



# Gemeente Amsterdam

## Processtappen Inclusieve Werving en Selectie (IWS) schaal 15+

Het totale proces van inclusief werven en selecteren voor de functies vanaf schaal 15 bestaat uit **17 stappen**. In dit document vind je de verschillende stappen, welke actie nodig is in het werving- en selectiesysteem en wie verantwoordelijk is voor welke stap. De toolbox met hulpmiddelen die je nodig hebt voor dit proces vind je terug op [intranet](#).



1

Vacature intake  
(met vacaturehouder &  
andere belanghebbenden)



2

Goedkeuring definitieve  
vacaturetekst



3

Indienen aanvraag  
in het werving- en  
selectiesysteem



4

Aanstellen selectiecommissie  
in het werving- en  
selectiesysteem



5

Matchen voorrangskandidaten  
PGA



6

Vacature intern publiceren



7

Vacature extern publiceren  
(indien van toepassing)



8

Vorbereiden  
selectiecommissie  
op selectieronden



9

CV / Briefselectie



10

Go / No Go shortlist



11

Uitslag briefselectie  
communiceren



12

Selectiegesprekken



13

Uitslag selectiegesprekken  
communiceren



14

Adviesgesprek



15

Arbeidsvoorwaardengesprek



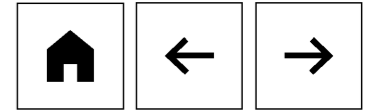
16

Evaluatie vacaturetraject



17

Eventueel  
Ontwikkelassessment



## Rolverdeling

---

### Senior HR-adviseur

Binnen PO hebben de senior adviseur, de Management Development adviseur en de wervingsadviseur ieder een eigen rol.

De senior HR-adviseur begeleidt het proces in deze W&S procedure.

De senior HR-adviseur:

- adviseert over een uniforme, transparante en vooroordeelvrije werkwijze bij werving en selectie;
- ziet toe op een juiste toepassing van de werkwijze en op een correcte toepassing van (de stappen van) inclusieve werving en selectie en het voorkeursbeleid;
- acteert, interenieert en kan als nodig soms escaleren in procedures waar correcte toepassing onder druk komt te staan;
- zorgt voor de verbinding met de Management Development adviseur en de wervingsadviseur.

### Management Development adviseur

De Management Development adviseur van het betreffende cluster brengt advies uit vanuit het perspectief van interne doorstroom van potentieel dat zij in kaart brengen, hun kennis van de doelgroep 15+ en executive procedures en hun recruiter 15+. Op [intranet](#) vind je de Management Development adviseur per cluster.

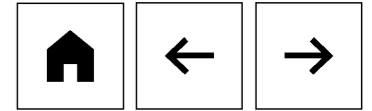
### Vacaturehouder

De vacaturehouder zorgt dat het werving- en selectietraject van begin tot eind inclusief wordt vormgegeven en past het voorkeursbeleid toe indien sprake is van gelijke geschiktheid. De vacaturehouder is eindverantwoordelijk voor het gehele werving en selectietraject.

### Wervingsadviseur

De wervingsadviseur van het Vacatureloket:

- brengt kennis in van de specifieke stappen in de wervingsprocedures;
- kan een media advies opvragen;
- doet de check op de inclusieve wervingstekst en publiceert de vacature.



# Stap 1: Vacature intake (met vacaturehouder + andere belanghebbenden)

## 1.1 Globale wervingsstrategie

**Verantwoordelijke uitvoering stap: Senior HR-adviseur**

### Toelichting

Alleen gemotiveerd kan men afwijken van het principe om eerst intern te werven bij zowel vaste als tijdelijke aanstellingen. Bijvoorbeeld: Is de vacature recentelijk al zonder succes uitgezet (korter dan 3 maanden geleden), is het een aantoonbare schaarse functie of is er bestuurlijke noodzaak/mandaat afgegeven?

Bij de keuze voor een externe procedure bespreekt men of aanvullende publicatiemogelijkheden nodig zijn en of men een breed media advies wenst (zie ook stap 3 en stap 7).

Indien men kiest voor een externe procedure, dan is het mogelijk een search bureau in te schakelen. Management Development geeft hierover advies.

## 1.2 Planning

**Verantwoordelijke uitvoering stap: Senior HR-adviseur**

### Toelichting

Moment van publicatie, data briefselectie, selectiegesprekken en adviesgesprek bepalen. Houd hierbij rekening met de drie dagen reserveringstijd voor het matchen van kandidaten door loopbaanadvies.

## 1.3 Schrijven vacaturetekst + check door wervingsadviseur

**Verantwoordelijke uitvoering stap: Senior HR-adviseur**

### Toelichting

Samen met de vacaturehouder verzamelt de senior HR-adviseur alle benodigde input voor een vacaturetekst. De HR-adviseur adviseert over het formuleren van inclusieve criteria en competenties. Op basis van alle verzamelde en aangeleverde informatie schrijft de senior HR-adviseur de vacaturetekst in de vacaturetemplate. De senior HR-adviseur maakt gebruik van de 'Instructies vacatureteksten schrijven'. De vacaturehouder mailt vervolgens de vacaturetekst naar [5.1, 2, e@amsterdam.nl](mailto:5.1, 2, e@amsterdam.nl). De Wervingsadviseur checkt of de tekst inclusief en wervend is. Reactie binnen 3 werkdagen. Ook tussentijds kan advies van de Wervingsadviseur worden gevraagd via dit mailadres.

## 1.4 Bepalen en benaderen leden selectie- en adviescommissie



**Actie** in het werving- en selectiesysteem: zie stap 4

**Verantwoordelijke uitvoering stap: Vacaturehouder met advies Senior HR-adviseur**

### Toelichting

Bij 15+ functies werken we met een selectiecommissie en een adviescommissie. Beiden zijn divers van samenstelling. Zo vergroten we de kans dat we inclusief werven en selecteren en vergroten we het draagvlak.

Richtlijn voor de samenstelling van selectie- en adviescommissies:

1. De selectie- en adviescommissie hebben een diverse samenstelling (gender, culturele achtergrond, verschillende afdelingen/teams).
2. Werken met commissieleden die getraind zijn in 'Bewust Inclusief Selecteren' is onderdeel van de methodiek en werkwijze bij inclusieve werving en selectie schaal 15+ functies.
3. Als het niet lukt om uit de eigen directie een diverse afvaardiging voor de commissies samen te stellen, kijk dan bij andere relevante directies.
4. Zorg voor vertegenwoordiging uit alle lagen van de organisatie (MT, teammanager, medewerkersniveau).
5. Bespreek op basis van de functie en het bredere draagvlak of en in welke fase de OC wordt betrokken. Als de OC deelneemt aan het werving- en selectieproces dan is dat als lid van de adviescommissie.
6. Bespreek de rol die de senior HR-adviseur in de selectiecommissie vervult. Die rol is minimaal het bewaken van een zorgvuldig proces.
7. De senior HR-adviseur is ook aanwezig bij het adviesgesprek. De senior HR-adviseur maakt op basis van de input van de adviescommissie een kort verslag met een advies aan de selectiecommissie.

## 1.5 Training Bewust Inclusief Selecteren (BIS) aanvragen

**Verantwoordelijke uitvoering stap: Senior HR-adviseur**

### Toelichting

De senior HR-adviseur meldt de collega's die de training nog niet hebben gevolgd aan bij de Amsterdamse School. Dit doet de senior HR-adviseur door de namen door te geven aan de Amsterdamse School via het emailadres [5.1, 2, e@amsterdam.nl](mailto:5.1, 2, e@amsterdam.nl). Daarna volgt een uitnodiging voor de eerstvolgende training. Deze staan tweewekelijks gepland.



## Stap 2: Goedkeuring definitieve vacaturetekst

**Verantwoordelijke uitvoering stap: Senior HR-adviseur**

### Toelichting

De (stadsdeel) directeur moet het functieprofiel en de vacaturetekst goedkeuren. Dit gebeurt voor het indienen van de aanvraag in het werving- en selectiesysteem.

De (stadsdeel)directeur informeert de stedelijke directeur en optioneel ook het DTO van het cluster over de vacature schaal 15+.



## Stap 3: Indienen aanvraag in het werving- en selectiesysteem

*Eventueel met verzoek tot breder media-advies (alleen bij externe sollicitatieronde)*



**Actie** in het werving- en selectiesysteem: Indienen vacature-aanvraag, inclusief de definitieve vacaturetekst. In het werving- en selectiesysteem heet de vacaturetekst de 'wervingstekst'.

**Verantwoordelijke uitvoering stap: Vacaturehouder. De vacaturehouder kan indienen nodig delegeren.**

### Toelichting

De vacaturehouder (of een gedelegeerde) dient de vacature-aanvraag in via het werving- en selectiesysteem. De vacaturehouder uploadt de definitieve wervingstekst (Word bestand) als bijlage bij de aanvraag. In het opmerkingenveld in het werving- en selectiesysteem vermeldt de vacaturehouder ook welke wervingsadviseur de inclusie-check heeft uitgevoerd.

In geval van externe werving (zie stap 7): Indien breder media-advies gewenst is, vraag je dat in deze stap aan in het werving- en selectiesysteem. De kosten van breder media advies bedragen tussen 1500-3500 euro. De vacaturehouder zorgt voor budget voor deze kosten.

### 3.1 In behandeling nemen aanvraag

**Verantwoordelijke uitvoering stap: Wervingsadviseur**

### Toelichting

De wervingsadviseur:

- voert de inhoudelijke controle van de vacature-aanvraag uit;
- controleert of de wervingstekst is bijgevoegd en is gecheckt door de wervingsadviseur inclusie;
- stemt indien nodig de selectierondes en planning af met aanvrager en legt deze vast.

De te publiceren wervingstekst wordt voor akkoord doorgezet naar de vacaturehouder.



## Stap 4: Accorderen wervingstekst en toevoegen selectiecommissieleden

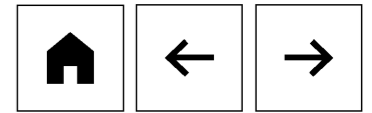


**Actie** in het werving- en selectiesysteem: Aanstellen selectiecommissie en accorderen wervingstekst

**Verantwoordelijke uitvoering stap: Vacaturehouder**

### Toelichting

Alleen de leidinggevende, (dus niet een gedelegeerde) controleert in het werving- en selectiesysteem de wervingstekst en bepaalt uiteindelijk of de werving op basis van het afgestemde proces (wervingstekst en planning) kan starten. In deze stap voegt de leidinggevende ook alle collega's toe die toegang nodig hebben tot de gegevens van de sollicitanten (selectiecommissieleden).





## Stap 5: Mobiliteitsfase



**Actie** in het werving- en selectiesysteem:  
Matchen voorrangskandidaten

**Verantwoordelijke uitvoering stap: loopbaanadviseur**

### Toelichting

De loopbaanadviseur matcht eventuele voorrangskandidaten. De aanvraag blijft in deze fase staan totdat alle voorrangskandidaten zijn beoordeeld. De vacature wordt hiervoor drie dagen gereserveerd. Indien de loopbaanadviseur geen match verwacht, is parallelle publicatie mogelijk.



## Stap 6: Vacature intern publiceren

### 6.1 Standaard gaat deze ook naar interne netwerken zoals JAN, CAN, RAN, SNAB.



**Actie** in het werving- en selectiesysteem: Uitzetten via werkbij-site en delen naar interne netwerken.

**Verantwoordelijke uitvoering stap: Wervingsadviseur**

### 6.2 Inventariseren interne kandidaten

**Verantwoordelijke uitvoering stap: Senior HR-adviseur in overleg met vacaturehouder.**

### Toelichting

De Management Development adviseur adviseert of er gemeente breed divers intern talent in beeld is (in ontwikkeling). Dit kan leiden tot het attenderen op de vacature van het talent door de Management Development adviseur ofwel een koffiegesprek met vacaturehouder. De vacaturehouder en senior HR-adviseur bepalen dit voor de eigen directie.

### 6.3 Voeren koffiegesprekken

**Verantwoordelijke uitvoering stap: vacaturehouder**

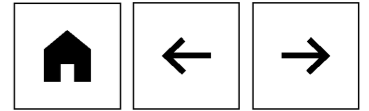
### Toelichting

Koffiegesprekken hebben als voornaamste doel om op een laag-drempelige manier interne talenten van meer informatie te voorzien of hen bij de vacaturehouder in beeld te krijgen. Het hoeft daarbij niet per se om de huidige vacature te gaan.

Als een interne kandidaat na het koffiegesprek met de vacaturehouder interesse heeft in de functie dan attendeert de vacaturehouder het interne talent op de vacature met het verzoek om te solliciteren via het reguliere proces. Let wel op dat dit pas kan, nadat is vastgesteld dat er geen voorrangskandidaten zijn.



## Stap 7: Vacature extern publiceren



**Actie** in het werving- en selectiesysteem: Uitzetten via werkbij-site, aanpassen plaatsingsdata, delen naar externe netwerken.

**Verantwoordelijke uitvoering stap: Wervingsadviseur**

### Toelichting

De Wervingsadviseur publiceert de vacature extern. Bij externe werving verspreiden we de vacature standaard naar drie diverse netwerken. Dit zijn Black Ladies Talk, Colourful People en Community Top 100. Bij extern publiceren kunnen de leden van de selectiecommissie de vacature ook zelf op LinkedIn plaatsen. Mocht deze standaard werkwijze bij externe publicatie naar verwachting niet voldoende kandidaten opleveren dan kan men aanvullend of breder media advies aanvragen. Doe dit bij het indienen van de vacaturetekst/aanvraag bij stap 3. De kosten voor breder media advies zijn voor eigen kosten van de directie.

### 7.1 Optioneel: Inschakelen van extern search bureaus

**Verantwoordelijke uitvoering stap: Senior HR-adviseur**

### Toelichting

Bij externe werving kan men besluiten een extern search bureau in te schakelen. Management Development heeft expertise op het gebied van externe search en kan hierover adviseren. De kosten voor inschakelen extern search bureau zijn voor eigen kosten van de directie.



## Stap 8: Voorbereiden selectiecommissie op selectieronden

Vorbereiden van de scoreformulieren, het gespreksformulier en de gestandaardiseerde vraagstelling volgens STARRT methodiek.

**Verantwoordelijke uitvoering stap: Senior HR-adviseur**


### Toelichting

De selectie- en adviesgesprekken worden gestructureerd, uniform en kort na elkaar gevoerd. De selectiecommissie zorgt voor voorbereiding van de vragen die ze wil stellen en de criteria die ze wil toetsen. Voor de beoordeling van de kandidaat maken we gebruik van een scoringsformulier. Hierin geven de leden van de selectiecommissie hun individuele score. Pas na afronding van de selectiegesprekken bespreekt de commissie de uitkomsten. Zo waarborgen we de objectiviteit en voorkomen we onderlinge beïnvloeding. Ervaring leert dat ook dit bijdraagt aan een grotere kans op een diverse benoeming.

Bij het vaststellen van de competenties voor de selectiegesprekken, besluit in deze stap de sollicitatiecommissie welke competentie het zwaarst weegt. In geval van gelijke geschiktheid (gelijke score) van kandidaten, weegt op dat moment deze competentie zwaarder om alsnog tot een uitslag te komen. Geen uitslag door gelijke geschiktheid komt voor als beide kandidaten een westerse of niet-westerse migratieachtergrond hebben of hun achtergrond niet willen delen.



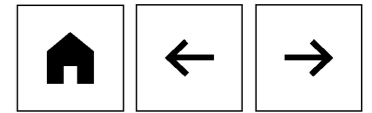
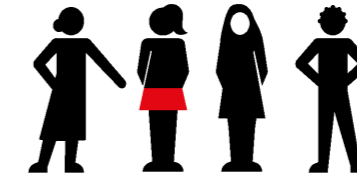
## Stap 9: CV / Brief selectie

 **Actie** in het werving- en selectiesysteem: Toegang tot brieven en CV's via het kandidatenoverzicht

**Verantwoordelijke uitvoering stap: selectiecommissie**

### Toelichting

De selectiecommissie doet de briefselectie. Ze geven eerst individueel hun eigen score, daarna telt de commissie de scores op en trekt conclusies. Hiervoor gebruiken we in de hele organisatie het **scoringsformulier**.



## Stap 10: Go / No Go shortlist

**Verantwoordelijke uitvoering stap: Vacaturehouder**

### Toelichting

Op basis van de uitslag van de briefselectie reflecteert de selectiecommissie of de kandidaten voldoende divers zijn in brede zin (voor zover mogelijk op basis van de beschikbare informatie). Denk aan geslacht, westers vs. niet-westers, leeftijd, etc.

Bespreek bij onvoldoende diversiteit wat de mogelijke oorzaak is:

- Reikwijdte van de vacature?
- Is bij de briefselectie een voldoende brede blik gehanteerd? Doe evt. de briefselectie opnieuw.
- Vacature eisen (veel ervaring = minder jong talent).

Indien de vacaturehouder alsnog constateert dat de shortlist niet divers genoeg is, legt de vacaturehouder de situatie voor aan het eigen GMT lid, om te komen tot een go / no go besluit. Op basis van het gesprek met de clusterdirecteur zijn dit mogelijke vervolgstappen:

- Ongewijzigde vacature langs dezelfde kanalen opnieuw openstellen en daarmee dus de reactietermijn verlengen.
- Aanpassen, uitbreiden of wijzigen van de wervingsstrategie (met advies van MD).
- Besluiten toch door te gaan met de huidige shortlist.

Als de interventie leidt tot een aangepaste/verbrede procedure of vertraging oplevert moeten de shortlist kandidaten worden geïnformeerd. De eerder opgestelde eisen en competenties worden in geen geval aangepast. Kandidaten op de shortlijst worden dus ook niet afgewezen en blijven op de shortlijst staan. Hiermee zorgen we voor een consistente procedure waarbij we uiteindelijk de meest geschikte kandidaat selecteren.

**NB:** Criteria kunnen niet achteraf worden aangepast ofwel afwijken van de eerder opgestelde vacaturetekst.



## Stap 11: Uitslag briefselectie communiceren



**Actie** in het wervings- en selectiesysteem: Afronden selectieronde en e-mails over afwijzing of uitnodiging versturen.

**Verantwoordelijke uitvoering stap: vacaturehouder of senior HR-adviseur**

### Toelichting

De kandidaten horen na de CV / briefselectie of ze zijn afgewezen of worden uitgenodigd voor een selectiegesprek.

**NB:** Indien het een interne kandidaat is telefonisch door senior HR-adviseur of vacaturehouder.

**NB:** Indien het een externe kandidaat is door senior HR-adviseur of vacaturehouder.

**NB:** Indien het een extern bureau is door het wervingsbureau of de vacaturehouder.

De sollicitatiecommissie voert in het werving- en selectiesysteem de stap 'Afronden selectieronde' uit voor de kandidaat. Daarna verstuurd de sollicitatiecommissie via het systeem een uitnodiging of afwijzing naar de kandidaat.

**Optie:** komt er uit de briefselectie een nog niet bekend of toekomstig potentieel gemeentebreed talent naar voren? Bespreek dit met de Management Development adviseur.



## Stap 12: Selectiegesprekken

**Verantwoordelijk uitvoering stap: selectiecommissie, senior HR-adviseur neemt deel in selectiecommissie**

### Toelichting

De selectiegesprekken worden gestructureerd en uniform gevoerd. De selectiecommissie zorgt voor voorbereiding van de vragen die ze wil stellen en de criteria die ze wil toetsen. Voor de beoordeling van de kandidaat maken we gebruik van het **scoringsformulier**. De senior HR-adviseur bewaakt of de gesprekken zorgvuldig verlopen. De leden van de selectiecommissie scoren individueel. Dit bespreken ze gezamenlijk na. Als de nabespreking bij de selectiecommissie bij individuele leden uit eigen beweging leidt tot heroverweging, dan kan de eigen score bij uitzondering aangepast worden. De selectiecommissie draagt de voorkeurskandidaat voor aan de adviescommissie.

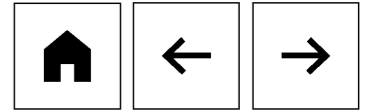
### 12.1 Gelijke geschiktheid kandidaten

**Verantwoordelijke uitvoering stap: vacaturehouder, senior HR-adviseur adviseert**

### Toelichting

Uitgangspunt is gelijke behandeling; de vacatures staan voor alle kandidaten open en de kandidaten moeten voldoen aan de kwaliteitseisen die horen bij de functie.

Bij gelijke geschiktheid van de kandidaten (hiermee wordt bedoeld gelijke eindscores) passen we voorkeursbeleid voor kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond toe. We hanteren hierbij de definitie van het CBS.<sup>1</sup> Pas als deze situatie zich voordoet vragen we kandidaten om op vrijwillige basis informatie over hun achtergrond te delen.



Is migratieachtergrond geen onderscheidend criterium dan volgt de procedure met een verzaamd criterium. Dit kan het geval zijn als beide kandidaten een westerse migratieachtergrond hebben, beide kandidaten een niet-westerse migratieachtergrond hebben of als er geen informatie over de achtergrond is. Deze procedure kent de volgende stappen:

- Terug naar de criteria, gebruik het criterium dat in de voorbereiding hiervoor gekozen is. Dan opnieuw scores berekenen.
- Als bij gelijke geschiktheid ook het verzwaarde criterium geen uitsluitsel geeft, dan is een extra gespreksronde een mogelijkheid.

**NB:** Bij gelijke geschiktheid van in- en externe kandidaat, heeft de interne kandidaat voorrang conform voorrangsregels.

<sup>1</sup> Persoon met als migratieachtergrond een van de landen in Afrika, Latijns-Amerika en Azië (exclusief Indonesië en Japan) of Turkije. Op grond van hun sociaal-economische en sociaal-culturele positie worden personen met een migratieachtergrond uit Indonesië en Japan tot de westerse migratieachtergrond gerekend. Het gaat vooral om mensen die in het voormalig Nederlands-Indië zijn geboren en werknemers van Japanse bedrijven met hun gezin.



## Stap 13: Uitslag selectiegesprekken communiceren



**Actie** in het werving- en selectiesysteem: Afronden selectieronde en e-mails over afwijzing of uitnodiging versturen

**Verantwoordelijke uitvoering stap: Vacaturehouder**

### Toelichting

De vacaturehouder informeert telefonisch en gemotiveerd de af te wijzen kandidaten en de (voorgenomen) aan te stellen kandidaat. Af te wijzen kandidaten registreer je in het werving- en selectiesysteem, waarna deze kandidaten ook de officiële afwijzingsbrief ontvangen. De selectiecommissie moet dit in het werving- en selectiesysteem invoeren, selectiecommissie is verantwoordelijk.



## Stap 14: Adviesgesprek



**Actie** in het werving- en selectiesysteem: Afronden selectieronde en e-mails over afwijzing versturen of arbeidsvoorwaardengesprek inplannen.

**Verantwoordelijke uitvoering stap: Vacaturehouder**

### Toelichting

Het adviesgesprek wordt inhoudelijk voorbereid door de senior HR-adviseur. Ook dit gesprek wordt gestructureerd en zo veel als mogelijk objectief en transparant gevoerd en/of gescoord. Het is geen selectiegesprek. Wel kan de selectiecommissie aandachtspunten meegeven. De adviescommissie adviseert door een verslag de selectiecommissie. Dit verslag schrijft de senior HR-adviseur. De selectiecommissie gaat in gesprek over het ontvangen advies. Bij negatief advies leidt dit tot maatwerk voor vervolgstappen of acties. Richtlijn voor de adviescommissie is hetzelfde als voor de samenstelling van de selectiecommissie (divers en gemêleerd).

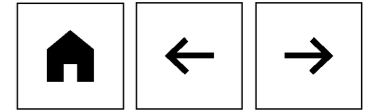


## Stap 15: Arbeidsvoorwaardengesprek



**Actie** in het wervings- en selectiesysteem: Afronden arbeidsvoorwaardengesprek en afronden werven en selecteren.

**Verantwoordelijke uitvoering stap: Vacaturehouder + senior HR-adviseur**





## Stap 16: Evaluatie vacaturetraject

---

**Verantwoordelijke uitvoering stap: Vacaturehouder,  
advies senior HR-adviseur**

### **Toelichting**

De selectiecommissie bespreekt de doorlopen procedure van werving en selectie op uniforme, transparante en vooroordeelvrije werkwijze. Ook bespreekt de selectiecommissie een correcte toepassing van (de stappen van) inclusieve werving en selectie en het voorkeursbeleid. Indien er verbeterpunten zijn voor (hulpmiddelen bij) de 15+ procedure, deelt de selectiecommissie de bevindingen met 5.1, 2, e . Zij draagt zorgt voor een evaluatie en verbeterproces met een groep vaste adviseurs (dedicated groep).



## Stap 17: Eventueel Ontwikkelassessment

---

**Verantwoordelijke uitvoering stap: Senior HR-adviseur,  
via extern bureau**

### **Toelichting**

Overweging van de directie. De kosten komen ten laste van eigen directiebudget.

