

---

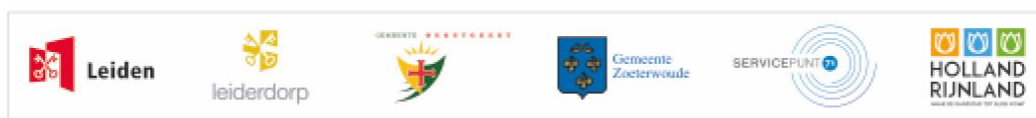
# Plan van aanpak

## Innovatieve Selectie (pilot)

---

Deelproject van het projectplan Arbeidsmarktstrategie in de Leidse regio

Juni 2021



## 1. INLEIDING EN AANLEIDING

Een tweetal belangrijke ontwikkelingen binnen de gemeentelijke arbeidsmarkt hebben in 2020 geleid tot een advies aan de stuurgroep Vitaliteit en Arbeidsmarktstrategie met betrekking tot een innovatieve(re) manier voor selecteren van kandidaten. Het huidige plan van aanpak beschrijft deze ontwikkelingen en een concreet voorstel voor de start van een pilot voor selecteren met behulp van een online ontwikkel assessment.

- **Complexere, domein overstijgende opgaven**

De opgaven waar gemeenten mee te maken hebben zijn talrijk, complex en in steeds grotere mate domein overstijgend. De rol van de gemeenteambtenaar verandert daarmee steeds meer van die van 'probleemoplosser' naar die van 'procesregisseur' waarin hij of zij wendbaar en met langetermijnperspectief stuurt. Dit vraagt om nieuwe competenties en daaruit voortvloeiend andere rol- en functieprofielen in de toekomst (bron: VNG). Waar we tot op heden vooral selecteren op ervaring in het verleden, zal de focus steeds meer moeten liggen op potentieel. Met andere woorden: wat kan iemand in de toekomst ontwikkelen en past dit bij de competenties die we dan nodig hebben om onze opgaven als gemeente te vervullen.

- **Inclusief werkgeverschap**

Naast bovengenoemde ontwikkelingen, zien we nog een ontwikkeling die ons werving- en selectieproces beïnvloedt, namelijk die van inclusief werkgeverschap. Diversiteit en inclusie zijn immers niet meer weg te denken, noch binnen de overheid, noch binnen de private sector. Ook binnen onze gemeenten is dit een belangrijk thema. De huidige manier van selecteren van nieuw personeel, gebeurt doorgaans op de meer 'traditionele' wijze. Deze manier van selecteren, biedt geen oplossing om het ontstaan van bovengenoemde cognitieve biases tegen te gaan. Daarnaast wordt de focus bij deze manier van selecteren veelal gelegd op het verleden op wat de kandidaat heeft laten zien, in plaats van op wat iemand potentieel zou kunnen gaan laten zien.

Voor 2021 is door de stuurgroep het advies aangenomen om een pilot te starten voor een beperkt aantal nader te bepalen functies met bureau Cubiks. Bij een succesvolle pilot kan deze methode na een aanbestedingsprocedure definitief worden geïmplementeerd in het wervingsproces. In onderstaand plan van aanpak is de uitwerking van de pilot beschreven.

## 2. HUIDIGE SITUATIE

Op dit moment wordt er voor zover bekend, nog geen gebruik gemaakt van potentieel assessments in het selectieproces van Servicepunt71 en de partners. Alleen bij DZB zet men online assessments in tijdens het selectietraject. Deze hebben echter een ander doel, namelijk het bepalen van het basisniveau van de kandidaat. Dit niveau wordt afgezet tegen de norm voor een bepaalde functie en zo wordt er medebepaald of een kandidaat al dan niet door mag in de procedure. Cubiks is de leverancier van assessmentsoftware bij DZB. De ervaring met Cubiks is uitstekend. Uit het onderzoek afgelopen jaar kwam Cubiks ook als beste match naar voren voor de beoogde pilot.

In de stuurgroep en daarbuiten is afgelopen jaar uitvoerig gesproken over de behoefte aan een manier om te selecteren op potentieel én met minder-, of nog beter, zonder vooroordelen. Op basis

van deze uitgesproken behoeftes is er afgesproken om in 2021 een pilot te draaien.

### 3. GEWENSTE SITUATIE

De gewenste situatie is een toekomstbestendig, innovatief en inclusief selectieproces voor de Leidse regio, waarmee men dé kandidaten weet te selecteren die nu én in de toekomst kunnen gaan bijdragen aan de complexer wordende en domein overstijgende opgaven. Dit allemaal zonder daarbij cognitieve biases de kans te geven om invloed op het selectieproces te hebben. Dit selectieproces zal dan ook positief bijdragen aan de volgende pijlers :

- **Tegengaan krapte op arbeidsmarkt Leidse regio:**  
Door meer op potentieel te selecteren en niet op de ervaring in het verleden, zal er een breder scala aan kandidaten interessant zijn voor vacatures. Waar voorheen sommige kandidaten op voorhand werden afgeschreven (bv. wegens ontbreken van ervaring binnen de gemeente), zullen de ontwikkelassessments ervoor zorgen dat dit van ondergeschikt belang is.
- **Inclusiever selecteren:**  
Door objectiever te selecteren middels de ontwikkelassessments, wordt er een boost gegeven aan het inclusieve werkgeverschap en de diversiteit binnen de Leidse regio. Er wordt immers minder gekeken naar de achtergrond van de kandidaat, maar juist naar de resultaten van de assessments en het toekomstpotentieel van de persoon. Kortom, een veel objectievere selectiemethode dan op basis van cv en motivatie.

### 4. DOELSTELLING

Doelstelling van het huidige project is het doen van een pilot waarbij online ontwikkelassessments leidend zijn in het selectieproces. De partners kunnen middels deze pilot laagdrempelig kennis maken met de inzet van dergelijke middelen.

### 5. VOORSTEL PILOT

**LOOPTIJD:** september 2021 en zomer 2022

**EVALUATIE:** direct na afloop van de pilot

**SELECTIE VACATURES:** Na instemming van de stuurgroep zal HRM vacaturehouders benaderen om mee te doen aan de pilot. HRM bewaakt hierbij dat iedere partner de kans heeft gehad om ten minste éénmaal mee te draaien in de pilot.

**AANTAL PILOTVACATURES:** maximaal 10 pilotplekken

**ROL HRM:** 1. HRM heeft een leidende rol, coördineert de pilot en begeleidt de hiring manager van vacature-intake tot en met de selectie van de kandidaat.

2. Voor het kunnen en mogen interpreteren van de resultaten van de assessments is een certificering nodig. HRM zal voorafgaand aan de pilot de nodige training volgen alvorens de pilot van start gaat.

**ROL HIRING MANAGER:** van belang is commitment op proces en werkwijze. Het actief gebruik van de uitkomsten van het ontwikkelassessment om richting te geven aan het ontwikkelpad van de medewerker bepaalt het uiteindelijke succes van dit instrument.

**COMMUNICATIE:** Over de pilot zal breed worden gecommuniceerd, zowel aan voorafgaand aan het proces richting kandidaten, als aan de organisatie. Transparantie en verwachtingsmanagement zijn belangrijk voor het succes.



## 8. BESLUITEN

1. De stuurgroep gaat akkoord met de aanpak en planning voor de pilot;
2. De stuurgroep informeert de eigen organisatie over de pilot en draagt daarmee bij aan verder draagvlak.

## 9. BIJLAGE

### A. WERKWIJZE

#### **Wél cv, geen motivatie. Intake manager met recruitment.**

Bij een vacature binnen de pilot, vragen we de kandidaten wél om een cv, maar niet om een motivatiebrief. Recruitment selecteert op basis van maximaal twee harde criteria de mogelijk passende kandidaten. Deze criteria worden in overleg met de hiring manager vooraf vastgesteld. Het cv is van belang omdat er voor bepaalde functies harde criteria vereist zijn, zoals een minimale opleidingsachtergrond. Denk bijvoorbeeld aan een stedenbouwkundige zonder bouwkundige opleiding. Middels het cv wordt dus enkel getoetst of iemand voldoet aan de minimale criteria. De hiring manager ontvangt het cv niet tijdens het proces.

#### **Poule met geschikte kandidaten**

Hierna blijft er een poule aan mogelijk geschikte kandidaten over. Al deze kandidaten worden onderworpen aan een volledig online assessment, bestaande een persoonlijkheidstest, een capaciteitentest en een potentieeltest. De uitslag van het online assessment wordt besproken en gedeeld met de hiring manager.

#### **Sollicitatiegesprekken**

De kandidaten die het meeste potentieel tonen voor de functie (maximaal 3) worden uitgenodigd voor een vervolg. Met hen zullen er sollicitatiegesprekken plaatsvinden, waarbij Recruitment het eerste gesprek aanwezig is om de resultaten van het assessment te bespreken met de kandidaat. Hierna kan er indien gewenst nóg een gesprek plaatsvinden. Vanaf hier neemt de hiring manager het over en selecteert hij of zij de gewenste kandidaat.

#### **Doel**

Door het proces op deze wijze in te richten, zorgen wij er voor dat we voor de vacatures binnen de pilot, kandidaten selecteren die het meeste potentieel tonen voor de functie en de toenemende complexiteit van de opgaves waar we mee te maken hebben. Verder dragen wij op deze manier actief bij aan het tegengaan van cognitieve biases tijdens het selectieproces. Zo tonen wij de kandidaat aan de voorkant direct dat wij investeren in inclusief werkgeverschap

### B. FICTIEF VOORBEELD

*Het Cluster Participatie en Maatschappelijke Ontwikkeling zoekt een nieuwe Beleidsmedewerker Gezondheidsbeleid. In samenspraak met de teammanager Thera Olthof wordt door Patricia de Beer van Recruitment besloten dat de passende kandidaat tenminste over WO werk- en denkniveau dient te beschikken. Dit is een hard criterium. Patricia plaatst een mooie, pakkende vacaturetekst, waarin het proces duidelijk wordt beschreven en de kandidaten erop worden gewezen dat een motivatiebrief niet nodig is. Het loopt storm qua kandidaten. Na de verplichte twee weken externe plaatsing, hebben er 45 kandidaten gereageerd.*

*Patricia heeft ondertussen de binnenkomende sollicitaties al gefilterd op basis van het harde criterium. Er blijven 18 kandidaten over met WO werk- en denkniveau. Deze kandidaten ontvangen vanuit Recruitment een*

*uitnodiging voor het online assessment. Zij hebben een week de tijd om dit te volbrengen. Na afloop van deze week worden de resultaten door Patricia geanalyseerd en blijven de drie beste kandidaten over. De resultaten van deze kandidaten worden door Patricia met Thera besproken, alvorens de gesprekken met de kandidaten plaatsvinden. Nadat de drie kandidaten zijn gesproken heeft Thera besloten dat zij nogmaals met twee kandidaten wil spreken samen met één van haar medewerkers. Hierna wordt de kandidaat geselecteerd en voert men een arbeidsvoorwaardengesprek. De werving was vooralsnog een succes!*

*Er zijn 18 kandidaten geselecteerd die het assessment hebben doorlopen. Dit leidt tot de volgende rekensom:*

*18x100 Euro= 1800 Euro voor het assessment. HRM betaald deze kosten initieel en deze zullen worden doorbelast aan het Cluster Participatie en Maatschappelijke Ontwikkeling. Afhankelijk van het al dan niet ontvangen van een subsidie kunnen deze kosten nog iets afnemen.*