

Risk manager

FF05 Finance, control en administratie · ISCO-08 1211 · CBS 0521 Managers zakelijke en administratieve dienstverlening · senioriteit senior · Ook bekend als: Riskmanager, Manager risicobeheer, Hoofd risicomanagement

Brengt financiële en operationele risico's van de organisatie in kaart, stelt beheersmaatregelen voor en rapporteert de risicopositie aan directie en toezicht.

De risk manager identificeert risico's over de volle breedte van de organisatie, van kredietrisico tot operationele en reputatierisico's, en beoordeelt of beheersmaatregelen voldoende zijn. Anders dan een interne controleur die vaste procedures toetst, kijkt hij vooruit naar risico's die zich nog niet hebben gemanifesteerd. Selectie let vaak op modelmatige kennis, terwijl het overtuigen van een directie om een winstgevende activiteit af te bouwen vanwege een risico dat zich nog niet heeft voorgedaan in de praktijk de zwaarste opgave is.

Kerncijfers van dit profiel

26 skills · 5 te meten competenties · 6 knockout-skills · zwaartepunt: Cognitief vermogen en probleemoplossing 26%, Bedrijfsvoering, commercie en ondernemen 19%, Vakinhoudelijke kennisdomeinen 19%

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
Nauwkeurigheid en aandacht voor detail Competentie (50-framework): Nauwkeurigheid	 N5	Big Fifty, 360 Feedback	Persoonlijkheidsvragenlijst	Stelt de normen voor volledigheid en juistheid vast, laat steekproeven uitvoeren en spreekt teams aan op structurele slordigheid.

Te meten competenties	Streefniveau	hrmforce instrument	Meetmethode	Gedragsanker op streefniveau
Numeriek redeneren	 N5	Ability Scan	Cognitieve capaciteitentest	Doorziet in complexe cijferreeksen welke aannames de uitkomst bepalen en stelt de rekenlogica vast die anderen in de organisatie volgen.
integriteit en betrouwbaarheid Competentie (50-framework): Integriteit	 N5	Big Fifty (schaal Integriteit), 360 Feedback, Structureerd interview	Persoonlijkheidsvragenlijst	Stelt de integriteitsnormen van de organisatie vast, handhaaft die ook bij invloedrijke betrokkenen en legt keuzes in het openbaar uit.
Discipline en afspraken nakomen Competentie (50-framework): Discipline	 N4	Big Fifty, 15PF, 360 Feedback	Persoonlijkheidsvragenlijst	Zegt alleen toe wat haalbaar is, houdt de eigen toezeggingen bij en informeert betrokkenen zodra een datum onder druk staat.
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	Cijfermatig interpreteren Bepaalt welke kengetallen de organisatie sturen, toont de valkuilen in de meting aan en corrigeert onjuist gebruik van cijfers.	■■■■■N5	5	ja	Werkproef	Ability Scan, Werkproef
G	Nauwkeurigheid en aandacht voor detail Stelt de normen voor volledigheid en juistheid vast, laat steekproeven uitvoeren en spreekt teams aan op structurele slordigheid.	■■■■■N5	5	nee	Persoonlijkheidsvragenlijst	Big Fifty, 360 Feedback
V	Risicomanagement Bouwt het risicoraamwerk van de organisatie, bepaalt de risicobereidheid met de directie en rapporteert hierover aan de toezichthouder.	■■■■■N5	5	ja	Kennistoets	Kennistoets (klantspecifiek), Competency Check
V	Budgetteren en kostenbeheersing Stelt het begrotingskader voor de organisatie vast, beslist over herallocatie van middelen en verantwoordt dat aan het bestuur.	■■■■■N5	5	ja	Werkproef	Kennistoets (klantspecifiek), Werkproef
V	Financiële administratie Ontwerpt de inrichting van de administratie en het rekeningschema en stelt richtlijnen voor verwerking en controle vast.	■■■■■N5	5	ja	Werkproef	Werkproef, Kennistoets (klantspecifiek)

T	Skill	Streefniveau	Gewicht	Knockout	Meetmethode	hrmforce instrument
V	Controlling en managementinformatie Bepaalt de sturingsinformatie van de organisatie, ontwikkelt het planning- en controlinstrumentarium en toetst investeringsvoorstellen op houdbaarheid.	■■■■■N5	5	ja	Werkproef	Werkproef, Kennistoets (klantspecifiek)
A	Numeriek redeneren Doorziet in complexe cijferreeksen welke aannames de uitkomst bepalen en stelt de rekenlogica vast die anderen in de organisatie volgen.	■■■■■N5	4	nee	Cognitieve capaciteitentest	Ability Scan
V	Risicobeoordeling Bepaalt de risicobereidheid en de beoordelingsmethode voor de organisatie en legt verantwoording af over aanvaarde restrisico's.	■■■■■N5	4	ja	Werkproef	Competency Check, Werkproef
G	integriteit en betrouwbaarheid Stelt de integriteitsnormen van de organisatie vast, handhaaft die ook bij invloedrijke betrokkenen en legt keuzes in het openbaar uit.	■■■■■N5	4	nee	Persoonlijkheidsvragenlijst	Big Fifty (schaal Integriteit), 360 Feedback, Structureerd interview
K	Governance en compliance Stelt het governancekader van de organisatie op, bepaalt mandaten en toezichtafspraken en verantwoordt de naleving aan externe toezichthouders.	■■■■■N5	4	nee	Kennistoets	Kennistoets (klantspecifiek)

T	Skill	Streefniveau	Gewicht	Knockout	Meetmethode	hrmforce instrument
T	Spreadsheets en rekenbladen Stelt de standaarden vast voor rekenmodellen in de organisatie en beoordeelt of modellen betrouwbaar genoeg zijn voor besluitvorming.	■■■■■ N5	4	nee	Werkproef	Kennistoets (klantspecifiek), Werkproef
K	Financiële rapportage lezen en interpreteren Beoordeelt jaarrekeningen en managementrapportages van de organisatie, stelt de rapportagestandaard vast en adviseert de raad daarover.	■■■■■ N5	4	nee	Kennistoets	Kennistoets (klantspecifiek)
V	Zakelijk rapporteren Bouwt een rapport op van vraag naar conclusie, scheidt feit van interpretatie en formuleert aanbevelingen met een eigenaar.	■■■■■ N4	4	nee	Werkproef	Werkproef, Competency Check
V	Jaarrekening opstellen Stelt zelfstandig de jaarrekening van een middelgrote entiteit op en verantwoordt waarderingskeuzes tegenover de accountant.	■■■■■ N4	4	nee	Kennistoets	Kennistoets (klantspecifiek), Portfolio
V	Probleemanalyse Splitst een terugkerende klacht in mogelijke oorzaken, toetst die met eigen gegevens en benoemt de meest waarschijnlijke oorzaak.	■■■■■ N4	3	nee	Assessment center	Competency Check, Ability Scan
V	Methodisch werken Kiest zelf een passende werkwijze bij een nieuwe taak, legt de stappen vast en houdt zich daaraan onder tijdsdruk.	■■■■■ N4	3	nee	Praktijkobservatie	Competency Check, Werkproef

T	Skill	Streefniveau	Gewicht	Knockout	Meetmethode	hrmforce instrument
V	Adviesvaardigheid Herformuleert de vraag achter de vraag, biedt twee onderbouwde opties met gevolgen en spreekt een besluitmoment af.	 N4	3	nee	Assessment center	Competency Check, Structureerd interview
G	Discipline en afspraken nakomen Zegt alleen toe wat haalbaar is, houdt de eigen toezeggingen bij en informeert betrokkenen zodra een datum onder druk staat.	 N4	3	nee	Persoonlijkheidsvragenlijst	Big Fifty, 15PF, 360 Feedback
V	Rapporteren en dashboards bouwen Ontwerpt een dashboard met de gebruiker, kiest de indicatoren en definities en verwerkt gebruikersfeedback in nieuwe versies.	 N4	3	nee	Werkproef	Werkproef, Portfolio
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	Facturatie en debiteurenbeheer Beheert de openstaande posten, belt achterstanden na en maakt betalingsregelingen binnen het vastgestelde beleid.	 N4	3	nee	Werkproef	Werkproef, Kennistoets (klantspecifiek)
K	Fiscale basiskennis toepassen Stelt de periodieke aangifte omzetbelasting op, controleert de aansluiting met de administratie en corrigeert onjuiste boekingen.	 N4	3	nee	Kennistoets	Kennistoets (klantspecifiek)

T	Skill	Streefniveau	Gewicht	Knockout	Meetmethode	hrmforce instrument
V	Audit en interne controle Stelt zelfstandig een controleaanpak op bij een risicovol proces, weegt het bewijs en formuleert onderbouwde bevindingen.	 N4	3	nee	Werkproef	Werkproef, Kennistoets (klantspecifiek)
G	Omgaan met werkdruk Schraapt of verschuift bij drukte zelf taken op basis van belang, legt dat vast en bespreekt de gevolgen met opdrachtgevers.	 N4	2	nee	Structureerd interview	Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey
V	Procesautomatisering Beschrijft een proces in stappen, automatiseert de herhaalbare stappen en bouwt controles in op fouten en uitzonderingen.	 N3	2	nee	Werkproef	Werkproef, Portfolio
K	Treasury en werkkapitaalbeheer Maakt zelfstandig een liquiditeitsprognose, stuurt op betaaltermijnen en stelt de financieringsbehoefte tijdig aan de orde.	 N3	1	nee	Kennistoets	Kennistoets (klantspecifiek)

3 Niveaus per senioriteit

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

Skill	senior	lead
Cijfermatig interpreteren	N5	N5
Nauwkeurigheid en aandacht voor detail	N5	N5
Risicomanagement	N5	N5
Budgetteren en kostenbeheersing	N5	N5
Financiële administratie	N5	N5
Controlling en managementinformatie	N5	N5
Numeriek redeneren	N5	N5
Risicobeoordeling	N5	N5
integriteit en betrouwbaarheid	N5	N5
Governance en compliance	N5	N5
Spreadsheets en rekenbladen	N5	N5
Financiële rapportage lezen en interpreteren	N5	N5
Zakelijk rapporteren	N4	N4
Jaarrekening opstellen	N4	N4
Probleemanalyse	N4	N4
Methodisch werken	N4	N4
Adviesvaardigheid	N4	N4
Discipline en afspraken nakomen	N4	N4
Rapporteren en dashboards bouwen	N4	N4
Business case en investeringsanalyse	N4	N4
Facturatie en debiteurenbeheer	N4	N4
Fiscale basiskennis toepassen	N4	N4
Audit en interne controle	N4	N4
Omgaan met werkdruk	N4	N4
Procesautomatisering	N3	N3
Treasury en werkkapitaalbeheer	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
Cijfermatig interpreteren Legt uit wat cijfers, grafieken en kengetallen betekenen voor de vraag die op tafel ligt en benoemt wat ze niet aantonen.	Leest een standaardrapportage en benoemt welke waarden boven of onder de afgesproken norm liggen.	Vertaalt maandcijfers naar drie concrete bevindingen, benoemt de meetonzekerheid en waarschuwt bij te kleine aantallen.	Bepaalt welke kengetallen de organisatie sturen, toont de valkuilen in de meting aan en corrigeert onjuist gebruik van cijfers.
Nauwkeurigheid en aandacht voor detail Werkt zorgvuldig, controleert het eigen werk op fouten en houdt zich aan afspraken over volledigheid en juistheid van gegevens.	Loopt het eigen werk na met een checklist en herstelt gevonden fouten voordat het werk wordt doorgegeven.	Bouwt in het eigen proces controlemomenten in, houdt fouten bij en voorkomt herhaling door de werkwijze aan te passen.	Stelt de normen voor volledigheid en juistheid vast, laat steekproeven uitvoeren en spreekt teams aan op structurele slordigheid.
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 bespreekt die periodiek met betrokkenen.	Bouwt het risicoraamwerk van de organisatie, bepaalt de risicobereidheid met de directie en rapporteert hierover aan de toezichthouder.

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.
Financiële administratie Verwerkt inkoop-, verkoop- en bankmutaties in het boekhoudsysteem, sluit grootboekrekeningen aan en levert een controleerbare administratie op.	Boekt onder toezicht inkoopfacturen op de juiste grootboekrekening en legt onduidelijke posten voor aan de administrateur.	Sluit zelfstandig de maandadministratie af, verklaart verschillen tussen subadministratie en grootboek en herstelt onjuiste boekingen.	Ontwerpt de inrichting van de administratie en het rekeningsschema en stelt richtlijnen voor verwerking en controle vast.
Controlling en managementinformatie Maakt budgetten, prognoses en rapportages, analyseert verschillen tussen begroting en realisatie en verklaart die aan het management.	Vult onder begeleiding de rapportage met cijfers uit het systeem en controleert of de totalen aansluiten.	Analyseert zelfstandig budgetafwijkingen, herleidt die tot operationele oorzaken en adviseert de manager over bijstelling.	Bepaalt de sturingsinformatie van de organisatie, ontwikkelt het planning- en controlinstrumentarium en toetst investeringsvoorstellen op houdbaarheid.
Numeriek redeneren Werkt met getallen, verhoudingen en tabellen en leidt daaruit conclusies af over hoeveelheden, trends en verbanden in cijfermateriaal.	Leest een eenvoudige tabel, benoemt de hoogste en laagste waarde en rekt een percentage uit met een rekenmachine.	Combineert twee gegevensbronnen, berekent de ontwikkeling over tijd en legt uit welke rekenstap tot welk resultaat leidt.	Doorziet in complexe cijferreeksen welke aannames de uitkomst bepalen en stelt de rekenlogica vast die anderen in de organisatie volgen.
Risicobeoordeling Benoemt wat er mis kan gaan, schat kans en gevolg in en verbindt daaraan beheersmaatregelen of een bewuste aanvaarding.	Signaleert onveilige of afwijkende situaties in het eigen werk en meldt die volgens de geldende procedure.	Schat voor het eigen proces de belangrijkste risico's in, ordent ze naar kans en gevolg en treft maatregelen.	Bepaalt de risicobereidheid en de beoordelingsmethode voor de organisatie en legt verantwoording af over aanvaarde restrisico's.
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.
Governance en compliance Weten welke wetten, gedragscodes en interne regels gelden voor het eigen werkterrein en hoe toezicht, mandaat en verantwoording binnen de organisatie geregeld zijn.	Noemt de belangrijkste regels voor het eigen werk en zoekt bij twijfel de geldende procedure op.	Toetst voorgenomen werkwijzen aan wet en interne regels en legt afwijkingen met onderbouwing voor aan de verantwoordelijke.	Stelt het governancekader van de organisatie op, bepaalt mandaten en toezichtafspraken en verantwoordt de naleving aan externe toezichthouders.

Skill	N1	N3	N5
Spreadsheets en rekenbladen Bouwt rekenbladen met formules, verwijzingen en draaitabellen, controleert uitkomsten en presenteert getallen begrijpelijk in tabellen en grafieken.	Vult gegevens in een bestaand rekenblad in en gebruikt eenvoudige formules zoals som en gemiddelde volgens instructie.	Bouwt een rekenblad met gekoppelde formules en draaitabellen, controleert op fouten en legt de rekenlogica uit aan collega's.	Stelt de standaarden vast voor rekenmodellen in de organisatie en beoordeelt of modellen betrouwbaar genoeg zijn voor besluitvorming.
Financiële rapportage lezen en interpreteren Leest balans, winst en verliesrekening en kasstroomoverzicht en leidt daaruit af hoe een organisatie of onderdeel er financieel voor staat.	Wijst in een periodieke rapportage de posten omzet, kosten en resultaat aan en benoemt de gebruikte periode.	Vergelijkt rapportages over meerdere perioden, berekent kengetallen en benoemt welke posten de afwijking verklaren.	Beoordeelt jaarrekeningen en managementrapportages van de organisatie, stelt de rapportagestandaard vast en adviseert de raad daarover.
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.
Jaarrekening opstellen Stelt de jaarrekening op met balans, resultatenrekening en toelichting volgens verslaggevingsregels en onderbouwt waarderingen en voorzieningen.	Verzamelt onder begeleiding de onderbouwing bij balansposten en verwerkt de aangeleverde correctieboekingen.	Stelt zelfstandig de jaarrekening van een middelgrote entiteit op en verantwoordt waarderingskeuzes tegenover de accountant.	Bepaalt het verslaggevingsbeleid van de organisatie, beslist over complexe waarderingsvraagstukken en verdedigt die bij toezichthouders.
Probleemanalyse Ontleedt een vraagstuk in onderdelen, scheidt oorzaken van gevolgen en benoemt welke informatie nodig is om verder te komen.	Benoemt bij een storing wat er precies afwijkt en welke gegevens ontbreken, en legt dit voor aan de begeleider.	Splitst een terugkerende klacht in mogelijke oorzaken, toetst die met eigen gegevens en benoemt de meest waarschijnlijke oorzaak.	Herleidt hardnekkige organisatieproblemen tot een klein aantal grondoorzaken en legt de analysemethode vast die andere teams gaan gebruiken.
Methodisch werken Volgt bij taken een vaste en navolgbare werkwijze met stappen, vastlegging en controle, zodat anderen het werk kunnen herhalen.	Werkt de stappen van een voorgeschreven procedure in de juiste volgorde af en legt het resultaat vast.	Kiest zelf een passende werkwijze bij een nieuwe taak, legt de stappen vast en houdt zich daaraan onder tijdsdruk.	Schrijft de werkwijzen voor het vakgebied, laat ze toetsen in de praktijk en herzielt ze op vaste momenten.
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.

Skill	N1	N3	N5
Discipline en afspraken nakomen Houdt zich aan gemaakte afspraken, procedures en toezeggingen, ook zonder controle, en meldt tijdig wanneer een afspraak niet haalbaar blijkt.	Komt op de afgesproken tijd met het afgesproken werk en meldt vertraging bij de begeleider.	Zegt alleen toe wat haalbaar is, houdt de eigen toezeggingen bij en informeert betrokkenen zodra een datum onder druk staat.	Legt de norm voor betrouwbaar nakomen vast in werkafspraken en spreekt op elk niveau aan wie die norm structureel laat lopen.
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.
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.
Facturatie en debiteurenbeheer Maakt en verzendt facturen, volgt openstaande posten op en onderneemt stappen bij te late betaling tot en met overdracht aan incasso.	Maakt facturen aan volgens de opdrachtgegevens en controleert adres, bedrag en betalingstermijn voor verzending.	Beheert de openstaande posten, belt achterstanden na en maakt betalingsregelingen binnen het vastgestelde beleid.	Stelt het krediet en aanmaambeleid van de organisatie vast en beslist over afboeken en juridische vervolgstappen.
Fiscale basiskennis toepassen Kent de hoofdregels van omzetbelasting, loonheffing en vennootschapsbelasting en past die toe bij facturen, aangiften en eenvoudige fiscale vragen.	Zet het juiste omzetbelastingtarief op een factuur en legt vragen over afwijkende gevallen voor aan de administratie.	Stelt de periodieke aangifte omzetbelasting op, controleert de aansluiting met de administratie en corrigeert onjuiste boekingen.	Bepaalt de fiscale werkwijze van de organisatie, overlegt met de belastingdienst en adviseert het bestuur over fiscale risico's.
Audit en interne controle Toetst of processen en vastleggingen voldoen aan regels en interne beheersing, verzamelt bewijs en rapporteert bevindingen met aanbevelingen.	Voert onder toezicht controlestappen uit volgens werkprogramma en legt het gevonden bewijs geordend vast.	Stelt zelfstandig een controleaanpak op bij een risicovol proces, weegt het bewijs en formuleert onderbouwde bevindingen.	Bepaalt het auditjaarplan en de beheersingsnormen van de organisatie en verantwoordt de uitkomsten aan bestuur of raad.

Skill	N1	N3	N5
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.	Schraapt of verschuift bij drukte 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.
Procesautomatisering Analyseert een terugkerend werkproces, bouwt of laat bouwen dat stappen automatisch verlopen en controleert of de uitkomst betrouwbaar blijft.	Voert een bestaande automatisering uit en meldt wanneer de uitkomst afwijkt van wat verwacht werd.	Beschrijft een proces in stappen, automatiseert de herhaalbare stappen en bouwt controles in op fouten en uitzonderingen.	Bepaalt de automatiseringsagenda van de organisatie en beslist welke processen wel en niet worden geautomatiseerd.
Treasury en werkkapitaalbeheer Beheert liquiditeit, financiering en betalingsverkeer, stuurt op debiteuren, crediteuren en voorraad en beperkt rente- en valutarisico.	Stelt onder begeleiding het dagelijkse liquiditeitsoverzicht op en signaleert betalingen die de beschikbare ruimte overschrijden.	Maakt zelfstandig een liquiditeitsprognose, stuurt op betaaltermijnen en stelt de financieringsbehoefte tijdig aan de orde.	Bepaalt het treasurybeleid van de organisatie, kiest de financieringsstructuur en dekt rente- en valutarisico met onderbouwde instrumenten.

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.
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.
Structureerd interview	0.42	0.19	Gedragsgericht interview met vaste vragen en een beoordelingsschaal per vraag.

7 Meetinstrumenten voor deze functie

hrmforce instrument	Skills	Wat het meet
Werkproef	13	Representatief werkfragment onder gestandaardiseerde condities
Kennistoets (klantspecifiek)	13	Toets van vakkennis, per klant samengesteld
Competency Check	7	Competentiebeoordeling op gedragsniveau
Ability Scan	3	Capaciteitentest: verbaal, numeriek en abstract redeneervermogen
Big Fifty	3	Persoonlijkheidsvragenlijst, 150 items, 25 factoren
360 Feedback	3	Meervoudige beoordeling op gedragsankers
Portfolio	3	Beoordeling van eerder werk tegen vaste criteria
Structureerd interview	2	Gedragsgericht interview met vaste opzet
Big Fifty (schaal Integriteit)	1	
15PF	1	Persoonlijkheidsprofiel, korter alternatief voor de Big Fifty
Pulse Survey	1	Periodieke meting op team- en organisatieniveau

8 Hoe je dit profiel gebruikt

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

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