

Teamleider sociaal domein

FF11 Sociaal werk, begeleiding en gehandicaptenzorg · ISCO-08 1344 · CBS 0534 Managers zorginstellingen · senioriteit medior · Ook bekend als: Teamleider welzijn, Teamcoördinator sociaal domein, Unitmanager welzijn, Afdelingshoofd sociaal team

Geeft operationeel leiding aan een team van sociaal werkers of begeleiders, stuurt op resultaten en caseload en is aanspreekpunt richting de organisatie.

De teamleider sociaal domein stuurt een team van professionals aan die zelf veel beslissingsruimte hebben in hun eigen dossiers. Kandidaten worden vaak beoordeeld op hun eigen ervaring als hulpverlener. Sturen op resultaten van zelfstandig werkende professionals vraagt echter een ander soort leiderschap dan hiërarchisch aansturen alleen.

Kerncijfers van dit profiel

25 skills · 8 te meten competenties · 4 knockout-skills · zwaartepunt: Samenwerking en interpersoonlijke effectiviteit 24%, Communicatie en beïnvloeding 18%, Vakinhoudelijke kennisdomeinen 16%

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
sensitiviteit Competentie (50-framework): Sensitiviteit Knockout	■■■■ N4	Big Fifty, 360 Feedback, Kleurenprofiel (Jung)	Persoonlijkheidsvragenlijst	Benoemt tijdens een gesprek de waargenomen spanning of terughoudendheid en past daarop toon, tempo en woordkeus aan.
Luisteren en doorvragen Competentie (50-framework): Luisteren	■■■■ N4	Big Fifty, 360 Feedback	360 feedback	Vat de kern en het gevoel van de ander samen en vraagt door tot het werkelijke belang achter de vraag zichtbaar is.
integriteit en betrouwbaarheid Competentie (50-framework): Integriteit	■■■■ N4	Big Fifty (schaal Integriteit), 360 Feedback, Structureerd interview	Persoonlijkheidsvragenlijst	Meldt uit eigen beweging een mogelijke belangenverstrengeling en vraagt om toetsing voordat er een besluit wordt genomen.

Te meten competenties	Streefniveau	hrmforce instrument	Meetmethode	Gedragssanker op streefniveau
Aansturen en sturing geven Competentie (50-framework): Aansturen Knockout	 N4	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Assessment center	Stelt per teamlid verwachtingen en kaders vast, spreekt afwijkend gedrag direct aan en legt afspraken schriftelijk vast.
Stressbestendigheid Competentie (50-framework): Stressbestendigheid	 N4	Big Fifty, 15PF, Mentale Weerbaarheid (4C)	Persoonlijkheidsvragenlijst	Blijft bij piekdrukke gestructureerd werken, houdt afspraken met opdrachtgevers helder en signaleert vroegtijdig welke resultaten in gevaar komen.
Grenzen en energie beheren Competentie (50-framework): Stressbestendigheid	 N3	Big Fifty, Pulse Survey, Ontwikkelgesprek	Structureerd interview	Plant zware en lichte taken bewust af, wijst extra werk onderbouwd af en houdt de eigen agenda binnen de afgesproken uren.
Veiligheidsbewustzijn Competentie (50-framework): Discipline	 N3	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.
Improviseren binnen kaders Competentie (50-framework): Creativiteit	 N3	Competency Check, 360 Feedback	Situational Judgement Test	Kiest bij uitval of onverwachte vraag zelf een noodoplossing binnen de regels en legt achteraf vast wat is afgeweken.

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	Gespreksvoering Kiest per gespreksfase een passende vraagvorm, vat tussentijds samen en brengt het gesprek terug bij het doel als het afdwaalt.	 N4	5	ja	Assessment center	Communicatiestijlen, Competency Check
G	sensitiviteit Benoemt tijdens een gesprek de waargenomen spanning of terughoudendheid en past daarop toon, tempo en woordkeus aan.	 N4	5	ja	Persoonlijkheidsvragenlijst	Big Fifty, 360 Feedback, Kleurenprofiel (Jung)
G	Luisteren en doorvragen Vat de kern en het gevoel van de ander samen en vraagt door tot het werkelijke belang achter de vraag zichtbaar is.	 N4	4	nee	360 feedback	Big Fifty, 360 Feedback
V	de-escaleren en grenzen stellen Benoemt bij ongewenst gedrag welke grens wordt overschreden, welk gevolg dat heeft en beëindigt het gesprek wanneer dat nodig is.	 N4	4	ja	Situational Judgement Test	Conflictstijlen, Big Fifty, Mentale Weerbaarheid (4C)
G	integriteit en betrouwbaarheid Meldt uit eigen beweging een mogelijke belangenverstrengeling en vraagt om toetsing voordat er een besluit wordt genomen.	 N4	4	nee	Persoonlijkheidsvragenlijst	Big Fifty (schaal Integriteit), 360 Feedback, Structureerd interview

T	Skill	Streefniveau	Gewicht	Knockout	Meetmethode	hrmforce instrument
G	Aansturen en sturing geven Stelt per teamlid verwachtingen en kaders vast, spreekt afwijkend gedrag direct aan en legt afspraken schriftelijk vast.	 N4	4	ja	Assessment center	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
G	Stressbestendigheid Blijft bij piekdrukke gestructureerd werken, houdt afspraken met opdrachtgevers helder en signaleert vroegtijdig welke resultaten in gevaar komen.	 N4	4	nee	Persoonlijkheidsvragenlijst	Big Fifty, 15PF, Mentale Weerbaarheid (4C)
G	Grenzen en energie beheren Plant zware en lichte taken bewust af, wijst extra werk onderbouwd af en houdt de eigen agenda binnen de afgesproken uren.	 N3	4	nee	Structureerd interview	Big Fifty, Pulse Survey, Ontwikkelgesprek
V	Methodisch zorgproces en dossiervorming Stelt zelfstandig een zorgplan op met meetbare doelen, evalueert dat periodiek en past het aan bij een veranderende zorgvraag.	 N3	4	nee	Portfolio/bewijsstuk	Portfolio, Kennistoets (klantspecifiek)
V	Probleemanalyse Splitst een terugkerende klacht in mogelijke oorzaken, toetst die met eigen gegevens en benoemt de meest waarschijnlijke oorzaak.	 N3	3	nee	Assessment center	Competency Check, Ability Scan

T	Skill	Streefniveau	Gewicht	Knockout	Meetmethode	hrmforce instrument
V	Correspondentie en dossiervorming Formuleert zelf antwoorden op afwijkende vragen, legt de afwegingen kort vast en houdt het dossier volledig en actueel.	 N3	3	nee	Werkproef	Werkproef
V	samenwerken in ketens en allianties Stemt met partnerorganisaties werkwijzen en overdrachtsmomenten af en lost knelpunten in de samenwerking met hen op.	 N3	3	nee	Assessment center	Competency Check, 360 Feedback
V	omgaan met verschil en diversiteit van perspectief Haalt bij een vraagstuk bewust uiteenlopende invalshoeken op, weegt ze en verantwoordt welke inzichten in de oplossing terugkomen.	 N3	3	nee	Situational Judgement Test	Big Fifty, Kleurenprofiel (Jung), 360 Feedback
V	Prestatiegesprekken voeren Voert jaargesprekken zelfstandig, onderbouwt het oordeel met feiten en legt verbeterafspraken met termijn schriftelijk vast.	 N3	3	nee	Simulatie	Ontwikkelgesprek, 360 Feedback, Competency Check
V	Budget en financiële verantwoording Stelt de teambegroting op, verklaart maandelijks afwijkingen met cijfers en stelt bij om binnen het jaarbudget te blijven.	 N3	3	nee	Kennistoets	Kennistoets (klantspecifiek), Werkproef

T	Skill	Streefniveau	Gewicht	Knockout	Meetmethode	hrmforce instrument
V	Reflecteren op eigen praktijk Neemt zelf tijd voor terugblikken op lastige situaties, zoekt patronen in eigen handelen en legt één verbeterpunt schriftelijk vast.	 N3	3	nee	360 feedback	360 Feedback, Ontwikkelgesprek
K	AVG en privacy in de praktijk Beoordeelt in eigen processen of er een grondslag is, past dataminimalisatie toe en handelt verzoeken van betrokkenen correct af.	 N3	3	nee	Kennistoets	Kennistoets (klantspecifiek)
V	Veilig tillen en bewegen in de zorg Kiest zelfstandig techniek en hulpmiddel bij een cliënt met beperkte mobiliteit en instrueert collega's ter plekke.	 N3	3	nee	Praktijkobservatie	Werkproef
V	Publieke dienstverlening aan burgers Behandelt zelfstandig aanvragen met uitzonderingen, legt de uitkomst in begrijpelijke taal uit en bewaakt de termijnen.	 N3	3	nee	Werkproef	Werkproef, Kennistoets (klantspecifiek)
G	Veiligheidsbewustzijn Herkent zelf onveilige situaties in het eigen proces, grijpt in en spreekt collega's aan zonder het werk stil te leggen.	 N3	3	nee	Situational Judgement Test	Big Fifty, Competency Check
V	Adviesvaardigheid Herformuleert de vraag achter de vraag, biedt twee onderbouwde opties met gevolgen en spreekt een besluitmoment af.	 N3	2	nee	Assessment center	Competency Check, Structureerd interview

T	Skill	Streefniveau	Gewicht	Knockout	Meetmethode	hrmforce instrument
G	Improviseren binnen kaders Kiest bij uitval of onverwachte vraag zelf een noodoplossing binnen de regels en legt achteraf vast wat is afgeweken.	 N3	2	nee	Situational Judgement Test	Competency Check, 360 Feedback
V	Werken met digitale apparaten en applicaties Opent en gebruikt de voorgeschreven applicaties voor eigen taken en vraagt bij elke onbekende melding om hulp.	 N2	2	nee	Werkproef	Kennistoets (klantspecifiek), Werkproef
V	Ondersteuning in de gehandicaptenzorg Begeleidt onder toezicht een cliënt bij dagelijkse activiteiten en volgt daarbij de afspraken uit het ondersteuningsplan.	 N2	2	nee	Praktijkobservatie	Werkproef, Competency Check
K	Subsidie- en regelingenkennis Controleert een aanvraag op volledigheid aan de hand van de voorwaardenlijst en vraagt de ontbrekende stukken op.	 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
Gespreksvoering	N4	N5
sensitiviteit	N4	N5
Luisteren en doorvragen	N4	N5
de-escaleren en grenzen stellen	N4	N4
integriteit en betrouwbaarheid	N4	N5
Aansturen en sturing geven	N4	N5
Stressbestendigheid	N4	N5
Grenzen en energie beheren	N3	N4
Methodisch zorgproces en dossiervorming	N3	N4
Probleemanalyse	N3	N4
Correspondentie en dossiervorming	N3	N4
samenwerken in ketens en allianties	N3	N4
omgaan met verschil en diversiteit van perspectief	N3	N4
Prestatiegesprekken voeren	N3	N4
Budget en financiële verantwoording	N3	N4
Reflecteren op eigen praktijk	N3	N4
AVG en privacy in de praktijk	N3	N4
Veilig tillen en bewegen in de zorg	N3	N4
Publieke dienstverlening aan burgers	N3	N4
Veiligheidsbewustzijn	N3	N4
Adviesvaardigheid	N3	N4
Improviseren binnen kaders	N3	N4
Werken met digitale apparaten en applicaties	N2	N3
Ondersteuning in de gehandicaptenzorg	N2	N2
Subsidie- en regelingenkennis	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
Gespreksvoering Een gesprek doelgericht opbouwen, sturen en afronden door vragen, samenvatten en het maken van concrete afspraken over het vervolg.	Volgt een voorbereide gesprekslijst, stelt de vragen in de gegeven volgorde en legt de gemaakte afspraken vast.	Kiest per gespreksfase een passende vraagvorm, vat tussentijds samen en brengt het gesprek terug bij het doel als het afdwaalt.	Leidt gesprekken met tegengestelde belangen op bestuursniveau, ontwikkelt gespreksmodellen voor de organisatie en toetst deze aan de praktijk.
sensitiviteit Verbale en non-verbale signalen van anderen opmerken, benoemen wat opvalt en het eigen gedrag daarop aanpassen tijdens het contact.	Merkt op wanneer een gesprekspartner afhaakt of aarzelt en vraagt of de uitleg duidelijk is.	Benoemt tijdens een gesprek de waargenomen spanning of terughoudendheid en past daarop toon, tempo en woordkeus aan.	Leidt anderen op in het herkennen van sociale signalen en gebruikt die kennis bij het inrichten van gevoelige verandertrajecten.
Luisteren en doorvragen De boodschap van de ander volledig opnemen, controleren of die klopt en met gerichte vervolgvragen achterliggende belangen en aannames boven tafel krijgen.	Laat de ander uitspreken, maakt aantekeningen en vraagt na het gesprek na wat onduidelijk bleef.	Vat de kern en het gevoel van de ander samen en vraagt door tot het werkelijke belang achter de vraag zichtbaar is.	Haalt in gesprekken met bestuurders en toezichthouders gevoelige signalen op en gebruikt die om organisatiebeleid tijdig bij te stellen.

Skill	N1	N3	N5
de-escaleren en grenzen stellen Oplopende spanning of ongewenst gedrag afremmen door rustig te blijven, de grens duidelijk te benoemen en het gesprek te sturen of te beëindigen.	Blijft bij een boze reactie rustig, laat de ander uitspreken en schakelt een collega of leidinggevende in.	Benoemt bij ongewenst gedrag welke grens wordt overschreden, welk gevolg dat heeft en beëindigt het gesprek wanneer dat nodig is.	Stelt organisatiebrede afspraken vast over grensoverschrijdend gedrag, richt opvang en opvolging in en houdt leidinggevenden aan die lijn.
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.
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 leidinggevenden aan op hun stijl en bepaalt wat goede sturing hier betekent.
Stressbestendigheid Blijft bij tijdsdruk, tegenspraak of onverwachte wendingen dezelfde kwaliteit werk leveren en houdt in het contact met anderen een zakelijke toon.	Werkt bij oplopende drukte door aan de lopende taak en vraagt de begeleider welke taak kan wachten.	Blijft bij piekdrukke gestructureerd werken, houdt afspraken met opdrachtgevers helder en signaleert vroegtijdig welke resultaten in gevaar komen.	Houdt in crisissituaties de organisatie werkbaar, neemt onder hoge onzekerheid besluiten en zet de norm voor kalm handelen onder druk.
Grenzen en energie beheren Verdeelt de eigen inzet over de werkweek, zegt onderbouwd nee tegen werk dat niet past en organiseert afwisseling tussen zware en lichte taken.	Meldt bij de begeleider wanneer taken niet meer binnen de werktijd passen en volgt de gemaakte keuze.	Plant zware en lichte taken bewust af, wijst extra werk onderbouwd af en houdt de eigen agenda binnen de afgesproken uren.	Stelt organisatiebreed afspraken vast over houdbare inzet en werkverdeling en houdt leidinggevenden aan het naleven daarvan.
Methodisch zorgproces en dossiervorming Doorloopt de stappen zorgvraag verhelderen, doelen stellen, plannen, uitvoeren en evalueren en legt die stappen vast in het cliëntdossier.	Legt uitgevoerde zorg en observaties dezelfde dag vast in het dossier volgens het vaste rapportageformat.	Stelt zelfstandig een zorgplan op met meetbare doelen, evalueert dat periodiek en past het aan bij een veranderende zorgvraag.	Ontwikkelt het dossier- en rapportagebeleid van de organisatie en leidt de invoering van een nieuwe methodische zorgstandaard.

Skill	N1	N3	N5
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.
Correspondentie en dossiervorming Zakelijke brieven, e-mails en gespreksverslagen opstellen en zo vastleggen dat de behandeling later navolgbaar is voor collega's en toezichthouders.	Verstuurt standaardbrieven uit het systeem, slaat bijlagen op de afgesproken plek op en noteert de datum van verzending.	Formuleert zelf antwoorden op afwijkende vragen, legt de afwegingen kort vast en houdt het dossier volledig en actueel.	Richt de standaard voor correspondentie en archivering in, toetst de naleving en verantwoordt dossierkwaliteit bij een externe audit.
samenwerken in ketens en allianties Met externe partijen werken aan een gedeeld resultaat door rollen, informatie-uitwisseling en verantwoordelijkheden tussen organisaties vast te leggen en te volgen.	Voert de eigen taak in een ketenafpraak uit en meldt bij de contactpersoon wat niet past.	Stemt met partnerorganisaties werkwijzen en overdrachtsmomenten af en lost knelpunten in de samenwerking met hen op.	Bouwt allianties op met partijen die verschillende belangen hebben en legt besturing en resultaatafspraken voor de keten vast.
omgaan met verschil en diversiteit van perspectief Verschillen in werkwijze, achtergrondkennis en inzicht in een groep zichtbaar maken en benutten om tot betere oplossingen te komen.	Vraagt bij een afwijkende aanpak van een collega hoe die werkt en waarom die is gekozen.	Haalt bij een vraagstuk bewust uiteenlopende invalshoeken op, weegt ze en verantwoordt welke inzichten in de oplossing terugkomen.	Organiseert dat teams standaard tegengeluid en verschillende invalshoeken meenemen en toetst het effect op de kwaliteit van besluiten.
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.
Budget en financiële verantwoording Een budget opstellen, uitgaven volgen tegen begroting, afwijkingen verklaren en financiële keuzes verantwoorden aan opdrachtgever, directie of controller.	Houdt uitgaven binnen een gegeven budget bij en levert bonnen en verantwoording volgens de procedure aan.	Stelt de teambegroting op, verklaart maandelijkse afwijkingen met cijfers en stelt bij om binnen het jaarbudget te blijven.	Stelt de meerjarenbegroting van de organisatie vast, weegt investeringsvoorstellen en legt verantwoording af in de jaarrekening en aan toezicht.

Skill	N1	N3	N5
Reflecteren op eigen praktijk Kijkt gestructureerd terug op eigen werk, benoemt wat het effect was van gemaakte keuzes en formuleert daaruit een concreet punt om anders te doen.	Beantwoordt na een taak de vragen van de begeleider over wat goed ging en wat lastig was.	Neemt zelf tijd voor terugblikken op lastige situaties, zoekt patronen in eigen handelen en legt één verbeterpunt schriftelijk vast.	Bouwt reflectie in als vast onderdeel van werkprocessen, begeleidt intervisie in de organisatie en houdt lastige aannames bespreekbaar.
AVG en privacy in de praktijk Kent de eisen van de privacywetgeving voor het eigen werk, weet welke grondslag en bewaartermijn gelden en herkent wanneer melding nodig is.	Verwerkt persoonsgegevens alleen volgens de geldende werkinstructie en legt twijfelgevallen voor aan de privacyverantwoordelijke.	Beoordeelt in eigen processen of er een grondslag is, past dataminimalisatie toe en handelt verzoeken van betrokkenen correct af.	Stelt het privacybeleid vast, beslist over verwerkingen met hoog risico en vertegenwoordigt de organisatie naar de toezichthouder.
Veilig tillen en bewegen in de zorg Verplaatst en ondersteunt cliënten met tiltechniek en hulpmiddelen zodanig dat de belasting voor cliënt en zorgverlener beperkt blijft.	Verplaatst een cliënt onder begeleiding met het voorgeschreven hulpmiddel volgens de instructie van de aandachtsfunctionaris.	Kiest zelfstandig techniek en hulpmiddel bij een cliënt met beperkte mobiliteit en instrueert collega's ter plekke.	Stelt het beleid voor fysieke belasting vast, analyseert incidentcijfers en brengt de instelling naar aantoonbaar lagere belasting.
Publieke dienstverlening aan burgers Handelt aanvragen en vragen van burgers af volgens wet en procedure, legt besluiten begrijpelijk uit en houdt de doorlooptijd in de gaten.	Handelt standaardaanvragen af volgens werkinstructie en verwijst afwijkende gevallen naar een ervaren behandelaar.	Behandelt zelfstandig aanvragen met uitzonderingen, legt de uitkomst in begrijpelijke taal uit en bewaakt de termijnen.	Herontwerpt de dienstverleningsprocessen voor het hele domein en stelt normen voor doorlooptijd en begrijpelijkheid vast.
Veiligheidsbewustzijn 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.
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
Improviseren binnen kaders Bedenkt bij een onverwachte situatie ter plekke een werkbare oplossing die binnen de geldende regels, veiligheidseisen en afspraken blijft.	Meldt een onverwachte situatie direct en voert de oplossing uit die de begeleider aanreikt.	Kiest bij uitval of onverwachte vraag zelf een noodoplossing binnen de regels en legt achteraf vast wat is afgeweken.	Bepaalt hoeveel ruimte voor improvisatie in de organisatie is toegestaan en legt vast welke kaders nooit worden verlaten.
Werken met digitale apparaten en applicaties 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.
Ondersteuning in de gehandicaptenzorg Begeleidt mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking bij dagelijkse activiteiten, communicatie en dagbesteding, afgestemd op hun mogelijkheden.	Begeleidt onder toezicht een cliënt bij dagelijkse activiteiten en volgt daarbij de afspraken uit het ondersteuningsplan.	Stemt de begeleiding zelfstandig af op het niveau en het gedrag van de cliënt en betreft het netwerk bij keuzes.	Ontwikkelt ondersteuningsmethodieken voor de doelgroep, onderbouwt die met vakliteratuur en begeleidt teams bij zware gedragsvraagstukken.
Subsidie- en regelingenkennis Kent de voorwaarden, termijnen en verantwoordings-eisen van subsidies en regelingen en beoordeelt of een aanvraag daaraan voldoet.	Controleert een aanvraag op volledigheid aan de hand van de voorwaardenlijst en vraagt de ontbrekende stukken op.	Beoordeelt zelfstandig een complexe aanvraag, toetst de begroting aan de regeling en stelt de beschikking op.	Ontwerpt regelingen en verantwoordingskaders, beoordeelt het staatssteunrisico en adviseert het bestuur over de inzet van middelen.

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.
Persoonlijkheidsvragenlijst	0.40	0.15	Zelfrapportage van gedragsvoorkeuren. Bij hrmforce de Big Fifty en de 15PF.
360 feedback	-	-	Meerdere beoordelaars rondom de betrokkene beoordelen gedrag op gedragsankers.
Situational Judgement Test	0.12	0.11	Scenario met responsies, gescoord op kennis of op gedragstendens.
Structureerd interview	0.42	0.19	Gedragsgericht interview met vaste vragen en een beoordelingsschaal per vraag.
Portfolio/bewijsstuk	-	-	Verzameling van eerder werk of resultaten, beoordeeld tegen vaste criteria.
Werkproef	0.33	0.09	De kandidaat voert een representatief werkfragment uit onder gestandaardiseerde condities.
Simulatie	-	-	Nagebootste werksituatie, meestal digitaal, met gestandaardiseerde scoring.
Kennistoets	0.40	0.13	Toets van declaratieve vakkennis, meestal klantspecifiek samengesteld.
Praktijkobservatie	-	-	Gestructureerde observatie op de werkplek met een formulier op basis van gedragsankers.

7 Meetinstrumenten voor deze functie

hrmforce instrument	Skills	Wat het meet
Competency Check	9	Competentiebeoordeling op gedragsniveau
360 Feedback	9	Meervoudige beoordeling op gedragsankers
Big Fifty	8	Persoonlijkheidsvragenlijst, 150 items, 25 factoren
Kennistoets (klantspecifiek)	6	Toets van vakkennis, per klant samengesteld
Werkproef	6	Representatief werkfragment onder gestandaardiseerde condities
Ontwikkelgesprek	3	Gestructureerd ontwikkelgesprek
Kleurenprofiel (Jung)	2	Vier kleurentypen, gekoppeld aan Big Fifty-factoren
Mentale Weerbaarheid (4C)	2	Mentale weerbaarheid volgens het 4C-model
Structureerd interview	2	Gedragsgericht interview met vaste opzet
Communicatiestijlen	1	Voorkeursstijl in communicatie

hrmforce instrument	Skills	Wat het meet
Conflictstijlen	1	Voorkeursstijl in conflictsituaties
Big Fifty (schaal Integriteit)	1	
15PF	1	Persoonlijkheidsprofiel, korter alternatief voor de Big Fifty
Pulse Survey	1	Periodieke meting op team- en organisatieniveau
Portfolio	1	Beoordeling van eerder werk tegen vaste criteria
Ability Scan	1	Capaciteitentest: verbaal, numeriek en abstract redeneervermogen

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.