

# DISCRIMINATIE BIJ WERVING EN SELECTIE

HUIDIGE GANG VAN ZAKEN EN TRENDS



Datum  
19 oktober 2018

**TNO** innovation  
for life

Rapportage voor  
Inspectie SZW

# RISICO'S VOOR DISCRIMINATIE BIJ WERVING EN SELECTIE

## HUIDIGE GANG VAN ZAKEN EN TRENDS

Rapport voor	Inspectie SZW
Datum	19 oktober 2018
Auteurs	Pim Piek, Katarina Putnik, Marian Schoone en Noortje Wiezer
Projectnummer	060.35786/01.02
Rapportnummer	TNO 2018 R11086
Contact TNO	Noortje Wiezer
Telefoon	06 2113 4536
E-mail	Noortje.wiezer@tno.nl

## Inhoudsopgave

1	Samenvatting .....	3
1.1	Traditionele werving en selectie.....	3
1.2	Twee hoofdvarianten.....	3
1.3	Standaarden en protocollen.....	4
1.4	Nieuw trends .....	4
1.5	Risico's.....	5
1.6	Conclusies.....	5
1.7	Aanbevelingen .....	5
2	Inleiding .....	7
3	Belangrijke uitgangspunten bij deze studie.....	8
3.1	Onderzoeksvragen.....	8
3.2	Belangrijk onderscheid.....	8
3.3	Voornaamste gronden voor discriminatie in de arbeidscontext.....	9
4	Het proces van werving en selectie .....	10
4.1	Positioneren werkgever.....	12
4.2	Signaleren behoefte, opstellen profiel, uitzetten profiel .....	13
4.3	Werving- en instroom kanalen .....	15
4.4	Stappen sollicitatieprocedure .....	16
4.5	Stappen ter voorbereiding op het selectieproces .....	18
5	Trend: Meest gebruikte kanalen van werving en selectie.....	20
6	Werving en selectie bij kleinere werkgevers (meer informeel) .....	22
7	Werving en selectie bij grotere werkgevers (meer professionele inbreng).....	27
8	Nieuwe vormen van werving en selectie.....	33
8.1	Alles online, gebruik sociale media.....	33
8.2	Online en geautomatiseerde selectie en assessment .....	35
8.3	Gebruikte algoritmes .....	36
8.4	E-Assessment: de robot-recruiter .....	37
9	Sollicitatie codes en protocollen.....	39
9.1	Codes en protocollen .....	39
9.2	Bestaande codes, protocollen en andere hulpmiddelen.....	39
9.3	Wetgeving en sollicitatie codes en nieuwe vormen van werving en selectie.....	41
10	Conclusies en aanbevelingen: Risico's voor bias/discriminatie bij werving en selectie en hoe die te verminderen .....	42
10.1	Risico's voor discriminatie in het informele wervings- en selectieproces .....	42
10.2	Risico's voor discriminatie in het formele wervings- en selectieproces .....	42
10.3	Risico's in nieuwe wervings- en selectiemethoden.....	45
10.4	Aanbevelingen .....	46
11	Referenties .....	51
A	Bijlagen.....	53



# 1 Samenvatting

Op verzoek van de Inspectie voor Sociale Zaken en Werkgelegenheid (ISZW) heeft TNO een inventariserend onderzoek uitgevoerd naar de stand van zaken bij en ontwikkelingen in werving en selectie in Nederland en de risico's die verschillende werkwijzen in zich hebben voor bias (vooroordelen) en discriminatie. Dit kan leiden tot bedoeld en onbedoeld benadelen van bepaalde groepen op grond van niet functie gebonden eigenschappen, waarvan de belangrijkste zijn: leeftijd, afkomst, chronische ziekte of handicap en geslacht.

## 1.1 Traditionele werving en selectie

Het traditionele proces voor werving en selectie bestaat uit een serie van opeenvolgende stappen. Deze stappen worden verder toegelicht in hoofdstuk 4 van deze rapportage.

- Positioneren werkgever;
- Signaleren behoefte;
- Opstellen profiel;
- Uitzetten profiel via instroom-/wervingskanalen;
- Onderdelen sollicitatieprocedure: cv/briefselectie, gesprekken, screening, assessment;
- Onderdelen selectieproces: beoordelingscriteria vaststellen, sollicitatiecommissie samenstellen, inhoud van het interview bepalen;
- Keuze/plaatsing.

Alhoewel de discriminatie door een sollicitant vooral ervaren wordt tijdens de onderdelen van het selectieproces, is ook in de andere stappen risico voor bedoelde/onbedoelde bias en discriminatie aanwezig, te beginnen met uitsluiting van een groep die helemaal niet op de hoogte raakt van het bestaan van een vacature omdat dit buiten diens gezichtsveld/netwerk plaatsvindt. Ook bij plaatsing en het afspreken van arbeidsvoorwaarden kan nog discriminatie optreden bv in hoogte van de beloning en bij het stellen van randvoorwaarden zoals fulltime werken. Hierbij spelen meerdere factoren en soms ook onterechte factoren een rol. In deze verkenning is discriminatie in deze fase niet verder onderzocht.

## 1.2 Twee hoofdvarianten

In de praktijk is er een grote variatie in de manieren waarop bedrijven vervanging of uitbreiding van personeel realiseren. De top 5 van meest gebruikte wervingskanalen (voor de werkgever) zijn sociale media (o.a. Facebook voor lager en middelbaar opgeleiden en LinkedIn vooral voor vacatures voor hoger opgeleid personeel), referral recruitment (via het netwerk van werknemers), eigen recruitment sites en employer branding campagnes. De belangrijkste baanvindkanalen (voor de sollicitant) zijn daartegenover: het eigen netwerk, vacaturesites, uitzendbureau en open sollicitatie. Hier blijkt uit dat het via-via aan een baan komen in een substantieel deel van de gevallen het traditionele wervings- en selectieproces omzeilt.

Als er sprake is van het traditionele proces voor werving en selectie onderscheiden we twee hoofdvarianten:

- a. Informele werving en selectie, aan de orde bij kleinere werkgevers, kenmerkt zich door het bereiken van een beperkte (voorgeselecteerde) groep en de procedure in handen van één persoon of een heel kleine groep personen die geen HR professional zijn. Als er sprake is van het uitzendbureau als tussenschakel kan daar extra voorselectie en bias ontstaan. Het gehele proces is weinig transparant en er worden vaak gegevens uitgevraagd en meegewogen die niet een directe relatie hebben met de functie.
- b. Formele werving en selectie, aan de orde bij grotere werkgevers, waar over het algemeen HR professionals of recruiters worden ingezet in het proces en leidinggevenden en medewerkers in het keuzeproces wordt betrokken. Deze schakelen regelmatig een professioneel (extern) recruitmentbureau in. Er zijn afspraken over de te doorlopen stappen en men is op de hoogte van de valkuilen en de wetten en regels betreffende discriminatie, maar het is ook bekend dat men zich daaraan niet altijd houdt.

In de hoofdstukken 6 en 7 is dit proces respectievelijk voor de informele en formele werving grafisch weergegeven met de valkuilen voor bias en discriminatie.

### 1.3 Standaarden en protocollen

Standaardiseren van de werkwijze tijdens werving en selectie kan leiden tot grotere transparantie en een eerlijke procedure. Hiervoor zijn verschillende codes, protocollen en hulpmiddelen beschikbaar, De belangrijkste zijn de NVP sollicitatiecode en de werving en selectiegids van het College voor de Rechten van de Mens. Ook stellen bedrijven hun eigen standaard werkwijze op en werken met bepaalde afspraken over de wervings- en selectieprocedure. De codes worden nog weinig gebruikt en ook eigen afspraken worden niet consequent toegepast.

### 1.4 Nieuw trends

Nieuw vormen van werving en selectie zijn nu nog maar bij een gering deel van werving en selectie aan de orde, maar dit neemt snel toe. Men gaat proactief op zoek naar kandidaten en maakt gebruik van nieuwe kanalen zoals online (vacature)sites en sociale media zoals LinkedIn, Facebook en Twitter. Men zoekt en selecteert niet meer handmatig maar geautomatiseerd met behulp van algoritmes. Die algoritmes kunnen heel transparant zijn en bestaan uit een aantal eisen waaraan een kandidaat moet voldoen. Ook kan er sprake zijn van complexe zelflerende algoritmes. Het sollicitatieproces zelf vindt ook meer en meer online plaats via video cv, online assessments en serious gaming. Doorvoering van automatisering biedt mogelijkheden voor standaardisatie waarmee discriminatie kan verminderen, echter het selectiemechanisme kan ook snel zo complex worden dat dit niet meer te controleren is. In gebruikte algoritmen kunnen vooroordelen voorkomen die discriminatie in de hand werken. Menselijk "toezicht" is hierbij dus geboden. E-Assessment door een robot-recruiter is op dit moment de meest verregaande vorm en kan worden ingezet voor de eerste selectie, een gesprek voor aanvullende informatie, beoordeling van de geschiktheid van kandidaten en regelen van het gehele proces van afspraken.

Bij al deze geautomatiseerde systemen geldt dat de kwaliteit van het resultaat afhangt van de kwaliteit van de ingezette systemen en algoritmes. Op dit moment wordt daarop geen onafhankelijk overheidstoezicht gehouden

## 1.5 Risico's

In het proces van werving en selectie zijn veel risicomomenten voor bias en discriminatie:

- (On)bedoeld uitsluiten van groepen bij of zelfs vooraf aan het uitzetten van een vacature.
- Uitstraling van het bedrijf en woordkeus van de vacature(tekst) en het benoemen van selectiecriteria en functie-eisen die mensen (on)bedoeld afstoot of aantrekt.
- Keuze van manier van aanbieden en verspreiden van de vacature(tekst) waarbij bepaalde groepen (on)bedoeld niet worden bereikt.
- Geautomatiseerde voorselectie die ten onrechte mensen uitsluit en het gebruik van complexe en oncontroleerbare algoritmen hierbij.
- Beslissingen tijdens het selectieproces, die gebaseerd zijn op niet aan de functie gerelateerde eisen of vooroordelen.
- Selectie en assessment uitgevoerd door ondeskundigen of een homogene commissie of met behulp van niet gevalideerde middelen en algoritmes.

Op grond van de risico's en mogelijke oplossingen is een Checklist voor werving en selectie opgesteld die bedrijven kan helpen zich bewust te zijn van de valkuilen en waarmee systematisch voor iedere stap in het proces een aantal kritische vragen wordt gesteld om bias en discriminatie in het proces te voorkomen. De checklist is te vinden bij de aanbevelingen in hoofdstuk 10.

## 1.6 Conclusies

- Gedurende alle fasen van het wervings- en selectieproces is het risico op discriminatie aanwezig.
- Discriminatie begint met 'wie ontvangt informatie over een vacature en wie niet'.
- Ook andere partijen dan de werkgever spelen een rol in het keuzeprocess (uitzendbureaus, recruitmentbureaus, assessmentbureaus, reclame- en marketingbureaus, vacaturewebsites). Deze preselectie is vaak niet transparant en er kleven veel risico's voor discriminatie aan.
- De meeste vacatures worden vervuld via informele netwerken. Dit geldt steeds meer voor alle groepen (hoog- en laagopgeleid).
- Een groot deel van het wervings- en selectieproces vindt online plaats. Nieuwe selectiemiddelen, algoritmen en artificiële intelligentie brengen nieuwe kansen en risico's mee.

## 1.7 Aanbevelingen

Hier samengevat de belangrijkste aanbevelingen die we op grond van deze verkenning geven.

*Om risico's in het informele wervings- en selectieproces tegen te gaan:*

- Een bewustwordingscampagne gericht op de groep bedrijven, zoals horeca en middenstand, die gebruik maken van informele werving en selectieprocessen (evt. via sectoren).
- Ondersteunen en faciliteren van 'kwetsbare groepen' in het ontwikkelen van een netwerk, in het bijzonder kwetsbare groepen als ouderen, arbeidsgehandicapten, mensen met een niet westerse achtergrond

*Om risico's in formele wervings- en selectieproces tegen te gaan:*

- Systematiseren en standaardiseren van het wervings- en selectieproces (transparantie).
- Registratie van stappen en beslissingen in het wervings- en selectieproces, gericht op transparantie in het proces, zo mogelijk met geautomatiseerde systemen ondersteund en gebaseerd op "wat-men-toch-al-vastlegt/verzamelt".  
Bijvoorbeeld: Welke functie eisen zijn geformuleerd en waarom? Hoe zijn deze functie eisen (evt. door een recruitmentbureau) vertaald naar 'beperkte set' zoek criteria, in algoritmen voor preselectie en in criteria voor de laatste selectie? Hoe is de selectiecommissie samengesteld? Welke vragen zijn gesteld tijdens het gesprek?
- Monitoring van de uitkomsten van het wervings- en selectieproces. Via een kandidaat volgsysteem bijhouden wie in welke fasen geselecteerd wordt en de uitkomsten hiervan toetsen. Hiervoor zijn eenvoudige applicaties beschikbaar. Als de resultaten geen goede afspiegeling zijn van de populatie, dan stappen in het proces aanpassen.
- Keurmerk voor recruitment bureaus.
- Keurmerk voor (e-)assessments. Onderzoek naar validiteit van e-assessments.

*Aanbevelingen "nieuwe" risico's:*

- De transparantie van algoritme zal moeten worden vergroot. Van partijen die algoritmen gebruiken kan verwacht worden dat het gebruikte algoritme begrijpelijk is en uit te leggen is. Partijen die een algoritme gebruiken zijn verantwoordelijk voor de eindresultaten (accountable).
- Eenvoudige algoritmen (als .... dan) zijn goed te controleren.
- Ingewikkelde algoritmen (lerende algoritmen) zijn minder goed te controleren. Controle zal zich hierbij moeten richten op de input (op basis van welke data is het systeem getraind) en de output (systematisch toetsen van de resultaten).
- Door in een algoritme in te bouwen dat af en toe iemand geselecteerd wordt die niet aan alle criteria voldoet ('ruis' in het algoritme inbouwen) kan het risico op aanwezigheid en versterking van vooroordelen (bias) in het algoritme worden tegengaan.
- Mensen zijn uiteindelijk verantwoordelijk voor de keuzes die gemaakt worden. Waken voor 'blind vertrouwen' in algoritmen en hiervoor meer bewustwording creëren.



## 2 Inleiding

Discriminatie bij werving en selectie komt nog steeds voor, al is het wellicht niet altijd zo evident. Voor een aantal groepen op de arbeidsmarkt (in het bijzonder kwetsbare groepen als ouderen, arbeidsgehandicapten, mensen met een niet westerse achtergrond) blijft het moeilijker om een passende baan te vinden dan voor andere groepen. Ongeacht de competenties of geschiktheid van kandidaten uit deze groepen wordt ergens in het wervings- en selectieproces besloten dat zij niet de gewenste kandidaat zijn voor een vacature. De reden van deze beslissing, de vorm en oorzaak van bewuste of onbewuste discriminatie, waren geen onderdeel van de verkenning door TNO. In dit rapport ligt het accent vooral op de momenten waarop een dergelijke beslissing kan worden genomen. We noemen dit de 'risicomomenten voor discriminatie' in het werving en selectieproces. Omdat wervings- en selectieprocessen in een rap tempo veranderen als gevolg van technologische innovatie, beschrijven we ook 'nieuwe' vormen van werving en selectie en nieuwe risico's en risico momenten die daarin voorkomen. Een inzicht in risico's en risicomomenten biedt de Inspectie van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (Inspectie SZW) aanknopingspunten voor handhaving van de Arbowet artikel 3 - lid 2, waar een link gelegd is naar de Wet Gelijke Behandeling (AWGB, WGBH/CZ, WGBL, WGB).

## 3 Belangrijke uitgangspunten bij deze studie

### 3.1 Onderzoeksvragen

Uitgangspunt voor deze verkennende studie zijn de volgende onderzoeksvragen:

- Hoe ziet werving en selectie er anno 2018 uit? Wat zijn trends voor de toekomst?
- Verschillen deze vormen voor verschillende groepen (sectoren, opleidingsniveau, leeftijdscategorieën)?
- Uit welke stappen bestaat het wervings- en selectieproces van de meest gebruikte methoden?
- Door wie worden in welke stap beslissingen genomen?
- Hoe worden deze beslissingen ondersteund?
- Welke werving en selectie manieren zijn in opkomst?
- Welke stappen in het wervings- en selectieproces vormen een risico voor discriminatie?

Het antwoord op deze vragen is gezocht in de recente en beschikbare internationale en Nederlandstalige literatuur (zowel wetenschappelijke literatuur als rapporten en artikelen die niet in wetenschappelijke tijdschriften zijn gepubliceerd ('grijze literatuur') en via het internet. Daarnaast zijn er 18 interviews gehouden met experts op het gebied van HRM, recruitment, data-analytics, Artificial Intelligence, diversity en arbeidsbemiddeling. Zie bijlage 1 voor een overzicht van deelnemers.

Het betreft hier een verkennende studie waarbij de meest voorkomende manieren van werven en selecteren zijn doorgelicht en is gezocht naar gegevens over de risico's voor bias en discriminatie daarbij.

### 3.2 Belangrijk onderscheid.

Er zijn verschillen in de wervings- en selectieprocessen voor:

- Vacatures voor hoogopgeleide werknemers versus vacatures voor laagopgeleide werknemers.
- (Relatief) makkelijk vervulbare functies en moeilijk vervulbare functies.
- Grotere bedrijven versus kleinere bedrijven.

In de volgende hoofdstukken is een onderscheid gemaakt tussen informele wervings- en selectieprocedures en formele of professionele wervings- en selectieprocedures. In kleine bedrijven en voor lager opgeleid personeel wordt vaak gebruik gemaakt van informele procedures. In grotere bedrijven en voor hoger opgeleid personeel worden wervings- en selectieprocedures gebruikt met in- of externe professionele ondersteuning. Bij hoger opgeleid personeel, en zeker in moeilijk vervulbare functies wordt steeds vaker 'proactief' geworven. Dat betekent dat een bedrijf actief op zoek gaat naar geschikte kandidaten voor een huidige of toekomstige vacature en deze kandidaten benaderd met het verzoek te solliciteren.

Een ander belangrijk onderscheid om voor ogen te houden is het verschil tussen discriminatie en het streven naar diversiteit binnen een bedrijf. Tevens kunnen eisen voor de functie die relevant zijn voor de functie leiden tot het uitsluiten van bepaalde groepen.

### 3.3 Voornaamste gronden voor discriminatie in de arbeidscontext

Uit de onderstaande tabel blijkt dat leeftijd de belangrijkste grond is van discriminatie in de arbeidscontext, gevolgd door afkomst en het hebben van een handicap of chronische ziekte. Ook de cijfers van de monitor Discriminatiezaken uit 2017 laten zien dat de meeste vragen en meldingen gerelateerd aan werving en selectie die bij het college van de Rechten van de Mens binnenkomen gaan over leeftijdsdiscriminatie. Het college van de Rechten van de Mens signaleert in 2017 een toename in het aantal melding van zwangerschapsdiscriminatie bij werving en selectie.

Discriminatie op grond van...	Percentage
Leeftijd	21%
Afkomst	19%
Handicap of chronische ziekte	18%
Geslacht	15%
Verskillende gronden	13%
Godsdienst	8%
Nationaliteit	4%
Seksuele voorkeur	3%

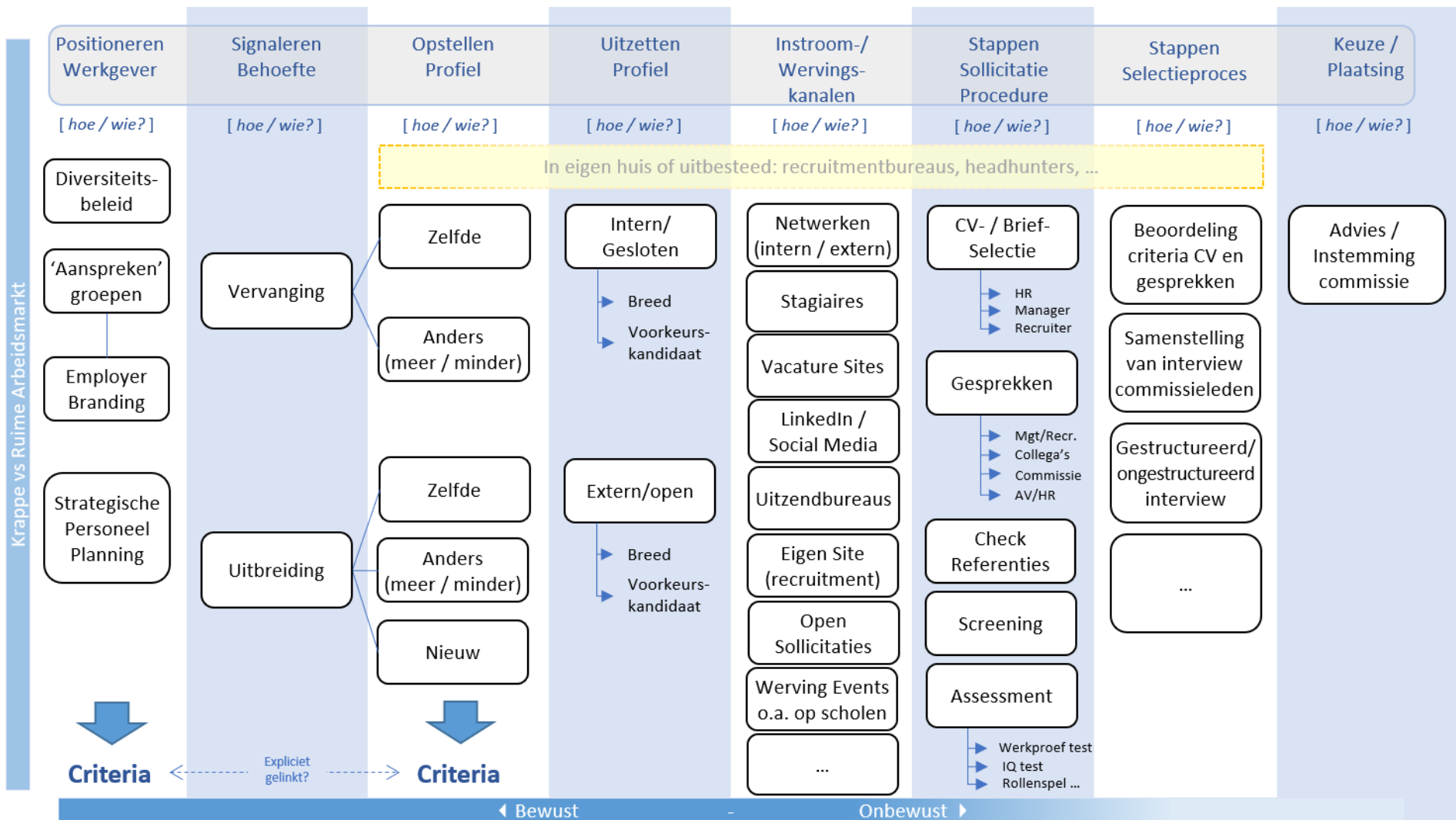
Bron: Monitor Discriminatiezaken 2015, College voor de Rechten van de Mens

## 4 Het proces van werving en selectie

Het begrip ‘werving en selectie’ duidt op twee samenhangende maar vooralsnog te onderscheiden processen. Niettemin concentreert de publieke discussie over discriminatie in het sollicitatieproces zich vaak op het selectiegedeelte. In dit deel lijkt namelijk duidelijk te worden of bepaalde groepen wel of niet worden uitgenodigd: mensen kunnen vrijelijk reageren op wervende personeelsadvertenties of vacatures en ervaren pas eventueel daarna achterstelling of uitsluiting. Het aangrijpingspunt voor discriminatie bij werving en selectie kan echter al aan het begin van het proces liggen. Het is daarom van belang het volledige proces in ogenschouw te nemen. Dit proces begint bij het vaststellen van een behoefte aan nieuw personeel en het nadenken over hoe in deze behoefte moet worden voorzien.

In feite bestaat het traditionele proces van werving en selectie uit meerdere stappen, zoals in figuur 4.1 schematisch is weergegeven.

De verschillende stappen worden, in meer of mindere mate, gestructureerd genomen, dat wil zeggen vanuit een beleidsmatige visie en volgens vaste interne procedures. Een kleinere werkgever zou alle stappen zelf kunnen zetten, maar in de praktijk – zeker bij grotere werkgevers – zijn in het totale proces doorgaans meerdere mensen betrokken. In alle stappen en bij alle betrokkenen kunnen – op zoek naar ‘de beste’ oplossing voor een organisatie – vooroordelen bestaan of kan bias onbewust een rol spelen.



**Figuur 4.1** Stappen in het proces van werving en selectie

#### 4.1 Positioneren werkgever

In generieke zin, nog los van een specifieke vervangings- of uitbreidingsvraag, kan een werkgever al bepaalde groepen aanspreken of juist een breed diversiteitsbeleid voorstaan. Het bewust uitdragen van zaken als arbeidsvoorwaarden, arbeidsomgeving, bedrijfscultuur en imago, ten behoeve van het aantrekken en behouden van personeel, wordt aangeduid als ‘employer branding’. Meer en meer lijken werkgevers zich te manifesteren vanuit de gedachte dat de manier waarop hun bedrijf in de publiciteit komt (al dan niet met producten en diensten) bepalend is voor hun succes in het kunnen aantrekken van het gewenste personeel.

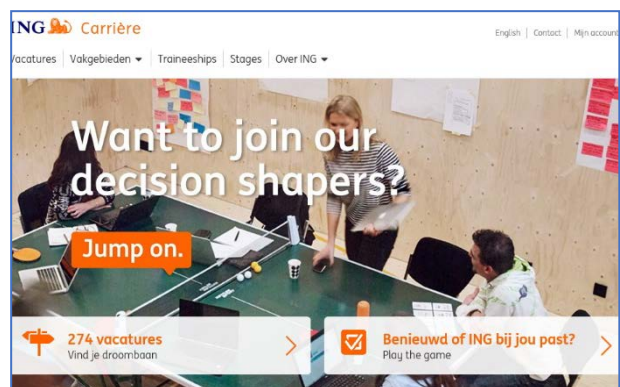
Via het maken van strategische personeelsplannen proberen werkgevers tevens grip te krijgen op een ideale personeelssamenstelling voor de toekomst: moet een afdeling groeien of juist krimpen? moeten bepaalde kennis en vaardigheden versterkt worden of dreigen die juist overbodig te worden c.q. is nieuwe expertise nodig? hoe lastig of eenvoudig is het om aan het juiste personeel te komen (krappe versus ruime arbeidsmarkt)? Maar ook: ‘wat gebeurt er met de salarisopbouw en hoe staat het met de continuïteit als een afdeling vergrijs?’

In ieder geval is duidelijk dat, nog los van een specifieke vacature, bij werkgevers doorgaans al een beeld over de personeelsontwikkeling bestaat. Een strategisch personeelsplan of een brandingsstrategie kunnen in die zin al heel bepalend zijn voor de groepen die men wil bereiken en de acties die daar in concrete werving uit voortvloeien.

Een aantal voorbeelden van wervingscampagnes van grote werkgevers in Nederland die bewust bredere of engere groepen lijken aan te spreken, bv blank of jong of man.



[www.futureconnexion.nl](http://www.futureconnexion.nl) (2017)



[www.ing.jobs/Nederland/Home.htm](http://www.ing.jobs/Nederland/Home.htm)



<https://dujob.nl/werkgever/cases/condor-case/>

#### Albert Heijn mijdt radio en tv met nieuwe campagne

Geplaatst op Tue 19 Sep 2017 om 12:00



Albert Heijn is deze week begonnen met een grote campagne om potentiële vakkenvullers en caissières te werven, maar mijdt daarbij bewust de massamedia radio en televisie. Dat meldt René Herremans, manager Employer Branding van Albert Heijn, op Distrifood.nl. Albert Heijn heeft elk jaar weer zo'n 30.000 nieuwe medewerkers nodig. Die veelal jonge medewerkers worden nu gezocht via online. "Daar bereiken we jongeren, die kijken geen tv meer", laat hij weten.

De mediastrategie wordt compleet omgegooid. "Onze vorige wervingscampagne dateert van 2010 en dus was het tijd voor veranderingen. De mediaconsumptie is met name onder jongeren sterk veranderd de afgelopen jaren. Traditionele televisie kijkt deze doelgroep amper, datzelfde geldt voor radio luisteren. Die kanalen laten we dan ook bewust links liggen."

[www.mediacourant.nl/2017/](http://www.mediacourant.nl/2017/)

**Figuur 4.2** Wervingscampagnes en publicitaire uitingen kunnen bepaalde groepen wel of niet aanspreken

## 4.2 Signaleren behoefte, opstellen profiel, uitzetten profiel

Behoefte aan nieuw personeel ontstaat doorgaans als mensen vertrekken, bij groei of bij vernieuwingen in de markt. In sectoren waar de arbeidsmarkt grillig is of seizoens-afhankelijk, ontstaan en verdwijnen met regelmaat vacatures, in het bijzonder voor flexkrachten.

'Door wie' en 'hoe' een vacature vervolgens wordt gesteld, verschilt naar gelang de omvang en structuur van een organisatie en afhankelijk van op welk niveau in een organisatie de behoefte wordt geformuleerd.

In kleine bedrijven signaleert en stelt, op grond van de dagelijkse praktijk, dikwijls één-en-dezelfde persoon de behoefte aan nieuw personeel en vertaalt deze naar 'een profiel'. Bij middelgrote en grotere bedrijven zijn het vaak leidinggevenden van een eenheid (afdeling of team) die een behoefte aan vervanging of uitbreiding ervaren en deze, al dan niet met goedkeuring van een hogere manager en ondersteuning van een HR- en/of recruitmentafdeling, vertalen naar een uit te zetten profiel en vacature.

Ook kan de behoefte op een algemener, meer strategisch niveau worden gesignaleerd en geformuleerd. Bijvoorbeeld als een organisatie een grote nieuwe instroom wil verwerven.

In traditionele sectoren en baantypen met een hoge personeelsdoorstroom zijn de profielen op enig moment vaak in grote lijnen vastgesteld en kan de werving voor bijvoorbeeld flexkrachten makkelijk worden uitbesteed aan uitzendorganisaties.

Bij vervangingsvacatures bepaalt doorgaans voornamelijk de direct leidinggevende het profiel voor een vacature, gebaseerd op wat hij/zij en directe collega's in de dagelijkse praktijk aan behoefte ervaren. Mogelijk heeft de leidinggevende daarbij criteria vanuit een strategisch personeelsplan op het netvlies, maar lang niet alle organisaties hebben zo'n plan en zelfs als dat er wel is, blijft de direct gevoelde behoefte (wat ga ik missen en wat moet ik vervangen?) vaak doorslaggevend voor de beoogde invulling. Zoals een vertegenwoordiger van een recruitmentbureau het verwoordde: "men zoekt degene die net vertrokken is". Een strategisch personeelsplan is dan minder urgent, dan een adequate vervanging van de ervaring en kwaliteiten die men denkt node te gaan missen, eventueel aangevuld met wat extra wensen

("iemand die iets meer dít kan of iemand die iets minder dát doet dan degene die net is vertrokken").

Ook voor uitbreidingvacatures geldt dat de gevoelde behoefte zich, bij leidinggevend en collega's vanuit de dagelijkse praktijk, makkelijk laat vertalen in een zoektocht naar 'meer van hetzelfde' (eventueel aangevuld met wat extra wensen). Indien aanwezig, wordt bij uitbreidingvacatures idealiter wel een link gelegd naar een strategisch personeelsplan en wat daarin is bepaald. Dit kan op basis van een uitgevoerde 'gap analyse' nog steeds neerkomen op 'meer van hetzelfde' (kwantitatieve gap), maar ook op het ontwikkelen/aantrekken van een nieuwe discipline of expertise op een bepaald niveau (kwalitatieve gap).

Bij middelgrote en grotere organisaties hoeft de behoefte die in de dagelijkse praktijk gevoeld wordt, niet direct te stroken met de doelgroepen die een organisatie via 'employer branding' of wervingscampagnes wil aanspreken. De operationeel leidinggevende van een vervoersbedrijf kan een ander beeld hebben bij de mensen die hij of zij wil aantrekken, dan de opstellers van de wervingscampagne van het bedrijf. De vraag is in hoeverre een externe wervingscampagne ook wordt vertaald naar een intern beleid op het werven en selecteren van mensen.

Indien een leidinggevende in belangrijke mate zelf het profiel heeft bepaald, staat hem of haar weinig in de weg om dat ook naar eigen behoefte in te vullen. Het is daarbij goed mogelijk dat men in- of extern een voorkeurs kandidaat kent, die wordt benaderd. De gemiddelde operationeel leidinggevende is niet dagelijks met werving en selectie bezig en heeft hooguit een vage notie van het bestaan van sollicitatie richtlijnen, door het bedrijf geformuleerd, of algemene zoals de NVP-sollicitatiecode. Hij of zij is ook lang niet altijd op de hoogte van de wetgeving met betrekking tot discriminatie en zal niet altijd weten welke criteria niet uitgevraagd kunnen worden. Deze kennis zal hoofdzakelijk bestaan bij gespecialiseerde recruiters of HR-functionarissen en ligt mogelijk vast in algemeen beleid, maar vormt in de praktijk doorgaans niet het vertrekpunt voor een specifieke vacature. Op het moment dat recruiters of HR-specialisten bij het uitzetten van een vacature worden betrokken zouden zij mogelijk in het sollicitatieproces kunnen corrigeren op basis van een sollicitatiecode.

Indien leidinggevend zelf niet nadrukkelijk betrokken zijn geweest bij het opstellen van een profiel, zullen zij of collega's op enig moment betrokken worden bij de selectie. Dit biedt leidinggevend vaak alsnog de gelegenheid om een kandidaat te kiezen die het beste past bij wat zijzelf als 'gewenst profiel' voor ogen hebben.

Wat hier ook speelt (Liem et al., 2018, Cook, 2016): de formulering van een functieprofiel is vaak meer gekleurd door wat de opsteller belangrijk vindt, dan door objectieve functiekenmerken. Hoewel er openbare databases beschikbaar zijn (zoals O\*NET1) met functiebeschrijvingen op basis van jarenlange analyse van banen en functies, vertaald naar de meest relevante functie-eisen, worden in de praktijk de meeste baanbeschrijvingen en gevraagde persoonskenmerken veel minder gestructureerd samengesteld.

Het wervings- en selectieproces start derhalve met een grote kans op subjectieve kleuring, en met een grote kans op doorwerking in de rest van het proces. In hoofdstuk 4 en 5 zoomen we nader in op de valkuilen bij respectievelijk het wervings- en selectieproces bij kleinere werkgevers (vaak informeel of via uitzendbureau) en het wervings- en selectieproces bij grote(re) werkgevers (vaak in- of extern professioneel ondersteund).



### 4.3 Werving- en instroom kanalen

Wanneer een profiel en/of vacature is vastgesteld, staan een werkgever tal van kanalen ter beschikking om te werven. Vanuit het perspectief van de werkzoekende zijn de meest in het oog springende kanalen waarschijnlijk de vacature websites, die kunnen worden gezien als de digitale variant van de aloude personeelsadvertenties in dag- en weekbladen. Hoewel zelfs deze laatste variant nog voor komt, is het goed te realiseren dat vanuit werkgeversperspectief andere kanalen steeds belangrijker worden. Met name netwerken, het aanleggen van talentpools en het actief zoeken op sociale media (bijv. LinkedIn) zijn voor steeds meer werkgevers die het werven in eigen hand houden de belangrijkste kanalen. Ook het organiseren van een eigen wervingssite ('werken bij...'), gelieerd aan het eerdergenoemde 'employer branding', vormt voor veel werkgevers inmiddels een essentieel kanaal. Daarnaast besteden veel werkgevers het wervingsproces uit aan uitzendbureaus of recruitment organisaties. Uitzendbureaus met name om te voorzien in tijdelijke/flexibele personele oplossingen, recruitment organisaties vooral om in specifieke doelgroepen te kunnen werven. In hoofdstuk 6 geven we een volledig overzicht van de meest gebruikte wervingskanalen.

Uitgangspunt voor een werkgever bij de keuze voor een wervingskanaal is om zo efficiënt mogelijk de best denkbare kandidaat/kandidaten te werven. De traditionele manier van het opzetten van een profiel, het breed uitzetten van een vacature en het verwerken van grote aantallen reacties, komt nog steeds veel voor, maar is zeker niet de meest efficiënte. Volgens een onderzoek van Deloitte (Bersin, 2017) besteden Amerikaanse organisaties drie keer zoveel geld aan werving als aan opleiding en training van personeel waar ze al \$140 miljard aan zouden besteden. Dat zou er mee te maken hebben dat meer dan 20% van alle werkenden op de Amerikaanse arbeidsmarkt ieder jaar van baan veranderd. Die cijfers liggen in Nederland ongetwijfeld anders, maar feit blijft dat ook in Nederland hele beroepsgroepen dag-in-dag-uit met werving en selectie bezig zijn en dat hier veel geld mee gemoeid is. Hoe directer en gericht een werkgever een kandidaat kan benaderen hoe goedkoper het is. Bovendien willen werkgevers niet afhankelijk zijn van de respons die ze op een bepaald moment weten te genereren. De kans dat een werkgever goede mensen vindt is groter, wanneer deze continu de voelhorens uit heeft staan (o.a. mensen die reageren op een 'werken bij' website, of talentvolle stagiaires) of wanneer een werkgever proactief en gericht speurt op sociale media en in online talent pools, zoals LinkedIn, Facebook, Indeed, Monsterboard, Jobbird.

Waar we in de eerste zin van dit hoofdstuk 'werving en selectie' aanduiden als 'vooralsnog' te onderscheiden processen, blijken in de praktijk werving en selectie steeds meer te verweven door de vele mogelijkheden om eenvoudig specifieke groepen te bereiken en gericht informatie over mensen te vergaren. Het breed uitzetten van een profiel en vervolgens pas gaan selecteren, wordt verdrongen door het gericht uitzetten van een profiel bij selecte doelgroepen of zelfs door gerichte zoekacties waarbij helemaal geen vacature meer wordt uitgezet en waarbij slechts een zeer beperkt aantal mensen wordt benaderd. De belangrijkste gegevens voor een eerste selectie zijn al bij de werkgever bekend, of eenvoudig online met zogenaamde 'applicant tracking systems' (ATS) te vinden. Dit maakt een uitgebreide werving dus overbodig. In hoofdstuk 8 werken we deze trend van geautomatiseerde werving en selectie verder uit.

Een wellicht minder expliciet wervingskanaal, maar op z'n minst belangrijk instroomkanaal voor het betreden van de arbeidsmarkt, vormen stages. Juist om in de zoektocht naar nieuw personeel niet afhankelijk te zijn van één bepaald wervingsmoment, vormen stages een ideaal middel voor werkgevers om vroegtijdig in contact te kunnen komen met het benodigde talent voor de toekomst. Zeker in sectoren waar de roep om schaars talent groot is, positioneren werkgevers zich graag als stage-/leer-bedrijf. Dit betekent dat er feitelijk een apart selectiemoment optreedt in de aansluiting van onderwijs en arbeidsmarkt, waar ook al meteen een aangrijpingspunt ligt voor ongeoorloofde selectie. Eind augustus (NRC.nl, 2018) werd bekend uit onderzoek van de universiteit Maastricht dat 24 procent van de mbo'ers met een niet-westerse achtergrond minstens vier keer moet solliciteren voor een stage, waar dit voor autochtonen 11 procent is. In dit onderzoek wordt verder niet specifiek ingegaan op het proces van werving en selectie van stagekandidaten. Gaan we er echter vanuit dat profielen voor stageplekken over het algemeen met minder criteria toekunnen en dat het vooral gaat om de juiste opleiding en het juiste kwalificatieniveau, dan maken de cijfers van de universiteit Maastricht eens te meer duidelijk dat in een wervingsproces naast expliciete selectiecriteria ook impliciete criteria worden gehanteerd.

#### 4.4 Stappen sollicitatieprocedure

In principe zijn de hoofdelementen van een sollicitatieprocedure redelijk standaard:

- Te beginnen met een selectie op basis van de door een kandidaat beschikbaar gestelde gegevens.
- Gevolgd door een aantal gesprekken met o.a. de leidinggevenden, HR, collega's, medezeggenschap, etc.
- Eventueel uitgebreid met een referentiecheck en een assessmentprocedure<sup>1</sup>.
- En doorgaans afgesloten met een arbeidsvoorwaarden gesprek.

##### 4.4.1 Brief-/cv-selectie

Met name de selectie op basis van beschikbare gegevens is echter minder standaard dan het lijkt en verandert sterk, mede onder invloed van moderne communicatietechnologie, sociale media en artificial intelligence.

Eerder in dit hoofdstuk gaven we aan dat door de eenvoudige toegang tot professionele gegevens van potentiële kandidaten werkgevers niet meer breed een vacature hoeven uit te zetten. Selectie van stapels brieven, cv's en cijferlijsten kan in een vroeg stadium van het wervingsproces worden vervangen door het gericht zoeken naar geschikte cv's op basis van een uitgekende set zoekcriteria of algoritmes.

Tegelijkertijd wordt de hedendaags technologie ook gebruikt om aan de traditionele motivatiebrieven, cv's en cijferlijsten extra informatie toe te voegen, bijvoorbeeld in de vorm van korte "video-pitches". Sollicitanten kunnen dit op eigen initiatief doen in een poging zich te onderscheiden. Maar ook werkgevers en recruitmentbureaus maken hier gebruik van om "een beter/completer beeld" van kandidaten te krijgen. Doorgaans wordt dit na een eerste

<sup>1</sup> Door de opkomst van allerlei online assessmenttools verschuift deze procedure steeds meer naar eerder in het proces (vormt een bron voor de eerste selectie).

selectieronde op basis van brieven en cv's gevraagd. In hoofdstuk 8 gaan we nader in op de belangrijkste veranderingen in het selectieproces met behulp van moderne technologieën.

#### 4.4.2 Sollicitatiegesprekken

Na de fase van selectie, ongeacht of dit gebeurt via de aloude brief-/cv-selectie of via een verdoorgevoerde 'online-search' met een geavanceerd ATS, volgt een serie sollicitatiegesprekken.

Bij het werven van groepen (bijvoorbeeld nieuwe lichten politiemensen of cabinepersoneel) wordt uiteraard een groot aantal kandidaten geselecteerd om op gesprek te komen, maar gangbaar is om voor een enkele functie 3-6 mensen uit te nodigen voor een eerste (vaak oriënterend) sollicitatiegesprek.

Hoeveel gesprekken een sollicitatieprocedure omvat, met wie de gesprekken worden gevoerd en de 'methodische opzet' van de gesprekken verschilt per organisatie (en vaak zelfs daarbinnen). Het komt voor dat de verschillende gesprekken met tussenpozen van enkele weken worden gehouden, maar ook dat een serie gesprekken op één dag wordt georganiseerd (bijvoorbeeld: assessment centers voor trainee selectie). De evaluatie van de gesprekken kan met een complete sollicitatiecommissie plaatsvinden, maar gebeurt ook vaak op basis van een aantal korte tweegesprekken. Doorgaans is de direct leidinggevende verantwoordelijk voor het wegen van de adviezen van de andere gesprekspartners en het maken van de uiteindelijke keuze. In het gehele proces van gesprekken kan gemakkelijk (onbedoeld) bias aanwezig zijn. In hoofdstuk 3 en 4 beschrijven we de meest voorkomende aanpakken bij grotere en kleinere werkgevers.

#### 4.4.3 Assessments

Indien de gesprekken leiden tot één of enkele duidelijke voorkeurskandidaten, volgt mogelijk het uitvragen van referenties en een assessment bij een gespecialiseerd bureau. Aangezien een assessment kosten met zich meebrengt, sturen organisaties bij voorkeur niet meer dan één kandidaat naar een assessment (tenzij er groepen geworven moeten worden). Wat voorafgaat: de voorselectie/pre-assessment kan overigens nog grotere invloed hebben op het onterecht uitsluiten van geschikte kandidaten. Deze pre-assessment kan in handen liggen van een extern recruitment/uitzendbureau of gestuurd zijn door een Applicant Tracking System (ATS) of robot-recruiter.

Een assessment omvat doorgaans een aantal testen, die kunnen bestaan uit onder andere gestandaardiseerde intelligentietesten, competentietesten (zoals figurenreeksen, analogieën, cijferreeksen), persoonlijkheid vragenlijsten en een praktijksimulatie door middel van een rollenspel of serious game en interviews.

Assessments beogen aan het werving- en selectieproces een professioneel advies toe te voegen over hoe passend iemand voor een functie is op basis van gestandaardiseerde 'metingen' van intelligentie, competenties en persoonlijkheid van kandidaten. Uit onderzoek is echter gebleken dat gestandaardiseerde selectiemethoden zoals intelligentietesten of persoonlijkheidstesten gevoelig zijn voor etnische verschillen. Hoewel intelligentietesten in selectiepsychologisch onderzoek systematisch naar voren komen als de beste voorspellers van werkprestaties, laten deze tests tegelijkertijd juist de grootste scoreverschillen zien tussen mensen met en zonder migratie achtergrond. Ook bij andere selectiemethoden zijn de scores van kandidaten met een migratie achtergrond lager dan die van kandidaten zonder migratie

achtergrond (De Meijer et al., 2006; Born, 2010; Ployhart & Holtz, 2008). Hierin speelde onder andere het taalgebruik in de testen een rol. De afgelopen jaren hebben de grote, erkende instanties voor psychologische testen er veel aan gedaan om hun testen in dit opzicht te verbeteren, maar volgens één van de auteurs die wij hebben geïnterviewd, is tegelijkertijd op internet een wildgroei ontstaan aan e-assessments en relatief goedkope cognitieve tests online. De validiteit van deze tests is vaak twijfelachtig en nauwelijks controleerbaar.

Ook het eventueel gestandaardiseerde deel van een sollicitatieprocedure blijkt dus een aangrijpingspunt te kunnen zijn voor het onbedoeld maken van onderscheid. Overigens zien onderzoekers (Liem et al. 2018), onder voorbehoud van diverse methodologische mitsen en maren, dat een combinatie van psychologische assessment benaderingen en ‘goed gevoede’ algoritmen in de toekomst een substantiële verbetering kan betekenen in het neutraliseren van bias bij selectieprocessen.

#### 4.5 Stappen ter voorbereiding op het selectieproces

In principe is het opstellen van een wervingsprofiel het moment waarop de selectiecriteria worden bepaald. In de fase voorafgaand aan de brief-/cv-selectie en/of de gesprekken wordt vaak nog een keer extra gekeken naar de criteria met de mensen die bij de procedurestappen worden betrokken. Dit om ervoor te zorgen dat de belangrijkste eisen en eventuele accenten en aandachtspunten goed op ieders netvlies staan. Tevens wordt (definitief) bepaald wie die mensen zijn die worden betrokken bij de sollicitatiegesprekken, of – in een meer formele setting – de sollicitatiecommissie.

Veelal worden de volgende functionarissen betrokken met een in meer of mindere mate geëxpliciteerd, algemeen rol-idee:

Functie	Algemeen rol-idee (letten op)
Leidinggevend	Overtuigt de kandidaat op de gevraagde expertise, motivatie en ambitie? Past de kandidaat in het team? Kan ik met de kandidaat ‘door één deur’?
Recruiters	In welke mate beschikt de kandidaat over de belangrijkste competenties (bijv. The Big Five <sup>2</sup> )? Wat kenmerkt de persoonlijkheid van de kandidaat en past dat bij de functie/werkomgeving/bedrijfscultuur? Waardoor wordt de kandidaat gemotiveerd?
HR-functionarissen	Zijn passende arbeidsvoorwaardelijke afspraken te maken?
Collega's (nevengeslacht)	Wat kan de kandidaat en wat voegt deze toe aan de rest van het team? Kan de kandidaat snel meedraaien of snel ‘inleren’? Hoe is de kandidaat qua samenwerking?
Collega's (ondergeschikt) <i>minder vaak betrokken</i>	Wat is de leiderschapsstijl van de kandidaat en past dat? Heeft de kandidaat een overtuigende visie en voldoende kennis van/inzicht in de praktijk?

<sup>2</sup> The Big Five is een theoretisch scoringsmodel, dat beoogt op basis van 5 onafhankelijke factoren (extraversie, altruïsme, openheid, consciëntieusheid en neuroticisme) een goede indicatie voor het functioneren in een werksituatie te geven.

Waar leidinggevend, recruiters en HR-functionarissen op grond van hun functie logischerwijs 'vrijwel automatisch' in een wervings- en selectieprocedure worden betrokken, is dat voor collega's doorgaans een 'toevallige' keuze. Meestal van een leidinggevende, die daarbij vooral kijkt naar het type kennis, vertegenwoordiging van de door hem/haar gewenste cultuur en beschikbaarheid van de collega's.

Rond aanstellingen van hogere managers maken officiële bestuurs- en personeels-vertegenwoordigers deel uit van sollicitatiecommissies. Binnen de overheid is het gebruikelijk een klankbordgesprek als onderdeel van de procedure mee te nemen, waarin een gesprek met toekomstige collega's en ondergeschikten plaatsvindt.

Bij organisaties die regelmatig grotere groepen tegelijk werven is het sollicitatieproces doorgaans meer gestructureerd en zijn de leden van de sollicitatiecommissie vaker getraind en geoefend in het voeren van sollicitatiegesprekken. In dat geval vinden vaak eerst gesprekken plaats om te bepalen of mensen geschikt zijn voor een functie en/of organisatie (los van de uiteindelijk beoogde werkplek of het team waar men deel van gaat uitmaken). Leidinggevend en collega's krijgen dan pas in tweede instantie een rol, de eerste schifting wordt met name gedaan door recruiters en personeelspsychologen.

Recruiters zijn meestal ook de functionarissen die bij een hoge respons de eerste schifting maken op basis van vooral cv's. Grofweg gebruiken zij voor deze selectie twee strategieën: selecteren op basis van diskwalificerende kenmerken (wat heeft iemand niet, of niet genoeg?) of selecteren op basis van positieve kenmerken (wat heeft iemand juist wel en heeft hij/zij het in juiste mate?). De eerste strategie wordt vooral in de preselectie fase gebruikt, terwijl de tweede vooral in de selectiefase (interviewfase) wordt toegepast.

Het feit dat voor de selectie van kandidaten criteria zijn opgesteld en afgestemd wil niet zeggen dat in de praktijk strikt wordt geselecteerd aan de hand van deze criteria. Directbetrokkenen bij interviews hebben het profiel 'in hun hoofd' en naar eigen idee 'helder voor ogen staan'. Maar tijdens gesprekken worden lang niet altijd gestructureerde vragenlijsten gebruikt om deze criteria systematisch af te lopen. Vaak worden cv's en sollicitatiebrieven met markeringen of individueel voorbereide vragen op notatieblokken als 'steun' voor het structureren van het sollicitatiegesprek gebruikt.

Er is voor betrokkenen in het gemiddelde proces dus veel ruimte om 'een eigen maat te hanteren'. Uiteindelijk vindt wel een evaluatie plaats van de verschillende beoordelingen en inzichten. Omdat er zelden systematisch op onderdelen wordt beoordeeld, vindt de evaluatie echter al snel plaats op basis van totaal indrukken. De verantwoordelijkheid voor het aannemen van nieuwe mensen ligt normaliter bij de leidinggevende, die dan ook de uiteindelijke keuze maakt. HRM professionals hebben in dit proces vooral een reflecterende en adviserende rol, maar eigenlijk nooit een bindend advies.

## 5 Trend: Meest gebruikte kanalen van werving en selectie

Werkgevers en werkzoekenden gebruiken andere kanalen om een kandidaat (werkgever) of een vacature (werkzoekenden) te vinden. Volgens recent onderzoek door Vuik, Hemminga en Waasdorp (2018), bestaat de top vijf van de door werkgevers meest gebruikte wervingskanalen uit<sup>3</sup>:

1. LinkedIn (71%).
2. Referral recruitment (werven in via het netwerk van eigen medewerkers) (68%).
3. (Andere) Sociale media (65%).
4. Eigen recruitment sites (62%).
5. Employer branding campagne (42%).

In 2018 is in opdracht van het UWV een uitgebreide enquête gehouden onder 6.700 bedrijven naar personeelswerving, wervingsgedrag en inzet van wervingskanalen (UWV, 2018).

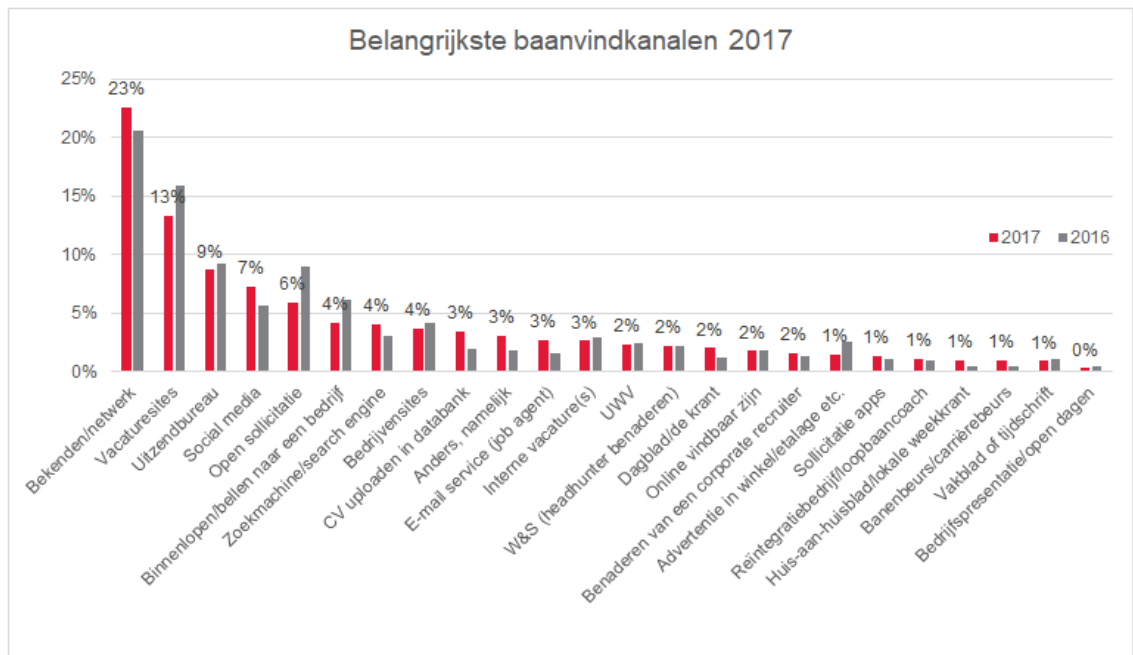
Uit het UWV-onderzoek blijkt dat een op de vijf vacatures wordt vervuld zonder externe werving maar bv. via relaties en doorstroom na stage.

De gebruikte kanalen om extern te werven verschillen tussen grote en/of moderne bedrijven (bv. IT-sector) versus kleine traditionele werkgevers (horeca, MKB), zoals uit de volgende hoofdstukken zal blijken. Ook verschillen de kanalen van werven afhankelijk van de functie en het vereiste opleidingsniveau.

De kanalen om een advertentie te verspreiden zijn via de eigen website (81%), via sociale media (71%) en algemene vacature sites (48%). Gebruikt men sociale media voor het verspreiden van de vacature dan vooral LinkedIn bij hoger opleidingsniveau en Facebook bij middelbaar en lager opleidingsniveau. Voor het actief zoeken naar kandidaten is vooral referral recruitment, het werven via eigen personeel, in opkomst (68%) omdat het een relatief goedkope en effectieve wervingsstrategie is. Ook benadert men kandidaten actief via eigen relaties (66%). Wordt er een externe partij ingeschakeld dan is dat in 60% van de gevallen een wervings- of selectiebureau, vooral naarmate het gevraagde opleidingsniveau voor de functie hoger is. In 41% van de gevallen is er doorstroming vanuit een uitzendbureauselectie. het betreft dan juist functies met lager opleidingsniveau. (UWV, 2018)

Ook voor werkzoekenden is het eigen netwerk het meest gebruikte kanaal om een (nieuwe) baan te vinden, zoals uit het overzicht in figuur 5.1 blijkt. Het aandeel van dit 'baanvindkanaal' stijgt. Hoewel dit vooral geldt voor hoger opgeleiden, neemt deze zoekstrategie ook steeds meer toe voor lager opgeleide werkzoekenden. Daarnaast maken werkzoekenden veel gebruik van vacaturesites en sociale media. Veel werkzoekenden vinden een baan via een uitzendbureau. Oudere werkzoekenden vinden vaker een baan via een vacature site (tussen de 30 en 50 jaar) of een uitzendbureau (ouder dan 50), terwijl jongere werkzoekenden (jonger dan 30) vaker gebruik maken van sociale media.

<sup>3</sup> De meeste werkgevers gebruiken meerdere kanalen om geschikte kandidaten te vinden.



**Figuur 5.1** Belangrijkste baanvind kanalen (Bron: AGO / Intelligence-group.nl)

## 6 Werving en selectie bij kleinere werkgevers (meer informeel)

Volgens CBS StatLine<sup>4</sup> waren er in 2016 ongeveer 7,9 miljoen banen in Nederland. Zo'n 15% van deze banen werd verzorgd door bedrijven/organisaties met 0-10 werknemers en ruim 23% door bedrijven/organisaties met 10-100 werknemers. Het gaat dus om een substantiële groep, die zich veelal op de lokale of regionale arbeidsmarkt concentreert (m.n. middenstand, horeca, kleine zelfstandigen), met vaak een meer informele aanpak voor het vervullen van een vacature. Dit kan variëren van zeer informeel (briefje op het raam: hulp gezocht) tot inschakeling van een uitzendbureau als het via het eigen (lokale) netwerk niet lukt of als een ondernemer met enige regelmaat (flex)krachten nodig heeft. De werkgevers/opdrachtgevers stellen geen uitgebreide profielen op. Functienaam, functie-omvang en een beperkte set functie-eisen volstaan veelal voor hen.

In figuur 6.1 wordt schematisch weergegeven hoe dit (informele) proces bij kleinere werkgevers kan verlopen en waar risico's voor bias/discriminatie zitten. We lichten in het figuur vooral de bias in de pre-selectie fase toe, om te laten zien hoe belangrijk die minder bekende stappen voor de selectie ook zijn.


Voor de groep kleinere werkgevers zijn grofweg twee hoofdlijnen in het werving- en selectieproces te onderscheiden. In de eerste plaats het proces waarbij de werkgever werving en selectie in eigen hand houdt. Op het proces wordt geen strakke regie gevoerd. De functieomschrijving is beknopt en wordt in belangrijke mate, zo niet volledig door de werkgever zelf bepaald. Eigen netwerken (klanten, leveranciers, omwonenden, etc.), lokale kranten en aankondigingen in de eigen fysieke omgeving vormen de traditionele wervingskanalen, aangevuld met bijvoorbeeld uitingen in sociale media als Twitter. Er is vaak weinig bekendheid met zoiets als een sollicitatiecode en men handelt in het werving- en selectieproces naar beste eigen inzicht en een eigen idee van wat men nodig denkt te hebben (wat past wel of wat past niet). De kans is daarbij groter dat bestaande inzichten en overtuigingen juist vanuit het eigen netwerk worden bevestigd dan dat men op enige manier wordt gecorrigeerd. Kandidaten kunnen per brief of mail reageren of kunnen zelfs binnenlopen. Bij een eventuele brief-/cv-selectie is de werkgever vaak in persoon betrokken, en hoeveel mensen worden uitgenodigd c.q. op welke criteria wordt besloten, bepaalt de werkgever meestal alleen.

De tweede hoofdlijn voor werving en selectie door kleinere werkgevers loopt via uitzendbureaus. De werkgever zoekt dan een vorm van professionele ondersteuning. Vooral werkgevers die regelmatig nieuwe mensen nodig hebben of die het via de eigen/geëigende kanalen niet lukt mensen te vinden, wenden zich tot een uitzendbureau. Bij de keuze voor een uitzendbureau kan een erkenning de werkgever helpen om een verantwoorde keus te maken (NBBU/ABU, SNA-keurmerk). Werkgevers nemen een risico wanneer ze met een niet aangesloten of gecertificeerd bureau in zee gaan.

Uitzendbureaus vragen de werkgevers om een vacatureregistratieformulier in te vullen, in combinatie met het aanleveren van een functieomschrijving of een overzicht van de belangrijkste functie-eisen.

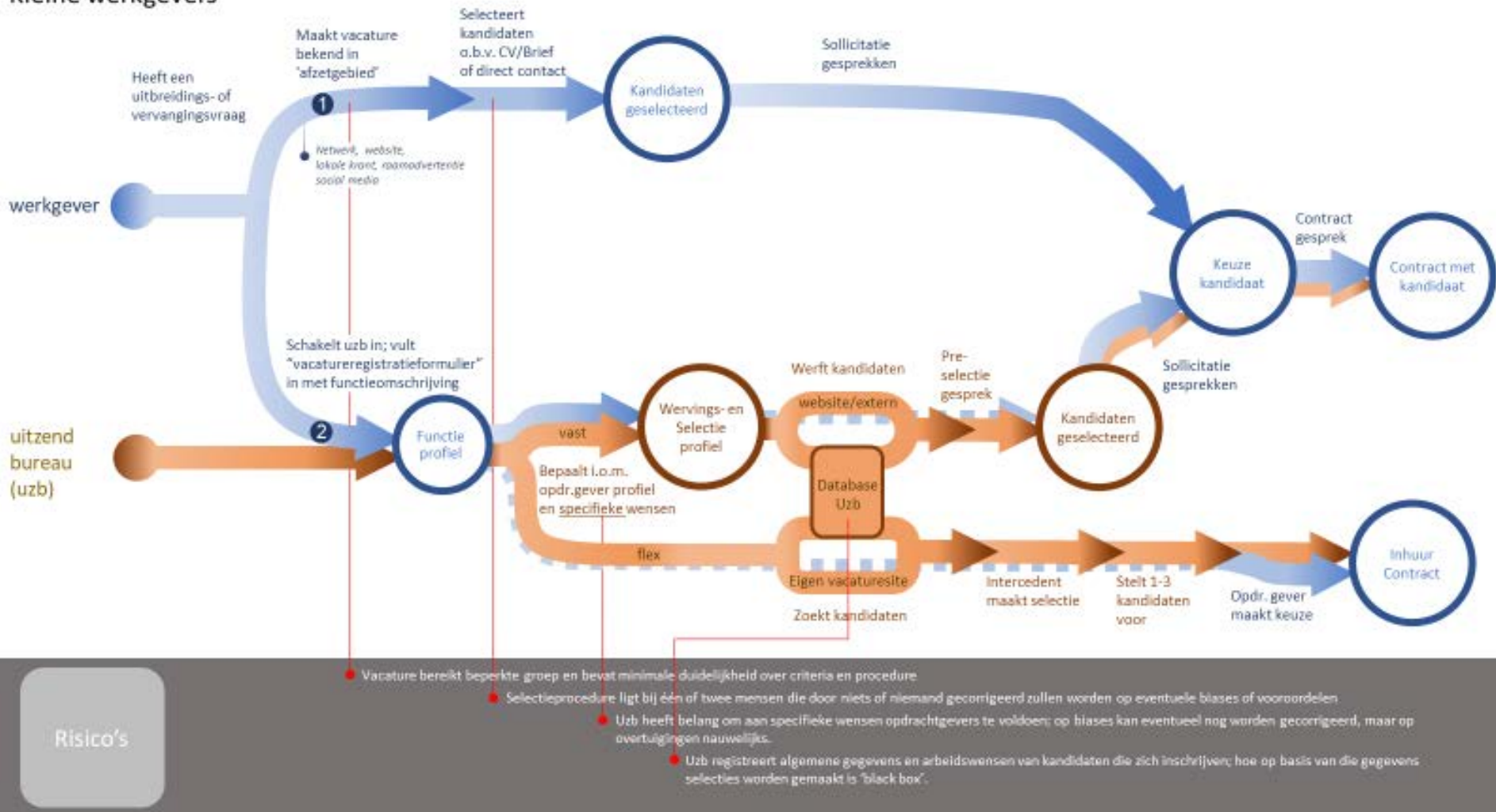
<sup>4</sup><http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=83583NED&D1=0&D2=0%2c2%2c7%2c56-57%2c86%2c104%2c115&D3=a&D4=l&HDR=G3%2cT%2cG2%2cG1&VW=T>





Daarmee heeft het uitzendbureau de belangrijkste informatie voor een globaal zoekprofiel waarmee men in de eigen database naar geschikte kandidaten kan zoeken.

## Kleine werkgevers



Figuur 6.1 Informeel wervings- en selectieproces

Doorgaans volgt een (telefoon)gesprek met de werkgever, op grond waarvan het uitzendbureau het profiel kan aanscherpen en een vacaturetekst kan opstellen die vervolgens ook op de eigen vacaturesite geplaatst kan worden. De werving zal zich doorgaans richten op een flexkracht, maar uitzendbureaus kunnen eventueel ook dienstverlening bieden op het werven van een vaste kracht (conform een recruitment bureau).

In het door de werkgever opgestelde functieprofiel en/of in het gesprek kunnen specifieke wensen zitten ten aanzien van de gezochte kracht die leiden tot ongeoorloofde achterstelling of uitsluiting. Het is aan de intercedent of medewerker van het uitzendbureau, als professional op het gebied van werving en selectie, om een werkgever aan te geven welke eisen hij wel kan stellen en welke niet. Hierbij is sprake van zelfregulering, Recent is een vrijwillig meldpunt voor afwijkingen ingesteld. Indien een werkgever zich niet bewust was van het feit dat bijvoorbeeld niet zomaar een leeftijdsgrens kan worden gesteld, dan is een ongeoorloofde functie-eis makkelijk te corrigeren. Indien een werkgever bewust een vooroordeel hanteert, kan het uitzendbureau, vanuit een morele plicht, een rol spelen om dit te corrigeren. In vacatureteksten kan gecorrigeerd worden en in kandidaten voordrachten kan een uitzendbureau zo divers mogelijk zijn, maar de werkgever zal uiteindelijk zelf een keuze maken en blijft verantwoordelijk.

Het succes van een uitzendbureau is afhankelijk van de mate waarin men in staat is om werkgevers adequaat van juist gekwalificeerd personeel te voorzien en van personeel dat snel is in te werken. Opvattingen over bijvoorbeeld taalbeheersing kunnen zowel bij werkgever (opdrachtgever) als uitzendbureau medewerker van invloed zijn op keuzes voor kandidaten. Het lijkt te ontbreken aan methodisch handelen om vast te stellen of bepaalde criteria terecht worden gebruikt, waardoor het voor de hand ligt dat uitzendbureau medewerkers de werkgever volgen. Bij het werven van kandidaten en het vullen van de databases, verzamelen uitzendbureaus logischerwijze veel informatie van kandidaten die ze inschrijven. Niettemin valt op dat het ene uitzendbureau meer gegevens vraagt bij inschrijving dan het andere. In onderstaande tabel hebben we van een willekeurig aantal uitzendorganisaties aangegeven welke informatie zij vragen in hun inschrijfformulieren voor kandidaten. Van de opgesomde criteria is niet op voorhand te zeggen of ze functie gerelateerd zijn. Ook is er geen garantie dat niet-functiegerelateerde criteria toch worden meegenomen, omdat ze nu eenmaal bekend zijn.

Waarom sommige uitzendbureaus meer en specifiekere informatie vragen is niet onderzocht. Ook is in dit onderzoek niet gekeken naar hoe uitzendbureaus hun selectie maken. Wel is duidelijk dat alle informatie die van de kandidaten wordt gevraagd ook kan worden benut om tot selecties te komen.

Tot slot merken we op dat aan de slag gaan via een uitzendconstructie vaak een opstap naar een vaste aanstelling is.

	Randstad	Start	Tempo Team	Olympia	Sterk Personeel *	Flexworx	Menza
Voornaam	X	X	X	X	X		X
Achternaam	X	X	X	X	X	X	X
Geslacht	X	X	X	X	X	X	X
Geboortedatum	X	X	X	X	X	X	X
Geboorteplaats					X		X
Foto (optioneel)				X			
Burgerlijke Staat					X		X
Land				X			
Nationaliteit					X	X	X
BSN					X		X
Paspoortnummer / legitimatiebewijs						X	X
Bankgegevens							X
Taal: Nederlands						X	X**
Taal: overig						X	X
Adres/Contactgegevens	X	X	X	X	X	X	X
Beschikbaarheid	X		X	X	X	X	
Type dienstverband				X			
Vervoer / Rijbewijs				X	X		X
Max. reistijd	X		X		X		
Salariswens	X		X		X		
Baanvoorkeur / Branchevoorkeur	X	X	X	X	X		
Vakgebied				X			
Opleiding(sniveau)	X		X	X (cv)	X		X
Werkervaring	X		X	X (cv)	X		X
Medische beperkingen							X

\* Onder aan formulier wordt inschrijver van uitzendbureau geacht een indruk weer te geven

\*\* Met indicatie beheersingsniveau

## 7 Werving en selectie bij grotere werkgevers (meer professionele inbreng)

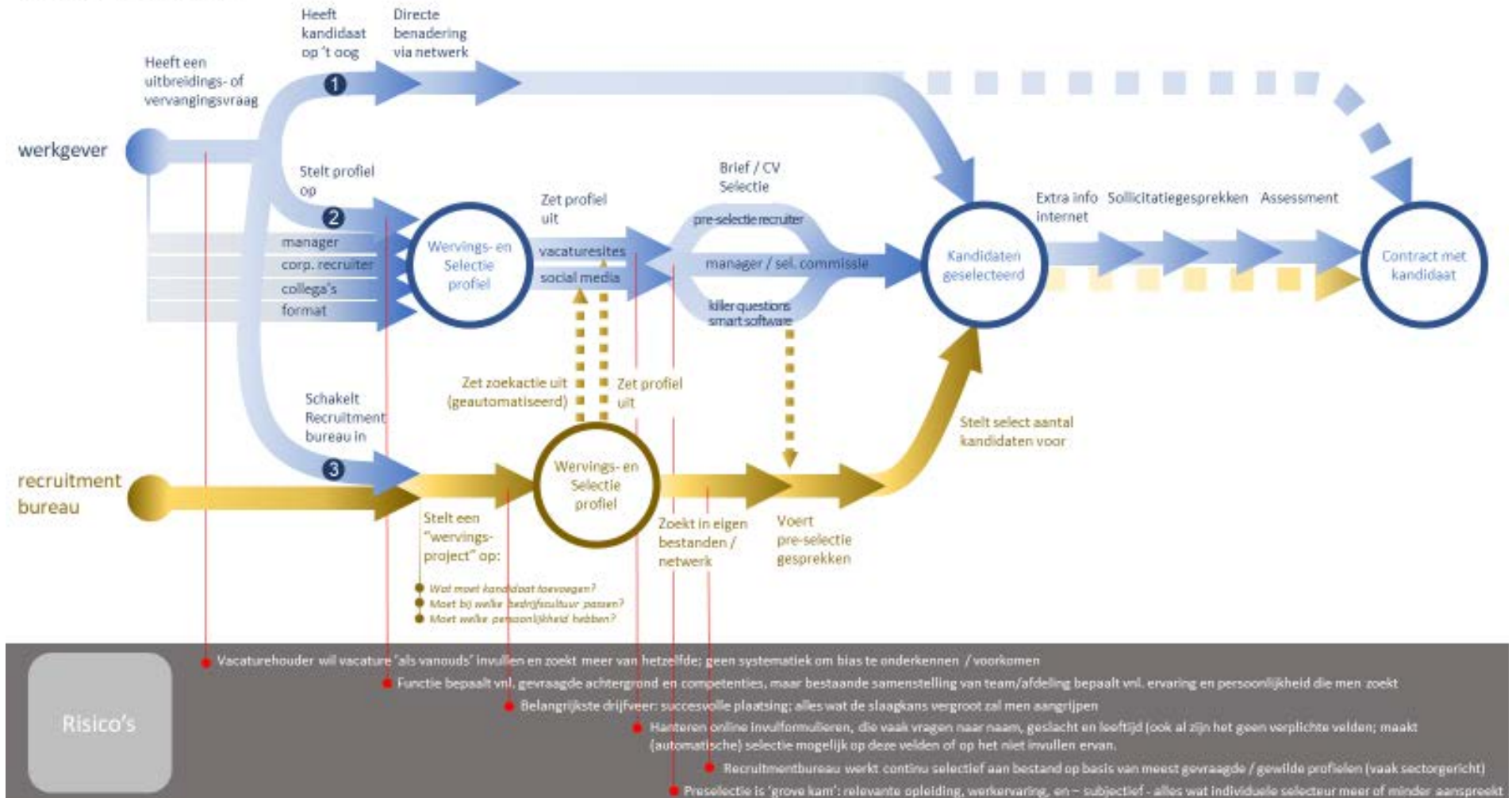
In dit hoofdstuk benoemen we de hoofdlijnen van werving en selectie bij grotere bedrijven. Volgens CBS StatLine<sup>5</sup> waren organisaties van 100 werknemers of meer in 2016 goed voor ruim 4,8 miljoen banen. Deze bedrijven hebben vaak zelf HR-professionals en/of recruiters in dienst voor wie het werving- en selectieproces (onderdeel van) hun professionele taak uitmaakt. Daarnaast schakelen deze bedrijven voor specifieke wervingsopdrachten professionele organisaties op het gebied van werving en selectie in, zoals uitzendorganisaties en recruitmentbureaus. Drie hoofdlijnen waaraan we in dit hoofdstuk aandacht besteden zijn werving op basis van een voorkeurs-kandidaat, werving en selectie via het uitgebreide interne proces en werving en selectie via een recruitmentbureau. Omdat het wervings- en selectieproces via het uitzendbureau in principe hetzelfde verloopt als bij kleinere werkgevers, laten we deze lijn hier buiten beschouwing. Wel merken we op dat grotere werkgevers ook formele contracten/afspraken kunnen hebben met uitzendbureaus wanneer zij veelvuldig gebruik moeten maken van flexkrachten.

Bij grotere bedrijven of als gebruik wordt gemaakt van arbeidsbemiddeling via een recruitmentbureau, is er meestal sprake van een formeel proces, met duidelijke stappen en mogelijk onderliggende protocollen. Een HR-professional zal zich rekenschap geven van geldende regels en afspraken omtrent discriminatie en er is meer controle op het proces mogelijk. In figuur 7.1 wordt schematisch weergegeven hoe werving- en selectieprocessen bij grotere werkgevers veelal verlopen en waar risico's voor bias/discriminatie zitten. We leggen nadruk op de risico's in het wervingsdeel, omdat deze vaak onderbelicht blijven. Risico's tijdens sollicitatiegesprekken en assessments zijn – ook om de afbeelding niet te complex te maken - in de figuur niet vermeld.

In de eerste plaats komt ook bij grotere bedrijven nog regelmatig een meer informeel wervingsproces voor, met name wanneer de vacaturehouder een voorkeurs-kandidaat op het oog heeft. Vacaturehouders/behoefstellers in grotere organisaties zijn vaak leidinggevenden van een kleinere bedrijfseenheid (afdeling, team, etc.). De leidinggevende (al dan niet met input vanuit zijn eenheid) en de afdeling heeft vaak een uitgesproken beeld van wat voor de functie en de eenheid nodig is. Zoals in hoofdstuk 3 al aangegeven, wordt dat beeld – zeker bij vervangingsvacatures – in belangrijke mate bepaald door de wijze waarop en de persoon door wie een functie tot dusverre werd ingevuld.

<sup>5</sup><http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=83583NED&D1=0&D2=0%2c2%2c7%2c56-57%2c86%2c104%2c115&D3=a&D4=l&HDR=G3%2cT%2cG2%2cG1&VW=T>

## Grotere werkgevers



Figuur 7.1 Proces bij professionele werving en selectie

Hoe specialistischer de functie, hoe groter de kans dat vooral leidinggevend en medewerkers uit de eenheid, weten waar kandidaten met de juiste achtergrond, vaardigheden en instelling te vinden zijn. Vaak is dit gebaseerd op een persoonlijk netwerk. In dat geval wordt een in eerste instantie informeel, maar direct contact gelegd met een kandidaat. Is de interesse wederzijds dan kan snel worden doorgepaktd en zal een HR-collega worden betrokken bij een contractonderhandeling en de formele contractering. In dit geval is er feitelijk geen sprake van een open procedure en kunnen er allerlei vooroordelen en biases een rol spelen zonder enige mogelijkheid of behoefte vanuit het bedrijf om daarop in te grijpen. Het is ook mogelijk dat een bedrijf het beleid heeft om altijd meerdere kandidaten voor een functie te willen zien, ook als er een duidelijke voorkeurs-kandidaat is. In dat geval zal alsnog een vacature worden opgesteld. De belangrijkste input voor de functieomschrijving zal komen van de (afdeling van de) leidinggevende en veelal geschreven zijn op het lijf van de voorkeurs-kandidaat. In dit geval zullen meerdere kandidaten in de procedure worden meegenomen, in de gangbare procedure met meerdere gespreksrondes die we hierna beschrijven. Dit maakt het mogelijk om de voorkeurs-kandidaat serieus te vergelijken, maar op eventuele vooroordelen die in het profiel zijn geslopen zal nauwelijks worden gecorrigeerd.

In het geval dat er geen duidelijke voorkeurs-kandidaat is, is de leidinggevende van een eenheid verantwoordelijk voor het opstellen van een functieprofiel. Hiervoor zijn vaak formats beschikbaar vanuit een HR-afdeling. Voor het invullen van dit format en het opstellen van het profiel kan een leidinggevende zich voeden met input vanuit de eenheid. Vakinhoudelijke eisen, soort opleiding en opleidingsniveau zijn vaak evident, maar hoeveel werkervaring nodig is en welke competenties nodig zijn, wordt meer bepaald door het beeld dat men heeft van degene die de functie voorheen uitvoerde, dan door een systematische analyse (zelfs wanneer er ergens een strategisch personeelsplan is).

Recruiters van de organisatie kunnen in deze fase het proces organiseren en zorgen dat competenties goed worden geformuleerd. Het is wel zo dat, hoe groter een organisatie is, hoe verder recruiters doorgaans van de feitelijke praktijk afstaan. Het is voor mensen van buiten een eenheid dus bijzonder lastig om te corrigeren op mogelijk verkokerde denkbeelden ten aanzien van werkervaring en type competenties. Zij kunnen echter prima ervoor zorgen dat een werving- en selectieproces in overeenstemming is met het bedrijfsbeleid en algemene sollicitatieprotocollen.

In overleg met de vacaturehouders bepalen de recruiters vervolgens de wervingskanalen die worden ingezet. Doorgaans zijn dat meerdere kanalen. Haast standaard is een eigen vacaturesite of pagina met vacatures op de eigen website en een oproep op een externe vacaturesite; steeds vaker en bewuster worden ook persoonlijke netwerken (al dan niet via sociale media) ingezet. Kandidaten die reageren op vacaturesites wordt gevraagd om in ieder geval een motivatiebrief en een cv te uploaden, eventueel vergezeld van andere documenten als cijferlijsten en aanbevelingsbrieven. Alvorens deze documenten te kunnen uploaden dient eerst een aantal NAW<sup>6</sup> gegevens online te worden ingevuld. Voornamelijk, achternaam en contactgegevens zijn standaard, maar ook komt het voor dat naar geboortedatum en geslacht wordt gevraagd of dat om het uploaden van een foto wordt gevraagd. Asterisken markeren daarbij verplichte invulvelden, maar de vraag is wel gesteld en de (ontbrekende) gegevens kunnen dus in principe bij een selectie worden betrokken. Onderstaand twee voorbeelden van invulformulieren, waarbij "geslacht" als verplicht invulveld geldt.

---

<sup>6</sup> Naam, adres, woonplaats

**OPENBAAR MINISTERIE**

Home Actueel Organisatie Onderwerpen Werk & Stage Contact

**U solliciteert op "Officier van justitie"** Advertentie tonen

Persoonsgegevens
Sollicitatie
Privacyverklaring

Gebruik LinkedIn profiel:  
 Uw profiel verbinden

**Persoonsgegevens:**

Voornaam: \*  Achternaam: \*

Geslacht: \*  Maak een keuze... Foto uploaden (.jpg/.gif):  Afbeelding toevoegen

**Contactgegevens:**

E-mail: \*  Herhaal e-mail: \*

Geboortedatum:

Adres:  Postcode:

Woonplaats:

Alle velden die met een rood sterretje zijn gemarkeerd, moeten worden ingevuld.(\*) Volgende stap

 Vacatures Vakgebieden Doelgroepen Ever

**Monteur (heel Nederland)**

Locatie: Woonplaats is Standplaats    Afdeling: Overige vakgebieden    Sluit: 20-09-2018    Opleiding: MBO    Ref. 3514

**Solliciteer op deze vacature**

Voordat je kunt solliciteren als Monteur (heel Nederland) hebben we nog een paar gegevens van je nodig.

Voornaam \*   
 Achternaam \*   
 Geboortedatum  dd/mm/jjjj  
 Geslacht \*  Man  Vrouw  
 E-mailadres \*  voorbeeld@domein.nl  
 Telefoonnummer \*  +31-12-3456789  
 Huidige bruto jaarsalaris  incl. vakantiegeld excl. bonus  
 Huidige secundaire  Bijv. bonus, commissie, lease-

**Wil je meer weten?**


[Profiel beheren](#)

Op grond van het aantal schriftelijke sollicitaties wordt een selectie gemaakt. Wanneer de respons hoog is, maakt een recruiter vaak een eerste ruwe selectie. De recruiter bepaalt zelf de 'strategie' om deze eerste schifting te maken, al worden de belangrijkste criteria voor deze eerste ruwe selectie bij voorkeur afgestemd met de vacaturehouder.



Omdat het doornemen van stapels cv's en motivatiebrieven een tijdrovend proces is, gaat het eerder om een snelle scan dan om een zorgvuldige analyse. De algemene indruk van een cv en een brief zijn daarbij bijna net zo bepalend als de belangrijkste vakinhoudelijke en opleidingscriteria. Ook maakt het verschil of de selectie is gericht op inclusie van kandidaten met de "juiste" kenmerken, dan wel uitsluiting van kandidaten met "ongewenste" kenmerken (zie ook paragraaf 4.5). Hoe minder scherp de belangrijkste selectiecriteria zijn onderscheiden, des te groter de invloed van wat de individuele selecteur al dan niet aanspreekt. Na een eerste schifting kan de vacaturehouder een tweede selectie doen, eventueel samen met de recruiter. In principe spelen de zojuist genoemde risico's dan opnieuw. Ook kan in deze fase een selectiecommissie worden ingeschakeld. Wanneer elk lid een deel van de brieven doorneemt, blijft dezelfde valkuil bestaan. Indien de commissieleden elk afzonderlijk alle brieven doornemen aan de hand van afgesproken criteria en vervolgens gezamenlijk evalueren en een selectie maken, dan kan het gewicht van persoonlijke voorkeuren redelijk worden gecompenseerd. De "persoonlijke klik" werkt minder door bij een gestandaardiseerd proces, maar helemaal uit te sluiten is deze niet. Belangrijk is om expliciet te maken dat je dat ook hebt laten meewegen.

Wanneer het aantal kandidaten op basis van de brief-/cv-selectie tot behapbare proporties is teruggebracht, is het al redelijk gebruikelijk geworden om op publieke sites op het internet en in sociale media naar extra informatie over een kandidaat te zoeken. Ook al is deze informatie niet direct door de kandidaat verstrekt, het kan sterk van invloed zijn voor het bestendigen of laten varen van de interesse in een kandidaat. De kans is aanzienlijk dat deze extra informatie niet direct relevant is voor een functie, en dat een werkgever die dergelijke informatie betreft niet handelt naar de uitgangspunten van bijvoorbeeld een NVP-sollicitatiecode.

De sollicitatiegesprekken die worden gevoerd met de selecte groep overgebleven sollicitanten, kunnen op veel manieren en met diverse gesprekspartners worden gevoerd (zie hoofdstuk 3). Doorgaans communiceren grotere werkgevers – conform de NVP sollicitatiecode – behoorlijk duidelijk over de procedure en de stappen die in het werving- en selectieproces zullen volgen op de schriftelijke sollicitatie. Het feitelijke keuzeprocess en de onderbouwing worden daar echter niet transparanter door.

De derde hoofdlijn die grotere werkgevers voor hun werving en selectie gebruiken, is de inschakeling van een recruitmentorganisatie. Dit wordt vooral gedaan bij lastig vervulbare vacatures en wanneer het eigen netwerk van de organisatie tekortschiet. Recruitmentbureaus zijn gespecialiseerd in het werven en selecteren van geschikte kandidaten. Omdat het hun dagelijks werk is, beschikken ze over en bouwen ze continu aan hun netwerken, vaak met specialisaties in bepaalde domeinen of vakgebieden.

Een wervingsopdracht wordt als een project benaderd, startend met een gesprek met de werkgever die een bepaalde functie wil vervullen. De werkgever wordt opdrachtgever voor een 'wervingsproject'. Het resultaat moet een geschikte kandidaat c.q. succesvolle plaatsing zijn. Om de slaagkans zo groot mogelijk te maken, probeert het recruitmentbureau zo scherp mogelijk te krijgen wat een werkgever zoekt. Recruiters worden hierop getraind. Recruitmentbureaus besteden in de gesprekken met de opdrachtgever veel aandacht aan de vraag of een kandidaat past bij de bestaande dan wel de gewenste bedrijfscultuur en aan wat de kandidaat moet toevoegen c.q. moet bereiken. Uit interviews met recruitmentbureaus blijkt dat werkgevers vaker denken vanuit het verleden ("wat hadden we en wat moeten we weer/meer hebben") dan vanuit de toekomst ("wat verandert er en waar is vernieuwing nodig"). Ook geven de recruiters aan dat het beeld wat werkgevers hebben van hun eigen bedrijfscultuur, nogal kan verschillen van dat van een recruiter of andere buitenstaander met

objectief vergelijkingsmateriaal (“bedrijven noemen zich bijvoorbeeld informeel of innovatief, terwijl ze dat in vergelijking met andere bedrijven absoluut niet zijn”). “De kunst is om in het gesprek zo blanco mogelijk te kunnen vertrekken”, aldus één van de geïnterviewde recruiters. Vanuit een visie op de organisatie en waar deze naar toe moet, kan dan scherper worden bepaald wat de gezochte kandidaten dan moeten meebrengen. Dat is de ideale benadering. In de praktijk zijn er ook opdrachtgevers die veel weerbarstiger zijn of gewoon een minder scherp beeld hebben van de toekomst van hun organisatie. Gevolg is dat die werkgevers sterker aan hun traditionele overtuigingen blijven hangen. Ook komt het voor dat opdrachtgevers “heel transparant zijn in wat ze niet willen”. Recruiters zijn zich bewust van bias en worden getraind om opdrachtgevers te helpen valkuilen als gevolg van bias te vermijden. Recruiters beseffen dat dit niet altijd lukt.

Wel resulteren de ‘intakegesprekken’ van recruiters met hun opdrachtgevers in principe altijd in een bijgestuurd werving- en selectieprofiel dat een stuk scherper weergeeft wat de relevante functie-eisen zijn waarop gezocht moet worden. Ook als het recruiters niet is gelukt om eventuele bias of vooroordelen bij een opdrachtgever te neutraliseren, dan zal het bureau toch met een selectie willen komen die ertoe leidt dat de opdrachtgever een aantal kandidaten krijgt voorgelegd met een grote slaagkans. Wanneer er voldoende aanbod te vinden is dat aan alle eisen van de opdrachtgever voldoet, dan moet een recruiter wel heel stevig in de schoenen staan om eventuele nadrukkelijke uitsluitingen van een opdrachtgever te negeren. Er blijft in deze vroege fase van het wervings- en selectieproces, ook met expliciete professionele ondersteuning, dus een risico bestaan dat er onterechte achterstellingen in het proces kunnen sluipen.

Op het moment dat het werving- en selectieprofiel (zeg maar zoekprofiel) scherp is gaan de recruiters aan de slag om geschikte kandidaten te vinden. Daarbij maken zij gebruik van verschillende databases en uiteraard van het eigen bestand met kandidaten. Groepen die in de gebruikte bestanden minder- of ondervertegenwoordigd zijn, staan daarbij sowieso op achterstand. Hoe de bestanden van recruitmentbureaus gevuld en beheerd worden is niet erg transparant. Er vinden continu gesprekken plaats met mensen die zichzelf melden of die actief benaderd worden door recruitmentbureaus en daar wordt verslag van gelegd. Ergens wordt daarbij een keuze gemaakt op grond waarvan men een kandidaat meer of minder kansrijk acht voor plaatsing in de toekomst. Ook als een recruitmentbureau zorgvuldig probeert te zijn om bias uit verslagen te houden en verslagen conform wettelijke eisen te beheren, dan nog zullen uiteindelijk alleen kandidaten uit deze systemen naar boven worden gehaald die voor specifieke werkgevers daadwerkelijk interessant zijn.

Omdat opdrachtgevers bij voorkeur de keuze hebben uit niet meer dan een stuk of drie - in principe - passende kandidaten waarmee ze de gesprekken gaan voeren, is de preselectie door het recruitmentbureau feitelijk al doorslaggevend. Er is zelfs een risico dat het recruitmentbureau minder afwijkende profielen selecteert, dan dat een werkgever in de preselectie fase zelf zou hebben gedaan, omdat het recruitmentbureau expliciet vanuit een betaalde opdracht werkt die een gewenst resultaat moet opleveren om de klant tevreden te stellen.

## 8 Nieuwe vormen van werving en selectie



Bron: onbekend.

Opgehaald uit: <https://www.iknowwho.com.au/blog/2017/06/will-your-next-interview-be-with-a-robot>

### 8.1 Alles online, gebruik sociale media

Vaak worden online sites en sociale media gebruikt als onderdeel van het werving proces en online (pre) assessments in het (pre) selectieproces. Ze worden gebruikt in reactieve, maar vooral in proactieve werving processen (wanneer men zelf op zoek gaat naar de 'ideale' kandidaat).

#### *Online vacancies of vacature sites of recruitment sites*

Een online vacature op een vacature site of een recruitment site lijkt het meest op de klassieke 'personeelsadvertentie'. Organisaties schrijven zelf een vacature tekst, die geplaatst wordt op een vacature site. Aan de vacatures worden criteria gehangen (bijvoorbeeld benodigde competenties, ervaring, locatie). Het is bij de meeste vacaturesites niet mogelijk om criteria als geslacht, leeftijd, afkomst aan de vacatures te hangen. Potentiële kandidaten op zoek naar een baan, kunnen geschikte vacatures zoeken met behulp van voor hen relevante criteria. In de meeste gevallen kunnen kandidaten online solliciteren (door online een sollicitatieformulier in te vullen). Sommige grote vacaturesites (Monsterboard, Jobbird) sturen alle reacties door naar de organisaties andere doen soms al een preselectie (Indeed). De selectie van de meest geschikte kandidaten vindt bij de organisaties zelf plaats. Tegen betaling kunnen organisaties ook zoeken in cv-databanken. Ze zien alleen de cv's van mensen die daarvoor toestemming hebben gegeven. Organisaties zoeken in de cv-databank met behulp van zoektermen die ze zelf formuleren. Ook hier is het niet mogelijk op discriminerende termen te zoeken. Geselecteerde kandidaten krijgen een uitnodiging om te solliciteren.

#### *Inzet sociale media*

Sociale media zijn online platforms waar gebruikers (openbaar) kunnen communiceren en informatie met elkaar kunnen delen. Sommige sociale media sites zijn (grotendeels) openbaar

(zoals Twitter of YouTube); andere zijn deels openbaar (zoals LinkedIn en Facebook; hangt af van diverse privacy instellingen), of besloten (bijvoorbeeld WhatsApp en Facebook Messenger; alleen te zien door geautoriseerde mensen).

Organisaties (en recruitmentbureaus) gebruiken sociale media om vacatures onder de aandacht te brengen van een specifieke doelgroep. Ofwel via een 'post', een bericht; deze is potentieel zichtbaar voor iedereen (of de 'post' daadwerkelijk zichtbaar is voor een willekeurige persoon, hangt af van eerder zoekgedrag en persoonlijke instellingen). Ofwel via een advertentie; meestal worden die heel gericht ingekocht en heel gericht getoond, aan een specifieke doelgroep die wordt geselecteerd op basis van kenmerken. Bij moeilijk vervulbare vacatures worden mensen actief uitgenodigd om te solliciteren. Gebruikers van de online platforms die niet aan bepaalde kenmerken voldoen, krijgen de vacature niet te zien en worden niet uitgenodigd om te solliciteren.

In Nederland wordt vooral veel gebruik gemaakt van LinkedIn, Facebook en Twitter.

#### *LinkedIn (eigendom van Microsoft)*

LinkedIn wordt in Nederland door professionals veel gebruikt. Ruim 80% van de werknemers in Nederlands heeft een LinkedIn profiel (Valkenburg, 2018). LinkedIn beschikt daarom over veel persoonlijke dataprofielen. Dit sociale netwerk onderscheidt zich van anderen omdat het een aantal tools bevat waarmee snel gezocht kan worden in deze dataprofielen.

De standaard tool gebruikt eenvoudige zoektermen en een Boolean Search methode. Een criterium is wel of niet aanwezig (bijvoorbeeld wel of niet meer dan 5 jaar werkervaring), een algoritme wordt op basis van beslisregels geschreven (zogenaamde 'als dan' regels). In de standaard zoektermen komen direct discriminerende criteria (zoals leeftijd, geslacht, afkomst) niet voor. Tegen betaling (<https://blog.photofeeler.com/linkedin-premium/>) kunnen wel verfijndere selecties worden gemaakt waarbij ook criteria kunnen worden gebruikt als voornaam, achternaam, locatie, school waarop iemand gezeten heeft/universiteit waaraan gestudeerd, aantal jaren werkervaring, en zelfs geslacht, leeftijd en persoonlijke voorkeuren (op basis van likes). Geselecteerde kandidaten worden direct uitgenodigd om te solliciteren of benaderd via het LinkedIn netwerk.

#### *Facebook*

Facebook heeft heel veel informatie van haar gebruikers. Ze hebben niet alleen demografische gegevens, ze hebben ook informatie over de voorkeuren, de interesses van gebruikers (wie volgt een gebruiker, wat 'likt' hij of zij). Tegen betaling is het mogelijk een vacature aan te bieden aan een hele specifieke doelgroep (<https://www.facebook.com/business/help/201828586525529>). Het aantal kenmerken waarop je kan zoeken en selecteren is veel groter dan bij LinkedIn. Het is bijvoorbeeld mogelijk een vacature alleen aan te bieden aan 'jonge mannen in de regio Amsterdam die van gamen houden'.

Onderzoek door van Iddekinge et al (2013) laat zien dat er geen relatie is tussen gebruik van facebook profielen om kandidaten te selecteren en haar of zijn werkprestatie, uitstroom intentie en daadwerkelijke uitstroom. Het betrekken van facebook profielen in de selectie zorgt dus niet voor 'betere' kandidaten.

### *Twitter*

Twitter wordt door werkgevers vooral gebruikt voor 'employer branding' en om vacatures te posten. De zoekfuncties van Twitter zijn heel beperkt, maar een vacature delen met je netwerk maakt het mogelijk een groot publiek te bereiken. Met de hashtag # vacature kan een vacature onder de aandacht worden gebracht.

## **8.2 Online en geautomatiseerde selectie en assessment**

### **8.2.1 Online selectie cv en Killer Questions**

Veel potentiële kandidaten hebben hun cv laten opslaan in een database. Een recruitment bureau of een bedrijf kan in deze databases opzoek gaan naar geschikte kandidaten. Voor de selectie van deze kandidaten worden algoritmen gebruikt (zie paragraaf 8.3), zowel eenvoudige algoritmen (met 'als dan' regels) als meer complexe zelflerende algoritmen.

Een selectie instrument dat recruitment bureaus en bedrijven steeds meer inzetten zijn de zogenaamde 'killer questions'. Op deze vragen is maar één gewenst antwoord mogelijk, een kandidaat die dat antwoord niet geeft valt direct af. Met deze vragen worden kandidaten gezocht die in ieder geval aan een aantal voor de functie noodzakelijke criteria voldoen. Een voorbeeld van een Killer Question is 'bent u in het bezit van een rijbewijs?'.

### **8.2.2 Video sollicitatie en assessment**

Video sollicitaties worden steeds meer gebruikt, vooral omdat het steeds eenvoudiger wordt een video te maken en te uploaden. Een kandidaat kan een eigen filmpje maken, maar vaak wordt een filmpje gemaakt waarin een aantal standaard vragen wordt beantwoord. Het selectieproces wordt hierdoor meer gestandaardiseerd. De selecteur heeft met een videoboodschap veel meer (audiovisuele) informatie over de kandidaat. Deze informatie kan vooroordelen wegnemen ('iemand met een niet westerse achtergrond zal de Nederlandse taal niet goed beheersen'), maar kan ook discriminatie versterken omdat de selecteur al in een vroeg stadium geconfronteerd wordt met voor de functie irrelevante kenmerken als etniciteit en geslacht. Een video cv maakt het voor selecteurs niet makkelijker om een keuze te maken, blijkt uit een onderzoek van de Universiteit van Gent (Claes, 2015). Het blijft moeilijk voor selecteurs om persoonlijkheidskenmerken goed in te schatten ook op basis van video cv's. De nieuwste ontwikkeling is dat data die video's opleveren geanalyseerd worden met behulp van Artificiële Intelligentie. Op basis van bijvoorbeeld mimiek van het gezicht, houding, stemklank, stemhoogte of spreektaal, worden persoonlijkheidsprofielen van kandidaten opgesteld. De data waarmee het systeem 'getraind' is zijn hierbij bepalend voor de kwaliteit van het algoritme. Een voorbeeld van de werking van video assessment systeem dat in de VS veel wordt gebruikt, maar waar ook grote Nederlandse bedrijven als Unilever gebruik van maken (HireVue) wordt uitgelegd in het volgende YouTube filmpje: <https://www.hirevue.com/video/hirevue-mornings-with-maria-fox-business>

### **8.2.3 Inzet van Serious Gaming voor assessment**

Serious games zijn spellen (digitaal of niet) die een ander doel hebben dan puur vermaak. Serious games die gebruikt worden voor assessment hebben als doel om kwaliteiten en prestaties van 'spelers' te beoordelen. De inzet van spellen voor assessment is niet nieuw. In veel assessmentprocedures wordt, voor het beoordelen van competenties, gebruik gemaakt van fictieve problemen die kandidaten alleen of in groepsverband moeten oplossen. Steeds meer wordt hiervoor gebruik gemaakt van digitale (computer) games. Omdat digitale games

(vaak) online gespeeld kunnen worden is het mogelijk een potentiële kandidaat thuis de game te laten spelen. Thuis online een game spelen is goedkoper en eenvoudiger te organiseren dan kandidaten uitnodigen in een assessment centrum. Assessment door middel van online games kan daardoor breder worden toegepast. In veel wervings- en selectietrajecten verschuift deze assessment naar een moment eerder in het proces: in plaats van de allerlaatste stap (die veelal na de gespreksrondes plaatsvindt) wordt het assessment een van de eerste stappen en worden kandidaten geselecteerd voor een gesprek op basis van de uitkomsten van de game.

Er is veel onderzoek gedaan naar de validiteit van assessmentmethoden (zie ook eerder). In de afgelopen jaren is aandacht besteed aan het ontwikkelen van methoden die ongevoelig zijn voor achtergrond van de kandidaat. Het betreft hier vooral traditionele assessmentmethoden. Hoewel de ontwikkeling van Serious Games snel gaat en er steeds meer Serious Games op de markt komen, is er nog weinig (wetenschappelijk) bewijs voor de validiteit van deze online spellen.

### 8.3 Gebruikte algoritmes

Voor wervings- en selectieprocessen zijn twee soorten algoritmes relevant:

- Een algoritme dat bestaat uit 'beslisregels' (als.. dan). Als een kandidaat voldoet aan een aantal criteria dan wordt hij of zij uitgenodigd om te solliciteren. Een dergelijk algoritme kan direct discriminerend zijn (een leeftijdsgrens), maar ook indirect (fulltime contract kan mensen met jonge kinderen uitsluiten). Het voordeel van 'beslisregels' kan zijn dat ze één op één zichtbaar kunnen zijn in de programmeercode; als dat het geval is, kun je het algoritme relatief gemakkelijk en effectief 'auditen'.
- Een 'lerend algoritme', oftewel Machine Learning ([https://en.wikipedia.org/wiki/machine\\_learning](https://en.wikipedia.org/wiki/machine_learning)). Een voorbeeld daarvan is 'supervised learning' voor classificeren. Daarbij wordt het algoritme eerst 'getraind' met behulp van een aantal voorbeelden, een training dataset. Dat kan bijvoorbeeld een dataset zijn van succesvolle kandidaten uit het verleden. Vervolgens kan het algoritme nieuwe data, bijvoorbeeld nieuwe kandidaten, classificeren: deze kandidaten zullen wel succesvol zijn; deze kandidaten zullen niet succesvol zijn—op basis van de mate waarin die nieuwe data lijken op de trainingsdata. Een bekend nadeel van zo'n lerend algoritme is dat er bias kan zitten in de trainingsdata; die bias wordt vervolgens herhaald door het algoritme. In het verleden waren bijvoorbeeld vooral mannen succesvol binnen bedrijf B. Als die data worden gebruikt voor training, zal het algoritme 'leren' dat mannen meer kans hebben op succes dan vrouwen, en zal daarom mannen classificeren als 'waarschijnlijk succesvol'. De kans dat daarna uiteindelijk een man geselecteerd zal worden wordt daardoor groter. Als de eindresultaten van de selectie vervolgens weer worden gebruikt om het algoritme te versterken zal het criterium 'geslacht' versterkt worden. Op deze manier kunnen ongelijkheid of discriminatie worden voortgezet of versterkt; dit is vooral kwalijk omdat algoritmen vaak functioneren als een 'black box'; je kunt er vaak niet makkelijk 'in' kijken; ofwel omdat de leverancier het geheim wil houden; ofwel omdat de algoritmen zo complex zijn dat ze moeilijk te begrijpen zijn (zie hieronder).
- Het repliceren van bias kan een soort tunnelvisie opleveren; vooral kwalijk als deze niet expliciet wordt gemaakt en onzichtbaar blijft. Er wordt op dit moment gezocht naar oplossingen voor dit risico van tunnelvisie; bijvoorbeeld het toevoegen van 'ruis' aan de output—hiermee wordt variatie toegevoegd ('Laten we deze mevrouw ook uitnodigen;

ze past misschien niet helemaal binnen onze conventionele ideeën, maar wellicht is dat juist wel eens goed’).

- Het is in principe mogelijk om kritisch naar de uitkomsten van een ‘lerend algoritme’ te kijken en feedback te geven; een mens kijkt dan bijvoorbeeld kritisch naar de resultaten en beoordeelt de classificaties van het algoritme—zo kunnen ‘false positives’ (‘Deze meneer hebben we onterecht wel uitgenodigd voor een gesprek’) en ‘false negatives’ (‘Deze mevrouw hebben we onterecht niet uitgenodigd voor een gesprek’) worden opgespoord. Een algoritme doet immers vaak niet veel meer dan kansberekening. De uitkomst ‘Kandidaat 35341 wel en Kandidaat 38315 niet’ kan ook betekenen: ‘Kandidaat 50,01% en Kandidaat 49,66%’ en dat verschil is marginaal. Echter, in de praktijk gebeurt dit veel te weinig (O’Neil, 2016).
- Een ander nadeel van Machine Learning, vooral van geavanceerde vormen, zoals Deep Learning, met Artificial Neural Networks, is dat de algoritmen ondoorzichtig worden. Het is dan praktisch niet mogelijk om in te zien hoe het algoritme werkt of om er kritiek op te leveren<sup>7</sup>.

#### 8.4 E-Assessment: de robot-recruiter

Een verregaande vorm van automatisering van het werving- en selectieproces is de robot-recruiter die wordt bestuurd met Artificiële Intelligentie. Er zijn verschillende robot-recruiters op de markt. De robot-recruiter Vera heeft de volgende werkwijze (Valkenburg, 2018):

1. De robot (het systeem) ontvangt een vacature met functie-eisen van een bedrijf.
2. Maakt verbinding met cv-databases en diverse vacaturebanken.
3. Selecteert, op basis van de opgegeven functie-eisen, cv’s van geschikte kandidaten.
4. Creëert een webpage voor de vacature en importeert alle benodigde informatie.
5. Roept geselecteerde kandidaten op en voert eerste video of chatbot (geautomatiseerde gesprekspartner) gesprekken met hen, waar aanvullende vragen worden gesteld.
6. Ordent de ontvangen informatie en maakt een lijst van kandidaten die geschikt zijn. Het bedrijf ontvangt alle informatie.
7. Voert een videogesprek met de beste kandidaten en geeft de sollicitanten door.
8. Regelt interviews met kandidaten en hun toekomstige werkgever (het bedrijf).
9. Wacht op de definitieve resultaten (eventueel kan het hele proces herhaald worden). De resultaten worden gebruikt om de algoritmes te verfijnen.

Alle selectiebeslissingen die gemaakt worden door de robot recruiter worden gestuurd door algoritmen. Deze algoritmen worden voortdurend bijgesteld aan de hand van resultaten, feedback en wensen van bedrijven. Ook voor deze robots geldt dat de kwaliteit van het algoritme afhangt van de data waarop het algoritme is ‘getraind’. Als daar vooroordelen inzitten dan zullen die door het algoritme worden versterkt.

Een verwarrende naam is die van Applicant Tracking System (ATS). Het betreft namelijk geen systeem om kandidaten tijdens het sollicitatieproces te volgen. Een ATS is een software-applicatie die elektronisch ondersteuning aan het recruitmentproces biedt.

<sup>7</sup> Op dit moment wordt op diverse plekken (in Nederland o.a. in het VWDData; <https://www.dutchdigitaldelta.nl/big-data/vwddata>) onderzoek gedaan naar het verbeteren van transparantie (begrijpelijkheid, uitlegbaarheid) van algoritmen (explainable AI, controllable AI), en worden methoden ontwikkeld om algoritmen te auditen (ook in VWDData).

Zo'n 40% van de werkgevers gebruiken een of andere vorm van ATS ook voor het screenen van kandidaten om zo efficiënt sterke en zwakke kandidaten van elkaar te onderscheiden. Zo kan het zijn dat de meerderheid van de cv's niet door een mens wordt gezien. De cv is dan door de ATS gescand op termen die in de vacature staan.



## 9 Sollicitatie codes en protocollen

### 9.1 Codes en protocollen

Protocollen en codes helpen om het sollicitatie- en wervingsproces meer te standaardiseren. Standaardprocessen zijn transparanter en kunnen daarom beter worden gemonitord. Dit geeft bijvoorbeeld mogelijkheid tot vergelijk tussen bedrijven en over bedrijfstakken heen en biedt aanknopingspunten voor benchmarking. Ook is op grond hiervan bijvoorbeeld monitoren van aannamebeleid mogelijk: hoe is het in de praktijk? en: hoe doen anderen het?

In een interview met een HR recruiter werd deze behoefte ook verwoord:

“Als je meer gelijke vragen stelt, krijg je een meer objectieve selectie. Dat hebben we nu niet. We doen het nu allemaal op onze eigen manier: vragen naar competenties die we denken dat een kandidaat moet hebben.”

In professionele werving wordt vaker gewerkt met standaardprocedures en protocollen. Dit zijn bijvoorbeeld bedrijfsafspraken en ondersteunende materialen.

Er zijn enkele landelijke protocollen. Voor deze algemene landelijke protocollen geldt echter dat ze vaak globaal zijn en meer ingaan op het proces dan op de inhoud. Ook worden ze nog weinig gebruikt.

Bedrijven stellen, al dan niet gebaseerd op de beschikbare protocollen en codes ook eigen regels op (maar onderstaand voorbeeld geeft aan dat ook eigen afspraken niet consequent worden toegepast). Vaak is de daadwerkelijke wervings- en selectieprocedure afhankelijk van wie in de selectieteam zit.

*“Veel Nederlandse universiteiten hebben een protocol voor ‘best-practice’ bij werving, maar deze worden vaak niet nageleefd. Bijvoorbeeld een van die protocollen beschrijft dat vrouwen zitting moeten hebben in het selectiecomité, maar tussen 1999 en 2003 bestond 44% van de selectiecomités voor aanname van hoogleraren uitsluitend uit mannen. Ook voorkeursbenoeming, alleen toegestaan in uitzonderlijke gevallen, was regelmatig aan de orde (in 64% van de gevallen) (Van den Brink, Benschop & Jansen (2010)).*

In paragraaf 9.2 beschrijven we de belangrijkste in Nederland beschikbare codes/protocollen/richtlijnen en worden andere hulpmiddelen kort toegelicht.

### 9.2 Bestaande codes, protocollen en andere hulpmiddelen

#### 9.2.1 NVP-sollicitatiecode (<https://nvp-plaza.nl/sollicitatiecode>)

De sollicitatiecode wordt in overleg met de Stichting van de Arbeid (STAR), de Commissie Gelijke Behandeling en de Commissie Klachtenbehandeling Aanstellingskeuringen opgesteld door de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling (NVP). De code bevat de basisregels die arbeidsorganisaties en sollicitanten in acht behoren te nemen bij werving en selectie.

Het doel van de NVP-code is een norm te bieden voor een transparante en eerlijke wervings- en selectieprocedure. De code is chronologisch opgebouwd vanaf het ontstaan van de vacature tot de aanstelling. De arbeidsorganisatie kan de (toepassing van de) code aan haar eigen specifieke situatie aanpassen, zo daartoe aanleiding bestaat. De NVP wil de praktijk van werving en selectie door arbeidsorganisaties volgen en haar invloed aanwenden om deze op het door haar voorgestane peil te brengen en te houden.

### 9.2.2 Werving en selectiegids

De werving en selectiegids ([www.wervingenselectiegids.nl](http://www.wervingenselectiegids.nl)) is een initiatief van het College voor de Rechten van de Mens. Deze website is opgezet voor iedereen die verantwoordelijk is voor het personeelsbeleid van een organisatie: medewerkers van HRM-afdelingen, zelfstandig ondernemers en HR-specialisten en arbeidsbemiddelaars. De werving en selectiegids kan helpen bij het bepalen van de eisen die aan sollicitanten mogen worden gesteld en bij het vormgeven van de wervings- en selectieprocedure. Gelijke behandeling staat daarin centraal. De inhoud is grotendeels gebaseerd op gelijke-behandelingswetgeving en oordelen van de College voor de Rechten van de Mens.

1. Wet en praktijk: Wat houdt gelijke-behandelingswetgeving in? Hoe realiseer ik een divers personeelsbestand? Wat is voorkeursbeleid?
2. Werving: Welke functie-eisen kan ik stellen? Hoe ga ik om met de wensen van klanten en opdrachtgevers? Mag ik vragen om iemand met veel werkervaring?
3. Selectie: Mag ik de sollicitant laten testen? Hoe ziet de sollicitatiecommissie eruit? Hoe ga ik om met klachten? Mag ik een moslima vragen haar hoofddoek af te doen?
4. Welke discriminatiethema's zijn er? Waar heeft de College voor de Rechten van de Mens al eerder over geoordeeld?

In de uitgebreide uitwerking staat per stap in het proces vermeld waarop te letten en hoe onbedoelde discriminatie te voorkomen en ook hoe juist expliciet gemaakt kan worden dat er niet zal worden gediscrimineerd (bv vermelden van m/v bij een functie). Ook staat benoemd wanneer en onder welke voorwaarden wel voorkeursbeleid mag worden gehanteerd.

De checklist die in het kader van dit onderzoek is gemaakt (zie paragraaf 9.4.2) dekt de belangrijkste van deze zaken ook.

### 9.2.3 Overige hulpmiddelen

Ter ondersteuning van werving, selectie en bewustwording zijn er diverse andere materialen voorhanden:

- *Handboek voor P&O'ers*, een uitgebreid leerboek voor bewustwording en correct handelen bij werving en selectie.
- *Gedragscode ABU* (uitzendbranche), bevat een overzicht van de wettelijke kaders.
- *Checklist LEEFtijd* waarmee je een personeelsadvertentie kunt nalopen op veel gemaakte impliciete discriminerende formuleringen.
- *De app 'Diversiteit Loont!'* geeft zicht op de eigen vooroordelen en toetst of intercedenten in discriminerende situaties op juiste wijze handelen volgens de wet. De vragen binnen de app bestaan uit drie categorieën, kennisvragen, gelijke behandelingscases en inzicht in eigen vooroordelen.
- *Bias Bewustwordingstraining* InhouseTraining voor bewustwording van vooroordelen voor (HR)medewerkers die betrokken zijn in sollicitatieprocedures.
- *Selecteren Zonder Vooroordelen* is een training van het College voor de Rechten van de Mens die inzicht in het selectieproces vergroot en in de organisatie de focus verlegt naar kwaliteit en competenties.

- *Mensenrechten Vacature-check* (<http://www.mensenrechten.nl/vacature-check>) bevat een checklist over formuleringen betreffende leeftijd die niet in een vacaturetekst zouden mogen voorkomen omdat zij leiden tot directe of indirecte discriminatie.

### 9.3 Wetgeving en sollicitatie codes en nieuwe vormen van werving en selectie

Het is in Nederland wettelijk toegestaan alle gegevens die over een kandidaat op internet te vinden zijn, dus ook informatie van sociale media-websites, te gebruiken in een wervings- en selectieproces (Autoriteit Persoonsgegevens). De sollicitatie code van de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement en Organisatieontwikkeling (NVP) bevat een aantal artikelen dat relevant is voor nieuwe vormen van werving en selectie:

- Artikel 1.1: Een sollicitant wordt deugdelijk en volledig geïnformeerd over de sollicitatieprocedure. Dat betekent dat een sollicitant ook op de hoogte moet worden gebracht van informatie die over hem of haar op internet wordt verzameld.
- Artikel 2.5: externe bemiddelingsbureaus en organisaties die gegevens van vacaturesites en/of internet halen dienen de betrokkene hiervan in kennis te stellen als ze deze gegevens gebruiken in datasets of voor bemiddelingsdoeleinden.
- Artikel 4.1: Organisaties die via internet of sociale media informatie over een sollicitant verkrijgen zijn zich ervan bewust dat deze informatie niet altijd juist, accuraat of relevant is. De verkregen informatie zal, indien relevant, met de sollicitant worden besproken met uitdrukkelijke vermelding van de bron.

Over het verantwoord omgaan met selectie-algoritmes, online solliciteren, video-cv en dergelijke nieuwe elementen in het proces van tegenwoordig zijn nog geen specifieke richtlijnen opgesteld.

## 10 Conclusies en aanbevelingen: Risico's voor bias/discriminatie bij werving en selectie en hoe die te verminderen

### 10.1 Risico's voor discriminatie in het informele wervings- en selectieproces

Wanneer	Wie betrokken
Signaleren behoeften en opstellen profiel: Formulering functie-criteria	Eigenaar/leidinggevende
Selectie wervingskanalen	Eigenaar/Leidinggevende
Opstellen profiel (bij werving via uitzendbureau of vacaturebank)	Eigenaar/Leidinggevende, i.s.m. uitzendbureau/intermediair
Via cv-bank: opstellen van selectiecriteria	Uitzendbureau/intermediair
Gesprekken/ selectie	Eigenaar/leidinggevende
Wie krijgt uiteindelijk een vast contract	Eigenaar/leidinggevende

Het informele wervings- en selectieproces is weinig gestructureerd en daardoor minder transparant. Een vooraf bepaalde selectieprocedure zal vaak niet gevolgd worden (of überhaupt niet aanwezig zijn). Een heel groot deel van de werving vindt plaats via het netwerk van medewerkers of via contacten in de sector (Bonoli & Hinrichs, 2012). Potentiele kandidaten die niet in dat netwerk zitten, worden niet bereikt. Een deel van de medewerkers stroomt in via een tijdelijk contract (en dus via een uitzendbureau) of blijft bij het bedrijf werken na een stage. Uitzendbureaus zijn daarom een belangrijke partij in het informele werving- en selectieproces. Discriminatie bij het vinden van een stageplaats kan een effect hebben op de snelheid waarmee een opleiding wordt afgerond, maar ook op de kansen op de arbeidsmarkt.

### 10.2 Risico's voor discriminatie in het formele wervings- en selectieproces

Wanneer	Wie betrokken
Positioneren werkgever: Employer branding. Programmatic advertising	Marketingafdeling, mediabureaus communicatieafdeling,
Positionering werkgever: strategisch personeelsbeleid	Recruitment en HR-afdeling
Positionering werkgever: Opstellen vacaturebank (potentiele kandidaten)	Recruitment afdeling
Signaleren behoefte en opstellen functieprofiel	Recruitment afdeling, HR-afdeling samen met Leidinggevende
Uitzetten vacature: keuze voor wervingskanaal	Recruitment afdeling, i.s.m. recruitment bureau, of via LinkedIn, Facebook

Wanneer	Wie betrokken
Stappen sollicitatieprocedure: Eerste selectie reacties: opstellen van eerste selectiecriteria	Recruitment afdeling en leidinggevende eventueel in samenwerking met een recruitmentbureau. Algoritmen (killer questions, eenvoudige of zelflerende algoritmen)
Stappen sollicitatieprocedure: Tweede selectie	Eventueel online pre-assessment, analyse van video cv's → algoritmen of recruitment afdeling of een extern recruitment bureau
Stappen sollicitatieprocedure: Derde selectie	Recruitment bureau/ eventueel samen met recruitment afdeling, HR-afdeling en leidinggevende
Beoordeling kandidaten: Sollicitatiegesprekken	Recruitment afdeling, HR-afdeling en leidinggevende
Beoordeling kandidaten: Assessment	Assessmentbureau (recruitment afdeling en leidinggevende)

Het formele wervings- en selectieproces bevat veel risico momenten:

#### *Positionering van de werkgever*

- Een van de eerste 'risico' momenten is de wijze waarop de werkgever zich presenteert: Employer branding. De beelden die voor employer branding worden gebruikt kunnen bepaalde groepen aantrekken en anderen afschrikken. Ook algemene informatie over een bedrijf op websites kan dit effect hebben. Kandidaten die zichzelf niet herkennen in afbeeldingen en informatie (bijvoorbeeld omdat gesproken wordt over jonge dynamische teams en dit bericht ondersteund wordt met een foto van jonge vrouwen), zullen minder snel geneigd zijn te solliciteren. Bij employer branding spelen recruitment afdelingen maar ook marketing en communicatie afdelingen een belangrijke rol.
- Employer branding wordt steeds meer bewust gericht op heel specifieke doelgroepen. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van geavanceerde marketingtechnieken (programmatische advertising). Alleen de doelgroep die geselecteerd is, krijgt informatie (bijvoorbeeld via sociale media of via door hen veel bekeken sites) over het bedrijf en mogelijke vacatures. De kennis over op welke site een vacature het best geplaatst kan worden om een bepaalde doelgroep te bereiken wordt ingekocht bij gespecialiseerde mediabureaus.
- In de eerste fase van een wervings- en selectieproces is ook het strategische personeelsbeleid een belangrijke factor in het keuzeprocess. De mate waarin aandacht besteed wordt aan diversiteit kan de keuzes in het vervolg van het proces beïnvloeden.
- Steeds meer bedrijven werven proactief: ze vormen een databank met potentiële kandidaten (op basis van eerdere reacties, open sollicitaties of selecties in cv-databanken). Een potentiële kandidaat wel of niet opnemen in een databank is ook een beslissing die (al vroeg in het traject) wordt genomen.

#### *Opstellen van het profiel*

Ook het opstellen van het profiel en het vast stellen van de functie eisen is een belangrijk beslistmoment. Op basis van de functie eisen worden de selectiecriteria opgesteld. Functie eisen of selectiecriteria sluiten mensen uit die niet aan deze eisen voldoen en zijn per definitie discriminerend. De vraag is of alle eisen die gesteld worden, alle criteria die daarop gebaseerd worden, wel echt noodzakelijk zijn voor het goed uitoefenen van de functie.

Sommige eisen sluiten groepen onbedoeld uit (de eis van een fulltime contract sluit mensen met zorgtaken uit).

#### *Opstellen van de vacature(tekst)*

Ook woorden, gebruikt in een vacaturetekst, kunnen (impliciet) bepaalde groepen aantrekken en anderen afstoten. Een tekst als 'Wij zoeken versterking voor ons jonge dynamische team' zal een oudere sollicitant minder aanspreken. Vrouwen worden meer aangesproken door woorden als 'coöperatief' en mannen meer door woorden als 'competitief' (Gaucher, Friesen & Kay, 2011). Hier spelen recruiters en afdelingsmanager/team manager een rol, want zij zijn vaak degenen die de vacature tekst samen opstellen.

#### *Het uitzetten van de vacature*

Hoe de vacature wordt uitgezet en aan wie een vacature gericht wordt gestuurd (of in geval van moeilijk vervulbare vacatures: wie gericht wordt uitgenodigd om te solliciteren) is ook een beslissing die risico's op discriminatie bevat. Een online vacature wordt alleen gezien door mensen die gebruik (kunnen) maken van internet en daarbinnen specifieke platforms zoals Twitter, Facebook of LinkedIn. Vacatures uitgezet via sociale media bereiken alleen de doelgroep die gebruik maakt van sociale media en die geselecteerd is op basis van een aantal criteria, die vaak in algoritmen zijn verwerkt. De route waarlangs een kandidaat op een vacature site terecht komt kan soms al een selectie criterium zijn. Onderzoek van Bonoli & Hinrich (2012) laat zien dat kandidaten die een open sollicitatie sturen of die solliciteren vanuit een baan een grotere kans maken dan kandidaten die zijn doorverwezen door een arbeidsbureau of bemiddelingsbureau. Ook de wijze waarop een potentiële kandidaat gevraagd wordt te solliciteren en de informatie die van een kandidaat gevraagd wordt, kan gunstiger zijn voor bepaalde groepen dan voor anderen. Het bijvoegen van een foto kan bijvoorbeeld, volgens de geïnterviewde werkbemiddelaar, voor vrouwen die een hoofddoek dragen een ongunstig effect hebben

#### *Het selectieproces*

Het selectieproces bestaat uit een aantal stappen, waarin beslissingen worden genomen en die daarom een risico op discriminatie bevatten:

- Afhankelijk van het aantal sollicitanten zal in een aantal stappen een selectie plaatsvinden van cv's van kandidaten. In geval van een groot aantal sollicitanten zal eerst een grove selectie plaatsvinden. In veel gevallen is deze selectie uitbesteed aan een recruitmentbureau en/of worden killer questions en algoritmen gebruikt. Het risico bestaat dat hiervoor criteria worden gebruikt die onterecht mensen uitsluiten (zoals leeftijd). Gestandaardiseerde cv's of motivatiebrieven, waarin alle sollicitanten dezelfde (korte) vragenlijst beantwoorden maken de selectie objectiever, zeker als discriminerende criteria daar niet in uitgevraagd zijn.
- In een uitgebreide procedure vindt nog een tweede selectie plaats op basis van een pre-assessment of een analyse van video-cv-beelden. Er is uitgebreid onderzoek gedaan naar de objectiviteit van assessmentmethoden en daaruit blijkt dat methoden gebruikt door de erkende assessmentbureaus steeds vaker valide zijn. Dat geldt in veel mindere mate voor online assessmenttests die gebruikt worden voor preselectie. Ook een analyse van videobeelden kan discriminerend zijn.
- Uit de overgebleven cv's wordt een aantal kandidaten geselecteerd die uitgenodigd worden voor een gesprek. Deze selectie wordt vaak gedaan door een recruitment afdeling eventueel samen met de leidinggevende. In deze stap bestaat het risico op 'menselijke

bias': we zijn geneigd iemand te selecteren die op ons lijkt, of die lijkt op degene die vertrekt. Mannen die solliciteren op typische 'vrouwenberoepen' of andersom hebben minder kans (Bohnet, 2016). Zeker als er weinig systematiek zit in de selectie van cv's is de kans groot dat kandidaten op verschillende maatstaven worden beoordeeld.

#### *De sollicitatiegesprekken en het assessment*

- Met een aantal kandidaten worden gesprekken gevoerd. Gesprekken die worden gevoerd volgens een vastgesteld format (met standaardvragen) zijn betere voorspellers voor de prestaties van medewerkers die uiteindelijk worden aangenomen dan weinig gestandaardiseerde meer fluïde gesprekken (King & Jones, 2016). Hoe minder gestructureerd de gesprekken verlopen, hoe groter de kans dat er bias kan optreden (Bohnet, 2016). Het gevaar van ongestructureerde interviews is bijvoorbeeld, dat in het gesprek met een jonge vrouw met kleine kinderen de balans werk en privé een belangrijk onderwerp kan zijn, terwijl dit in het gesprek met een mannelijke sollicitant niet aan de orde komt.
- De samenstelling van de sollicitatiecommissie is ook belangrijk. Bias ontstaat vooral doordat mensen onbewust op zoek zijn naar 'iemand zoals ik'. In een divers samengestelde sollicitatiecommissie is de kans groter dat de kandidaat lijkt op iemand uit de commissie. Onderzoek laat bijvoorbeeld zien dat de kans dat uiteindelijk een vrouw wordt aangenomen stijgt naarmate het aantal vrouwen in een sollicitatiecommissie stijgt (van den Brink, Benschop & Janssen, 2010). Ook kan diversiteit in culturele achtergrond binnen een sollicitatiecommissie helpen voorkomen dat gedrag van een kandidaat dat voortkomt uit sociale waarden van de cultuur, verkeerd wordt geïnterpreteerd (Hoverak et al, 2013).
- In de voorbereiding van gesprekken wordt steeds vaker gebruik gemaakt van sociale media (Caers & Castelyns, 2011). Ook dit kan het gesprek beïnvloeden (net als eerder in het proces al de keuze voor wie uitgenodigd wordt). Werkgevers zouden bij sollicitanten moeten aangeven dat ze sociale media bekeken hebben en eventuele informatie die ze relevant vinden moeten checken bij de sollicitant

### **10.3 Risico's in nieuwe wervings- en selectiemethoden**

Een belangrijk kenmerk van nieuwe vormen van werving en selectie is dat een groot deel van de activiteiten online plaatsvindt en dat een deel van de beslissingen gebaseerd wordt op basis van een algoritme. Ook algoritmen kunnen bias bevatten.

- Een algoritme dat bestaat uit beslisregels (als ... dan) kan een bias bevatten als de beslisregels (onbedoeld) discriminerend zijn ('als ouder dan 40, dan niet uitnodigen'). De beslisregels in dit algoritme zijn eenvoudig te lezen, en dat maakt dit type algoritmen ook goed te controleren.
- Een 'lerend algoritme' is veel moeilijker te controleren. Het algoritme kan al snel heel complex worden en is dan niet meer te lezen. Een lerend algoritme kan discriminerend zijn als de data waarmee het algoritme getraind wordt bias bevat. Een bias in de trainingsdata wordt vervolgens door het algoritme herhaald en daarvoor versterkt.

Algoritmen zelf kunnen risico's bevatten, maar ook het gebruik van algoritmen bevat risico's:

- Als bedrijven een recruitmentbureau de opdracht geeft om met maximaal 5 kandidaten te leveren die in potentie allemaal geschikt zijn, wordt de druk om te selecteren op criteria die discriminerend zijn groter.

- Bedrijven en recruitmentbureaus zijn niet altijd transparant over de algoritmen die ze gebruiken.

De uitkomsten van een algoritme worden te weinig kritisch bekeken. Het vertrouwen in het algoritme is vaak groot en resultaten worden niet systematische geanalyseerd.

## 10.4 Aanbevelingen

### 10.4.1 Informele werving en selectieprocessen

- Aandacht voor discriminatie van uitzendbureaus heeft niet alleen een effect op de kansen op tijdelijk werk, maar ook op de kansen op een vaste aanstelling.
- Hetzelfde geldt voor aandacht voor discriminatie bij het vinden van een stageplaats.
- Discriminatie verminderen in het informele wervings- en selectieproces zal vooral beïnvloed worden door bewustwording van werkgevers van mogelijke bias en de negatieve effecten daarvan (zowel voor potentiële kandidaten als voor henzelf als bedrijf). Campagnes gericht op specifieke sectoren zouden daarbij kunnen helpen.

Het hebben van een goed netwerk is voor werkzoekenden heel belangrijk. Ondersteuning bij en faciliteren van het opbouwen van een zo divers mogelijk netwerk (zowel voor bedrijven als voor potentiële kandidaten) kan het risico op discriminatie verminderen.

### 10.4.2 Formele wervings- en selectieproces

Het risico op discriminatie is kleiner naar mate het wervings- en selectieproces meer gestandaardiseerd is. Dat leidt tot de volgende aanbevelingen:

- Zoveel mogelijk systematiseren en standaardiseren van het wervings- en selectieproces (transparantie).
- Registreren van stappen en beslissingen in het wervings- en selectieproces. Bijvoorbeeld:
- Welke functie eisen zijn geformuleerd en waarom? Hoe zijn deze functie eisen (evt. door een recruitmentbureau) vertaald naar 'beperkte set' zoek criteria, in algoritmen voor preselectie en in criteria voor de laatste selectie? Hoe is de selectiecommissie samengesteld? Welke vragen zijn gesteld tijdens het gesprek?
- Monitoren van de uitkomsten van het wervings- en selectieproces. Via een kandidaat volgsysteem bijhouden wie in welke fasen geselecteerd wordt en de uitkomsten hiervan toetsen. Als de resultaten geen goede afspiegeling zijn van de populatie, dan stappen in het proces aanpassen.

Recruitmentbureaus en online assessments spelen een belangrijke rol. Een keurmerk voor recruitmentbureaus (dat aangeeft dat ze maatregelen hebben genomen om discriminatie in hun processen te minimaliseren) en voor e-assessmenttools (dat aangeeft dat de tool valide is), zorgt ervoor dat bedrijven de juiste keuzes kunnen maken.

Algoritmen gaan ook een steeds grotere rol spelen in het wervings- en selectieproces. Algoritmen kunnen discriminatie tegen gaan, maar ook risico's voor discriminatie bevatten.

Om risico's en nadelen tegen te gaan zijn de volgende maatregelen mogelijk:

- Meer transparant maken van algoritmen, processen in stelling brengen om algoritmen te auditen.
- Menselijk toezicht; een kritische blik op zowel input (bijv. trainingsdata) als output.



- Minder blind vertrouwen in een algoritme; een algoritme doet vaak niet veel meer dan kansberekening. De uitkomst 'Kandidaat 35341 wel en Kandidaat 38315 niet' kan ook betekenen: 'Kandidaat 50,01% en Kandidaat 49,66%' en dat verschil is marginaal
- Tot slot: het is belangrijk om accountability helder te krijgen; vooral wanneer meerdere partijen samenwerken en van elkaar afhankelijk zijn. Het lijkt ons de bedoeling dat mensen accountable zijn en blijven (en niet hun verantwoordelijkheid kunnen afschuiven op 'het algoritme').

De bevindingen van dit onderzoek leiden tot onze aanbevelingen voor het formele werving- en selectieproces. Hieronder zijn ze samengevat in een checklist. Bedrijven zouden de checklist regelmatig langs kunnen lopen om het risico op discriminatie zo klein mogelijk maken.

### Checklist voor formele werving en selectie route en nieuwe vormen van werven en selecteren

#### Positionering van de werkgever

- Foto's op de website:** spreken ze mensen uit verschillende groepen aan?
- Informatie op de website:** wie spreekt de informatie op de website aan? Is er aandacht voor diversiteit in algemene bedrijfsinformatie overzicht of in de vacaturetekst?
- Verspreiding van de informatie over het bedrijf:** Wie krijgt de informatie over het bedrijf (inclusief vacatures) te zien? Welke mediakanalen, worden gebruikt? Sluiten de geselecteerde kanalen sommige groepen uit?
- Databank met kandidaten:** op welke criteria worden de kandidaten voor de databank geselecteerd? Zijn de criteria duidelijk voor iedereen die de kandidaten in de databank kan plaatsen?

#### Opstellen van het profiel

- Algemeen:** Wordt er een erkend protocol gevolgd in het wervings- en selectieproces?
- Functie eisen:** zijn de functie eisen echt noodzakelijk voor de vacature? Sluiten ze geen groepen onbedoeld uit. Zijn het er ook niet te veel? (richtlijn is ongeveer 5 kernfunctie-eisen)
- Woorden in de vacature tekst:** zijn er zowel vrouwelijke als mannelijke functienamen gebruikt (bv juf/meester)? Spreekt het woordgebruik in de vacaturetekst verschillende groepen mensen aan? Tip: Er zijn verschillende (openbare) internetwebsites die de vacaturetekst op gender bias kunnen analyseren.

#### Het uitzetten van de vacature

- Het uitzetten van de vacature:** als er sprake is van doelgerichte marketing: Welke kandidaten worden bereikt met de advertentie? Welke criteria wordt opgenomen in de algoritme?
- Informatie die van kandidaten wordt gevraagd:** wordt alleen de noodzakelijke informatie (bijvoorbeeld informatie over de 5 functie-eisen) gevraagd en niet noodzakelijke informatie (naam, geslacht, leeftijd, woonplaats) achterwege gelaten? Is de uitvraag van informatie gestandaardiseerd (bijvoorbeeld een standaardformat cv dat ingevuld moet worden)?

## Checklist voor formele werving en selectie route en nieuwe vormen van werven en selecteren

### Het selectieproces

- **Cv's en motivatie brieven preselectie criteria:** is het duidelijk op welke criteria alle cv's en motivatiebrieven worden beoordeeld? Hanteren alle leden van het selectiecomité dezelfde criteria? Worden cv's ook op deze criteria gescoord (bijgehouden in een overzicht)? En worden de scores besproken in het selectiecomité?
- **Preselectie met behulp van Algoritmen (AI):** zijn de (5) functie eisen in het algoritme gebouwd (en niet relevante variabelen niet)? Is de data waarmee een lerend algoritme wordt getraind een goede weergave van de criteria waarop geselecteerd moet worden (en niet meer dan dat)? Is er voor de zekerheid 'ruis' in het algoritme gebouwd (ook een of twee kandidaten die niet helemaal aan de criteria voldoen worden geselecteerd)? Wordt de uitkomst van de selectie nog een keer bekeken voordat de definitieve preselectie wordt gemaakt? Wordt het algoritme aangepast (opnieuw getraind met andere data?) als het algoritme een bias lijkt te bevatten? Is het algoritme goed te begrijpen en uit te leggen?
- **Online assessments voor preselectie:** is de online assessment die gebruikt wordt valide? Is het assessment ook valide voor verschillende (etnische) groepen? Wordt getoetst op voor de functie relevante factoren en niet op andere irrelevante zaken?
- **Gebruik van sociale media** wordt afgeraden als bron van besluitvorming over preselectie. Wordt aan informatie op sociale media niet te veel waarde gehecht, wordt informatie die gebruikt wordt bij kandidaten gecontroleerd op juistheid?
- **Inschakelen van derde partijen (uitzendbureaus/recruitment bureaus):** zijn ze op de hoogte van de functie criteria? Hebben ze de functie criteria goed vertaald naar selectie algoritmen? Is er inzage in het gebruikte algoritme? Is het algoritme duidelijk en begrijpelijk?

### Gesprekken en assessments

- **Short-list van de kandidaten:** is de groep kandidaten die uitgenodigd wordt voor een interview divers? Is de groep van genodigden een afspiegeling van de longlist van sollicitanten wat betreft leeftijd, geslacht/geaardheid, etnische achtergrond?
- **Gestructureerde interviews:** zijn de interviews gestructureerd? Dat wil zeggen krijgt elke kandidaat dezelfde vragen in dezelfde volgorde? Het is belangrijk dat na elke vraag, ieder lid van een selectieteam een score geeft en niet tot het eind van het gesprek daarmee wacht. Pas nadat alle interviews klaar zijn, vergelijken de teamleden hun scores.
- **Samenstelling van het selectiecomité:** is het selectiecomité divers als het gaat om leeftijd, geslacht/geaardheid, etnische achtergrond, enz.?
- **Als sociale media werd gebruikt:** is de sollicitant hiervan op de hoogte gesteld? Is relevante informatie met bij de sollicitant op juistheid gecheckt? Wordt de informatie 'op waarde geschat'?
- **Als assessment centers werden gebruikt:** zijn dat erkende centra die met gevalideerde assessment methoden werken?

## Checklist voor formele werving en selectie route en nieuwe vormen van werven en selecteren

### Post-analyse

- **Vergelijk de kandidaten die zich melden** met welke worden uitgenodigd en welke uiteindelijk worden gekozen. Zijn er opvallende trends? Check speciaal op de meest voorkomende bias: leeftijd, geslacht/geaardheid, etnische achtergrond, enz.
- **Vergelijk de analyse van sollicitanten op de vacatures** in het bedrijf met de populatie van potentiële kandidaten (bijvoorbeeld: alle afgestudeerde juristen in de regio, zijn sommige groepen onder/oververtegenwoordigd?).
- **Aanpassen proces:** wordt/is het werving- en selectieproces onderzocht en aangepast als de resultaten van de vergelijkingen wijzen op mogelijke bias?

### 10.4.3 Samenvattend

Door schaarste op de arbeidsmarkt is discriminatie in werving en selectie op dit moment minder aanwezig dan een aantal jaar geleden. Dat wil niet zeggen dat het risico op discriminatie ook minder is geworden. Op het moment dat de arbeidsmarkt aantrekt zal ook discriminatie weer toenemen. Het blijft daarom belangrijk aan discriminatie in werving en selectie aandacht te besteden.

Een groot deel van de arbeidsplaatsen wordt via een informeel werving- en selectieproces opgevuld. Het is lastig goed zicht te krijgen op deze informele processen. Ze zijn daarom ook moeilijk te controleren en aan of bij te sturen. Een campagne om de bewustwording van de bedrijven die gebruik maken van informele werving- en selectieprocessen (vooral kleine bedrijven) te vergroten zal het risico op discriminatie waarschijnlijk verminderen. Deze campagne zal het meeste effect hebben als ze op maat gemaakt is voor verschillende sectoren en via de sector wordt aangeboden (bijvoorbeeld een campagne gericht op de sector bouw, ontwikkeld samen met 'Bouwend Nederland'). In het informele werving- en selectieproces worden veel kandidaten gevonden via 'het eigen netwerk'. Het is daarom voor werkzoekenden heel belangrijk een goed netwerk te ontwikkelen. Niet alle groepen in de samenleving zijn op dezelfde manier vertegenwoordigd in netwerken. Ondersteuning van kwetsbare groepen in de samenleving, met name in het ontwikkelen van een goed netwerk, kan de kansen van deze groepen op de arbeidsmarkt vergroten.

Het formele werving- en selectieproces, vaak toegepast door grotere bedrijven, is beter inzichtelijk te maken en daardoor ook beter te controleren. Belangrijk is om daarbij breder te kijken dan alleen naar de toekomstige werkgevers zelf, maar ook de in dit proces ingeschakelde externe derden, zoals recruiter- en assessmentbureau, uitzendbureau en aanbieders van online preselectie.

De wijze waarop het wervings- en selectieproces is ingericht heeft een effect op het risico op discriminatie. Hoe meer het proces gestandaardiseerd is bijvoorbeeld hoe kleiner het risico dat bias de beslissingen beïnvloedt. Niet alleen beïnvloedt standaardisatie het risico op discriminatie, onderzoek heeft ook aangetoond dat het de kwaliteit van de werving- en selectie verbetert (er worden medewerkers aangenomen die beter presteren en langer blijven). In dit hoofdstuk is een checklist opgenomen waarmee gecheckt kan worden of de stappen in het proces zo zijn ingericht dat de kans op discriminatie zo klein mogelijk is.

Deze checklist kan nuttig zijn voor bedrijven, maar ook voor inspecteurs van de Inspectie SZW. Aan de hand van de checklist kunnen bedrijven verantwoording afleggen over de inrichting van hun proces. Om de administratieve lasten van bedrijven niet te verhogen stellen wij ons voor dat bedrijven vooral verantwoording afleggen over 'hoe ze het proces hebben ingericht' en niet over de uitwerking van het proces.

Nieuwe geautomatiseerde vormen van werving en selectie worden op dit moment nog niet zo heel veel ingezet. Omdat deze vormen van werving en selectie vele malen efficiënter en dus goedkoper zijn, zal dit in de nabije toekomst snel veranderen. Het is daarom goed om nu al op deze ontwikkeling voor te sorteren in de ontwikkeling van een toezicht arrangement op discriminatie bij werving en selectie. Een belangrijke component van deze nieuwe vormen van werving en selectie is Artificiële Intelligentie (AI). Gebruik van AI kan discriminatie tegen gaan, maar alleen als het zorgvuldig wordt ingezet. Onderzoek naar het goed gebruiken van AI, waarbij ook aandacht besteed wordt aan werving en selectie is daarom belangrijk.

## 11 Referenties

- AGO / Intelligence-group.nl: Statistiek baanvindkanalen 2018.
- Baert, S., Cockx, B., Gheyle, N., & Vandamme, C. (2015). Is there less discrimination in occupations where recruitment is difficult?. *ILR Review*, 68(3), 467-500.
- Bersin, J. (2017). *HR technology disruptions for 2018: Productivity, design and intelligence reign (talent trends)*. Deloitte.
- Bohnet, I. (2016). *What works: Gender equality by design*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Bonoli, G., & Hinrichs, K. (2012). Statistical discrimination and employers' recruitment: Practices for low-skilled workers. *European Societies*, 14(3), 338-361.
- Born, M. (2010). Het beoordelen van mensen voor werk gerelateerde doelen: Etniciteit, moraliteit en subjectiviteit. *Gedrag & Organisatie* 23, 3.
- Caers, R., & Castelyns, V. (2011). LinkedIn and Facebook in Belgium: The influences and biases of social network sites in recruitment and selection procedures. *Social Science Computer Review*, 29(4), 437-448.
- Claes, S. (2015). *Wanneer wordt de persoonlijkheid van de sollicitant het meest accuraat ingeschat? Een vergelijking van verschillende media*. Masterproef. Gent.
- Cober, R. T., Brown, D. J., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (2004). Recruitment on the Net: How do organizational Web site characteristics influence. *Journal of management*, 30(5), 623-646.
- College voor de Rechten van de Mens (2015). *Discriminatiezaken in 2015*. Utrecht: College voor de Rechten van de Mens.
- Cook, M. (2016) *Personnel selection: adding value through people - a changing picture*. Wiley-Blackwell.
- De Meijer, L. A. L., Born, M. P., Terlouw, G., & Van der Molen, H. T. (2006). Applicant and method factors related to ethnic score differences in personnel selection: A study at the Dutch police. *Human Performance*, 19(3), 219-251.
- Dineen, B. R., Noe, R. A., & Wang, C. (2004). Perceived fairness of web-based applicant screening procedures: Weighing the rules of justice and the role of individual differences. *Human Resource Management*, 43(2-3), 127-145.
- Gaucher, D., Friesen, J., & Kay, A. C. (2011). Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality. *Journal of personality and social psychology*, 101(1), 109.
- Horverak, J. G., Bye, H. H., Sandal, G. M., & Pallesen, S. (2013). Managers' evaluations of immigrant job applicants: The influence of acculturation strategy on perceived person-organization fit (PO fit) and hiring outcome. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(1), 46-60.
- Johnson, S. K., Hekman, D. R., & Chan, E. T. (2016). If there's only one woman in your candidate pool, there's statistically no chance she'll be hired. *Harvard Business Review*, 26(04).
- King, E., & Jones, K. (2016). *Why subtle bias is so often worse than blatant discrimination*. Harvard Business weekly.

- Liem, C. C. S., Langer, M., Demetriou, A., Wicaksana, A. S., Hiemstra, A. M. F., Born, M. Ph., König, C. J. (in press, 2018). Psychology meets machine learning: Interdisciplinary perspectives on algorithmic job candidate screening. In H. Jair Escalante, S. Escalera, I. Guyon, X. Báro, Y. Güçlütürk, U. Güçlü & M.A.J. van Gerven (Series Eds.), *The Springer series on challenges in machine learning*. Explainable and interpretable models in computer vision and machine learning .
- NRC.nl, Arbeidsmarkt: *Niet-westerse mbo'er komt moeilijker aan stage, minister wil maatregelen*. 28 augustus 2018.
- O'Neil, C. (2016). *Weapons of math destruction: How big data increases inequality and threatens democracy*. Broadway Books.
- Ployhart, R. E., & Holtz, B. C. (2008). The diversity-validity dilemma: Strategies for reducing racioethnic and sex subgroup differences and adverse impact in selection. *Personnel Psychology*, 61, 153-172.
- Sandal, G. M., van de Vijver, F., Bye, H. H., Sam, D. L., Amponsah, B., Cakar, N., ... & Leontieva, A. (2014). Intended self-presentation tactics in job interviews: A 10-country study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 45(6), 939-958.
- UWV (2018) *Hoe werven werkgevers? Inzichten in de zoektocht van bedrijven naar personeel*. <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/hoe-werven-werkgevers.pdf>
- Valkenburg, J. (2018). *Recruitment 3.0. Werving en Selectie in een wereld van sociale media, chatbots en AI*. Alphen aan de Rijn: Vakmedianet BV.
- Van den Brink, M., Benschop, Y., & Jansen, W. (2010). Transparency in academic recruitment: a problematic tool for gender equality?. *Organization Studies*, 31(11), 1459-1483.
- Van Iddekinge, C. H., Lanivich, S. E., Roth, P. L., & Junco, E. (2016). Social media for selection? Validity and adverse impact potential of a Facebook-based assessment. *Journal of Management*, 42(7), 1811-1835.
- Vuik, I., Hemminga, M., & Waasdorp, G.J. (2018). *Stand van werven 2018: Talent verleiden, verrassen en verbinden*. Rotterdam: Academie voor arbeidsmarktcommunicatie.

## A Bijlagen

Overzicht van deelnemers.

Deelnemer 1	HR-adviseur en data analytics expert
Deelnemer 2	Onderzoeker en adviseur op het gebied van HR
Deelnemer 3	Recruiter
Deelnemer 4	Projectmanager HR (zelfstandige ondernemer)
Deelnemer 5	HR adviseur bij een recruitment organisatie
Deelnemer 6	Recruiter
Deelnemer 7	Recruiter van trainees bij een grote organisatie
Deelnemer 8	Lector HRM
Deelnemer 9	Bemiddelaar moeilijk plaatsbare burgers naar werk
Deelnemer 10	Accountmanager bij een uitzendbureau
Deelnemer 11	Medewerker marketing bij een vacaturesite
Deelnemer 12	Medewerker bij een vacaturesite
Deelnemer 13	Business developer bij een vacaturesite
Deelnemer 14	Directeur van een vacaturesite
Deelnemer 15	Hoofddocent organisatiepsychologie
Deelnemer 16	Adviseur op het gebied van W&S met focus op diversiteit en inclusie (zelfstandige ondernemer)
Deelnemer 17	Onderzoeker rond thema artificial intelligence en ethiek
Deelnemer 18	Diversity officer en onderzoeker op het gebied van diversiteit en inclusie

**Healthy Living**  
Schipholweg 77-89  
2316 ZL Leiden  
Postbus 3005  
2301 DA Leiden

[www.tno.nl](http://www.tno.nl)

T +31 88 866 90 00  
[infodesk@tno.nl](mailto:infodesk@tno.nl)

Handelsregisternummer 27376655

© 2018 TNO