

6. Assessment in de selectieprocedure

Tijdens de selectie van een nieuwe burgemeester kan de vertrouwenscommissie gebruik maken van een assessment. In een assessment wordt door een assessor beoordeeld in welke mate kandidaten voldoen aan de profielschets die door de vertrouwenscommissie is opgesteld. Meestal wordt het assessment daarbij gezien als een second opinion. Het voorstel tot voordracht van kandidaten aan de gemeenteraad is en blijft uiteraard onlosmakelijk voorbehouden aan de vertrouwenscommissie. Dit hoofdstuk is opgesteld als een leidraad waarin informatie wordt gegeven over assessments en over de manier waarop deze informatie kan worden gebruikt in de procedure.

6.1 Wat is een assessment?

Een assessment is een verzameling van onderzoeks- en beoordelingsinstrumenten die wordt ingezet om te beoordelen of een kandidaat beschikt over de kwaliteiten en eigenschappen die in een profielschets zijn beschreven. Tijdens een assessment gebruikt een psycholoog deze instrumenten om zich een oordeel te vormen over talenten, vaardigheden, stijl en ambities van de kandidaat. Een assessment levert hierdoor een geobjectiveerd beeld op van de kandidaat in relatie tot de profielschets.

Een assessment wordt ingezet vanuit verschillende vragen. Als in een assessment wordt beoordeeld in welke mate een kandidaat past bij het profiel van de functie, is er sprake van een selectie-assessment. Als een assessment wordt ingezet om te onderzoeken in welke mate iemand in staat is om zich te ontwikkelen naar een specifiek profiel is er sprake van een ontwikkel-assessment of potentieelbeoordeling.

Een assessment staat onder verantwoordelijkheid van een psycholoog (met de daarbij behorende privacy-waarborgen). Deze kan er meerdere assessoren bij betrekken. Hierna spreken wij over assessoren.

6.2 *De profielschets en het assessment*

Basis voor de inrichting van een assessment is de profielschets. In de profielschets staan kennis, ervaring en bestuurscompetenties beschreven waaraan een kandidaat moet voldoen. In een assessment worden kandidaten getoetst aan deze profielschets. Het is daarom belangrijk dat een profielschets voldoende scherpte heeft. Hiermee dient men bij het opstellen van de profielschets rekening te houden. Daarnaast dient de profielschets als middel tot informatie-uitwisseling tussen de vertrouwenscommissie en de assessor(en).

6.3 *Onderdelen van een assessment*

Tijdens een assessment voert de kandidaat een aantal opdrachten, tests en oefeningen uit. Daarnaast heeft de kandidaat één of enkele interviews met de assessoren. Op basis van de gegevens die het assessment oplevert, vormen de assessoren zich een oordeel over de kwaliteiten van de kandidaat. Welke opdrachten, tests en oefeningen worden gebruikt, is afhankelijk van de profielschets, de aard van de vraag/opdracht en de werkwijze van de assessoren. Over het algemeen kent een assessment opdrachten die gericht zijn op het achterhalen van:

- motivatie, ambitie en drijfveren;
- werk- en denkniveau;
- competenties.

Voor de verschillende facetten van een assessment zijn verschillende instrumenten beschikbaar, zoals:

- een interview met de assessoren waarin aan de hand van het CV, motivatie, belangstelling, ambitie en vaardigheden worden besproken;
- capaciteitentests;
- persoonlijkheidsvragenlijsten;
- praktijkopdrachten, zoals:
 - fact finding-oefeningen
 - postbak
 - rollenspel en gesprekssimulatie
- experttests waarin specifieke vakkennis wordt getoetst.

De specifieke invulling van een assessment wordt gekozen na informatie-uitwisseling tussen de vertrouwenscommissie en de assessor(en) en is afhankelijk van het profiel, eventuele extra aandachtspunten, de aard van het assessment en de werkwijze van de assessor(en).

6.4 *Kwaliteitseisen assessment*

In een goed assessment worden betrouwbare en valide onderzoeksmethoden gebruikt. Een assessor kan hierover meer informatie geven. Daarnaast moet er sprake zijn van ‘face validity’: het assessment moet door de kandidaat als zinvol en passend worden ervaren in relatie tot de rol of functie die hij ambieert. Tot slot moet een assessor altijd kunnen uitleggen wat hij gedaan heeft en waarom hij dat gedaan heeft. Psychologen die zijn aangesloten bij het Nederlands Instituut voor Psychologen werken met deze kwaliteitseisen voor hun assessments.

Gezien de aard van de functie en de kandidaten, is het belangrijk om een assessment te laten uitvoeren door een senior-psycholoog, daarin tenminste bijgestaan door een 2^e senior-assessor die goed op de hoogte is van de (bestuurlijke) context van de functie en ervaring heeft met het openbaar bestuur.

6.5 *Kwaliteitseisen rapportage*

Na afloop van het assessment stelt de psycholoog in overleg met de assessoren een rapportage op voor de kandidaat en de opdrachtgever. De rapportage van het assessment dient een duidelijk antwoord te bieden op de gestelde vraag. In de rapportage komen in elk geval de volgende punten terug:

- vraagstelling van de commissie;
- de profielschets en de gekozen focus;
- de gekozen onderzoeksmethoden;
- oordeel over de kandidaat;
- risicoafweging en compenseerbaarheid;
- conclusie, advies en desgewenst suggesties voor de ontwikkeling.

Rapportageprocedure

De rapportage wordt schriftelijk uitgebracht. Als de rapportage per mail wordt verzonden, wat niet wenselijk is, moet dat in elk geval gebeuren in een gewaarmerkt pdf-bestand (of een ander onveranderbaar bestand). Een rapportage wordt altijd eerst besproken met de kandidaat, voordat inzage gegeven wordt aan derden. De kandidaat geeft aan of het assessment beschikbaar mag worden gesteld aan de opdrachtgever. Zowel kandidaat als opdrachtgever ontvangt daarna de rapportage op schrift. Bij afwijkende (rapportage)procedures wordt de kandidaat daarvan, met het oog op zijn privacy, op de hoogte gesteld. Denk bij het opstellen van de rapportageprocedure aan het maken van afspraken met de Commissaris van de Koningin over opdrachtgeverschap, inzage in de rapportage en het borgen van privacy van de kandidaat.

6.6 Assessmentbureaus

Er zijn veel bureaus die assessments aanbieden. Let bij de selectie van een bureau op het volgende:

- Het bureau werkt met psychologen die zich conformeren aan de beroepscode van het Nederlands Instituut voor Psychologen.
- De assessoren zijn thuis in en hebben ervaring met het beoordelen van kandidaten uit het openbaar bestuur.
- Het bureau garandeert dat kandidaten elkaar niet ontmoeten en neemt, gezien de bijzondere positie van de kandidaat, de nodige zorgvuldigheid in acht waar het gaat om de privacy.
- Het bureau heeft materiaal (vooral simulatiemateriaal) dat geschikt is voor een kandidaat in het openbaar bestuur.
- Het assessment wordt afgenomen door tenminste twee assessoren: een senior psycholoog die bijgestaan wordt door een 2^e senior-assessor met kennis van het openbaar bestuur.

6.7 Assessment in de selectieprocedure

Een assessment speelt niet alleen na afloop van de gesprekken, maar tijdens de hele procedure een rol.

De start

Om te zorgen dat een assessment een zinvolle toevoeging is aan de selectieprocedure, moeten al in een vroeg stadium de eerste stappen gezet worden.

- Bij de start van de selectieprocedure bepaalt de vertrouwenscommissie (in oprichting) of zij gebruik zal maken van een assessment. Het is belangrijk dat de vertrouwenscommissie duidelijk voor ogen heeft waarom zij gebruik wil maken van een assessment en wat de functie daarvan moet zijn in de procedure. Moet het bijvoorbeeld de gemaakte voorkeurskeuze ondersteunen, moet het aanvullende vragen beantwoorden of moet het risico's helpen beoordelen die in het gesprek niet zichtbaar geworden zijn? Ook kan bepaald worden of er één of twee (of meerdere) kandidaten deelnemen. Als de vertrouwenscommissie ervoor kiest om maar één kandidaat te sturen, ligt het accent meestal meer op de ontwikkeling van de kandidaat. Bij twee (of meerdere) kandidaten staat meestal de vraag naar hun geschiktheid voorop. In een aantal situaties kunnen deze vragen ook tijdens het selectieproces worden beantwoord.
- Als besloten wordt om eventueel gebruik te maken van een assessment wordt die informatie opgenomen in de advertentietekst.
- Een assessment toetst in welke mate een kandidaat voldoet aan de profielschets die is opgesteld. Om een goede vertaling te kunnen maken van profielschets naar het assessment, is het wenselijk om al in een vroeg stadium met assessoren hierover te spreken.
- Het is aan de vertrouwenscommissie en de assessoren gezamenlijk om te bepalen of een kandidaat wordt geïnformeerd over (extra) aandachtspunten bij een assessment.
- Daarnaast is het belangrijk om een assessment al vroeg in te plannen, zodat het past binnen de procedure, maar zodat er ook voldoende tijd is om een goede rapportage op te stellen en de terugkoppeling goed te kunnen doen. Planningsdata worden aan het begin van de selectieprocedure vastgelegd en er worden afspraken gemaakt tot wanneer deze kunnen worden afgezegd.
- Met de Commissaris van de Koningin worden afspraken gemaakt over opdrachtgeverschap, inzage in de rapportage en hoe om te gaan met vertrouwelijkheid van informatie over kandidaten. Deze informatie wordt ook aan de kandidaten verstrekt.

De start vraagt om de volgende activiteiten:

- Maak een keuze uit assessmentbureaus.
- Maak bij de start van de selectieprocedure (plannings)afspraken met het gekozen assessmentbureau.
- Verdiep in een gesprek met de assessor(en) de profielschets en de vraag, zodat de assessor(en) op basis daarvan een assessment kunnen inrichten. De assessor doet daartoe een voorstel.
- Maak afspraken over:
 - de planning van de gesprekken;
 - de reservering van data;
 - de wijze waarop kandidaten worden benaderd;
 - of en de wijze waarop een kandidaat wordt geïnformeerd over de (extra) aandachtspunten bij het assessment;
 - de (reserverings- en annulerings-)kosten;
 - het tijdstip van rapportage en aan wie rapportage wordt uitgebracht.

Informereren van kandidaten

- Informeer kandidaten bij de start van de selectieprocedure over het feit dat een assessment deel kan uitmaken van de procedure.
- Geef de kandidaten die zijn uitgenodigd de data door waarop de assessments plaatsvinden, zodat zij die in hun agenda kunnen reserveren.

Activiteiten vertrouwenscommissie na de gesprekken

Na de gesprekken met kandidaten moeten de volgende activiteiten worden ondernomen:

- Bepaal welke kandidaten een assessment wordt aangeboden. Meldt de kandidaat dat hij wordt uitgenodigd voor een assessment en dat het bureau contact met hem opneemt. Informeer de kandidaat vervolgens eventueel ook over aandachtspunten tijdens het assessment en de aard van het assessment.
- Geef namen en bereikbaarheidsgegevens van de kandidaten door zodat het bureau kandidaten voor het assessment kan uitnodigen. Geef hierbij aan het assessmentbureau zo mogelijk ook de voorlopige voorkeurskeuze van de vertrouwenscommissie. Daarna zorgt het assessmentbureau voor planning en

uitvoering en heeft de vertrouwenscommissie geen contact meer met de kandidaat tot na de rapportage.

- Bespreek met de assessoren de aard van het assessment en eventuele aandachtspunten.
- Maak afspraken over wanneer de rapportage(s) beschikbaar is (zijn) en plan een bijeenkomst van de vertrouwenscommissie om de rapportage(s) te bespreken.

Bespreken rapportage en besluitvorming

Het is aan de vertrouwenscommissie om te komen met een voorstel voor voordracht aan de Raad. Een assessment zal geen uitsluitel geven over welke kandidaat het best benoemd kan worden, maar informatie geven over beide kandidaten in relatie tot de profielschets. Dit vraagt van de vertrouwenscommissie om op basis van de rapportage en de gegevens uit de gesprekken zelf te komen tot een toetsing van de voorlopige keuze.

Het is in deze fase belangrijk om zorgvuldig om te gaan met de rapportage:

- Na toestemming van de kandidaat wordt, tenzij anders is afgesproken, rapport uitgebracht aan de voorzitter van de vertrouwenscommissie.
- Vanwege privacyoverwegingen is het belangrijk om afspraken te maken hoe om te gaan met de rapportage. Geef bijvoorbeeld de rapportage tijdens de bijeenkomst aan iedereen, maar laat de leden van de commissie hun kopieën na afloop weer inleveren. Het verdient niet de voorkeur om de rapportage, als die elektronisch is ontvangen, ook op die manier te verspreiden.
- Spreek af dat de rapportage in geen geval bij anderen dan de vertrouwenscommissie (tenzij anders is afgesproken met de Commissaris van de Koningin en aan de kandidaat meegedeeld) beschikbaar komt.

6.8 Valkuilen

De ervaring leert dat het invoegen van een assessment in een selectieprocedure niet altijd vlekkeloos verloopt. Dat heeft doorgaans te maken met de volgende punten:

De status van en vraagstelling voor het assessment zijn niet helder besproken met de kandidaat

Het komt voor dat een kandidaat meent dat het assessment wordt ingezet vanuit een vraag over zijn ontwikkeling, terwijl de opdrachtgever een geschiktheidadvies verwacht. Wees helder tegen de kandidaat over functie en vraagstelling van het assessment.

Het assessment moet eigenlijk een Salomonsoordeel geven

Als vertrouwenscommissie mag je verwachten dat een assessment een oordeel geeft over de mate waarin de (twee) kandidaten voldoen aan de profielschets en eventueel over extra opgegeven vragen. Meestal hebben de kandidaten een profiel waarin zowel kwaliteiten als minder sterke kanten aanwezig zijn. De vertrouwenscommissie kan dan blijven zitten met dezelfde vraag als vóór het assessment: aan welk profiel geef ik de voorkeur voor deze positie? Het Salomonsoordeel is alleen te voorkomen door de profielschets vooraf zo scherp en duidelijk mogelijk te verwoorden, waardoor men voorkomt dat het profiel multi-interpretabel is. Natuurlijk mag de vertrouwenscommissie overigens van het assessmentbureau duidelijke beoordelingsuitspraken verwachten.

De afspraken over gebruik van de rapportage zijn niet duidelijk

Er is niet goed afgesproken wat er met het schriftelijke rapport gebeurt. Daardoor voelt de kandidaat zich ongemakkelijk wanneer het rapport door te veel mensen gelezen wordt. Zeker voor een toekomstige burgemeester kan dat erg onplezierig zijn. Maak daarom duidelijke afspraken over de rapportagelijnen en bespreek deze vooraf met de kandidaat.

De kandidaat heeft kort geleden ook een assessment gedaan

Het kan voorkomen dat een kandidaat korte tijd voor deze selectieprocedure ook een assessment heeft gedaan. Het is verleidelijk om die rapportage te gebruiken en geen eigen assessment meer uit te laten voeren.

Het assessment dat eerder is gedaan was een assessment voor mogelijk dezelfde functie, maar wel in een andere gemeente en met andere focus en accenten in het profiel. Als besloten is tot het opnemen van een assessment in de procedure, laat dan ook deze kandidaat deelnemen aan het assessment. Nodig hem uit om het rapport mee te nemen naar het assessmentbureau. Laat de assessoren bepalen of ze een deel van de rapportage kunnen gebruiken als vervanging van hun eigen onderzoek. Zij maken dan eventueel een aangepast programma en kunnen in hun interview(s) de rapportage bespreken in relatie tot het eigen onderzoek.

Het assessment was niet tijdig ingepland

Het komt voor dat op het laatste moment, tegen de tijd dat de gesprekken met de kandidaten al zijn gevoerd, nog besloten wordt om een assessment te laten houden. Vaak is dat niet meer mogelijk, vanwege werkplanning bij assessmentbureaus en zorgvuldigheidsvereisten ten opzichte van de kandidaat. Of de kwaliteitseisen komen onder druk te staan omdat er geen senior-assessor en/of senior-psycholoog beschikbaar is. De doorlooptijd (van uitnodiging, uitvoering tot en met rapportage) van een assessment bedraagt doorgaans vier à vijf werkdagen.

