

Makelaar

FF03 Commercie, sales en accountmanagement · ISCO-08 3334 · CBS 0422 Zakelijke dienstverleners · senioriteit medior · Ook bekend als: Vastgoedmakelaar, NVM-makelaar, Aankoopmakelaar, Verkoopmakelaar

Begeleidt de aan- of verkoop van woningen of bedrijfspand, taxeert vastgoed, onderhandelt over prijs en voorwaarden en begeleidt het traject tot de notariële overdracht.

De makelaar adviseert kopers of verkopers, bepaalt een reële waarde en onderhandelt namens de klant over prijs, ontbindende voorwaarden en opleverdatum. Anders dan een verzekeringsadviseur ligt het zwaartepunt bij een eenmalige, emotioneel beladen transactie in plaats van een doorlopende adviesrelatie. Selectie let vaak op marktkennis van een regio, terwijl het onder druk vasthouden aan een reël geadviseerde vraagprijs tegenover een klant die meer verwacht in de praktijk de reputatie van de makelaar bepaalt.

Kerncijfers van dit profiel

24 skills · 8 te meten competenties · 6 knockout-skills · zwaartepunt: Bedrijfsvoering, commercie en ondernemen 50%, Communicatie en beïnvloeding 24%, Zelfmanagement, drive en veerkracht 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
Overtuigingskracht Competentie (50-framework): Overtuigingskracht Knockout	 N4	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Assessment center	Kiest per gesprekspartner het argument dat aansluit bij diens belang en controleert onderweg of de instemming echt is.

Te meten competenties	Streefniveau	hrmforce instrument	Meetmethode	Gedragssanker op streefniveau
Klantgerichtheid Competentie (50-framework): Klantgerichtheid Knockout		Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	360 feedback	Achterhaalt de werkelijke behoefte achter een klantvraag, doet een passend voorstel en controleert na levering of het werkt.
Resultaatgerichtheid Competentie (50-framework): Resultaatgerichtheid		Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Persoonlijkheidsvragenlijst	Vertaalt een opdracht naar meetbare tussendoelen, meet de voortgang en laat activiteiten vallen die niet aan het resultaat bijdragen.
Commercieel vermogen Competentie (50-framework): Commercieel vermogen Knockout		Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Assessment center	Besprekt uit eigen beweging aanvullende diensten bij bestaande klanten en legt de omzetkans vast in het klantdossier.
Luisteren en doorvragen Competentie (50-framework): Luisteren		Big Fifty, 360 Feedback	360 feedback	Vat de kern en het gevoel van de ander samen en vraagt door tot het werkelijke belang achter de vraag zichtbaar is.
Doorzettingsvermogen Competentie (50-framework): Doorzettingsvermogen		Big Fifty, 15PF, Mentale Weerbaarheid (4C)	Persoonlijkheidsvragenlijst	Blijft bij een vastgelopen dossier zoeken naar alternatieve routes en betreft daar op eigen initiatief anderen bij.

Te meten competenties	Streefniveau	hrmforce instrument	Meetmethode	Gedragssanker op streefniveau
Marktgerichtheid Competentie (50-framework): Marktgerichtheid		Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Assessment center	Verbindt signalen van klanten en concurrenten aan het eigen aanbod en stelt op basis daarvan aanpassingen voor.
Herstelvermogen na tegenslag Competentie (50-framework): Stressbestendigheid		Big Fifty, Mentale Weerbaarheid (4C), 360 Feedback	Persoonlijkheidsvragenlijst	Analyseert na een mislukt traject zelf wat misging, bespreekt dat met betrokkenen en start binnen een week een bijgestelde aanpak.

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	Overtuigingskracht Kiest per gesprekspartner het argument dat aansluit bij diens belang en controleert onderweg of de instemming echt is.	■■■■■ N4	5	ja	Assessment center	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Onderhandelen Bereidt bandbreedte en alternatief vooraf, ruilt punten van ongelijk gewicht en sluit af met een schriftelijke bevestiging.	■■■■■ N4	5	ja	Assessment center	Conflictstijlen, Competency Check
G	Klantgerichtheid Achterhaalt de werkelijke behoefte achter een klantvraag, doet een passend voorstel en controleert na levering of het werkt.	■■■■■ N4	5	ja	360 feedback	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
G	Resultaatgerichtheid Vertaalt een opdracht naar meetbare tussendoelen, meet de voortgang en laat activiteiten vallen die niet aan het resultaat bijdragen.	■■■■■ N4	5	nee	Persoonlijkheidsvragenlijst	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback

T	Skill	Streefniveau	Gewicht	Knockout	Meetmethode	hrmforce instrument
G	Commercieel vermogen Bespreekt uit eigen beweging aanvullende diensten bij bestaande klanten en legt de omzetkans vast in het klantdossier.	■■■■■ N4	5	ja	Assessment center	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Adviserend verkopen Legt met doorvragen de achterliggende belangen van meerdere gesprekspartners bloot en past het voorstel daar tijdens het gesprek op aan.	■■■■■ N4	5	ja	Assessment center	Competency Check, 360 Feedback, Werkproef
V	Accountmanagement Voert zelfstandig een accountplan uit voor een eigen klantportefeuille en bespreekt jaarlijks resultaten en plannen met de klant.	■■■■■ N4	5	ja	Structureerd interview	Competency Check, 360 Feedback
V	Gespreksvoering Kiest per gespreksfase een passende vraagvorm, vat tussentijds samen en brengt het gesprek terug bij het doel als het afdwaalt.	■■■■■ N4	4	nee	Assessment center	Communicatiestijlen, Competency Check
G	Luisteren en doorvragen Vat de kern en het gevoel van de ander samen en vraagt door tot het werkelijke belang achter de vraag zichtbaar is.	■■■■■ N4	4	nee	360 feedback	Big Fifty, 360 Feedback

T	Skill	Streefniveau	Gewicht	Knockout	Meetmethode	hrmforce instrument
V	netwerken Bepaalt welke contacten voor het eigen werk nodig zijn, legt die actief aan en onderhoudt ze met regelmaat.		4	nee	Structureerd interview	Big Fifty, Competency Check
V	relatiebeheer Plant contactmomenten met een eigen relatieportefeuille, bespreekt tevredenheid en zet verbeteracties in gang bij signalen.		4	nee	Structureerd interview	Competency Check, 360 Feedback
G	Doorzettingsvermogen Blijft bij een vastgelopen dossier zoeken naar alternatieve routes en betreft daar op eigen initiatief anderen bij.		4	nee	Persoonlijkheidsvragenlijst	Big Fifty, 15PF, Mentale Weerbaarheid (4C)
V	Acquisitie en leadgeneratie Bouwt zelf een prospectlijst op uit markt en netwerkinformatie en boekt daarmee wekelijks nieuwe eerste gesprekken.		4	nee	Werkproef	Competency Check, Werkproef, 360 Feedback
V	Prijsonderhandeling Bereidt per onderhandeling een bandbreedte en ruilmiddelen voor en houdt onder druk vast aan de afgesproken ondergrens.		4	nee	Assessment center	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback

T	Skill	Streefniveau	Gewicht	Knockout	Meetmethode	hrmforce instrument
G	Marktgerichtheid Verbindt signalen van klanten en concurrenten aan het eigen aanbod en stelt op basis daarvan aanpassingen voor.	■■■■■ N4	4	nee	Assessment center	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
K	Juridische basiskennis contracten Beoordeelt contracten op aansprakelijkheid, opzegging en betaling en stelt aanpassingen voor binnen het eigen mandaat.	■■■■■ N4	4	nee	Kennistoets	Kennistoets (klantspecifiek)
V	Verkoopprognose en pipelinebeheer Onderbouwt de eigen maandprognose met kansfasen en historische conversie en verklaart afwijkingen ten opzichte van de vorige prognose.	■■■■■ N3	4	nee	Werkproef	Werkproef, Kennistoets (klantspecifiek)
G	Herstelvermogen na tegenslag Analyseert na een mislukt traject zelf wat misging, bespreekt dat met betrokkenen en start binnen een week een bijgestelde aanpak.	■■■■■ N3	3	nee	Persoonlijkheidsvragenlijst	Big Fifty, Mentale Weerbaarheid (4C), 360 Feedback
V	Contracteren en afsluiten Herkent koopsignalen, benoemt het resterende bezwaar en legt binnen de eigen bevoegdheid een ondertekenbaar voorstel op tafel.	■■■■■ N3	3	nee	Werkproef	Competency Check, Werkproef

T	Skill	Streefniveau	Gewicht	Knockout	Meetmethode	hrmforce instrument
V	Marktonderzoek en concurrentieanalyse Kiest zelf bronnen en methode voor een marktvraag, controleert de betrouwbaarheid en levert onderbouwde conclusies op.	 N3	3	nee	Werkproef	Werkproef, Kennistoets (klantspecifiek)
V	Propositieontwikkeling Ontwikkelt met klantinformatie een propositie voor een doelgroep en toetst die in gesprekken met bestaande klanten.	 N3	3	nee	Werkproef	Werkproef, Competency Check
V	Klantwaarde en retentie beheren Analyseert verloop en klantwaarde in de eigen portefeuille en voert gerichte behoudacties uit met meetbaar resultaat.	 N3	3	nee	Werkproef	Werkproef, Kennistoets (klantspecifiek)
V	Tijdmanagement en prioriteren Ordent het eigen werk op urgentie en belang, plant reservetijd in en onderbouwt bij anderen waarom iets later komt.	 N3	2	nee	Werkproef	Competency Check, 360 Feedback
V	Rapporteren en dashboards bouwen Vult een bestaand dashboard of rapportsjabloon met actuele cijfers en controleert de weergave op fouten.	 N2	2	nee	Werkproef	Werkproef, Portfolio

3 Niveaus per senioriteit

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

Skill	junior	medior	senior
Overtuigingskracht	N3	N4	N5
Onderhandelen	N4	N4	N4
Klantgerichtheid	N3	N4	N5
Resultaatgerichtheid	N3	N4	N5
Commercieel vermogen	N3	N4	N5
Adviserend verkopen	N3	N4	N5
Accountmanagement	N3	N4	N5
Gespreksvoering	N3	N4	N5
Luisteren en doorvragen	N3	N4	N5
netwerken	N3	N4	N5
relatiebeheer	N3	N4	N5
Doorzettingsvermogen	N3	N4	N5
Acquisitie en leadgeneratie	N3	N4	N5
Prijsonderhandeling	N3	N4	N5
Marktgerichtheid	N3	N4	N5
Juridische basiskennis contracten	N4	N4	N4
Verkoopprognose en pipelinebeheer	N2	N3	N4
Herstelvermogen na tegenslag	N2	N3	N4
Contracteren en afsluiten	N2	N3	N4
Marktonderzoek en concurrentieanalyse	N2	N3	N4
Propositieontwikkeling	N2	N3	N4
Klantwaarde en retentie beheren	N2	N3	N4
Tijdmanagement en prioriteren	N2	N3	N4
Rapporteren en dashboards bouwen	N1	N2	N3

4 De niveauschaal

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

5 Gedragsankers per skill

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

Skill	N1	N3	N5
Overtuigingskracht Anderen met inhoudelijke argumenten, voorbeelden en persoonlijk optreden bewegen tot een standpunt, besluit of gedrag dat zij eerst niet zagen zitten.	Brengt 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.
Onderhandelen Met een of meer partijen tot een afspraak komen door belangen te verkennen, ruilmogelijkheden te benutten en grenzen bewust vast te houden.	Onderhandelt binnen vaste marges over levertijd of prijs en legt elke afwijking voor aan de leidinggevende.	Bereidt bandbreedte en alternatief vooraf, ruilt punten van ongelijk gewicht en sluit af met een schriftelijke bevestiging.	Leidt onderhandelingen over meerjarige contracten of arbeidsvoorwaarden, bepaalt het mandaat en legt de onderhandelingslijn voor de organisatie vast.
Klantgerichtheid Handelen vanuit de vraag en het belang van de klant, afspraken nakomen en het eigen werk zichtbaar richten op bruikbaarheid voor die klant.	Reageert binnen de afgesproken termijn op klantvragen en verwijst door wanneer het antwoord buiten de eigen taak valt.	Achterhaalt de werkelijke behoefte achter een klantvraag, doet een passend voorstel en controleert na levering of het werkt.	Vertaalt klantsignalen naar aanpassing van dienstverlening en beleid en houdt de organisatie verantwoordelijk voor de beloofde klantervaring.

Skill	N1	N3	N5
Resultaatgerichtheid Richt het eigen handelen op afgesproken resultaten, houdt de voortgang naar die resultaten in beeld en kiest activiteiten die het doel dichterbij brengen.	Rondt de opgedragen taak af binnen de gestelde norm en meldt bij de begeleider wat is bereikt.	Vertaalt een opdracht naar meetbare tussendoelen, meet de voortgang en laat activiteiten vallen die niet aan het resultaat bijdragen.	Stelt de resultaatafspraken en prestatiematen voor de organisatie vast en houdt die overeind wanneer belangen tegenstrijdig zijn.
Commercieel vermogen Ziet in contacten met klanten en markt de mogelijkheden voor omzet en marge, en handelt daar gericht naar met aanbod en afspraken.	Meldt bij de accountmanager welke wens van een klant tot een extra opdracht kan leiden.	Bespreekt uit eigen beweging aanvullende diensten bij bestaande klanten en legt de omzetkans vast in het klantdossier.	Stelt de commerciële koers voor de organisatie vast, kiest welke markten worden bewerkt en verantwoordt die keuzes aan de directie.
Adviserend verkopen Verkent de vraag achter de vraag bij een klant, verbindt die aan een passende oplossing en onderbouwt het voorstel met klantvoordeel.	Stelt in een verkoopgesprek de voorbereide open vragen en vat de behoefte van de klant hardop samen.	Legt met doorvragen de achterliggende belangen van meerdere gesprekspartners bloot en past het voorstel daar tijdens het gesprek op aan.	Begeleidt complexe verkooptrajecten met meerdere beslissers, ontwerpt de gespreksmethode en leidt collega's op in het toepassen daarvan.
Accountmanagement Onderhoudt de relatie met toegewezen klanten, plant contactmomenten, volgt afspraken op en zorgt dat het klantbelang binnen de organisatie landt.	Houdt contactgegevens en gemaakte afspraken van klanten bij in het systeem en herinnert de accountmanager aan openstaande acties.	Voert zelfstandig een accountplan uit voor een eigen klantportefeuille en bespreekt jaarlijks resultaten en plannen met de klant.	Bepaalt de aanpak voor strategische klanten van de organisatie en zit op directieniveau aan tafel over meerjarige samenwerking.
Gespreksvoering Een gesprek doelgericht opbouwen, sturen en afronden door vragen, samenvatten en het maken van concrete afspraken over het vervolg.	Volgt een voorbereide gesprekslijst, stelt de vragen in de gegeven volgorde en legt de gemaakte afspraken vast.	Kiest per gespreksfase een passende vraagvorm, vat tussentijds samen en brengt het gesprek terug bij het doel als het afdwaalt.	Leidt gesprekken met tegengestelde belangen op bestuursniveau, ontwikkelt gespreksmodellen voor de organisatie en toetst deze aan de praktijk.
Luisteren en doorvragen De boodschap van de ander volledig opnemen, controleren of die klopt en met gerichte vervolgvragen achterliggende belangen en aannames boven tafel krijgen.	Laat de ander uitspreken, maakt aantekeningen en vraagt na het gesprek na wat onduidelijk bleef.	Vat de kern en het gevoel van de ander samen en vraagt door tot het werkelijke belang achter de vraag zichtbaar is.	Haalt in gesprekken met bestuurders en toezichthouders gevoelige signalen op en gebruikt die om organisatiebeleid tijdig bij te stellen.

Skill	N1	N3	N5
netwerken Nieuwe contacten leggen binnen en buiten de organisatie, wederzijds nut zichtbaar maken en het contact daarna actief warm houden.	Stelt zich op een bijeenkomst voor aan onbekende deelnemers en legt vast met wie er is gesproken.	Bepaalt welke contacten voor het eigen werk nodig zijn, legt die actief aan en onderhoudt ze met regelmaat.	Bouwt een netwerk op in het vakgebied en de keten, brengt partijen bijeen en gebruikt dat voor de positie van de organisatie.
relatiebeheer Bestaande relaties met klanten, collega's of partners onderhouden door contactmomenten te plannen, afspraken na te komen en signalen tijdig op te pakken.	Houdt contactgegevens en afspraken van relaties bij en reageert binnen de afgesproken termijn op vragen.	Plant contactmomenten met een eigen relatieportefeuille, bespreekt tevredenheid en zet verbeteracties in gang bij signalen.	Bepaalt hoe de organisatie strategische relaties onderhoudt, wijst eigenaarschap toe en beoordeelt de waarde van het relatiebestand.
Doorzettingsvermogen Blijft aan een doel werken wanneer het werk weerstand, herhaling of tegenvallende tussenresultaten oplevert, en zoekt een andere route naar hetzelfde doel.	Pakt een taak na een mislukte poging opnieuw op zodra de begeleider laat zien hoe het anders kan.	Blijft bij een vastgelopen dossier zoeken naar alternatieve routes en betreft daar op eigen initiatief anderen bij.	Houdt meerjarige trajecten met veel tegenwerking op koers en houdt de organisatie bij tegenslag aan de gekozen richting.
Acquisitie en leadgeneratie Zoekt en benadert nieuwe klanten via netwerk, telefoon, e-mail en online kanalen, en zet belangstelling om in een concreet gesprek.	Belt een aangeleverde lijst met prospects na volgens een vast gespreksschema en legt de uitkomst per contact vast.	Bouwt zelf een prospectlijst op uit markt en netwerk-informatie en boekt daarmee wekelijks nieuwe eerste gesprekken.	Ontwikkelt de acquisitieaanpak voor de hele organisatie, kiest kanalen en boodschappen en toetst die aan behaalde conversie.
Prijsonderhandeling Bepaalt vooraf ruimte en grenzen in prijs en voorwaarden, wisselt tijdens het gesprek concessies uit en sluit af binnen de eigen marge.	Volgt de vastgestelde prijslijst en kortingsregels en legt afwijkende verzoeken van klanten voor aan de leidinggevende.	Bereidt per onderhandeling een bandbreedte en ruilmiddelen voor en houdt onder druk vast aan de afgesproken ondergrens.	Stelt het prijs en kortingsbeleid van de organisatie vast en onderhandelt zelf de raamcontracten met de grootste partijen.
Marktgerichtheid 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
Juridische basiskennis contracten Kent de hoofdregels over aanbod, aanvaarding, wanprestatie en algemene voorwaarden en herkent wanneer juridisch advies nodig is.	Gebruikt de standaardovereenkomst van de organisatie en legt afwijkende clausules voor aan een juridisch adviseur.	Beoordeelt contracten op aansprakelijkheid, opzegging en betaling en stelt aanpassingen voor binnen het eigen mandaat.	Stelt de contractmodellen en juridische kaders van de organisatie vast en beslist over afwijkingen met groot risico.
Verkoopprognose en pipelinebeheer Registreert lopende verkoopkansen per fase, schat kans en omzet in en vertaalt dat naar een prognose voor de komende periode.	Werkt de status van eigen verkoopkansen bij in het klantsysteem en meldt welke kansen zijn vervallen.	Onderbouwt de eigen maandprognose met kansfasen en historische conversie en verklaart afwijkingen ten opzichte van de vorige prognose.	Richt de prognosemethode voor de hele verkooporganisatie in en gebruikt de uitkomsten voor capaciteits en investeringsbesluiten.
Herstelvermogen na tegenslag Pakt na een afwijzing, fout of mislukt project het werk binnen korte tijd weer op, benoemt wat de tegenslag leert en past de aanpak aan.	Start na een afgekeurd resultaat opnieuw zodra de begeleider heeft aangegeven wat anders moet.	Analyseert na een mislukt traject zelf wat misging, bespreekt dat met betrokkenen en start binnen een week een bijgestelde aanpak.	Brengt de organisatie na een groot verlies weer in beweging en organiseert dat leerpunten uit mislukkingen structureel worden opgepakt.
Contracteren en afsluiten Zet een mondelinge overeenkomst om in een geldig aanbod en contract, ruimt laatste bezwaren op en laat de klant ondertekenen.	Vult een standaardovereenkomst in met de afgesproken gegevens en controleert of alle bijlagen aanwezig zijn.	Herkent koopsignalen, benoemt het resterende bezwaar en legt binnen de eigen bevoegdheid een ondertekenbaar voorstel op tafel.	Ontwerpt de contractvormen en mandaten voor de organisatie en beslist over uitzonderingen in trajecten met groot financieel belang.
Marktonderzoek en concurrentieanalyse Verzamelt gegevens over marktomvang, trends en concurrenten uit bronnen en gesprekken en vat die samen in conclusies voor beleid of aanbod.	Zoekt op verzoek openbare gegevens over een concurrent op en zet die in het vaste overzicht.	Kiest zelf bronnen en methode voor een marktvraag, controleert de betrouwbaarheid en levert onderbouwde conclusies op.	Ontwerpt het marktonderzoeksprogramma van de organisatie, bepaalt welke vragen leidend zijn en verdedigt de bevindingen bij de directie.
Propositieontwikkeling Formuleert voor een doelgroep welk probleem het aanbod oplost, wat het oplevert en waarin het verschilt van de alternatieven.	Beschrijft de kenmerken en voordelen van een bestaand product in eenvoudige klanttaal volgens een vast format.	Ontwikkelt met klantinformatie een propositie voor een doelgroep en toetst die in gesprekken met bestaande klanten.	Bepaalt de propositieportefeuille van de organisatie, kiest welke proposities vervallen en verbindt ze aan de meerjarenstrategie.

Skill	N1	N3	N5
Klantwaarde en retentie beheren Meet omzet, marge en verloop per klantgroep en zet acties in om waardevolle klanten te behouden en te laten groeien.	Signaleert klanten die minder afnemen dan gebruikelijk en meldt dat bij de verantwoordelijke collega.	Analyseert verloop en klantwaarde in de eigen portefeuille en voert gerichte behoudacties uit met meetbaar resultaat.	Bepaalt het retentiebeleid van de organisatie, stelt normen voor klantwaarde vast en beslist over investeringen in klantbehoud.
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.
Rapporteren en dashboards bouwen 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.

6 Meetmethoden en validiteit

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

Meetmethode	rho	SD	Wat het is
Assessment center	0.29	0.09	Meerdere oefeningen, meerdere beoordelaars, dimensiegewijze scoring.
360 feedback	-	-	Meerdere beoordelaars rondom de betrokkene beoordelen gedrag op gedragsankers.
Persoonlijkheidsvragenlijst	0.40	0.15	Zelfrapportage van gedragsvoorkeuren. Bij hrmforce de Big Fifty en de 15PF.
Structureerd interview	0.42	0.19	Gedragsgericht interview met vaste vragen en een beoordelingsschaal per vraag.
Werkproef	0.33	0.09	De kandidaat voert een representatief werkfragment uit onder gestandaardiseerde condities.
Kennistoets	0.40	0.13	Toets van declaratieve vakkennis, meestal klantspecifiek samengesteld.

7 Meetinstrumenten voor deze functie

hrmforce instrument	Skills	Wat het meet
Competency Check	16	Competentiebeoordeling op gedragsniveau
360 Feedback	13	Meervoudige beoordeling op gedragsankers
Big Fifty	10	Persoonlijkheidsvragenlijst, 150 items, 25 factoren
Werkproef	8	Representatief werkfragment onder gestandaardiseerde condities
Kennistoets (klantspecifiek)	4	Toets van vakkennis, per klant samengesteld
Mentale Weerbaarheid (4C)	2	Mentale weerbaarheid volgens het 4C-model
Conflictstijlen	1	Voorkeursstijl in conflictsituaties
Communicatiestijlen	1	Voorkeursstijl in communicatie
15PF	1	Persoonlijkheidsprofiel, korter alternatief voor de Big Fifty
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.