

# Inclusieve werving & objectieve selectie

Introductie 2025, versie 1.0  
Human Centric



**HUMAN  
CENTRIC**

# Introductie

Het werven en selecteren van de juiste kandidaat is een van de meest impactvolle én complexe taken van een organisatie. Of het nu gaat om het samenstellen van een team, het versterken van een afdeling of het realiseren van een strategie, werving & selectie zijn vaak bepalend voor het uiteindelijke succes. Tegelijkertijd liggen er veel valkuilen op de loer: vooroordelen, vage criteria en beperkte wervingskanalen belemmeren vaak het vinden van het beste talent én rechtvaardige besluitvorming.

Gelukkig zijn er veel praktische methoden om het proces inclusiever, objectiever én effectiever in te richten. De vraag is: hoe doe je dat in de praktijk?

In deze introductie nemen we je mee langs de belangrijkste stappen en keuzes in het werving- en selectieproces. Je krijgt inzicht in hoe je als selectiecommissie, HR-professional of leidinggevende inclusie en objectiviteit kunt versterken – zonder in te leveren op kwaliteit. Deze introductie is primair geschreven voor selectiecommissies binnen zorginstellingen, hogescholen, universiteiten en overheidsinstellingen, maar de principes zijn breed toepasbaar.

We beantwoorden onder andere de volgende vragen:

- Wat is inclusieve werving & objectieve selectie en waarom is het belangrijk?
- Van welke valkuilen moet je je bewust zijn?
- Hoe kun je in elke fase van het proces bewuster en eerlijker keuzes maken?
  1. **Stap 1: Commissie & profiel:** Wie zoeken we? Welk profiel en welke competenties zijn essentieel?
  2. **Stap 2: Vacature & werving:** Hoe trekken we gekwalificeerde kandidaten aan?
  3. **Stap 3: Kandidaten leren kennen:** Welke informatie hebben we nodig om een goede afweging te maken? En hoe verzamelen we die?
  4. **Stap 4: Afwegen & selecteren:** Hoe beoordelen we de informatie en kiezen we de beste kandidaat?
  5. **Stap 5: Evalueren:** Hoe kijken we terug op het proces en leren we ervan?
- Hoe zet je de stap van 'objectief' naar 'rechtvaardig'?
- Waar vind je verdiepende bronnen en tools?

Je vindt in deze introductie praktische tools, formats en checklists die grotendeels direct inzetbaar zijn en soms wat meer voorbereiding vragen. Het doel is om jou en je collega's te ondersteunen bij het maken van bewuste, transparante en onderbouwde keuzes. Welke tools je gebruikt, hangt af van jouw context en mogelijkheden.

# Waarom inclusieve werving en objectieve selectie?

Het selecteren van de juiste kandidaat is cruciaal voor het succes van een team of organisatie. Een mismatch tussen kandidaat en functie kost niet alleen geld (bijv. directe kosten van het wervingsproces), maar leidt ook tot productiviteitsverlies en frustratie bij collega's. De totale impact kan oplopen tot tienduizenden euro's per verkeerde aanstelling. Daarnaast wil je gelijke kansen waarborgen en discriminatie voorkomen. Dit is niet alleen wettelijk verplicht, maar voorkomt ook dat je waardevolle talenten misloopt. Met deze introductie, training en praktische ondersteuning helpen wij je om jouw werving- en selectieproces te optimaliseren.

## **Wat is inclusieve werving en objectieve selectie?**

Je vindt de juiste kandidaat alleen als die zich ook daadwerkelijk aanmeldt. Inclusieve werving betekent dat je actief een brede en diverse groep potentiële kandidaten aanspreekt. Dat doe je met toegankelijke, doelgroepgerichte vacatureteksten, verspreid via passende kanalen, zodat je boodschap écht aankomt.

Objectieve selectie betekent dat je als commissie systematisch en rationeel keuzes maakt. Dit bereik je door heldere selectiecriteria en betrouwbare beoordelingsinstrumenten in te zetten. Met gestructureerde interviews, scoringslijsten en betrouwbare beoordelingsinstrumenten verklein je de invloed van onbewuste valkuilen, groepsdenken en willekeur.

Traditionele cv's en open gesprekken lijken eerlijk, maar onderzoek toont aan dat persoonlijke voorkeuren en onbewuste vooroordelen vaak meespelen, wat invloed heeft op selectie-uitkomsten. Uit studies blijkt dat kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond het traditionele cv minder eerlijk vinden en vaker nadelige uitkomsten ervaren. Objectieve werving en selectie worden door alle groepen als eerlijker ervaren in termen van consistentie en gelijke behandeling. Uit onderzoek naar de mening van kandidaten bleek dat zij organisaties met zulke procedures positiever beoordelen en vaker aanbevelen bij anderen. Zo verbeteren objectieve methoden zowel de kansengelijkheid als de candidate experience.

**LEES VERDER:** onderzoek naar de uitkomsten van CV's voor (niet-westerse) kandidaten ([open](#)) en de beoordeling van organisaties met objectieve werving ([open](#))

## **Waarom zijn inclusief werven en een divers personeelsbestand waardevol?**

Diversiteit verrijkt teams. Verschillende achtergronden, ervaringen en perspectieven zorgen ervoor dat vraagstukken vanuit meerdere invalshoeken worden bekeken. Dit voorkomt eenzijdig denken en leidt tot beter doordachte besluiten. Teams die qua samenstelling lijken op de diversiteit van hun

doelgroep, begrijpen die doelgroep beter en kunnen beleid, producten of diensten ontwikkelen die beter aansluiten.

Een concreet voorbeeld uit de zorg: in de palliatieve fase kan een patiënt specifieke wensen hebben vanuit zijn of haar geloof of levensbeschouwing. Een divers samengesteld team, met kennis van uiteenlopende culturele en spirituele tradities, kan deze wensen beter begrijpen en opnemen in het zorgplan. Zo ontstaan mogelijkheden om zorg te bieden die ook aansluit bij de behoeften van de patiënt.

## Valkuilen om je bewust van te zijn

Werving en selectieprocessen worden vaak ondermijnd door denkfouten en vooroordelen. In de onderstaande tabel vind je 15 veelvoorkomende valkuilen. Elk van deze beïnvloedt de kwaliteit en rechtvaardigheid van besluitvorming in selectieprocedures. De processtappen en adviezen in dit document zijn erop gericht deze effecten te herkennen en te beperken.

Valkuil	Beschrijving	Impact
<b>Gendergecodeerd taalgebruik</b>	Vacatureteksten met termen als "krachtig" of "competitief" spreken vrouwen soms minder aan.	Minder sollicitaties van vrouwen, ongelijkwaardige beoordeling.
<b>Overmatige of irrelevante functie-eisen</b>	Lange lijsten met niet-noodzakelijke eisen ontmoedigen ondervertegenwoordigde groepen.	Vergrote kans op uitsluiting; subjectieve selectie.
<b>Leeftijdsbias</b>	Termen als "jong team" of hoge ervaringseisen impliceren ongewenste leeftijdsgrenzen.	Oudere of jongere kandidaten voelen zich buitengesloten.
<b>Gebrek aan representatie</b>	Beeldmateriaal toont alleen een homogene groep, bv. witte mannen.	Kandidaten die niet lijken op de homogene groep voelen zich niet aangesproken of welkom
<b>Netwerk-/referral-bias</b>	Werven via bestaande netwerken leidt vaak tot meer van hetzelfde.	Gemiste kansen voor nieuwe en diverse perspectieven.
<b>Naam- en etniciteitsbias</b>	Kandidaten met een migratieachtergrond worden benadeeld op basis van naam of afkomst.	Discriminatie op basis van afkomst; ongelijke kansen.
<b>Similarity/affinity bias</b>	Kandidaten die lijken op de beoordelaar worden bevoordeeld.	Beoordeling op overeenkomst i.p.v. geschiktheid; minder diversiteit.
<b>Halo- en horn-effect</b>	Eén (positief of negatief) aspect overschaduwde de rest van de beoordeling.	Onvolledige of vertekende evaluatie van competenties.
<b>Confirmation bias</b>	Bevestiging zoeken van een eerste indruk in plaats van open evaluatie.	Beperkt objectieve beoordeling en ontdekking van nieuwe informatie.
<b>Stereotypering &amp; genderbias</b>	Oordelen op basis van groepskenmerken i.p.v. individu.	Uitsluiting van talent op basis van aannames.
<b>Groepsdenken &amp; autoriteitsbias</b>	Commissieleden volgen de dominante mening of leidinggevende.	Minder onafhankelijke meningsvorming; risico op tunnelvisie.
<b>Culture fit-bias</b>	Subjectieve klik of 'passen bij het team' weegt te zwaar.	'Anders-zijn' wordt afgestraft; kansen voor innovatie gemist.
<b>Recency/volgorde bias</b>	Laatst gesproken kandidaten worden beter onthouden dan eerdere.	Vertekend geheugen beïnvloedt beoordeling.
<b>Contrast bias</b>	Kandidaten worden met elkaar vergeleken i.p.v. met het functieprofiel.	Onvergelijkbare sterktes/zwaktes worden beslissend.
<b>Beauty bias</b>	Fysiek uiterlijk beïnvloedt de perceptie van competentie.	Subjectieve voorkeur; geen relatie met werkprestatie.

**TIP:** Gebruik deze lijst als zelfscan voor elke werving & selectieprocedure. Herken je een van deze biases in jouw proces? Stuur dan bij.

# Stap 1: Commissie en profiel samenstellen

## 1a. Selectieproces ontwerpen

Een goed selectieproces begint met het beantwoorden van vijf kernvragen:

1. **Stap 1: Commissie & profiel:** Wie zoeken we? Welk profiel en welke competenties zijn essentieel?
2. **Stap 2: Vacature & werving:** Hoe trekken we gekwalificeerde kandidaten aan?
3. **Stap 3: Kandidaten leren kennen:** Welke informatie hebben we nodig om een goede afweging te maken? En hoe verzamelen we die?
4. **Stap 4: Afwegen & selecteren:** Hoe beoordelen we de informatie en kiezen we de beste kandidaat?
5. **Stap 5: Evalueren:** Hoe kijken we terug op het proces en leren we ervan?

Ontwerp het hele werving & selectieproces vooraf aan de hand van deze vragen. Hoe je dit in de praktijk toepast, lees je in de rest van deze introductie.

**Let op:** We beschrijven het proces chronologisch, maar er zijn zaken in stappen 2 t/m 5 die thuishoren in de voorbereiding. Denk hierbij aan het maken van interviewvragen, beoordelingsmodellen en scoreformulieren.

## 1b. Selectiecommissie samenstellen

Stel zo vroeg mogelijk een selectiecommissie samen met daarin diverse perspectieven en achtergronden. HR kan ondersteunen bij de samenstelling. Cruciaal is dat alle commissieleden zich committeren aan een inclusief en objectief selectieproces. Dit vraagt om bewustzijn van eigen (onbewuste) vooroordelen en voldoende kennis van het proces.

Zorg als commissie voor een gedeeld en expliciet beeld van het gewenste profiel. In de praktijk blijkt dat commissieleden vaak verschillende (impliciete) opvattingen hebben over 'de ideale kandidaat'. Het afstemmen van deze beelden is essentieel en kan, mits goed voorbereid, in één overleg. Het liefst werkt de commissie samen aan het functieprofiel en de vacaturetekst.

## 1c. Profiel en competenties vaststellen

Wanneer een collega, laten we hem Jan noemen, vertrekt na tien jaar dienst, ligt het voor de hand om zijn oude vacaturetekst erbij te pakken of hem te vragen zijn functie te beschrijven. Maar dan loop je het risico onbedoeld te zoeken naar een 'nieuwe Jan'. Begin daarom altijd met drie kernvragen:

1. Welke taken en verantwoordelijkheden horen bij de functie?
2. Welke competenties zijn nodig om deze taken succesvol uit te voeren?
3. Wat heeft het team nodig? Welke competenties of perspectieven ontbreken nu?

Die laatste vraag wordt vaak vergeten, terwijl deze essentieel is voor teamontwikkeling. Misschien heeft jouw team juist behoefte aan iemand die een

andere taal spreekt, of iemand die anders denkt dan de rest – ook al past dat niet in het profiel van de vertrekkende collega.

Formuleer selectiecriteria concreet, objectief en observeerbaar. Vermijd vage omschrijvingen die ruimte laten voor interpretatie. Richt je op maximaal 4 tot 6 competenties. Meer kan potentiële kandidaten afschrikken en bemoeilijkt objectieve beoordeling.

**LEES VERDER:** de competentiegidsen van de Rijksoverheid ([open](#)) en Nederlandse universiteiten ([open](#)) geven inzicht in verschillende competenties.

### **De mal van de ideale medewerker & competentie waardering**

Realiseer je dat ieder lid van de commissie waarschijnlijk een ander beeld heeft van het ideale profiel. Vaak zijn we zelf niet eens bewust waar we naar zoeken. Hetzelfde geldt voor de definities van competenties.

Neem 'netwerkvaardigheden' als voorbeeld. Het kan best zijn dat het ene commissielid dit ziet als de vaardigheid om snel een netwerk op te bouwen, terwijl een ander lid wil dat de kandidaat al een netwerk heeft.

Gestructureerde beoordeling helpt hierbij (zie stap 4).

## Stap 2: Vacature & werving

### **2a. Vacaturetekst opstellen**

De vacaturetekst is het startpunt van de sollicitatieprocedure én het visitekaartje van jullie organisatie. Een goed geschreven tekst spreekt niet alleen aan, maar sluit ook niemand onbedoeld uit. Kandidaten met uiteenlopende achtergronden, zoals vrouwen, mensen met een beperking, neurodivergente personen of culturele minderheden, haken sneller af als ze zich niet herkennen in de tekst of denken dat ze niet bij de organisatie of de functie passen.

Gebruik daarom de onderstaande checklist om inclusiever te werven.

## Checklist inclusieve vacature teksten

### 1. Schrijf helder, concreet en beknopt

- Gebruik eenvoudige, directe taal; vermijd vakjargon of leg het uit.
- Houd alinea's en opsommingen kort en overzichtelijk (belangrijk voor neurodivergente lezers).
- Gebruik actieve zinnen en wees to the point.

### 2. Beperk het aantal functie-eisen

- Richt je op 4 tot 6 kerncompetenties.
- Maak onderscheid tussen 'must-haves' en 'pre's'. Laat de 'pre's' weg.
- Vraag alleen wat écht nodig is – dit voorkomt onnodige uitsluiting.

### 3. Gebruik genderneutrale taal

- Vermijd mannelijke of vrouwelijke stereotype termen.
- Gebruik 'je' of 'de kandidaat' in plaats van 'hij/zij'.
- Wees je bewust van gendergecodeerd taalgebruik en pas eventueel de tekst aan.

### 4. Wees cultureel inclusief

- Vermijd cultuurgebonden referenties of humor.
- Formuleer taalvereisten functioneel: liever "vloeiend Engels" dan "native speaker Engels".
- Schrap vage termen als "culturele fit", tenzij je expliciet benoemt wat je daaronder verstaat.

### 5. Schrijf leeftijdneutraal

- Focus op vaardigheden i.p.v. jaren ervaring, tenzij het echt noodzakelijk is.
- Vermijd termen als "jong team", "digital native" of "jonge geest".

### 6. Formuleer met mogelijke beperkingen in het achterhoofd.

- Vermijd specifieke fysieke handelingen tenzij strikt noodzakelijk.
- Gebruik woorden als "communiceren" in plaats van "praten".

### 7. Benoem aanpassingsmogelijkheden

- Vermeld dat kandidaten aanpassingen in het proces kunnen aanvragen (zoals extra tijd of alternatieve toetsing).
- Wees duidelijk over bereidheid tot redelijke aanpassingen op de werkvloer.

### 8. Check op bias

- Laat de tekst nalezen (bij voorkeur door een ander of met een inclusietool).
- Vraag je per eis af: is dit functioneel, of sluit dit een groep onbedoeld uit?

### 9. Voeg een diversiteitsstatement toe

- Benoem expliciet dat jullie team baat heeft bij verschillende perspectieven.
- Maak duidelijk dat kandidaten welkom zijn, ongeacht achtergrond, leeftijd, beperking of opleidingspad.
- Zorg dat ook beeldmateriaal (foto's/video's) diversiteit weerspiegelt en representatief is voor de werkvloer.

**TIP:** Artificiële intelligentie kan je ook helpen bij het creëren van een inclusievere en heldere vacaturetekst. Lees hem wel goed na met checklist bij de hand!

## 2b. Communicatiekanalen bepalen

Het bereik van je vacature bepaalt wie er solliciteert. Onderzoek toont aan dat organisaties die bewust meerdere wervingskanalen inzetten, een veel diverser kandidatenveld aantrekken dan organisaties die vertrouwen op één vaste route (zoals LinkedIn of de eigen website). Er bestaan bovendien wervingsbureaus die zich specifiek richten op ondervertegenwoordigde doelgroepen.

Stel jezelf dus steeds de vraag: “Waar zoekt onze doelgroep vacatures?”

**Tips** voor inclusief werven via kanalen:

- Zet in op een mix van kanalen: LinkedIn, vakmedia, inclusieve jobboards, netwerken van alumni, studentenverenigingen en sociale media.
- Overweeg samenwerking met wervingspartners die specifieke doelgroepen goed bereiken (bijv. mensen met een migratieachtergrond of met een beperking).
- Evalueer de effectiviteit en diversiteit van je kanalen periodiek.

## 2c. Referralprogramma inzetten

Verwijzingen door eigen medewerkers kunnen effectief zijn: ze verlagen de wervingskosten, verkorten de ‘time to hire’ en vergroten de kans op succesvolle plaatsingen. Maar ze brengen ook risico’s met zich mee voor diversiteit. Mensen verwijzen namelijk vaak bekenden, die meestal op henzelf lijken. Zo ontstaat er snel een monocultuur.

Hoe maak je referrals inclusiever?

- Stimuleer medewerkers om ook buiten hun directe netwerk te kijken, bijvoorbeeld naar oud-studiegenoten, eerdere collega’s of mensen uit andere sectoren.
- Stimuleer medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen om mensen aan te dragen.
- Communiceer expliciet dat diversiteit in verwijzingen gewenst is.
- Monitor de demografische gegevens van referral-instroom versus andere kanalen.
- Stuur bij als blijkt dat referrals vooral ‘meer van hetzelfde’ opleveren.

Overweeg het (tijdelijk) pauzeren van het referralprogramma als het de diversiteit structureel belemmert.

# Stap 3: Kandidaten leren kennen

## 3a. Selectie instrumenten kiezen en gebruiken

Als selectiecommissie wil je zo goed mogelijk inschatten of een kandidaat past binnen het functieprofiel. Verschillende instrumenten kunnen daarbij helpen, maar niet elk instrument is even betrouwbaar. Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat gestructureerde interviews, casestudies en cognitieve assessments de hoogste voorspellende waarde hebben voor toekomstige prestaties. Andere methoden, zoals het vrije interview, de motivatiebrief of referenties, zijn minder betrouwbaar en gevoelig voor bias.

Gebruik onderstaande tabel als leidraad bij het kiezen van de juiste instrumenten. Bij het CV, de motivatiebrief, het gestructureerde interview, en de werkproef staan we langer stil.

Instrument	Nadelen & risico's	Voorspellende waarde	Advies
<b>CV</b> (zie 3b)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gevoelig voor naam-, leeftijds- en opleidingsbias.</li> <li>• Opleiding/ervaring correleren beperkt met prestaties</li> </ul>	Laag	Alleen gebruiken in geanonimiseerde vorm.
<b>Motivatiebrief</b> (zie 3c)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moeilijk objectief te beoordelen vanwege stijlverschillen.</li> <li>• Vergelijkbaarheid tussen kandidaten ontbreekt</li> </ul>	Laag	Alleen toepassen in gestandaardiseerde vorm met vaste vragen.
<b>Vrij interview</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elke kandidaat krijgt andere vragen.</li> <li>• Gevoelig voor vooroordelen en eerste indruk.</li> </ul>	Laag	Vermijden
<b>Gestructureerd interview</b> (zie 3d)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergt voorbereiding en training.</li> <li>• Minder ruimte voor improvisatie.</li> <li>• Slechte uitvoering leidt alsnog tot bias.</li> </ul>	Hoog	Toepassen, mits goed voorbereid en getraind.
<b>Werkproef / casestudy</b> (zie 3e)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijdsinvestering voor ontwerp en beoordeling.</li> <li>• Risico op vooringenomenheid bij voorkennisverschillen.</li> </ul>	Hoog	Sterk aanbevolen, mits met objectieve beoordelingscriteria.
<b>Cognitief assessment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risico op scoreverschillen tussen culturele en sociaal-economische groepen.</li> <li>• Lange tests kunnen kandidaten afschrikken.</li> </ul>	Hoog	Toepassen waar functie dat vereist, kies zorgvuldig en kies non-verbale testen.
<b>Persoonlijkheds-vragenlijst</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lagere betrouwbaarheid.</li> <li>• Sociaal wenselijk invulgedrag.</li> </ul>	Midden	Alleen aanvullend, nooit doorslaggevend.
<b>Situational judgement test</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectief bij gedragsgerichte functies, maar kwaliteit varieert sterk tussen tests.</li> </ul>	Midden/Hoog (afhankelijk van ontwerp)	Kan waardevol zijn, mits goed gevalideerd.
<b>Referenties</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaak positief gekleurd.</li> <li>• Gevoelig voor bias en weinig consistent.</li> </ul>	Laag	Vermijden of alleen inzetten als aanvulling op harde data.
<b>Games &amp; gamified tools</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weinig langetermijndata.</li> <li>• Lage acceptatie bij bepaalde kandidaten, risico op uitsluiting.</li> <li>• Ontwikkeling en validatie zijn complex.</li> </ul>	Onbekend / onvoldoende data	Alleen gebruiken na grondige validatie en monitoring op fairness.

**LEES VERDER:** de voorspellende waarde van selectie-instrumenten door Janneke Oostrom. [Link](#)

### 3b. CV's gebruiken

CV's zijn een bron van informatie, maar hebben een relatief lage voorspellende waarde en kunnen vooroordelen oproepen. Daarom is het advies om CV's geanonimiseerd te beoordelen. Hierbij worden alle persoonskenmerken verwijderd die niets zeggen over geschiktheid – zoals naam, leeftijd, geslacht, nationaliteit of adres. Dit helpt om onbewuste vooroordelen te voorkomen.

Zodra je een eerste selectie hebt gemaakt, voeg je de naam weer toe. Controleer op dat moment of de samenstelling van de shortlist voldoende divers is.

**TIP:** Laat HR het CV anonimiseren of zet hier software voor in.

**TIP:** Gebruik een standaard CV-formulier zonder irrelevante onderwerpen.

### 3c. Motivatiebrieven gebruiken

Motivatiebrieven zijn een bron van informatie, maar hebben een relatief lage voorspellende waarde en zijn lastig om onderling te vergelijken. Daarom is het advies om motivatiebrieven te structureren door iedere kandidaat dezelfde vragen te laten beantwoorden en ze te koppelen aan het beoordelingsmodel (zie stap 4).

#### *Voorbeeldvragen*

- Welke ervaringen maken jou geschikt voor deze functie?
- Wat zou je willen leren of ontwikkelen in deze functie?
- Waarom wil je voor deze organisatie of in dit team werken?

### 3d. Gestructureerde interviews inzetten

Een goed uitgevoerd gestructureerd interview is een van de meest betrouwbare instrumenten om toekomstige prestaties van kandidaten te voorspellen. De STARR-methodiek is hiervoor een bewezen en effectieve aanpak. Deze interviewtechniek helpt om concreet gedrag uit het verleden in kaart te brengen en is een sterke voorspeller van toekomstig gedrag.

STARR staat voor: Situatie, Taak, Actie, Resultaat en Reflectie. Door deze stappen te volgen, vermijd je vage antwoorden en krijg je inzicht in het daadwerkelijke handelen én leervermogen van de kandidaat.

Sommige interviewers zijn terughoudend over gestructureerde interviews, omdat ze bang zijn dat het gesprek onnatuurlijk of stijf aanvoelt. In de praktijk blijkt dat – met een beetje oefening – het gebruik van STARR juist leidt tot vloeiende, betekenisvolle gesprekken. Je hoeft niet alle subvragen letterlijk te stellen; laat het verloop van het gesprek leidend zijn. Het belangrijkste is dat je steeds start met dezelfde kernvraag per competentie.

Door dezelfde structuur aan te houden voor alle kandidaten, vergroot je de vergelijkbaarheid, verminder je bias én krijg je rijkere, eerlijkere informatie.

Stap	Doel	Voorbeeldvraag
<b>S: Situatie</b>	Achterhalen in welke context de gebeurtenis plaatsvond. Vragen naar het verleden verkleint de kans op sociaal wenselijke antwoorden.	"Kun je een voorbeeld geven van een situatie waarin...?"
<b>T: Taak</b>	Inzicht krijgen in de specifieke verantwoordelijkheid van de kandidaat. Dit voorkomt groepsantwoorden zoals "we deden..."	"Wat was jouw rol in die situatie?"
<b>A: Actie</b>	Helder krijgen welk concreet gedrag de kandidaat heeft laten zien.	"Wat heb jij precies gedaan?"
<b>R: Resultaat</b>	Inzicht krijgen in het effect van het gedrag.	"Wat was het resultaat van jouw actie?"
<b>R: Reflectie</b>	Begrijpen hoe de kandidaat terugkijkt op de situatie en wat die ervan heeft geleerd.	"Hoe kijk je daarop terug?" / "Wat zou je nu anders doen?"

### Voorbeeld STARR vragen

- Kun je een situatie beschrijven waarin je vastliep bij het uitvoeren van een opdracht? Hoe ben je daarmee omgegaan?
- Waar gewerkt wordt, worden fouten gemaakt. Stel je voor dat je een verkeerde inschatting maakt en daardoor een onhandige beslissing neemt. Hoe zou je er dan mee omgaan?
- Sommige mensen liggen ons beter dan anderen. Kun je een voorbeeld geven van een situatie waarin de samenwerking stroef verliep? Hoe heb je dat aangepakt? Wat was toen de uitkomst?
- In deze rol zul je PhD's en universitair docenten begeleiden. Kun je een voorbeeld geven van een situatie waarin je succesvol mensen begeleid hebt? Wat was toen jouw rol/taak? Hoe pakte jij dat aan? Wat heb je toen bereikt?

### 3e. Casestudies of werkproeven inzetten

Casestudies of werkproeven hebben een hoge voorspellende waarde omdat het dicht bij de werkzaamheden komt die de kandidaat gaat uitvoeren. Ook helpt het de commissie en de kandidaat om zicht te krijgen op de daadwerkelijke werkzaamheden. Er zijn verschillende casestudies die je kunt inzetten. Soms is het doel om zicht te krijgen op hoe een kandidaat denkt, problemen structureert of beslissingen maakt in bepaalde situaties. Maar het kan ook worden ingezet om de vaardigheid in specifieke taken te toetsen.

#### Voorbeelden van werkproeven (zie ook 3f)

- Aanpassen agenda's op basis van verschillende informatiebronnen in beperkte tijd.
- Een presentatie geven over een relevant onderwerp
- Schrijven of corrigeren van een fictief onderzoeksvoorstel
- Gesprek met een acteur als patiënt.

### 3f. Technieken combineren

Het is raadzaam om verschillende technieken te combineren om informatie over kandidaten te verzamelen. Dat betekent dat je een gestructureerd interview bijvoorbeeld combineert met een werkproef en een cognitief assessment. De onderstaande tabel bevat drie voorbeeld processen:

- Management ondersteuner
- Universitair hoofddocent
- Huisarts

Uiteraard koppel je alle informatie op een gestructureerde manier aan de competenties en andere functie-eisen uit het profiel. Hoe je dit doet leggen we uit in stap 4.

### Drie voorbeeldprocessen

	<b>Management ondersteuner</b>	<b>Universitair hoofddocent</b>	<b>Huisarts<sup>1</sup></b>
<b>Taken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenda beheren</li> <li>• E-mails beantwoorden</li> <li>• Telefoon beantwoorden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderzoek uitvoeren</li> <li>• College geven</li> <li>• Studenten begeleiden</li> <li>• Leidinggeven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patiënten behandelen</li> <li>• Praktijk draaien</li> <li>• Communiceren met andere artsen</li> </ul>
<b>Competenties</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plannen &amp; organiseren</li> <li>• Samenwerken</li> <li>• Accuraat werken</li> <li>• Stressbestendig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coachen</li> <li>• Sturen op resultaat</li> <li>• Presenteren</li> <li>• Analytisch vermogen</li> <li>• Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid</li> <li>• Zelfreflectie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennis &amp; wetenschap</li> <li>• Arts-patiënt communicatie</li> <li>• Samenwerking</li> <li>• Professionaliteit</li> <li>• Maatschappelijk handelen</li> <li>• Leiderschap</li> </ul>
<b>Selectieprocedure</b>	<p>Ronde 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestructureerde motivatiebrief</li> </ul> <p>Ronde 2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestructureerd STARR interview</li> <li>• Werkproef: aanpassen agenda's op basis van verschillende informatiebronnen in beperkte tijd.</li> </ul>	<p>Ronde 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestructureerde motivatiebrief</li> <li>• Geanonimiseerd CV</li> </ul> <p>Ronde 2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestructureerd STARR interview</li> <li>• Werkproef: Een mini-college geven over een relevant wetenschappelijk onderwerp</li> <li>• Werkproef: schrijven of corrigeren van een fictief onderzoeksvoorstel</li> </ul>	<p>Ronde 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestructureerde motivatiebrief</li> <li>• Geanonimiseerd CV, incl. check op BIG-registratie</li> </ul> <p>Ronde 2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestructureerd STARR interview</li> <li>• Landelijke Huisartsgeneeskundige Kennistoets</li> <li>• Werkproef: gesprek met een acteur als patiënt.</li> </ul>

<sup>1</sup> We hebben de huidige procedure als uitgangspunt gebruikt ([Selectie en plaatsing - Huisartsopleiding Nederland](#)).

# Stap 4: Afwegen & selecteren

## 4a. Beoordelingsmodellen opstellen en gebruiken

Bij het beoordelen van kandidaten is niet alleen het scoren van gedrag belangrijk, maar vooral *hoe* die scores tot stand komen. Een beoordelingsmodel maakt expliciet wat er bedoeld wordt met een hoge, gemiddelde of lage score op een bepaalde competentie. Dit voorkomt dat beoordelaars hun eigen normen hanteren en helpt om beoordelingen consistent en eerlijker te maken.

*Waarom zijn beoordelingsmodellen belangrijk?*

- Ze zorgen voor objectiviteit: iedereen hanteert dezelfde maatstaf.
- Ze bevorderen vergelijkbaarheid tussen kandidaten én beoordelaars.
- Ze maken het makkelijker om verschillen te bespreken en onderbouwen.
- Ze helpen nieuwe commissieleden snel op niveau te komen.

*Voorbeeld*

Competentie "samenwerken"

- **Score 5** = zoekt actief afstemming, benoemt wederzijdse belangen, voorkomt conflicten.
- **Score 3** = reageert adequaat op verzoeken, sluit aan bij overleg, maar neemt weinig initiatief.
- **Score 1** = werkt vooral zelfstandig, ontwijkt feedback of zoekt zelden afstemming.

Zonder dergelijke beschrijvingen loopt het risico dat één beoordelaar "samenwerken" vooral sociaal gedrag vindt, terwijl een ander let op inhoudelijke afstemming. Het beoordelingsmodel maakt dit verschil zichtbaar en voorkomt het.

## 4b. Gestructureerd individueel scoren

Om kandidaten eerlijk en objectief te beoordelen, is het essentieel dat elk commissielid individueel en systematisch hun observaties vastlegt en beoordeelt. Gebruik hiervoor een gestandaardiseerd beoordelingsformulier dat gekoppeld is aan vooraf opgestelde profiel, de gewenste competenties en het beoordelingsmodel. Dit voorkomt dat indrukken of vooroordelen het oordeel onbewust kleuren.

De ORCWE-methode biedt een stappenplan voor het invullen van het formulier.

Fase	Wat doe je?	Tips voor de toepassing
<b>Observer</b>	Tijdens interview, casestudy of assessment luister je nauwkeurig en noteer je letterlijk wat de kandidaat zegt of doet.	Gebruik letterlijke quotes of beschrijf concrete handelingen; vermijd interpretaties als "enthousiast".
<b>Registreer</b>	Schrijf de observaties meteen in het formulier, één observatie per regel.	Werk met een tablet of pen-en-papier; voorkom achteraf herinneren.
<b>Classificeer</b>	Koppel elke observatie aan de juiste competentie.	Zet een kolomnummer of kleur-code bij de observatie.
<b>Waardeer</b>	Geef per competentie een score en weeg de betrouwbaarheid (sterk bewijs? Zwak bewijs?).	Gebruik een beoordelingsmodel en vaste schaal (bijv. 1 = onvoldoende t/m 5 = excellent) en beschrijf waarom.
<b>Evalueer</b>	Vorm nu pas een totaaloordeel, optioneel met gewogen gemiddelde.	Check of geen enkele competentie onder het minimumniveau zakt; hanteer uitsluitingscriteria.

**TIP:** Schrijf mee tijdens het interview. We zijn geneigd te onthouden wat we denken over een kandidaat, niet wat ze daadwerkelijk zeggen.

#### **4c. Het evaluatie- en beslissingsgesprek voeren**

Ook in het groepsgesprek schuilen risico's, met name onderlinge beïnvloeding. Daarom is het belangrijk dat commissieleden eerst zelfstandig hun beoordelingen afronden en op papier zetten, vóór er gezamenlijk besproken wordt.

Voorkom groepsdruk en autoriteitsbias:

- Laat commissieleden hun oordeel individueel formuleren voordat het gesprek start.
- Begin de bespreking met de junior leden; laat senioren of leidinggevenden als laatste reageren.
- Moedig aan om subjectieve indrukken expliciet te benoemen én te toetsen aan feitelijke observaties.

Overweeg het inzetten van een neutrale procesbegeleider of iemand die tegenspraak biedt. Deze kan helpen bij het stellen van reflectieve vragen, zoals:

- “Waar baseer je deze conclusie op?”
- “Welk gedrag heb je waargenomen dat dit onderbouwt?”
- “Bij deze kandidaat hanteer je andere criteria dan bij de vorige. Hoe komt dat?”

De voorzitter bewaakt dat deze werkwijze wordt gevolgd en dat de besluitvorming transparant en onderbouwd plaatsvindt.

## Stap 5: Evalueren

Een inclusieve en objectieve wervingsprocedure stopt niet bij de aanstelling van een kandidaat. Juist de evaluatiefase biedt waardevolle inzichten in de kwaliteit, rechtvaardigheid en effectiviteit van het proces. Organisaties die na elke procedure structureel evalueren, versterken niet alleen hun besluitvorming, maar bouwen ook aan een lerende en transparante cultuur.

### *Waarom evalueren?*

Goede evaluatie beantwoordt vragen als:

- Zijn de selectiecriteria zoals afgesproken toegepast?
- Heeft elke kandidaat gelijke kansen gehad?
- Waar kwamen (onbewuste) biases alsnog naar voren?

Evalueren kan zowel kwantitatief (bijvoorbeeld door analyse van doorstroomcijfers per groep) als kwalitatief (denk aan reflectiegesprekken met de selectiecommissie).

### *Wat kun je meten? Indicatoren & methoden*

Om grip te krijgen op het selectieproces, kun je gebruik maken van de volgende indicatoren en hulpmiddelen.

Indicator	Voorbeelden van meetmethoden
Diversiteit van de sollicitantenpool	Vergelijk demografische kenmerken met die van de doelgroep of maatschappij
Uitval per fase	Funnelanalyse: welke groepen vallen waar in het proces uit?
Objectiviteit van beoordelingen	Analyse van scoreformulieren per beoordelaar
Candidate experience	Anonieme feedback via korte surveys
Toepassing van selectiecriteria	Interne audits, bespreking van beoordelingsformulieren
Consistentie tussen beoordelaars	Vergelijking van scores per kandidaat of competentie

### *Van meten naar leren: borg inzichten via rapportage*

Zonder opvolging blijven evaluaties losse observaties. Door bevindingen te vertalen naar concrete leerpunten en verbeteracties maak je van inclusieve werving een doorlopend proces van verbetering.

- **Intern:** Deel de inzichten binnen HR en met de selectiecommissie. Bespreek wat goed werkte én wat beter kan.
- **Extern:** Rapporteer jaarlijks (bijv. via een D&I-monitor) over voortgang en aanpak. Dit draagt bij aan transparantie en publieke verantwoording.

**Let op:** Rapportage zonder reflectie is zinloos. Het is niet genoeg om bijvoorbeeld te noteren dat slechts 10% van de aangenomen kandidaten een migratieachtergrond heeft. Je moet ook de “waarom” vraag stellen en het koppelen aan eerder gestelde doelen.

# Naar rechtvaardige werving & selectie

Het wettelijk uitgangspunt bij werving, selectie en arbeid is: gelijke behandeling, ongeacht nationaliteit, etnische achtergrond, geslacht, etc. Maar in de praktijk lukt het soms - ondanks gelijke behandeling - niet om een achterstandspositie van een bepaalde bevolkingsgroep weg te werken. Voor sommige organisaties is het een doel op zich om toe te werken naar diverse teams of een gelijkwaardigere wereld.

## **Diverse teams & gelijkwaardige wereld**

Diverse teams presteren beter, mits er ook een inclusieve cultuur heerst. Zeker wanneer de stakeholders van de organisatie ook divers zijn. Je kunt ook streven naar een gelijkwaardigere wereld, waarin je erkent dat iemand uit een achterstandspositie misschien niet het 'standaard' CV, maar wel de vaardigheden en potentie heeft om de functie te vervullen. We bespreken twee manieren om diversere teams te creëren: waarderen van competenties & voorkeursbeleid.

## **Inclusiever waarderen van competenties**

Je kunt op een inclusieve manier kijken naar de kwaliteiten, kennis en vaardigheden die ondervertegenwoordigde kandidaten meebrengen. Hierbij selecteer je competenties die je team verrijken. Dit doe je al bij het ontwerp van het proces.

*Voorbeelden:*

- **Meertaligheid.** In veel sectoren, zoals in de gezondheidszorg en in de publieke dienstverlening, heb je te maken met patiënten, cliënten en burgers die de Nederlandse taal onvoldoende machtig zijn. Het kan hierbij gaan om mensen met een migratieachtergrond, en mensen wiens eerste taal een streektaal (zoals Fries of Limburgs) of Gebarentaal is.
- **Doorzettingsvermogen.** Mensen met een achterstandspositie hebben vaak een minder goed CV dan mensen met veel privilege. Tegelijkertijd hebben zij vaak ook veel overwonnen om te komen waar ze zijn. Daarom zou je deze vorm van doorzettingsvermogen als competentie kunnen zien.
- **Culturele sensitiviteit en kennis van verschillende levensovertuigingen** is iets dat mensen met een andere culturele achtergrond vaak van huis uit mee krijgen. Waardeer deze competentie.

## **Voorkeursbeleid**

De wet staat toe om bij gelijke geschiktheid van kandidaten voorkeur te geven aan personen die tot een minderheidsgroep behoren. Voor vier groepen mag je, tijdelijk en goed onderbouwd, voorkeursbeleid voeren: vrouwen, mensen uit een etnische of culturele minderheidsgroep, mensen met een beperking of chronische ziekte, en leeftijdsgroepen (mits onderdeel van 'doelgroepenbeleid').

**Lees verder:** College voor rechten van de mens over voorkeursbeleid.

[Link](#)

# Van kennis naar actie

Deze introductie biedt een stevige basis om inclusieve en objectieve selectie in jouw organisatie te versterken. Maar gedragsverandering vraagt meer dan alleen kennis – het vraagt oefening, reflectie en structurele verbetering van processen. Wij verzorgen praktijkgerichte trainingen voor selectiecommissies, HR-professionals en leidinggevenden, waarin je leert hoe je bias herkent, gedrag beoordeelt en structuur aanbrengt in elk onderdeel van het proces. Ervaring leert: trainingen zijn effectief als ze worden gecombineerd met procesverbeteringen en een inclusieve cultuur.

Wil je direct aan de slag met het verbeteren van jullie selectieproces?

- Volg een training met jouw team of commissie.
- Analyseer jullie proces: wie solliciteert? Wie valt af? Wat kan beter? Voor welke groepen mag jouw organisatie voorkeursbeleid voeren?
- Verbeter samen het proces, formats en tools

Wij kunnen helpen bij deze vragen. Samen bereiken we jullie doelen. Neem contact met ons op voor een vrijblijvend gesprek of kijk op onze website.

## Bronnen

Er zijn veel bronnen die je meer kunnen vertellen over inclusieve werving & objectieve selectie. Hieronder een eerste overzicht.

### **Instructies, tips & handleidingen voor inclusief werven & selecteren**

- Toolkit Inclusieve werving & selectie van Erasmus Universiteit. [Link](#)
- Inclusieve werving & selectie, handreiking voor het MKB van de SER. [Link](#)
- Kennisplatform werven & selecteren van de SER. [Link](#)
- Divers werven & selecteren kennisdocument van de SER. [Link](#)
- Handleiding STARR gesprekken voor de huisartsenopleiding. [Link](#)

### **Artikelen en rapporten over kansengelijkheid, gerechtigheid en effectiviteit**

- Kansengelijkheid in selectie & assessment door Janice Odijk et al. [Link](#)
- Niet klik, maar competentie doet ertoe door Hanneke Felten et al. [Link](#)
- De voorspellende waarde van selectie-instrumenten door Janneke Oostrom. [Link](#)
- Voorkeursbeleid uitgelegd door het College voor de Rechten van de Mens [Link](#)

### **Competentieguides**

- Universiteiten van Nederland [Link](#)
- Rijksoverheid [Link](#)

## Over de auteurs



**Janice Odijk, MSc** is arbeids- en organisatiepsycholoog. Ze is onderzoeker bij TNO en expert op het gebied van inclusieve werving & selectie. In opdracht van het Ministerie voor Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft ze onderzoek gedaan in samenwerking met de Erasmus Universiteit. Dit onderzoek heeft aan de basis gestaan van het wetsvoorstel *toezicht gelijke kansen bij werving en selectie*.

Voor meer informatie, zie Janice's LinkedIn [profiel](#), haar LinkedIn [post](#) of het [onderzoek](#).



**Lianne Mulder, PhD** is socioloog, postdoc onderzoeker en consultant. Zij specialiseert zich in het terugdringen van kansenongelijkheid in de medische wereld. Ze heeft als promovendus (Amsterdam UMC) en als postdoctoraal onderzoeker (UMC Utrecht) veel ervaring opgedaan met grootschalige data-analyse van selectieprocessen in het hoger onderwijs, het in kaart brengen van de diversiteit onder zorgverleners in het BIG-register, en het analyseren van de ongelijke kansen voor zorgverleners om gespecialiseerd te zijn.

Voor meer informatie, zie Lianne's LinkedIn [profiel](#), haar [website](#) of de [visualisatie van haar PhD](#).



**Rutger Legeland, MA** is medeoprichter van Human Centric. Hij specialiseert zich in inclusieve besluitvorming (strategieontwikkeling, werving & selectie) en sociale veiligheid. Hij heeft als Plaatsvervangend Afdelingshoofd bij de Belastingdienst/DF&A en als consultant bij Oliver Wyman veel ervaring opgedaan met, respectievelijk, de STARR methodiek en casestudies. Deze ervaring zet hij nu in als trainer inclusieve en objectieve werving & selectie bij verschillende organisaties, waaronder twee universiteiten.

Voor meer informatie, zie Rutger's LinkedIn [profiel](#), [onze website](#), of neem contact op via [rutger@humancentric.nl](mailto:rutger@humancentric.nl) of 06 53 84 53 39.