

# Marketingmanager

FF04 Marketing, communicatie en content · ISCO-08 1221 · CBS 0522 Managers verkoop en marketing · senioriteit senior · Ook bekend als: Marketing manager, Manager marketing, Hoofd marketing, Head of Marketing, Marketingverantwoordelijke

Stelt de marketingstrategie vast, geeft leiding aan het marketingteam en is verantwoordelijk voor merkpositionering, budgetverdeling en het rendement van alle campagnes.

De marketingmanager valt onder de directie of de commercieel directeur en stuurt marketeers, specialisten en externe bureaus aan. Anders dan de marketeer of de campagnemanager beslist deze functie over positionering, kanaalmix en budget in plaats van over uitvoering. De selectie loopt in de praktijk vast doordat kandidaten worden gekozen op een aansprekend campagneportfolio, terwijl de functie staat of valt bij het verantwoorden van budget richting directie en het durven stoppen van kanalen die te weinig opleveren.

## Kerncijfers van dit profiel

26 skills · 4 te meten competenties · 5 knockout-skills · zwaartepunt: Bedrijfsvoering, commercie en ondernemen 44%, Communicatie en beïnvloeding 34%, Cognitief vermogen en probleemoplossing 8%

## 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>Creatief denken</b><br>Competentie (50-framework):<br>Creativiteit | ■■■■■N5      | Big Fifty,<br>Competency Check | Persoonlijkheidsvragenlijst | Doorbreekt in het vakgebied gangbare aannames, brengt vernieuwende oplossingsrichtingen in en geeft anderen ruimte om te experimenteren. |

| Te meten competenties                                                            | Streefniveau                                                                                | hrmforce instrument                       | Meetmethode                 | Gedragssanker op streefniveau                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Aansturen en sturing geven</b><br>Competentie (50-framework):<br>Aansturen    |  <b>N5</b> | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback | Assessment center           | Richt de sturingslijn voor de hele organisatie in, spreekt leidinggevend en aan op hun stijl en bepaalt wat goede sturing hier betekent. |
| <b>omgevingsbewustzijn</b><br>Competentie (50-framework):<br>Omgevingsbewustzijn |  <b>N4</b> | Big Fifty, Competency Check               | Structureerd interview      | Volgt structureel bronnen buiten de organisatie en gebruikt signalen daaruit bij het bijstellen van werkwijzen in het team.              |
| <b>Flexibiliteit</b><br>Competentie (50-framework):<br>Flexibiliteit             |  <b>N4</b> | Big Fifty, 15PF, Competency Check         | Persoonlijkheidsvragenlijst | Herziet bij een gewijzigde vraag zelf de aanpak, houdt betrokkenen op de hoogte en levert het resultaat alsnog binnen kaders.            |

## 2 Volledig skillprofiel

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

| T | Skill                                                                                                                                                                                        | Streefniveau | Gewicht | Knockout | Meetmethode          | hrmforce instrument                     |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|----------|----------------------|-----------------------------------------|
| V | <b>Schriftelijke uitdrukingsvaardigheid</b><br>Stelt de schrijfwijzer en huisstijl voor de organisatie op, keurt publicaties inhoudelijk goed en ontwikkelt de schrijfvaardigheid van teams. | ■■■■■N5      | 5       | ja       | Werkproef            | Werkproef, Competency Check             |
| V | <b>Contentcreatie voor doelgroepen</b><br>Stelt de contentstrategie en de merkrichtlijnen vast, verdeelt middelen over kanalen en verantwoordt het resultaat aan de directie.                | ■■■■■N5      | 5       | ja       | Portfolio/bewijsstuk | Portfolio, Werkproef                    |
| V | <b>Marketingstrategie</b><br>Bepaalt de marketingstrategie van de organisatie, verdeelt het budget over kanalen en verantwoordt het rendement aan de directie.                               | ■■■■■N5      | 5       | ja       | Werkproef            | Kennistoets (klantspecifiek), Werkproef |
| V | <b>Contentmarketing</b><br>Bepaalt het contentbeleid en de merkstem van de organisatie en beslist over de inzet van redactie, bureau en kanalen.                                             | ■■■■■N5      | 5       | ja       | Portfolio/bewijsstuk | Werkproef, Portfolio                    |

| T | Skill                                                                                                                                                                                | Streefniveau | Gewicht | Knockout | Meetmethode                 | hrmforce instrument                       |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|----------|-----------------------------|-------------------------------------------|
| V | <b>Marketinganalytics en attributie</b><br>Bouwt een dashboard per kanaal, controleert de meetopzet en verklaart welke campagne welk resultaat heeft opgeleverd.                     | ■■■■■ N4     | 5       | ja       | Werkproef                   | Werkproef, Kennistoets (klantspecifiek)   |
| G | <b>Creatief denken</b><br>Doorbreekt in het vakgebied gangbare aannames, brengt vernieuwende oplossingsrichtingen in en geeft anderen ruimte om te experimenteren.                   | ■■■■■ N5     | 4       | nee      | Persoonlijkheidsvragenlijst | Big Fifty, Competency Check               |
| V | <b>Redigeren en vereenvoudigen</b><br>Voert een organisatiebrede aanpak voor begrijpelijke taal in, meet de leesbaarheid van kernproducten en stelt normen bij na gebruikerstoetsen. | ■■■■■ N5     | 4       | nee      | Werkproef                   | Werkproef                                 |
| V | <b>Storytelling</b><br>Ontwikkelt het verhaal van de organisatie, laat dat terugkomen in alle kanalen en leert leidinggevenden het zelf te vertellen.                                | ■■■■■ N5     | 4       | nee      | Simulatie                   | Werkproef, Competency Check               |
| G | <b>Aansturen en sturing geven</b><br>Richt de sturingslijn voor de hele organisatie in, spreekt leidinggevenden aan op hun stijl en bepaalt wat goede sturing hier betekent.         | ■■■■■ N5     | 4       | nee      | Assessment center           | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback |

| T | Skill                                                                                                                                                                                         | Streefniveau | Gewicht | Knockout | Meetmethode       | hrmforce instrument                           |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|----------|-------------------|-----------------------------------------------|
| V | Propositieontwikkeling<br>Bepaalt de<br>propositieportefeuille<br>van de organisatie,<br>kiest welke<br>proposities vervallen<br>en verbindt ze aan de<br>meerjarenstrategie.                 | ■■■■■ N5     | 4       | nee      | Werkproef         | Werkproef,<br>Competency<br>Check             |
| V | Budgetteren en<br>kostenbeheersing<br>Stelt het<br>begrotingskader voor<br>de organisatie vast,<br>beslist over<br>herallocatie van<br>middelen en<br>verantwoordt dat aan<br>het bestuur.    | ■■■■■ N5     | 4       | nee      | Werkproef         | Kennistoets<br>(klantspecifiek),<br>Werkproef |
| V | Stakeholdermanagement<br>Bepaalt per<br>betrokkene invloed en<br>belang, kiest een<br>passende<br>contactvorm en<br>bespreekt<br>tegenstrijdige wensen<br>voordat een besluit<br>valt.        | ■■■■■ N4     | 4       | nee      | Assessment center | Competency<br>Check, 360<br>Feedback          |
| V | Klantsegmentatie en<br>doelgroepbepaling<br>Bouwt een<br>segmentindeling op<br>uit klantgegevens en<br>gedrag en licht per<br>segment de behoefte<br>en de waarde toe.                        | ■■■■■ N4     | 4       | nee      | Werkproef         | Werkproef                                     |
| T | Digitale<br>advertentiecampagnes<br>beheren<br>Beheert meerdere<br>campagnes naast<br>elkaar, test<br>advertentievarianten<br>en verlegt budget<br>naar de best<br>presterende<br>combinatie. | ■■■■■ N4     | 4       | nee      | Werkproef         | Werkproef,<br>Portfolio                       |

| T | Skill                                                                                                                                                              | Streefniveau                                                                                  | Gewicht | Knockout | Meetmethode            | hrmforce instrument         |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|------------------------|-----------------------------|
| V | <b>Merkpositionering en huisstijl toepassen</b><br>Toetst uitingen van team en leveranciers aan de merkuitgangspunten en corrigeert afwijkingen met uitleg.        |  <b>N4</b>   | 4       | nee      | Portfolio/bewijsstuk   | Werkproef, Portfolio        |
| V | <b>Ideegeneratie</b><br>Leidt een ideesessie voor het team met een passende werkvorm, verzamelt tientallen ideeën en groepeerd ze naar thema.                      |  <b>N4</b>   | 3       | nee      | Werkproef              | Competency Check, Werkproef |
| V | <b>Visueel communiceren en dataverhaal</b><br>Kiest per boodschap een passende grafiekvorm, verwijdert overbodige opmaak en schrijft de conclusie boven de figuur. |  <b>N4</b>   | 3       | nee      | Werkproef              | Werkproef, Portfolio        |
| T | <b>Social media communicatie</b><br>Beheert een kanaal zelfstandig, reageert binnen een uur op vragen en gebruikt statistieken om plaatsingsmomenten te kiezen.    |  <b>N4</b> | 3       | nee      | Werkproef              | Werkproef, Portfolio        |
| G | <b>omgevingsbewustzijn</b><br>Volgt structureel bronnen buiten de organisatie en gebruikt signalen daaruit bij het bijstellen van werkwijzen in het team.          |  <b>N4</b> | 3       | nee      | Structureerd interview | Big Fifty, Competency Check |

| T | Skill                                                                                                                                                                     | Streefniveau                                                                           | Gewicht | Knockout | Meetmethode                 | hrmforce instrument               |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|-----------------------------|-----------------------------------|
| V | <b>Prompting en taakdelegatie aan AI</b><br>Knipt een werктаak op in stappen, bepaalt welke stap AI doet en welke niet en verbetert de opdracht op basis van uitkomsten.  |  N4   | 3       | nee      | Werkproef                   | Werkproef, Portfolio              |
| V | <b>Klantreis en klantbeleving verbeteren</b><br>Tekent de klantreis voor een dienst uit, benoemt de drie grootste knelpunten en voert met betrokkenen verbeteringen door. |  N4   | 3       | nee      | Werkproef                   | Werkproef, 360 Feedback           |
| T | <b>E-mail en marketingautomatisering</b><br>Bouwt zelf een reeks met voorwaarden en triggers, test die en verbetert op basis van open en klikcijfers.                     |  N4   | 3       | nee      | Werkproef                   | Werkproef                         |
| G | <b>Flexibiliteit</b><br>Herziet bij een gewijzigde vraag zelf de aanpak, houdt betrokkenen op de hoogte en levert het resultaat alsnog binnen kaders.                     |  N4 | 2       | nee      | Persoonlijkheidsvragenlijst | Big Fifty, 15PF, Competency Check |
| V | <b>Media- en woordvoering</b><br>Geeft zelfstandig een interview over een eigen dossier, houdt drie kernboodschappen aan en corrigeert onjuiste aannames direct.          |  N3 | 2       | nee      | Simulatie                   | Werkproef, Competency Check       |

| T | Skill                                                                                                                                                                                  | Streefniveau                                                                         | Gewicht | Knockout | Meetmethode          | hrmforce instrument            |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|----------------------|--------------------------------|
| V | <p>Interne communicatie en verandercommunicatie</p> <p>Maakt een communicatieplan bij een teamverandering, kiest kanaal en moment per doelgroep en organiseert ruimte voor vragen.</p> |  N3 | 2       | nee      | Portfolio/bewijsstuk | Competency Check, Pulse Survey |
| K | <p>AVG en privacy in de praktijk</p> <p>Beoordeelt in eigen processen of er een grondslag is, past dataminimalisatie toe en handelt verzoeken van betrokkenen correct af.</p>          |  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 |
|----------------------------------------------|--------|------|
| Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid        | N5     | N5   |
| Contentcreatie voor doelgroepen              | N5     | N5   |
| Marketingstrategie                           | N5     | N5   |
| Contentmarketing                             | N5     | N5   |
| Marketinganalytics en attributie             | N4     | N4   |
| Creatief denken                              | N5     | N5   |
| Redigeren en vereenvoudigen                  | N5     | N5   |
| Storytelling                                 | N5     | N5   |
| Aansturen en sturing geven                   | N5     | N5   |
| Propositieontwikkeling                       | N5     | N5   |
| Budgetteren en kostenbeheersing              | N5     | N5   |
| Stakeholdermanagement                        | N4     | N4   |
| Klantsegmentatie en doelgroepbepaling        | N4     | N4   |
| Digitale advertentiecampagnes beheren        | N4     | N4   |
| Merkpositionering en huisstijl toepassen     | N4     | N4   |
| Ideegeneratie                                | N4     | N4   |
| Visueel communiceren en dataverhaal          | N4     | N4   |
| Social media communicatie                    | N4     | N4   |
| omgevingsbewustzijn                          | N4     | N4   |
| Prompting en taakdelegatie aan AI            | N4     | N4   |
| Klantreis en klantbeleving verbeteren        | N4     | N4   |
| E-mail en marketingautomatisering            | N4     | N4   |
| Flexibiliteit                                | N4     | N4   |
| Media- en woordvoering                       | N3     | N3   |
| Interne communicatie en verandercommunicatie | N3     | N3   |
| AVG en privacy in de praktijk                | 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                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Schriftelijke uitdrukingsvaardigheid</b><br>Gedachten in correcte en leesbare tekst zetten met een logische alinea-opbouw, passende toon en woordkeus die bij de lezer aansluit. | Schrijft korte berichten en verslagen zonder taalfouten na gebruik van een controlemiddel en een collegiale nakijkronde. | Schrijft zelfstandig teksten met kop, kern en slot, kiest per doelgroep een toon en houdt vaste begrippen consequent aan. | Stelt de schrijfwijzer en huisstijl voor de organisatie op, keurt publicaties inhoudelijk goed en ontwikkelt de schrijfvaardigheid van teams. |
| <b>Contentcreatie voor doelgroepen</b><br>Teksten, beeld en video maken voor een omschreven doelgroep en kanaal, met een boodschap die aanzet tot lezen, kijken of handelen.        | Maakt een bericht volgens een bestaand format, kiest een passende foto en let op rechten en toegankelijkheid.            | Bepaalt per doelgroep boodschap, vorm en kanaal, maakt zelf de content en verbetert die op basis van bereikcijfers.       | Stelt de contentstrategie en de merkrichtlijnen vast, verdeelt middelen over kanalen en verantwoordt het resultaat aan de directie.           |
| <b>Marketingstrategie</b><br>Kiest doelgroepen, boodschap, kanalen en budget voor een periode en verbindt die keuzes aan doelen voor bekendheid, leads en omzet.                    | Voert onderdelen van een bestaand marketingplan uit en rapporteert per actie wat die heeft opgeleverd.                   | Stelt een marketingplan op voor een dienst of markt met doelen, kanaalkeuze en begroting en stuurt het bij op resultaat.  | Bepaalt de marketingstrategie van de organisatie, verdeelt het budget over kanalen en verantwoordt het rendement aan de directie.             |

| Skill                                                                                                                                                                                      | N1                                                                                                                    | N3                                                                                                                                       | N5                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Contentmarketing</b><br>Bedenkt, maakt en plant teksten, beelden en video voor de kanalen van de organisatie zodat de doelgroep wordt bereikt en betrokken raakt.                       | Plaatst aangeleverde berichten volgens de contentkalender en controleert taal, beeld en verwijzingen voor publicatie. | Maakt zelf een contentkalender per doelgroep, schrijft de teksten en stuurt op bereik en betrokkenheid.                                  | Bepaalt het contentbeleid en de merkstem van de organisatie en beslist over de inzet van redactie, bureau en kanalen.                          |
| <b>Marketinganalytics en attributie</b><br>Meet het effect van marketinginzet met dashboards en modellen en wijst omzet en leads toe aan kanalen en campagnes.                             | Haalt de standaardrapporten uit het analyseprogramma en zet de belangrijkste cijfers in het weekoverzicht.            | Bouwt een dashboard per kanaal, controleert de meetopzet en verklaart welke campagne welk resultaat heeft opgeleverd.                    | Kiest het attributiemodel voor de organisatie, weegt de beperkingen ervan en stuurt de budgetverdeling op de uitkomsten.                       |
| <b>Creatief denken</b><br>Bekijkt een vraagstuk vanuit ongebruikelijke hoeken, combineert bestaande elementen op een nieuwe manier en komt met eigen invallen.                             | Draagt in een overleg een eigen idee aan voor een kleine verbetering binnen de eigen taak.                            | Legt bij een vastgelopen probleem meerdere ongebruikelijke oplossingsrichtingen naast elkaar en werkt de meest veelbelovende verder uit. | Doorbreekt in het vakgebied gangbare aannames, brengt vernieuwende oplossingsrichtingen in en geeft anderen ruimte om te experimenteren.       |
| <b>Redigeren en vereenvoudigen</b><br>Bestaande teksten inkorten, herordenen en in eenvoudiger taal omzetten zonder dat de inhoud, de nuance of de juridische betekenis verloren gaat.     | Haalt overbodige woorden en herhalingen uit een tekst en corrigeert spelling volgens een gegeven checklist.           | Herschrijft een formele brief naar taalniveau B1 en legt aan de auteur uit welke keuzes daarbij zijn gemaakt.                            | Voert een organisatiebrede aanpak voor begrijpelijke taal in, meet de leesbaarheid van kernproducten en stelt normen bij na gebruikerstoetsen. |
| <b>Storytelling</b><br>Een boodschap in verhaalvorm brengen met personen, spanning en een kern, zodat de luisteraar de inhoud onthoudt en navertelt.                                       | Gebruikt een voorbeeld uit de praktijk om een cijfer of een regel voor collega's begrijpelijk te maken.               | Bouwt een verhaal met beginsituatie, wending en uitkomst rond een klantcase en verbindt dat aan de eigen boodschap.                      | Ontwikkelt het verhaal van de organisatie, laat dat terugkomen in alle kanalen en leert leidinggevendenden het zelf te vertellen.              |
| <b>Aansturen en sturing geven</b><br>Medewerkers duidelijk maken wat van hen wordt verwacht, opdrachten geven, kaders stellen en ingrijpen wanneer werk of gedrag afwijkt van de afspraak. | Geeft een collega een concrete opdracht met verwacht resultaat en tijdstip en controleert of de opdracht begrepen is. | Stelt per teamlid verwachtingen en kaders vast, spreekt afwijkend gedrag direct aan en legt afspraken schriftelijk vast.                 | Richt de sturingslijn voor de hele organisatie in, spreekt leidinggevendenden aan op hun stijl en bepaalt wat goede sturing hier betekent.     |

| Skill                                                                                                                                                                                       | N1                                                                                                             | N3                                                                                                                                    | N5                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Propositieontwikkeling</b><br>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.                      |
| <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>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>Klantsegmentatie en doelgroepbepaling</b><br>Verdeelt klanten en prospects in groepen met vergelijkbare behoeften en waarde en kiest welke groepen de organisatie gericht gaat bewerken. | Wijst klanten toe aan bestaande segmenten aan de hand van vastgelegde kenmerken en meldt twijfelgevallen.      | Bouwt een segmentindeling op uit klantgegevens en gedrag en licht per segment de behoefte en de waarde toe.                           | Stelt het segmentatiemodel voor de organisatie vast, verbindt het aan aanbod en kanalen en herziert het bij marktverschuivingen.                       |
| <b>Digitale advertentiecampagnes beheren</b><br>Zet campagnes op in advertentieplatforms, stelt doelgroep, bod en budget in en stuurt op kosten per klik, lead of verkoop.                  | Zet een campagne op volgens een vast stappenplan en controleert of budget en einddatum juist zijn ingesteld.   | Beheert meerdere campagnes naast elkaar, test advertentievarianten en verlegt budget naar de best presterende combinatie.             | Stelt de standaarden voor advertentie inkoop en meting vast en beslist over platformkeuze en jaarbudget.                                               |
| <b>Merkpositionering en huisstijl toepassen</b><br>Bepaalt of bewaakt waar het merk voor staat en zorgt dat taal, beeld en gedrag in uitingen daarmee overeenkomen.                         | Gebruikt de voorgeschreven logo's, kleuren en sjablonen en vraagt na bij twijfel over een uiting.              | Toetst uitingen van team en leveranciers aan de merkuitgangspunten en corrigeert afwijkingen met uitleg.                              | Herijkt de merkpositionering van de organisatie en stelt de richtlijnen vast waaraan alle uitingen moeten voldoen.                                     |

| Skill                                                                                                                                                                                       | N1                                                                                                                                 | N3                                                                                                                           | N5                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ideegeneratie</b><br>Brengt in korte tijd veel en uiteenlopende ideeën voort, alleen of met een groep, en houdt bedenken en beoordelen gescheiden.                                       | Levert in een ideeronde meerdere suggesties aan zonder ze meteen af te wijzen of te beoordelen.                                    | Leidt een ideesessie voor het team met een passende werkvorm, verzamelt tientallen ideeën en groepeer ze naar thema.         | Zet organisatiebreed processen voor ideevorming op, betreft klanten en partners daarin en zorgt dat ideeën vindbaar blijven.                         |
| <b>Visueel communiceren en dataverhaal</b><br>Cijfers en processen weergeven in figuren, grafieken en schema's die de boodschap ondersteunen en de lezer naar de juiste conclusie leiden.   | Maakt een grafiek in een bestaand sjabloon, zet er een titel bij en benoemt de eenheid van de as.                                  | Kiest per boodschap een passende grafiekvorm, verwijdert overbodige opmaak en schrijft de conclusie boven de figuur.         | Stelt richtlijnen vast voor visualisatie en dashboardgebruik in de organisatie en beoordeelt of getoonde cijfers de werkelijkheid eerlijk weergeven. |
| <b>Social media communicatie</b><br>Zakelijke accounts op sociale netwerken beheren, berichten plaatsen en reageren op reacties binnen de regels van de organisatie en het platform.        | Plaatst goedgekeurde berichten met de juiste labels en meldt negatieve reacties bij de beheerder van het account.                  | Beheert een kanaal zelfstandig, reageert binnen een uur op vragen en gebruikt statistieken om plaatsingsmomenten te kiezen.  | Stelt beleid vast voor gedrag op sociale netwerken, richt monitoring in en leidt de reactie bij een opkomende rel.                                   |
| <b>omgevingsbewustzijn</b><br>Ontwikkelingen bij klanten, in de markt, in techniek en in wetgeving volgen en de gevolgen daarvan voor het eigen werk en de organisatie benoemen.            | Leest de aangereikte informatie over klanten en regels en benoemt wat dit voor de eigen taak betekent.                             | Volgt structureel bronnen buiten de organisatie en gebruikt signalen daaruit bij het bijstellen van werkwijzen in het team.  | Vertaalt maatschappelijke en marktontwikkelingen naar strategische keuzes en positioneert de organisatie tijdig bij relevante externe partijen.      |
| <b>Prompting en taakdelegatie aan AI</b><br>Verdeelt werk tussen mens en AI-systeem, formuleert opdracht, context en vorm van het gewenste resultaat en stuurt bij op basis van de uitvoer. | Stelt een enkelvoudige opdracht aan een AI-hulpmiddel met duidelijke vraag en gewenste vorm en gebruikt het resultaat na controle. | Knipt een werktaak op in stappen, bepaalt welke stap AI doet en welke niet en verbetert de opdracht op basis van uitkomsten. | Ontwikkelt organisatiebrede werkwijzen voor taakverdeling met AI en leidt anderen op in effectief en verantwoord opdrachtgeven.                      |
| <b>Klantreis en klantbeleving verbeteren</b><br>Brengt de stappen in kaart die een klant doorloopt, meet waar het knelt en voert verbeteringen door in proces en contact.                   | Legt klachten en opmerkingen van klanten vast in het afgesproken format en geeft ze door aan de proceseigenaar.                    | Tekent de klantreis voor een dienst uit, benoemt de drie grootste knelpunten en voert met betrokkenen verbeteringen door.    | Stelt de norm voor klantbeleving in de organisatie vast en stuurt verbeterprogramma's over afdelingen heen aan.                                      |

| Skill                                                                                                                                                                                                               | N1                                                                                                                                | N3                                                                                                                                | N5                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>E-mail en marketingautomatisering</b><br>Richt in een automatiseringsplatform e-mailreeksen, formuleren en regels in die reageren op het gedrag van ontvangers.                                                  | Verstuurt een nieuwsbrief met een bestaand sjabloon naar de juiste lijst en controleert eerst de proefzending.                    | Bouwt zelf een reeks met voorwaarden en triggers, test die en verbetert op basis van open en klikcijfers.                         | Bepaalt de inrichting en de gegevensregels van het automatiseringsplatform en stelt vast welke reeksen organisatiebreed gelden.              |
| <b>Flexibiliteit</b><br>Past werkwijze, planning en gedrag aan wanneer de situatie of de vraag verandert, en houdt daarbij het afgesproken resultaat overeind.                                                      | Schakelt naar een andere taak zodra de begeleider dat vraagt en laat het onderhanden werk ordelijk achter.                        | Herziet bij een gewijzigde vraag zelf de aanpak, houdt betrokkenen op de hoogte en levert het resultaat alsnog binnen kaders.     | Bouwt processen en organisatievormen die snel op nieuwe omstandigheden zijn aan te passen en beslist wanneer de koers wijzigt.               |
| <b>Media- en woordvoering</b><br>Namens de organisatie journalisten te woord staan, kernboodschappen vasthouden onder druk en de gevolgen van uitspraken voor de reputatie inschatten.                              | Verwijst persvragen naar de woordvoerder, legt de vraag vast en gebruikt alleen vrijgegeven feitelijke informatie.                | Geeft zelfstandig een interview over een eigen dossier, houdt drie kernboodschappen aan en corrigeert onjuiste aannames direct.   | Treedt bij een crisis op als eerste woordvoerder, bepaalt de communicatielijnen met het bestuur en herstelt vertrouwen bij pers en publiek.  |
| <b>Interne communicatie en verandercommunicatie</b><br>Collega's in de hele organisatie via interne kanalen zo informeren en betrekken bij veranderingen dat zij weten wat verandert en wat van hen wordt verwacht. | Plaatst aangeleverde berichten op het intranet en controleert of de doelgroep het bericht heeft gezien.                           | Maakt een communicatieplan bij een teamverandering, kiest kanaal en moment per doelgroep en organiseert ruimte voor vragen.       | Bepaalt de communicatiestrategie bij een reorganisatie, stemt af met bestuur en ondernemingsraad en meet het effect op vertrouwen en gedrag. |
| <b>AVG en privacy in de praktijk</b><br>Kent de eisen van de privacywetgeving voor het eigen werk, weet welke grondslag en bewaartermijn gelden en herkent wanneer melding nodig is.                                | Verwerkt persoonsgegevens alleen volgens de geldende werkinstructie en legt twijfelgevallen voor aan de privacyverantwoordelijke. | Beoordeelt in eigen processen of er een grondslag is, past dataminimalisatie toe en handelt verzoeken van betrokkenen correct af. | Stelt het privacybeleid vast, beslist over verwerkingen met hoog risico en vertegenwoordigt de organisatie naar de toezichthouder.           |

## 6 Meetmethoden en validiteit

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

| Meetmethode                 | rho  | SD   | Wat het is                                                                                 |
|-----------------------------|------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Werkproef                   | 0.33 | 0.09 | De kandidaat voert een representatief werkfragment uit onder gestandaardiseerde condities. |
| Portfolio/bewijsstuk        | -    | -    | Verzameling van eerder werk of resultaten, beoordeeld tegen vaste criteria.                |
| Persoonlijkheidsvragenlijst | 0.40 | 0.15 | Zelfrapportage van gedragsvoorkeuren. Bij hrforce de Big Fifty en de 15PF.                 |
| Simulatie                   | -    | -    | Nagebootste werksituatie, meestal digitaal, met gestandaardiseerde scoring.                |
| Assessment center           | 0.29 | 0.09 | Meerdere oefeningen, meerdere beoordelaars, dimensiegewijze scoring.                       |
| 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                    | 19     | Representatief werkfragment onder gestandaardiseerde condities |
| Competency Check             | 11     | Competentiebeoordeling op gedragsniveau                        |
| Portfolio                    | 7      | Beoordeling van eerder werk tegen vaste criteria               |
| Kennistoets (klantspecifiek) | 4      | Toets van vakkennis, per klant samengesteld                    |
| Big Fifty                    | 4      | Persoonlijkheidsvragenlijst, 150 items, 25 factoren            |
| 360 Feedback                 | 3      | Meervoudige beoordeling op gedragsankers                       |
| 15PF                         | 1      | Persoonlijkheidsprofiel, korter alternatief voor de Big Fifty  |
| Pulse Survey                 | 1      | Periodieke meting op team- en organisatieniveau                |

## 8 Hoe je dit profiel gebruikt

1. Stel het profiel vast met de leidinggevende voordat de eerste kandidaat wordt gemeten. Gewichten die je achteraf verschuift, maken de uitkomst onverdedigbaar.
2. Kies per skill de meetmethode uit kolom Meetmethode. Combineer maximaal drie methoden per kandidaat.

3. Kalibreer de beoordelaars in een sessie van twee uur met de gedragsankers uit hoofdstuk 5. Ankers zonder beoordelaarstraining leveren weinig op.
4. Vul de matchcalculator en bespreek de gaps in het ontwikkelgesprek. Type A en type G zijn selectiecriteria, geen ontwikkeldoelen van een kwartaal.

Bron: hrmforce Skills Framework 2.0, versie 2.0.0, gebouwd op 2026-09-08. Crosswalks naar ESCO v1.2.1, O\*NET 31.0, Lightcast Open Skills, SFIA 9, DigComp 3.0, EntreComp, LifeComp, GreenComp, 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.