

# Opleidingsmanager

FF12 Onderwijs en opleiden · ISCO-08 1212 · CBS 0535 Managers onderwijs · senioriteit senior · Ook bekend als: L&D manager, Manager opleidingen, Hoofd opleidingen, Trainingsmanager

Bepaalt de opleidingsstrategie van een organisatie, stuurt trainers en ontwikkelaars aan en verantwoordt het opleidingsbudget aan de directie.

De opleidingsmanager vertaalt de leerbehoefte van een organisatie naar een opleidingsprogramma en een team dat dit uitvoert. Anders dan een trainer geeft deze functie zelf geen les meer, maar stuurt ze een team en bewaakt ze het rendement van opleidingen. In de selectie wordt vaak kennis van opleidingsmethodieken getoetst, terwijl het vermogen om een opleidingsbudget te verdedigen bij directie op basis van aantoonbaar rendement zelden getoetst wordt.

## Kerncijfers van dit profiel

23 skills · 4 te meten competenties · 5 knockout-skills · zwaartepunt: Vakinhoudelijke kennisdomeinen 22%, Communicatie en beïnvloeding 14%, Samenwerking en interpersoonlijke effectiviteit 14%

## 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>Stressbestendigheid</b><br>Competentie (50-framework):<br>Stressbestendigheid | ■■■■■N5      | Big Fifty, 15PF, Mentale Weerbaarheid (4C)     | Persoonlijkheidsvragenlijst | Houdt in crisissituaties de organisatie werkbaar, neemt onder hoge onzekerheid besluiten en zet de norm voor kalm handelen onder druk. |
| <b>sensitiviteit</b><br>Competentie (50-framework):<br>Sensitiviteit             | ■■■■■N4      | Big Fifty, 360 Feedback, Kleurenprofiel (Jung) | Persoonlijkheidsvragenlijst | Benoemt tijdens een gesprek de waargenomen spanning of terughoudendheid en past daarop toon, tempo en woordkeus aan.                   |

| Te meten competenties                                                                                         | Streefniveau                                                                         | hrmforce instrument            | Meetmethode                 | Gedragssanker op streefniveau                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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. |
| <b>Professionele houding en representativiteit</b><br>Competentie (50-framework):<br>Organisatiesensitiviteit |  N4 | 360 Feedback, Competency Check | Praktijkobservatie          | Vertegenwoordigt het team bij klanten en externe partijen, kiest passend taalgebruik en spreekt collega's aan op ongepast gedrag.   |

## 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>Helder mondeling uitdrukken</b><br>Stelt organisatiebreed de norm voor mondelinge helderheid vast, bespreekt complexe strategische keuzes begrijpelijk en coacht anderen op hun woordkeus.   | ■■■■■N5      | 5       | ja       | Assessment center           | Communicatiestijlen, Competency Check      |
| V | <b>Didactisch handelen</b><br>Ontwikkelt het didactisch kader van de school, onderbouwt dat met onderzoek en begeleidt collega's bij lesbezoek en feedback.                                     | ■■■■■N5      | 5       | ja       | Praktijkobservatie          | Werkproef, Competency Check                |
| V | <b>Pedagogisch handelen</b><br>Ontwikkelt het pedagogisch beleid van de school, stelt gedragsprotocollen op en begeleidt teams bij vastgelopen groepsdynamiek.                                  | ■■■■■N5      | 5       | ja       | Praktijkobservatie          | Competency Check, Werkproef                |
| G | <b>Stressbestendigheid</b><br>Houdt in crisissituaties de organisatie werkbaar, neemt onder hoge onzekerheid besluiten en zet de norm voor kalm handelen onder druk.                            | ■■■■■N5      | 4       | nee      | Persoonlijkheidsvragenlijst | Big Fifty, 15PF, Mentale Weerbaarheid (4C) |
| V | <b>Opleiden en trainen ontwerpen</b><br>Bepaalt het opleidingsmodel van de organisatie, kiest didactische uitgangspunten en laat programma's aansluiten op strategische personeelsvraagstukken. | ■■■■■N5      | 4       | nee      | Portfolio/bewijsstuk        | Portfolio, Werkproef                       |

| T | Skill                                                                                                                                                                       | Streefniveau | Gewicht | Knockout | Meetmethode                 | hrmforce instrument                                   |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|----------|-----------------------------|-------------------------------------------------------|
| V | <b>Budgetteren en kostenbeheersing</b><br>Stelt het begrotingskader voor de organisatie vast, beslist over herallocatie van middelen en verantwoordt dat aan het bestuur.   | ■■■■■ N5     | 4       | ja       | Werkproef                   | Kennistoets (klantspecifiek), Werkproef               |
| G | <b>sensitiviteit</b><br>Benoemt tijdens een gesprek de waargenomen spanning of terughoudendheid en past daarop toon, tempo en woordkeus aan.                                | ■■■■■ N4     | 4       | nee      | Persoonlijkheidsvragenlijst | Big Fifty, 360 Feedback, Kleurenprofiel (Jung)        |
| V | <b>de-escaleren en grenzen stellen</b><br>Benoemt bij ongewenst gedrag welke grens wordt overschreden, welk gevolg dat heeft en beëindigt het gesprek wanneer dat nodig is. | ■■■■■ N4     | 4       | nee      | Situational Judgement Test  | Conflictstijlen, Big Fifty, Mentale Weerbaarheid (4C) |
| V | <b>Toetsen en beoordelen</b><br>Construeert zelfstandig een toets met een toetsmatrijs, controleert de uitslag op onvolkomenheden en bespreekt normering met vakcollega's.  | ■■■■■ N4     | 4       | ja       | Portfolio/bewijsstuk        | Portfolio, Kennistoets (klantspecifiek)               |
| A | <b>Verbaal redeneren</b><br>Haalt uit een rapport van meerdere pagina's de kernargumenten en toont met tekstverwijzingen aan welke conclusie wel en niet volgt.             | ■■■■■ N4     | 3       | nee      | Cognitieve capaciteitentest | Ability Scan                                          |
| V | <b>Kritisch denken en bronbeoordeling</b><br>Ontdekt in rapporten drogredenen en selectief bewijs, en benoemt welke conclusie de gegevens wel dragen.                       | ■■■■■ N4     | 3       | nee      | Werkproef                   | Competency Check, Werkproef                           |

| T | Skill                                                                                                                                                                                       | Streefniveau | Gewicht | Knockout | Meetmethode        | hrmforce instrument                       |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|----------|--------------------|-------------------------------------------|
| V | <p>Presenteren</p> <p>Stemt opbouw, voorbeelden en detailniveau af op de kennis van de zaal en gaat zonder voorbereiding in op kritische vragen.</p>                                        | ■■■■■ N4     | 3       | nee      | Assessment center  | Competency Check, 360 Feedback            |
| V | <p>Schriftelijke uitdrukingsvaardigheid</p> <p>Schrijft zelfstandig teksten met kop, kern en slot, kiest per doelgroep een toon en houdt vaste begrippen consequent aan.</p>                | ■■■■■ N4     | 3       | nee      | Werkproef          | Werkproef, Competency Check               |
| V | <p>samenwerken in teams</p> <p>Verdeelt met collega's het werk, deelt ongevraagd informatie die anderen nodig hebben en past de eigen planning aan op teamdoelen.</p>                       | ■■■■■ N4     | 3       | nee      | 360 feedback       | Big Fifty, 360 Feedback, Competency Check |
| V | <p>Plannen en organiseren</p> <p>Plant het werk van het team voor meerdere weken, verdeelt taken en herschikt bij verstoringen zonder deadlines te missen.</p>                              | ■■■■■ N4     | 3       | nee      | Werkproef          | Competency Check, 360 Feedback, Werkproef |
| V | <p>Personeelsplanning en strategische personeelsplanning</p> <p>Stelt voor het eigen team een bezettingsprognose op met verloop en pensioen en benoemt de te vullen vacatures.</p>          | ■■■■■ N4     | 3       | nee      | Werkproef          | Kennistoets (klantspecifiek), Werkproef   |
| G | <p>Professionele houding en representativiteit</p> <p>Vertegenwoordigt het team bij klanten en externe partijen, kiest passend taalgebruik en spreekt collega's aan op ongepast gedrag.</p> | ■■■■■ N4     | 3       | nee      | Praktijkobservatie | 360 Feedback, Competency Check            |

| T | Skill                                                                                                                                                                              | Streefniveau | Gewicht | Knockout | Meetmethode          | hrmforce instrument                     |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|----------|----------------------|-----------------------------------------|
| V | Reflecteren op eigen praktijk<br>Neemt zelf tijd voor terugblikken op lastige situaties, zoekt patronen in eigen handelen en legt één verbeterpunt schriftelijk vast.              | ■■■■■ N4     | 3       | nee      | 360 feedback         | 360 Feedback, Ontwikkelgesprek          |
| V | Professioneel blijven en vakliteratuur<br>Houdt structureel bronnen en richtlijnen bij, weegt de kwaliteit ervan en past de eigen werkwijze aan nieuwe inzichten aan.              | ■■■■■ N4     | 3       | nee      | Portfolio/bewijsstuk | Portfolio, Kennistoets (klantspecifiek) |
| V | Onderwijsontwerp en curriculum<br>Ontwerpt zelfstandig een lesperiode met samenhangende doelen, materialen en toetsing en stemt die af met vakcollega's.                           | ■■■■■ N4     | 3       | nee      | Portfolio/bewijsstuk | Portfolio, Competency Check             |
| V | Werken met digitale apparaten en applicaties<br>Kiest zelf het passende apparaat en de passende applicatie per taak en herstelt veelvoorkomende verstoringen zonder ondersteuning. | ■■■■■ N4     | 2       | nee      | Werkproef            | Kennistoets (klantspecifiek), Werkproef |
| K | AI-geletterdheid<br>Beoordeelt per werктаak of AI geschikt is, benoemt de belangrijkste beperkingen en legt de werking uit aan collega's.                                          | ■■■■■ N3     | 2       | nee      | Kennistoets          | Kennistoets (klantspecifiek)            |
| T | Samenwerkingsplatformen benutten<br>Richt kanalen, taakborden en rechten in voor een team en spreekt collega's aan op afspraken over online samenwerking.                          | ■■■■■ N3     | 1       | nee      | Werkproef            | Werkproef, 360 Feedback                 |

### 3 Niveaus per senioriteit

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

| Skill                                                 | medior | senior | lead |
|-------------------------------------------------------|--------|--------|------|
| Helder mondeling uitdrukken                           | N4     | N5     | N5   |
| Didactisch handelen                                   | N4     | N5     | N5   |
| Pedagogisch handelen                                  | N4     | N5     | N5   |
| Stressbestendigheid                                   | N4     | N5     | N5   |
| Opleiden en trainen ontwerpen                         | N4     | N5     | N5   |
| Budgetteren en kostenbeheersing                       | N4     | N5     | N5   |
| sensitiviteit                                         | N3     | N4     | N4   |
| de-escaleren en grenzen stellen                       | N3     | N4     | N4   |
| Toetsen en beoordelen                                 | N3     | N4     | N4   |
| Verbaal redeneren                                     | N3     | N4     | N4   |
| Kritisch denken en bronbeoordeling                    | N3     | N4     | N4   |
| Presenteren                                           | N3     | N4     | N4   |
| Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid                 | N3     | N4     | N4   |
| samenwerken in teams                                  | N3     | N4     | N4   |
| Plannen en organiseren                                | N3     | N4     | N4   |
| Personeelsplanning en strategische personeelsplanning | N3     | N4     | N4   |
| Professionele houding en representativiteit           | N3     | N4     | N4   |
| Reflecteren op eigen praktijk                         | N3     | N4     | N4   |
| Professioneel blijven en vakliteratuur                | N3     | N4     | N4   |
| Onderwijsontwerp en curriculum                        | N3     | N4     | N4   |
| Werken met digitale apparaten en applicaties          | N3     | N4     | N4   |
| AI-geletterdheid                                      | N2     | N3     | N3   |
| Samenwerkingsplatformen benutten                      | N2     | 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>Helder mondeling uitdrukken</b><br>Boodschappen in gesproken taal zo formuleren dat de kern, de opbouw en de gevraagde actie voor de luisteraar direct duidelijk zijn.        | Vertelt in eigen woorden wat is afgesproken en herhaalt de kern van de instructie ter controle.                        | Bouwt zonder voorbereiding een mondelinge uitleg op in kern, toelichting en vervolgstap en past het tempo aan de luisteraar aan.                   | Stelt organisatiebreed de norm voor mondelinge helderheid vast, bespreekt complexe strategische keuzes begrijpelijk en coacht anderen op hun woordkeus. |
| <b>Didactisch handelen</b><br>Verzorgt lessen waarin leerdoelen, uitleg, opdrachten en feedback op elkaar aansluiten en stemt tempo en werkvorm af op de groep.                  | Verzorgt onder begeleiding een lesonderdeel volgens een voorbereid lesplan en houdt zich aan de aangegeven werkvormen. | Varieert zelfstandig werkvormen bij een groep met verschillende niveaus en stelt de uitleg bij op signalen uit de klas.                            | Ontwikkelt het didactisch kader van de school, onderbouwt dat met onderzoek en begeleidt collega's bij lesbezoek en feedback.                           |
| <b>Pedagogisch handelen</b><br>Creëert een veilig en ordelijk leerklimaat, begeleidt het gedrag van leerlingen en stemt de benadering af op leeftijd en ontwikkelingsfase.       | Past onder begeleiding de klasafspraken toe en spreekt leerlingen aan op ongewenst gedrag volgens de vaste routine.    | Herkent patronen in groepsgedrag, kiest zelfstandig een aanpak en bespreekt zorgen over een leerling met de zorgcoördinator.                       | Ontwikkelt het pedagogisch beleid van de school, stelt gedragsprotocollen op en begeleidt teams bij vastgelopen groepsdynamiek.                         |
| <b>Stressbestendigheid</b><br>Blijft bij tijdsdruk, tegenspraak of onverwachte wendingen dezelfde kwaliteit werk leveren en houdt in het contact met anderen een zakelijke toon. | Werkt bij oplopende drukte door aan de lopende taak en vraagt de begeleider welke taak kan wachten.                    | Blijft bij piekdrukke gestructureerd werken, houdt afspraken met opdrachtgevers helder en signaleert vroegtijdig welke resultaten in gevaar komen. | Houdt in crisissituaties de organisatie werkbaar, neemt onder hoge onzekerheid besluiten en zet de norm voor kalm handelen onder druk.                  |

| Skill                                                                                                                                                                                       | N1                                                                                                                      | N3                                                                                                                                         | N5                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Opleiden en trainen ontwerpen</b><br>Ontwerpt een leertraject met leerdoelen, werkvormen en toetsing, kiest de vorm die bij de doelgroep past en verzorgt of begeleidt de uitvoering.    | Stelt volgens een format een programma voor één werkinstructie op en legt dat voor aan de opleider.                     | Ontwerpt een training van meerdere sessies met heldere leerdoelen en toetsmomenten en verzorgt die zelf voor een groep.                    | Bepaalt het opleidingsmodel van de organisatie, kiest didactische uitgangspunten en laat programma's aansluiten op strategische personeelsvraagstukken. |
| <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>sensitiviteit</b><br>Verbale en non-verbale signalen van anderen opmerken, benoemen wat opvalt en het eigen gedrag daarop aanpassen tijdens het contact.                                 | Merkt op wanneer een gesprekspartner afhaakt of aarzelt en vraagt of de uitleg duidelijk is.                            | Benoemt tijdens een gesprek de waargenomen spanning of terughoudendheid en past daarop toon, tempo en woordkeus aan.                       | Leidt anderen op in het herkennen van sociale signalen en gebruikt die kennis bij het inrichten van gevoelige verandertrajecten.                        |
| <b>de-escaleren en grenzen stellen</b><br>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 leidinggevendenden aan die lijn.           |
| <b>Toetsen en beoordelen</b><br>Stelt toetsen en beoordelingsopdrachten op die de leerdoelen dekken, beoordeelt werk volgens criteria en geeft leerlingen bruikbare feedback.               | Neemt een bestaande toets af volgens instructie en beoordeelt het werk met het aangeleverde antwoordmodel.              | Construeert zelfstandig een toets met een toetsmatrijs, controleert de uitslag op onvolkomenheden en bespreekt normering met vakcollega's. | Ontwikkelt het toetsbeleid van de instelling, borgt de kwaliteit van examinering en adviseert examencommissies over normering.                          |
| <b>Verbaal redeneren</b><br>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. |
| <b>Kritisch denken en bronbeoordeling</b><br>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.      |
| <b>Presenteren</b><br>Een boodschap voor een groep opbouwen en brengen met een duidelijke lijn, passende middelen en aandacht voor reactie en vragen uit de zaal.                           | Presenteert een voorbereide diareeks over eigen werk en beantwoordt feitelijke vragen met hulp van een ervaren collega. | Stemt opbouw, voorbeelden en detailniveau af op de kennis van de zaal en gaat zonder voorbereiding in op kritische vragen.                 | Presenteert bij externe congressen namens de organisatie, bepaalt de kernboodschap voor het vakgebied en begeleidt anderen bij hun optreden.            |

| 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>samenwerken in teams</b><br>Bijdragen aan het resultaat van een team door taken te verdelen, informatie te delen, afspraken na te komen en collega's te betrekken bij het werk.                                                      | Voert de eigen taak binnen het team uit volgens afspraak en meldt bij de teamleider wanneer iets niet lukt.              | Verdeelt met collega's het werk, deelt ongevraagd informatie die anderen nodig hebben en past de eigen planning aan op teamdoelen.   | Ontwerpt samenwerkingsafspraken voor meerdere teams in de organisatie, evalueert die op resultaat en stelt ze bij op basis van gegevens.                |
| <b>Plannen en organiseren</b><br>Werkzaamheden, mensen en middelen in de tijd zetten, prioriteiten bepalen en afhankelijkheden regelen zodat afgesproken resultaten op tijd gehaald worden.                                             | Maakt een dag- of weekindeling voor eigen taken en houdt zich aan afgesproken volgorde en tijden.                        | Plant het werk van het team voor meerdere weken, verdeelt taken en herschikt bij verstoringen zonder deadlines te missen.            | Stelt de planningsystematiek voor de organisatie vast, verbindt jaarplan, capaciteit en budget en beslist bij conflicterende claims.                    |
| <b>Personeelsplanning en strategische personeelsplanning</b><br>Huidige en toekomstige personeelsbehoefte in aantallen en kwalificaties bepalen, vergelijken met de bezetting en daaruit acties voor instroom en ontwikkeling afleiden. | Levert gegevens over bezetting en verloop aan en controleert de personeelslijst op fouten en dubbelingen.                | Stelt voor het eigen team een bezettingsprognose op met verloop en pensioen en benoemt de te vullen vacatures.                       | Bouwt de strategische personeelsplanning voor de hele organisatie, verbindt die met strategie en arbeidsmarkt en agendeert de risico's bij de directie. |
| <b>Professionele houding en representativiteit</b><br>Gedraagt zich in contact met klanten, collega's en externe partijen volgens de omgangsvormen en kledingnormen van de organisatie, ook buiten de eigen werkplek.                   | Volgt de huisregels voor omgang, taalgebruik en kleding en vraagt bij twijfel de begeleider om uitleg.                   | Vertegenwoordigt het team bij klanten en externe partijen, kiest passend taalgebruik en spreekt collega's aan op ongepast gedrag.    | Vertegenwoordigt de organisatie in het publieke domein en stelt de gedragsnormen vast die daarbij worden gehanteerd.                                    |
| <b>Reflecteren op eigen praktijk</b><br>Kijkt gestructureerd terug op eigen werk, benoemt wat het effect was van gemaakte keuzes en formuleert daaruit een concreet punt om anders te doen.                                             | Beantwoordt na een taak de vragen van de begeleider over wat goed ging en wat lastig was.                                | Neemt zelf tijd voor terugblikken op lastige situaties, zoekt patronen in eigen handelen en legt één verbeterpunt schriftelijk vast. | Bouwt reflectie in als vast onderdeel van werkprocessen, begeleidt intervisie in de organisatie en houdt lastige aannames bespreekbaar.                 |
| <b>Professioneel blijven en vakliteratuur</b><br>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.                        |

| Skill                                                                                                                                                                                                                | N1                                                                                                                  | N3                                                                                                                                 | N5                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Onderwijsontwerp en curriculum</b><br>Ontwerpt leerlijnen en lesmateriaal waarin doelen, inhoud, werkvormen en toetsing samenhangen en sluit aan bij eindtermen of kwalificatie-eisen.                            | Vult onder begeleiding een bestaand lesplan aan met opdrachten die passen bij het aangegeven leerdoel.              | Ontwerpt zelfstandig een lesperiode met samenhangende doelen, materialen en toetsing en stemt die af met vakcollega's.             | Ontwikkelt het curriculum van de hele opleiding, verbindt dat aan wettelijke eisen en leidt de invoering bij alle teams.         |
| <b>Werken met digitale apparaten en applicaties</b><br>Gebruikt computers, mobiele apparaten en standaardapplicaties om werktaken uit te voeren, past instellingen aan en lost eenvoudige gebruiksproblemen zelf op. | Opent en gebruikt de voorgeschreven applicaties voor eigen taken en vraagt bij elke onbekende melding om hulp.      | Kiest zelf het passende apparaat en de passende applicatie per taak en herstelt veelvoorkomende verstoringen zonder ondersteuning. | Stelt organisatiebreed vast welke digitale werkplekvoorzieningen worden gebruikt en begeleidt de invoering ervan bij alle teams. |
| <b>AI-geletterdheid</b><br>Kent de werking, mogelijkheden en grenzen van AI-systemen, benoemt waar ze wel en niet passen en gebruikt daarbij correcte begrippen.                                                     | Legt in eigen woorden uit dat een taalmodel voorspelt op basis van patronen en daardoor onjuiste uitvoer kan geven. | Beoordeelt per werктаak of AI geschikt is, benoemt de belangrijkste beperkingen en legt de werking uit aan collega's.              | Bepaalt wat AI-geletterdheid in de organisatie betekent, meet het niveau en verbindt dat aan opleidings en inzetbeleid.          |
| <b>Samenwerkingsplatformen benutten</b><br>Werkt samen in digitale platformen door bestanden te delen, taken en kanalen in te richten en afspraken over online samenwerking te volgen.                               | Deelt bestanden en berichten in het aangewezen kanaal en volgt de instructie over rechten en bewaarplaatsen.        | Richt kanalen, taakborden en rechten in voor een team en spreekt collega's aan op afspraken over online samenwerking.              | Bepaalt het organisatiebeleid voor digitale samenwerking en stuurt de invoering van nieuwe samenwerkingsvormen aan.              |

## 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.                       |
| Praktijkobservatie          | -    | -    | Gestructureerde observatie op de werkplek met een formulier op basis van gedragsankers.    |
| Persoonlijkheidsvragenlijst | 0.40 | 0.15 | Zelfrapportage van gedragsvoorkeuren. Bij hrmforce de Big Fifty en de 15PF.                |
| Portfolio/bewijsstuk        | -    | -    | Verzameling van eerder werk of resultaten, beoordeeld tegen vaste criteria.                |
| Werkproef                   | 0.33 | 0.09 | De kandidaat voert een representatief werkfragment uit onder gestandaardiseerde condities. |
| Situational Judgement Test  | 0.12 | 0.11 | Scenario met responsopties, gescoord op kennis of op gedragstendens.                       |
| Cognitieve capaciteitentest | 0.41 | 0.14 | Gestandaardiseerde test van verbaal, numeriek of abstract redeneervermogen.                |
| 360 feedback                | -    | -    | Meerdere beoordelaars rondom de betrokkene beoordelen gedrag op gedragsankers.             |
| 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             | 10     | Competentiebeoordeling op gedragsniveau                        |
| Werkproef                    | 10     | Representatief werkfragment onder gestandaardiseerde condities |
| 360 Feedback                 | 7      | Meervoudige beoordeling op gedragsankers                       |
| Kennistoets (klantspecifiek) | 6      | Toets van vakkennis, per klant samengesteld                    |
| Big Fifty                    | 4      | Persoonlijkheidsvragenlijst, 150 items, 25 factoren            |
| Portfolio                    | 4      | Beoordeling van eerder werk tegen vaste criteria               |
| Mentale Weerbaarheid (4C)    | 2      | Mentale weerbaarheid volgens het 4C-model                      |
| Communicatiestijlen          | 1      | Voorkeursstijl in communicatie                                 |
| 15PF                         | 1      | Persoonlijkheidsprofiel, korter alternatief voor de Big Fifty  |
| Kleurenprofiel (Jung)        | 1      | Vier kleurentypen, gekoppeld aan Big Fifty-factoren            |
| Conflictstijlen              | 1      | Voorkeursstijl in conflictsituaties                            |

| hrmforce instrument | Skills | Wat het meet                                                     |
|---------------------|--------|------------------------------------------------------------------|
| Ability Scan        | 1      | Capaciteitentest: verbaal, numeriek en abstract redeneervermogen |
| Ontwikkелgesprek    | 1      | Gestructureerd ontwikkelgesprek                                  |

## 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.