

Programmamanager

FF02 Operationeel leidinggeven en teamleiding · ISCO-08 121 · CBS 0521 Managers zakelijke en administratieve dienstverlening · senioriteit senior · Ook bekend als: Programma manager, Program manager, Manager programma, Programmadirecteur

Bestuurt een samenhangende reeks projecten met een gemeenschappelijk doel, verdeelt middelen over projectleiders en houdt baten en afhankelijkheden in beeld.

De programmamanager stuurt projectleiders aan en onderhandelt met opdrachtgevers over prioriteit, geld en mensen. Het verschil met een projectleider is dat het einddoel bij de start nog niet volledig in oplossingen is uitgewerkt en dat het programma tussentijds van samenstelling verandert. Selectie verwacht programmamanagement met een groot project, waardoor kandidaten worden gekozen die goed plannen maar niet kunnen onderhandelen over prioriteit tussen opdrachtgevers.

Kerncijfers van dit profiel

27 skills · 2 te meten competenties · 4 knockout-skills · zwaartepunt: Leiderschap en organiseren 58%, Bedrijfsvoering, commercie en ondernemen 16%, Samenwerking en interpersoonlijke effectiviteit 15%

1 Te meten competenties

Dit zijn de gedrags- en capaciteitsconstructen in dit profiel. Per competentie staat erbij met welke hrmforce-vragenlijst je die meet.

Te meten competenties	Streefniveau	hrmforce instrument	Meetmethode	Gedragsanker op streefniveau
Aansturen en sturing geven Competentie (50-framework): Aansturen Knockout	■■■■■ N5	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.
Omgaan met werkdruk Competentie (50-framework): Stressbestendigheid	■■■■■ N4	Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey	Structureerd interview	Schrapt of verschuift bij drukte zelf taken op basis van belang, legt dat vast en bespreekt de gevolgen met opdrachtgevers.

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	Stakeholdermanagement Onderhoudt een netwerk tot in bestuurlijke en politieke gremia, verbindt partijen met verschillende belangen en bewaakt de positie van de organisatie.	■■■■■ N5	5	nee	Assessment center	Competency Check, 360 Feedback
G	Aansturen en sturing geven Richt de sturingslijn voor de hele organisatie in, spreekt leidinggevenden aan op hun stijl en bepaalt wat goede sturing hier betekent.	■■■■■ N5	5	ja	Assessment center	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Plannen en organiseren Stelt de planningsystematiek voor de organisatie vast, verbindt jaarplan, capaciteit en budget en beslist bij conflicterende claims.	■■■■■ N5	5	ja	Werkproef	Competency Check, 360 Feedback, Werkproef
V	Portfolio- en prioriteitsbeheer Beheert het portfolio van de organisatie, hanteert vaste afwegingscriteria en beslist samen met de directie over herverdeling van middelen.	■■■■■ N5	5	nee	Situational Judgement Test	Competency Check, Big Fifty
V	Voortgangscontrole Ontwerpt de voortgangs- en rapportagestructuur voor de hele organisatie en bepaalt welke indicatoren op welk niveau worden gevolgd.	■■■■■ N5	4	nee	Structureerd interview	Competency Check, 360 Feedback

T	Skill	Streefniveau	Gewicht	Knockout	Meetmethode	hrmforce instrument
V	Verandermanagement Leidt organisatiebrede verandertrajecten, stemt af met medezeggenschap en toezicht en stelt de veranderaanpak van de organisatie vast.	■■■■■ N5	4	nee	Assessment center	Competency Check, 360 Feedback
V	Risicomanagement Bouwt het risicoraamwerk van de organisatie, bepaalt de risicobereidheid met de directie en rapporteert hierover aan de toezichthouder.	■■■■■ N5	4	nee	Kennistoets	Kennistoets (klantspecifiek), Competency Check
V	conflicthantering Brengt partijen bij elkaar, scheidt standpunt van belang en legt de gemaakte afspraak en de opvolging schriftelijk vast.	■■■■■ N4	4	ja	Assessment center	Conflictstijlen, Big Fifty, 360 Feedback
V	feedback geven Bespreekt ongewenst gedrag met de betrokkene, beschrijft feit, effect en verzoek en maakt een afspraak over vervolg.	■■■■■ N4	4	nee	Assessment center	360 Feedback, Communicatiestijlen
V	aanspreken op afspraken Spreekt ook collega's buiten het eigen team aan op afspraken, benoemt het gevolg en volgt de nieuwe afspraak op.	■■■■■ N4	4	ja	Assessment center	360 Feedback, Competency Check
V	Strategisch denken Legt cijfers, klantsignalen en trends naast elkaar en benoemt twee of drie strategische opties met hun gevolgen.	■■■■■ N4	4	nee	Assessment center	Ability Scan, Competency Check
V	Richting vertalen naar doelen Vertaalt afdelingsdoelen in meetbare resultaatafspraken per teamlid en legt vast hoe en wanneer voortgang wordt gemeten.	■■■■■ N4	4	nee	Structureerd interview	Competency Check, 360 Feedback, Ontwikkelgesprek

T	Skill	Streefniveau	Gewicht	Knockout	Meetmethode	hrmforce instrument
V	Delegeren Kiest per taak wie voldoende kan en mag, spreekt beslisruimte af en laat de uitvoering bij de ander.	■■■■ N4	4	nee	Assessment center	Competency Check, 360 Feedback, Big Fifty
V	Prestatiegesprekken voeren Voert jaargesprekken zelfstandig, onderbouwt het oordeel met feiten en legt verbeterafspraken met termijn schriftelijk vast.	■■■■ N4	4	nee	Simulatie	Ontwikkelgesprek, 360 Feedback, Competency Check
V	Coachen Voert coachgesprekken met open vragen, benoemt patronen in gedrag en laat de ander zelf een leerdoel formuleren.	■■■■ N4	4	nee	Simulatie	Competency Check, 360 Feedback, Ontwikkelgesprek
V	Capaciteits- en resourceplanning Berekent benodigde uren en kwalificaties per periode, maakt een bezettingsplan en onderbouwt aanvragen voor extra inzet.	■■■■ N4	4	nee	Werkproef	Werkproef, Kennistoets (klantspecifiek)
V	Continu verbeteren Organiseert korte verbetercycli in het team, meet het effect van een aanpassing en borgt wat werkt in de werkinstructie.	■■■■ N4	4	nee	Werkproef	Competency Check, Pulse Survey
V	Planning van operationele processen Maakt de weekplanning voor een team, weegt piekdrukke en verzuim mee en herplant bij verstoringen.	■■■■ N4	4	nee	Werkproef	Werkproef, Competency Check
V	psychologische veiligheid bevorderen Vraagt in het team expliciet naar twijfel en tegengeluid, benoemt eigen fouten en koppelt terug wat met signalen is gedaan.	■■■■ N4	3	nee	360 feedback	Pulse Survey, 360 Feedback

T	Skill	Streefniveau	Gewicht	Knockout	Meetmethode	hrmforce instrument
V	Teamontwikkeling Bespreekt rollen en irritaties in het team, maakt werkafspraken en evalueert die na een afgesproken periode.	 N4	3	nee	Assessment center	360 Feedback, Pulse Survey, Kleurenprofiel (Jung)
G	Omgaan met werkdruk Schrapt of verschuift bij drukte zelf taken op basis van belang, legt dat vast en bespreekt de gevolgen met opdrachtgevers.	 N4	3	nee	Structureerd interview	Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey
V	Budgetteren en kostenbeheersing Maakt de begroting voor een eigen project, volgt de realisatie per periode en stelt maatregelen voor bij afwijking.	 N4	3	nee	Werkproef	Kennistoets (klantspecifiek), Werkproef
V	Business case en investeringsanalyse Bouwt zelf een business case met scenario's, maakt de aannames expliciet en verdedigt de uitkomst in het overleg.	 N4	3	nee	Werkproef	Werkproef, Kennistoets (klantspecifiek)
V	Kwaliteitsmanagementsysteem toepassen Voert interne audits uit op een proces, benoemt de oorzaak van afwijkingen en volgt verbetermaatregelen af.	 N4	3	nee	Werkproef	Kennistoets (klantspecifiek), Werkproef
V	Serviceniveaus en prestatie-indicatoren beheren Stelt indicatoren en normen op voor een dienst, rapporteert per periode en voert verbeteracties uit bij afwijking.	 N4	3	nee	Werkproef	Werkproef, Competency Check

T	Skill	Streefniveau	Gewicht	Knockout	Meetmethode	hrmforce instrument
V	Rapporteren en dashboards bouwen Ontwerpt een dashboard met de gebruiker, kiest de indicatoren en definities en verwerkt gebruikersfeedback in nieuwe versies.	 N3	2	nee	Werkproef	Werkproef, Portfolio
T	Samenwerkingsplatformen benutten Richt kanalen, taakborden en rechten in voor een team en spreekt collega's aan op afspraken over online samenwerking.	 N4	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	senior	lead
Stakeholdermanagement	N5	N5
Aansturen en sturing geven	N5	N5
Plannen en organiseren	N5	N5
Portfolio- en prioriteitsbeheer	N5	N5
Voortgangsccontrole	N5	N5
Verandermanagement	N5	N5
Risicomanagement	N5	N5
conflicthantering	N4	N4
feedback geven	N4	N4
aanspreken op afspraken	N4	N4
Strategisch denken	N4	N4
Richting vertalen naar doelen	N4	N4
Delegeren	N4	N4
Prestatiegesprekken voeren	N4	N4
Coachen	N4	N4
Capaciteits- en resourceplanning	N4	N4
Continu verbeteren	N4	N4
Planning van operationele processen	N4	N4
psychologische veiligheid bevorderen	N4	N4
Teamontwikkeling	N4	N4
Omgaan met werkdruk	N4	N4
Budgetteren en kostenbeheersing	N4	N4
Business case en investeringsanalyse	N4	N4
Kwaliteitsmanagementsysteem toepassen	N4	N4
Serviceniveaus en prestatie-indicatoren beheren	N4	N4

Skill	senior	lead
Rapporteren en dashboards bouwen	N3	N3
Samenwerkingsplatformen benutten	N4	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
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.
Aansturen en sturing geven Medewerkers duidelijk maken wat van hen wordt verwacht, opdrachten geven, kaders stellen en ingrijpen wanneer werk of gedrag afwijkt van de afspraak.	Geeft een collega een concrete opdracht met verwacht resultaat en tijdstip en controleert of de opdracht begrepen is.	Stelt per teamlid verwachtingen en kaders vast, spreekt afwijkend gedrag direct aan en legt afspraken schriftelijk vast.	Richt de sturingslijn voor de hele organisatie in, spreekt leidinggevend aan op hun stijl en bepaalt wat goede sturing hier betekent.
Plannen en organiseren Werkzaamheden, mensen en middelen in de tijd zetten, prioriteiten bepalen en afhankelijkheden regelen zodat afgesproken resultaten op tijd gehaald worden.	Maakt een dag- of weekindeling voor eigen taken en houdt zich aan afgesproken volgorde en tijden.	Plant het werk van het team voor meerdere weken, verdeelt taken en herschikt bij verstoringen zonder deadlines te missen.	Stelt de planningsystematiek voor de organisatie vast, verbindt jaarplan, capaciteit en budget en beslist bij conflicterende claims.

Skill	N1	N3	N5
Portfolio- en prioriteitsbeheer Keuzes maken tussen concurrerende initiatieven door waarde, kosten, risico en capaciteit te wegen en het overzicht van lopend en gestopt werk te beheren.	Ordent eigen taken op urgentie en belang en legt onduidelijke prioriteiten voor aan de leidinggevende.	Weegt teaminitiatieven op waarde en capaciteit, stopt werk met weinig opbrengst en legt de keuze uit aan betrokkenen.	Beheert het portfolio van de organisatie, hanteert vaste afwegingscriteria en beslist samen met de directie over herverdeling van middelen.
Voortgangsccontrole Afspraken en werkstromen volgen, tussentijds meten of resultaten op schema liggen en tijdig bijsturen op basis van feiten en signalen.	Houdt een lijst met eigen taken bij en meldt bij de leidinggevende wanneer een afspraak dreigt te verschuiven.	Bespreekt vaste voortgangsmomenten met het team, vergelijkt planning met realisatie en grijpt in bij afwijkingen.	Ontwerpt de voortgangs- en rapportagestructuur voor de hele organisatie en bepaalt welke indicatoren op welk niveau worden gevolgd.
Verandermanagement Een verandering plannen en begeleiden door belanghebbenden te betrekken, stappen te faseren, gedrag te beïnvloeden en resultaten van de verandering te volgen.	Past de eigen werkwijze aan bij een aangekondigde verandering en vraagt uitleg wanneer stappen onduidelijk zijn.	Maakt een veranderaanpak voor het team met betrokkenen, kiest per doelgroep interventies en volgt de invoering.	Leidt organisatiebrede verandertrajecten, stemt af met medezeggenschap en toezicht en stelt de veranderaanpak van de organisatie vast.
Risicomanagement Risico's in werk, projecten of beleid benoemen, op kans en gevolg wegen, beheersmaatregelen kiezen en periodiek toetsen of die maatregelen werken.	Meldt onveilige of risicovolle situaties in het eigen werk volgens de afgesproken meldroute.	Stelt een risicolijst op met kans, gevolg en maatregel per risico en besprekt die periodiek met betrokkenen.	Bouwt het risicoraamwerk van de organisatie, bepaalt de risicobereidheid met de directie en rapporteert hierover aan de toezichthouder.
conflicthantering Een verschil van belang of mening benoemen, de posities van betrokkenen verhelderen en met hen tot een werkbare afspraak komen.	Meldt een conflict bij de eigen leidinggevende en beschrijft feitelijk wat er is gebeurd en gezegd.	Brengt partijen bij elkaar, scheidt standpunt van belang en legt de gemaakte afspraak en de opvolging schriftelijk vast.	Bemiddelt in conflicten met grote belangen tussen afdelingen of partners en stelt organisatiebeleid voor conflictoplossing vast.
feedback geven Concreet gedrag en het effect daarvan benoemen aan een ander, met een verzoek of voorstel, op een moment en manier die het gesprek mogelijk houden.	Geeft na een gezamenlijke taak aan wat een collega goed deed en noemt daarbij een concreet voorbeeld.	Bespreekt ongewenst gedrag met de betrokkene, beschrijft feit, effect en verzoek en maakt een afspraak over vervolg.	Voert feedback als werkwijze in bij meerdere teams, traint leidinggevendenden erin en monitort of ongewenst gedrag eerder wordt besproken.

Skill	N1	N3	N5
aanspreken op afspraken Anderen benaderen wanneer afspraken of normen niet worden nagekomen, het verschil benoemen en samen een nieuwe afspraak vastleggen.	Spreekt een directe collega aan op een niet nagekomen afspraak en vraagt wanneer het alsnog gebeurt.	Spreekt ook collega's buiten het eigen team aan op afspraken, benoemt het gevolg en volgt de nieuwe afspraak op.	Spreekt bestuurders en partners aan op naleving van afspraken en verankert die praktijk in de werkwijze van de organisatie.
Strategisch denken Ontwikkelingen in omgeving, markt en techniek analyseren en daaruit strategische keuzes en alternatieven afleiden voor de langere termijn van organisatie of onderdeel.	Zoekt op verzoek gegevens over markt en concurrenten en vat de belangrijkste ontwikkelingen samen voor de leidinggevende.	Legt cijfers, klantsignalen en trends naast elkaar en benoemt twee of drie strategische opties met hun gevolgen.	Ontwikkelt scenario's voor de hele organisatie, weegt onzekerheden expliciet en stelt de strategische agenda vast met de raad van bestuur.
Richting vertalen naar doelen Strategie en visie omzetten in concrete, meetbare doelen en resultaatafspraken voor teams en medewerkers, met een heldere ordening in tijd en prioriteit.	Zet een gegeven teamdoel om in eigen taken met een datum en bespreekt dit met de leidinggevende.	Vertaalt afdelingsdoelen in meetbare resultaatafspraken per teamlid en legt vast hoe en wanneer voortgang wordt gemeten.	Bouwt een organisatiebreed doelstelsel waarin strategie, jaarplannen en teamafspraken op elkaar aansluiten en stelt de meetnormen vast.
Delegeren Taken en bevoegdheden overdragen aan de juiste persoon, met heldere afspraken over resultaat, ruimte en terugkoppeling, zonder het werk zelf over te nemen.	Draagt een afgebakende taak over aan een collega en legt uit welk resultaat en welke termijn gelden.	Kiest per taak wie voldoende kan en mag, spreekt beslisruimte af en laat de uitvoering bij de ander.	Legt vast welke bevoegdheden op welk niveau in de organisatie horen en bewaakt dat mandaten consequent worden benut.
Prestatiegesprekken voeren Gesprekken over functioneren en resultaten voorbereiden en voeren, met feitelijke voorbeelden, wederzijdse toetsing en vastgelegde afspraken over verbetering of vervolg.	Bereidt een gesprek voor met twee concrete voorbeelden van werk en vraagt de leidinggevende mee te lezen.	Voert jaargesprekken zelfstandig, onderbouwt het oordeel met feiten en legt verbeterafspraken met termijn schriftelijk vast.	Stelt de gesprekscyclus en beoordelingsnormen voor de organisatie vast en toetst steekproefsgewijs de kwaliteit van vastgelegde oordelen.
Coachen Medewerkers met vragen, spiegeling en feedback laten nadenken over eigen gedrag en keuzes, zodat zij zelf een volgende stap in hun werk zetten.	Vraagt een collega na een klus wat goed ging en wat die volgende keer anders zou doen.	Voert coachgesprekken met open vragen, benoemt patronen in gedrag en laat de ander zelf een leerdoel formuleren.	Leidt leidinggevend op in coachend gedrag, begeleidt intervisie en bepaalt hoe coaching in de organisatie wordt ingezet.

Skill	N1	N3	N5
Capaciteits- en resourceplanning Beschikbare uren, kwalificaties en middelen afzetten tegen verwacht werkaanbod en de bezetting zo verdelen dat pieken en tekorten beheersbaar blijven.	Vult de bezettingslijst in volgens het rooster en meldt gaten in de planning bij de planner.	Berekent benodigde uren en kwalificaties per periode, maakt een bezettingsplan en onderbouwt aanvragen voor extra inzet.	Ontwikkelt het capaciteitsmodel voor de hele organisatie, koppelt dit aan vraagprognoses en beslist over structurele inzet van flexibele capaciteit.
Continu verbeteren Kleine verbeteringen in het dagelijkse werk opsporen, uitproberen, meten en vasthouden, samen met de mensen die het werk uitvoeren.	Draagt verbeterideeën aan in het werkoverleg en probeert een voorgestelde kleine aanpassing in het eigen werk uit.	Organiseert korte verbetercycli in het team, meet het effect van een aanpassing en borgt wat werkt in de werkinstructie.	Verankert continu verbeteren als werkwijze in de hele organisatie, leidt verbetercoaches op en rapporteert opbrengsten aan de directie.
Planning van operationele processen Verdeelt werk, mensen en middelen over de tijd zodat de gevraagde productie of dienstverlening met de beschikbare capaciteit wordt gehaald.	Vult het dagrooster in volgens de vaste planningsregels en meldt knelpunten in de bezetting aan de planner.	Maakt de weekplanning voor een team, weegt piekdrukke en verzuim mee en herplant bij verstoringen.	Bepaalt het planningsmodel voor meerdere afdelingen en beslist over capaciteitsuitbreiding of uitbesteding van werk.
psychologische veiligheid bevorderen Zo handelen dat anderen fouten, twijfel en kritiek kunnen uitspreken zonder nadeel, door eigen reacties voorspelbaar te houden en opvolging te geven.	Reageert rustig wanneer een collega een fout meldt en bedankt die persoon voor de melding.	Vraagt in het team expliciet naar twijfel en tegengeluid, benoemt eigen fouten en koppelt terug wat met signalen is gedaan.	Meet in de organisatie of mensen zich veilig voelen om zich uit te spreken en stuurt leiderschapsgedrag op die uitkomsten.
Teamontwikkeling Een groep tot samenwerkend team maken door rollen, onderlinge verwachtingen en werkafspraken te bespreken en spanningen in de samenwerking aan te pakken.	Doet actief mee aan teamafspraken en benoemt in het teamoverleg wat de samenwerking makkelijker zou maken.	Bespreekt rollen en irritaties in het team, maakt werkafspraken en evalueert die na een afgesproken periode.	Ontwikkelt de samenwerkingsstandaard tussen teams en afdelingen en begeleidt leidinggevend bij vastgelopen samenwerking in de organisatie.
Omgaan met werkdruk Houdt bij een oplopende hoeveelheid werk het overzicht, maakt keuzes in wat wel en niet doorgaat en legt de gevolgen van die keuzes voor.	Geeft aan de begeleider door dat het werk niet binnen de tijd past en volgt de gemaakte keuze.	Schrapt of verschuift bij drukke zelf taken op basis van belang, legt dat vast en bespreekt de gevolgen met opdrachtgevers.	Herverdeelt werk en capaciteit over afdelingen bij structurele overbelasting en stelt normen vast voor houdbare werkverdeling.

Skill	N1	N3	N5
Budgetteren en kostenbeheersing 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.
Business case en investeringsanalyse Onderbouwt een voorstel met kosten, opbrengsten, aannames en risico's en rekent terugverdientijd en rendement door voor de besluitvormers.	Vult een standaardsjabloon voor een business case met aangeleverde cijfers en benoemt welke gegevens nog ontbreken.	Bouwt zelf een business case met scenario's, maakt de aannames expliciet en verdedigt de uitkomst in het overleg.	Stelt de rekenregels en drempelwaarden voor investeringen vast en weegt de gehele investeringsportefeuille van de organisatie.
Kwaliteitsmanagementsysteem toepassen Werkt volgens vastgelegde procedures en normen, registreert afwijkingen en voert verbeter en auditacties uit binnen het kwaliteitssysteem.	Volgt de voorgeschreven procedure bij het eigen werk en registreert een afwijking in het meldsysteem.	Voert interne audits uit op een proces, benoemt de oorzaak van afwijkingen en volgt verbetermaatregelen af.	Bouwt het kwaliteitssysteem van de organisatie op, stelt de normen vast en draagt het uit naar de certificerende instantie.
Serviceniveaus en prestatie-indicatoren beheren Spreekt meetbare service en prestatienormen af, meet de realisatie en onderneemt actie wanneer afgesproken niveaus niet worden gehaald.	Leest het prestatieoverzicht en meldt welke afspraak in de afgelopen week niet is gehaald.	Stelt indicatoren en normen op voor een dienst, rapporteert per periode en voert verbeteracties uit bij afwijking.	Bepaalt het stelsel van serviceniveaus voor de organisatie en onderhandelt die met klanten en leveranciers.
Rapporteren en dashboards bouwen Bouwt terugkerende rapportages en dashboards die de juiste indicatoren tonen voor een afgesproken doelgroep en houdt de definities ervan actueel.	Vult een bestaand dashboard of rapportsjabloon met actuele cijfers en controleert de weergave op fouten.	Ontwerpt een dashboard met de gebruiker, kiest de indicatoren en definities en verwerkt gebruikersfeedback in nieuwe versies.	Bepaalt welke stuurinformatie de organisatie hanteert en zorgt dat definities over alle rapportages heen eenduidig blijven.
Samenwerkingsplatformen benutten 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.
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.
Structureerd interview	0.42	0.19	Gedragsggericht interview met vaste vragen en een beoordelingsschaal per vraag.
Kennistoets	0.40	0.13	Toets van declaratieve vakkennis, meestal klantspecifiek samengesteld.
Simulatie	-	-	Nagebootste werksituatie, meestal digitaal, met gestandaardiseerde scoring.
360 feedback	-	-	Meerdere beoordelaars rondom de betrokkene beoordelen gedrag op gedragsankers.

7 Meetinstrumenten voor deze functie

hrmforce instrument	Skills	Wat het meet
Competency Check	17	Competentiebeoordeling op gedragsniveau
360 Feedback	15	Meervoudige beoordeling op gedragsankers
Werkproef	9	Representatief werkfragment onder gestandaardiseerde condities
Big Fifty	5	Persoonlijkheidsvragenlijst, 150 items, 25 factoren
Kennistoets (klantspecifiek)	5	Toets van vakkennis, per klant samengesteld
Pulse Survey	4	Periodieke meting op team- en organisatieniveau
Ontwikkelgesprek	3	Gestructureerd ontwikkelgesprek
Conflictstijlen	1	Voorkeursstijl in conflictsituaties
Communicatiestijlen	1	Voorkeursstijl in communicatie
Ability Scan	1	Capaciteitentest: verbaal, numeriek en abstract redeneervermogen
Kleurenprofiel (Jung)	1	Vier kleurentypen, gekoppeld aan Big Fifty-factoren

hrmforce instrument	Skills	Wat het meet
Portfolio	1	Beoordeling van eerder werk tegen vaste criteria

8 Hoe je dit profiel gebruikt

1. Stel het profiel vast met de leidinggevende voordat de eerste kandidaat wordt gemeten. Gewichten die je achteraf verschuift, maken de uitkomst onverdedigbaar.
2. Kies per skill de meetmethode uit kolom Meetmethode. Combineer maximaal drie methoden per kandidaat.
3. Kalibreer de beoordelaars in een sessie van twee uur met de gedragsankers uit hoofdstuk 5. Ankers zonder beoordelaarstraining leveren weinig op.
4. Vul de matchcalculator en bespreek de gaps in het ontwikkelgesprek. Type A en type G zijn selectiecriteria, geen ontwikkeldoelen van een kwartaal.

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