



Rijksoverheid

1

In 6 stappen naar objectievere eerste selectie

*Voor vacaturehouders, recruiters en HR-professionals
die gaan voor gelijke kansen in selectie*



Inleiding

De meeste werkgevers willen graag het beste talent aannemen. Toch laten de cijfers zien dat dat lang niet altijd gebeurt. Onder meer Nederlanders met een migratieachtergrond hebben een minder goede positie op de arbeidsmarkt. Dat hangt maar voor een deel samen met ‘harde’ verschillen, zoals die in opleidingsniveau. Uit onderzoek blijkt dat ook onbewuste vooroordelen een rol spelen.

Onderzoek laat zien dat ons beeld van een kandidaat sterk gekleurd kan worden door onze associaties bij informatie die voor de functie niet direct relevant is, zoals iemands naam, geboorteplaats of hobby. Bovendien besteden selecteurs minder tijd aan het beoordelen van kandidaten die uit een andere culturele groep lijken te komen. Hierdoor worden deze kandidaten, ook al zijn ze even geschikt, uiteindelijk minder vaak aangenomen.

Daarnaast is er nog een ontwikkeling: de huidige arbeidsmarkt is een uiterst krappe. Veel vacatures zijn in de praktijk lastig in te vullen. Voor werkgevers is het dus van het grootste belang om een zo breed mogelijke groep kandidaten aan te spreken.

Objectievere eerste selectie is een mogelijke oplossing voor de beide uitdagingen. Bij deze methode lijkt de gevoelsmatige ‘klik’ minder bepalend te worden. Bij organisaties die ervaring hebben met objectieve selectie gaan soms andere kandidaten door dan voorheen. Verder kunnen keuzes beter worden beargumenteerd en wordt het hele proces transparanter.

Het verschil in kansen voor kandidaten met en zonder migratieachtergrond is het grootst tijdens de briefselectie met een motivatiebrief en cv. Op de volgende manier pas je je bestaande proces aan en maak je ook jouw eerste selectie van kandidaten blijvend objectiever:

De 6 stappen in het kort

- 1 Breng de vacature terug tot de kern van de functie**
Door de functie-eisen terug te brengen tot de kern leg je een goede basis voor objectieve selectie en voor een inclusievere vacaturetekst. Dit doe je samen met de vacaturehouder.
- 2 Schrijf een inclusievere vacaturetekst**
De *must haves* laat je terugkomen in je vacaturetekst. Waarin je in woord en beeld extra oog hebt voor factoren die kunnen bijdragen aan (culturele) diversiteit en inclusie.
- 3 Houd het laagdrempelig voor de kandidaat**
Maak het proces niet te ingewikkeld. Zorg voor gebruikersvriendelijkheid: maak de kandidaat duidelijk hoe het sollicitatieproces verloopt, leid het beperkte aantal vragen in en maak daarbij helder wat voor soort antwoorden je verwacht.
- 4 Vervang cv en brief door vaste vragen over de functie-eisen**
Vraag kandidaten die solliciteren op die vacature alleen naar wat direct relevant is voor de functie: de functie-eisen. Je kunt de brief en het cv vervangen door een vaste set vragen, waarbij de antwoorden duidelijk moeten maken wat iemands kwaliteiten zijn.
- 5 Maak een scoretabel**
Leg voordat je gaat beoordelen in een scoretabel vast welke elementen je verwacht terug te zien in het antwoord van een geschikte en een minder geschikte kandidaat.
- 6 Beoordeel objectief**
Als je alle antwoorden binnen hebt gekregen, begint het beoordelen. Beoordeel de kandidaten gelijktijdig, dus pas nadat je alle reacties hebt ontvangen. En beoordeel vraag voor vraag. Maak daarbij gebruik van een scoretabel, een beoordelingsformulier en een totaalscoreblad. Bepaal ten slotte welke kandidaten er doorgaan, op basis van de scores en niét op basis van ‘een onderbuikgevoel’.

Inhoud

- 1 Breng de vacature terug tot de kern van de functie
- 2 Schrijf een inclusievere vacaturetekst
- 3 Houd het laagdrempelig voor de kandidaat
- 4 Vervang cv en brief door vaste vragen over de functie-eisen
- 5 Maak een scoretabel
- 6 Beoordeel objectief

Praktische hulp

Heb je naast alle tips en adviezen in deze handleiding behoefte aan verdere praktische hulp bij het implementeren van objectievere eerste selectie in jouw organisatie? Kijk dan op <https://www.talentsbelangrijker.nl/kennis-en-inspiratie/> waar en bij wie je terecht kunt.

1 Breng de vacature terug tot de kern van de functie

Het begin van elk werving- en selectieproces is het opstellen van de vacature. Vacatureteksten zijn nu soms gericht op het type werknemer dat in de meerderheid is. Bijvoorbeeld op de afdeling of in de hele organisatie. Door kritisch naar je vacaturetekst te kijken en diversiteit expliciet te verwelkomen, zou je ook andere kandidaten kunnen motiveren om te solliciteren, zoals die met een migratie-achtergrond. Bovendien kan het goed stilstaan bij je functie-eisen de onbewuste aannames en verwachtingen van selecteurs verminderen. Dit geeft je de kans om als organisatie zo breed mogelijk te werven op kwaliteiten en expertise. Het is goed om samen met de vacaturehouder eerst aan de slag te gaan met die functie-eisen.

- Houd een intakegesprek met de vacaturehouder
- Breng samen met de vacaturehouder de functie-eisen terug tot 4 tot 6 *must haves*
- Objectiveer samen met de vacaturehouder deze *must haves*

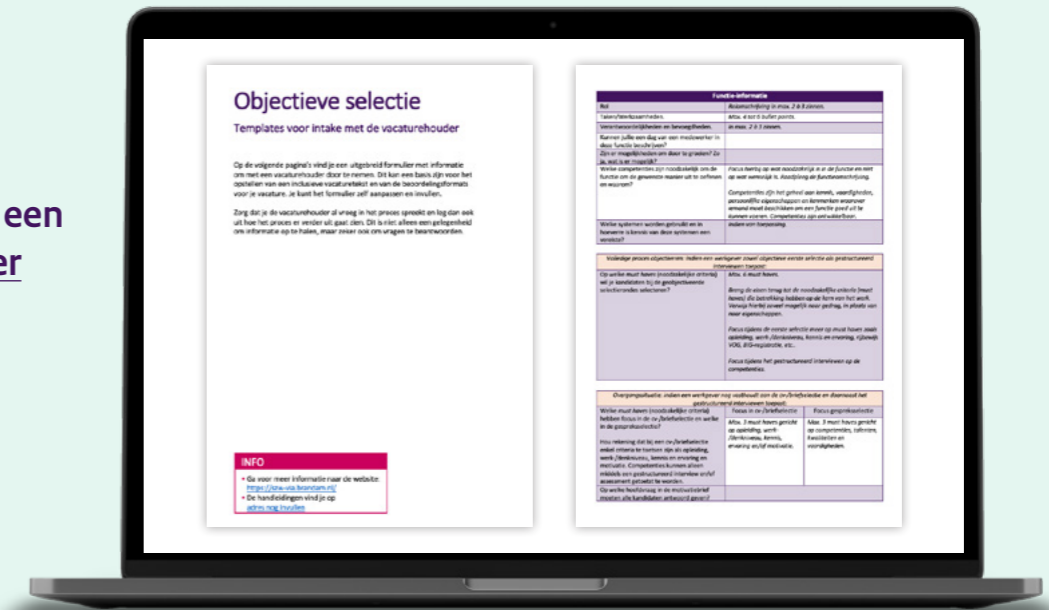


Houd een intakegesprek met de vacaturehouder

Een goed begin is het halve werk, investeer daarom bij elke vacature allereerst tijd in een intakegesprek met de vacaturehouder. Dat levert niet alleen meer draagvlak op voor het onderwerp, maar uiteindelijk ook tijdswinst. Draagvlak omdat je – op het juiste moment – het gesprek over diversiteit en inclusie aangaat met de vacaturehouder. Daarbij kun je je als recruiter op dat vlak profileren. Tijdswinst omdat je erop kunt rekenen dat het verdere proces soepeler verloopt na een intakegesprek met duidelijke afspraken.

Neem tijdens de intake deze handleiding met de vacaturehouder door én gebruik een intakeformulier. Bepaal – en leg vast! – wat je per stap van elkaar nodig hebt. Met andere woorden, wie doet wat? Bespreek dus hoe je gezamenlijk het gehele proces doorloopt.

Online vind je aanpasbare templates van een intakeformulier



Veel gestelde vraag

Wat zijn tips voor het meekrijgen van vacaturehouders?

- **Vacaturehouders hebben vaak haast en ze hebben vroegtijdig helderheid nodig over het tijdpad van de vacature.** Zorg dat ze daarover gerustgesteld worden.
- **Als er vaste vacaturetemplates of intakeprocedures bestaan, moet je speelruimte vinden om daarvan af te kunnen wijken.** Dit mag vaak gewoon, bijvoorbeeld als onderdeel van een pilot.
- **Het is een goed idee om een Hoofd HR als sponsor te hebben van de nieuwe manier van werken.** Een Hoofd HR kan helpen met het aan boord krijgen van een eerste groep vacaturehouders.
- **Vertrouw erop dat oefenen helpt.** Er ontstaat na een paar keer doen bij veel recruiters en vacaturehouders een omslag in het denken. Het gaat dan bijna als vanzelf.
- **In sommige organisaties worden vacaturehouders apart getraind in de methode van objectief selecteren.** Op andere plekken krijgen ze informatiematerialen, waarin staat wat er van hen verwacht wordt, wat ze merken en waarom er voor deze methode gekozen wordt. Of ze worden uitgenodigd voor een informatiesessie waarin het nieuwe proces en tussentijdse successen worden toegelicht.



Recruiters waarderen het werken met inclusievere vacatureteksten gemiddeld met een

7,6



✓ Breng samen met de vacaturehouder de functie-eisen terug tot 4 tot 6 *must have's*

Een te specifiek functieprofiel schrikt kandidaten af. Ook geschikte kandidaten met een migratieachtergrond. Verder wordt het proces minder transparant wanneer je een waslijst aan eisen hebt. Je kunt dan bijvoorbeeld eerst de kandidaat kiezen en daarna wijzen op die ene eis die jij zelf zo belangrijk vond. Het is daarom goed wanneer je als recruiter samen met de vacaturehouder alle functie-eisen terugbrengt tot de kern. Hoe doe je dat?

1. Begin met een leeg vel en bepaal 4-6 *must have's*.

Vragen die helpen om samen met de vacaturehouder deze *must have's* te vinden:

- Wie is op dit moment binnen de organisatie goed in de uitvoering van deze functie of rol? Wat voor gedrag en vaardigheden laat deze persoon zien?
- Welke functie-eisen bespreekt de vacaturehouder momenteel in een functionerings- of beoordelingsgesprek?
- Waarom vragen we een bepaalde vereiste? Is die echt wel nodig?

2. Is een leeg vel niet mogelijk en moet je werken vanaf een bestaande tekst?

Zet dan eerst alle expliciete en impliciete eisen die daarin staan op een rijtje.

Let daarbij niet alleen op het meestal aanwezige vaste lijstje met functie-eisen, maar ook op verborgen eisen elders in de tekst. Zet al deze eisen onder elkaar.

3. Verwijder de dubbele eisen en eventuele overlap.

Vaak bemerk je dubbele of overlappende items. Streep die weg en/of voeg eisen samen. Stel jezelf nu de vragen onder 1. om de *nice to have's* van de *must have's* te onderscheiden.

✓ Objectiveer samen met de vacaturehouder deze *must have's*

Als je dan samen met de vacaturehouder het eisenrijtje hebt teruggebracht tot de kern, is de volgende stap deze functie-eisen zo objectief mogelijk beschrijven. Doe dat ook weer samen met de vacaturehouder. Dit klinkt ingewikkelder dan het is, het komt neer op het beschrijven van wat iemand doet of kan wanneer de eis aanwezig is.

Dat betekent geen verwijzingen naar eigenschappen (die beginnen vaak met 'je bent'), zoals:

- je bent een doorpakker
- je bent een teamspeler
- je bent een go-getter
- je bent assertief
- je bent flexibel

Dit zijn vrij subjectieve beschrijvingen van persoonskenmerken. Iedereen kan er iets anders onder verstaan. En niet iedereen die eraan voldoet, voelt zich erdoor aangesproken!

– Uit de praktijk –

‘De vacature-intake samen met de vacaturehouder wordt beter. Je gaat beter doordenken over de competenties. En daar managers mee confronteren: wat is nou het belangrijkste voor de functie?’

Uit onderzoek blijkt zelfs dat kandidaten kunnen worden ontmoedigd om te solliciteren als ze verwachten dat er bij selecteurs negatieve stereotypen over ‘hun groep’ leven. Dit effect is sterker als functie-eisen zijn beschreven als eigenschap, dan als gedrag in een concrete situatie.

Wat dan wel?

Beter is het om te verwijzen naar gedrag (dergelijke verwijzingen beginnen vaak met ‘je kunt’):

- je kunt een leidende en sturende rol als dat nodig is goed afwisselen met een luisterende en afwachtende rol
- je herkent de kern en de verbanden in situaties, vraagstukken en gegevens
- onder druk kun je goed de juiste beslissing nemen en weet je hoofd- en bijzaken te scheiden
- in stressvolle omstandigheden laat jij je niet van de wijs brengen en zoek je steeds naar handelingsperspectief
- het is belangrijk dat je goed kunt samenwerken, feedback kunt geven en ontvangen binnen je team en kunt reflecteren op eigen functioneren

– Uit de praktijk –

‘We zijn ons veel meer gaan richten op competenties. Voor onze werknemers zijn onder meer klantvriendelijkheid, zelfstandigheid, integriteit en stressbestendigheid belangrijk. Die competenties noemen we nu met nadruk in de vacatureteksten.’

– Uit de praktijk –

‘Leuk was om met een biculturele collega te praten over onze nieuwe vacaturetekst. Die heeft het diversiteitsstatement ook met familie en andere collega’s getest en was er positief over.’

Ook belangrijk bij het inclusiever maken van functie-eisen: zoek naar wat écht de vereiste is. Om de ‘vereiste achter de vereiste’ te vinden, kan het helpen om na te gaan hoe het terugkomt in het dagelijkse werk. Dus niet ‘je beheerst de Nederlandse taal uitstekend’, maar ‘je kunt onze klanten mondeling effectief te woord staan’ of ‘je kunt kredietvoorstellen schrijven’. En geen ‘5 jaar leidinggevende ervaring’, maar iemand met ‘het vermogen om coachend leiding te geven’.

Een specifiek diploma is bij lange na niet voor alle functies vereist

De vereiste achter de vereiste is dan bijvoorbeeld:

- je bent bereid het diploma ABW¹ te gaan halen als het nog niet in je bezit is
- je hebt een universitaire opleiding afgerond, waarbij een juridische, dan wel een medische/farmaceutische of (gezondheids)economische achtergrond een pre is.

Veel gestelde vraag

Wat zijn tips voor het beschrijven van gedrag bij functie-eisen?

- **Let op met schijn-competenties.** ‘Procesoptimalisatie’ is bijvoorbeeld geen competentie. Ook beschrijvingen van taken en werkzaamheden zijn dat niet, zoals dit voorbeeld: ‘Je onderhoudt de noodzakelijke ketensamenwerking tussen de OGGZ-partners en veiligheidspartners, woningcorporaties en de spoedzorgketen.’ Vraag door bij de vacaturehouder, tot je scherp hebt welk gedrag maakt dat iemand zo’n taak succesvol kan doen.
- **Gebruik bestaande competentielijsten van je organisatie.** Of, als je organisatie die niet heeft, zoek ze dan online. Bijvoorbeeld de uitgebreide ‘Competentiegids Rijk’ is voor iedereen toegankelijk en voorzien van concrete gedragsvoorbeelden. Het gebruikmaken van competentielijsten draagt eraan bij dat iedereen hetzelfde onder een competentie verstaat, tijdens het selectieproces en in gesprekken met de vacaturehouder.



2 Schrijf een inclusievere vacaturetekst

Je weet nu precies wat je nodig hebt, wat de kern is van de inhoud van de functie. Zorg ervoor dat je deze kern, deze *must haves*, ook laat terugkomen in je vacaturetekst. Daarnaast kun je het nodige doen om deze vacaturetekst **inclusiever te maken, dat wil zeggen aansprekender voor een grotere groep kandidaten. Enkele adviezen:**

- Maak in je vacaturetekst zichtbaar dat je oog hebt voor (culturele) diversiteit en inclusie
- Schep samen met de vacaturehouder duidelijkheid over de arbeidsvoorwaarden
- Test de uiteindelijke vacaturetekst



**Check
al deze
punten!**

Maak in je vacaturetekst zichtbaar dat je oog hebt voor (culturele) diversiteit en inclusie

Je kunt expliciet – in woord én beeld – zichtbaar maken dat je als organisatie oog hebt voor (culturele) diversiteit en inclusie. Een studie in de VS heeft bijvoorbeeld aangetoond dat een statement over diversiteit bijdraagt aan een sterke toename van zowel aantal als kwaliteit van kandidaten. Nederlands onderzoek laat zien dat bijna de helft van de kandidaten verwacht dat werkgevers inzicht geven in wat zij doen op het gebied van diversiteit.

Het gaat hier niet om ‘een obligaat zinnetje over diversiteit en inclusie’, maar om onderscheidende aandacht in de hele vacaturetekst. Hoe doe je dat?

1. Formuleer een diversiteitsstatement

Eventueel samen met de HR-directeur en de top van de organisatie. Als het statement deel uitmaakt van de missie en visie, is het belangrijk om op het juiste niveau draagvlak te krijgen.

Leg in dat statement duidelijk uit *waarom* (culturele) diversiteit en inclusie zo belangrijk is voor jullie organisatie. Bijvoorbeeld door een link te leggen naar je organisatiedoelen, -waarden en/of bedrijfsmodel.

2. Maak dit diversiteitsstatement vervolgens prominent zichtbaar in de vacaturetekst

Niet: onderaan de tekst, in de voetnoot of als disclaimer. Wél: bovenaan of in het midden, bijvoorbeeld als integraal onderdeel bij de tekst over de organisatie.

– Uit de praktijk –

‘De inhoud van een vacaturetekst wordt niet echt anders, wel de insteek en tone of voice. Voor mij is het een andere manier van denken. Je gaat normaal uit van dingen die je zelf leuk vindt. In mijn stage was de eerste zin geloof ik iets over ‘borrels’, maar niet iedereen wordt daar enthousiast van.’



Bestaande diversiteitsstatements:

Voor de gemeente Den Haag is het simpel: gelijke kansen voor iedereen en een open organisatie waar mensen zich prettig en veilig voelen. We zijn ervan overtuigd dat we met een diverse en veelvormige organisatie de belangen van onze burgers het beste kunnen behartigen en voorbereid zijn op ontwikkelingen in de samenleving. We willen goede contacten met de medewerkers en de bewoners, slagvaardig werken en als goed werkgever potentieel talent beter binnenhalen én vasthouden. Als het gaat om de afkomst van onze medewerkers willen we zoveel mogelijk een afspiegeling zijn van de veelvormige Haagse samenleving. (gemeente Den Haag)

Voetbal is volkssport nummer één. Wekelijks nemen mannen, vrouwen, jongens en meisjes uit alle groepen in de samenleving, het in de zaal en op het veld tegen elkaar op. De KNVB wil, als werkgever, net zo divers zijn als zijn ledenbestand, om zo nog beter ieder lid zijn of haar optimale voetbalplezier te bezorgen. Dat betekent dat we nadrukkelijk op zoek zijn naar nieuwe collega's die bijdragen aan de diversiteit binnen de KNVB, waarbij diversiteit staat voor – bijvoorbeeld – culturele achtergrond, inzetbaarheid, opleiding, gender en leeftijd. (KNVB)

Online betalen of contant, een huis kopen of huren, een vaste baan of werk als zzp'er: we willen dat iedereen toegang heeft tot financiële diensten en het economisch systeem. Het systeem moet werken voor iedereen, dus ook voor groepen zoals ouderen, slechtienden, doven en mensen met beperkte digitale vaardigheden of bijvoorbeeld weinig kennis van financiële producten en diensten. Daarom zet De Nederlandsche Bank (DNB) zich in voor een inclusieve samenleving. Dat doen we door onderzoek te doen, de overheid te adviseren, toezicht te houden op banken, pensioenfondsen en verzekeraars, en samen te werken met andere organisaties. Samen zorgen we ervoor dat er geen grote groepen buiten de boot vallen. (De Nederlandsche Bank)

3. Besteed in beschrijvingen van de organisatiecultuur aandacht aan wat er binnen je organisatie al bijdraagt aan culturele diversiteit en inclusie

In de meeste vacatureteksten staat een alinea over de organisatie. Maak daarin duidelijk wat de organisatie/afdeling/het team doet zodat alle werknemers zich gehoord en geaccepteerd voelen, waarbij geldt dat je voor het team vaak veel concretere voorbeelden kunt geven. Beantwoord daarvoor bijvoorbeeld een of meer van de volgende vragen:

- Welke netwerken of faciliteiten in de organisatie zijn erop gericht dat minderheden zich thuis kunnen voelen? Voorbeeld: 'Je kunt, zoals veel medewerkers, deelnemen aan activiteiten als het LGBT+-netwerk, de reiscommissie en de netwerklunches van het multiculturele medewerkersnetwerk.'
- Hoe wordt in doorstroom en promoties ervoor gezorgd dat ieders kwaliteiten gelijk gewaardeerd en benut worden? Voorbeeld: 'Iedereen moet kunnen doorgroeien. Al onze interne vacatures worden op basis van een objectieve, open procedure ingevuld.'
- Hoe zetten managers en werknemers zich concreet in voor gelijke kansen, diversiteit en inclusie? Voorbeeld: 'Binnen onze teams voeren we gesprekken over onderlinge verschillen en gelijke kansen.'
- Wat zijn de vieringen en sociale activiteiten die het voor mensen met diverse achtergronden leuk maken hier te werken? Voorbeeld: 'We vinden het belangrijk om de belangrijkste feestdagen van onze teamleden samen te vieren.'

4. Gebruik beeldmateriaal waarin je de diversiteit in je organisatie zichtbaar maakt


Het gaat hier uiteraard om beeld bij de vacaturetekst, maar het is ook belangrijk voor beeld in brochures en op de website. Zorg dat al dit beeldmateriaal waar mogelijk (ook) een werknemer met een migratieachtergrond in beeld brengt, of situaties waarin culturele diversiteit op een andere manier zichtbaar is, zoals met klanten of patiënten. Stockfoto's zijn minder geschikt.

Veel gestelde vraag

Er is nog niet zoveel diversiteit onder werknemers in onze organisatie, wat nu?

- **Wees niet bang om transparant te zijn over hoe nieuw (culturele) diversiteit voor je organisatie is.** Door dat expliciet te vermelden ('we zetten de eerste stappen op dit gebied'), voorkom je ook dat je verwachtingen wekt die lastig waar te maken zijn.
- **Als de organisatie nog niet zo cultureel divers is, kun je met beeldmateriaal op andere manieren voorkomen dat een heel homogeen beeld wordt geschetst.** Denk bijvoorbeeld aan afwisseling in leeftijd, kledingstijl en geslacht.
- **Je vrijmibo is niet meteen verboden!** Je kunt expliciet maken hoe in de organisatie rekening wordt gehouden met verschillende voorkeuren, bijvoorbeeld: 'We kijken altijd uit naar onze gezellige borrels met het hele team, waarbij je ook prima aan kunt haken met een glas fris of een kop thee.'



 **Schep samen met de vacaturehouder duidelijkheid over de arbeidsvoorwaarden**

We verwachten dat aandacht voor doorgroeimogelijkheden en arbeidsvoorwaarden kan bijdragen aan meer interesse van kandidaten met een migratieachtergrond. Met name de kansen om een expert op een vakgebied te worden, bij te leren en door te groeien lijken voor professionals met een migratieachtergrond in Nederland relatief van groot belang. Vermeld daarom duidelijk welke ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden jouw organisatie te bieden heeft. Denk daarbij aan een mogelijk management development-traject, opleidingsbudget en een coach/mentor-traject.

Veel gestelde vraag

Wat zijn de juiste woorden om (cultureel) diverse talenten aan te spreken?

- **Er zijn geen magische woorden** die je wel of juist niet moet noemen in je tekst, het gaat om de benadering in brede zin.
- Om meer professionals met een migratieachtergrond aan te trekken, moet je ook gaan nadenken over **arbeidsmarktcommunicatie en hoe je beter zichtbaar wordt bij nieuwe doelgroepen**.



Voorbeelden van hoe je dit kunt doen:

- *We zetten vol in op de ontwikkeling van de individuele medewerker binnen ons Talent- en Ontwikkelprogramma.*
- *Heb je nog geen kennis van het LACCS-programma, maar ben je enthousiast om die je eigen te maken, dan kun je daar bij ons expert in worden.*
- *Je werkt actief aan het vergroten van je (sector)kennis, volgt een opleidingsprogramma en bezoekt go-and-see-dagen bij verschillende onderdelen binnen de bank. In dit jaar werk je ook intensief aan je persoonlijke ontwikkeling tijdens het Boost Your Growth-programma en ontdek je hoe jouw talent het best tot z'n recht komt. Hierbij word je intensief begeleid door je manager, naaste collega's, een mentor en een persoonlijke coach.*

Wees ook over andere arbeidsvoorwaarden zo helder mogelijk:

- 1. Noem het minimale en maximale salaris (of de schaal)**
Voorbeeld: 'Salarisniveau schaal 11. Maandsalaris minimaal € 3.192,67 en maximaal € 4.905,85 (bij 36 uur).'
- 2. Vermeld de secundaire arbeidsvoorwaarden**
Zoals mogelijkheden om flexibel te werken, ov-abonnementen en verlofmogelijkheden. Voorbeelden: 'Wij bieden de mogelijkheid om 3 christelijke feestdagen om te ruilen voor niet-christelijke feestdagen' en 'Tot de secundaire arbeidsvoorwaarden behoren onder meer maximaal 55% betaald ouderschapsverlof (onder voorwaarden), studiefaciliteiten, een extra verlofregeling voor ouderen en een vergoeding woon-werkverkeer. Bovendien kun je je arbeidsvoorwaardenpakket deels zelf samenstellen.'
- 3. Laat indien relevant weten dat een vast contract tot de mogelijkheden behoort**
Voorbeeld: 'Je start met een tijdelijke aanstelling, die we na een jaar goed functioneren graag omzetten in een vast contract.'



1 2 3 4 5 6

Kandidaten waarderen
het werken met inclusievere
vacatureteksten
gemiddeld met een

8,1



✓ Test de uiteindelijke vacaturetekst

Heb je in samenspraak met de vacaturehouder minder en inclusievere functie-eisen in je tekst opgenomen, heb je in woord en beeld aandacht besteed aan culturele diversiteit en heb je alle arbeidsvoorwaarden zo duidelijk mogelijk geformuleerd? Test de uiteindelijke vacaturetekst dan nog. Dat kan bijvoorbeeld door enkele medewerkers uit minderheids- en meerderheidsgroepen binnen je organisatie te laten kijken naar de tekst. Vraag ze om feedback:

- welke indruk blijft bij je hangen als je dit leest en ziet?
- welke vragen roept het bij je op?
- als je je verplaatst in de persoon die we hiervoor willen aannemen, wat zou je dan anders doen qua stijl en inhoud?

Pas ten slotte de tekst eventueel aan met behulp van deze feedback.



3 Houd het laagdrempelig voor de kandidaat

Om te stimuleren dat zoveel mogelijk kandidaten reageren, is het van belang om het hele sollicitatieproces laagdrempelig, transparant en eenvoudig te houden.

Wat helpt hierbij?

- Maak tijdig duidelijk hoe het objectieve sollicitatieproces eruitziet
- Leid elke vraag kort in
- Maak helder wat voor soort antwoorden je verwacht
- Houd het aantal vragen beperkt



Maak tijdig duidelijk hoe het objectieve sollicitatieproces eruitziet

Je voorkomt misverstanden als je in een vroeg stadium aan kandidaten uitlegt hoe de sollicitatieprocedure in z'n werk gaat. Dat kan bijvoorbeeld al in de vacaturetekst ([stap 2](#)). Maar ook nadat de sollicitant op de solliciteer-button op je website heeft geklikt ([stap 4](#)). Je kunt dan vertellen dat er een aantal standaardvragen aan de sollicitant worden gesteld, en waarom dat gebeurt. Ook kun je uitleggen dat je met scores werkt.

Een voorbeeld van zo'n tekst

Let op: om te zorgen dat we alle kandidaten op dezelfde manier beoordelen op haar of zijn geschiktheid voor deze functie, vragen we je niet om een cv of sollicitatiebrief. In plaats daarvan stellen we alle kandidaten dezelfde vragen, waarmee we zicht krijgen op de mate waarin je aan de functie-eisen voldoet. Besteed voldoende aandacht aan het invullen; dit is de enige informatie waar we je in deze ronde op beoordelen.

Dat is een goed voorbeeld!

Leid elke vraag kort in

Voorzie elke vraag naar de functie-eisen (zie stap 4) van een korte en krachtige inleiding. Dit moet een introductie zijn waarmee je duidelijk maakt waarom je de vraag stelt. Of welke competentie je zoekt. Op die manier kan een kandidaat een geschikter antwoord formuleren.

Bijvoorbeeld de inleiding 'Voor deze functie is stressbestendigheid van belang' is passend bij de vraag 'Kun je een voorbeeld geven van jouw gedrag in een werksituatie, waaruit blijkt hoe jij omgaat met stress?'. Of de introducerende zin 'Als trainer kun je tijdens een workshop te maken krijgen met weerstand onder deelnemers' is relevant bij de vraag 'Beschrijf een situatie waarin jij te maken kreeg met weerstand. Hoe heb jij hierin gehandeld?'

Maak helder wat voor soort antwoorden je verwacht

Om te voorkomen dat kandidaten heel uitvoerige of niet ter zake doende antwoorden geven, kun je ze bij het inleiden van de vraag kaders meegeven. Zoals over het maximumaantal woorden. Enkele voorbeelden van die kaders:

- 'Geef een antwoord in ongeveer 100 woorden.' (Een aantal woorden is duidelijker dan een lengte in aantal tekens.)
- 'Beschrijf in je eigen woorden...' (Zo'n toevoeging kan voorkomen dat mensen de indruk krijgen dat ze heel mooi of goed moeten schrijven.)
- 'Geef niet meer dan twee voorbeelden.'

Soms zijn kandidaten geneigd om antwoorden te beperken tot 'dit wil ik graag in een gesprek toelichten' of 'zoals in vraag 2 al beantwoord...' of 'dat kunt u lezen in mijn cv'. Wees superduidelijk dat deze antwoorden geen punten opleveren.

Houd het aantal vragen beperkt

In deze fase van de selectie wil je vooral uitsluiten dat een kandidaat ongeschikt is. Stel dan ook precies zoveel vragen als je nodig hebt voor dat doel. Het is (nog) niet nodig om alles van een kandidaat te weten.

Wat zeggen recruiters over het werken met inclusievere vacatureteksten?

- Het draagt bij aan een professionelere manier van recruitment, doordat volgens een vaste en onderbouwde werkwijze gehandeld wordt en recruitment hierin de leiding kan nemen richting vacaturehouder.
- Het leidt tot een beter, inhoudelijker gesprek met de vacaturehouder bij de vacature-intake.
- De vacaturehouder heeft meer zicht op wat nu echt nodig en belangrijk is voor een functie. Dit heeft ook meerwaarde voor het selectieproces.
- Het draagt bij aan een beter eindproduct: betere en bondigere vacatureteksten.
- Het leidt tot meer zichtbaarheid van de professie van recruitment binnen de organisatie.
- Het draagt bij aan meer bewustwording van het belang van diversiteit en inclusie in de organisatie.
- Het diversiteitsstatement wordt echt als waardevol en vernieuwend ervaren. Hierbij is het wel belangrijk dat het statement integraal onderdeel is van de vacaturetekst en niet als een soort 'disclaimer' op het einde wordt toegevoegd.

4 Vervang cv en brief door vaste vragen over de functie-eisen

Het is belangrijk om bij iedere kandidaat uitsluitend te vragen naar dat wat direct relevant is voor de functie: de functie-eisen dus. Dan krijgen onbewuste associaties bij de selectie van kandidaten minder kans. Je kunt in je procedure de brief en het cv vervangen door een vaste set vragen naar de minimale functievereisten. Als het goed is, heb je die eisen, de *must haves*, tijdens het opstellen van de vacaturetekst (stap 1) al gemaakt. Vraag daar gericht en creatief naar. Dat wil zeggen, stel zulke vragen dat je goed zicht krijgt op wat iemand kan. En leg vooraf in een scoretabel vast welke elementen je terug verwacht te zien in het antwoord van een geschikte en een minder geschikte kandidaat.

Wees creatief in het type vragen

Vraag om contactgegevens

Check
al deze
punten!

Wees creatief in het type vragen

Schrijfvaardigheid is niet voor alle functies een vereiste. Om te voorkomen dat je een drempel opwerpt met ‘essay-vragen’, is het voor die functies extra belangrijk om na te denken of je ook op een andere manier zicht kunt krijgen op de geschiktheid van de kandidaat.

Wat zijn vragen die je zoal kunt stellen om inzicht te krijgen in iemands kwaliteiten? Een aantal mogelijke soorten vragen die voorspellende waarde hebben over iemands toekomstige functioneren, ter inspiratie:

– Uit de praktijk –

‘Stel je vraagt iemand met 5 jaar relevante werkervaring en een afgeronde wo-opleiding, dan sluit je ook een heel grote groep mensen uit. Die hebben weliswaar die ervaring en opleiding niet, maar wie zegt dat ze niet geschikt zijn voor de betreffende functie?’

Kwalificatiegerichte vragen

Wat toets je ermee? Specifieke kennis- en opleidingsvereisten

Stel gerichte, open vragen naar kennis en opleiding van de kandidaat, zoals:

- welke voor deze functie relevante opleidingen en trainingen heb je gevolgd?
- welke voor deze functie relevante software beheers je?
- waaruit blijkt dat je voldoende taalbeheersing in het Frans hebt?

Soms is het onontkoombaar om ook gesloten vragen (ja/nee) te stellen. Bijvoorbeeld als er harde eisen zijn waarbij de kandidaat sowieso niet op gesprek komt als die er niet aan voldoet. Denk aan:

- beschik je over een rijbewijs B?
- ben je bereid vanuit het kantoor in Harlingen te werken?

Gedraggerichte vragen

Wat toets je ermee? De beheersing van de vereiste vaardigheden of gedrag

Ook hier weer hangt het af van de precieze functie welke vragen je stelt. Bijvoorbeeld voor de functie van verkoper zou dit een vraag kunnen zijn:

‘Om succesvol te zijn in deze functie mag je targets niet uit de weg gaan. Wat is je grootste verkoopsucces en hoe heb je dat bereikt? (200 woorden)’

Maar je kunt het ook algemener houden:

‘Wat heb je opgebouwd of gecreëerd waar je echt trots op bent en wat deed jij waardoor je daarin bent geslaagd? (één voorbeeld)’

Veel gestelde vraag

Wat helpt werkgevers in de praktijk bij het formuleren van vragen?

- Om mensen met een niet-standaard profiel of starters de ruimte te geven de meest relevante ervaring te presenteren, kan het nuttig zijn om **expliciet te maken dat je ook mag putten uit vrijwilligerswerk, opleiding, of iets (anders) uit de privésfeer.**
- Het uiteindelijke doel van deze eerste selectie is kandidaten uitnodigen voor een vervolgesprek die allemaal in beginsel geschikt zouden kunnen zijn voor de functie. **Je hoeft dus in deze fase nog niet alles van ze te weten**, maar wel genoeg om uit te sluiten dat ze ongeschikt zijn. Houd dit onderscheid in je achterhoofd. Onderwerpen waar je over door wilt kunnen vragen, zijn mogelijk meer geschikt voor het interview.
- **Het helpt om per vraag goed duidelijk te hebben welk onderdeel van het functieprofiel je ermee beoogt te meten.**
- **Let op dat je maar één ding tegelijk vraagt**, zodat je beter kunt scoren (pas op met het woord ‘en’ in een vraag!).

Situatiegerichte vragen

Wat toets je ermee? De beheersing van de vereiste vaardigheden of gedrag

Welke vragen dit kunnen zijn, hangt uiteraard sterk af van de functie in kwestie.

Om een denkrichting te geven een aantal voorbeelden:

- Voor een elektromonteur: 'Je moet een lamp met twee schakelaars installeren. Upload de foto van hoe jij het stroomschema tekent.'
- Voor een fondsenwerver: 'Het is belangrijk dat je in deze functie in korte tijd veel partners kunt werven om de stichting financieel te ondersteunen. Het komende jaar zoeken we partners die zich financieel willen verbinden aan het thema 'perspectief op werk'. Met wie zou jij absoluut in gesprek gaan en waarom?'
- Voor een eventmanager: 'Het is belangrijk dat je in staat bent een breed publiek naar een evenement te trekken. Hoe pak je dat aan? (200 woorden)'
- Voor een beleidsmedewerker: 'Je moet uiteraard aansprekend en gestructureerd beleidsdocumenten kunnen schrijven, waaruit de kern snel duidelijk wordt. Upload een tekstdocument dat een indruk geeft van jouw schrijfvaardigheid.'



Vraag om contactgegevens

Als je uiteindelijk hebt besloten wie er doorgaat naar de volgende selectieronde (zie stap 6), heb je de contactgegevens van de betreffende kandidaat/kandidaten nodig. Het is handig de vragen hierover tegelijk met de bovenstaande vragen te stellen. Vraag echter wel alleen de direct noodzakelijke gegevens om te voorkomen dat je op basis van niet voor de functie relevante informatie onbewust een beeld vormt van de kandidaat.

Vraag dus bijvoorbeeld om:

- voornaam
- achternaam
- e-mailadres
- telefoonnummer

Probeer, als het even kan, om de vraag naar contactgegevens gescheiden te houden van de overige vragen. Zodat selecteurs de contactgegevens, hoe summier die ook zijn, in eerste instantie niet te zien krijgen.

Veel gestelde vraag

Hoe test ik de motivatie van de kandidaat?

- **Motivatie is met opzet geen onderdeel van de methode.** De reden is dat motivatie geen voorspeller is van werksucces. En dat antwoorden lastig te scoren zijn, want welk antwoord zoek je precies?
- **Vraag jezelf allereerst af wat je werkelijk probeert te achterhalen door te vragen naar motivatie.** Kun je niet beter vragen naar de affiniteit die de kandidaat heeft met de branche? Of naar of de kandidaat nieuwe dingen wil en kan leren? Daarmee maak je de vraag specifiek en beter te beoordelen.
- In de praktijk zetten sommige werkgevers de vraag naar motivatie wel in, voor als de scores tussen twee of meer kandidaten gelijk zijn. Tot die tijd negeren ze de antwoorden op motivatiegerichte vragen.

5 Maak een scoretabel

Leg voordat je gaat beoordelen in een scoretabel vast welke elementen je verwacht terug te zien in het antwoord van een geschikte en een minder geschikte kandidaat.

- Maak bij iedere vraag een scoretabel
- Test of de antwoorden passen bij de vraag
- Bepaal de weging



**Check
al deze
punten!**

Maak bij iedere vraag een scoretabel

Een scoretabel bevat informatie over wat je zou kunnen terugzien in het antwoord van een kandidaat, met daarbij de scores. Beschrijf in zo'n tabel samen met de vacaturehouder bijvoorbeeld welk gedrag iemand zou vertonen als hij beschikt over de competenties die voor de functies vereist zijn. En welke antwoorden diegene dan zou moeten geven op de functiegerichte vragen. Doe dit ook voor kandidaten die minder en die niet voldoen aan het gewenste profiel. Welke antwoorden zouden zij geven?

Test of de antwoorden passen bij de vraag

Let er daarnaast op dat je normering niet specifiek is dan de vraag. Stel dat de vraag is 'Waar ben je het meest trots op?' en in je normering staan veel mogelijke antwoorden die gaan over tijdig een project afronden, dan is het maar de vraag of een kandidaat uit zichzelf die voorbeelden zou verzinnen. Je vraag zou dan specifiek moeten zijn, zoals 'Hoe zorg je ervoor dat een project tijdig af is?'.

Bepaal de weging

Stel op dit punt ook met elkaar de weging per vraag vast. Tellen alle eisen even zwaar of hang je aan de ene een zwaarder gewicht dan aan de andere?

Op de volgende pagina's vind je enkele uitgewerkte voorbeelden van zulke scoretabellen.

Voorbeeld 1

Met welk belangrijk probleem heb je het afgelopen jaar te maken gehad? Noem een voorbeeld (vanuit werk of studie) en beschrijf de situatie. Wat veroorzaakte het probleem volgens jou? Hoe ben je daarachter gekomen? [competentie: probleem-analytisch vermogen]

Weging	30	
Score	Rating	Beschrijving van de elementen die terugkomen in een antwoord op dit niveau
1	Onvoldoende	Geen relevant antwoord
2	Matig	Het antwoord toont een of meer van de volgende kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> • Het antwoord vermeldt een probleem, maar er wordt een eenzijdig beeld geschetst van de probleemsituatie. • Er is geen duidelijk onderscheid tussen hoofd- en bijzaken (Bijv. de ernst of relevantie van het probleem wordt niet toegelicht).
3	Voldoende	Het antwoord toont twee van de volgende kenmerken: <ul style="list-style-type: none"> • Er wordt duidelijk onderscheid gemaakt tussen hoofd- en bijzaken. De probleemsituatie wordt op zo'n wijze beschreven dat de kern duidelijk naar voren komt. • Uit de beschrijving blijkt dat er actief stappen zijn ondernomen om de mogelijke oorzaken te achterhalen (bijv. gerichte vragen stellen). • Er worden twee of meer aannemelijke oorzaken genoemd. • De samenhang tussen kenmerken van het probleem (oorzaak-gevolgrelatie, de rol van betrokkenen etc.) wordt duidelijk beschreven. • De probleemsituatie wordt vanuit meerdere invalshoeken beschreven (bijv. vanuit zowel eigen perspectief als dat van betrokkenen).
4	Goed	Het antwoord toont drie van de kenmerken onder score 3
5	Excellent	Het antwoord toont vier of meer van de kenmerken onder score 3

Online vind je aanpasbare templates van een [scoretabel](#)

Voorbeeld 2

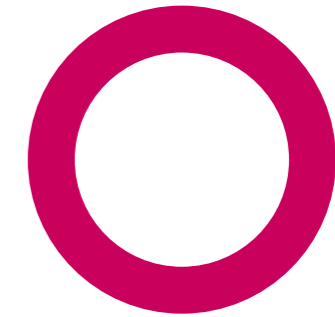
Hoe ervaar je het om zelf klant te zijn: wanneer vind je iemand klantgericht? Noem twee punten die jou zouden aanspreken als klant en twee punten die jou zouden irriteren. [competentie: commercieel inzicht/klantgerichtheid]

Weging	20	
Score	Rating	Beschrijving van de elementen die terugkomen in een antwoord op dit niveau
1	Onvoldoende	Geen relevant antwoord
2	Matig	Het antwoord toont minder dan twee van de punten onder score 3
3	Voldoende	<p>Het antwoord toont twee van de volgende punten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iemand die snel en correct reageert op vragen en klachten van klanten (positief) OF iemand die traag, ongepast, of niet reageert op vragen en klachten van klanten (negatief). • Iemand die de wensen/behoefte van de klant centraal stelt en daarop inspeelt om succesvol zakelijke transacties te kunnen sluiten (positief) OF iemand die geen weet heeft van, of geen rekening houdt, met de wensen/behoefte van de klant (negatief). • Iemand die informeert naar klanttevredenheid of onderzoek doet naar de wensen/behoefte van de klant (positief) OF iemand die zich niet verdiept in de wensen/belangen van de klant (negatief). • Iemand die kennis heeft van de organisatie en de klant duidelijk kan informeren over (on)mogelijkheden (positief) OF iemand die onvoldoende kennis heeft van de organisatie en daardoor niet in staat is om de klant correct te informeren. • Iemand die kennis heeft van de markt en marktgericht handelt door actief en effectief kennis te benutten over de ontwikkelingen in de markt (positief) OF iemand die geen kennis heeft van de markt of deze kennis niet benut. • Iemand die (samen met de klant) zoekt naar de best passende oplossingen/mogelijkheden en verantwoordelijkheid neemt in het realiseren van gemaakte afspraken (positief) OF iemand die geen interesse toont in het vinden van passende oplossingen/mogelijkheden voor de klant OF iemand die afspraken met de klant niet nakomt (negatief).
4	Goed	Het antwoord toont drie van de punten onder score 3
5	Excellent	Het antwoord toont vier of meer van de kenmerken onder score 3

Voorbeeld 3

Van welke soort(en) netwerk(en), formeel en informeel, maak(te) je deel uit (bijv. verenigingen, clubs, commissies)? Geef een of twee concrete voorbeelden en benoem daarbij 2 tot 5 waardevolle punten die jouw netwerk jou heeft opgeleverd. [competentie: netwerkvaardigheid]

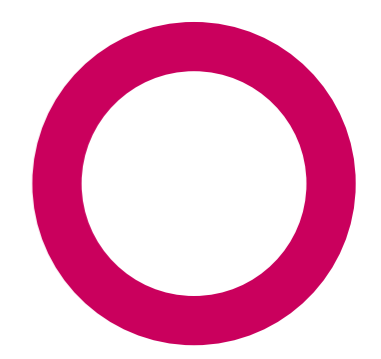
Weging	20	
Score	Rating	Beschrijving van de elementen die terugkomen in een antwoord op dit niveau
1	Onvoldoende	Geen relevant antwoord
2	Matig	Het antwoord toont een of meer van de volgende punten: <ul style="list-style-type: none"> • Maakt geen deel uit van formele of informele netwerken. • Maakt(e) deel uit van een of meer netwerken, maar beargumenteert niet wat de meerwaarde daarvan was/is. • Maakt deel uit van een of meer netwerken, maar is bij geen van deze actief betrokken.
3	Voldoende	Het antwoord toont twee van de volgende punten: Maakt deel uit van een of meer netwerken en <ul style="list-style-type: none"> • Heeft daarbij effectief relaties opgebouwd en onderhouden (bijv. heeft relaties opgebouwd met mensen in relevante/belangrijke posities). • Nam/neemt daarbij initiatieven om relaties te ontwikkelen (bijv. ging daarbij vaak naar bijeenkomsten, recepties of beurzen). • Kan daardoor geregeld mensen benaderen met vragen of verzoeken. • Krijgt/kreeg daardoor toegang tot netwerken van anderen. • Heeft daarbij met enige regelmaat de gelegenheid genomen om bijeenkomsten te organiseren (bijv. een presentatie over een aansprekend onderwerp, een 'open dag') waarbij het eigen netwerk en/of het netwerk van anderen in verbinding kwamen met elkaar.
4	Goed	Het antwoord toont drie van de punten onder score 3
5	Excellent	Het antwoord toont vier of meer van de punten onder score 3



Voorbeeld 4

Bedenk een situatie waarbij jij je het niet eens was met de werkwijze van het team (bijv. tijdens werk of studie). Wat heb je toen gedaan om hen te overtuigen van plan te veranderen? [competentie: beïnvloeden: samenwerken en overtuigingskracht]

Weging	25	
Score	Rating	Beschrijving van de elementen die terugkomen in een antwoord op dit niveau
1	Onvoldoende	Geen relevant antwoord
2	Matig	Antwoord toont minder dan twee van de punten onder score 3 OF een of meer van de volgende punten: <ul style="list-style-type: none"> • Vindt het moeilijk om anderen te overtuigen van plan te veranderen. • Vindt het moeilijk om eigen ideeën te delen met het team als deze afwijken van de ideeën van anderen.
3	Voldoende	Het antwoord toont twee van de volgende punten: Maakt deel uit van een of meer netwerken en <ul style="list-style-type: none"> • Reageert actief en op constructieve wijze op ideeën van anderen als deze afwijken van eigen ideeën. (Bijv. vragen naar argumenten, actief luisteren om anderen te kunnen begrijpen). • Bedenkt van tevoren of en hoe een voorstel zal stuiten op weerstand (bijv. bedenkt vooraf mogelijke argumenten en reacties). Gaat in op vragen en twijfels bij zijn of haar gesprekspartner(s). • Levert bijdragen, ideeën of voorstellen gericht op groepsresultaten en brengt deze met enthousiasme over. Komt met relevante argumenten op de juiste momenten. • Benut de juiste sleutelfiguren om mensen en groepen mee te krijgen. (Bijv. leidinggevende, collega's die belang hebben bij jouw ideeën). • Geeft blijk van culturele sensitiviteit: herkent en respecteert verschillende zienswijzen tussen personen. Past gedrag en communicatiestijl hierop aan om anderen mee te kunnen krijgen (rekening houdend met cultuur, positie en achtergrond).
4	Goed	Het antwoord toont drie van de punten onder score 3
5	Excellent	Het antwoord toont vier of meer van de punten onder score 3



Voorbeeld 5

Welke hbo-/wo-opleiding heb je gevolgd? Ben je al klaar met deze opleiding? Zo ja, wat was je gemiddelde eindcijfer? Zo niet, binnen welke termijn denk je klaar te zijn?

Weging	25	
Score	Rating	Beschrijving van de elementen die terugkomen in een antwoord op dit niveau
1	Onvoldoende	Sollicitant volgt een hbo-/wo-opleiding, maar verwacht niet binnen een termijn van 3 maanden af te studeren.
2	Matig	Sollicitant volgt een hbo-/wo-opleiding en verwacht binnen een termijn van 3 maanden af te studeren.
3	Voldoende	Sollicitant heeft een hbo-/wo-studie afgerond.
4	Goed	Sollicitant heeft een hbo-/wo-studie afgerond in management/financiële/bedrijfskundige/economische richting en is afgestudeerd.
5	Excellent	Sollicitant heeft een hbo-/wo-studie afgerond in een management/financiële/bedrijfskundige/economische richting en is afgestudeerd met een 7,5 of hoger gemiddeld.

– Uit de praktijk –

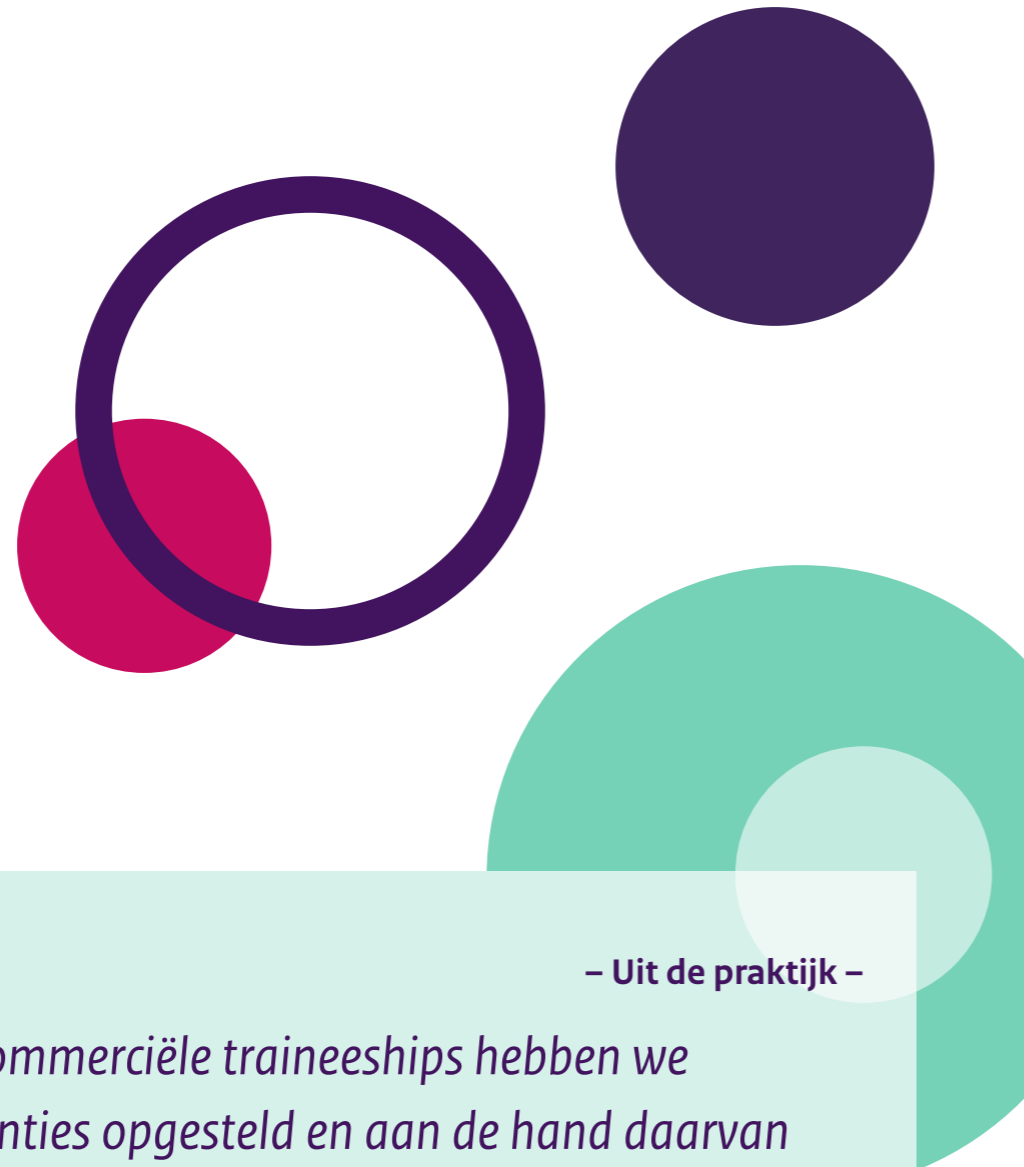
‘De grootste verandering voor ons als recruiters is dat we veel beter dan vroeger communiceren met de managers, de vacaturehouders. Om met elkaar per vacature goede vragen te bedenken. Die samenwerking is winst.’

Veel gestelde vraag

Wat helpt om vast te stellen wanneer de score precies hoger of lager is?

- Je kunt de scoretabel opstellen met behulp van de zogeheten 'kritische-incidententechniek' (KIT). Dat proces bestaat uit verschillende stappen en je kunt het met de vacaturehouder doorlopen. Het is dan meteen onderdeel van de fase van de functie-analyse ([zie stap 1](#)). Je vraagt bij KIT naar voorbeelden van heel goed en slecht functioneren en daaruit destilleer je een set competenties. De gedragsvoorbeelden van wat goed of slecht is, kun je gebruiken voor de scoretabel.

Kandidaten vinden objectieve eerste selectie geen bezwaar. Ze vinden de procedure duidelijk en prettig en waarderen die niet minder dan een brief met cv.



– Uit de praktijk –

‘Voor onze commerciële traineeships hebben we zes competenties opgesteld en aan de hand daarvan standaardvragen bepaald. Zoals: “wanneer heb je resultaatgerichtheid in je werk laten zien?”’



Voorbeeld vragenlijst

Beantwoord de vragen elk in ongeveer 200-300 woorden:

1. Met welk belangrijk probleem heb je het afgelopen jaar te maken gehad? Noem er een en beschrijf de situatie. Welke stappen heb je bij de inventarisatie van het probleem genomen? Wat veroorzaakte het probleem volgens jou? [competentie: analytisch vermogen]
2. Hoe ervaar je het om zelf klant te zijn: wanneer vind je iemand klantgericht? Noem twee punten die jou zouden aanspreken als klant en twee punten die jou zouden irriteren. [commercieel inzicht/klantgerichtheid]
3. Van welke soort(en) netwerk(en), formeel en informeel, maak je deel uit (bijv. verenigingen, clubs, commissies)? Geef een concreet voorbeeld en benoem daarbij wat jouw netwerk jou heeft opgeleverd. [netwerkvaardigheid]
4. Bedenk een situatie waarbij jij je het niet eens was met de werkwijze van het team (bijv. tijdens werk of studie). Wat heb je toen gedaan om hen te overtuigen van plan te veranderen? [beïnvloeden: samenwerken en overtuigingskracht]
5. Welke hbo/wo-opleiding heb je gevolgd? Ben je al klaar met deze opleiding? Zo ja, wat was je gemiddelde eindcijfer? Zo niet, binnen welke termijn denk je klaar te zijn? [opleidingskwalificatie]

6 Beoordeel objectief

Als de vragen door de kandidaten zijn beantwoord, volgt het beoordelen van die antwoorden. Misschien voelt het als selecteur vreemd om geen brief en cv te hebben. Toch krijg je met antwoorden op enkele functiegerichte vragen naar verwachting meer relevante informatie boven tafel. Die antwoorden beoordeel je met de scoretabellen (zie stap 5). Deze methode leidt tot minder *bias*, doordat je echt op de functie-eisen focust. Het is belangrijk dit proces vooraf goed in te richten. Hoe ga je te werk bij het beoordelen van de antwoorden van kandidaten?

- Help selecteurs om objectief te blijven kijken
- Beoordeel alle reacties gelijktijdig en per vraag
- Besluit op basis van de scores wie doorgaat
- Evalueer en verbeter

Check
al deze
punten!

Help selecteurs om objectief te blijven kijken

Wellicht ten overvloede, maar richt jezelf erop objectief te blijven voordat je de scores gaat toekennen. Dat kun je bijvoorbeeld doen door dit hardop uit te spreken, door het bovenaan het beoordelingsformulier te schrijven, of op een zichtbare post-it te zetten. Beoordeel de antwoorden vervolgens op hun inhoud en niet op de vorm (zoals het aantal woorden of de spelling, tenzij dit een onderdeel van de functievereisten is). Bespreek de scores die je geeft ook nog niet direct, maar noteer ze slechts op het beoordelingsformulier. En *last but not least*: zorg dat je de eventuele persoonsgegevens nog niet ziet terwijl je de vragen beoordeelt. Je hebt ze niet nodig om de kwaliteit van de antwoorden vast te stellen.

Om te voorkomen dat iemands naam onbedoeld toch beïnvloedt hoe je naar de antwoorden kijkt, zorg je ervoor dat je deze informatie als laatste te zien krijgt, bij voorkeur na het toekennen van de scores.

Beoordeel alle reacties gelijktijdig en per vraag

Met de scoretabel als hulpmiddel ga je parallel beoordelen. Ten eerste betekent dit dat je alle reacties gelijktijdig beoordeelt. Kijk dus niet alvast naar binnendruppelende reacties, maar wacht tot de vacature gesloten is en je alle reacties bij elkaar hebt. Beoordeel ze vervolgens direct na elkaar. Dit helpt om kandidaten op dezelfde manier te beoordelen.

Ten tweede ga je vraag voor vraag te werk bij het beoordelen. Dus beoordeel eerst van iedere kandidaat het antwoord op de eerste vraag, daarna van iedere kandidaat het antwoord op de tweede, en zo verder. Maak eventueel aantekeningen bij de antwoorden. Zonder aantekeningen onthoud je misschien alleen de slechtste en beste antwoorden, en de rest niet. En plaats er scores bij uit je scoretabel. Door zo vraag voor vraag te beoordelen, vermindert het zogeheten halo-effect. Dat is het effect dat je zo onder de indruk bent van één antwoord dat je daardoor de rest van de antwoorden van diezelfde kandidaat vanzelf ook hoger waardeert.

Besluit op basis van de scores wie doorgaat

Als alle selecteurs alle antwoorden hebben beoordeeld, is het tijd te besluiten wie er doorgaat. Bereken daartoe per kandidaat de gewogen totaalscore van alle vragen. Bepaal daarna welke kandidaat/kandidaten je wilt uitnodigen voor een interview. Zoek ten slotte de contactgegevens van deze uit te nodigen kandidaat/kandidaten op.

Het is aan te raden om het proces zo in te richten dat de berekeningen niet handmatig plaatsvinden. Je kunt bijvoorbeeld Excel gebruiken om gewogen scores per vraag en de eindbeoordeling automatisch uit te rekenen. Voorbeelden hiervan vind je op [talentsbelangrijker.nl](https://www.talentsbelangrijker.nl).

Veel gestelde vragen

Hoe zorg ik dat scores echt de geschiktheid van de kandidaat weergeven?

- **Kies een schaal waarmee je onderscheid kunt maken**, bijvoorbeeld van 1-5. Als je werkt met 3 punten, blijkt in de praktijk soms dat kandidaten dezelfde score krijgen om duidelijke winnaars te hebben. Van een 7-punts schaal worden de uitersten vaak niet gebruikt.
- Het is uiteindelijk de bedoeling dat de normering bij aanvang van het sollicitatieproces af is, maar **het kan aan het begin prettig werken om de scoretabel te ijken op basis van wat kandidaten hebben ingevuld**. Je bekijkt dan een aantal ontvangen reacties en formuleert aan de hand daarvan wat je ideale antwoord en minst geschikte antwoord zou zijn. Dit 'kalibreren' doe je het liefst met meerdere selecteurs.
- **Heel belangrijk: houd vast aan wat de scores zeggen over de beoordeling van de sollicitanten!** Het is niet de bedoeling dat je de scores achteraf aanpast aan je gevoel.

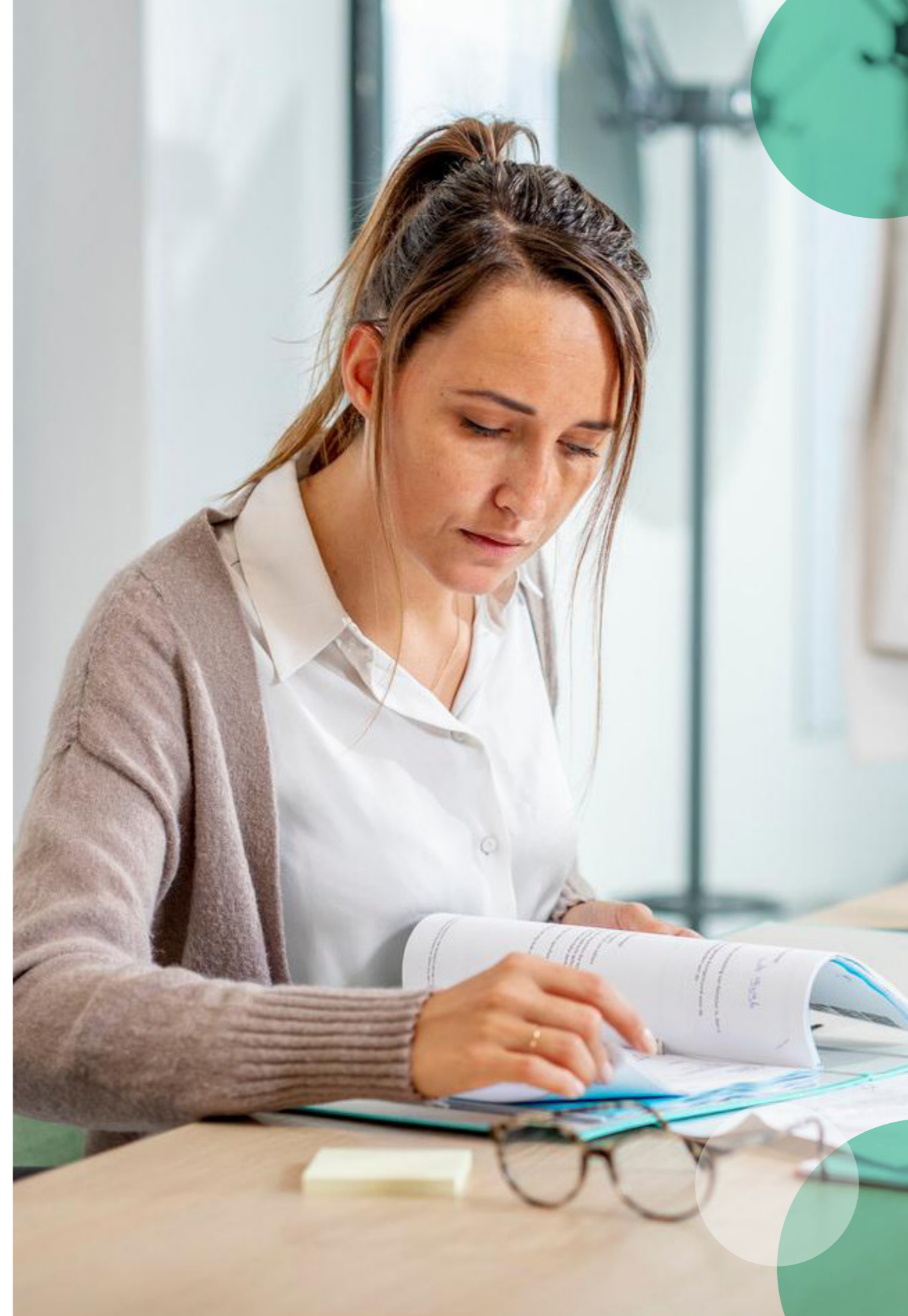
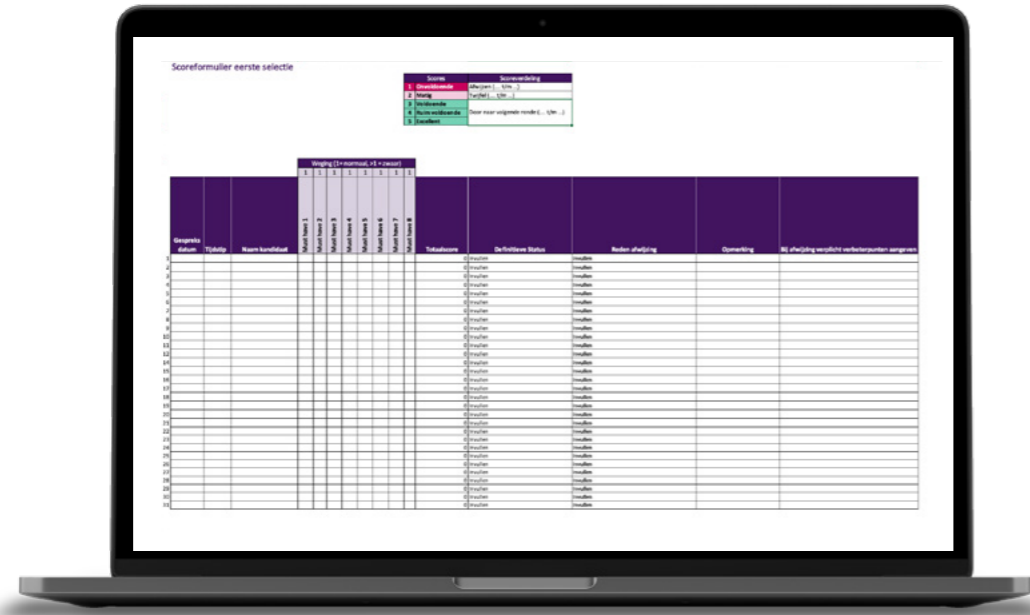
Moet ik het sollicitatieproces automatiseren?

- **De IT-afdeling kan het objectieve sollicitatieproces op de website technisch implementeren**, bijvoorbeeld met een webformulier. Ook kunnen ze ervoor zorgen dat de reacties zo worden gepresenteerd dat het per vraag beoordelen gemakkelijk wordt gemaakt.
- Misschien is het bij jullie technisch nog niet mogelijk om een digitaal vragenformulier te implementeren. Vraag de kandidaten dan een Word- of pdf-document aan te leveren waarin zij antwoord geven op de vragen die jullie tijdens de objectievere eerste selectie beantwoord willen hebben. Let er dan wel extra op dat de antwoorden van de kandidaten parallel beoordeeld worden.



- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

Online vind je aanpasbare templates van een beoordelingsformulier



Evalueer en verbeter

Evalueer en verbeter waar nodig het proces van objectieve eerste selectie. Sta na afloop van deze fase met alle betrokkenen bijvoorbeeld stil bij de volgende vragen:

- Zijn jullie tevreden met de in [stap 4](#) bedachte vragen? Zijn er aanpassingen nodig om een completer beeld te krijgen van de geschiktheid van de kandidaat?
- Zijn jullie het eens over hoe de aan- of afwezigheid van een bepaalde competentie eruitziet (de normering)? Als er scores ver uiteenliepen, kan dat een teken zijn dat verschillende selecteurs een ander referentiekader hebben voor wat betreft de aan- of afwezigheid van een competentie. Probeer daar zicht op te krijgen en verbetering in aan te brengen.
- In hoeverre is het gelukt om de kandidaat objectief te beoordelen? In welke mate hebben jullie je laten leiden door intuïtieve aspecten bij de beoordeling van de kandidaten? Hebben er onbewuste stereotypen een rol gespeeld? Hoe kun je hier in de toekomst anders mee omgaan?
- Wat voor feedback krijg je van kandidaten?
- Welke tips, adviezen en aanbevelingen hebben jullie voor een volgende sollicitatieronde en/of collega's? Schrijf deze op.

LET OP!

Een volledig objectief selectieproces bestaat uit twee delen: een objectievere eerste selectie en een gestructureerd interview. Om je hele proces te objectiveren, ga je eerst met deze handleiding aan de slag en vervolgens met [Handleiding 2: In 4 stappen naar een gestructureerd interview](#).

Veel gestelde vraag

Waarmee moet ik praktisch nog rekening houden?

- **Door het parallel beoordelen van alle kandidaten heb je tot de sluitingsdatum geen zicht op de binnengekomen reacties.** Kandidaten en vacaturehouders horen dus ook niets terug. Als dit bezwaarlijk is, kun je de vacature ook wat korter openzetten en daarna eventueel besluiten dit nog een tweede keer te doen.
- Onzichtbaar houden van persoonsgegevens kan in de praktijk lastig lijken, maar soms juist ook té goed gaan. **Let erop dat je de reacties nog wel kunt terugkoppelen aan de naam van de kandidaat.**

– Uit de praktijk –

‘Iedereen ziet wel dat deze werkwijze veel objectiever is dan vroeger. Je hebt nu geen idee wat voor kandidaat er precies achter een antwoord schuilgaat. Leeftijd, opleiding, gender, je weet het gewoon niet.’



Het ministerie voor Sociale Zaken en Werkgelegenheid, ABU, AWWN, FNV, NBBU, Randstad Groep Nederland, SER/Diversiteit in Bedrijf en VNO-NCW voeren samen de *Werkagenda Voor een Inclusieve Arbeidsmarkt* uit, gericht op meer (culturele) diversiteit op het werk.

Wij maken ons er hard voor dat steeds meer werkgevers doen wat werkt om (culturele) diversiteit te bevorderen in instroom, doorstroom en behoud. Met steeds meer zichtbaarheid van goede voorbeelden van werkgevers en met steeds meer kennis bij HR-professionals over hoe zij hieraan kunnen bijdragen.

Deze handleiding beschrijft bewezen effectieve stappen richting gelijke kansen in werving en selectie, die in de praktijk goed toepasbaar zijn. Deze stappen reflecteren de stand van de wetenschap en zijn bij honderden echte vacatures getest, door tientallen werkgevers.

Lees voor meer informatie over de effectiviteit de [factsheet](#).

Dit is een uitgave van de Rijksoverheid
www.rijksoverheid.nl

Januari 2023

HANDLEIDING 1 IN 6 STAPPEN NAAR OBJECTIEVERE EERSTE SELECTIE

