

# Gemeentesecretaris

FF01 Algemeen management en directie · ISCO-08 1112 · CBS 0611 Overheidsbestuurders · senioriteit lead · Ook bekend als: Algemeen directeur gemeente, Secretaris-directeur gemeente, Gemeentelijk secretaris

Leidt de ambtelijke organisatie van een gemeente, adviseert het college van burgemeester en wethouders en is eindverantwoordelijk voor de uitvoering van bestuurlijke besluiten.

De gemeentesecretaris is de hoogste ambtenaar van de gemeente en de schakel tussen het politieke bestuur en de ambtelijke organisatie die beleid uitvoert. Anders dan een directeur bedrijfsvoering draagt hij ook verantwoordelijkheid voor het primaire proces van de gemeente, van vergunningverlening tot sociaal domein. Selectie leunt vaak op bestuurskundige kennis, terwijl het bewaren van ambtelijke onafhankelijkheid tegenover wethouders die snel resultaat willen de functie in de praktijk het zwaarst maakt.

## Kerncijfers van dit profiel

24 skills · 11 te meten competenties · 6 knockout-skills · zwaartepunt: Leiderschap en organiseren 31%, Bedrijfsvoering, commercie en ondernemen 20%, Samenwerking en interpersoonlijke effectiviteit 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>Besluitvaardigheid</b><br>Competentie (50-framework):<br>Besluitvaardigheid<br><b>Knockout</b>   | ■■■■■N5      | Big Fifty, 360 Feedback                                              | Situational Judgement Test  | Besluit over onomkeerbare kwesties met grote gevolgen, legt de afweging vast en bepaalt welke besluiten anderen zelf mogen nemen.       |
| <b>integriteit en betrouwbaarheid</b><br>Competentie (50-framework): Integriteit<br><b>Knockout</b> | ■■■■■N5      | Big Fifty (schaal Integriteit), 360 Feedback, Structureerd interview | Persoonlijkheidsvragenlijst | Stelt de integriteitsnormen van de organisatie vast, handhaaft die ook bij invloedrijke betrokkenen en legt keuzes in het openbaar uit. |

| Te meten competenties                                                                        | Streefniveau | hrmforce instrument                                          | Meetmethode                 | Gedragssanker op streefniveau                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Visie ontwikkelen</b><br>Competentie (50-framework): Visie<br><div>Knockout</div>         | ■■■■■N5      | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback                    | Assessment center           | Formuleert een meerjarige visie voor de hele organisatie, onderbouwt die met scenario's en gebruikt haar als toetssteen voor investeringen.                  |
| <b>Overtuigingskracht</b><br>Competentie (50-framework): Overtuigingskracht                  | ■■■■■N5      | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback                    | Assessment center           | Krijgt bestuur en externe partijen mee in een ingrijpende koerswijziging en houdt die steun vast als de tegenwind toeneemt.                                  |
| <b>organisatiesensitiviteit</b><br>Competentie (50-framework): Organisatiesensitiviteit      | ■■■■■N5      | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback                    | Situational Judgement Test  | Doorziet verhoudingen tussen organisatieonderdelen en externe partijen en stuurt besluitvorming door daar vroeg draagvlak voor te organiseren.               |
| <b>onafhankelijkheid</b><br>Competentie (50-framework): Onafhankelijkheid                    | ■■■■■N5      | Big Fifty, 15PF                                              | Persoonlijkheidsvragenlijst | Bewaakt in de hoogste overleggen de eigen professionele afweging tegen druk van belanghebbenden en maakt afwijkende standpunten navolgbaar.                  |
| <b>Ondernemerschap</b><br>Competentie (50-framework): Ondernemerschap                        | ■■■■■N5      | Big Fifty, Competency Check, Loopbaaninteresse, 360 Feedback | Assessment center           | Zet nieuwe activiteiten of ondernemingen op voor de organisatie en draagt de verantwoordelijkheid voor investering en resultaat.                             |
| <b>Moeilijke personele besluiten nemen</b><br>Competentie (50-framework): Besluitvaardigheid | ■■■■■N5      | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback                    | Assessment center           | Beslist over ingrijpende reorganisatie- en ontslagbesluiten, weegt juridische en menselijke gevolgen en verantwoordt de keuze in bestuur en medezeggenschap. |

| Te meten competenties                                                            | Streefniveau | hrmforce instrument                                    | Meetmethode                 | Gedragssanker op streefniveau                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Stressbestendigheid</b><br>Competentie (50-framework):<br>Stressbestendigheid | ■■■■■N5      | Big Fifty, 15PF, Mentale Weerbaarheid (4C)             | Persoonlijkheidsvragenlijst | Houdt in crisissituaties de organisatie werkbaar, neemt onder hoge onzekerheid besluiten en zet de norm voor kalm handelen onder druk.    |
| <b>Marktgerichtheid</b><br>Competentie (50-framework):<br>Marktgerichtheid       | ■■■■■N5      | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback              | Assessment center           | Zet marktontwikkelingen om in de strategische agenda van de organisatie en herpositioneert het aanbod voor de langere termijn.            |
| <b>Omgaan met ambiguïteit</b><br>Competentie (50-framework):<br>Flexibiliteit    | ■■■■■N5      | Big Fifty, Mentale Weerbaarheid (4C), Competency Check | Situational Judgement Test  | Zet richting uit bij hoge onzekerheid, maakt de resterende onzekerheid expliciet en houdt de organisatie tot besluitrijpheid in beweging. |

## 2 Volledig skillprofiel

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

| T | Skill                                                                                                                                                                                  | Streefniveau | Gewicht | Knockout | Meetmethode                 | hrmforce instrument                                                  |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|----------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| G | <b>Besluitvaardigheid</b><br>Besluit over onomkeerbare kwesties met grote gevolgen, legt de afweging vast en bepaalt welke besluiten anderen zelf mogen nemen.                         | ■■■■■N5      | 5       | ja       | Situational Judgement Test  | Big Fifty, 360 Feedback                                              |
| V | <b>Stakeholdermanagement</b><br>Onderhoudt een netwerk tot in bestuurlijke en politieke gremia, verbindt partijen met verschillende belangen en bewaakt de positie van de organisatie. | ■■■■■N5      | 5       | ja       | Assessment center           | Competency Check, 360 Feedback                                       |
| 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      | 5       | ja       | Persoonlijkheidsvragenlijst | Big Fifty (schaal Integriteit), 360 Feedback, Structureerd interview |
| G | <b>Visie ontwikkelen</b><br>Formuleert een meerjarige visie voor de hele organisatie, onderbouwt die met scenario's en gebruikt haar als toetssteen voor investeringen.                | ■■■■■N5      | 5       | ja       | Assessment center           | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback                            |
| V | <b>Strategisch denken</b><br>Ontwikkelt scenario's voor de hele organisatie, weegt onzekerheden expliciet en stelt de strategische agenda vast met de raad van bestuur.                | ■■■■■N5      | 5       | ja       | Assessment center           | Ability Scan, Competency Check                                       |

| T | Skill                                                                                                                                                                                   | Streefniveau | Gewicht | Knockout | Meetmethode                 | hrmforce instrument                       |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|----------|-----------------------------|-------------------------------------------|
| K | Financiële rapportage lezen en interpreteren<br>Beoordeelt jaarrekeningen en managementrapportages van de organisatie, stelt de rapportagestandaard vast en adviseert de raad daarover. | ■■■■■N5      | 5       | ja       | Kennistoets                 | Kennistoets (klantspecifiek)              |
| V | Risicobeoordeling<br>Bepaalt de risicobereidheid en de beoordelingsmethode voor de organisatie en legt verantwoording af over aanvaarde restrisiko's.                                   | ■■■■■N5      | 4       | nee      | Werkproef                   | Competency Check, Werkproef               |
| G | Overtuigingskracht<br>Krijgt bestuur en externe partijen mee in een ingrijpende koerswijziging en houdt die steun vast als de tegenwind toeneemt.                                       | ■■■■■N5      | 4       | nee      | Assessment center           | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback |
| G | organisatiesensitiviteit<br>Doorziet verhoudingen tussen organisatieonderdelen en externe partijen en stuurt besluitvorming door daar vroeg draagvlak voor te organiseren.              | ■■■■■N5      | 4       | nee      | Situational Judgement Test  | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback |
| G | onafhankelijkheid<br>Bewaakt in de hoogste overleggen de eigen professionele afweging tegen druk van belanghebbenden en maakt afwijkende standpunten navolgbaar.                        | ■■■■■N5      | 4       | nee      | Persoonlijkheidsvragenlijst | Big Fifty, 15PF                           |
| V | Verandermanagement<br>Leidt organisatiebrede verandertrajecten, stemt af met medezeggenschap en toezicht en stelt de veranderaanpak van de organisatie vast.                            | ■■■■■N5      | 4       | nee      | Assessment center           | Competency Check, 360 Feedback            |

| T | Skill                                                                                                                                                                                               | Streefniveau | Gewicht | Knockout | Meetmethode                 | hrmforce instrument                                          |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|----------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------|
| K | Governance en compliance<br>Stelt het governancekader van de organisatie op, bepaalt mandaten en toezichtafspraken en verantwoordt de naleving aan externe toezichthouders.                         | ■■■■■N5      | 4       | nee      | Kennistoets                 | Kennistoets (klantspecifiek)                                 |
| G | Ondernemerschap<br>Zet nieuwe activiteiten of ondernemingen op voor de organisatie en draagt de verantwoordelijkheid voor investering en resultaat.                                                 | ■■■■■N5      | 4       | nee      | Assessment center           | Big Fifty, Competency Check, Loopbaaninteresse, 360 Feedback |
| V | Scenariodenken en toekomstverkenning<br>Stelt scenario's voor de organisatie op met een horizon van jaren en verbindt daaraan besluitmomenten en meetbare signaalwaarden.                           | ■■■■■N5      | 3       | nee      | Assessment center           | Competency Check, Structureerd interview                     |
| G | Moeilijke personele besluiten nemen<br>Beslist over ingrijpende reorganisatie- en ontslagbesluiten, weegt juridische en menselijke gevolgen en verantwoordt de keuze in bestuur en medezeggenschap. | ■■■■■N5      | 3       | nee      | Assessment center           | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback                    |
| V | Besluitvorming in gremia<br>Zit besluitvorming op directieniveau voor, weegt tegenstrijdige belangen expliciet en bepaalt welke besluiten waar in de organisatie horen.                             | ■■■■■N5      | 3       | nee      | Assessment center           | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback                    |
| G | Stressbestendigheid<br>Houdt in crisissituaties de organisatie werkbaar, neemt onder hoge onzekerheid besluiten en zet de norm voor kalm handelen onder druk.                                       | ■■■■■N5      | 3       | nee      | Persoonlijkheidsvragenlijst | Big Fifty, 15PF, Mentale Weerbaarheid (4C)                   |

| T | Skill                                                                                                                                                               | Streefniveau | Gewicht | Knockout | Meetmethode                | hrmforce instrument                                     |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|----------|----------------------------|---------------------------------------------------------|
| G | Marktgerichtheid<br>Zet marktontwikkelingen om in de strategische agenda van de organisatie en herpositioneert het aanbod voor de langere termijn.                  | ■■■■■ N5     | 3       | nee      | Assessment center          | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback               |
| V | Budgetteren en kostenbeheersing<br>Stelt het begrotingskader voor de organisatie vast, beslist over herallocatie van middelen en verantwoordt dat aan het bestuur.  | ■■■■■ N5     | 3       | nee      | Werkproef                  | Kennistoets (klantspecifiek), Werkproef                 |
| V | Businessmodellen ontwikkelen<br>Herziet het businessmodel van de organisatie of keten en bepaalt welke inkomstenstromen worden opgebouwd of afgebouwd.              | ■■■■■ N5     | 3       | nee      | Werkproef                  | Werkproef, Kennistoets (klantspecifiek)                 |
| V | Talentontwikkeling en opvolging<br>Beoordeelt met vaste criteria wie klaar is voor een volgende stap en maakt per persoon een ontwikkelplan.                        | ■■■■■ N4     | 3       | nee      | Structureerd interview     | Loopbaanoriëntaties, Competency Check, Ontwikkelgesprek |
| V | Digitale strategie en transformatie<br>Vertaalt een organisatiedoel naar concrete digitale verbeteringen, bouwt draagvlak en volgt of de beoogde effecten optreden. | ■■■■■ N4     | 3       | nee      | Structureerd interview     | Structureerd interview, Portfolio                       |
| G | Omgaan met ambiguïteit<br>Zet richting uit bij hoge onzekerheid, maakt de resterende onzekerheid expliciet en houdt de organisatie tot besluitrijpheid in beweging. | ■■■■■ N5     | 2       | nee      | Situational Judgement Test | Big Fifty, Mentale Weerbaarheid (4C), Competency Check  |

| T | Skill                                                                                                                                     | Streefniveau                                                                         | Gewicht | Knockout | Meetmethode | hrmforce instrument          |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|-------------|------------------------------|
| K | AI-geletterdheid<br>Beoordeelt per werктаak of AI geschikt is, benoemt de belangrijkste beperkingen en legt de werking uit aan collega's. |  N4 | 1       | nee      | Kennistoets | Kennistoets (klantspecifiek) |

### 3 Niveaus per senioriteit

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

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

## 4 De niveauschaal

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

## 5 Gedragsankers per skill

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

| Skill                                                                                                                                                                                     | N1                                                                                                             | N3                                                                                                                                    | N5                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Besluitvaardigheid</b><br>Neemt binnen de beschikbare tijd een keuze, ook als niet alle informatie er is, en staat achter de gevolgen daarvan.                                         | Beslist binnen de eigen taak over standaardgevallen en legt afwijkende gevallen tijdig voor aan de begeleider. | Hakt bij tegenstrijdig advies zelf de knoop door, communiceert het besluit en benoemt wanneer het geëvalueerd wordt.                  | Besluit over onomkeerbare kwesties met grote gevolgen, legt de afweging vast en bepaalt welke besluiten anderen zelf mogen nemen.                      |
| <b>Stakeholdermanagement</b><br>In kaart brengen wie belang heeft bij een traject en het contact met die partijen zo onderhouden dat besluiten hun steun houden.                          | Houdt een lijst met betrokkenen bij en informeert hen volgens het afgesproken ritme over de voortgang.         | Bepaalt per betrokkene invloed en belang, kiest een passende contactvorm en bespreekt tegenstrijdige wensen voordat een besluit valt. | Onderhoudt een netwerk tot in bestuurlijke en politieke gremia, verbindt partijen met verschillende belangen en bewaakt de positie van de organisatie. |
| <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>Visie ontwikkelen</b><br>Een samenhangend beeld schetsen van waar de organisatie of het team over enkele jaren staat, op basis van trends, signalen en eigen oordeel.                  | Benoemt in eigen woorden waar het team over een jaar wil staan en welk werk daarbij hoort.                     | Verbindt trends in markt en vak tot een beeld voor het eigen team en toetst dat bij collega's.                                        | Formuleert een meerjarige visie voor de hele organisatie, onderbouwt die met scenario's en gebruikt haar als toetssteen voor investeringen.            |

| Skill                                                                                                                                                                                                | N1                                                                                                                        | N3                                                                                                                     | N5                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Strategisch denken</b><br>Ontwikkelingen in omgeving, markt en techniek analyseren en daaruit strategische keuzes en alternatieven afleiden voor de langere termijn van organisatie of onderdeel. | Zoekt op verzoek gegevens over markt en concurrenten en vat de belangrijkste ontwikkelingen samen voor de leidinggevende. | Legt cijfers, klantsignalen en trends naast elkaar en benoemt twee of drie strategische opties met hun gevolgen.       | Ontwikkelt scenario's voor de hele organisatie, weegt onzekerheden expliciet en stelt de strategische agenda vast met de raad van bestuur.     |
| <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.        |
| <b>Risicobeoordeling</b><br>Benoemt wat er mis kan gaan, schat kans en gevolg in en verbindt daaraan beheersmaatregelen of een bewuste aanvaarding.                                                  | Signaleert onveilige of afwijkende situaties in het eigen werk en meldt die volgens de geldende procedure.                | Schat voor het eigen proces de belangrijkste risico's in, ordent ze naar kans en gevolg en treft maatregelen.          | Bepaalt de risicobereidheid en de beoordelingsmethode voor de organisatie en legt verantwoording af over aanvaarde restrisico's.               |
| <b>Overtuigingskracht</b><br>Anderen met inhoudelijke argumenten, voorbeelden en persoonlijk optreden bewegen tot een standpunt, besluit of gedrag dat zij eerst niet zagen zitten.                  | Brenkt in een overleg een eigen voorstel in en onderbouwt dit met een concreet voorbeeld uit de praktijk.                 | Kiest per gesprekspartner het argument dat aansluit bij diens belang en controleert onderweg of de instemming echt is. | Krijgt bestuur en externe partijen mee in een ingrijpende koerswijziging en houdt die steun vast als de tegenwind toeneemt.                    |
| <b>organisatiesensitiviteit</b><br>Onderkennen hoe formele en informele verhoudingen, belangen en besluitvorming in de organisatie werken en daar in het eigen handelen rekening mee houden.         | Vraagt na wie bij een onderwerp betrokken moet worden voordat een voorstel met anderen wordt gedeeld.                     | Schat in welke belangen bij een voorstel spelen, betreft de juiste personen vooraf en kiest een passend moment.        | Doorziet verhoudingen tussen organisatieonderdelen en externe partijen en stuurt besluitvorming door daar vroeg draagvlak voor te organiseren. |
| <b>onafhankelijkheid</b><br>Een eigen standpunt bepalen en handhaven op basis van eigen afweging, ook wanneer de omgeving of een autoriteit iets anders verwacht.                                    | Vormt bij een bekend vraagstuk een eigen mening en legt die naast het advies van een collega.                             | Neemt een besluit dat afwijkt van de groepslijn, legt de eigen afweging uit en aanvaardt de gevolgen.                  | Bewaakt in de hoogste overleggen de eigen professionele afweging tegen druk van belanghebbenden en maakt afwijkende standpunten navolgbaar.    |
| <b>Verandermanagement</b><br>Een verandering plannen en begeleiden door belanghebbenden te betrekken, stappen te faseren, gedrag te beïnvloeden en resultaten van de verandering te volgen.          | Past de eigen werkwijze aan bij een aangekondigde verandering en vraagt uitleg wanneer stappen onduidelijk zijn.          | Maakt een veranderaanpak voor het team met betrokkenen, kiest per doelgroep interventies en volgt de invoering.        | Leidt organisatiebrede verandertrajecten, stemt af met medezeggenschap en toezicht en stelt de veranderaanpak van de organisatie vast.         |

| Skill                                                                                                                                                                                                       | N1                                                                                                       | N3                                                                                                                                                 | N5                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Governance en compliance</b><br>Weten welke wetten, gedragscodes en interne regels gelden voor het eigen werkterrein en hoe toezicht, mandaat en verantwoording binnen de organisatie geregeld zijn.     | Noemt de belangrijkste regels voor het eigen werk en zoekt bij twijfel de geldende procedure op.         | Toetst voorgenomen werkwijzen aan wet en interne regels en legt afwijkingen met onderbouwing voor aan de verantwoordelijke.                        | Stelt het governancekader van de organisatie op, bepaalt mandaten en toezichtafspraken en verantwoordt de naleving aan externe toezichthouders.              |
| <b>Ondernemerschap</b><br>Neemt initiatief om nieuwe waarde te maken, zoekt daarvoor middelen en steun en aanvaardt de verantwoordelijkheid voor de uitkomst.                                               | Draagt in het teamoverleg een eigen idee aan voor beter of nieuw werk en vraagt om reactie.              | Zet een eigen initiatief op met doel, planning en begroting en houdt het lopend tot het resultaat zichtbaar is.                                    | Zet nieuwe activiteiten of ondernemingen op voor de organisatie en draagt de verantwoordelijkheid voor investering en resultaat.                             |
| <b>Scenariodenken en toekomstverkenning</b><br>Verkent meerdere mogelijke toekomst voor een vraagstuk, beschrijft per scenario de gevolgen en benoemt signalen die op een scenario wijzen.                  | Noemt bij een plan twee mogelijke uitkomsten en geeft aan wat er dan anders moet in het eigen werk.      | Werkt voor het eigen proces drie scenario's uit met aannames en gevolgen en benoemt per scenario de eerste signalen.                               | Stelt scenario's voor de organisatie op met een horizon van jaren en verbindt daaraan besluitmomenten en meetbare signaalwaarden.                            |
| <b>Moeilijke personele besluiten nemen</b><br>Knopen doorhakken over verbetertrajecten, overplaatsing of beëindiging van een dienstverband, met zorgvuldige dossieropbouw en uitleg aan alle betrokkenen.   | Legt zorgen over het functioneren van een collega tijdig en met voorbeelden voor aan de leidinggevende.  | Neemt na een afgerond verbetertraject een onderbouwd besluit, bespreekt dit persoonlijk en legt de gronden vast in het dossier.                    | Beslist over ingrijpende reorganisatie- en ontslagbesluiten, weegt juridische en menselijke gevolgen en verantwoordt de keuze in bestuur en medezeggenschap. |
| <b>Besluitvorming in gremia</b><br>Besluiten voorbereiden, agenderen en nemen in overleggen zoals managementteam of stuurgroep, met duidelijke opties, onderbouwing en vastlegging van het genomen besluit. | Leverd gevraagde stukken tijdig aan voor een overleg en vat het genomen besluit correct samen.           | Schrijft een besluitnota met opties en gevolgen, verdedigt het voorstel in het overleg en legt het besluit vast.                                   | Zit besluitvorming op directieniveau voor, weegt tegenstrijdige belangen expliciet en bepaalt welke besluiten waar in de organisatie horen.                  |
| <b>Stressbestendigheid</b><br>Blijft bij tijdsdruk, tegenspraak of onverwachte wendingen dezelfde kwaliteit werk leveren en houdt in het contact met anderen een zakelijke toon.                            | Werkt bij oplopende drukte door aan de lopende taak en vraagt de begeleider welke taak kan wachten.      | Blijft bij piekdrukke gestructureerd werken, houdt afspraken met opdrachtgevers helder en signaleert vroegtijdig welke resultaten in gevaar komen. | Houdt in crisissituaties de organisatie werkbaar, neemt onder hoge onzekerheid besluiten en zet de norm voor kalm handelen onder druk.                       |
| <b>Marktgerichtheid</b><br>Volgt wat er in de markt, bij klanten en bij concurrenten gebeurt en betreft die informatie in eigen keuzes en voorstellen.                                                      | Leest de klantnieuwsbrief en het branchenieuws en brengt opvallende signalen in tijdens het teamoverleg. | Verbindt signalen van klanten en concurrenten aan het eigen aanbod en stelt op basis daarvan aanpassingen voor.                                    | Zet marktontwikkelingen om in de strategische agenda van de organisatie en herpositioneert het aanbod voor de langere termijn.                               |

| Skill                                                                                                                                                                                                         | N1                                                                                                                  | N3                                                                                                                                          | N5                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <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>Businessmodellen ontwikkelen</b><br>Beschrijft hoe een activiteit waarde maakt, levert en verdient en past klantgroepen, kanalen, kosten en inkomsten op elkaar aan.                                       | Vult een model op een bestaand canvas in met de gegevens van een bekende dienst van de organisatie.                 | Ontwerpt een businessmodel voor een nieuwe dienst, rekent de kostenstructuur door en toetst het bij betrokkenen.                            | Herziet het businessmodel van de organisatie of keten en bepaalt welke inkomstenstromen worden opgebouwd of afgebouwd.                    |
| <b>Talentontwikkeling en opvolging</b><br>Talent en potentieel in kaart brengen, ontwikkelpaden afspreken en opvolging voor sleutelposities voorbereiden, zodat kritieke rollen ook op termijn bezet blijven. | Noteert per teamlid welke taken die graag doet en geeft dit door aan de leidinggevende.                             | Beoordeelt met vaste criteria wie klaar is voor een volgende stap en maakt per persoon een ontwikkelplan.                                   | Bouwt een opvolgingsplan voor alle sleutelrollen in de organisatie en bespreekt de risico's jaarlijks met bestuur en toezicht.            |
| <b>Digitale strategie en transformatie</b><br>Verbindt technologische mogelijkheden aan doelen van de organisatie, stelt een veranderoute op en stuurt de invoering van nieuwe digitale werkwijzen.           | Levert input voor een digitaliseringsplan door knelpunten in het eigen werkproces feitelijk te beschrijven.         | Vertaalt een organisatiedoel naar concrete digitale verbeteringen, bouwt draagvlak en volgt of de beoogde effecten optreden.                | Stelt de digitale strategie van de organisatie vast, prioriteert investeringen en verantwoordt keuzes aan bestuur en aandeelhouders.      |
| <b>Omgaan met ambiguïteit</b><br>Werkt door wanneer opdracht, informatie of rolverdeling onvolledig of tegenstrijdig is, maakt werkbaar aannames en toetst die zodra er meer duidelijk wordt.                 | Vraagt bij een onduidelijke opdracht na wat wordt bedoeld en werkt daarna volgens het gegeven antwoord.             | Formuleert bij ontbrekende informatie expliciete aannames, werkt daarmee door en herziet de aanpak zodra nieuwe gegevens beschikbaar komen. | Zet richting uit bij hoge onzekerheid, maakt de resterende onzekerheid expliciet en houdt de organisatie tot besluitrijpheid in beweging. |
| <b>AI-geletterdheid</b><br>Kent de werking, mogelijkheden en grenzen van AI-systemen, benoemt waar ze wel en niet passen en gebruikt daarbij correcte begrippen.                                              | Legt in eigen woorden uit dat een taalmodel voorspelt op basis van patronen en daardoor onjuiste uitvoer kan geven. | Beoordeelt per werктаak of AI geschikt is, benoemt de belangrijkste beperkingen en legt de werking uit aan collega's.                       | Bepaalt wat AI-geletterdheid in de organisatie betekent, meet het niveau en verbindt dat aan opleidings en inzetbeleid.                   |

## 6 Meetmethoden en validiteit

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

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

## 7 Meetinstrumenten voor deze functie

| hrmforce instrument            | Skills | Wat het meet                                                     |
|--------------------------------|--------|------------------------------------------------------------------|
| Competency Check               | 14     | Competentiebeoordeling op gedragsniveau                          |
| Big Fifty                      | 11     | Persoonlijkheidsvragenlijst, 150 items, 25 factoren              |
| 360 Feedback                   | 11     | Meervoudige beoordeling op gedragsankers                         |
| Kennistoets (klantspecifiek)   | 5      | Toets van vakkennis, per klant samengesteld                      |
| Structureerd interview         | 3      | Gedragsgericht interview met vaste opzet                         |
| Werkproef                      | 3      | Representatief werkfragment onder gestandaardiseerde condities   |
| 15PF                           | 2      | Persoonlijkheidsprofiel, korter alternatief voor de Big Fifty    |
| Mentale Weerbaarheid (4C)      | 2      | Mentale weerbaarheid volgens het 4C-model                        |
| Big Fifty (schaal Integriteit) | 1      |                                                                  |
| Ability Scan                   | 1      | Capaciteitentest: verbaal, numeriek en abstract redeneervermogen |
| Loopbaaninteresse              | 1      | Beroepsinteresses, aansluitend op de RIASEC-structuur            |
| Loopbaanoriëntaties            | 1      | Loopbaanankers en werkwaarden                                    |
| Ontwikkelgesprek               | 1      | Gestructureerd ontwikkelgesprek                                  |
| Portfolio                      | 1      | Beoordeling van eerder werk tegen vaste criteria                 |

## 8 Hoe je dit profiel gebruikt

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

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

hrmforce · hrmforce.com · FN0120