

Logistiek manager

FF15 Logistiek, transport en supply chain · ISCO-08 1324 · CBS 0532 Managers logistiek · senioriteit lead · Ook bekend als: Manager logistiek, Hoofd logistiek, Supply chain manager

Bepaalt de logistieke strategie van de organisatie, stuurt meerdere locaties of teams aan en is verantwoordelijk voor kosten en serviceniveau.

De logistiek manager stuurt op het niveau van de hele keten en werkt nauw samen met commercie, inkoop en finance. Het onderscheid met een distributiecentrummanager zit in de bredere, strategische scope over meerdere locaties of de gehele keten in plaats van één site. Selectie loopt vaak vast op kandidaten met sterke operationele achtergrond die onvoldoende ervaring hebben in het overtuigen van andere directieleden van logistieke investeringen.

Kerncijfers van dit profiel

25 skills · 6 te meten competenties · 5 knockout-skills · zwaartepunt: Vakinhoudelijke kennisdomeinen 26%, Leiderschap en organiseren 15%, Uitvoering, ambacht, veiligheid en duurzaamheid 13%

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
Aansturen en sturing geven Competentie (50-framework): Ansturen Knockout	 N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Assessment center	Richt de sturingslijn voor de hele organisatie in, spreekt leidinggevend en bepaalt wat goede sturing hier betekent.
Veiligheidsbewustzijn Competentie (50-framework): Discipline Knockout	 N4	Big Fifty, Competency Check	Situational Judgement Test	Herkent zelf onveilige situaties in het eigen proces, grijpt in en spreekt collega's aan zonder het werk stil te leggen.
Nauwkeurigheid en aandacht voor detail Competentie (50-framework): Nauwkeurigheid Knockout	 N4	Big Fifty, 360 Feedback	Persoonlijkheidsvragenlijst	Bouwt in het eigen proces controlemomenten in, houdt fouten bij en voorkomt herhaling door de werkwijze aan te passen.
Discipline en afspraken nakomen Competentie (50-framework): Discipline	 N4	Big Fifty, 15PF, 360 Feedback	Persoonlijkheidsvragenlijst	Zegt alleen toe wat haalbaar is, houdt de eigen toezeggingen bij en informeert betrokkenen zodra een datum onder druk staat.

Te meten competenties	Streefniveau	hrmforce instrument	Meetmethode	Gedragssanker op streefniveau
Omgaan met werkdruk Competentie (50-framework): Stressbestendigheid		Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey	Structureerd interview	Schrapt of verschuift bij drukte zelf taken op basis van belang, legt dat vast en bespreekt de gevolgen met opdrachtgevers.
Tempo vasthouden in repetitief werk Competentie (50-framework): Discipline		Big Fifty, Werkproef	Werkproef	Houdt het tempo een hele dienst vast, bouwt eigen ritme en korte herstelmomenten in en blijft binnen de kwaliteitsnorm.

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	Aansturen en sturing geven Richt de sturingslijn voor de hele organisatie in, spreekt leidinggevenden aan op hun stijl en bepaalt wat goede sturing hier betekent.	■■■■■N5	5	ja	Assessment center	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Logistieke planning Ontwerpt het logistieke netwerk en de planningsprincipes van de organisatie en stuurt ketenpartners op prestatieafspraken.	■■■■■N5	5	ja	Werkproef	Werkproef, Kennistoets (klantspecifiek)
G	Veiligheidsbewustzijn Herkent zelf onveilige situaties in het eigen proces, grijpt in en spreekt collega's aan zonder het werk stil te leggen.	■■■■■N4	5	ja	Situational Judgement Test	Big Fifty, Competency Check
V	Stakeholdermanagement Onderhoudt een netwerk tot in bestuurlijke en politieke gremia, verbindt partijen met verschillende belangen en bewaakt de positie van de organisatie.	■■■■■N5	4	nee	Assessment center	Competency Check, 360 Feedback
V	Strategisch denken Ontwikkelt scenario's voor de hele organisatie, weegt onzekerheden expliciet en stelt de strategische agenda vast met de raad van bestuur.	■■■■■N5	4	nee	Assessment center	Ability Scan, Competency Check
V	Business case en investeringsanalyse Stelt de rekenregels en drempelwaarden voor investeringen vast en weegt de gehele investeringsportefeuille van de organisatie.	■■■■■N5	4	nee	Werkproef	Werkproef, Kennistoets (klantspecifiek)
G	Nauwkeurigheid en aandacht voor detail Bouwt in het eigen proces controlemomenten in, houdt fouten bij en voorkomt herhaling door de werkwijze aan te passen.	■■■■■N4	4	ja	Persoonlijkheidsvragenlijst	Big Fifty, 360 Feedback

T	Skill	Streefniveau	Gewicht	Knockout	Meetmethode	hrmforce instrument
V	afstemmen en coördineren Organiseert overleg tussen betrokkenen bij een gedeeld proces, legt afspraken vast en volgt actief op of ze worden nagekomen.	■■■■ N4	4	nee	Assessment center	Competency Check, 360 Feedback
V	Plannen en organiseren Plant het werk van het team voor meerdere weken, verdeelt taken en herschikt bij verstoringen zonder deadlines te missen.	■■■■ N4	4	nee	Werkproef	Competency Check, 360 Feedback, Werkproef
G	Discipline en afspraken nakomen Zegt alleen toe wat haalbaar is, houdt de eigen toezeggingen bij en informeert betrokkenen zodra een datum onder druk staat.	■■■■ N4	4	nee	Persoonlijkheidsvragenlijst	Big Fifty, 15PF, 360 Feedback
V	Voorraadbeheer operationeel Bepaalt zelfstandig bestelniveaus voor een artikelgroep, analyseert voorraadverschillen en herstelt de oorzaak in het proces.	■■■■ N4	4	nee	Werkproef	Werkproef, Kennistoets (klantspecifiek)
V	Transport en distributie uitvoeren Voert zelfstandig een rit met meerdere adressen uit, houdt de rijtijden bij en lost problemen bij de klant ter plekke op.	■■■■ N4	4	nee	Certificaat/diploma	Kennistoets (klantspecifiek), Werkproef
T	Warehousemanagementsystemen gebruiken Lost zelfstandig verschillen tussen systeemvoorraad en locatie op en past instellingen aan binnen de eigen bevoegdheid.	■■■■ N4	4	ja	Werkproef	Werkproef, Kennistoets (klantspecifiek)
V	Ladingzekering en veiligheid in transport Bepaalt zelfstandig de zekeringsmethode bij afwijkende lading, berekent de benodigde spankracht en weigert onveilig transport.	■■■■ N4	4	nee	Praktijkobservatie	Werkproef, Kennistoets (klantspecifiek)
V	Prioriteren en afwegen Kiest bij een volle planning wat blijft liggen, onderbouwt dat met belang en urgentie en stemt dit af met betrokkenen.	■■■■ N4	3	nee	Werkproef	Competency Check, Werkproef

T	Skill	Streefniveau	Gewicht	Knockout	Meetmethode	hrmforce instrument
V	Tijdmanagement en prioriteren Ordent het eigen werk op urgentie en belang, plant reservetijd in en onderbouwt bij anderen waarom iets later komt.	■■■■ N4	3	nee	Werkproef	Competency Check, 360 Feedback
G	Omgaan met werkdruk Schrapt of verschuift bij drukte zelf taken op basis van belang, legt dat vast en bespreekt de gevolgen met opdrachtgevers.	■■■■ N4	3	nee	Structureerd interview	Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey
V	Werken met digitale apparaten en applicaties Kiest zelf het passende apparaat en de passende applicatie per taak en herstelt veelvoorkomende verstoringen zonder ondersteuning.	■■■■ N4	3	nee	Werkproef	Kennistoets (klantspecifiek), Werkproef
V	Machines bedienen Bedient zelfstandig meerdere machines, stelt bedieningswaarden bij op de productstand en houdt de output binnen de norm.	■■■■ N4	3	nee	Werkproef	Werkproef, Kennistoets (klantspecifiek)
G	Tempo vasthouden in repetitief werk Houdt het tempo een hele dienst vast, bouwt eigen ritme en korte herstelmomenten in en blijft binnen de kwaliteitsnorm.	■■■■ N4	3	nee	Werkproef	Big Fifty, Werkproef
V	Helder mondeling uitdrukken Bouwt zonder voorbereiding een mondelinge uitleg op in kern, toelichting en vervolgstap en past het tempo aan de luisteraar aan.	■■■ N3	2	nee	Assessment center	Communicatiestijlen, Competency Check
V	Kennis vasthouden en toepassen Kent de regels van het eigen werkveld uit het hoofd en past ze zonder naslag toe in wisselende situaties.	■■■ N3	2	nee	Kennistoets	Ability Scan, Kennistoets (klantspecifiek)
T	Spreadsheets en rekenbladen Bouwt een rekenblad met gekoppelde formules en draaitabellen, controleert op fouten en legt de rekenlogica uit aan collega's.	■■■ N3	2	nee	Werkproef	Kennistoets (klantspecifiek), Werkproef

T	Skill	Streefniveau	Gewicht	Knockout	Meetmethode	hrmforce instrument
V	Serviceniveaus en prestatie-indicatoren beheren Stelt indicatoren en normen op voor een dienst, rapporteert per periode en voert verbeteracties uit bij afwijking.	 N3	2	nee	Werkproef	Werkproef, Competency Check
K	Douane en internationale handelsdocumentatie Bepaalt zelfstandig goederencode en regeling bij een zending, stelt de aangifte op en beantwoordt vragen van de douane.	 N3	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	senior	lead
Aansturen en sturing geven	N5	N5
Logistieke planning	N5	N5
Veiligheidsbewustzijn	N4	N4
Stakeholdermanagement	N5	N5
Strategisch denken	N5	N5
Business case en investeringsanalyse	N5	N5
Nauwkeurigheid en aandacht voor detail	N4	N4
afstemmen en coördineren	N4	N4
Plannen en organiseren	N4	N4
Discipline en afspraken nakomen	N4	N4
Voorraadbeheer operationeel	N4	N4
Transport en distributie uitvoeren	N4	N4
Warehousemanagementsystemen gebruiken	N4	N4
Ladingzekering en veiligheid in transport	N4	N4
Prioriteren en afwegen	N4	N4
Tijdmanagement en prioriteren	N4	N4
Omgaan met werkdruk	N4	N4
Werken met digitale apparaten en applicaties	N4	N4
Machines bedienen	N4	N4
Tempo vasthouden in repetitief werk	N4	N4
Helder mondeling uitdrukken	N3	N3
Kennis vasthouden en toepassen	N3	N3
Spreadsheets en rekenbladen	N3	N3
Serviceniveaus en prestatie-indicatoren beheren	N3	N3
Douane en internationale handelsdocumentatie	N3	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
Aansturen en sturing geven 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.
Logistieke planning Plant goederenstromen, capaciteit en ritten zodanig dat levertijd, kosten en beschikbaarheid in balans zijn en past de planning aan bij verstoring.	Vult de dagplanning in volgens het vaste schema en meldt knelpunten in beschikbaarheid aan de planner.	Herplant zelfstandig ritten en capaciteit bij uitval, weegt kosten tegen levertijd en informeert klant en vervoerder.	Ontwerpt het logistieke netwerk en de planningsprincipes van de organisatie en stuurt ketenpartners op prestatieafspraken.
Veiligheidsbewustzijn 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.
Stakeholdermanagement In kaart brengen wie belang heeft bij een traject en het contact met die partijen zo onderhouden dat besluiten hun steun houden.	Houdt een lijst met betrokkenen bij en informeert hen volgens het afgesproken ritme over de voortgang.	Bepaalt per betrokkene invloed en belang, kiest een passende contactvorm en bespreekt tegenstrijdige wensen voordat een besluit valt.	Onderhoudt een netwerk tot in bestuurlijke en politieke gremia, verbindt partijen met verschillende belangen en bewaakt de positie van de organisatie.

Skill	N1	N3	N5
Strategisch denken Ontwikkelingen in omgeving, markt en techniek analyseren en daaruit strategische keuzes en alternatieven afleiden voor de langere termijn van organisatie of onderdeel.	Zoekt op verzoek gegevens over markt en concurrenten en vat de belangrijkste ontwikkelingen samen voor de leidinggevende.	Legt cijfers, klantsignalen en trends naast elkaar en benoemt twee of drie strategische opties met hun gevolgen.	Ontwikkelt scenario's voor de hele organisatie, weegt onzekerheden expliciet en stelt de strategische agenda vast met de raad van bestuur.
Business case en investeringsanalyse Onderbouwt een voorstel met kosten, opbrengsten, aannames en risico's en rekent terugverdientijd en rendement door voor de besluitvormers.	Vult een standaardjabloon 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.
Nauwkeurigheid en aandacht voor detail 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.
afstemmen en coördineren Werkzaamheden van verschillende personen en groepen op elkaar afstemmen in tijd, volgorde en inhoud zodat dubbel werk en vertraging worden voorkomen.	Stemt de eigen werkzaamheden af met een directe collega en bevestigt wie welke taak wanneer oppakt.	Organiseert overleg tussen betrokkenen bij een gedeeld proces, legt afspraken vast en volgt actief of ze worden nagekomen.	Richt de coördinatiestructuur in tussen afdelingen of ketenpartners en bepaalt welke overleggen, rollen en informatiestromen de organisatie standaard gebruikt.
Plannen en organiseren Werkzaamheden, mensen en middelen in de tijd zetten, prioriteiten bepalen en afhankelijkheden regelen zodat afgesproken resultaten op tijd gehaald worden.	Maakt een dag- of weekindeling voor eigen taken en houdt zich aan afgesproken volgorde en tijden.	Plant het werk van het team voor meerdere weken, verdeelt taken en herschikt bij verstoringen zonder deadlines te missen.	Stelt de planningsystematiek voor de organisatie vast, verbindt jaarplan, capaciteit en budget en beslist bij conflicterende claims.
Discipline en afspraken nakomen 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.
Voorraadbeheer operationeel Houdt voorraadniveaus, bestelmomenten en locaties bij, voert tellingen uit en verklaart verschillen tussen systeemvoorraad en werkelijke voorraad.	Telt onder toezicht voorraad volgens de telinstructie en registreert de uitkomst in het systeem.	Bepaalt zelfstandig bestelniveaus voor een artikelgroep, analyseert voorraadverschillen en herstelt de oorzaak in het proces.	Stelt het voorraadbeleid vast, bepaalt normen voor omloopsnelheid en servicegraad en toetst de uitvoering daaraan.
Transport en distributie uitvoeren Vervoert en levert goederen volgens rit- en rijtijdsregels, controleert de vrachtdocumenten en handelt afwijkingen bij laden en lossen af.	Rijdt onder begeleiding een vaste route, controleert de vrachtbrief en meldt afwijkingen bij aflevering.	Voert zelfstandig een rit met meerdere adressen uit, houdt de rijtijden bij en lost problemen bij de klant ter plekke op.	Bepaalt de uitvoeringsstandaarden voor transport, beoordeelt de naleving van rijtijden en instrueert chauffeurs bij nieuwe regels.

Skill	N1	N3	N5
Warehousemanagementsystemen gebruiken Gebruikt een warehousemanagementsysteem voor ontvangst, opslag, orderpicken en verzending en herstelt verschillen tussen systeem en werkvloer.	Registreert ontvangst en orderregels in het systeem volgens werkinstructie en meldt foutmeldingen aan de teamleider.	Lost zelfstandig verschillen tussen systeemvoorraad en locatie op en past instellingen aan binnen de eigen bevoegdheid.	Bepaalt de inrichting van het warehousesysteem, stelt gebruiksregels vast en leidt de invoering van nieuwe functionaliteit.
Ladingzekering en veiligheid in transport Zekert lading volgens gewicht, zwaartepunt en voorschriften en werkt veilig bij laden, lossen en vervoer van gevaarlijke stoffen.	Zekert lading onder toezicht met de voorgeschreven middelen en controleert voor vertrek of de spanbanden op spanning staan.	Bepaalt zelfstandig de zekeringsmethode bij afwijkende lading, berekent de benodigde spankracht en weigert onveilig transport.	Stelt de laadveiligheidsinstructies van het bedrijf op, analyseert incidenten en toetst de naleving bij chauffeurs en laadploegen.
Prioriteren en afwegen Ordent taken en opties naar belang, urgentie en opbrengst en maakt de afweging tussen kosten, tijd en kwaliteit zichtbaar.	Werkt de eigen taken af in de afgesproken volgorde en meldt het wanneer twee taken met elkaar botsen.	Kiest bij een volle planning wat blijft liggen, onderbouwt dat met belang en urgentie en stemt dit af met betrokkenen.	Stelt de prioriteitsregels voor het portfolio vast, stopt lopende initiatieven en verantwoordt de verdeling van mensen en middelen.
Tijdmanagement en prioriteren Verdeelt de beschikbare tijd over taken op basis van urgentie en belang, stelt een volgorde vast en stuurt die bij als er nieuw werk bijkomt.	Volgt een aangereikte takenlijst en vraagt bij nieuwe verzoeken na welke taak voorrang krijgt.	Ordent het eigen werk op urgentie en belang, plant reservetijd in en onderbouwt bij anderen waarom iets later komt.	Stelt organisatiebreed prioriteringsafspraken en planningsstandaarden vast en beslist bij schaarste welke werkstromen tijd en capaciteit krijgen.
Omgaan met werkdruk 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.
Werken met digitale apparaten en applicaties 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.
Machines bedienen Bedient productiemachines, verwerkingsmachines of transportmiddelen volgens werkinstructie en grijpt in wanneer het proces buiten de gestelde waarden dreigt te lopen.	Start en stopt een machine volgens de werkinstructie en waarschuwt bij elke afwijking de operator.	Bedient zelfstandig meerdere machines, stelt bedieningswaarden bij op de productstand en houdt de output binnen de norm.	Bepaalt hoe machines in de organisatie worden bediend, stelt bedieningsprotocollen op en beslist over vervanging of aanpassing van installaties.
Tempo vasthouden in repetitief werk 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.

Skill	N1	N3	N5
Helder mondeling uitdrukken 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.
Kennis vasthouden en toepassen Houdt opgedane vakkennis paraat, haalt de juiste regel of procedure op het moment dat die nodig is en past die correct toe in het werk.	Zoekt de benodigde procedure op in het handboek en volgt die stap voor stap bij een bekende taak.	Kent de regels van het eigen werkveld uit het hoofd en past ze zonder naslag toe in wisselende situaties.	Overziet de vakkennis van het hele domein, beslist welke kennis geborgd moet worden en legt die vast voor de organisatie.
Spreadsheets en rekenbladen 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.
Serviceniveaus en prestatie-indicatoren beheren Spreekt meetbare service en prestatienormen af, meet de realisatie en onderneemt actie wanneer afgesproken niveaus niet worden gehaald.	Leest het prestatieoverzicht en meldt welke afspraak in de afgelopen week niet is gehaald.	Stelt indicatoren en normen op voor een dienst, rapporteert per periode en voert verbeteracties uit bij afwijking.	Bepaalt het stelsel van serviceniveaus voor de organisatie en onderhandelt die met klanten en leveranciers.
Douane en internationale handelsdocumentatie Kent goederencodes, invoerrechten en documenteisen bij grensoverschrijdend vervoer en stelt aangiften en vervoersdocumenten correct op.	Controleert onder begeleiding of de vereiste documenten bij een zending aanwezig en volledig zijn.	Bepaalt zelfstandig goederencode en regeling bij een zending, stelt de aangifte op en beantwoordt vragen van de douane.	Richt de douaneprocessen van de organisatie in, onderhoudt de vergunningen en verantwoordt de naleving bij controles.

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.
Werkproef	0.33	0.09	De kandidaat voert een representatief werkfragment uit onder gestandaardiseerde condities.
Situational Judgement Test	0.12	0.11	Scenario met responsopties, gescoord op kennis of op gedragstendens.
Persoonlijkheidsvragenlijst	0.40	0.15	Zelfrapportage van gedragsvoorkeuren. Bij hrmforce de Big Fifty en de 15PF.
Certificaat/diploma	-	-	Formeel bewijs van afgeronde opleiding of examinering.
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.
Kennistoets	0.40	0.13	Toets van declaratieve vakkennis, meestal klantspecifiek samengesteld.

7 Meetinstrumenten voor deze functie

hrmforce instrument	Skills	Wat het meet
Werkproef	13	Representatief werkfragment onder gestandaardiseerde condities
Competency Check	11	Competentiebeoordeling op gedragsniveau
Kennistoets (klantspecifiek)	11	Toets van vakkennis, per klant samengesteld
360 Feedback	7	Meervoudige beoordeling op gedragsankers
Big Fifty	6	Persoonlijkheidsvragenlijst, 150 items, 25 factoren
Ability Scan	2	Capaciteitentest: verbaal, numeriek en abstract redeneervermogen
15PF	1	Persoonlijkheidsprofiel, korter alternatief voor de Big Fifty
Pulse Survey	1	Periodieke meting op team- en organisatieniveau
Communicatiestijlen	1	Voorkeursstijl in communicatie

8 Hoe je dit profiel gebruikt

1. Stel het profiel vast met de leidinggevende voordat de eerste kandidaat wordt gemeten. Gewichten die je achteraf verschuift, maken de uitkomst onverdedigbaar.
2. Kies per skill de meetmethode uit kolom Meetmethode. Combineer maximaal drie methoden per kandidaat.
3. Kalibreer de beoordelaars in een sessie van twee uur met de gedragsankers uit hoofdstuk 5. Ankers zonder beoordelaarstraining leveren weinig op.

4. Vul de matchcalculator en bespreek de gaps in het ontwikkelgesprek. Type A en type G zijn selectiecriteria, geen ontwikkeldoelen van een kwartaal.

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

hrmforce · hrmforce.com · FN1526