomst bepalen en stelt de rekenlogica vast die anderen in de organisatie volgen.                          | ■■■■■N5      | 4       | nee      | Cognitieve capaciteitentest | Ability Scan                                                         |
| G | <b>integriteit en betrouwbaarheid</b><br>Stelt de integriteitsnormen van de organisatie vast, handhaaft die ook bij invloedrijke betrokkenen en legt keuzes in het openbaar uit.               | ■■■■■N5      | 4       | nee      | Persoonlijkheidsvragenlijst | Big Fifty (schaal Integriteit), 360 Feedback, Structureerd interview |
| T | <b>Spreadsheets en rekenbladen</b><br>Stelt de standaarden vast voor rekenmodellen in de organisatie en beoordeelt of modellen betrouwbaar genoeg zijn voor besluitvorming.                    | ■■■■■N5      | 4       | ja       | Werkproef                   | Kennistoets (klantspecifiek), Werkproef                              |
| K | <b>Financiële rapportage lezen en interpreteren</b><br>Beoordeelt jaarrekeningen en managementrapportages van de organisatie, stelt de rapportagestandaard vast en adviseert de raad daarover. | ■■■■■N5      | 4       | nee      | Kennistoets                 | Kennistoets (klantspecifiek)                                         |
| V | <b>Juridische analyse</b><br>Bepaalt de juridische lijn van de organisatie in principiële kwesties en draagt kennis over het rechtsgebied uit naar het vakgebied.                              | ■■■■■N5      | 4       | nee      | Werkproef                   | Kennistoets (klantspecifiek), Werkproef                              |
| V | <b>Zakelijk rapporteren</b><br>Bouwt een rapport op van vraag naar conclusie, scheidt feit van interpretatie en formuleert aanbevelingen met een eigenaar.                                     | ■■■■■N4      | 4       | nee      | Werkproef                   | Werkproef, Competency Check                                          |

| T | Skill                                                                                                                                                             | Streefniveau                                                                           | Gewicht | Knockout | Meetmethode                 | hrmforce instrument                            |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|-----------------------------|------------------------------------------------|
| V | Jaarrekening opstellen<br>Stelt zelfstandig de jaarrekening van een middelgrote entiteit op en verantwoordt waarderingskeuzes tegenover de accountant.            |  N4   | 4       | nee      | Kennistoets                 | Kennistoets (klantspecifiek), Portfolio        |
| V | Probleemanalyse<br>Splitst een terugkerende klacht in mogelijke oorzaken, toetst die met eigen gegevens en benoemt de meest waarschijnlijke oorzaak.              |  N4   | 3       | nee      | Assessment center           | Competency Check, Ability Scan                 |
| V | Methodisch werken<br>Kiest zelf een passende werkwijze bij een nieuwe taak, legt de stappen vast en houdt zich daaraan onder tijdsdruk.                           |  N4   | 3       | nee      | Praktijkobservatie          | Competency Check, Werkproef                    |
| V | Risicomanagement<br>Stelt een risicolijst op met kans, gevolg en maatregel per risico en bespreekt die periodiek met betrokkenen.                                 |  N4 | 3       | nee      | Kennistoets                 | Kennistoets (klantspecifiek), Competency Check |
| 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.   |  N4 | 3       | nee      | Persoonlijkheidsvragenlijst | Big Fifty, 15PF, 360 Feedback                  |
| V | Rapporteren en dashboards bouwen<br>Ontwerpt een dashboard met de gebruiker, kiest de indicatoren en definities en verwerkt gebruikersfeedback in nieuwe versies. |  N4 | 3       | nee      | Werkproef                   | Werkproef, Portfolio                           |
| V | Business case en investeringsanalyse<br>Bouwt zelf een business case met scenario's, maakt de aannames expliciet en verdedigt de uitkomst in het overleg.         |  N4 | 3       | nee      | Werkproef                   | Werkproef, Kennistoets (klantspecifiek)        |

| T | Skill                                                                                                                                                  | Streefniveau                                                                           | Gewicht | Knockout | Meetmethode            | hrmforce instrument                       |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|------------------------|-------------------------------------------|
| K | Sectorregelgeving naleven<br>Vertaalt gewijzigde regelgeving naar de eigen werkinstructies en controleert of de vastlegging aan de eisen voldoet.      |  N4   | 3       | nee      | Kennistoets            | Kennistoets (klantspecifiek)              |
| V | Audit en interne controle<br>Stelt zelfstandig een controleaanpak op bij een risicovol proces, weegt het bewijs en formuleert onderbouwde bevindingen. |  N4   | 3       | nee      | Werkproef              | Werkproef, Kennistoets (klantspecifiek)   |
| G | Omgaan met werkdruk<br>Schraapt of verschuift bij drukte zelf taken op basis van belang, legt dat vast en bespreekt de gevolgen met opdrachtgevers.    |  N4   | 2       | nee      | Structureerd interview | Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey |
| V | Procesautomatisering<br>Beschrijft een proces in stappen, automatiseert de herhaalbare stappen en bouwt controles in op fouten en uitzonderingen.      |  N3 | 2       | nee      | Werkproef              | Werkproef, Portfolio                      |
| V | Budgetteren en kostenbeheersing<br>Houdt uitgaven bij in het aangeleverde overzicht en meldt afwijkingen boven de afgesproken grens.                   |  N2 | 2       | nee      | Werkproef              | Kennistoets (klantspecifiek), Werkproef   |
| V | Controlling en managementinformatie<br>Vult onder begeleiding de rapportage met cijfers uit het systeem en controleert of de totalen aansluiten.       |  N2 | 2       | nee      | Werkproef              | Werkproef, 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 |
|----------------------------------------------|--------|--------|
| Cijfermatig interpreteren                    | N4     | N5     |
| Nauwkeurigheid en aandacht voor detail       | N4     | N5     |
| Fiscale basiskennis toepassen                | N5     | N5     |
| Financiële administratie                     | N4     | N5     |
| Wetgevingstoepassing                         | N4     | N5     |
| Adviesvaardigheid                            | N4     | N4     |
| Numeriek redeneren                           | N4     | N5     |
| integriteit en betrouwbaarheid               | N4     | N5     |
| Spreadsheets en rekenbladen                  | N4     | N5     |
| Financiële rapportage lezen en interpreteren | N4     | N5     |
| Juridische analyse                           | N4     | N5     |
| Zakelijk rapporteren                         | N3     | N4     |
| Jaarrekening opstellen                       | N4     | N4     |
| Probleemanalyse                              | N3     | N4     |
| Methodisch werken                            | N3     | N4     |
| Risicomanagement                             | N3     | N4     |
| Discipline en afspraken nakomen              | N3     | N4     |
| Rapporteren en dashboards bouwen             | N3     | N4     |
| Business case en investeringsanalyse         | N3     | N4     |
| Sectorregelgeving naleven                    | N3     | N4     |
| Audit en interne controle                    | N3     | N4     |
| Omgaan met werkdruk                          | N3     | N4     |
| Procesautomatisering                         | N2     | N3     |
| Budgetteren en kostenbeheersing              | N2     | N2     |
| Controlling en managementinformatie          | N2     | N2     |

## 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>Cijfermatig interpreteren</b><br>Legt uit wat cijfers, grafieken en kengetallen betekenen voor de vraag die op tafel ligt en benoemt wat ze niet aantonen.                               | Leest een standaardrapportage en benoemt welke waarden boven of onder de afgesproken norm liggen.                     | Vertaalt maandcijfers naar drie concrete bevindingen, benoemt de meetonzekerheid en waarschuwt bij te kleine aantallen.           | Bepaalt welke kengetallen de organisatie sturen, toont de valkuilen in de meting aan en corrigeert onjuist gebruik van cijfers.   |
| <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>Fiscale basiskennis toepassen</b><br>Kent de hoofdregels van omzetbelasting, loonheffing en vennootschapsbelasting en past die toe bij facturen, aangiften en eenvoudige fiscale vragen. | Zet het juiste omzetbelastingtarief op een factuur en legt vragen over afwijkende gevallen voor aan de administratie. | Stelt de periodieke aangifte omzetbelasting op, controleert de aansluiting met de administratie en corrigeert onjuiste boekingen. | Bepaalt de fiscale werkwijze van de organisatie, overlegt met de belastingdienst en adviseert het bestuur over fiscale risico's.  |

| Skill                                                                                                                                                                                              | N1                                                                                                                         | N3                                                                                                                                     | N5                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Financiële administratie</b><br>Verwerkt inkoop-, verkoop- en bankmutaties in het boekhoudsysteem, sluit grootboekrekeningen aan en levert een controleerbare administratie op.                 | Boekt onder toezicht inkoopfacturen op de juiste grootboekrekening en legt onduidelijke posten voor aan de administrateur. | Sluit zelfstandig de maandadministratie af, verklaart verschillen tussen subadministratie en grootboek en herstelt onjuiste boekingen. | Ontwerpt de inrichting van de administratie en het rekeningschema en stelt richtlijnen voor verwerking en controle vast.                                    |
| <b>Wetgevingstoepassing</b><br>Past wetten, besluiten en beleidsregels toe op individuele gevallen, weegt uitzonderingen en legt de motivering van het besluit vast.                               | Past bij een standaardgeval de vaste beslisregels toe en legt twijfelgevallen voor aan een ervaren behandelaar.            | Beoordeelt zelfstandig een aanvraag met uitzonderingssituaties, weegt de beleidsvrijheid af en motiveert het besluit navolgbaar.       | Stelt beleidsregels en werkinstructies voor de uitvoering vast en beslist over toepassingsvraagstukken met precedentwerking.                                |
| <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, weerspreekt gevestigde aannames en bewaakt de kwaliteit van adviezen in de organisatie. |
| <b>Numeriek redeneren</b><br>Werkt met getallen, verhoudingen en tabellen en leidt daaruit conclusies af over hoeveelheden, trends en verbanden in cijfermateriaal.                                | Leest een eenvoudige tabel, benoemt de hoogste en laagste waarde en rekent een percentage uit met een rekenmachine.        | Combineert twee gegevensbronnen, berekent de ontwikkeling over tijd en legt uit welke rekenstap tot welk resultaat leidt.              | Doorziet in complexe cijferreeksen welke aannames de uitkomst bepalen en stelt de rekenlogica vast die anderen in de organisatie volgen.                    |
| <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>Spreadsheets en rekenbladen</b><br>Bouwt rekenbladen met formules, verwijzingen en draaitabellen, controleert uitkomsten en presenteert getallen begrijpelijk in tabellen en grafieken.         | Vult gegevens in een bestaand rekenblad in en gebruikt eenvoudige formules zoals som en gemiddelde volgens instructie.     | Bouwt een rekenblad met gekoppelde formules en draaitabellen, controleert op fouten en legt de rekenlogica uit aan collega's.          | Stelt de standaarden vast voor rekenmodellen in de organisatie en beoordeelt of modellen betrouwbaar genoeg zijn voor besluitvorming.                       |
| <b>Financiële rapportage lezen en interpreteren</b><br>Leest balans, winst en verliesrekening en kasstroomoverzicht en leidt daaruit af hoe een organisatie of onderdeel er financieel voor staat. | Wijst in een periodieke rapportage de posten omzet, kosten en resultaat aan en benoemt de gebruikte periode.               | Vergelijkt rapportages over meerdere perioden, berekent kengetallen en benoemt welke posten de afwijking verklaren.                    | Beoordeelt jaarrekeningen en managementrapportages van de organisatie, stelt de rapportagestandaard vast en adviseert de raad daarover.                     |

| Skill                                                                                                                                                                                    | N1                                                                                                              | N3                                                                                                                                   | N5                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Juridische analyse</b><br>Herleidt een casus tot de juridisch relevante feiten, zoekt de toepasselijke regels en rechtspraak op en komt tot een onderbouwd standpunt.                 | Zoekt bij een eenvoudige vraag het toepasselijke wetsartikel op en vat de inhoud in eigen woorden samen.        | Analyseert zelfstandig een casus met tegenstrijdige belangen, weegt de rechtspraak en adviseert schriftelijk over de te kiezen lijn. | Bepaalt de juridische lijn van de organisatie in principiële kwesties en draagt kennis over het rechtsgebied uit naar het vakgebied.                            |
| <b>Zakelijk rapporteren</b><br>Bevindingen, cijfers en aanbevelingen bundelen in een rapport dat de lezer in één keer tot een besluit of vervolgstap brengt.                             | Vult een bestaand rapportsjabloon in met de juiste cijfers en beschrijft per onderdeel wat is gedaan.           | Bouwt een rapport op van vraag naar conclusie, scheidt feit van interpretatie en formuleert aanbevelingen met een eigenaar.          | Bepaalt de rapportagelijijn voor de hele organisatie, toetst de kwaliteit van sturingsinformatie en verantwoordt uitkomsten richting bestuur en toezichthouder. |
| <b>Jaarrekening opstellen</b><br>Stelt de jaarrekening op met balans, resultatenrekening en toelichting volgens verslaggevingsregels en onderbouwt waarderingen en voorzieningen.        | Verzamelt onder begeleiding de onderbouwing bij balansposten en verwerkt de aangeleverde correctieboekingen.    | Stelt zelfstandig de jaarrekening van een middelgrote entiteit op en verantwoordt waarderingskeuzes tegenover de accountant.         | Bepaalt het verslaggevingsbeleid van de organisatie, beslist over complexe waarderingsvraagstukken en verdedigt die bij toezichthouders.                        |
| <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>Methodisch werken</b><br>Volgt bij taken een vaste en navolgbare werkwijze met stappen, vastlegging en controle, zodat anderen het werk kunnen herhalen.                              | Werkt de stappen van een voorgeschreven procedure in de juiste volgorde af en legt het resultaat vast.          | Kiest zelf een passende werkwijze bij een nieuwe taak, legt de stappen vast en houdt zich daaraan onder tijdsdruk.                   | Schrijft de werkwijzen voor het vakgebied, laat ze toetsen in de praktijk en herziet ze op vaste momenten.                                                      |
| <b>Risicomanagement</b><br>Risico's in werk, projecten of beleid benoemen, op kans en gevolg wegen, beheersmaatregelen kiezen en periodiek toetsen of die maatregelen werken.            | Meldt onveilige of risicovolle situaties in het eigen werk volgens de afgesproken meldroute.                    | Stelt een risicolijst op met kans, gevolg en maatregel per risico en bespreekt die periodiek met betrokkenen.                        | Bouwt het risicoraamwerk van de organisatie, bepaalt de risicobereidheid met de directie en rapporteert hierover aan de toezichthouder.                         |
| <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.                                   |

| Skill                                                                                                                                                                                        | N1                                                                                                                  | N3                                                                                                                            | N5                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Rapporteren en dashboards bouwen</b><br>Bouwt terugkerende rapportages en dashboards die de juiste indicatoren tonen voor een afgesproken doelgroep en houdt de definities ervan actueel. | Vult een bestaand dashboard of rapportsjabloon met actuele cijfers en controleert de weergave op fouten.            | Ontwerpt een dashboard met de gebruiker, kiest de indicatoren en definities en verwerkt gebruikersfeedback in nieuwe versies. | Bepaalt welke stuurinformatie de organisatie hanteert en zorgt dat definities over alle rapportages heen eenduidig blijven.     |
| <b>Business case en investeringsanalyse</b><br>Onderbouwt een voorstel met kosten, opbrengsten, aannames en risico's en rekent terugverdientijd en rendement door voor de besluitvormers.    | Vult een standaardsjabloon voor een business case met aangeleverde cijfers en benoemt welke gegevens nog ontbreken. | Bouwt zelf een business case met scenario's, maakt de aannames expliciet en verdedigt de uitkomst in het overleg.             | Stelt de rekenregels en drempelwaarden voor investeringen vast en weegt de gehele investeringsportefeuille van de organisatie.  |
| <b>Sectorregelgeving naleven</b><br>Kent de wetten, normen en toezichteisen van de eigen sector en richt het eigen werk en de vastlegging daarop in.                                         | Werkt volgens de geldende sectorvoorschriften en vraagt na welke regel bij een nieuwe situatie hoort.               | Vertaalt gewijzigde regelgeving naar de eigen werkinstructies en controleert of de vastlegging aan de eisen voldoet.          | Volgt regelgeving voor de hele organisatie, stelt beleid op bij nieuwe eisen en voert het gesprek met de toezichthouder.        |
| <b>Audit en interne controle</b><br>Toetst of processen en vastleggingen voldoen aan regels en interne beheersing, verzamelt bewijs en rapporteert bevindingen met aanbevelingen.            | Voert onder toezicht controlestappen uit volgens werkprogramma en legt het gevonden bewijs geordend vast.           | Stelt zelfstandig een controleaanpak op bij een risicovol proces, weegt het bewijs en formuleert onderbouwde bevindingen.     | Bepaalt het auditjaarplan en de beheersingsnormen van de organisatie en verantwoordt de uitkomsten aan bestuur of raad.         |
| <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.                      | Schrapt 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>Procesautomatisering</b><br>Analyseert een terugkerend werkproces, bouwt of laat bouwen dat stappen automatisch verlopen en controleert of de uitkomst betrouwbaar blijft.                | Voert een bestaande automatisering uit en meldt wanneer de uitkomst afwijkt van wat verwacht werd.                  | Beschrijft een proces in stappen, automatiseert de herhaalbare stappen en bouwt controles in op fouten en uitzonderingen.     | Bepaalt de automatiseringsagenda van de organisatie en beslist welke processen wel en niet worden geautomatiseerd.              |
| <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. |

| Skill                                                                                                                                                                               | N1                                                                                                        | N3                                                                                                                         | N5                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Controlling en managementinformatie</b><br>Maakt budgetten, prognoses en rapportages, analyseert verschillen tussen begroting en realisatie en verklaart die aan het management. | Vult onder begeleiding de rapportage met cijfers uit het systeem en controleert of de totalen aansluiten. | Analyseert zelfstandig budgetafwijkingen, herleidt die tot operationele oorzaken en adviseert de manager over bijstelling. | Bepaalt de sturingsinformatie van de organisatie, ontwikkelt het planning- en controlinstrumentarium en toetst investeringsvoorstellen op houdbaarheid. |

## 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                                                                                 |
|-----------------------------|------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Werkproef                   | 0.33 | 0.09 | De kandidaat voert een representatief werkfragment uit onder gestandaardiseerde condities. |
| Persoonlijkheidsvragenlijst | 0.40 | 0.15 | Zelfrapportage van gedragsvoorkeuren. Bij hrmforce de Big Fifty en de 15PF.                |
| Kennistoets                 | 0.40 | 0.13 | Toets van declaratieve vakkennis, meestal klantspecifiek samengesteld.                     |
| Assessment center           | 0.29 | 0.09 | Meerdere oefeningen, meerdere beoordelaars, dimensiegewijze scoring.                       |
| Cognitieve capaciteitentest | 0.41 | 0.14 | Gestandaardiseerde test van verbaal, numeriek of abstract redeneervermogen.                |
| Praktijkobservatie          | -    | -    | Gestructureerde observatie op de werkplek met een formulier op basis van gedragsankers.    |
| Structureerd interview      | 0.42 | 0.19 | Gedragsgericht interview met vaste vragen en een beoordelingsschaal per vraag.             |

## 7 Meetinstrumenten voor deze functie

| hrmforce instrument            | Skills | Wat het meet                                                     |
|--------------------------------|--------|------------------------------------------------------------------|
| Kennistoets (klantspecifiek)   | 13     | Toets van vakkennis, per klant samengesteld                      |
| Werkproef                      | 12     | Representatief werkfragment onder gestandaardiseerde condities   |
| Competency Check               | 6      | Competentiebeoordeling op gedragsniveau                          |
| Ability Scan                   | 3      | Capaciteitentest: verbaal, numeriek en abstract redeneervermogen |
| Big Fifty                      | 3      | Persoonlijkheidsvragenlijst, 150 items, 25 factoren              |
| 360 Feedback                   | 3      | Meervoudige beoordeling op gedragsankers                         |
| Portfolio                      | 3      | Beoordeling van eerder werk tegen vaste criteria                 |
| Structureerd interview         | 2      | Gedragsgericht interview met vaste opzet                         |
| Big Fifty (schaal Integriteit) | 1      |                                                                  |
| 15PF                           | 1      | Persoonlijkheidsprofiel, korter alternatief voor de Big Fifty    |
| Pulse Survey                   | 1      | Periodieke meting op team- en organisatieniveau                  |

## 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.

hrmforce · hrmforce.com · FN0518