



Assessments: wapen of rem in de strijd om talent?



acerta
consult
EXPERTS IN HR



De uitdaging voor ieder rekruteringssteam vandaag is ervoor zorgen dat de juiste kandidaten op het juiste moment aan het juiste budget worden aangetrokken. Maar hoe bepaal je wie de *juiste* kandidaat is? Een assessment kan helpen, maar we zien 4 spanningsvelden:

- ▶ Moet een assessment een sluitend ja/nee advies geven over de kandidaat of zetten we assessments vooral in om het potentieel van de kandidaat in te schatten?
- ▶ We willen assessments inzetten om objectiviteit in het proces te brengen, maar we willen ook nagaan of er een fit is en dat is per definitie niet objectief
- ▶ Hoe verenig je de nood aan snelheid langs de kant van de business en de kandidaat met het streven naar een duurzame aanwerving?
- ▶ Gaan we voor een face-to-face of digitaal assessment? En kunnen we maatwerk verzoenen met een gelijkwaardige procedure?

Acerta Consult & #ZigZagHR nodigden de HR community uit om hierover in gesprek te gaan. Tijdens deze exclusieve Rond-De-Tafel wisselden HR-professionals uit verschillende sectoren en bedrijven ideeën en best practices uit en gingen we op zoek naar sleutels voor assessments 2.0.

Schoven mee aan rond de tafel



- ▶ **Conny Hooghe** | Global HR Director – [Materialise](#)

- ▶ **Margot Debue** | Talent Acquisition Expert – [Eneco België](#)

- ▶ **Stephanie Timmermans** | HR Manager – [Globachem](#)

- ▶ **Aurelia Maggio** | Senior HR BP – [AG Insurance](#)

- ▶ **Jonas De Keersmaecker** | Directeur Rekrutering & Selectie – [Vlaamse overheid](#)

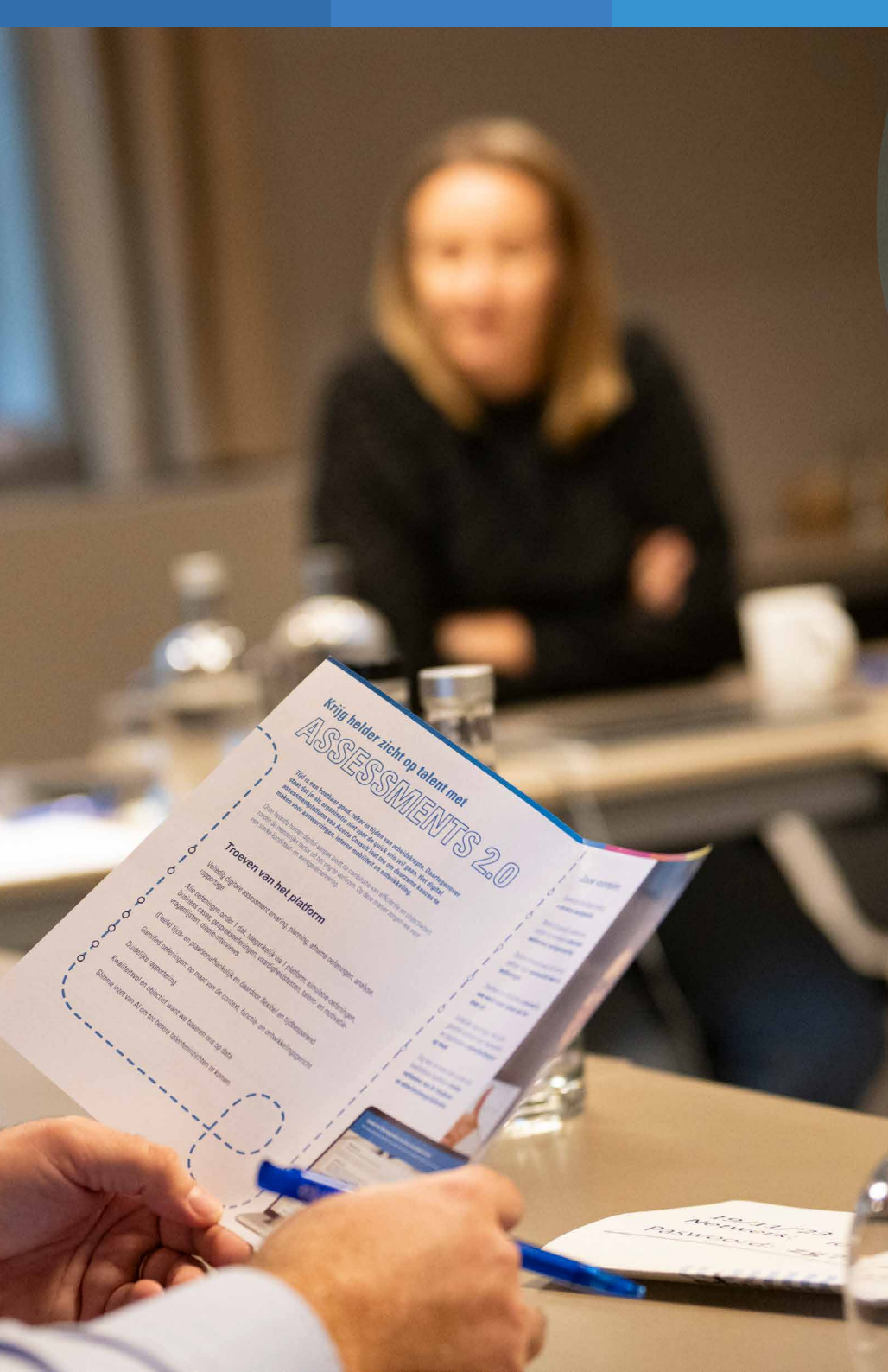
- ▶ **Koen Prosmans** | Head of Hiring & Development – [Tiense Suikerraffinaderij](#)

- ▶ **Hannelore Van Meldert** | Director Talent Acquisition & Orientation – [Acerta Consult](#)

- ▶ **Els Kerstens** | Business Development Manager – [Acerta Consult](#)

Inhoud

- 01 **Klaar voor Assessments 2.0** pagina 5
- 02 **Zorgen voor morgen: inzetbaarheid, wendbaarheid en aanpassingsvermogen** pagina 7
- 03 **Leggen we de lat niet te hoog?** pagina 10
- 04 **Vragen we niet te veel van kandidaten?** pagina 11
- 05 **Verliezen we met een assessment niet te veel tijd?** pagina 12
- 06 **Assessments: van selectietool naar een cadeau in de loopbaan** pagina 13
- 07 **Betrek leidinggevenden** pagina 14
- 08 **The human digital aanpak** pagina 15
- 09 **(Waarom) moeten we blijven inzetten op assessment?** pagina 16
- 10 **Besluit** pagina 20
- 11 **Over Acerta Consult** pagina 21



01

01. Klaar voor Assessments 2.0

In samenwerking met KU Leuven heeft Acerta Consult onderzoek gedaan over assessments. Uit dat onderzoek bleek een duidelijke verschuiving binnen de aanwending van assessments. Waar assessments vroeger vooral werden ingezet in aanwervingsprocessen, zien we dat ze anno 2024 ook meer ingezet worden bij interne rolveranderingen en als nulmeting voor opleidingstrajecten.

Hannelore Van Meldert licht toe: “De belangrijkste functie van een assessment is vandaag nog steeds ‘aangeven of een kandidaat ja of neen geschikt is’. Maar we zien effectief een verschuiving én een aantal spanningsvelden. Organisaties verwachten dat een assessment (in)zicht verschaft in het potentieel van een kandidaat, maar toch blijven ze van een assessment ook een helder antwoord verwachten op de vraag of een kandidaat al dan niet geschikt is.

Er stelt zich ook een spanningsveld tussen de wens om objectief en neutraal te zijn en het feit dat assessment een people business blijft. Zo is er de consensus dat een goede ‘fit’, een overeenstemming bij de onderneming en de kandidaat van de waarden, belangrijk is, maar dat is per definitie niet objectief en neutraal.

Ook tussen de snelheid, die vooral hiring managers verwachten (zij willen de vacature zo snel mogelijk ingevuld zien) en de noodzaak – in het kader van duurzame inzetbaarheid – om een breder beeld te krijgen, zien we een spanningsveld.

Uit de praktijk van Acerta Consult blijkt dat ondernemingen voor assessments opteren vanwege de objectiviteit, validiteit en de kwaliteit ervan. Redenen waarom ze niet opteren voor assessments, hebben te maken met budget en met snelheid. Tijd is kostbaar, niet alleen voor hiring managers maar ook voor kandidaten, zeker in een krappe arbeidsmarkt.

Ook de candidate experience wordt door bedrijven naar voor geschoven als een belangrijk criterium. Deelnemers aan een assessment moeten de methodiek als efficiënt en aangenaam ervaren én het moet ook een meerwaarde voor hen opleveren, dit vanuit de aanname dat een assessment aanleiding geeft tot een positieve houding ten aanzien van het bedrijf als werkgever.

Er is ook een groeiend besef van het belang van goede feedback naar de deelnemer. Op de mate waarin dit gebeurt en de kwaliteit van feedback zitten grote verschillen: Weerhouden kandidaten mogen ervan uitgaan dat de feedback die ze krijgen gepersonaliseerd zal zijn, maar voor de feedback naar niet-weerhouden kandidaten houden ondernemingen het nog vaak bij een standaardantwoord. Veel hangt af van de (hr-)maturiteit.”





02.

Zorgen voor morgen: inzetbaarheid, wendbaarheid en aanpassingsvermogen

Assessments zijn breed inzetbaar en worden vandaag aangewend om aan te geven of een kandidaat wel/niet geschikt is, om het vaardigheidsniveau van de (toekomstige) medewerker in kaart brengen of om de voorwaarden in kaart te brengen om een medewerker duurzaam in te zetten en te laten groeien.

We vroegen aan de HR professionals rond de tafel welke vaardigheden medewerkers vandaag (en vooral morgen) performant maken en in welke mate ze gebruikmaken van assessments om die vaardigheden in kaart te brengen.

Voor Eneco is wendbaarheid belangrijk, aldus Margot Debue. “Dat wordt meegenomen in ons assessment: daarin worden drie onderdelen afgetoetst: cognitief vermogen, drijfveren en persoonlijkheid. Dat genereert twee rapporten; één over de ontwikkelbaarheid van de competenties en één over het agilityprofiel van de kandidaat. Agility is voor de energiesector waarin alles heel snel en ingrijpend verandert, cruciaal.”

“Bij AG Insurance”, vervolgt Aurelia Maggio, “hebben we 21 competentieprofielen, die we momenteel weliswaar in vraag stellen. Wendbaarheid maakt daar deel van uit. Wij fixeren niet op diploma’s en we hebben een toolkit gemaakt voor onze recruiters en hiring managers, waarbij we de focus leggen op competentiegericht interviewen om zo de objectiviteit te waarborgen. We hebben 4 kerncompetenties – klantgerichtheid, samenwerken, organisatiebetrokkenheid en engagement – die bepalend zijn of de kandidaat hier ‘past’.”

Bij de Vlaamse overheid is inzetbaarheid cruciaal. Jonas De Keersmaecker vertelt over de test die ze ontwikkeld hebben rond inzetbaarheid op middellange en lange termijn, omdat functies constant veranderen. “Daarnaast hebben we een competentieboek met 23 competenties”.

Conny Hooghe: “Bij Materialise werken we met basiscompetenties waarbij ondernemerschap heel belangrijk is. Het opstellen van competentieprofielen vraagt veel tijd en energie en dat staat niet noodzakelijk in verhouding met wat er effectief mee gedaan wordt. De fit met onze cultuur, wendbaarheid en leervermogen zijn veel belangrijker, evenals een aantal skills die gerelateerd zijn aan (toekomstige) jobinhoud.”





Koen Prosmans vult aan: "HR heeft heel veel lijsten en woordenboeken, maar wat doen leidinggevenden daar eigenlijk mee? We doen er beter aan om een taal te creëren bij leidinggevenden om concreet met die competenties aan de slag te kunnen gaan."

Stephanie Timmermans vraagt zich ook af hoe je een complexe competentie zoals agility en veerkracht voldoende in een assessment kan meten. "Bij Globachem wordt elk assessment opgebouwd uit 4 brede competenties die voor meerdere functies van toepassing zijn. En aangezien aanpassingsvermogen en veerkracht zo'n doorslaggevende competenties zijn anno 2024 moeten we hier tijdens het assessment meer op focussen, dit halen we er nu nog te weinig uit."

03.

Leggen we de lat niet te hoog?

De vraag stelt zich hoe hoog we de lat moeten (en kunnen) leggen in tijden van arbeidsmarktkrapte. Conny Hooghe: "Hoe ver ga je in compromissen sluiten als kandidaten de nodige expertise (nog) niet hebben?"

De lat lager leggen, is volgens Hannelore Van Meldert niet noodzakelijk de beste beslissing. Voor bijvoorbeeld complexe jobs blijft cognitive ability een belangrijke predictor. Dit mogen we ook niet zomaar negeren wanneer je een duurzame aanwerving voor ogen hebt.

“

Misschien is de vraag niet hoe hoog we de lat moeten leggen, maar wel hoe lean we assessments moeten maken.

”



04

04.

Vragen we niet te veel van kandidaten?

Stephanie Timmermans haalt een tweede uitdaging aan: “Bij Globachem zetten we in op snelheid. Als een kandidaat solliciteert, willen we dat het sollicitatieproces zo snel mogelijk en volledig ‘frictieloos’ verloopt. Maar de tijd die het inplannen en afnemen van een assessment vraagt, vormt voor ons een groot struikelblok. “Alhoewel wij ervan overtuigd zijn dat assessments een grote toegevoegde waarde bieden, zeker met het oog op inzetbaarheid op langere termijn, stellen we vast dat kandidaten bij andere bedrijven steeds meer een contract aangeboden krijgen zonder assessment.”

We gaan ervan uit dat kandidaten assessments tijdverlies vinden. Maar is dat wel zo? De manier waarop een assessment de kandidaat betreft bij het sollicitatieproces, kan net een heel positieve invloed hebben op deze persoon. Het kan het zelfvertrouwen een boost geven en toont interesse in de kandidaat en in zijn (haar) ontwikkeling, wat getuigt van goed werkgeverschap.





05.

Verliezen we met een assessment niet te veel tijd?

Nood aan snelheid blijkt wel degelijk een pijnpunt: deelnemers rond de tafel getuigen dat het soms (te) lang duurt vooraleer een kandidaat verlof kan inplannen, of vooraleer de assessor tijd kan vrijmaken. Als het tijdselement doorslaggevend is, kan het ook een optie zijn om het assessment pas af te nemen *nadat* het contract is ondertekend. Dan is het assessment geen selectietool, maar een ontwikkelingstool, een cadeau zelfs, dat bijdraagt aan de bredere inzetbaarheid van de kandidaat in het bedrijf maar ook in zijn (haar) volledige loopbaan.

06.

Assessments: van selectietool naar een cadeau in de loopbaan

Als assessments in de praktijk steeds minder ingezet worden als selectietool – hoewel dat niet mogen veralgemenen – stelt zich de vraag waarom we assessments niet nadrukkelijker aanbieden als een cadeau voor de kandidaat. Misschien moeten we het narratief bijstellen.

Kandidaten, die open staan voor ontwikkeling en groei, ervaren een assessment doorgaans als positief. Feedback over de positieve punten en verbeterpunten is daarom heel belangrijk. De maturiteit van organisaties is hierin doorslaggevend. De manier waarop feedback gegeven wordt, blijkt heel uiteenlopend: gaande van een standaardmail, kort telefoongesprek tot het overlopen van het verslag in een gesprek met de assessor..



07.

Betrek leidinggevenden

Niet alleen de maturiteit van organisaties is doorslaggevend, ook de leidinggevende speelt een belangrijke rol. Uit een assessment blijkt bijvoorbeeld welk soort leiderschap de kandidaat prefereert. Door de leidinggevende hierop attent te maken en die feedback ook mondeling aan de leidinggevende toe te lichten, kan hij (zij) zijn (haar) leiderschapsstijl afstemmen op wat de werknemer tot betere prestaties brengt. We moeten het voor de leidinggevende ook zo makkelijk mogelijk maken om met de output van het assessment aan de slag te gaan, bijvoorbeeld door een light versie te

maken van het rapport of door de leidinggevende mee uit te nodigen op het feedbackmoment, samen met de assessor en HR. Een half uur investering kan al volstaan en maakt dat alle betrokkenen dezelfde taal spreken.

Koen Prosmans en Jonas De Keersmaecker getuigen: "Leidinggevenden durven soms geen eerlijke feedback geven, zijn niet altijd in staat om een rapport goed te analyseren en ze worden hierin ook niet genoeg ondersteund."





08

08.

The human digital aanpak

Ook assessment centers ontsnappen niet aan de digitalisering. Zowel hiring managers als kandidaten verwachten snelheid en flexibiliteit. Een live assessment sluit niet meer voldoende aan bij de complexiteit van de hedendaagse werkvloer en zou ook nefast zijn voor de candidate experience. Bij een digitaal assessment wordt de kandidaat deels of volledig vanop afstand beoordeeld. Inhoudelijk is er met andere woorden weinig verschil met een klassiek assessment, behalve dat het efficiënter georganiseerd wordt zonder in te boeten aan betrouwbaarheid, kwaliteit en validiteit. Sommige kandidaten verkiezen alles digitaal te doen, anderen kiezen er toch voor om naar kantoor te komen of ze gaan voor hybride vorm. De vraag hier stelt zich hoe we maatwerk verenigen met procedurele fairness. Met andere woorden: wie beslist? Een rondvraag bij de deelnemers toont de verscheidenheid in aanpak: in sommige bedrijven beslist de kandidaat, in andere wordt het vastgelegd per functie. Of is het de context die bepaalt of de kandidaat dan wel het bedrijf kiest?

09.

(Waarom) moeten we blijven inzetten op assessment?

“Het zijn doorgaans hiring managers die liever geen assessment willen vanwege het verlies aan snelheid”, aldus Aurelia Maggio en Margot Debue. Maar beiden benadrukken ze dat HR dat moet blijven challengen.

Ook Jonas De Keersmaecker is overtuigd van de meerwaarde van assessment: “Vanuit de Vlaamse overheid blijven we inzetten op assessments, ook in kader van selectie, omwille van de predictieve validiteit.”

Een derde reden waarom we op assessments moeten blijven inzetten volgens de deelnemers rond de tafel, heeft te maken met de waarde die een assessment rapport nog heeft doorheen andere HR processen. Bij Eneco dient het als kapstok bij evaluatiegesprekken.





Bij Materialise kadert het inzetten op assessments in hun visie op leiderschap. Conny Hooghe: "Iedere leidinggevende gaat hierdoor, het is gekoppeld aan ons leiderschapsprogramma vanuit de vaststelling dat – zeker in een technische omgeving – leidinggevend niet noodzakelijk over de nodige skills beschikken om een team aan te sturen. Op die manier willen wij hen hierin ondersteunen."

“

De neutrale en objectieve rapportage van assessments, stellen organisaties in staat om hun (toekomstige) medewerkers en leidinggevend in te zetten waar hun talenten het beste tot hun recht komen, en de vaardigheden die nodig zijn voor vandaag en morgen te ontwikkelen.

”

Met de arbeidsmarktkrachte in het achterhoofd, rust er een grote verantwoordelijkheid op de schouders van assessoren om te zorgen voor een positieve kandidaat- en werkgeversbeleving.



Margot Debue | Talent Acquisition Expert – Eneco België:

“Het is belangrijk dat HR haar rol als challenger opneemt om zeker op een krappe arbeidsmarkt in te zetten op assessments”.



Aurelia Maggio | Senior HR BP – AG Insurance:

“Assessments blijven een belangrijke tool om een kandidaat in al zijn facetten te tonen, ruimer dan de functie. Voor interne medewerkers moeten we het nog meer neerzetten als een ‘cadeau’ in het kader van hun ontwikkeling.”

Stephanie Timmermans | HR Manager – Globachem:

“We moeten goed voor ogen houden waarom we inzetten op assessments, wat we eruit willen halen en hoe leidinggevenden er concreet mee aan de slag kunnen.”



Koen Prosmans | Head of Hiring & Development – Tiense Suikerraffinaderij:

“Assessments zijn belangrijk om medewerkers te ondersteunen in hun ontwikkeling. Weet wel waar je mee bezig bent.”



Jonas De Keersmaecker | Directeur Rekrutering & Selectie – Vlaamse overheid:

“Assessment hebben ook nog altijd hun nut in selectiecontext, maar je moet de procedure aanpassen aan de functie die je zoekt, soms is een assessment niet de meest geschikte oplossing.”



Conny Hooghe | Global HR Director – Materialise:

“Ik geloof in assessments als een sterk instrument in het kader van ontwikkeling, maar we doen er te weinig mee naar de verschillende stakeholders die hiermee gebaat zouden zijn.”



Hannelore Van Meldert en **Els Kerstens** (Acerta Consult) sluiten af:

“We geloven bij Acerta Consult in duurzame loopbanen en assessments kunnen daartoe bijdragen. Het is niet evident om bedrijven te overtuigen om geld te investeren in een assessment center in tijden van arbeidsmarktkrapte. Maar draai het eens om. Wat is de kost van een bad hire zowel direct als indirect en hoe verhoudt die kost zich ten aanzien van de investering in een assessment?”



10.

Besluit

Assessments hebben hun glans nog niet verloren en evolueren naar instrumenten die inzicht geven in de verdere loopbaanontwikkeling van medewerkers en leidinggevendenden. Het is belangrijk om het aspect 'ontwikkeling' centraal te plaatsen, de juiste vaardigheden onder de loep nemen die de kandidaat voorbereiden op een steeds veranderende wereld en de sweet spot te vinden tussen validiteit, betrouwbaarheid, kwaliteit, snelheid en een aangename assessment beleving.

Over Acerta Consult

Bij Acerta Consult geloven we sterk in 'de kracht van mensen'. Wij geloven dat élk van je medewerkers het verschil kan maken in jouw onderneming en fundamenteel kan bijdragen tot het behalen van je bedrijfsdoelen. Onze aandacht voor jouw bedrijf gaat daarom in het bijzonder uit naar het individu en zijn rol in jouw organisatie. Door de focus te leggen op hun individuele talenten, door die te erkennen, verder te ontwikkelen en optimaal in te zetten, kan je je medewerkers diepgaand verankeren in je organisatie en kan je zo de wendbaarheid van je bedrijf vergroten. De grote uitdagingen op het gebied van personeelsbeleid zijn wendbaarheid (of inzetbaarheid) en de verloningskost. Acerta ondersteunt en inspireert je hierin en denkt met je mee op welke manier je van deze uitdagingen de sleutel tot succes voor je onderneming maakt en goede bedrijfsresultaten behaalt, vandaag en in de toekomst.

www.acerta.be/assessments

