//////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////

Case en verbetersleutel

Richtlijnen

//////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////

[1 Richtlijnen bij het opstellen van een case en verbetersleutel 2](#_Toc100911104)

[1.1 Soort vragen 5](#_Toc100911105)

[1.1.1 Schrijfopdracht 5](#_Toc100911106)

[1.1.2 Tekstanalyse 5](#_Toc100911107)

[1.1.3 Plan van aanpak 5](#_Toc100911108)

[1.1.4 Presentatieoefening 6](#_Toc100911109)

[1.2 Informatie voor het afleggen van opdrachten op afstand 6](#_Toc100911110)

[1.2.1 Werkwijze 6](#_Toc100911111)

[1.2.1.1 Internetgebruik 6](#_Toc100911112)

[1.2.1.2 Vragen van kandidaten 7](#_Toc100911113)

[1.2.1.3 Bijlagen 7](#_Toc100911114)

[1.2.1.4 Voorbereidingstijd 7](#_Toc100911115)

[1.2.1.5 Praktisch 8](#_Toc100911116)

# Richtlijnen bij het opstellen van een case en verbetersleutel

Onderstaande richtlijnen bieden een houvast bij het opstellen van een case in het algemeen.

1. Maak helder en duidelijk wat het doel van de case is en wat er van de kandidaat verwacht wordt. Dit vormt het uitgangspunt voor de opstelling van de case.

Doorgaans worden aan de hand van een case de technische competenties, het inzicht en de inzetbaarheid in de functie(context), alsook eventuele bijkomende persoonsgebonden competenties bevraagd.

*\*Voor de technische competenties kan dit gaan over kennis van X en ervaring in Y. Deze competenties weerspiegelen de realiteit van de functie-inhoud.*

*\*Persoonsgebonden competenties zoals bv. analyseren en oordeelsvorming kunnen deels gepeild worden door na te gaan hoe snel kandidaten informatie kunnen verwerken, hoe ze omgaan met een gegeven situatie en hoe ze dit zouden aanpakken, welk plan van aanpak ze hanteren, hoe ze hoofdzaak van bijzaak onderscheiden, enz.*

*\*Persoonsgebonden competenties zoals bv. communiceren en overtuigen kan je meten door de kandidaat een presentatieoefening te geven.*

*\*Het inzicht in de functie kan beoordeeld worden door te kijken naar de manier waarop de case door kandidaten opgelost wordt: welke linken leggen ze, zijn er bepaalde (nieuwe) inzichten, begrijpen ze de inhoudelijke materie die in de case aan bod komt, enz.*

1. Vermeld in de korte introductie het doel van de opdracht, de verwachtingen, mogelijke links naar bijlagen, de voorbereidingstijd en welke hulpmiddelen eventueel gebruikt mogen worden (bv. internet, MS Office, …). Vermijd vakjargon, afkortingen en dubbelzinnig taakgebruik (bv. een nulmeting is niet voor iedereen duidelijk).
2. Een té eenvoudige case biedt geen meerwaarde, een té moeilijke ook niet. Het doel van een opdracht is om o.a. geschikte van niet-geschikte kandidaten te onderscheiden. Daarvoor is het belangrijk dat de case een realistische weergave vormt van de functie-inhoud. Stel de opdracht eventueel op met een basisgedeelte, aangevuld met bijkomende vragen, die bonuspunten kunnen opleveren. Splits de vraag indien mogelijk op in duidelijk subvragen en laat de case nalezen door een collega.
3. Stel de case op volgens de SMART-principes:

* **Specifiek**: geef een duidelijke omschrijving/inleiding of schets de context en zorg dat de vragen helder en duidelijk zijn;
* **Meetbaar**: zorg ervoor dat de antwoorden op gestelde vragen beoordeeld kunnen worden;
* **Acceptabel**: stel geen té moeilijke vragen of formuleer geen té moeilijke opdracht: dit kan de kandidaat demotiveren (zie eerder);
* **Realistisch**: ga na of de case ook in de uitvoering van de functie kan voorkomen. Indien dit het geval is, dan is dit een goede case;
* **Tijdsgebonden**: geef een duidelijke tijdsindicatie mee waarbinnen de kandidaten de case moeten indienen. Bepaal dit steeds in functie van de opdracht die wordt opgesteld (zie 1.2.1.4).

1. Voeg relevante of noodzakelijke (achtergrond)informatie als aparte bijlagen toe: op die manier wordt het document van de case niet te zwaar. Onderscheid informatie die *need to know* is van *nice to know.*
2. Stel een verbetersleutel op zodat de oplossing van de kandidaat gescoord en beoordeeld kan worden.

* Bepaal vooraf wat minimaal moet worden vermeld, wat pluspunten oplevert en waar eventueel punten voor worden afgetrokken. Leg in de scoringstabel van de verbetersleutel duidelijk de link met de technische competenties, het inzicht in de functie(context) en de inzetbaarheid. Breng daarvoor de indicatoren die gemeten worden aan de hand van de case, in de tabel onder bij de verschillende selectiecriteria. Hieronder vind je een voorbeeld terug van zo’n verbetersleutel.
* Hou eventueel rekening met de kwaliteit (schrijfstijl, schrijffouten, lay-out, …) van een antwoord en neem dit eventueel mee op in de scoringstabel.
* Probeer na te gaan welke elementen mogelijks over het hoofd werden gezien en bepaal hoe hiermee zal omgaan worden:
  + Wat met antwoordelementen van een kandidaat die niet in de verbetersleutel opgenomen zijn? Hoe scoor je dit?
  + Wat met antwoordelementen die gedeeltelijk juist zijn? Krijgt de kandidaat dan een deel van de punten of helemaal geen punten?
  + Wat met taal- en spellingsfouten? Worden hiervoor punten afgetrokken? Vanaf hoeveel taal- en spellingsfouten?
  + Wat met terugkerende foute antwoorden? Wordt dit één keer of meerdere keren in het verbeteren verrekend?
  + …

Als uit de antwoorden van de kandidaten blijkt dat de op voorhand opgelijste antwoordelementen onvoldoende de lading dekken, wordt de verbetersleutel, waar nodig, best verder verfijnd of aangepast zodat in een volgende gelijkaardige selectieprocedure voor dezelfde functie, dit opgevangen kan worden.

* Laat de (case en de) verbetersleutel nalezen door een collega die voldoende voeling heeft met de materie. Deze persoon kan eventueel fouten en/of inconsistenties aan het licht brengen in de verbetersleutel en op die manier de kwaliteit verhogen.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Selectiecriteria** | **1 punt**  zwak | **2 punten**  eerder zwak | **3 punten**  voldoende | **4 punten**  eerder sterk | **5 punten**  sterk |
| Inzicht in de functie   * Kent de belanghebbenden en haalt zeker de volgende aan: X Y Z * Schat de werking van de dienst correct in door proces X correct te beschrijven * Heeft kennis van en ervaring met werkproces Y * … |  |  |  |  |  |
| Technische competentie 1: Je kent de courante tools en weet deze correct in te zetten   * Gebruikt de juiste tools om de case op te lossen, zijnde X Y Z * … |  |  |  |  |  |
| Technische competentie 2: Je bent op de hoogte van de relevante regelgeving in X en weet deze correct toe te passen   * Haalt wetgeving X aan en past deze correct toe door X aan te duiden als mogelijke struikelblokken of verbeterpunten * … |  |  |  |  |  |
| Eventuele bijkomende persoonsgebonden competenties (niv. X)   * Meten a.d.h.v. gedragsindicatoren van de persoonsgebonden competenties (zie [https://overheid.vlaanderen.be/personeel/hr-kader/competentieboek](about:blank)) |  |  |  |  |  |
| Inzetbaarheid in de functie en de organisatie   * Onderneemt in uitwerking case de juiste stappen om goed te kunnen functioneren in de functie, het team en de organisatie (bv. kennisdeling, afstemming, diplomatie, …) * Geeft in de uitwerking van de case blijk dat er ervaring is in de uitoefening van een soortgelijke functie * … |  |  |  |  |  |

## Soort vragen

Het is aangewezen om een opdracht op te stellen die peilt naar het inzicht, de visie, het redeneervermogen, de communicatievaardigheden, enz. van een kandidaat. Louter peilen naar de kennis van een kandidaat heeft een beperkte meerwaarde omdat de kandidaat internet (of andere hulpbronnen) kan gebruiken.

Onderstaande voorbeeldopdrachten kunnen inspiratie bieden bij het vormgeven van een case. Daarbij kunnen de verschillende soorten opdrachten ook gecombineerd worden in één case.

### Schrijfopdracht

Aan de kandidaat wordt gevraagd om naar aanleiding van een bepaalde problematiek/citaat/uitspraak een tekst neer te schrijven en te onderbouwen (eventueel binnen een bepaalde tijdspanne). We stellen dit voor wanneer de kandidaat zich goed schriftelijk moet kunnen uitdrukken en wanneer het analytisch denkvermogen van de kandidaat hierin van belang is. Desgevallend kan gevraagd worden om de essentie in een presentatie te gieten die de kandidaat dan mondeling toelicht tijdens het jurygesprek.

### Tekstanalyse

Aan de kandidaat wordt gevraagd om een tekst te analyseren, samen te vatten en daarbij eventueel het eigen standpunt of kritische bedenkingen naar voor te brengen. Tijdens het interview kunnen mondeling bijkomende vragen gesteld worden. Deze opdracht is interessant om te gebruiken wanneer de kandidaat kritische reflecties moet kunnen maken en inzicht in een bepaalde materie moet kunnen aantonen.

### Plan van aanpak

Aan de kandidaat wordt gevraagd om een plan van aanpak of een strategie uit te schrijven voor het oplossen van een bepaalde probleemstelling, het bereiken en opvolgen van vooropgestelde doelstellingen, het meten van de behaalde resultaten, enz. Hiervoor kan bv. een (fictief) begrotingsdocument, jaarrekening of auditrapport aan de kandidaat bezorgd worden. Deze opdracht kan bijvoorbeeld gebruikt worden wanneer de kandidaat zelfstandig een planning moet kunnen opstellen of een project moet kunnen opzetten en opvolgen.

### Presentatieoefening

Een presentatieoefening kan op zich of aanvullend voorgelegd worden. Bedoeling is dat de kandidaat de verkregen informatie verwerkt in een presentatie. Hierbij kan een vergadering gesimuleerd worden waarbij de kandidaat de verschillende leden moet kunnen overtuigen. Hij kan gebruik maken van een PowerPointpresentatie, een Prezi, Google presentaties, Keynote, enz. Het eindresultaat kan dan gepresenteerd worden aan de juryleden.

## Informatie voor het afleggen van opdrachten op afstand

Waar Plaats en TijdsOnafhankelijk Werken (PTOW) steeds meer aan populariteit inwint, worden cases ook steeds vaker vanop afstand afgelegd. **Vanuit het Selectiecentrum hanteren we het principe waarbij een case standaard vanop afstand wordt afgelegd**. Enkel indien er doorslaggevende elementen zijn die het afleggen van een case op afstand niet wenselijk maken, kan deze fysiek (voorafgaand aan het eindgesprek) afgelegd worden.

Het afleggen van een case op afstand biedt zowel voor de kandidaat als de entiteit zelf voordelen.

* De kandidaat kan de opdracht in een veilige omgeving afleggen. Dit heeft een positief effect op de kandidaat beleving en het stressniveau, wat een impact kan hebben op het eindresultaat.
* Een fysieke afname van een opdracht gaat gepaard met het nemen van extra voorzorgsmaatregelen voor én na de opstart van elke kandidaat. Dit heeft een impact op de planning, tijdsduur en het aantal kandidaten dat ingepland kan worden.
* Wanneer de case een paar dagen voor het gesprek ingediend wordt, geeft dit ook de ruimte aan de juryleden om deze op voorhand al eens door te nemen en eventuele bijkomende vragen voor de kandidaten op te lijsten.

### Werkwijze

#### Internetgebruik

Bij het opstellen van een case wordt best gekozen voor een opdracht waarvoor het internet mag geraadpleegd worden. Voor de meeste functies is het immers belangrijk om informatie te analyseren en te verwerken in de werkcontext. Ook tijdens het uitvoeren van de (toekomstige) functie heb je toegang tot het internet (en andere hulpbronnen). Tijdens het gesprek worden bijkomende vragen gesteld over de case om uit te sluiten dat de kandidaat de opdracht niet zelfstandig heeft opgelost en om naar de kennis of het inzicht te peilen.

#### Vragen van kandidaten

In de opdracht staat een korte introductie vermeld over het doel van de opdracht, de verwachtingen, mogelijke links naar bijlagen en de voorbereidingstijd. Hoe beter de kandidaat geïnformeerd is, hoe beter hij aan de opdracht kan starten. Ook wordt op die manier het stellen van bijkomende vragen opgevangen. Indien een deel van de opdracht eruit bestaat te beoordelen hoe de kandidaat zelfstandig aan de slag gaat, kan in de toelichting worden meegedeeld dat inhoudelijke vragen niet worden beantwoord. In de toelichting kan wel een telefoonnummer voor technische ondersteuning vermeld worden, zodat technische vragen (probleem openen document, geen toegang tot een document, enz.) snel beantwoord kunnen worden en de kandidaat weinig werktijd verliest.

#### Bijlagen

Probeer zoveel mogelijk met digitale bijlagen te werken (of hyperlinks naar bepaalde informatie). Deze kan je dan gemakkelijk mee uitsturen met de opdracht. Probeer ook de grootte van deze digitale documenten te beperken zodat de kandidaat deze vlot kan gebruiken.

#### Voorbereidingstijd

Afhankelijk van de aard en omvang van de case, krijgen kandidaten voorbereidingstijd om de case op te lossen. Er kan zowel gekozen worden voor een afgebakende voorbereidingstijd van een (paar) uur, als van een paar dagen. Bij grotere opdrachten (bv. het formuleren van een beleidsvisie of het uitwerken van een projectplan), is het zinvol kandidaten meerdere dagen tijd te geven. Probeer goed in te schatten hoe intens een opdracht is en of het noodzakelijk is om tijdsdruk op te leggen (bijvoorbeeld in het kader van tijdsdruk in de functie zelf), en bepaal in functie daarvan de hoeveelheid voorbereidingstijd. Voorzie, indien mogelijk, een pauze wanneer de case in een afgebakende tijd ter plaatse uitgevoerd moet worden.

Om kandidaten niet (nodeloos) te verplichten verlof te laten nemen voor het uitwerken van de case (indien deze op voorhand aan hen wordt bezorgd), wordt zoveel als mogelijk gezorgd om de case na de werkuren (bv. 17u00 of 17u30) te bezorgen zodat de kandidaten dit niet met de uitvoering van hun werk hoeven te combineren. Bij meerdere dagen voorbereidingstijd kan er ook voor gekozen worden om een weekend in de voorbereidingstijd te integreren.

#### Praktisch

Wanneer op voorhand werd bepaald dat de case op afstand afgelegd zal worden, dan wordt dit bij voorkeur al in het selectiereglement vermeld, alsook wanneer de kandidaten de case zullen ontvangen en hoeveel tijd ze hiervoor krijgen.

Indien deze info niet in het selectiereglement vermeld staat, informeer je de kandidaten best voldoende op voorhand over deze praktische aspecten van de uitwerking van de case.

Voor het tijdstip van de case op afstand zijn er twee opties:

1. De kandidaten worden op voorhand geïnformeerd over het moment waarop ze de case zullen ontvangen (hetzelfde moment voor alle kandidaten). Als een kandidaat aangeeft dat het tijdstip om de case op te lossen niet past, dan kan er een ander tijdstip met die kandidaat overeengekomen worden.
2. De kandidaten kunnen vooraf kiezen uit meerdere momenten.

Het is uiteraard steeds de bedoeling dat elke kandidaat evenveel tijd krijgt voor het oplossen van de case.

Voorzie tot slot ruimte voor de kandidaten om aan te geven hoe ze de (tests en) case ervaren hebben, door dit bijvoorbeeld als eerste vraag te stellen bij het bespreken van de case in het jurygesprek.