

Medewerker bezwaar en beroep

FF17 Juridisch, beleid en publiek bestuur · ISCO-08 3411 · CBS 0612 Overheidsambtenaren · senioriteit medior · Ook bekend als: Bezwaarbehandelaar, Medewerker bezwaarschriften, Juridisch medewerker bezwaar en beroep, B&B medewerker

Behandelt bezwaarschriften van burgers en bedrijven tegen overheidsbesluiten, toetst deze aan de Awb en bereidt beslissingen op bezwaar voor.

De medewerker bezwaar en beroep beoordeelt of een eerder overheidsbesluit juridisch en zorgvuldig tot stand is gekomen en adviseert het bestuursorgaan over de uitkomst. Anders dan een beleidsmedewerker werkt hij altijd achteraf, op een individueel besluit, en niet vooraf aan nieuw beleid. In de selectie wordt vaak te weinig getoetst op het vermogen om emotioneel geladen hoorzittingen zakelijk te leiden zonder de indiener het gevoel te geven niet gehoord te zijn.

Kerncijfers van dit profiel

25 skills · 6 te meten competenties · 5 knockout-skills · zwaartepunt: Vakinhoudelijke kennisdomeinen 24%, Communicatie en beïnvloeding 21%, Cognitief vermogen en probleemoplossing 18%

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
integriteit en betrouwbaarheid Competentie (50-framework): Integriteit Knockout	■■■■ N4	Big Fifty (schaal Integriteit), 360 Feedback, Structureerd interview	Persoonlijkheidsvragenlijst	Meldt uit eigen beweging een mogelijke belangenverstrengeling en vraagt om toetsing voordat er een besluit wordt genomen.
Verbaal redeneren	■■■■ N4	Ability Scan	Cognitieve capaciteitentest	Haalt uit een rapport van meerdere pagina's de kernargumenten en toont met tekstverwijzingen aan welke conclusie wel en niet volgt.

Te meten competenties	Streefniveau	hrmforce instrument	Meetmethode	Gedragssanker op streefniveau
Oordeelsvorming onder onzekerheid Competentie (50-framework): Oordeelsvorming		Big Fifty, Competency Check	Situational Judgement Test	Vormt bij onvolledige dossiers een oordeel, noemt de gebruikte aannames en geeft aan bij welk nieuw feit dat oordeel wijzigt.
organisatiesensitiviteit Competentie (50-framework): Organisatiesensitiviteit		Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Situational Judgement Test	Schat in welke belangen bij een voorstel spelen, betreft de juiste personen vooraf en kiest een passend moment.
onafhankelijkheid Competentie (50-framework): Onafhankelijkheid		Big Fifty, 15PF	Persoonlijkheidsvragenlijst	Neemt een besluit dat afwijkt van de groepslijn, legt de eigen afweging uit en aanvaardt de gevolgen.
Stressbestendigheid Competentie (50-framework): Stressbestendigheid		Big Fifty, 15PF, Mentale Weerbaarheid (4C)	Persoonlijkheidsvragenlijst	Blijft bij piekdrukke gestructureerd werken, houdt afspraken met opdrachtgevers helder en signaleert vroegtijdig welke resultaten in gevaar komen.

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	Kritisch denken en bronbeoordeling Ontdekt in rapporten drogredenen en selectief bewijs, en benoemt welke conclusie de gegevens wel dragen.	 N4	5	ja	Werkproef	Competency Check, Werkproef
V	Zakelijk rapporteren Bouwt een rapport op van vraag naar conclusie, scheidt feit van interpretatie en formuleert aanbevelingen met een eigenaar.	 N4	5	ja	Werkproef	Werkproef, Competency Check
G	integriteit en betrouwbaarheid Meldt uit eigen beweging een mogelijke belangenverstrengeling en vraagt om toetsing voordat er een besluit wordt genomen.	 N4	5	ja	Persoonlijkheidsvragenlijst	Big Fifty (schaal Integriteit), 360 Feedback, Structureerd interview
V	Juridische analyse Analyseert zelfstandig een casus met tegenstrijdige belangen, weegt de rechtspraak en adviseert schriftelijk over de te kiezen lijn.	 N4	5	ja	Werkproef	Kennistoets (klantspecifiek), Werkproef
V	Bezwaar en beroep behandelen Voert zelfstandig een hoorzitting, weegt de aangevoerde gronden en schrijft een beslissing die de rechter kan volgen.	 N4	5	ja	Werkproef	Werkproef, Kennistoets (klantspecifiek)

T	Skill	Streefniveau	Gewicht	Knockout	Meetmethode	hrmforce instrument
K	Wetgevingstoepassing Beoordeelt zelfstandig een aanvraag met uitzonderingssituaties, weegt de beleidsvrijheid af en motiveert het besluit navolgbaar.	 N3	5	nee	Kennistoets	Kennistoets (klantspecifiek)
A	Verbaal redeneren Haalt uit een rapport van meerdere pagina's de kernargumenten en toont met tekstverwijzingen aan welke conclusie wel en niet volgt.	 N4	4	nee	Cognitieve capaciteitentest	Ability Scan
G	Oordeelsvorming onder onzekerheid Vormt bij onvolledige dossiers een oordeel, noemt de gebruikte aannames en geeft aan bij welk nieuw feit dat oordeel wijzigt.	 N3	4	nee	Situational Judgement Test	Big Fifty, Competency Check
V	Adviesvaardigheid Herformuleert de vraag achter de vraag, biedt twee onderbouwde opties met gevolgen en spreekt een besluitmoment af.	 N3	4	nee	Assessment center	Competency Check, Structureerd interview
V	Stakeholdermanagement Bepaalt per betrokkene invloed en belang, kiest een passende contactvorm en bespreekt tegenstrijdige wensen voordat een besluit valt.	 N3	4	nee	Assessment center	Competency Check, 360 Feedback
G	organisatiesensitiviteit Schat in welke belangen bij een voorstel spelen, betreft de juiste personen vooraf en kiest een passend moment.	 N3	4	nee	Situational Judgement Test	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback

T	Skill	Streefniveau	Gewicht	Knockout	Meetmethode	hrmforce instrument
V	Beleidsontwikkeling Werkt zelfstandig een beleidsvoorstel uit met varianten en verwachte effecten en organiseert consultatie van betrokken partijen.	 N3	4	nee	Portfolio/bewijsstuk	Portfolio, Competency Check
V	Systeemdenken Brengt de keten rond een knelpunt in beeld, wijst de terugkoppeling aan en voorspelt het effect van een ingreep.	 N3	3	nee	Werkproef	Competency Check, Werkproef
V	Gespreksvoering Kiest per gespreksfase een passende vraagvorm, vat tussentijds samen en brengt het gesprek terug bij het doel als het afdwaalt.	 N3	3	nee	Assessment center	Communicatiestijlen, Competency Check
V	Redigeren en vereenvoudigen Herschrijft een formele brief naar taalniveau B1 en legt aan de auteur uit welke keuzes daarbij zijn gemaakt.	 N3	3	nee	Werkproef	Werkproef
V	de-escaleren en grenzen stellen Benoemt bij ongewenst gedrag welke grens wordt overschreden, welk gevolg dat heeft en beëindigt het gesprek wanneer dat nodig is.	 N3	3	nee	Situational Judgement Test	Conflictstijlen, Big Fifty, Mentale Weerbaarheid (4C)
G	onafhankelijkheid Neemt een besluit dat afwijkt van de groepslijn, legt de eigen afweging uit en aanvaardt de gevolgen.	 N3	3	nee	Persoonlijkheidsvragenlijst	Big Fifty, 15PF

T	Skill	Streefniveau	Gewicht	Knockout	Meetmethode	hrmforce instrument
V	Professioneel blijven en vakliteratuur Houdt structureel bronnen en richtlijnen bij, weegt de kwaliteit ervan en past de eigen werkwijze aan nieuwe inzichten aan.	 N3	3	nee	Portfolio/bewijsstuk	Portfolio, Kennistoets (klantspecifiek)
V	Digitale informatie zoeken en beoordelen Combineert zoektermen en filters over meerdere bronnen, weegt betrouwbaarheid van bronnen af en verantwoordt de gemaakte selectie.	 N3	3	nee	Werkproef	Ability Scan, Werkproef
K	AVG en privacy in de praktijk Beoordeelt in eigen processen of er een grondslag is, past dataminimalisatie toe en handelt verzoeken van betrokkenen correct af.	 N3	3	nee	Kennistoets	Kennistoets (klantspecifiek)
K	Juridische basiskennis contracten Beoordeelt contracten op aansprakelijkheid, opzegging en betaling en stelt aanpassingen voor binnen het eigen mandaat.	 N3	3	nee	Kennistoets	Kennistoets (klantspecifiek)
K	Sectorregelgeving naleven Vertaalt gewijzigde regelgeving naar de eigen werkinstructies en controleert of de vastlegging aan de eisen voldoet.	 N3	3	nee	Kennistoets	Kennistoets (klantspecifiek)

T	Skill	Streefniveau	Gewicht	Knockout	Meetmethode	hrmforce instrument
V	Bestuurlijke besluitvorming Bereidt zelfstandig een besluit voor met heldere varianten, stemt af met betrokken afdelingen en anticipeert op vragen uit de raad.	 N3	3	nee	Portfolio/bewijsstuk	Portfolio, Competency Check
G	Stressbestendigheid Blijft bij piekdrukke gestructureerd werken, houdt afspraken met opdrachtgevers helder en signaleert vroegtijdig welke resultaten in gevaar komen.	 N3	2	nee	Persoonlijkheidsvragenlijst	Big Fifty, 15PF, Mentale Weerbaarheid (4C)
V	Plannen van eigen werk Maakt zelf een planning met mijlpalen en afhankelijkheden, controleert wekelijks de voortgang en stelt bij afwijking de planning bij.	 N3	1	nee	Werkproef	Competency Check, 360 Feedback

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
Kritisch denken en bronbeoordeling	N3	N4	N5
Zakelijk rapporteren	N3	N4	N5
integriteit en betrouwbaarheid	N3	N4	N5
Juridische analyse	N3	N4	N5
Bezwaar en beroep behandelen	N4	N4	N4
Wetgevingstoepassing	N2	N3	N4
Verbaal redeneren	N3	N4	N5
Oordeelsvorming onder onzekerheid	N2	N3	N4
Adviesvaardigheid	N2	N3	N4
Stakeholdermanagement	N2	N3	N4
organisatiesensitiviteit	N2	N3	N4
Beleidsontwikkeling	N2	N3	N4
Systeemdenken	N2	N3	N4
Gespreksvoering	N2	N3	N4
Redigeren en vereenvoudigen	N2	N3	N4
de-escaleren en grenzen stellen	N2	N3	N4
onafhankelijkheid	N2	N3	N4
Professioneel blijven en vakliteratuur	N2	N3	N4
Digitale informatie zoeken en beoordelen	N2	N3	N4
AVG en privacy in de praktijk	N2	N3	N4
Juridische basiskennis contracten	N2	N3	N4
Sectorregelgeving naleven	N2	N3	N4
Bestuurlijke besluitvorming	N2	N3	N4
Stressbestendigheid	N2	N3	N4
Plannen van eigen werk	N2	N3	N4

4 De niveauschaal

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

5 Gedragsankers per skill

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

Skill	N1	N3	N5
Kritisch denken en bronbeoordeling Toetst beweringen op logica, bewijs en belang van de bron en onderscheidt daarbij feiten van meningen en aannames.	Vraagt bij een bewering waar die op gebaseerd is en controleert of de bron genoemd en vindbaar is.	Ontdekt in rapporten drogredenen en selectief bewijs, en benoemt welke conclusie de gegevens wel dragen.	Stelt de toetsingscriteria voor bronnen en claims op, ook voor door kunstmatige intelligentie gemaakte teksten, en handhaaft die organisatiebreed.
Zakelijk rapporteren Bevindingen, cijfers en aanbevelingen bundelen in een rapport dat de lezer in één keer tot een besluit of vervolgstap brengt.	Vult een bestaand rapportjabloon in met de juiste cijfers en beschrijft per onderdeel wat is gedaan.	Bouwt een rapport op van vraag naar conclusie, scheidt feit van interpretatie en formuleert aanbevelingen met een eigenaar.	Bepaalt de rapportagelijijn voor de hele organisatie, toetst de kwaliteit van sturingsinformatie en verantwoordt uitkomsten richting bestuur en toezichthouder.
integriteit en betrouwbaarheid Handelen volgens geldende normen en afspraken, ook zonder toezicht, en transparant zijn over eigen belangen, gemaakte fouten en twijfelgevallen.	Houdt zich aan gemaakte afspraken en gedragsregels en meldt een eigen fout bij de leidinggevende.	Meldt uit eigen beweging een mogelijke belangenverstrengeling en vraagt om toetsing voordat er een besluit wordt genomen.	Stelt de integriteitsnormen van de organisatie vast, handhaaft die ook bij invloedrijke betrokkenen en legt keuzes in het openbaar uit.

Skill	N1	N3	N5
Juridische analyse Herleidt een casus tot de juridisch relevante feiten, zoekt de toepasselijke regels en rechtspraak op en komt tot een onderbouwd standpunt.	Zoekt bij een eenvoudige vraag het toepasselijke wetsartikel op en vat de inhoud in eigen woorden samen.	Analyseert zelfstandig een casus met tegenstrijdige belangen, weegt de rechtspraak en adviseert schriftelijk over de te kiezen lijn.	Bepaalt de juridische lijn van de organisatie in principiële kwesties en draagt kennis over het rechtsgebied uit naar het vakgebied.
Bezwaar en beroep behandelen Behandelt bezwaar- en beroepschriften, hoort belanghebbenden, toetst het bestreden besluit en stelt een gemotiveerde beslissing op.	Registreert een bezwaarschrift, controleert de termijnen en stelt de standaardbrieven aan belanghebbenden op.	Voert zelfstandig een hoorzitting, weegt de aangevoerde gronden en schrijft een beslissing die de rechter kan volgen.	Richt de bezwaarprocedure van de organisatie in, analyseert uitspraken en stuurt op minder gegronde bezwaren.
Wetgevingstoepassing Past wetten, besluiten en beleidsregels toe op individuele gevallen, weegt uitzonderingen en legt de motivering van het besluit vast.	Past bij een standaardgeval de vaste beslisregels toe en legt twijfelgevallen voor aan een ervaren behandelaar.	Beoordeelt zelfstandig een aanvraag met uitzonderingssituaties, weegt de beleidsvrijheid af en motiveert het besluit navolgbaar.	Stelt beleidsregels en werkinstructies voor de uitvoering vast en beslist over toepassingsvraagstukken met precedentwerking.
Verbaal redeneren Begrijpt geschreven en gesproken taal en leidt daaruit logische conclusies af, ook wanneer de tekst lang, dicht of dubbelzinnig is.	Vat een korte werkinstructie in eigen woorden samen en benoemt welk woord of welke zin onduidelijk blijft.	Haalt uit een rapport van meerdere pagina's de kernargumenten en toont met tekstverwijzingen aan welke conclusie wel en niet volgt.	Ontleedt juridische of beleidsteksten met tegenstrijdige passages, herformuleert de kernvraag en onderbouwt de gekozen uitleg voor de hele organisatie.
Oordeelsvorming onder onzekerheid Weegt bij ontbrekende of tegenstrijdige gegevens de mogelijke verklaringen en komt tot een beargumenteerd oordeel met vermelding van de onzekerheid.	Geeft bij twijfel aan welke gegevens ontbreken en stelt een voorlopig oordeel voor aan de leidinggevende.	Vormt bij onvolledige dossiers een oordeel, noemt de gebruikte aannames en geeft aan bij welk nieuw feit dat oordeel wijzigt.	Oordeelt in situaties met grote onzekerheid en tegengestelde belangen, verantwoordt dit publiek en herzielt het oordeel bij nieuw bewijs.
Adviesvaardigheid Een vraagstuk van een opdrachtgever scherp krijgen en een onderbouwd advies zo brengen dat de ontvanger het overneemt en uitvoert.	Levert gevraagde informatie aan en licht een standaardadvies toe volgens de vaste opbouw van het team.	Herformuleert de vraag achter de vraag, biedt twee onderbouwde opties met gevolgen en spreekt een besluitmoment af.	Adviseert het bestuur bij vraagstukken met tegenstrijdige belangen, weersprekt gevestigde aannames en bewaakt de kwaliteit van adviezen in de organisatie.
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
organisatiesensitiviteit Onderkennen hoe formele en informele verhoudingen, belangen en besluitvorming in de organisatie werken en daar in het eigen handelen rekening mee houden.	Vraagt na wie bij een onderwerp betrokken moet worden voordat een voorstel met anderen wordt gedeeld.	Schat in welke belangen bij een voorstel spelen, betreft de juiste personen vooraf en kiest een passend moment.	Doorziet verhoudingen tussen organisatieonderdelen en externe partijen en stuurt besluitvorming door daar vroeg draagvlak voor te organiseren.
Beleidsontwikkeling Ontwikkelt beleid door probleemanalyse, verkenning van varianten, consultatie van belanghebbenden en uitwerking in doelen, instrumenten en evaluatie.	Verzamelt onder begeleiding cijfers en documenten voor een beleidsverkenning en vat de bevindingen kort samen.	Werkt zelfstandig een beleidsvoorstel uit met varianten en verwachte effecten en organiseert consultatie van betrokken partijen.	Zet de beleidskoers voor een domein uit, verbindt partijen in de keten en laat de effecten stelselmatig evalueren.
Systeemdenken Beschrijft hoe onderdelen van een proces of organisatie elkaar beïnvloeden, inclusief terugkoppeling, vertraging en onbedoelde effecten.	Benoemt wie of wat er voor en na de eigen taak in het proces van die taak afhankelijk is.	Brengt de keten rond een knelpunt in beeld, wijst de terugkoppeling aan en voorspelt het effect van een ingreep.	Modelleert het samenspel tussen afdelingen, markt en regelgeving en verlegt de ingreep naar het punt met de grootste hefboom.
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.
Redigeren en vereenvoudigen 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.
de-escaleren en grenzen stellen Oplopende spanning of ongewenst gedrag afremmen door rustig te blijven, de grens duidelijk te benoemen en het gesprek te sturen of te beëindigen.	Blijft bij een boze reactie rustig, laat de ander uitspreken en schakelt een collega of leidinggevende in.	Benoemt bij ongewenst gedrag welke grens wordt overschreden, welk gevolg dat heeft en beëindigt het gesprek wanneer dat nodig is.	Stelt organisatiebrede afspraken vast over grensoverschrijdend gedrag, richt opvang en opvolging in en houdt leidinggevendens aan die lijn.
onafhankelijkheid Een eigen standpunt bepalen en handhaven op basis van eigen afweging, ook wanneer de omgeving of een autoriteit iets anders verwacht.	Vormt bij een bekend vraagstuk een eigen mening en legt die naast het advies van een collega.	Neemt een besluit dat afwijkt van de groepslijn, legt de eigen afweging uit en aanvaardt de gevolgen.	Bewaakt in de hoogste overleggen de eigen professionele afweging tegen druk van belanghebbenden en maakt afwijkende standpunten navolgbaar.

Skill	N1	N3	N5
Professioneel bijblijven en vakliteratuur Volgt ontwikkelingen in het eigen vak via literatuur, richtlijnen en netwerken en verwerkt relevante nieuwe inzichten in de eigen werkwijze.	Leest de toegestuurde vakinformatie en benoemt welk onderdeel voor het eigen werk van belang is.	Houdt structureel bronnen en richtlijnen bij, weegt de kwaliteit ervan en past de eigen werkwijze aan nieuwe inzichten aan.	Beoordeelt de stand van het vakgebied, weegt tegenstrijdig onderzoek en bepaalt welke richtlijnen de organisatie voortaan volgt.
Digitale informatie zoeken en beoordelen Zoekt gericht naar digitale informatie met passende zoekstrategieën, beoordeelt bron en actualiteit en legt vindplaatsen navolgbaar vast.	Zoekt met opgegeven zoektermen in de aangewezen bronnen en meldt wat wel en niet is gevonden.	Combineert zoektermen en filters over meerdere bronnen, weegt betrouwbaarheid van bronnen af en verantwoordt de gemaakte selectie.	Ontwikkelt zoek en beoordelingsstandaarden voor het vakgebied en leidt anderen op in het wegen van digitale bronnen.
AVG en privacy in de praktijk 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.
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.
Sectorregelgeving naleven Kent de wetten, normen en toezichteisen van de eigen sector en richt het eigen werk en de vastlegging daarop in.	Werkt volgens de geldende sectorvoorschriften en vraagt na welke regel bij een nieuwe situatie hoort.	Vertaalt gewijzigde regelgeving naar de eigen werkinstructies en controleert of de vastlegging aan de eisen voldoet.	Volgt regelgeving voor de hele organisatie, stelt beleid op bij nieuwe eisen en voert het gesprek met de toezichthouder.
Bestuurlijke besluitvorming Bereidt besluiten van bestuur of raad voor met nota's, varianten en afstemming en houdt rekening met politieke, juridische en financiële kaders.	Stelt onder begeleiding een nota op volgens het vaste format en verzamelt de bijlagen die het dossier nodig heeft.	Bereidt zelfstandig een besluit voor met heldere varianten, stemt af met betrokken afdelingen en anticipeert op vragen uit de raad.	Bepaalt de bestuurlijke agenda en de kwaliteitseisen voor besluitvorming en adviseert bestuurders bij politiek gevoelige dossiers.

Skill	N1	N3	N5
Stressbestendigheid Blijft bij tijdsdruk, tegenspraak of onverwachte wendingen dezelfde kwaliteit werk leveren en houdt in het contact met anderen een zakelijke toon.	Werkt bij oplopende drukte door aan de lopende taak en vraagt de begeleider welke taak kan wachten.	Blijft bij piekdrukke gestructureerd werken, houdt afspraken met opdrachtgevers helder en signaleert vroegtijdig welke resultaten in gevaar komen.	Houdt in crisissituaties de organisatie werkbaar, neemt onder hoge onzekerheid besluiten en zet de norm voor kalm handelen onder druk.
Plannen van eigen werk Zet eigen werk om in een planning met stappen, tussenresultaten en doorlooptijden, en volgt de voortgang tegen die planning gedurende de periode.	Vult een voorgestructureerd weekschema in en overlegt met de begeleider welke stap als eerste wordt gezet.	Maakt zelf een planning met mijlpalen en afhankelijkheden, controleert wekelijks de voortgang en stelt bij afwijking de planning bij.	Introduceert planningsmethoden die in het hele vakgebied worden overgenomen en beslist hoe capaciteit over meerjarige werkstromen wordt verdeeld.

6 Meetmethoden en validiteit

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

Meetmethode	rho	SD	Wat het is
Werkproef	0.33	0.09	De kandidaat voert een representatief werkfragment uit onder gestandaardiseerde condities.
Persoonlijkheidsvragenlijst	0.40	0.15	Zelfrapportage van gedragsvoorkeuren. Bij hrmforce de Big Fifty en de 15PF.
Kennistoets	0.40	0.13	Toets van declaratieve vakkennis, meestal klantspecifiek samengesteld.
Cognitieve capaciteitentest	0.41	0.14	Gestandaardiseerde test van verbaal, numeriek of abstract redeneervermogen.
Situational Judgement Test	0.12	0.11	Scenario met responsopties, gescoord op kennis of op gedragstendens.
Assessment center	0.29	0.09	Meerdere oefeningen, meerdere beoordelaars, dimensiegewijze scoring.
Portfolio/bewijsstuk	-	-	Verzameling van eerder werk of resultaten, beoordeeld tegen vaste criteria.

7 Meetinstrumenten voor deze functie

hrmforce instrument	Skills	Wat het meet
Competency Check	11	Competentiebeoordeling op gedragsniveau
Werkproef	7	Representatief werkfragment onder gestandaardiseerde condities
Kennistoets (klantspecifiek)	7	Toets van vakkennis, per klant samengesteld
Big Fifty	5	Persoonlijkheidsvragenlijst, 150 items, 25 factoren
360 Feedback	4	Meervoudige beoordeling op gedragsankers
Portfolio	3	Beoordeling van eerder werk tegen vaste criteria
Structureerd interview	2	Gedragsgericht interview met vaste opzet
Ability Scan	2	Capaciteitentest: verbaal, numeriek en abstract redeneervermogen
Mentale Weerbaarheid (4C)	2	Mentale weerbaarheid volgens het 4C-model
15PF	2	Persoonlijkheidsprofiel, korter alternatief voor de Big Fifty
Big Fifty (schaal Integriteit)	1	
Communicatiestijlen	1	Voorkeursstijl in communicatie
Conflictstijlen	1	Voorkeursstijl in conflictsituaties

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.