

# Supply chain planner

FF15 Logistiek, transport en supply chain · ISCO-08 3339 · CBS 0413 Bedrijfskundigen en organisatieadviseurs · senioriteit medior · Ook bekend als: S&OP-planner, Demand planner, Ketenplanner

Vertaalt vraagvoorspellingen naar inkoop-, productie- en voorraadplanning en signaleert afwijkingen tussen vraag en aanbod voordat die tot tekorten of overschotten leiden.

De supply chain planner werkt met data uit meerdere systemen en moet daaruit een betrouwbare voorspelling bouwen. Het onderscheid met een logistiek planner zit in het strategischer, vooruitkijkende karakter van vraagplanning in plaats van operationele uitvoering. Selectie loopt vaak vast op kandidaten die modellen goed kunnen bouwen maar de aannames erachter niet kunnen uitleggen aan commerciële collega's.

## Kerncijfers van dit profiel

24 skills · 5 te meten competenties · 4 knockout-skills · zwaartepunt: Vakinhoudelijke kennisdomeinen 28%, Digitaal, data en AI 16%, Uitvoering, ambacht, veiligheid en duurzaamheid 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>Veiligheidsbewustzijn</b><br>Competentie (50-framework): Discipline<br><b>Knockout</b>                      |  <b>N3</b> | Big Fifty, Competency Check               | Situational Judgement Test  | Herkent zelf onveilige situaties in het eigen proces, grijpt in en spreekt collega's aan zonder het werk stil te leggen.     |
| <b>Nauwkeurigheid en aandacht voor detail</b><br>Competentie (50-framework): Nauwkeurigheid<br><b>Knockout</b> |  <b>N3</b> | Big Fifty, 360 Feedback                   | Persoonlijkheidsvragenlijst | Bouwt in het eigen proces controlemomenten in, houdt fouten bij en voorkomt herhaling door de werkwijze aan te passen.       |
| <b>Discipline en afspraken nakomen</b><br>Competentie (50-framework): Discipline                               |  <b>N3</b> | 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. |
| <b>Omgaan met werkdruk</b><br>Competentie (50-framework): Stressbestendigheid                                  |  <b>N3</b> | Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey | Structureerd interview      | Schraapt of verschuift bij drukte zelf taken op basis van belang, legt dat vast en bespreekt de gevolgen met opdrachtgevers. |

| Te meten competenties                                                                | Streefniveau                                                                      | hrmforce instrument  | Meetmethode | Gedragssanker op streefniveau                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tempo vasthouden in repetitief werk</b><br>Competentie (50-framework): Discipline |  | Big Fifty, Werkproef | Werkproef   | Houdt het tempo een hele dienst vast, bouwt eigen ritme en korte herstelmomenten in en blijft binnen de kwaliteitsnorm. |

## 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 | Logistieke planning<br>Herplant zelfstandig ritten en capaciteit bij uitval, weegt kosten tegen levertijd en informeert klant en vervoerder.                     |  N4   | 5       | ja       | Werkproef                   | Werkproef, Kennistoets (klantspecifiek)   |
| G | Veiligheidsbewustzijn<br>Herkent zelf onveilige situaties in het eigen proces, grijpt in en spreekt collega's aan zonder het werk stil te leggen.                |  N3   | 5       | ja       | Situational Judgement Test  | Big Fifty, Competency Check               |
| V | Data-analyse<br>Kiest zelf analysemethoden bij een open vraag, bewerkt ruwe gegevens tot een werkbestand en onderbouwt elke conclusie met cijfers.               |  N4   | 4       | nee      | Werkproef                   | Ability Scan, Werkproef                   |
| G | Nauwkeurigheid en aandacht voor detail<br>Bouwt in het eigen proces controlemomenten in, houdt fouten bij en voorkomt herhaling door de werkwijze aan te passen. |  N3 | 4       | ja       | Persoonlijkheidsvragenlijst | Big Fifty, 360 Feedback                   |
| V | afstemmen en coördineren<br>Organiseert overleg tussen betrokkenen bij een gedeeld proces, legt afspraken vast en volgt actief of ze worden nagekomen.           |  N3 | 4       | nee      | Assessment center           | Competency Check, 360 Feedback            |
| V | Plannen en organiseren<br>Plant het werk van het team voor meerdere weken, verdeelt taken en herschikt bij verstoringen zonder deadlines te missen.              |  N3 | 4       | nee      | Werkproef                   | Competency Check, 360 Feedback, Werkproef |
| G | Discipline en afspraken nakomen<br>Zegt alleen toe wat haalbaar is, houdt de eigen toezeggingen bij en informeert betrokkenen zodra een datum onder druk staat.  |  N3 | 4       | nee      | Persoonlijkheidsvragenlijst | Big Fifty, 15PF, 360 Feedback             |

| T | Skill                                                                                                                                                                      | Streefniveau                                                                           | Gewicht | Knockout | Meetmethode         | hrmforce instrument                      |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|---------------------|------------------------------------------|
| V | Voorraadbeheer operationeel<br>Bepaalt zelfstandig bestelniveaus voor een artikelgroep, analyseert voorraadverschillen en herstelt de oorzaak in het proces.               |  N3   | 4       | nee      | Werkproef           | Werkproef, Kennistoets (klantspecifiek)  |
| V | Transport en distributie uitvoeren<br>Voert zelfstandig een rit met meerdere adressen uit, houdt de rijtijden bij en lost problemen bij de klant ter plekke op.            |  N3   | 4       | nee      | Certificaat/diploma | Kennistoets (klantspecifiek), Werkproef  |
| T | Warehousemanagementsystemen gebruiken<br>Lost zelfstandig verschillen tussen systeemvoorraad en locatie op en past instellingen aan binnen de eigen bevoegdheid.           |  N3   | 4       | ja       | Werkproef           | Werkproef, Kennistoets (klantspecifiek)  |
| V | Ladingzekering en veiligheid in transport<br>Bepaalt zelfstandig de zekeringmethode bij afwijkende lading, berekent de benodigde spankracht en weigert onveilig transport. |  N3   | 4       | nee      | Praktijkobservatie  | Werkproef, Kennistoets (klantspecifiek)  |
| T | Spreadsheets en rekenbladen<br>Bouwt een rekenblad met gekoppelde formules en draaitabellen, controleert op fouten en legt de rekenlogica uit aan collega's.               |  N4 | 3       | nee      | Werkproef           | Kennistoets (klantspecifiek), Werkproef  |
| V | Scenariodenken en toekomstverkenning<br>Werkt voor het eigen proces drie scenario's uit met aannames en gevolgen en benoemt per scenario de eerste signalen.               |  N3 | 3       | nee      | Assessment center   | Competency Check, Structureerd interview |
| V | Prioriteren en afwegen<br>Kiest bij een volle planning wat blijft liggen, onderbouwt dat met belang en urgentie en stemt dit af met betrokkenen.                           |  N3 | 3       | nee      | Werkproef           | Competency Check, Werkproef              |
| V | Tijdmanagement en prioriteren<br>Ordent het eigen werk op urgentie en belang, plant reservetijd in en onderbouwt bij anderen waarom iets later komt.                       |  N3 | 3       | nee      | Werkproef           | Competency Check, 360 Feedback           |

| T | Skill                                                                                                                                                                              | Streefniveau                                                                           | Gewicht | Knockout | Meetmethode            | hrmforce instrument                        |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|------------------------|--------------------------------------------|
| G | Omgaan met werkdruk<br>Schrapt of verschuift bij drukte zelf taken op basis van belang, legt dat vast en bespreekt de gevolgen met opdrachtgevers.                                 |  N3   | 3       | nee      | Structureerd interview | Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey  |
| 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. |  N3   | 3       | nee      | Werkproef              | Kennistoets (klantspecifiek), Werkproef    |
| V | Rapporteren en dashboards bouwen<br>Ontwerpt een dashboard met de gebruiker, kiest de indicatoren en definities en verwerkt gebruikersfeedback in nieuwe versies.                  |  N3   | 3       | nee      | Werkproef              | Werkproef, Portfolio                       |
| V | Machines bedienen<br>Bedient zelfstandig meerdere machines, stelt bedieningswaarden bij op de productstand en houdt de output binnen de norm.                                      |  N3   | 3       | nee      | Werkproef              | Werkproef, Kennistoets (klantspecifiek)    |
| G | Tempo vasthouden in repetitief werk<br>Houdt het tempo een hele dienst vast, bouwt eigen ritme en korte herstelmomenten in en blijft binnen de kwaliteitsnorm.                     |  N3 | 3       | nee      | Werkproef              | Big Fifty, Werkproef                       |
| V | Helder mondeling uitdrukken<br>Vertelt in eigen woorden wat is afgesproken en herhaalt de kern van de instructie ter controle.                                                     |  N2 | 2       | nee      | Assessment center      | Communicatiestijlen, Competency Check      |
| V | Kennis vasthouden en toepassen<br>Zoekt de benodigde procedure op in het handboek en volgt die stap voor stap bij een bekende taak.                                                |  N2 | 2       | nee      | Kennistoets            | Ability Scan, Kennistoets (klantspecifiek) |
| V | Serviceniveaus en prestatie-indicatoren beheren<br>Leest het prestatieoverzicht en meldt welke afspraak in de afgelopen week niet is gehaald.                                      |  N2 | 2       | nee      | Werkproef              | Werkproef, Competency Check                |

| T | Skill                                                                                                                                                         | Streefniveau                                                                         | Gewicht | Knockout | Meetmethode | hrmforce instrument          |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|-------------|------------------------------|
| K | <p>Douane en internationale handelsdocumentatie</p> <p>Controleert onder begeleiding of de vereiste documenten bij een zending aanwezig en volledig zijn.</p> |  N2 | 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                                           | medior | senior |
|-------------------------------------------------|--------|--------|
| Logistieke planning                             | N4     | N4     |
| Veiligheidsbewustzijn                           | N3     | N4     |
| Data-analyse                                    | N4     | N5     |
| Nauwkeurigheid en aandacht voor detail          | N3     | N4     |
| afstemmen en coördineren                        | N3     | N4     |
| Plannen en organiseren                          | N3     | N4     |
| Discipline en afspraken nakomen                 | N3     | N4     |
| Voorraadbeheer operationeel                     | N3     | N4     |
| Transport en distributie uitvoeren              | N3     | N4     |
| Warehousemanagementsystemen gebruiken           | N3     | N4     |
| Ladingzekering en veiligheid in transport       | N3     | N4     |
| Spreadsheets en rekenbladen                     | N4     | N4     |
| Scenariodenken en toekomstverkenning            | N3     | N4     |
| Prioriteren en afwegen                          | N3     | N4     |
| Tijdmanagement en prioriteren                   | N3     | N4     |
| Omgaan met werkdruk                             | N3     | N4     |
| Werken met digitale apparaten en applicaties    | N3     | N4     |
| Rapporteren en dashboards bouwen                | N3     | N4     |
| Machines bedienen                               | N3     | N4     |
| Tempo vasthouden in repetitief werk             | N3     | N4     |
| Helder mondeling uitdrukken                     | N2     | N3     |
| Kennis vasthouden en toepassen                  | N2     | N3     |
| Serviceniveaus en prestatie-indicatoren beheren | N2     | N3     |
| Douane en internationale handelsdocumentatie    | N2     | 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>Logistieke planning</b><br>Plant goederenstromen, capaciteit en ritten zodanig dat levertijd, kosten en beschikbaarheid in balans zijn en past de planning aan bij verstoring.     | Vult de dagplanning in volgens het vaste schema en meldt knelpunten in beschikbaarheid aan de planner.                     | Herplant zelfstandig ritten en capaciteit bij uitval, weegt kosten tegen levertijd en informeert klant en vervoerder.              | Ontwerpt het logistieke netwerk en de planningsprincipes van de organisatie en stuurt ketenpartners op prestatieafspraken.             |
| <b>Veiligheidsbewustzijn</b><br>Let tijdens het werk voortdurend op onveilige situaties en handelingen, spreekt anderen daarop aan en kiest ook onder tijdsdruk de veilige werkwijze. | Volgt de veiligheidsregels van de werkplek en vraagt na bij twijfel over een handeling.                                    | Herkent zelf onveilige situaties in het eigen proces, grijpt in en spreekt collega's aan zonder het werk stil te leggen.           | Zet de veiligheidsnorm voor de organisatie, maakt veiligheid bespreekbaar op elk niveau en stuurt op gedrag en cultuur.                |
| <b>Data-analyse</b><br>Bewerkt en analyseert gegevensbestanden om patronen, verbanden en afwijkingen te vinden en verbindt de uitkomsten aan de oorspronkelijke vraag.                | Voert een vooraf beschreven analysestap uit op een aangeleverd bestand en legt de uitkomst vast in het afgesproken format. | Kiest zelf analysemethoden bij een open vraag, bewerkt ruwe gegevens tot een werkbestand en onderbouwt elke conclusie met cijfers. | Bepaalt de analysestandaarden van de organisatie, beoordeelt analyses van anderen en zet nieuwe analysemethoden in het vakgebied neer. |
| <b>Nauwkeurigheid en aandacht voor detail</b><br>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.      |

| Skill                                                                                                                                                                                          | N1                                                                                                                          | N3                                                                                                                             | N5                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>afstemmen en coördineren</b><br>Werkzaamheden van verschillende personen en groepen op elkaar afstemmen in tijd, volgorde en inhoud zodat dubbel werk en vertraging worden voorkomen.       | Stemt de eigen werkzaamheden af met een directe collega en bevestigt wie welke taak wanneer oppakt.                         | Organiseert overleg tussen betrokkenen bij een gedeeld proces, legt afspraken vast en volgt actief of ze worden nagekomen.     | Richt de coördinatiestructuur in tussen afdelingen of ketenpartners en bepaalt welke overleggen, rollen en informatiestromen de organisatie standaard gebruikt. |
| <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>Discipline en afspraken nakomen</b><br>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.                                   |
| <b>Voorraadbeheer operationeel</b><br>Houdt voorraadniveaus, bestelmomenten en locaties bij, voert tellingen uit en verklaart verschillen tussen systeemvoorraad en werkelijke voorraad.       | Telt onder toezicht voorraad volgens de telinstructie en registreert de uitkomst in het systeem.                            | Bepaalt zelfstandig bestelniveaus voor een artikelgroep, analyseert voorraadverschillen en herstelt de oorzaak in het proces.  | Stelt het voorraadbeleid vast, bepaalt normen voor omloopsnelheid en servicegraad en toetst de uitvoering daaraan.                                              |
| <b>Transport en distributie uitvoeren</b><br>Vervoert en levert goederen volgens rit- en rijtijdregels, controleert de vrachtdocumenten en handelt afwijkingen bij laden en lossen af.         | Rijdt onder begeleiding een vaste route, controleert de vrachtbrief en meldt afwijkingen bij aflevering.                    | Voert zelfstandig een rit met meerdere adressen uit, houdt de rijtijden bij en lost problemen bij de klant ter plekke op.      | Bepaalt de uitvoeringsstandaarden voor transport, beoordeelt de naleving van rijtijden en instrueert chauffeurs bij nieuwe regels.                              |
| <b>Warehousemanagementsystemen gebruiken</b><br>Gebruikt een warehousemanagementsysteem voor ontvangst, opslag, orderpicken en verzending en herstelt verschillen tussen systeem en werkvloer. | Registreert ontvangst en orderregels in het systeem volgens werkinstructie en meldt foutmeldingen aan de teamleider.        | Lost zelfstandig verschillen tussen systeemvoorraad en locatie op en past instellingen aan binnen de eigen bevoegdheid.        | Bepaalt de inrichting van het warehousesysteem, stelt gebruiksregels vast en leidt de invoering van nieuwe functionaliteit.                                     |
| <b>Ladingzekering en veiligheid in transport</b><br>Zekert lading volgens gewicht, zwaartepunt en voorschriften en werkt veilig bij laden, lossen en vervoer van gevaarlijke stoffen.          | Zekert lading onder toezicht met de voorgeschreven middelen en controleert voor vertrek of de spanbanden op spanning staan. | Bepaalt zelfstandig de zekeringsmethode bij afwijkende lading, berekent de benodigde spankracht en weigert onveilig transport. | Stelt de laadveiligheidsinstructies van het bedrijf op, analyseert incidenten en toetst de naleving bij chauffeurs en laadploegen.                              |
| <b>Spreadsheets en rekenbladen</b><br>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.                           |

| Skill                                                                                                                                                                                                                | N1                                                                                                             | N3                                                                                                                                 | N5                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Scenariodenken en toekomstverkenning</b><br>Verkent meerdere mogelijke toekomst voor een vraagstuk, beschrijft per scenario de gevolgen en benoemt signalen die op een scenario wijzen.                           | Noemt bij een plan twee mogelijke uitkomsten en geeft aan wat er dan anders moet in het eigen werk.            | Werkt voor het eigen proces drie scenario's uit met aannames en gevolgen en benoemt per scenario de eerste signalen.               | Stelt scenario's voor de organisatie op met een horizon van jaren en verbindt daaraan besluitmomenten en meetbare signaalwaarden.                 |
| <b>Prioriteren en afwegen</b><br>Ordent taken en opties naar belang, urgentie en opbrengst en maakt de afweging tussen kosten, tijd en kwaliteit zichtbaar.                                                          | Werkt de eigen taken af in de afgesproken volgorde en meldt het wanneer twee taken met elkaar botsen.          | Kiest bij een volle planning wat blijft liggen, onderbouwt dat met belang en urgentie en stemt dit af met betrokkenen.             | Stelt de prioriteitsregels voor het portfolio vast, stopt lopende initiatieven en verantwoordt de verdeling van mensen en middelen.               |
| <b>Tijdmanagement en prioriteren</b><br>Verdeelt de beschikbare tijd over taken op basis van urgentie en belang, stelt een volgorde vast en stuurt die bij als er nieuw werk bijkomt.                                | Volgt een aangereikte takenlijst en vraagt bij nieuwe verzoeken na welke taak voorrang krijgt.                 | Ordent het eigen werk op urgentie en belang, plant reservetijd in en onderbouwt bij anderen waarom iets later komt.                | Stelt organisatiebreed prioriteringsafspraken en planningsstandaarden vast en beslist bij schaarste welke werkstromen tijd en capaciteit krijgen. |
| <b>Omgaan met werkdruk</b><br>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 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.                    |
| <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>Rapporteren en dashboards bouwen</b><br>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 rapportjabloon 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.                       |
| <b>Machines bedienen</b><br>Bedient productiemachines, verwerkingsmachines of transportmiddelen volgens werkinstructie en grijpt in wanneer het proces buiten de gestelde waarden dreigt te lopen.                   | Start en stopt een machine volgens de werkinstructie en waarschuwt bij elke afwijking de operator.             | Bedient zelfstandig meerdere machines, stelt bedieningswaarden bij op de productstand en houdt de output binnen de norm.           | Bepaalt hoe machines in de organisatie worden bediend, stelt bedieningsprotocollen op en beslist over vervanging of aanpassing van installaties.  |
| <b>Tempo vasthouden in repetitief werk</b><br>Houdt bij steeds terugkerende handelingen een constant tempo en een constante kwaliteit aan gedurende de hele dienst en verdeelt de inspanning over de tijd.           | Werkt de toegewezen reeks handelingen op het aangegeven tempo af en meldt het wanneer achterstand ontstaat.    | Houdt het tempo een hele dienst vast, bouwt eigen ritme en korte herstelmomenten in en blijft binnen de kwaliteitsnorm.            | Bepaalt haalbare temponormen voor het team en richt het werk zo in dat kwaliteit bij hoge output behouden blijft.                                 |

| 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>Kennis vasthouden en toepassen</b><br>Houdt opgedane vakkennis paraat, haalt de juiste regel of procedure op het moment dat die nodig is en past die correct toe in het werk.                  | Zoekt de benodigde procedure op in het handboek en volgt die stap voor stap bij een bekende taak.  | Kent de regels van het eigen werkveld uit het hoofd en past ze zonder naslag toe in wisselende situaties.                        | Overziet de vakkennis van het hele domein, beslist welke kennis geborgd moet worden en legt die vast voor de organisatie.                               |
| <b>Serviceniveaus en prestatie-indicatoren beheren</b><br>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.                                             |
| <b>Douane en internationale handelsdocumentatie</b><br>Kent goederencodes, invoerrechten en documenteisen bij grensoverschrijdend vervoer en stelt aangiften en vervoersdocumenten correct op.    | Controleert onder begeleiding of de vereiste documenten bij een zending aanwezig en volledig zijn. | Bepaalt zelfstandig goederencode en regeling bij een zending, stelt de aangifte op en beantwoordt vragen van de douane.          | Richt de douaneprocessen van de organisatie in, onderhoudt de vergunningen en verantwoordt de naleving bij controles.                                   |

## 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. |
| Situational Judgement Test  | 0.12 | 0.11 | Scenario met responsopties, gescoord op kennis of op gedragstendens.                       |
| Persoonlijkheidsvragenlijst | 0.40 | 0.15 | Zelfrapportage van gedragsvoorkeuren. Bij hrmforce de Big Fifty en de 15PF.                |
| Assessment center           | 0.29 | 0.09 | Meerdere oefeningen, meerdere beoordelaars, dimensiegewijze scoring.                       |
| Certificaat/diploma         | -    | -    | Formeel bewijs van afgeronde opleiding of examinering.                                     |
| 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.             |
| Kennistoets                 | 0.40 | 0.13 | Toets van declaratieve vakkennis, meestal klantspecifiek samengesteld.                     |

## 7 Meetinstrumenten voor deze functie

| hrmforce instrument          | Skills | Wat het meet                                                     |
|------------------------------|--------|------------------------------------------------------------------|
| Werkproef                    | 14     | Representatief werkfragment onder gestandaardiseerde condities   |
| Kennistoets (klantspecifiek) | 10     | Toets van vakkennis, per klant samengesteld                      |
| Competency Check             | 9      | Competentiebeoordeling op gedragsniveau                          |
| Big Fifty                    | 5      | Persoonlijkheidsvragenlijst, 150 items, 25 factoren              |
| 360 Feedback                 | 5      | Meervoudige beoordeling op gedragsankers                         |
| Ability Scan                 | 2      | Capaciteitentest: verbaal, numeriek en abstract redeneervermogen |
| 15PF                         | 1      | Persoonlijkheidsprofiel, korter alternatief voor de Big Fifty    |
| Structureerd interview       | 1      | Gedragsgericht interview met vaste opzet                         |
| Pulse Survey                 | 1      | Periodieke meting op team- en organisatieniveau                  |
| Portfolio                    | 1      | Beoordeling van eerder werk tegen vaste criteria                 |
| Communicatiestijlen          | 1      | Voorkeursstijl in communicatie                                   |

## 8 Hoe je dit profiel gebruikt

1. Stel het profiel vast met de leidinggevende voordat de eerste kandidaat wordt gemeten. Gewichten die je achteraf verschuift, maken de uitkomst onverdedigbaar.

2. Kies per skill de meetmethode uit kolom Meetmethode. Combineer maximaal drie methoden per kandidaat.
3. Kalibreer de beoordelaars in een sessie van twee uur met de gedragsankers uit hoofdstuk 5. Ankers zonder beoordelaarstraining leveren weinig op.
4. Vul de matchcalculator en bespreek de gaps in het ontwikkelgesprek. Type A en type G zijn selectiecriteria, geen ontwikkeldoelen van een kwartaal.

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