

# OBJECTIEF WERVEN EN SELECTEREN

## Interview met Danse Sonneveld

We spreken Danse Sonneveld, bestuursvoorzitter van Stichting Pensioenfonds voor Dierenartsen. Haar eigen kennismaking met het fonds, die ooit begon met een veeleisende vacaturetekst, vormt inmiddels een belangrijke drijfveer achter de vernieuwde, objectieve wervings- en selectieaanpak van het fonds.

### Een pensioenfonds van, voor en door dierenartsen

Hoewel dierenartsen vaak worden gezien als een vrij homogene groep van academisch opgeleide, zorggerichte professionals, ziet Danse in de praktijk juist ook veel variatie. Zo vertegenwoordigt het fonds zowel dierenartsen in loondienst als ZZP'ers en ondernemers met een eigen praktijk. Ook in leeftijd en geslacht is de groep divers, benadrukt ze, al is de culturele diversiteit beperkt.

Daarnaast werken dierenartsen in verschillende regio's en met uiteenlopende diersoorten, wat ook verschil in perspectieven met zich meebrengt. "Je kan je voorstellen dat een veganistische dierenarts voor honden en katten uit Amsterdam misschien wel een iets andere visie heeft op maatschappelijk verantwoord beleggen dan een veearts in de Achterhoek." Wat voor het fonds centraal staat, is dat al die dierenartsen zich ook echt kunnen herkennen in het bestuur. "Wij doen het echt voor de inmiddels iets meer dan 8000 dierenartsen en hun nabestaanden."

### Van 'dit is niets voor mij', naar voorzitter

Danse herinnert zich haar eigen sollicitatie nog goed. De vacaturetekst werkte eerder afschrikwekkend dan uitnodigend: een lange lijst met eisen die voor haar nauwelijks haalbaar leek. "Ze zochten voor mijn gevoel naar een schaap met vijf poten. Ik had niet het idee dat ik hier überhaupt aan kon voldoen," vertelt ze. Pas toen de toenmalige voorzitter, die ze toevallig kende, haar aanspoorde om toch te reageren, durfde ze de stap te zetten. Met succes: ze werd benoemd als bestuurder en later zelfs als voorzitter. "Dat had ik echt nooit verwacht. Op basis van de vacaturetekst alleen denk ik dat ik überhaupt nooit had gesolliciteerd."



Foto: Martin Hogeboom

Die ervaring leverde een belangrijk inzicht op. "Het fonds stond echt open voor mensen van allerlei leeftijden, afkomsten en achtergronden. Dat maakte allemaal helemaal niets uit. Maar doordat je in je vacaturetekst heel veel eisen stelt, soms ook tussen de regels door, sluit je onbedoeld toch mensen uit." Volgens haar gaat het dan juist om mensen die waardevolle perspectieven kunnen inbrengen in een bestuur: kandidaten met minder bestuurlijke ervaring, of mensen die afhaken omdat ze denken niet aan alle eisen te voldoen, terwijl ze wél veel te bieden hebben. "Dat was voor mij een realisatie, en dit is dan ook één van de kernpunten die we nu anders aanpakken."

*"Doordat je in je vacaturetekst heel veel eisen stelt, soms ook tussen de regels door, sluit je onbedoeld toch mensen uit."*

### Objectiever werven

Danse deed daarom mee aan een Community of Practice objectieve werving en selectie, een leernetwerk van werkgeversorganisatie AAWN en De Normaalste Zaak, een netwerk voor en door inclusieve werkgevers. In deze Community worden organisaties getraind om objectiever te werven en selecteren, onder andere met het inclusiever schrijven van vacatureteksten, een geanonimiseerde eerste selectieronde en gestructureerde interviews.

Voor Danse sloot deze methode direct aan bij haar persoonlijke ervaringen en motivatie. Het zette haar aan het denken: “Hoe zit zo’n vacaturetekst in elkaar? Wie bereiken we daarmee en waarom is het zo moeilijk om bijvoorbeeld jonge mensen of een diverse groep te bereiken?”

Het fonds ging aan de slag met drie stappen van het wervingsproces. De eerste stap was het opstellen van een passende vacaturetekst, die niet om een schaaft met vijf poten vraagt. Daarvoor moest de lijst met functie-eisen worden teruggebracht tot een korte, goed doordachte lijst van vereiste competenties, zonder verborgen eisen.

“Dat is best lastig,” vertelt Danse. “Het betekent dat je als bestuur heel goed moet bespreken: wat hebben we nou echt nodig?” Vervolgens wordt ook besproken wat wordt verstaan onder een competentie en welk gedrag hier dan bij past. Verder spreekt het fonds mensen in de vacaturetekst bewust aan met ‘je’ en ‘jij’. “Dit doen we juist om het iets informeler te maken en die drempel weg te halen. We doen het samen als beroepsgenoten,” aldus Danse.

#### **Wil je meer weten over objectief werven en selecteren en de Community of Practice?**

Meer informatie vind je op de [website van de Normaalste Zaak](#).

## **Een anonieme eerste selectieronde**

Daarna is het fonds aan de slag gegaan met een anonieme eerste selectieronde. Motivatiebrieven en cv’s blijven bewust buiten beeld. Kandidaten beantwoorden kernvragen die aansluiten bij de gekozen competenties, en die antwoorden worden anoniem beoordeeld. “Pas nadat we hebben bepaald wie we uitnodigen voor een vervolgronde bekijken we de cv’s en die beoordelen we dan op vooraf vastgestelde punten,” legt Danse uit. “En dan zie je dat je soms toch verrast wordt door wie er door de eerste ronde komt en wie niet. Mensen die je op basis van naam, of omdat je weet wat iemand al heeft bereikt, misschien normaal wél had uitgenodigd, maar nu op basis van de vragen niet.”

Juist het doorbreken van dat ‘onderbuikgevoel’ of selectie op basis van het voordeel van de twijfel is wat het fonds met deze methode wil bereiken.

“Vooroordelen hebben we allemaal, dat weten we,” zegt Danse. “Denk aan de neiging om mensen die op ons lijken beter te beoordelen.” Een objectieve eerste ronde helpt volgens haar om je daarvan bewust te zijn en objectiever te selecteren.

Om herleidbaarheid in de eerste ronde te voorkomen, is de procedure hier slim op ingericht. Zeker in een kleinere beroepsgroep kan anonimiseren uitdagend zijn; een verwijzing naar een specifieke functie of organisatie zegt dan soms al veel over wie iemand is. Daarom worden praktische vragen van kandidaten behandeld door een bestuurslid dat zelf niet in de selectiecommissie zit.

Zo wordt voorkomen dat leden uit de selectiecommissie al weten wie er belangstelling heeft. Daarbij anonimiseert de bestuurssecretaris in de eerste selectieronde waar nodig: verwijzingen naar organisaties of specifieke rollen worden weggehaald. “Het is niet perfect,” erkent Danse. “Sommige dingen lees je tussen de regels door. Maar het feit dat je hier aandacht aan besteedt, zorgt dat je je bewust wordt van je eigen vooroordelen, en dat helpt al heel veel.”

Ook de gespreksronde wordt zoveel mogelijk geobjectiveerd. Interviewvragen worden bijvoorbeeld geformuleerd rondom de vastgestelde competenties en de manier van beoordelen wordt hier ook gebaseerd en vooraf vastgesteld. Zo kan het fonds ook richting afgewezen kandidaten concreter zijn, vertelt Danse “Je kan zo gericht aangeven op welke competenties iemand lager scoorde dan de uiteindelijke kandidaat,” Dat voorkomt vage feedback als ‘het was een gevoel’ of ‘we kozen voor iemand met meer ervaring’. Bovendien voorkom je dat iemand wordt afgewezen op zaken die helemaal niet in de gevraagde competenties stonden, “dat is gewoon een no-go,” wat haar betreft.

*“Je verruimt je aanbod. Er kwamen echt veel namen voorbij die ik nog nooit had gehoord.”*

## **Verrassende kandidaten en bredere instroom**

De ervaringen tot nu toe laten zien hoezeer de werkwijze de pool van kandidaten verbreedt. De nieuwe wervings- en selectieprocedure levert niet alleen verrassende kandidaten op, maar doorbreekt ook de tendens dat bestuurswerk vooral rondgaat binnen bekende kring. “Je verruimt je aanbod. Er kwamen echt veel namen voorbij die ik nog nooit had gehoord,” zegt Danse.

Tegelijkertijd worden er ook kandidaten met bestuurlijke ervaring nu juist niet geselecteerd in de eerste ronde, simpelweg omdat hun antwoorden minder aansloten bij de gevraagde competenties. Het aanpassen van de vacaturetekst heeft volgens haar geleid tot meer reacties op vacatures. “Je spreekt een breder palet van mensen aan, die allemaal uitmuntend zouden kunnen presteren in deze functie.”

## Een zachte landing voor nieuwe bestuurders

Nadat ze geselecteerd zijn doorlopen nieuwe bestuurders binnen het fonds standaard eerst een aspirant-periode. Dat traject van ongeveer anderhalf jaar biedt nieuwkomers de tijd en begeleiding die zij nodig hebben om in de pensioenwereld te landen. “We zijn natuurlijk allemaal opgeleid als dierenarts en niet als bestuurder of pensioenexpert,” legt Danse uit. “De meeste kandidaten komen uit de praktijk, dus je hebt die periode echt nodig om ze klaar te stomen.”

Aspirant-bestuurders volgen de opleiding tot geschiktheidsniveau A en maken kennis met alle interne processen. Ze doen mee met bestuursvergaderingen en schuiven in hun eerste jaar ook aan bij alle commissies binnen het fonds. En niet onbelangrijk: aspiranten worden gedurende deze periode volledig beloond. “Het is geen stage, dus ze krijgen gewoon dezelfde vergoeding als de bestuurders dan krijgen,” benadrukt Danse.

Daarnaast worden ze gekoppeld aan een ervaren bestuurslid, meestal iemand die ze zelf mogen kiezen. Deze mentor is het vaste aanspreekpunt, organiseert kennismakingen met bijvoorbeeld uitvoerders en bestuursondersteuning en helpt de nieuwe bestuurder door de soms overweldigende hoeveelheid informatie heen. “Je krijgt je eerste set vergaderstukken van soms wel 800 of 1000 pagina’s. Die mentor kan je dan heel goed helpen om dat stap voor stap op te bouwen en samen te bepalen waar je in het begin op richt.”

Volgens Danse is het essentieel om dit traject ook zichtbaar te maken, bijvoorbeeld in de vacaturetekst. “Voor mij persoonlijk had het ook wel wat uitgemaakt als ik had geweten dat er een opleidingsperiode is en dat je een mentor krijgt.”

## Nieuwe perspectieven aan tafel

De aanpak past bij een manier van besturen waarin de deelnemer centraal staat. “We hebben ervaren dat je ook als nieuwkomer de meer specialistische pensioenkennis prima kan opdoen,” aldus Danse. “Door te werven uit onze eigen deelnemerspopulatie halen we mensen binnen die dichtbij de deelnemers en hun wensen en behoeften staan. Dat geeft je extra bagage om goed te kunnen besturen.”

Volgens haar leidt het bovendien tot diverse perspectieven aan de bestuurstafel en daarmee tot betere besluitvorming. “Als we heel erg focussen op mensen die zich al bewezen hebben binnen een bepaald

soort functie, dan mis je het vernieuwende perspectief.”

De waarde van die frisse blik ontstaat echter wel pas als je er ook naar luistert. “Je kan natuurlijk ook zeggen: je moet je mond houden totdat je helemaal snapt wat wij zeggen, dan mag je meepraten. Maar je moet die nieuwe perspectieven juist binnenlaten,” benadrukt Danse.

Nieuwkomers stellen fundamentele vragen als: ‘Waarom doen we dat eigenlijk op deze manier?’ en ‘Waarom is het een goed idee dat wij allemaal verplicht pensioen opbouwen?’ Zo zijn de aspirant-leden niet alleen lerend, maar ook meteen van waarde.

*“Als we heel erg focussen op mensen die zich al bewezen hebben binnen een bepaald soort functie, dan mis je het vernieuwende perspectief.”*



Foto: Kairos

## Diversiteit werkt niet zonder inclusie

Voor het fonds is die open houding aan de bestuurstafel essentieel. Danse benadrukt dat divers werven pas echt werkt als er ook gewerkt wordt aan inclusie en gelijkwaardige deelname. “Je kan heel divers werven, maar als dit niet in lijn is, dan ga je vastlopen.” Het gaat er volgens haar om dat een nieuw perspectief niet wordt

weggezet als 'jij snapt nog niet hoe het gaat', maar wordt gezien als iets om van te leren.

Dat vraagt om bewust handelen, van mentoren die aspiranten aanmoedigen om die ene vraag juist wél te stellen tot een voorzitter die actief nagaat of alle perspectieven en argumenten aan bod zijn gekomen. "Daar moet je aan de bestuurstafel ruimte voor maken," aldus Danse.

## **Lessen voor de sector**

Gevraagd naar lessen of aanbevelingen voor de pensioensector benoemt Danse dat er wat haar betreft grote voordelen zitten aan een objectievere en bewustere manier van werven en selecteren. "Er valt al heel veel winst te behalen door samen goed na te denken: wat zoeken we nou écht in een bestuurder? Welke competenties hebben wij nodig, en hoe brengen we dat terug tot de kern?"

Daarnaast hoeft volgens haar niet alles in één keer. "Als je de selectieprocedure voor nu hetzelfde wilt houden, probeer dan eerst een ander type vacaturetekst te schrijven en kijk eens of je dan meer of andere mensen aantrekt.' Wel vraagt het tijd, voorbereiding en inzet. "Je moet echt even uit je comfortzone stappen met z'n allen," zegt Danse. Maar de opbrengst is wat haar betreft duidelijk: een breder aanbod aan kandidaten, met meer diverse achtergronden, en uiteindelijk daardoor ook een beter functionerend bestuur.