

# Rapportage objectieve werving en selectie



Onderzoek en Business Intelligence



Gemeente  
Rotterdam

# Wie zijn wij?

Onderzoek en Business Intelligence  
is een afdeling binnen de gemeente Rotterdam.

De afdeling verzamelt informatie en doet onderzoek voor het maken en uitvoeren van beleid door de gemeente Rotterdam. Het onderzoek gaat over onderwerpen als gezondheid, zorg, onderwijs, re-integratie, demografie, ruimtelijke ordening en veiligheid. Soms is de gemeentelijke organisatie het onderwerp, vaker gaat het over de stad en haar bewoners. Het doel is steeds om met deze verzamelde kennis het beleid en de bedrijfsvoering van de gemeente te verbeteren.

## Auteurs



Carolien de Haan

## Colofon

Gemeente Rotterdam, afdeling Onderzoek en Business Intelligence (OBI)

**Datum:** 16 oktober 2023  
**Projectnummer:** 8312  
**Vragen:** [onderzoek@rotterdam.nl](mailto:onderzoek@rotterdam.nl)  
**Meer informatie:** [onderzoek010.nl](https://onderzoek010.nl)



**Gemeente  
Rotterdam**

# Inhoud.

<b>1</b>	<b>Aanleiding en vraagstelling.</b>	<b>4</b>
1.1	Aanleiding	4
1.2	Proces	4
1.3	Doel- en vraagstellingen	5
<b>2</b>	<b>Methode.</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Resultaten focusgroepen.</b>	<b>7</b>
3.1	Intake, briefing en vacaturetekst	7
3.2	De motivatiebrief en briefselectie	8
3.3	Selectiegesprekken	9
3.3.1	Eerste gesprek	9
3.3.2	Tweede gesprek	11
3.3.3	Scoren	12
3.4	Gelijke kans en beste match	13
3.4.1	Gelijke kansen	13
3.4.2	Beste Match	14
3.5	Procesbegeleider	15
3.6	Werkende elementen en verbeterpunten	15
3.6.1	Werkende elementen	15
3.6.2	Verbeterpunten	17
<b>4</b>	<b>Resultaten vragenlijst sollicitanten.</b>	<b>19</b>
4.1	De vacaturetekst	19
4.2	Het solliciteren	20
4.3	Het selectiegesprek	21
<b>5</b>	<b>Conclusies.</b>	<b>22</b>
5.1	Conclusies focusgroepen	22
5.2	Conclusies vragenlijst sollicitanten	23





# 1 Aanleiding en vraagstelling.

## 1.1 Aanleiding

In het 'coalitieakkoord 2022-2026 Eén stad' staan de volgende aandachtspunten over bestaand HR-beleid:

"In één Rotterdam zijn allen één en worden allen gelijk behandeld".

"...het tegengaan van discriminatie op de arbeidsmarkt."

"...kwaliteit geeft in de werving van personeel de doorslag."

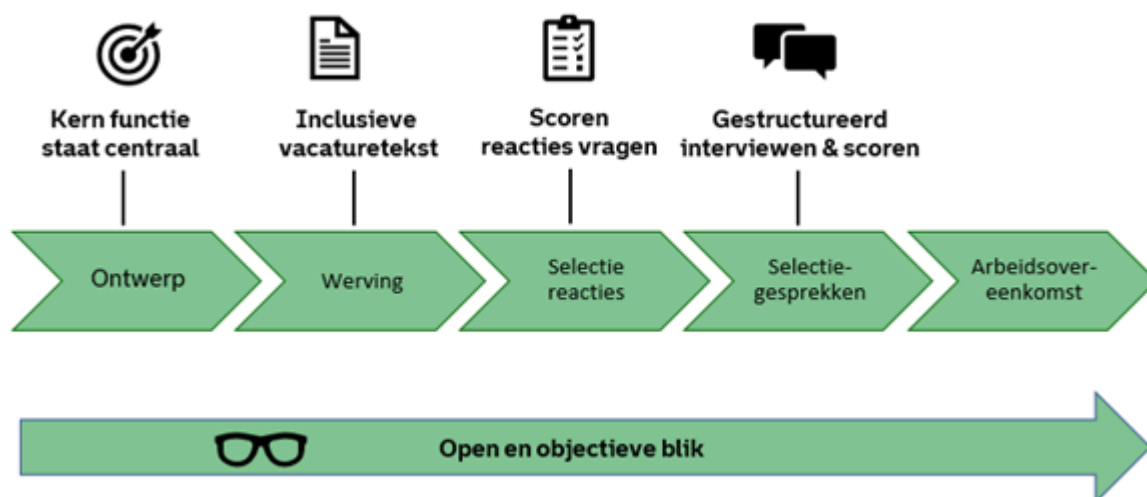
Op dit moment is het zo dat vooroordelen een rol kunnen spelen bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers. Het is wetenschappelijk bewezen dat mensen sneller 'klikken' met iemand die op hen lijkt. Dit gaat in tegen het streven naar gelijke kansen op de arbeidsmarkt. In het kader hiervan is er voor Rotterdam een werkwijze voor objectieve werving en selectie uitgewerkt. De belangrijkste pijlers hiervan zijn:

- De kern van de functie staat centraal;
- Inclusieve vacaturetekst;
- Scoren reacties vragen;
- Gestructureerd interviewen en scoren; en
- Een open en objectieve blik.

## 1.2 Proces

Het accent van deze werkwijze ligt op de start van het proces waarbij dieper ingegaan wordt op de kern van de functie en wat er nodig is aan competenties. Ook is er meer aandacht voor de kracht van diversiteit; wat is er aanvullend nodig voor het team? Bij het opstellen van de vacature is er meer aandacht voor inclusieve vacatureteksten om een breed publiek aan te spreken. Het CV of de motivatiebrief is niet meer leidend, maar de reactie op een aantal selectievragen die worden gesteld in de vacaturetekst en die moeten worden beantwoord met behulp van de STARR-methode. De STARR-methode is een hulpmiddel waarmee sollicitanten hun werkervaring of competenties kunnen laten zien. Sollicitanten leggen in vijf stappen uit hoe de **Situatie** was, welke **Taak** er uitgevoerd moest worden, welke **Actie** ondernomen is en wat het **Resultaat** was en **Reflectie** hierop. Deze reacties en ook de selectiegesprekken die worden gevoerd, worden objectief beoordeeld aan de hand van scoreformulieren. In de selectiegesprekken wordt gestructureerd interviewen toegepast en worden aan elke kandidaat dezelfde vragen gesteld. Het idee van deze werkwijze is om iedereen een gelijke kans te geven, waardoor de juiste persoon op de juiste plek komt; de beste match (figuur 1). Tijdens het tweede gesprek krijgen kandidaten een casus voorgeschied, waarvan zij moeten aangeven hoe zij in dat geval zouden handelen.

Figuur 1 Proces van objectieve werving en selectie



### 1.3 Doel- en vraagstellingen

Deze werkwijze is door middel van zes pilots getoetst in de praktijk; één pilot per cluster. De uitvoering van de pilots is begeleid door Diversity Recruitment. Aan OBI is gevraagd om deze zes pilots te evalueren. De uitkomsten hiervan worden gebruikt om een advies te kunnen geven over verdere implementatie. De pilots liepen in de periode april tot en met augustus 2023.

Het onderzoek heeft als overkoepelend doel te achterhalen hoe de werkwijze van objectieve werving door de betrokkenen ervaren wordt en wat er nodig is voor verdere implementatie. Meer specifiek is het doel van het onderzoek om te achterhalen hoe kandidaten zelf deze werkwijze ervaren hebben (wat vonden ze van de

vacaturetekst, hoe vonden ze het om te solliciteren door middel van vragen en hoe vonden zij het gesprek), hoe de medewerkers van de gemeente Rotterdam (denk aan vacaturehouders, recruiters, selectiecommissieleden en HR-adviseurs) dit proces ervaren hebben en hoe/of de werkwijze moet worden aangepast om geïmplementeerd te kunnen worden in het hele concern.

De hoofdvragen waar het onderzoek antwoord op moet geven zijn:

- Wat is de ervaring met de nieuwe werkwijze van objectieve werving en selectie?
- Wat is ervoor nodig om objectieve werving en selectie concernbreed te implementeren?

## 2 Methode.

Voor dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve benadering, omdat het doel is om de ervaringen van betrokkenen te onderzoeken.

Om in beeld te brengen hoe de betrokken kandidaten de werkwijze hebben ervaren, hebben zij na afloop van hun selectiegesprek een korte (digitale) vragenlijst gekregen. Om een zo groot mogelijk aantal respondenten te kunnen bevragen, kregen sollicitanten de vragenlijst na het selectiegesprek in de eerste ronde, maar voordat zij te horen kregen of ze wel of niet door waren naar het tweede gesprek (in de praktijk bleek dit wat lastiger te plannen, doordat er soms heel kort tijd was tussen het eerste gesprek en de uitslag daarvan).

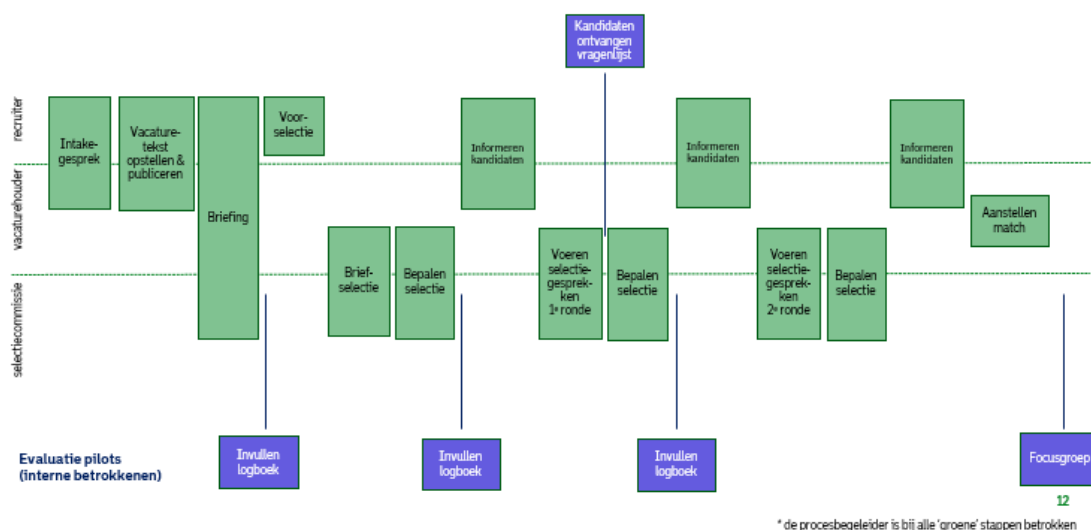
De leden van de selectiecommissie (vacaturehouder, recruiter, HR-adviseur en de selectieleden) hebben gedurende het proces op drie momenten een logboek bijgehouden om hun ervaringen per fase van het proces in vast te leggen. De drie momenten waren: na de briefing

van de selectiecommissie, na de briefselectie en na het eerste gesprek. Niet elke betrokkene heeft alle stappen van het proces doorlopen. Zo waren bijvoorbeeld niet alle selectiecommissieleden aanwezig in de ontwerpfase en zijn ook de selectiegesprekken onderling verdeeld. Na afloop van het proces (nadat er een match was tussen een kandidaat en de vacature) is er met deze betrokkenen een groepsgesprek gehouden (focusgroep), geleid door onderzoekers van OBI. In deze focusgroepen maakten de selectiecommissieleden gebruik van de informatie uit hun logboek. De focusgroepen zijn uitgewerkt door een extern bureau en met behulp van Atlas.ti (een computerprogramma voor kwalitatief onderzoek) geanalyseerd door de onderzoekers van OBI. Alle stappen van dit onderzoek zijn weergegeven in figuur 2.

Het logboek, de vragenlijst voor de kandidaten en de vragen voor de focusgroep zijn in samenwerking met de opdrachtgever opgesteld.

Figuur 2 Processtappen objectieve werving en het onderzoek

### Pilots objectieve W&S – stap voor stap





## 3 Resultaten focusgroepen.

Met elk cluster is na afloop van het proces een focusgroep gehouden. In dit hoofdstuk worden de resultaten per processtap besproken. De focusgroepen vonden plaats van half juni tot en met eind augustus. Alle clusters hebben de nieuwe werkwijze gevolgd en uitgevoerd, maar wat opviel was dat er soms toch ook is afgeweken van die werkwijze. Er is een cluster waarbij de beste match na de briefselectie en het eerste gesprek al duidelijk was; een tweede gesprek was daar niet nodig. Een ander cluster heeft een (zenuwachtige bekende interne) kandidaat die volgens de werkwijze afgevallen zou zijn het voordeel van de twijfel gegeven en die kandidaat met een wildcard naar de tweede ronde door laten gaan. Weer een ander cluster heeft de vragen waar de kandidaten antwoord op moesten geven bij hun sollicitatie, omgezet in een digitale vragenlijst die sollicitanten kregen alvorens zij hun motivatiebrief en cv konden uploaden.

### 3.1 Intake, briefing en vacaturetekst

Het proces begint met een intake, waarin de vacature besproken wordt. Daarna volgen ontwerpessies, waarin betrokkenen nadenken over wat er nodig is aan competenties voor de vacature en voor het team en waarin ingegaan wordt op (het meer inclusief maken van) de vacaturetekst. Ook is er een briefing waarin aan alle betrokkenen wordt uitgelegd wat de stappen in het proces zijn.

In de focusgroepen kwam naar voren dat deze briefing vaak pas later in het proces gegeven werd (tijdens de werving). Verschillende respondenten geven aan dat zij deze volgorde niet prettig vonden. Zij hadden liever eerst de briefing gehad, zodat ze van tevoren wisten wat er qua tijd en inzet van hen verwacht werd. De briefing zelf vonden respondenten wel handig.

Een enkele respondent geeft aan dat de intake veel tijd en inzet kost (zeker voor degenen die dit niet zo vaak doen en het dus niet gewend zijn), maar anderen vonden het waardevol om samen goed na te denken over welke competenties er voor de functie nodig zijn, en welke er aanvullend gewenst zijn voor het team. Ook geven respondenten aan dat het goed was om tijdens die gesprekken de tijd te nemen om met elkaar de definitie van de competenties door te spreken, zodat er duidelijk is wat er onder de verschillende termen verstaan wordt (wat wordt er bedoeld met 'een stevige persoonlijkheid' bijvoorbeeld).

Respondenten geven aan dat er met deze werkwijze meer gekeken wordt of iemand geschikt is voor de functie, doordat er gekeken wordt naar de competenties van sollicitanten.

*En die vraag die je nu stelde, van: wat voegt iemand toe aan het team? Dus niet iemand die past in je team, maar wat voegt iemand toe of wat brengt ie? Dan dacht ik wel: dat is wel een goeie vraag, weet je. Want anders ga je toch te veel kijken naar: past iemand in je team en lijkt ie op mij, weet je wel?*

Samen met de procesbegeleider is er vervolgens naar de vacaturetekst gekeken. Respondenten geven aan dat zij het fijn vonden dat zij meelas en feedback gaf op de tekst. Samen met de procesbegeleider werden de teksten aangevuld en inclusiever gemaakt. Of soms juist niet; één cluster had een voorkeur voor een man en dus zijn er in die tekst mannelijke woorden gebruikt. Dit inzicht in woordgebruik en dat je daarmee kunt sturen op reacties was nieuw voor de meeste respondenten.



Het geeft wel inzicht, ook in het schrijven van de vacature tekst, wat voor mannelijke of vrouwelijke competenties die je nu opschrijft, mannelijke gericht of vrouwelijk gericht. Daar word je wel bewust van, dat je ook al heel erg richting kan geven in een vacature over wat voor type je zoekt. Je zoekt een verzorgend iemand, ja, dan weten we allemaal dat je richting een vrouw gaat. [...] daar ben ik me wel heel erg van bewust nú, dat je daar eigenlijk uit moet blijven en veel meer moeten kijken naar dingen die je zoekt in de functie en dat vanuit de motivatie mét goede vragen die je stelt boven water moet krijgen, ongeacht de achtergrond, cultuur, sekse, leeftijd en zo voort.

Een andere kandidaat had hogere en andere verwachtingen van de begeleiding bij het opstellen van de vacaturetekst:

En wat mij gewoon echt opviel: we hebben echt heel streng naar de tekst gekeken van: hoe krijg je zo, even vanuit mijn vak dan, hoe spreek je een zo breed mogelijk publiek aan? [...] Ik merkte dat ik daar niet zoveel anders naar heb kunnen kijken, eerlijk gezegd. De teksten waren vrij, ik ga niet zeggen dat onze teksten goed zijn hoor, houd dat even in het midden, maar de teksten die waren niet compleet anders dan andere teksten. En dat had ik zelf een beetje verwacht. Ik denk: we gaan echt een hele ludieke teksten krijgen we vanuit die invalshoek, met de inclusiviteit.

In de vacatureteksten waren ook een aantal vragen opgenomen waar sollicitanten antwoord op moesten geven in hun motivatiebrief aan de hand van de STARR-methode. Eén respondent geeft hierover aan dat deze vragen duidelijker in de vacaturetekst gezet hadden moeten worden; met meer uitleg en niet pas helemaal onderaan. Meer daarover in de volgende paragraaf.

### 3.2 De motivatiebrief en briefselectie

Het beantwoorden van de vragen die worden gesteld in de vacaturetekst, geeft de selectiecommissieleden een duidelijk selectie criterium bij de beoordeling van de brieven, geven verschillende respondenten aan. En door die methodiek bij alle kandidaten te

gebruiken, worden de sollicitanten min of meer gelijk behandeld.

Niet alle sollicitanten beantwoorden de vragen bij het solliciteren. Bij één cluster kreeg die laatste groep een tweede kans (er werd contact met hen opgenomen). Om ervoor te zorgen dat sollicitanten de vragen wel zouden beantwoorden, zijn de vragen bij dat cluster ingebouwd in een digitale vragenlijst die werd gekoppeld aan het solliciteren op de vacature. Sollicitanten konden niet verder in het proces van solliciteren (uploaden cv en motivatiebrief) zonder het beantwoorden van de vragenlijst.

Degenen die wél antwoord gaven op de vragen, deden dat op verschillende manieren. Sommigen verwerkten het in hun motivatiebrief, anderen beantwoordden alleen die vragen. Een respondent vertelt daarover:

Want dan krijg je dus dit. Mensen die denken van: oh, ik moet echt met de kopjes volgens de STARR-methode, moet ik elke vraag gaan beantwoorden. En anderen die dat wat loslaten, maar je krijgt ook dan totaal andere brieven en documenten aangeleverd, ook in omvang. En daarmee wordt het al een stukje subjectief aan die kant, vind ik.

Als dat meer was ingekaderd, door middel van richtlijnen en instructies (qua lengte bijvoorbeeld), was het weer meer hetzelfde en dus objectiever geworden.

Ook een respondent van een ander cluster geeft aan dat het lastig was om in de brieven te zoeken naar de beantwoording van de vragen. Het was moeilijk om de antwoorden er goed uit te halen en dat maakte het ook moeilijk om de brieven vervolgens goed te scoren. Een duidelijk format of instructies hadden zowel de kandidaat als selectiecommissieleden geholpen bij het goed uitvoeren van deze stap in het proces.

Respondenten hadden het idee dat er vervolgens weinig met de antwoorden op de vragen gedaan wordt, ondanks dat kandidaten veel tijd moeten

steken in het beantwoorden van de vragen in hun motivatiebrief. Er wordt op gescoord bij de briefselectie, maar respondenten vonden het jammer dat die vragen en antwoorden niet meer terugkwamen in de selectiegesprekken.

Het vragen naar competenties zoals dat in deze werkwijze gedaan werd, was gericht op het verleden, geven kandidaten aan. Doordat kandidaten bij het beantwoorden van de vragen met behulp van de STARR-methode voorbeelden uit het verleden moesten noemen en daarop in moesten gaan, wordt er alleen teruggekeken naar eerdere ervaringen. Sommige respondenten misten bij de brief (en bij het eerste gesprek) daardoor een blik in de toekomst ('Hoe zou je dit aanpakken in deze functie?' bijvoorbeeld). Niet bij alle vacatureteksten stond er een dergelijke vraag in.

Daarnaast geven sommige respondenten aan dat het schriftelijk beantwoorden van de vragen volgens de STARR-methodiek te veel gevraagd is voor bepaalde (uitvoerende) functies. Het vergt behoorlijk wat schrijfvaardigheden van de sollicitant. Ook een andere respondent geeft aan dat deze methode wellicht sollicitanten uitsluit die de methode niet beheersen (niet inclusief). Door deze methode (plus alle bijbehorende richtlijnen en regels) te gebruiken, leg je de lat meteen hoog.

Ook geven respondenten aan dat voor de selectiecommissie deze methode erg arbeidsintensief is, vooral als de methode gebruikt zou worden voor vacatures waar veel brieven op komen. Meer dan 100 brieven beoordelen op hele specifieke vragen is behoorlijk tijdrovend (en wellicht de tijd niet waard).

Bij de briefselectie moeten de brieven op vooraf bepaalde punten gescoord worden. Behalve dat de brieven erg van elkaar verschilden in omvang en aanpak, geeft een respondent aan dat de planning krap was. De vacature stond maar kort open, waardoor er te weinig tijd was om de briefselectie te doen zoals die bedoeld was

volgens de werkwijze. Een ander cluster heeft de briefselectie op twee manieren gedaan; één persoon deed dat op de oude manier en twee anderen op de 'nieuwe' manier. Er zaten verschillen tussen deze twee manieren; er werden andere personen geselecteerd (waarna die twee lijstjes kandidaten in een gezamenlijk gesprek besproken zijn en daaruit een selectie is gemaakt van kandidaten voor het eerste gesprek.

Respondenten van verschillende clusters gaven aan dat er bij de briefselectie gescoord kon worden op een driepuntsschaal (de scores die gegeven konden worden waren 0, 1 of 2). Dat gaf weinig onderscheidend vermogen. Het was lastig om zo scherp te beoordelen, geven respondenten aan. Daardoor zijn er misschien wel meer brieven geselecteerd dan via de 'normale' manier.

### 3.3 Selectiegesprekken

#### 3.3.1 Eerste gesprek

In het eerste gesprek worden een aantal competenties uitgevraagd door middel van een aantal vooraf bedachte vragen, waarbij elke kandidaat dezelfde vragen krijgt en waarbij elk selectiecommissielid elke kandidaat dezelfde vraag stelt. Ook deze vragen moeten door de kandidaat beantwoord worden door middel van de STARR-methode. Selectiecommissieleden mochten tussen de gesprekken door niks tegen elkaar zeggen over de kandidaten. Achteraf werden de gesprekken door elk commissielid apart gescoord. De procesbegeleider verzamelde de scores van alle commissieleden en vervolgens werd er een gesprek gevoerd over de kandidaten en de scores. Voor het tweede gesprek krijgen kandidaten van tevoren een casus toegestuurd die in het gesprek wordt besproken. Ook deze gesprekken werden achteraf individueel gescoord en gezamenlijk besproken.

Voor de meeste selectiecommissieleden was deze methode nieuw. Een respondent geeft aan dat het laatste gesprek daarom makkelijker ging, dan het eerste gesprek. Het is even wennen en van

tevorens oefenen had deze respondent prettig gevonden.

Een aantal andere respondenten geeft aan dat het proces niet helemaal duidelijk was voor hen. Zij wisten niet precies hoe ze het gesprek moesten voeren volgens de STARR-methodiek. Een ander geeft aan dat vooraf de vragen vaststonden en ook wie welke vraag zou stellen ('het was dichtgetimmerd'), maar dat gaandeweg bleek dat het toch toegestaan was om andere vragen te stellen. Het 'script' leverde bij sommige commissieleden wel een beetje stress op, vanwege het gevoel er niet te veel van te mogen afwijken. Als er een andere vraag gesteld werd, dan moest die worden opgeschreven. Die vraag moest dan ook aan latere kandidaten gesteld worden. Omdat die vraag dan al niet meer gesteld kan worden aan eerdere kandidaten, is het niet handig om extra vragen te stellen, vertelt een andere respondent daarover. Dat er minder ruimte is voor spontaniteit in het gesprek, vonden een aantal respondenten jammer. Eén respondent had het gevoel aan een script vast te zitten en daardoor ook niet het beste in een kandidaat naar boven te kunnen halen. De gesprekken voelden voor deze respondent niet heel natuurlijk aan.

Aan de andere kant vinden respondenten de grondige voorbereiding van de gesprekken juist prettig. Op basis van de competenties werden er vragen geformuleerd en werden de taken verdeeld; wie voert wanneer het gesprek en hoeveel tijd staat daarvoor. Deze werkwijze geeft veel structuur aan het gesprek en de voorbereidingen; dat vinden veel respondenten heel prettig. Ook dat elk commissielid aan bod komt, werd als prettig ervaren door de respondenten.

Tijdens die briefing dacht ik: nou, het wordt heel erg zakelijk en je hebt allemaal vooraf duidelijke vragen en dat gaat ten koste van de kwaliteit van het gesprek en de, nou ja, het... Een sollicitant een beetje op z'n gemak stellen en zo. Was ik wel... Dacht ik van: nou, hoe zal dat zijn? Maar ik moet zeggen dat ik dat bij ons in het gesprek daarna eigenlijk wel prima vond lopen. Dus ja, we konden ze toch wel op

hun gemak stellen en het voelde niet heel gekunsteld, de vraag. Want je had nog wel wat ruimte, zoals de vragen uit het CV, die kon je gewoon ter plekke daar verzinnen. Dus nou ja, het was allemaal niet zo strak voorbereid.

Daarnaast was het wel puzzelen met de tijd. Een respondent geeft aan dat er in het gesprek maar kort de tijd was om het te hebben over de motivatiebrief en het cv (vijf minuten). Een ander geeft aan dat een gesprek meer lijkt op een staccato ondervraging, als er in een gesprek vijf competenties uitgevraagd moeten worden. Ook een andere respondent vond de tijd krap bij het uitvragen van vier competenties in drie kwartier. De selectiecommissies hadden in deze pilot veelal alle selectiegesprekken op één dag. Dat was veel; zeker als het ging om bijvoorbeeld zeven gesprekken. Dan moeten selectiecommissieleden zeven keer dezelfde vraag stellen en alles onthouden om later te kunnen scoren.

Elk gesprek was bij deze werkwijze hetzelfde; elke kandidaat kreeg dezelfde vragen over dezelfde competenties. Een aantal respondenten vindt dit een goede werkwijze, zodat er dan achteraf een goede objectieve vergelijking gemaakt kan worden. Een enkeling geeft aan dit daarom altijd al te doen. Ook de sollicitanten kregen van tevoren uitleg over deze werkwijze, waardoor het ook voor hen een transparant proces was volgens een respondent. Een andere respondent geeft juist aan dat het goed zou zijn om de kandidaten van tevoren meer informatie te geven over de manier waarop het gesprek gevoerd gaat worden.

Een aantal respondenten geeft aan dat sommige sollicitanten moeite hadden met het beantwoorden van de vragen volgens de STARR-methode in het gesprek. De sollicitanten moesten daarbij geholpen worden, door vervolgvragen te stellen als niet alle informatie in hun antwoord zat. Ook een andere respondent geeft aan dat de kandidaten veel hulp nodig hadden bij het bedenken van de voorbeelden. Deze respondent geeft aan dat het ook lastig is dat er veel afhangt

van het vermogen van kandidaten om voorbeelden te bedenken en te omschrijven. Soms is het verschil tussen kandidaten daarin groot (of zelfs doorslaggevend).

Een paar respondenten geven aan dat de gesprekken prettig zijn voor de kandidaten. Het is geen van de hak op de tak vragenvuur of een gesprek waarin men druk bladerend door een cv gaat, maar meer een gesprek over praktijksituaties, waarin kandidaten de kans krijgen om zichzelf goed te laten zien. Een andere respondent heeft het idee dat men daardoor sneller tot de kern komt, doordat er doorgevraagd wordt over concrete voorbeelden, in plaats van dat een kandidaat zich een situatie moet inbeelden (zoals bij 'stel dat'-vragen).

Sommige respondenten gaven aan het lastig te vinden dat zij geen 'persoonlijke' vragen konden stellen in het gesprek om erachter te komen wat voor persoon de kandidaat is. Een andere respondent geeft aan dat dat ook naar voren kan komen bij de beantwoording van een vraag over competenties. In het antwoord van een kandidaat over hoe iemand iets aanpakt, komt immers ook naar voren wat voor persoon iemand is.

Eén respondent geeft aan dat de volgorde van gesprekken invloed kan hebben op het selectieproces. Nu werd in het tweede gesprek de casus besproken en in de eerste ronde de vragen. Als dat andersom zou zijn, zouden er wellicht andere kandidaten geselecteerd worden, mede doordat er daarbij gekeken wordt naar andere competenties.

### 3.3.2 Tweede gesprek

Wat over het eerste gesprek is gezegd door de respondenten, is voor een deel ook van toepassing op het tweede gesprek. Een aantal punten ging echter specifiek over het tweede gesprek en die zullen hieronder besproken worden.

Een respondent geeft aan dat het goed is om er op deze manier, met het voorbereiden van een casus

van beide kanten, extra tijd aan te besteden. Een andere respondent geeft aan dat er weinig tijd was om de casus voor te bereiden. Een ander cluster had wel een casus voorbereid, maar die is uiteindelijk niet gebruikt, omdat het tweede gesprek nooit heeft plaatsgevonden (na het eerste gesprek was er al een match). Weer een ander geeft aan dat het nog best lastig was om een goede casus te bedenken voor bij de functie. Een goede casus is een casus waarmee een kandidaat zichzelf goed kan laten zien, maar die niet heel uitgebreid is of allerlei invalshoeken heeft waar een kandidaat in kan verdwalen.

Een aantal andere respondenten geeft aan dat kandidaten de casus vooraf krijgen, maar dat daar geen richtlijnen bij gegeven worden. Er zat daardoor veel verschil in de uitwerking van de casus. De één gaf bij wijze van spreken een flitsende presentatie en de ander deed het uit de losse pols. Het is voor selectiecommissieleden lastig om dat dan nog objectief te beoordelen; de manier van uitwerken zegt wat over een kandidaat en kan invloed hebben op de gunfactor. Om de kandidaten objectief te kunnen vergelijken, zou de vorm bij elke kandidaat hetzelfde moeten zijn. Dat is te bereiken door duidelijke instructies over de vorm te geven (een format, welk programma moet worden gebruikt en hoe lang mag het zijn bijvoorbeeld). Een andere respondent geeft nog aan dat het bij casussen altijd lastig te beoordelen is in hoeverre de gepresenteerde aanpak van de kandidaat zelf is of dat de kandidaat allerlei hulptroepen heeft ingeroepen. Weer een ander geeft aan dat casussen juist makkelijk te beoordelen zijn, omdat er makkelijk gescoord kan worden op een aantal vooraf vastgestelde punten, waarvan is vastgesteld dat die terug moeten komen in het antwoord van een kandidaat. Bij een ander cluster had de selectiecommissie er een schrijfpodracht van gemaakt. Daarmee konden zij goed zien welke kandidaat dat goed kon en wie voldoende potentie had om dat nog beter te gaan doen in de functie. Tot slot vraagt een selectiecommissielid zich af of het uitwerken van een casus geschikt is voor uitvoerende functies.



### 3.3.3 Scoren

Na afloop van de gesprekken mochten de selectiecommissieleden niet met elkaar praten over de kandidaten of het gesprek. Achteraf werden alle gesprekken met kandidaten door elk commissielid afzonderlijk gescoord en beschreven zij de gun- en frictiefactor van elke kandidaat. De procesbegeleider verzamelde vervolgens alle scores, waarna er een gesprek over de kandidaten volgde met alle selectiecommissieleden.

Een respondent geeft aan dat het afzonderlijk van elkaar scoren en daarna de scores met elkaar bespreken, prettig was. Elk commissielid beoordeelt een kandidaat anders en zo krijgt elke kandidaat een eerlijke kans. Ook een andere respondent geeft aan dat het afzonderlijk objectief scoren goed is bevallen, omdat op die manier de kandidaten goed met elkaar vergeleken konden worden.

*Normaal gesproken, ik zet ook altijd plusjes, minnetjes op een cv erbij, maar dit is wel beter op de competentie en op de vragen.*

Elk commissielid had echt zijn eigen beoordeling, vertelt een respondent. De scores lagen soms best ver uit elkaar. In het gesprek dat er over de scores werd gevoerd, kon elk commissielid zijn redenering uiteenzetten. Op die manier kregen de commissieleden andere inzichten en kwamen zij nader tot elkaar in hun mening over de kandidaten. Een andere respondent werd zich bij het scoren bewust van de subjectieve blik waarmee sollicitanten normaal gesproken beoordeeld worden. Door te scoren op competenties, worden kandidaten objectiever beoordeeld, was zijn ervaring. Iemand anders geeft aan dat het goed was om eerst even bewust na te denken over de scores, maar dat het toch niet helemaal objectief kan; elk commissielid kijkt toch met zijn eigen kleur en referentiekader geeft deze respondent aan. Door dit te beschrijven bij de gun- en frictiefactor, wordt dat gevoel geparkeerd. Het zou daardoor niet mee moeten wegen bij het scoren, maar respondenten vonden

dit toch lastig. Zeker als het interne kandidaten zijn, is het lastig om objectief te blijven, geeft een andere respondent aan.

*En je merkt ook wel dat ik positiever scoorde dan dat jullie deden. [...] Omdat ik haar ken natuurlijk, dus dan, dat objectief haal je dan toch een beetje weg als je met interne kandidaten te maken hebt. Ja, dat vind ik ook logisch natuurlijk, maar dat was ook wel opvallend.*

Respondenten vonden het scoren niet heel makkelijk. Een respondent vond het lastig om te scoren, doordat sommige vragen onduidelijk waren. Een andere respondent haakt daarop aan een geeft aan dat het scoreformulier niet duidelijk was; de stellingen die daarop stonden bij de competenties waren anders dan de vragen die gesteld werden in het gesprek. Dat was verwarrend. Ook een ander had graag vooraf een instructie willen hebben over de formulieren om beter voorbereid te zijn. Een paar respondenten geeft aan dat er gescoord moest worden op onderdelen en totalen, maar dat zij op een gegeven moment zijn overgestapt op alleen scoren op totalen. Een andere respondent vond het lastig om kandidaten überhaupt een onvoldoende te geven. Weer een ander had te weinig tijd om te scoren; het moest allemaal heel snel.

Doordat er gescoord wordt op competenties, kunnen andere overwegingen niet meegenomen worden in de scoring, zoals bijvoorbeeld een zwakke motivatie om te solliciteren (dit wordt wel meegenomen als frictiefactor, maar telt niet mee in de score). Ook was het lastig om te beoordelen op punten, als die punten niet terugkwamen in het gesprek. Als een sollicitant bijvoorbeeld een vraag verkeerd interpreteert en een hele andere kant op gaat met het antwoord, dan is het punt waarop gescoord moet worden al voorbij. Als er vervolgens bijgestuurd wordt, moet die bijsturvingsvraag eigenlijk vervolgens ook weer aan de volgende kandidaat gesteld worden, waardoor dat gesprek dan ook weer de 'verkeerde' kant op gaat.

Onderdeel van het scoren was ook het beschrijven van de gun- en frictiefactor van een kandidaat. Door erover na te denken, er bewust van te zijn en het op te schrijven, konden selectiecommissieleden dat gevoel even parkeren en daarna objectiever scoren op competenties. Een respondent geeft aan dat dat prettig was. Als twee kandidaten dicht bij elkaar lagen qua scores, kon achteraf gekeken worden naar de gun- en frictiefactoren. Dus: in het begin beschrijven en meewegen op het einde. Eén respondent merkt op dat interne kandidaten sneller een gunfactor hebben doordat de sollicitant bekend is bij de selectiecommissie. Een andere respondent was strenger en kritischer in het gesprek met een sollicitant met een gunfactor dan in de gesprekken met sollicitanten zonder gunfactor.

### 3.4 Gelijke kans en beste match

Het idee van deze werkwijze is om iedereen een gelijke kans te geven, waardoor de juiste persoon op de juiste plek komt; de juiste match. In de focusgroepen is aan de selectiecommissieleden gevraagd of dit naar hun idee goed naar voren kwam in de pilots.

#### 3.4.1 Gelijke kansen

De meningen zijn verdeeld als het gaat om het geven van een gelijke kans aan alle sollicitanten. Een deel van de respondenten geeft aan dat het een prettige manier van selecteren is en ook eerlijker. Door de gestructureerde aanpak en goede voorbereiding, draagt de werkwijze bij aan gelijke kansen, geven respondenten aan. Er wordt aan de voorkant goed bedacht wat er nodig is, daar worden de vragen bij bedacht en daar worden sollicitanten op beoordeeld; dat zorgt voor een meer objectief beeld. De weg is voor alle kandidaten gelijk; waardoor zij allemaal een gelijke kans hebben. Een respondent geeft aan dat er door deze werkwijze geen onderlinge beïnvloeding meer is binnen de selectiecommissie, waardoor de beoordeling objectiever wordt. Voorheen werden er na een gesprek direct meningen met elkaar gedeeld over een sollicitant. Iemand riep bijvoorbeeld 'Nou, dit

was de beste tot nu toe.' of 'We hebben onze kandidaat!'. Respondenten vinden het met deze werkwijze ook makkelijker om sollicitanten goed met elkaar te vergelijken, omdat ze vergeleken worden op hun score op vastgestelde competenties. Respondenten ervaren ook dat zij bij een afwijzing een beter verhaal hebben om terug te geven aan kandidaten. Ze kunnen kandidaten immers uitleggen dat er een verschil was in score op bepaalde competenties.

Een andere respondent was in eerste instantie sceptisch over de werkwijze en had het idee dat het meer ging om het genereren van meer diversiteit:

Toen het ging om diversiteit dacht ik: o, het gaat dus om etniciteit, geloof, ras. Ja, dat soort dergelijke dingen waar je op let, maar daar ging het echt niet om. Het is ook geen moment ter sprake gekomen. Dus ja, dat vind ik wel fijn zeg maar, ook als het gaat om eerlijke kansen.

Ook andere respondenten hadden het idee dat het de bedoeling was dat er diverser geworven zou moeten worden. Anderen dachten bij het woord 'objectief' aan 'anoniem'. Echt anoniem solliciteren (dus zonder dat de selectiecommissie een naam of foto ziet), zou nog objectiever zijn, denken deze respondenten.

Respondenten uit twee clusters geven aan dat de pilot beter uit de verf was gekomen als er meer (gelijkwaardige) kandidaten waren geweest. Er was bij dit cluster nu te weinig keus en geen sprake van gelijkwaardige kandidaten.



Andere respondenten zien minder verschil of voordeel van deze werkwijze.

Respondent A: Laat ik het even zo zeggen: ik bied iedereen altijd gelijke kansen in een gesprek. Ongeacht de methodiek. Je probeert het altijd gewoon als gelijke kansen doen. Dus ik zie niet dat een bepaalde methodiek iets anders inbrengt. Respondent B reageert hierop: Weet je wat... Het ding daarvan, is dat jij dat doet. Alleen de vraag is: doet iedereen dat? En dan kan je zeggen: met behulp van een wat meer gestructureerde vraagstelling, dat je zeg maar dan gemeentebreed, misschien het niveau van het sollicitatiegesprek in het algemeen, iets omhooghoudt.

Ook een paar andere respondenten geven aan dat de uitkomst hetzelfde is of dat de werkwijze niet veel verschilt met de normale gang van zaken. Een van deze respondenten ziet wel voordeel in het objectiever kunnen onderbouwen van de keuze voor een kandidaat. Een andere respondent geeft aan dat hun cluster al heel divers is en dat daarom de werkwijze niet nodig is. Bij een cluster waar allemaal 'dezelfde' mensen werken (qua herkomst, leeftijd, opleiding), zou deze methode wel goed zijn, aldus de respondent.

Ja, wat bedoel je daar dan mee, met gelijke kansen? Want ik zie... Ik heb niet het verschil gezien in een, zoals het normaal gesproken... Natuurlijk wel het proces is anders, maar ja, ik zou niet echt... Ik zou hetzelfde gesprek met X hebben gehad van als we, ja, als we allebei een andere voorkeur hadden, dan zouden we ook gewoon in gesprek gaan en erover praten en uiteindelijk tot een besluit komen. Dus dat heb ik... Ik heb niet het verschil gevoeld met dit.

Daarnaast geven een aantal respondenten aan dat de STARR-methodiek kandidaten juist geen gelijke kans geeft. Niet iedereen heeft die methode goed in de vingers, waardoor ze het niet goed of minder goed doen. Het vergt ook een bepaald niveau aan schrijfvaardigheden, verbeeldingskracht en een kandidaat moet een situatie goed kunnen verwoorden. Daardoor kan het ook een drempel zijn voor sollicitanten om te solliciteren.

Inclusiviteit was ook onderwerp van gesprek.

Door de nadruk te leggen op competenties en dus niet te kijken naar de achtergrond van mensen, is er inclusiever geworven, geeft een respondent aan. Een andere respondent geeft aan dat inclusieve werving niet aan de orde kwam, omdat er überhaupt weinig keus was in kandidaten. Als er extern geworven was, had dat wellicht ook een meer diverse groep kandidaten opgeleverd. Ook een ander cluster had gehoopt op wat 'verschillende types'.

En wij gingen wel die pilot in, denk ik, met de hoop ook van: we doen mee, ook omdat we hopen dat we dan eens wat anders trekken dan wat hier standaard rondloopt.

### 3.4.2 Beste Match

Of deze werkwijze ook de beste match heeft opgeleverd, vinden respondenten van alle clusters moeilijk te beoordelen. Er kan immers niet vergeleken worden met de oude werkwijze en een aantal clusters hadden weinig kandidaten om uit te kiezen.

Eén respondent geeft aan dat er geen verschil is met de oude werkwijze.

Ik denk ook qua gelijke kansen dat wij altijd proberen om gewoon de meest geschikte kandidaat... En nou, ik denk dat we niet zo'n voorkeuren hebben. Dus ik denk dat dat wel hetzelfde is.

Ook een andere respondent denkt dat er met de oude werkwijze dezelfde kandidaten geselecteerd zouden zijn (al denkt deze respondent wel dat de uitkomst objectiever en beter onderbouwd is met de 'nieuwe' werkwijze). Bij een ander cluster geeft een respondent aan dat het meedoen aan de pilot niet uitmaakt voor de keuze die er gemaakt is; er waren weinig kandidaten en er is alleen intern geworven. Als de vacature ook extern was uitgezet, waren er meer reacties gekomen en daarmee ook meer keus. Dan was er wellicht wel een andere keuze gemaakt. Een andere kandidaat geeft aan dat het sowieso

lastig is om vast te stellen wie de beste match is, zeker als de kandidaten qua competenties gelijk zijn. De scores lagen in dit cluster heel dicht bij elkaar. Degene met de hoogste score is het niet geworden, omdat de andere kandidaat de casus toch wat creatiever oploste. Dit verschil in persoonlijkheid heeft uiteindelijk de doorslag gegeven.

Een andere respondent ziet wel verschil tussen de oude werkwijze en de werkwijze van de pilot:

*Ik weet niet of het bewust of onbewust is, dat ik wel altijd het gevoel had dat ik dat deed. Dus dat ik keek naar de beste match. Maar ik kijk nu wel naar de criteria. De criteria zijn gewijzigd eerder, niet mijn doelstelling. Dus dat meer. Dus ja, dat draagt bij dat ik andere criteria misschien wel heb, dat ik het misschien, ja, objectiever meet dan. [...]. En ik denk, dat zei ik ook bij het beoordelen van die competenties, dat ik eigenlijk niet had verwacht dat ik bepaalde persoon op een bepaalde manier zou gaan scoren. En dat ie misschien, als ik ze bij mekaar zou nemen en het totaalplaatje zou nemen, dan was mijn keuze denk ik anders geweest ten opzichte van mijn score als ik het los beoordeel.*

### 3.5 Procesbegeleider

Er is in de focusgroepen ook aandacht geweest voor de rol van de procesbegeleider. Veel respondenten waren daar tevreden over. Er was ruimte om knelpunten te bespreken in de nabespreking (bijvoorbeeld: hoe blijf je objectief als je een interne kandidaat kent). Anderen vonden het prettig dat de procesbegeleider het proces bewaakte zonder zelf heel aanwezig te zijn. Zij lette op de tijd, bracht structuur aan en hield de selectiecommissie goed bij de les. Tijdens de selectiegesprekken zorgde zij voor de tijdsbewaking en de lijn van het proces, waardoor de selectiecommissie zich op het inhoudelijk voeren van het gesprek konden concentreren. Eén respondent moest er even aan wennen, dat er een extern iemand zich met de vacature bemoeide, maar het zorgde wel voor een goede focus op wat er nodig was voor de functie. Weer een ander had een strakkere begeleiding verwacht, meer sturing. Voor deze respondent was niet alles duidelijk

(gaandeweg bleek er in de selectiegesprekken meer te kunnen dan van tevoren werd verteld bijvoorbeeld).

De rol van procesbegeleider zou ook door recruiters of HR-adviseurs gedaan kunnen worden, geven respondenten aan. Recruiters moeten toch al veel doorvragen, omdat zij verder van de inhoud staan dan de vacaturehouder. Als zij dat blijven doen, maar dan nog meer op de manier zoals de procesbegeleider dat in deze pilots heeft gedaan, zou dat al een goede stap zijn, geeft een respondent aan. Al is dat in de praktijk makkelijker gezegd dan gedaan, omdat het nu een pilot betrof en mensen wellicht welwillender waren daardoor. In de praktijk is er ook vaak weinig tijd, doordat vacatures snel ingevuld moeten worden.

Voor recruiters en HR-adviseurs is het qua tijdsinvestering echter niet te doen om bij alle gesprekken te zitten en de processen allemaal zo intensief te begeleiden zoals dat in deze pilots is gedaan, zo geven zij aan. Een andere respondent geeft aan dat een recruiter of HR-adviseur wellicht ook niet alle taken van de procesbegeleider over hoeft te nemen. De scores verzamelen en de gestructureerde aanpak bewaken is wellicht al voldoende. Weer een ander geeft aan dat naarmate men deze werkwijze vaker hanteert, er misschien ook minder procesbegeleiding nodig is.

### 3.6 Werkende elementen en verbeterpunten

#### 3.6.1 Werkende elementen

Werkende elementen die veel respondenten van de focusgroepen noemen, zijn de goede voorbereiding en de structuur die de werkwijze biedt. In de voorbereiding wordt er goed uitgevraagd bij de vacaturehouder en commissieleden wat er nodig is voor de functie, worden er keuzes gemaakt voor de competenties die nodig zijn in het team (met bijbehorende definiëring van die competenties), wordt er goed gekeken naar de vacaturetekst en worden alvast



de vragen bedacht voor in de tekst en tijdens de gesprekken. De structuur die de werkwijze biedt, omvat het objectief beoordelen van de kandidaten door middel van het scoren van de brieven en gesprekken. Ook valt onder de structuur dat elke kandidaat dezelfde vragen krijgt en dat de taken goed verdeeld zijn. Volgens de respondenten zorgt dat voor een betere selectie. Een respondent zei er over:

Als ik nu zo weer met een beetje afstand kijk, denk ik dat ik het heel fijn vond. Want het was gewoon een nette, zorgvuldige gestructureerde manier van iets doen wat ik al 100 keer heb gedaan, zo'n gesprek voeren. Maar waarbij je toch je eigenlijk stiekem vaak, te vaak laat leiden door de wat subjectievere dingen. [...] Maar deze kapstok, deze structuur geeft mij een veilig gevoel dat je ook kan bewijzen dat je dat het goed doet.

De objectiviteit werd ook als belangrijk element genoemd. Dat commissieleden niet van elkaar zien hoe de andere commissieleden een kandidaat scoren zorgt daar onder andere voor. Respondenten vinden dat erg prettig. Dat er na afloop van een gesprek niet met elkaar gepraat mag worden, geeft commissieleden ook even de tijd om het gesprek even te laten bezinken.

Ik zou echt volmondig 'ja' zeggen, zeker de procedure tót het komen van gesprekken en het niet met elkaar na iedere ronde kijken, elkaar aankijken en zeggen: nou, dit was nu het beste, dan wachten we nu op de volgende. Weet je wel, dat dit eigenlijk de ene alweer een achterstand heeft op de andere, dus dat je, je volgorde ook nog eens een keer van belang is. Misschien zit het beste wel aan het eind, maar ben je al helemaal gaar en denk je: ja, nou moet ik nog drie gesprekken.

Ook een andere respondent ziet veel toegevoegde waarde in de objectiviteit die deze werkwijze biedt door middel van de hulp bij het opstellen van de vacaturetekst, het objectief scoren van de brieven en de manier waarop de gesprekken gevoerd worden. Voorheen was het meer intuïtief beoordelen van de brieven en gingen commissieleden meer af op hun gevoel. Dat is met deze methode anders en dat ervaren

respondenten als prettig. Ondanks dat de objectiviteit goed is aan deze werkwijze, blijft het wel lastig:

Je moet je altijd bewust zijn van je vooroordelen. En dat is al ingewikkeld genoeg, hè? Want we weten allemaal de eerste indruk.

Het beoordelen op competenties vinden respondenten ook een goed werkend onderdeel van de werkwijze. Dat er niet meer alleen gekeken wordt naar het cv, maar dat er in de vacaturetekst en de gesprekken specifiek op de functiegerichte vragen worden gesteld, zorgt ervoor dat commissieleden de kandidaten ergens op kunnen beoordelen. Een andere respondent geeft aan dat deze werkwijze het voor sollicitanten makkelijker maakt om te solliciteren; ze krijgen met de vragen die in de vacaturetekst gesteld worden een handleiding voor de brief. Op die manier hoeven zij niet meer op alle punten uit de vacature in te gaan.

De tijdsinvestering is aan beide kanten groot. Voor sollicitanten geldt dat zij er echt moeite voor moeten doen om een motivatiebrief te schrijven, met daarin hun antwoorden op de vooraf gestelde vragen. Dat levert gemotiveerde kandidaten op, geeft een respondent aan. Een andere respondent beaamt dit; kandidaten moeten zich er goed bewust van zijn waar ze op solliciteren, omdat ze direct al bij het schrijven van een motivatiebrief aan het werk gezet worden.

Het kost de selectiecommissie ook veel tijd. Sommige respondenten zien dat als een nadeel. Anderen zien er een voordeel in; het is goed om het zorgvuldig te doen. In de oude werkwijze had elk selectiecommissielid zijn eigen structuur of manier om sollicitatiebrieven of kandidaten te beoordelen. Deze werkwijze biedt daar een gestructureerde aanpak voor, die elk commissielid hanteert en die voor elke sollicitant hetzelfde is.

Dus ik vond deze, mijn ervaring is dat deze voorbereidingen en de tijd die erin zit mij wel ook een zekerder gevoel gaf dat we het goed hebben gedaan. Want objectief en gestructureerd. Dus ik heb die extra tijd juist gevoeld als van: dan doen we, dan zijn we goed bezig. Ja, zo is het op mij een beetje overgekomen.

Een andere respondent gaat ervan uit dat deze werkwijze tijdswinst op gaat leveren, zeker naarmate selectiecommissies deze werkwijze vaker hanteren.

Ik weet niet of ik 100 procent de pilot zou invoeren, van: zo moet je het helemaal doen. Maar wat ik, als ik niet meer aan een pilot meedoe, maar wel weer een vacature heb, dan pak ik wel weer dat draaiboek erbij en ga ik die competentie vragen en in onderdeeljes uitwerken. Want het is wel superhandig. [...] Ja. En betere gesprekken en een betere beoordeling. En dat scheelt je uiteindelijk ook best wel veel werk. Want je hoeft, je werkt het gewoon netjes af, je kan dingen gemakkelijker vergelijken. Dus volgens mij zou dat ergens ook tijd moeten schelen in het proces.

Selectiecommissieleden zijn op deze manier ook gelijkwaardiger. Een paar respondenten noemen dit punt als prettig. Normaal gesproken neemt de leidinggevende meestal de eindbeslissing (wat lastig kan zijn als er veel verschillende meningen zijn). Bij deze werkwijze is het meer een gezamenlijke beslissing.

### 3.6.2 Verbeterpunten

Zowel voor de sollicitanten als voor de selectiecommissieleden was deze werkwijze en de STARR-methodiek nieuw. Wat meer oefening, instructie of training voorafgaand aan de pilot hadden respondenten prettig gevonden.

Dat deze werkwijze veel tijd kostte, werd als nadeel gezien. De voorbereiding van de gesprekken kost op deze manier veel meer tijd dan normaal, geeft een respondent aan. Het plannen van afspraken om zaken met elkaar af te stemmen kost ook veel tijd. Een ander geeft als suggestie dat het proces wellicht versimpeld kan

worden, rekening houdend met hoeveel tijd het nu kost. HR-adviseurs geven aan dat deze werkwijze voor hen niet te doen is voor elke vacature; het kost simpelweg te veel tijd.

Weer een ander geeft aan dat het tijdspad (de planning) erg krap was, zowel voor kandidaten als voor de selectiecommissieleden. Er zat bijvoorbeeld weinig tijd tussen de briefselectie en het eerste gesprek. Daardoor bleef er weinig voorbereidingstijd over voor het eerste gesprek, terwijl toen ook al de voorbereidingen voor de casus voor het tweede gesprek liepen.

Daarnaast geven verschillende respondenten de suggestie om de kandidaten wat richtlijnen mee te geven voor bij het beantwoorden van de vragen in de motivatiebrief. Richtlijnen over het aantal woorden of de lengte van de beantwoording bijvoorbeeld. Hetzelfde geldt voor de casus; hoe moet die uitgewerkt worden? Meer uitleg over de methode en waarom deze methode gebruikt wordt, zou goed zijn, geven respondenten aan.

Een ander verbeterpunt is het script voor bij de gesprekken. Meerdere respondenten hebben behoefte aan een iets losser script, wat vrije ruimte tijdens de gesprekken, of in ieder geval duidelijkheid daarover (voor sommige respondenten was niet duidelijk of er nou wel of geen extra vragen gesteld mochten worden). Een respondent geeft aan dat het moeilijk was om objectief te blijven, om niks te vragen over hobby's of andere persoonlijke zaken. Er bleek wel wat ruimte voor extra vragen te zijn, maar de tijd daarvoor was krap.

Bovendien stond in het script dat aan het begin van het gesprek gevraagd moest worden of de sollicitant nog vragen had. Dat is niet handig, geeft een respondent aan. Als een sollicitant veel vragen heeft, dan komt de selectiecommissie bijna niet meer toe aan de eigen vragen. Een andere respondent geeft aan dat er veel open deuren in het script stonden ('Leg uit wie je bent' bijvoorbeeld). Om het compacter te maken, zouden dit soort dingen uit het script kunnen. Al zorgen die open deuren er aan de andere kant wel

voor dat de selectiecommissie bij elke kandidaat hetzelfde doet.

Een andere respondent geeft aan dat een document met voorbeeldvragen per competentie handig zou zijn; dan hoeven selectiecommissies dat niet elke keer allemaal zelf te verzinnen.

Ook de scoreformulieren zouden wat versimpeld mogen worden, volgens een aantal respondenten. Duidelijker en beter aansluitend op de gesprekken. Een respondent geeft aan dat de subitems er niet in hoeven; er kan in één keer een totaalscore worden gegeven voor een competentie en dan het liefst op een vijfpuntsschaal (dat geeft meer onderscheidend vermogen, dan de huidige driepuntsschaal).

Een paar respondenten geven aan dat er veel selectieleden aan tafel zitten tijdens de selectiegesprekken; minder is fijner voor de kandidaten.

De werkwijze stopt na het vinden van de beste kandidaat, maar een respondent geeft aan behoefte te hebben aan een objectieve werkwijze voor de salarisonderhandelingen. Dat is vaak een gesprek dat wordt gevoerd door maar één selectiecommissielid. Een werkwijze om daarin objectieve beslissingen te nemen zou ook wenselijk zijn.

De werkwijze is volgens een respondent niet geschikt voor vacatures die snel ingevuld moeten worden, gezien de tijd die het kost. Een andere respondent geeft aan dat de werkwijze ook niet geschikt is voor een vacature waarvan verwacht wordt dat er veel reacties op komen (zoals bijvoorbeeld een vacature voor een administratief medewerker). Dat kost te veel tijd. Ook zou de werkwijze vanaf een bepaalde schaal gebruikt moeten worden; het vergt een bepaald niveau van een kandidaat om zich te realiseren welke competenties er nodig zijn en om dat goed te verwoorden in een brief. Ook is de werkwijze niet geschikt voor hele specialistische functies; elke geschikte persoon die er is, wil je eigenlijk op gesprek in zo'n situatie, geeft de respondent aan.

Vooraf selecteren, mensen afschrikken of het ze moeilijk maken om binnen de gemeente te komen werken, is dan niet wenselijk. Op geschiktheid selecteren doe je in zo'n geval in het gesprek, aldus de respondent.

De keuze voor competenties en welke wanneer uitgevraagd wordt is lastig, geeft een respondent aan. In de vacaturetekst staan zes competenties. In de brief moeten sollicitanten ingaan op twee competenties. Als een kandidaat heel goed is in de andere vier competenties, maar net wat minder in die twee competenties, wordt een kandidaat wellicht niet geselecteerd voor een eerste gesprek. Of andersom; als kandidaten heel sterk zijn in de twee competenties in de brief, maar zwak op de andere vier competenties, hou je geen kandidaten meer over na de gesprekken. Het is wellicht niet echt een verbeterpunt, maar wel iets om goed over na te denken.

Tot slot geeft een respondent aan dat het goed zou zijn om deze werkwijze in de toekomst vaker te hanteren, voor allerlei verschillende functies. Een andere respondent geeft de suggestie om na een half jaar nog eens naar de pilots te kijken; hoe gaat het dan en was het inderdaad de beste match op die plek.

## 4 Resultaten vragenlijst sollicitanten.

Na afloop van de eerste ronde van de selectiegesprekken, kregen sollicitanten via de mail een digitale vragenlijst. Na de eerste ronde zijn alle kandidaten nog in de running en is het aantal respondenten dus groter dan na de tweede ronde, was de redenatie hierachter. De zes vacatures hebben in de praktijk niet heel veel sollicitanten getrokken. Bovendien hebben niet alle sollicitanten de vragenlijst ingevuld, waardoor het aantal respondenten op de vragenlijst laag bleef.

Het idee was dat sollicitanten deze vragenlijst zouden invullen, voordat zij te horen zouden krijgen of ze wel of niet door waren naar de tweede sollicitatieronde. Dit om zo veel mogelijk, voor zover mogelijk, objectieve antwoorden te krijgen. Sollicitanten die al te horen hadden gekregen dat zij waren afgewezen, zouden de vragenlijst mogelijk minder positief invullen dan voor dat bericht. In de praktijk was de planning echter vaak krap en werden sollicitanten vrij snel na het eerste gesprek gebeld.

Met deze kanttekeningen in het achterhoofd moeten deze resultaten gelezen worden.

In totaal hebben 16 van de 22 sollicitanten de vragenlijst in zijn geheel ingevuld (73%). Negen

daarvan waren interne sollicitanten; zij zijn al werkzaam bij de gemeente Rotterdam. De overige zeven waren externe kandidaten. De resultaten worden niet uitgesplitst per cluster, daarvoor zijn er te weinig sollicitanten per cluster.

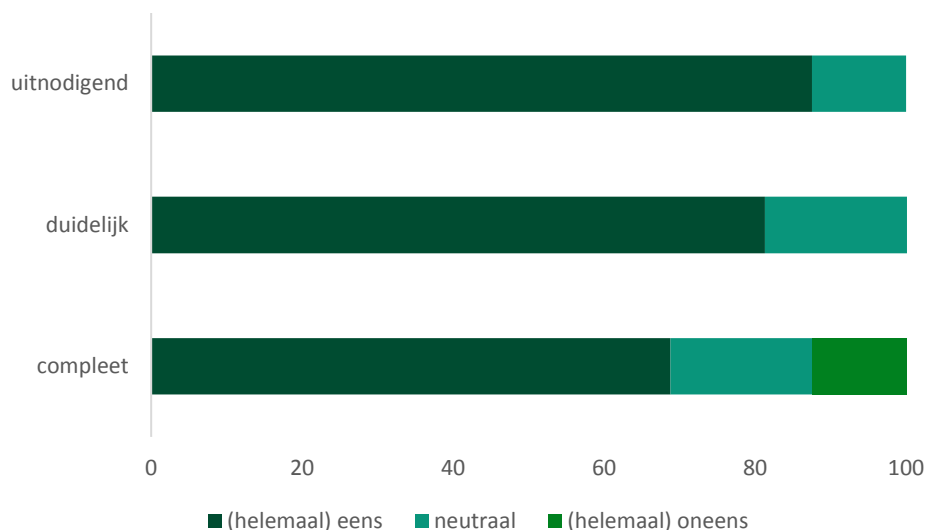
De vragenlijst ging over drie onderwerpen: de vacaturetekst, het solliciteren en het selectiegesprek. Per onderwerp zullen de resultaten besproken worden.

### 4.1 De vacaturetekst

Aan respondenten is gevraagd wat zij van de vacaturetekst vonden; was die uitnodigend, duidelijk en compleet? Sollicitanten zijn tevreden over de vacaturetekst. Het merendeel vindt die duidelijk en uitnodigend (zie figuur 1). Ruim twee derde vindt de vacaturetekst ook compleet. Een paar sollicitanten geven aan dat zij de tekst niet helemaal compleet vinden. In de open vraag waarin wordt gevraagd naar wat zij missen in de tekst, geven zij aan dat het aantal uur niet in de vacaturetekst staat (alleen naar hoeveel fte men in totaal op zoek is). Een ander geeft aan dat de focus van de functie anders bleek te zijn, dan uit de vacaturetekst op te maken was.



Figuur 3 Sollicitanten waren tevreden over de vacaturetekst

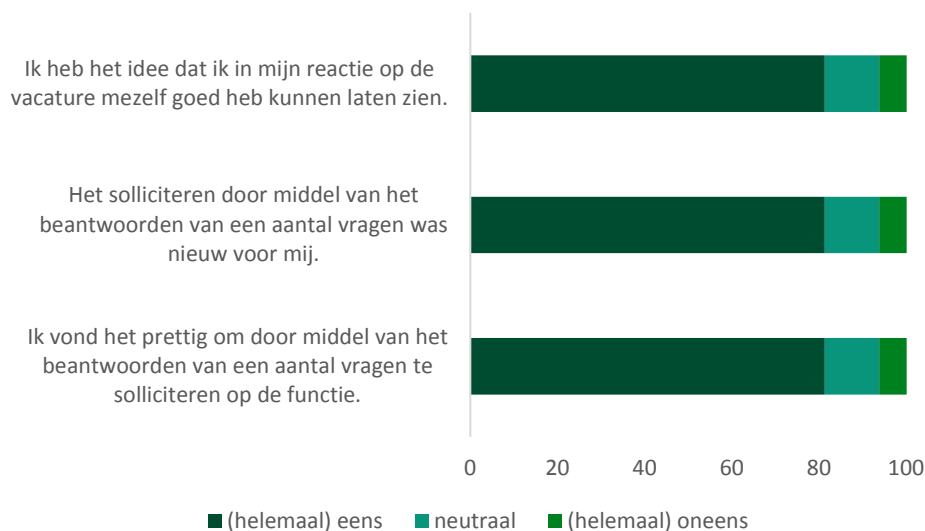


## 4.2 Het solliciteren

De mening van de sollicitanten over het solliciteren is in drie stellingen uitgevraagd (figuur 2). Sollicitanten werd gevraagd om in plaats van het schrijven van een motivatiebrief, antwoord te geven op een aantal vragen die in de vacaturetekst stonden. Dit moesten zij doen aan de hand van de STARR-methode.

Sollicitanten hebben het idee dat zij zichzelf goed hebben kunnen laten zien in hun reactie op de vacature (het beantwoorden van de vragen). Een enkeling had dat gevoel niet (of niet helemaal). Voor de meeste sollicitanten was het solliciteren door middel van het beantwoorden van de vragen via de STARR-methode nieuw, maar zij vonden deze manier van solliciteren wel prettig.

Figuur 4 Sollicitanten vonden de nieuwe manier van solliciteren prettig



In een open vraag is aan sollicitanten gevraagd of ze nog iets kwijt wilden over de manier van solliciteren. Eén persoon geeft aan de voorkeur te geven aan deze manier van solliciteren (boven het

schrijven van een motivatiebrief). Twee anderen geven echter aan dat de manier van solliciteren niet helemaal duidelijk was; er waren geen duidelijke richtlijnen (bijvoorbeeld over de lengte

van de antwoorden op de vragen en of het verwerkt moest worden in een brief of los). Een ander, waarbij de vragen verwerkt waren in het sollicitatiesysteem, geeft nog aan de eigen antwoorden niet meer terug te kunnen vinden.

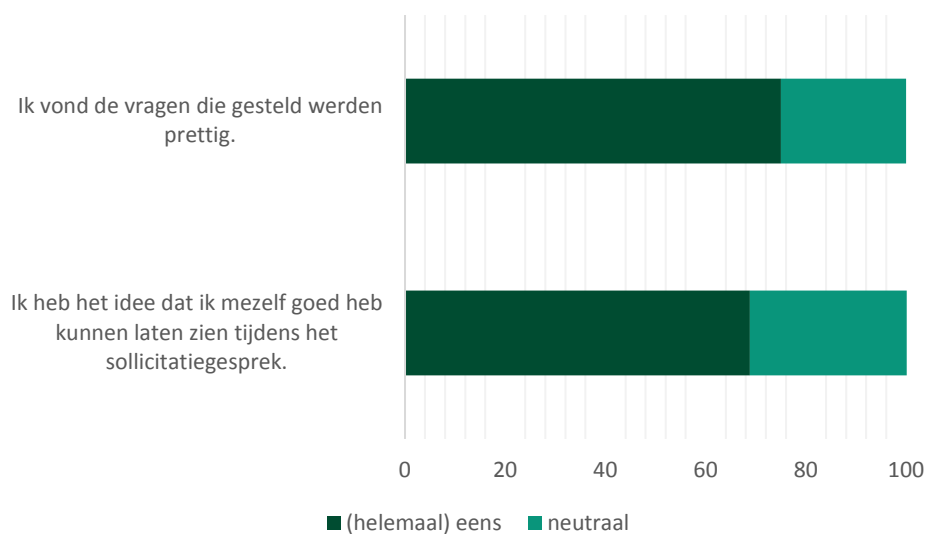
### 4.3 Het selectiegesprek

Tot slot zijn er vragen gesteld over het selectiegesprek (eerste ronde). Respondenten

konden ook aangeven het (helemaal) oneens te zijn met de stellingen, maar daar heeft niemand voor gekozen (daarom is deze optie in figuur 3 weggelaten).

Ruim twee derde heeft het idee dat zij zichzelf goed hebben kunnen laten zien tijdens het gesprek. Driekwart van de sollicitanten vond de vragen die er gesteld werden prettig.

Figuur 5 Het merendeel van de sollicitanten was tevreden over het gesprek



In een open vraag konden sollicitanten nog extra informatie kwijt over het gesprek. Een paar opmerkingen gingen over het aantal personen dat bij het gesprek aanwezig was. Het was lastig voor de sollicitant om iedereen aan te kijken (de stoelopstelling maakte dat lastig) en een ander gaf aan het lastig te vinden om iedereen aandacht te geven en zelf ook nog aandacht te krijgen in de korte tijd. Ook een ander vond de tijd kort. Daardoor kon deze persoon zichzelf niet genoeg laten zien. Weer een ander vond niet per se de tijd kort, maar wel het tempo hoog, wat maakte dat deze persoon zich wat opgejaagd voelde bij het antwoorden. Weer een ander geeft aan dat de vragen die er werden gesteld het gevoel gaven om niet alles te kunnen delen. Ook een ander had een opmerking over de aard van de vragen. Doordat het zakelijke vragen waren, en geen persoonlijke,

had deze persoon het idee dat de mensen aan de andere kant van de tafel niet een compleet beeld kregen van de sollicitanten. Weer een ander was juist erg positief en sprak van een 'goede vibe'.

Tot slot kregen sollicitanten de vraag of zij nog iets kwijt wilden. Een aantal sollicitanten gaf aan dat ze het een prettige ervaring hebben gevonden (verfrissend en fijn dat het allemaal snel was gegaan). Een ander geeft aan dat de manier van solliciteren in eerste instantie maakte dat die persoon niet wilde reageren, maar dat die persoon later meer begrip had voor deze manier ('Je hebt als sollicitatiecommissie iets meer informatie tot je beschikking'). Een ander zette vraagtekens bij de objectiviteit van de methode. Een cv (zeker ook met foto) geeft toch ook aanvullende persoonlijke informatie.

# 5 Conclusies.

In de periode april tot en met augustus 2023 heeft elk cluster een vacature ingevuld met behulp van deze nieuwe werkwijze. Sommige clusters pasten de werkwijze iets aan (wildcard, geen tweede gesprek).

## 5.1 Conclusies focusgroepen

Respondenten zijn verdeeld positief over de werkwijze. Iets wat zij bijna allemaal willen behouden zijn de grondige voorbereiding en de structuur die de werkwijze biedt. Vooraf gezamenlijk goed nadenken over wat er nodig is aan competenties voor de functie en in het team, en het vooraf bedenken van de vragen voor in de vacaturetekst en de gesprekken werd als prettig ervaren. De gesprekken waren gestructureerd, waardoor elke kandidaat dezelfde vragen kreeg en het voor de commissieleden duidelijk was wie welke vraag zou stellen en hoeveel tijd eenieder had. Ook bood de werkwijze een manier om de kandidaten objectief te kunnen scoren.

Door de focus op competenties, konden kandidaten gescoord worden. Dat beviel goed; kandidaten kunnen zo beter met elkaar worden vergeleken en dat maakt het objectiever. Na afloop van de gesprekken mochten commissieleden niet met elkaar praten over de kandidaten. Daardoor was er geen onderlinge beïnvloeding, waardoor er achteraf een objectievere keuze gemaakt kon worden. De uiteindelijke beslissing was een gezamenlijke beslissing en de selectiecommissieleden waren veel gelijkwaardiger dan in de 'oude' werkwijze.

De werkwijze kostte veel tijd, was arbeidsintensief en de planning was krap. Dat is iets wat veel respondenten als een nadeel zagen. Er waren meer formulieren en meer bijeenkomsten. Respondenten hadden graag van tevoren meer inzicht gehad willen hebben in waar zij aan begonnen (de briefing vooraf geven helpt daar bij). Vooraf een training was ook welkom

geweest; om te oefenen met de STARR-methode en de scoreformulieren (meer instructie bij de scoreformulieren is ook gewenst). Sommige respondenten vonden de scoreformulieren onduidelijk. Wellicht kunnen deze versimpeld en verduidelijkt worden. Het beoordelen met een driepuntsschaal, gaf weinig onderscheidend vermogen; een vijfpuntsschaal is daarvoor handiger.

De STARR-methode was nieuw voor veel respondenten, maar ook voor de kandidaten. Er zat veel verschil in de motivatiebrieven. Sollicitanten hadden het beantwoorden van de vragen aan de hand van de STARR-methode heel verschillend aangepakt. Dat maakte het voor de selectiecommissieleden lastig om de brieven objectief te beoordelen. In de vacaturetekst zouden richtlijnen opgenomen moeten worden waar sollicitanten zich bij het schrijven van de motivatiebrief aan moeten houden. Deze werkwijze levert gemotiveerde kandidaten op, ze moeten er echt wat voor doen, maar kan sollicitanten ook afschrikken.

De STARR-methode kwam ook terug in de gesprekken. Sommige respondenten hadden graag wat meer vrijheid gewild in de gesprekken, zodat die wat vloeiender verlopen en er ook naar andere zaken gevraagd kan worden. Duidelijkheid over de werkwijze (mogen er extra vragen gesteld worden?) en oefenen met de werkwijze helpen hier ook bij. Daarnaast zijn er ook respondenten die aangegeven dat het eerste gesprek moeizamer verliep dan het laatste gesprek; al doende leert men.

Er zou goed gekeken moeten worden of deze werkwijze voor elke vacature geschikt is. Het kost veel tijd en het beantwoorden van vragen volgens de STARR-methode vergt best wat van een kandidaat (schrijfvaardigheden bijvoorbeeld).

Ook het voorbereiden en uitwerken van een casus is wellicht niet voor elke functie nodig.

Uitgangspunt van de pilot is om eigen (voor)oordelen te parkeren. Dat vonden veel respondenten nog lastig. Respondenten waren dan ook verdeeld over de vraag of deze werkwijze zorgt voor gelijkere kansen voor kandidaten. Sommigen vonden van wel, omdat de werkwijze zorgt voor dezelfde gesprekken en een scoring waarmee een objectieve vergelijking mogelijk wordt gemaakt. Daarmee kan de keuze voor een kandidaat onderbouwd worden. Anderzijds is het, zeker bij interne kandidaten, lastig om objectief te zijn en je onderbuikgevoel uit te schakelen. Wel is men zich door deze werkwijze meer bewust geworden van de eigen subjectiviteit. Of met deze werkwijze de beste match werd geselecteerd vonden respondenten lastig te beoordelen in deze fase van het proces. Of iemand ook echt de juiste persoon voor een functie is, blijkt altijd pas na een tijd daadwerkelijk werken in die functie.

Wat verder opviel, was dat in de beleving van sommige selectiecommissieleden de pilot vooral gefocust was op het genereren van meer diversiteit of dat objectief werven en selecteren gelijk stond aan anoniem solliciteren. Later werd pas duidelijk voor hen dat het niet specifiek gaat om zaken als etniciteit, geloof, etc., maar meer om gelijke kansen voor iedere sollicitant. Vooraf meer duidelijkheid creëren over het doel van deze werkwijze is hierbij belangrijk.

## 5.2 Conclusies vragenlijst sollicitanten

De zes vacatures hebben niet heel veel sollicitanten getrokken; het aantal sollicitanten dat een vragenlijst heeft gekregen is klein. De respons op de vragenlijst was echter wel hoog; 73%. De mening van de respondenten op de vragenlijst is erg eenduidig; hun meningen liggen niet ver uit elkaar. Dit zou een teken van sociaal wenselijk antwoorden kunnen zijn, maar dat hoeft niet. Er is meermaals aan kandidaten uitgelegd dat de afname van de vragenlijst anoniem is en geen effect heeft op de werving.

Sollicitanten zijn tevreden over de vacaturetekst; die is duidelijk en uitnodigend, maar had iets completer gekund volgens een paar sollicitanten. Het solliciteren door middel van een aantal te beantwoorden vragen was nieuw voor de meeste sollicitanten, maar zij vonden dit wel een prettige manier en ze hadden het idee dat zij zichzelf goed hebben kunnen laten zien in hun motivatiebrief. Wel geven een paar sollicitanten aan dat zij richtlijnen hebben gemist bij de werkwijze. Ook over het selectiegesprek (eerste gesprek) waren sollicitanten tevreden; ook in het gesprek konden zij zichzelf goed laten zien en de vragen waren prettig. Sollicitanten geven aan het lastig te vinden dat er zo veel personen aan tafel zitten en dat het tempo van het gesprek hoog lag (weinig tijd). Sommige sollicitanten vonden de vragen wel wat 'zakelijk'.





Gemeente  
Rotterdam