

Geleerde lessen uit interventieonderzoek naar arbeidsmarktdiscriminatie

Marieke van den Tooren

TNO

marieke.vandentooren@tno.nl

Malte Steinhoff

TNO

malte.steinhoff@tno.nl

Jenny Huijs

TNO

jenny.huijs@tno.nl

Merel In der Maur

TNO

merel.indermaur@tno.nl

Marloes van der Klauw

TNO

marloes.vanderklauw@tno.nl

Samenvatting

In dit essay delen we de geleerde lessen van een grootschalige interventiestudie (*Pilot Nudging*) waarin TNO samen met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) onderzoek heeft gedaan naar de toepasbaarheid, effectiviteit en onderliggende mechanismen van drie interventies die tot doel hebben de rol van vooroordelen ten opzichte van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond in het werving-en-selectieproces te verkleinen. De interventies zijn onderzocht in 19 (middel)grote Nederlandse organisaties. In totaal beschrijven we vijf hoofdlessen, waarbij we ingaan op de volgende zaken: de methodologische uitdagingen van de onderzoeksopzet; het belang van een brede betrokkenheid van deelnemende organisaties; het belang van intensieve begeleiding van de organisaties; de rol van

verwachtingenmanagement tegenover kandidaten; en de complexiteit van het werving-en-selectieproces. Door onze lessen te delen willen we bijdragen aan nieuwe initiatieven van onderzoekers, beleidsmakers en professionals die tot doel hebben discriminatie in het werving-en-selectieproces te voorkomen.

Abstract

Lessons learned from intervention research into labour market discrimination

In this essay, we share the lessons learned during the implementation of a large-scale intervention study (*Pilot Nudging*) in which TNO, together with the Ministry of Social Affairs and Employment (SZW), has studied the applicability, effectiveness and underlying mechanisms of three interventions aimed at reducing the role of prejudice against people with a non-Western migration background in the recruitment and selection process. The interventions were studied in 19 medium to large Dutch organizations. In total, we describe five main lessons, addressing the methodological challenges of the study design; the importance of broad involvement of participating organizations; the importance of intensive guidance of the organizations; managing expectations towards candidates; and the complexity of the recruitment and selection process. By sharing our lessons, we aim to contribute to new initiatives by researchers, policymakers and professionals that aim to prevent discrimination in the recruitment and selection process.

Keywords: labour market discrimination; recruitment and selection; intervention study; lessons learned

Discriminatie op de arbeidsmarkt van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond is nog steeds een veelvoorkomend probleem. Recent onderzoek laat bijvoorbeeld zien dat Turkse en Marokkaanse Nederlanders veel vaker discriminatie ervaren bij het zoeken naar werk (51%) dan Nederlanders zonder migratieachtergrond (19%) (Andriessen et al., 2020). Soms wordt er bewust gediscrimineerd en wijzen organisaties mensen willens en wetens af vanwege hun achtergrond (Van der Ent, 2018), maar meestal gebeurt dit onbewust. Men is zich niet bewust van de eigen vooroordelen, maar deze manifesteren zich wel in de oordeelsvorming tijdens het werving-en-selectieproces (Hulsegge et al., 2020; Thijssen et al., 2019). Zo kan het gebeuren dat de competenties van werkzoekenden met een niet-westerse migratieachtergrond vanwege hun afkomst worden onderschat (Hulsegge et al., 2020). Zij moeten hierdoor extra veel moeite doen om een baan te vinden.

Uit de Werkgevers Enquête Arbeid (WEA) 2019 (Kraan et al., 2020) blijkt dat 66% van de Nederlandse bedrijven bewust rekening houdt met het voorkómen van discriminatie in de werving en selectie. Eén derde van de bedrijven doet dit *niet*. Om discriminatie op de arbeidsmarkt tegen te gaan, is wetgeving in voorbereiding die het verplicht maakt om als bedrijf werving-en-selectiebeleid te hebben dat discriminatie tegengaat (Van 't Wout, 2020). Van de bedrijven die dit nu al doen is het echter de vraag in hoeverre zij hierin ook daadwerkelijk succesvol zijn. Om bedrijven te ondersteunen in het tegengaan van (onbewuste) arbeidsmarktdiscriminatie heeft het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) een groot onderzoeksprogramma opgezet, bestaande uit diverse onderzoeken (Koolmees, 2018a).

Een van de onderzoeken waaraan TNO uitvoering gaf is de pilot *Nudging in werving en selectie* (kortweg *Pilot Nudging*), een grootschalig interventie-onderzoek waaraan 19 (middel)grote organisaties in Nederland meededen. Dit tweejarige onderzoek is begin 2021 afgerond (Huijs et al., 2021). Het bleek een traject met uitdagingen, waarbij op diverse terreinen waardevolle lessen zijn getrokken. In de wetenschap dat in de nabije toekomst nog vele onderzoekers, maar ook professionals en beleidsmakers van zowel de overheid als organisaties soortgelijke stappen zullen zetten om discriminatie op de arbeidsmarkt tegen te gaan, delen wij graag onze geleerde lessen. Wij hopen zo een bijdrage te leveren aan de effectiviteit en efficiëntie van nieuwe initiatieven om arbeidsmarktdiscriminatie te voorkomen.

Pilot Nudging

Achtergrond

De *Pilot Nudging* maakt deel uit van het *Programma Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt* (VIA). Dit programma is begin 2018 door het ministerie van SZW gelanceerd (Koolmees, 2018a) met als doel vernieuwende aanpakken te testen waarmee de arbeidsmarktpositie van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond kan worden verbeterd. Het beeld is dat men op basis van bestaande kennis redelijk goed weet waar het probleem zit, maar dat er nog onvoldoende wetenschappelijk bewijs is welke interventies effectief zijn om de kansengelijkheid op de arbeidsmarkt te vergroten. In het VIA-programma worden meerdere sporen bewandeld, waarbij verschillende aanpakken voor verschillende uitdagingen in de praktijk worden getest. De experimenten worden gemonitord en geëvalueerd, en na afloop zullen de meest kansrijke aanpakken landelijk geïmplementeerd worden (Koolmees, 2018b).

Het doel van de *Pilot Nudging* is 'de ontwikkeling van een set aan kansrijke nudges dat in de praktijk werkt om werkgevers in hun HR werving- en selectieproces de rol van vooroordelen ten opzichte van etnische minderheden te laten verkleinen'. Daarmee wil het ministerie van SZW op lange termijn stimuleren dat 'alle werkgevers in Nederland met een HR-afdeling relatief eenvoudig en aantoonbaar effectief hun werving- en selectieproces (kunnen) aanpassen, zodanig dat onbewuste vooroordelen minder een rol spelen' (De Ruig et al., 2018, p. 25-26). De aannames die hierbij zijn gedaan (deels gebaseerd op onderzoek) zijn: (1) dat de invloed van onbewuste vooroordelen ten aanzien van etnische achtergrond het sterkste is in de fase van werving en selectie; als de persoon eenmaal is aangenomen speelt discriminatie een minder grote rol, en (2) dat doelbewuste uitsluiting van etnische minderheden vóórkomt, maar in mindere mate en dat dit wordt aangepakt door middel van handhaving (Ibid., 2018, p. 26).

De doelgroep van de *Pilot Nudging* zijn werkgevers en dan met name de mensen die in het bedrijf verantwoordelijk zijn voor het werving-en-selectieproces (vanaf nu: hr-professionals). De groep die profijt moet hebben van de 'nudges' zijn sollicitanten met een niet-westerse migratieachtergrond. De pilot richt zich daarbij op verzoek van het ministerie van SZW in het bijzonder op werkzoekenden met beroepsniveau mbo-4 en hoger. In tegenstelling tot wat soms wordt aangenomen, beperkt het verschil in kansen op de arbeidsmarkt zich niet tot de laagste onderwijsniveaus. Ook op mbo-4 en hbo-niveau zien we een hogere werkloosheid onder werkzoekenden met een niet-westerse migratieachtergrond (Meng et al., 2016). De term 'nudges' suggereert dat er kleine, relatief makkelijk toepasbare ingrepen in het werving-en-selectieproces plaatsvinden die ongemerkt van invloed zijn op het gedrag van hr-professionals (vgl. Sunstein, 2014). In werkelijkheid betreft het drie ingrepen in het werving-en-selectieproces die in de beginfase bewuste inspanningen van de betrokken hr-professionals vragen. Vandaar dat we in het vervolg spreken van interventies in plaats van nudges.

Interventies

De drie interventies die in de *Pilot Nudging* zijn getest, zijn: (1) *Neutralere vacatureteksten*, (2) *Objectievere eerste selectie* en (3) *Gestructureerd interviewen*. De interventies zijn ontworpen door het ministerie van SZW in samenwerking met Oculus Consultancy. Het doel van de eerste interventie is om vacatures zo op te stellen dat het even aantrekkelijk is voor kandidaten met en zonder niet-westerse migratieachtergrond om te solliciteren. De tweede en derde interventie hebben tot doel de invloed van onbewuste vooroordelen op beslissingen in het selectieproces te verminderen. Het doel

van deze twee interventies is dus *niet* om hr-professionals bewust te maken van hun vooroordelen. In plaats daarvan wordt het proces zo aangepast dat er weinig ruimte overblijft voor de invloed van onbewuste vooroordelen (De Ruig et al., 2018). De interventies worden hieronder kort beschreven.

Neutralere vacatureteksten

Vacatureteksten worden vaak (onbedoeld) geschreven met het type medewerker in gedachten dat op dat moment in de meerderheid is. Ook kan bij kandidaten om andere redenen uit vacatures het beeld ontstaan dat een bedrijf maar beperkt openstaat voor culturele diversiteit, bijvoorbeeld omdat er een foto van een groep medewerkers bij de tekst staat waarmee de potentiële kandidaat zich niet kan identificeren. Het gevolg is dat bepaalde etnische groepen niet op deze vacatures solliciteren, vanuit de gedachte dat ze niet welkom zijn bij het bedrijf of zich daar niet thuis zullen voelen. Het doel van de interventie neutralere vacatureteksten is om door middel van aanpassingen in het gebruik van taal, 'tone of voice' en beeld, vacatureteksten zo aan te passen dat bedrijven hiermee ook groepen aanspreken die nu nog ondervertegenwoordigd zijn in het bedrijf. Zie box 1 voor een uitgebreidere beschrijving van de interventie.

Box 1. Neutralere vacatureteksten

Bij het opstellen van neutralere vacatureteksten wordt het volgende van werkgevers gevraagd:

1. Beperk de functie-eisen tot 4 à 5 'must haves' die betrekking hebben op de kern van het werk.
2. Maak de functie-eisen inclusiever door te verwijzen naar gedrag in plaats van eigenschappen of door vereisten meer open te formuleren.
3. Neem een onderbouwde verklaring over diversiteit op in de vacaturetekst, waarin je uitlegt waarom culturele diversiteit belangrijk is in de organisatie.
4. Maak de inclusieve aspecten van de organisatie zichtbaar, bijvoorbeeld door aspecten van de teamcultuur te benoemen die ertoe bijdragen dat alle werknemers zich gehoord en geaccepteerd voelen of door met beeldmateriaal te werken dat de bestaande diversiteit onder je werknemers zichtbaar maakt.
5. Wees duidelijk over de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, bijvoorbeeld door het salaris te vermelden en door transparant te zijn over de ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden.
6. Leg de vacaturetekst voor aan medewerkers en/of experts en vraag hun om feedback.

Objectievere eerste selectie

Uit onderzoek blijkt dat selecteurs de informatie van kandidaten korter beoordelen wanneer zij inschatten dat de kandidaat uit een andere culturele groep komt dan zij zelf (Bartoš et al., 2016). Het doel van de interventie objectievere eerste selectie is te voorkomen dat selecteurs in het stadium van brief- en cv-selectie over informatie van kandidaten beschikken die niet direct relevant is voor het uitvoeren van de functie, zoals naam en geboorteplaats. Ook is de interventie erop gericht dat selecteurs van elke kandidaat dezelfde informatie hebben, zodat er een zo eerlijk mogelijke vergelijking kan worden gemaakt. Zie box 2 voor een uitgebreidere beschrijving van de interventie.

Box 2. Objectievere eerste selectie

In plaats van een traditionele eerste selectieronde op basis van brief en cv wordt van werkgevers het volgende gevraagd:

1. Vertaal de functie-eisen ('must haves') naar 4 à 6 standaardvragen en laat deze door alle kandidaten schriftelijk beantwoorden.
2. Beoordeel alle binnengekomen antwoorden parallel (per vraag, niet per sollicitant) aan de hand van een vooraf opgestelde normeringstabel.
3. Bekijk de persoonsgegevens van de kandidaten pas als laatste (nadat alle antwoorden op de standaardvragen zijn beoordeeld).
4. Laat de beoordelingsscores de doorslag geven in de beslissing welke kandidaten doorgaan naar de volgende ronde.

Gestructureerd interviewen

Tijdens een sollicitatiegesprek probeert de selecteur in een kort tijdsbestek een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de geschiktheid van de kandidaat voor de functie. Vaak hebben mensen echter binnen enkele minuten (of soms zelfs vóór het gesprek) al een eerste oordeel over iemand gevormd. Het risico bestaat dat deze eerste associatie (onbewust) leidend is bij de vragen die de kandidaat in het vervolg van het gesprek krijgt en de beoordeling van de antwoorden. Het doel van de interventie gestructureerd interviewen is kandidaten onderling beter en objectiever vergelijkbaar te maken, zodat kan worden voorkomen dat het gevoel van een 'klik' een objectief oordeel over de geschiktheid van de kandidaat verhindert. Zie box 3 voor een uitgebreidere beschrijving van de interventie.

Box 3. Gestructureerd interviewen

Bij het voorbereiden en voeren van de sollicitatiegesprekken wordt van werkgevers het volgende gevraagd:

1. Vertaal de functie-eisen ('must haves') naar 6 à 8 standaard (open) interviewvragen en laat deze door alle kandidaten tijdens het gesprek in dezelfde volgorde beantwoorden.
2. Creëer een setting waarin de kandidaten zich zoveel mogelijk op hun gemak voelen, zonder dat de interviewer afwijkt van de vooraf geformuleerde vragen.
3. Vraag door aan de hand van de STAR-methode (Situatie, Taak, Actie, Resultaat).
4. Gebruik bij alle kandidaten de volle beschikbare tijd.
5. Beoordeel de antwoorden van de kandidaten direct na het gesprek aan de hand van een vooraf opgestelde normeringstabel. Doe dit alleen en bespreek de kandidaten niet tussentijds met elkaar.
6. Laat de beoordelingsscores de doorslag geven in de beslissing welke kandidaten doorgaan naar de volgende ronde of welke kandidaat de baan krijgt.

Onderzoeksvragen

De rol van TNO was om de effectiviteit en toepasbaarheid van de interventies te evalueren, specifiek op de volgende drie doelen: een procesevaluatie, een effectonderzoek en een onderzoek naar onderliggende mechanismen.

Bij het eerste doel, de *procesevaluatie*, stonden drie onderzoeksvragen centraal: (1) Zijn de interventies uitgevoerd volgens de handleiding? (2) Leidt de implementatie van de interventies tot een verandering in het werving-en-selectieproces? en (3) In hoeverre zijn de interventies goed toepasbaar in de praktijk?

Bij het tweede doel, het *effectonderzoek*, stond de vraag centraal of de interventies tot meer kansengelijkheid leiden voor kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond. Concreet is bij de interventie *Neutralere vacatureteksten* onderzocht of het herschrijven van vacatureteksten ertoe leidt dat er naar verhouding meer mensen met een niet-westerse migratieachtergrond op een vacature solliciteren. Bij de interventies *Objectievere eerste selectie* en *Gestructureerd interviewen* is onderzocht of het vervangen van de brief- en cv-selectie door een objectievere selectie en een meer gestructureerde aanpak van het sollicitatiegesprek, ertoe leidt dat verhoudingsgewijs meer mensen met een niet-westerse migratieachtergrond doorgaan naar de volgende selectieronde worden aangenomen op de vacante functie.

Het derde doel betreft het onderzoek naar *onderliggende mechanismen*. Wanneer er een effect wordt gevonden, geeft dat namelijk nog geen antwoord op de vraag *hoe* het effect tot stand is gekomen. Door de mechanismen die ten grondslag liggen aan de effecten van de interventies in kaart te brengen, kunnen de interventies verder worden aangescherpt en zo (nog) effectiever en efficiënter worden gemaakt. Concreet is bij de interventie *Neutralere vacatureteksten* onderzocht of het herschrijven van vacatureteksten ertoe leidt dat kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond er sterker van overtuigd zijn dat zij (a) snel hun plek zullen vinden in de organisatie, (b) aan de functie-eisen kunnen voldoen, (c) voor langere tijd zeker zijn van hun baan, en (d) gelijke kansen zullen krijgen in de organisatie. Bij de interventies *Objectievere eerste selectie* en *Gestructureerd interviewen* is onderzocht of het vervangen van de brief- en cv-selectie door een objectievere selectie en een meer gestructureerde aanpak van het sollicitatiegesprek ertoe leiden dat de selecteurs tijdens het selectieproces meer gericht zijn op de werkgerelateerde en minder op de niet-werkgerelateerde kenmerken van kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond.

Uitvoering onderzoek

We benoemen hier de belangrijkste hoofdlijnen van het onderzoek. Voor meer details verwijzen we naar het eindrapport behorende bij de *Pilot Nudging* (Huijs et al., 2021).

Het onderzoek is uitgevoerd in twee fasen met twee groepen organisaties, waarbij de ervaringen uit de eerste fase zijn gebruikt om het onderzoek en de interventies in de tweede fase aan te scherpen. De eerste fase vond plaats in de periode september 2019 t/m maart 2020. De tweede fase in de periode april 2020 t/m december 2020, waardoor het onderzoek in deze fase heeft plaatsgevonden ten tijde van de coronacrisis.

Deelnemende organisaties

Aan de eerste onderzoeksfase deden negen organisaties mee en aan de tweede fase tien, alle afkomstig uit de publieke en private sector. Zowel in de eerste als de tweede fase zijn de organisaties door het ministerie van SZW benaderd en bij het project betrokken. Het gaat om organisaties die openstaan voor diversiteit, maar ook inzien dat er binnen hun processen nog winst te behalen is. Om de interventies volgens de handleidingen uit te voeren, heeft een organisatie geen ervaring op het gebied van diversiteit te hebben om voordeel uit de potentiële effecten van de interventies te halen. Wel moet er binnen de organisatie belang aan diversiteit worden gehecht om überhaupt bereid te zijn de interventies toe te passen.

De deelnemende organisaties konden zelf kiezen aan welke interventie(s) zij wilden deelnemen. In de eerste fase was de keuze geheel vrij. Uiteindelijk deden acht organisaties mee aan de interventie *Neutralere vacatureteksten*, drie organisaties aan de interventie *Objectievere eerste selectie* en twee organisaties aan de interventie *Gestructureerd interviewen*. Hieruit blijkt een voorkeur voor de interventie *Neutralere vacatureteksten*. De reden hiervoor is dat organisaties deze interventie op het eerste oog als minder ingrijpend beschouwden. Het gevolg was dat de laatste twee interventies in de eerste fase te weinig zijn toegepast om betrouwbare uitspraken te kunnen doen over hun effectiviteit. In de tweede fase is daarom één restrictie ingebouwd: alle organisaties deden mee aan de interventie *neutralere vacatureteksten* en dat in combinatie met óf de interventie *objectievere eerste selectie* óf de interventie *gestructureerd interviewen*. Uiteindelijk combineerden vier organisaties de interventie *neutralere vacatureteksten* met de interventie *objectievere eerste selectie*, vijf organisaties combineerden *neutralere vacatureteksten* met *gestructureerd interviewen* en één organisatie paste beide combinaties toe. Om de deelnemende bedrijven zo goed mogelijk voor te bereiden en te begeleiden bij de implementatie van de interventie(s), kregen de betrokken medewerkers vooraf per interventie een workshop aangeboden door Oculius Consultancy.

Onderzoeksopzet

Hoewel het onderzoek in een praktijksetting plaatsvond, is geprobeerd zoveel mogelijk een gecontroleerde experimentele opzet te creëren. Binnen elke organisatie was één experimentele groep waar de interventie(s) werd(en) geïmplementeerd, en één controlegroep waar men volgens de oorspronkelijke werkwijze het werving-en-selectietraject doorliep. Idealiter onderscheidde beide groepen zich enkel van elkaar in het wel of niet toepassen van de interventie en was er geen interferentie tussen de groepen. Dat is in de praktijk echter lastig te realiseren. We hadden veelal te maken met bestaande groepen, zoals een afdeling of locatie, en ook kon niet altijd worden voorkomen dat betrokkenen uit de experimentele en controlegroep informatie uitwisselden of dat hr-professionals in beide groepen actief waren. Wel is waar mogelijk geprobeerd de experimentele en controlegroepen binnen bedrijven te matchen (onder andere op vacante functies) en interferentie te voorkomen. Met name in de tweede fase is hier veel aandacht aan besteed door vooraf criteria op te stellen die zijn gehanteerd bij de rekrutering van de organisaties.

Dataverzameling

Ten behoeve van het onderzoek is op verschillende manieren data verzameld. Zo is organisaties die deelnamen aan de interventie *Neutralere vacatureteksten* gevraagd om vacatureteksten waarmee zij in de controle- en experimentele conditie hebben gewerkt met TNO te delen, zodat kon worden nagegaan in hoeverre zij hun vacatureteksten conform de richtlijnen van de interventie hadden aangepast en in welke mate de aangepaste vacatureteksten verschilden van de standaard vacatureteksten die door de organisaties werden gebruikt. Ook is deze organisaties gevraagd sollicitanten via de organisatiewebsite of per e-mail een link aan te bieden naar een vragenlijst van TNO waarin sollicitanten onder andere vragen werden gesteld over hun afkomst en hoe zij op basis van de vacature hun baan zekerheid en kansengelijkheid inschatten. De vragenlijst werd aangeboden aan alle sollicitanten, zowel aan kandidaten die solliciteerden op een vacature waarop de interventie werd toegepast, als aan kandidaten die solliciteerden op een vacature in de controleconditie.

Aan organisaties die deelnamen aan de interventie *Objectievere eerste selectie* en/of *Gestructureerd interviewen* is gevraagd de opgestelde sollicitatie-/interviewvragen en scoreformulieren met TNO te delen, zodat kon worden geëvalueerd in hoeverre deze waren opgesteld conform de richtlijnen van de interventies. Verder is organisaties gevraagd een bestand bij te houden met een unieke code voor iedere vacature die is uitgezet, de achtergrondgegevens van de kandidaat, de door de kandidaat behaalde score bij de interventies *Objectievere eerste selectie* of *Gestructureerd interviewen* (alleen voor kandidaten uit de experimentele groep), en of de kandidaat door is naar de volgende ronde, de baan aangeboden heeft gekregen en deze heeft geaccepteerd. De achtergrondgegevens van een kandidaat bestaan uit leeftijd en geslacht en inschatting van de culturele achtergrond. Voor dat laatste geeft bij de interventie *Objectievere eerste selectie* een hr-professional die niet bij het werving-en-selectieproces betrokken is, op basis van de voor- en achternaam van de sollicitant, een subjectieve inschatting ('onderbuikgevoel') of de kandidaat geen migratieachtergrond, een westerse migratieachtergrond of een niet-westerse migratieachtergrond heeft. Bij de interventie *Gestructureerd interviewen* wordt de subjectieve inschatting gemaakt door de bij het werving-en-selectieproces betrokken hr-professional. Dit op basis van de naam van de kandidaat én de eerste indruk (op basis van gedrag, uiterlijk, etc.) die de kandidaat maakt. Er is gekozen voor deze subjectieve inschattingen, omdat in de dagelijkse praktijk op dezelfde wijze beelden worden gevormd van de culturele achtergrond van een kandidaat. Het coderen van de culturele achtergrond van kandidaten vindt plaats na het

beoordelen van alle sollicitatievragen (*Objectievere eerste selectie*) en nadat alle gesprekken voor een vacature zijn gevoerd (*Gestructureerd interviewen*).

Bij alle drie de interventies werden focusgroepen georganiseerd (één in de eerste fase en twee in de tweede fase) om samen met de organisaties de uitvoering en toepasbaarheid van de interventies te evalueren. Ter aanvulling hierop hielden TNO en het ministerie van SZW in hun contacten met de organisaties zelf ook een logboek bij over de uitvoering en toepasbaarheid van de interventies. Ook werden aantekeningen gemaakt tijdens plenaire bijeenkomsten en individuele voortgangsoverleggen met de organisaties. Tot slot is de organisaties verzocht om zowel voor de start van het onderzoek als periodiek tijdens het onderzoek een vragenlijst voor te leggen aan hun hr-professionals. Deze vragenlijst bevatte vragen over de toepasbaarheid van de interventie(s). Bij de interventies *Objectievere eerste selectie* en *Gestructureerd interviewen* werd tevens in kaart gebracht in hoeverre hr-professionals in hun focus en handelen gericht zijn (geweest) op de competenties van de kandidaten en in hoeverre op de achtergrond van de kandidaten en hun fit met de organisatie.

Resultaten

Dit essay heeft tot doel de geleerde lessen van de *Pilot Nudging* te delen. Om deze lessen beter in de juiste context te kunnen plaatsen, volgt hieronder een samenvatting van de belangrijkste bevindingen. Voor meer details verwijzen we naar het eindrapport van de *Pilot Nudging* (Huijs et al., 2021).

Het kwalitatieve onderzoek laat zien dat de interventies goed toepasbaar zijn in de praktijk en dat ze leiden tot een verandering in het proces van werving en selectie. Dit wordt goed zichtbaar in de documenten die de organisaties met de onderzoekers hebben gedeeld, zoals vacatureteksten en interviewvragen. Ook geven de deelnemende hr-professionals aan dat de interventies de professionaliteit binnen het werving-en-selectieproces bevorderen. Zo leiden de interventies tot meer bewustwording binnen de organisatie van de aanwezigheid van (onbewuste) vooroordelen. Daarnaast krijgt het werving-en-selectieproces een betere opbouw en structuur en ontstaat er meer duidelijkheid over welke competenties nu écht belangrijk zijn. Dit geeft hr-professionals meer regie over de uit te zetten lijnen van werving en selectie, resulteert in betere vacatureteksten en maakt het makkelijker om achteraf een inhoudelijke terugkoppeling te geven aan de kandidaten die afvallen en, intern, aan de vacaturehouder.

Op basis van het kwantitatieve onderzoek kunnen géén robuuste conclusies worden getrokken over de effecten van de interventies op de instroom van kandidaten (interventie 1, *Neutralere vacatureteksten*) en de doorstroom

van kandidaten (interventie 2, *Objectievere eerste selectie*; en interventie 3, *Gestructureerd interviewen*). We hadden hiervoor onvoldoende observaties. Hetzelfde geldt voor het kwantitatieve onderzoek naar de onderliggende mechanismen. Wel weten we uit de focusgroepen dat hr-professionals door de interventie *Gestructureerd interviewen* in interviews nu meer op functie-relevante competenties letten en minder afgaan op de eerste indruk.

Geleerde lessen

Aanpak

Tijdens de uitvoering van de eerste en tweede fase van de *Pilot Nudging* zijn lessen getrokken die de moeite waard zijn om te delen. Het betreft eigen ervaringen van de onderzoekers, van de deelnemende organisaties en van de beleidsmakers van het ministerie van SZW die zijn gedeeld in gesprekken en tijdens focusgroepen. De geleerde lessen zijn na afloop van de tweede fase op een rij gezet en gecategoriseerd. Uiteindelijk hebben we vijf hoofdlessen kunnen identificeren. Onder elke hoofdle wordt puntsgewijs een samenvatting gegeven van de opgedane inzichten en worden – waar mogelijk – oplossingsrichtingen aangedragen.

Bevindingen

Les 1: Het ontwerpen en realiseren van de huidige onderzoeksopzet brengt methodologische uitdagingen met zich mee die niet altijd (direct) oplosbaar zijn, maar wel impact hebben op de uitvoering en uitkomsten van het onderzoek.

Zo is het een lastige opgave gebleken om in de dagelijkse praktijk zo veel data te verzamelen dat er voldoende *statistische power* is om kwantitatief goed onderbouwde uitspraken te kunnen doen over de effectiviteit en onderliggende mechanismen van de interventies. Het aantal vacatures en kandidaten dat hiervoor nodig is, was zeer moeilijk te realiseren binnen de looptijd van dit onderzoeksproject (de eerste fase 7 maanden, de tweede fase 9 maanden). Om toch tot de gewenste respons te komen en zoveel mogelijk data te kunnen verzamelen, moet dus niet alleen worden gekeken naar het aantal (grote) bedrijven, maar bijvoorbeeld ook naar de doorlooptijd van het onderzoek. Daar komt bij dat organisaties in de praktijk vaak te optimistisch zijn over het te verwachten aantal vacatures en kandidaten. Er kan dus niet automatisch worden vertrouwd op de door organisaties ingeschatte cijfers.

Behalve de kwantiteit van de data, is ook de benodigde kwaliteit van de data moeilijk te realiseren. Vanuit pragmatisch oogpunt zijn door de deelnemende bedrijven vaak *eigen keuzes* gemaakt binnen de experimentele setting,

onder andere door de interventie net anders toe te passen, bijvoorbeeld door het weglaten van een expliciete diversiteitsverklaring, meer dan vijf 'must haves' op te nemen of antwoorden niet volledig parallel te beoordelen. Het gevolg is dat de betekenis van de observaties binnen de experimentele conditie kan verschillen tussen organisaties (*informatiebias*). Het is in een dergelijke situatie belangrijk dat organisaties eventuele aanpassingen zo snel mogelijk bespreken met de onderzoekers en de aanpassingen zo goed mogelijk vastleggen, zodat ten minste transparantie gewaarborgd kan worden en onderzoekers idealiter ervoor kunnen zorgen dat de interventie wel goed wordt toegepast. Dit vraagt om een nauwe samenwerking in de praktijk tussen onderzoekers en uitvoerders, waarbij er regelmatig onderling contact is en vooraf duidelijke afspraken met elkaar worden gemaakt voor momenten dat zaken anders (dreigen te) lopen dan gepland (zie ook les 3).

De kwantiteit en kwaliteit van de data worden echter ook beïnvloed door onderschattingen van de *complexiteit van de metingen* in de praktijk. In ons onderzoek is veel van organisaties gevraagd. De begeleiding die daarbij vanuit TNO en het ministerie van SZW werd gegeven had, ondanks de vele instructies, de uitgebreide handleidingen bij de interventies en de beschikbaarheid voor vragen, toch nog uitgebreider mogen zijn. Het alternatief is het onderzoek minder complex op te zetten of om meer met 'proxy's' te werken. Bijvoorbeeld door het onderzoek naar de onderliggende mechanismen van de interventies in een labstudie te doen, of door een toename in kansengelijkheid niet direct te operationaliseren als het percentage kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond dat doorstroomt in de interventiegroep (vs. de controleconditie). In plaats daarvan kan iets minder 'hoog' worden ingezet, bijvoorbeeld door het meten van de tevredenheid van kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond met het werving-en-selectieproces. Hiervoor kunnen bijvoorbeeld vragenlijsten worden ingezet, in plaats van organisaties te vragen zelf gegevens van kandidaten bij te houden.

Hoewel het is af te raden de complexiteit van het onderzoek op te voeren en er nog veel winst te behalen is wat betreft de kwantiteit en kwaliteit van de data, is het raadzaam tijd te investeren in een nadere *operationalisering van de effectmaten* van de interventies. Zo hebben we onderzocht of, als gevolg van de interventies, er verhoudingsgewijs *meer* mensen met een niet-westerse migratieachtergrond solliciteren op een vacature en doorstromen naar de volgende ronde dan wel een baan aangeboden krijgen. Wat we echter niet hebben gedefinieerd is bij hoeveel meer mensen de interventies als succesvol moeten worden bestempeld om van een effect te kunnen spreken. Oftewel wanneer een significant verschil tussen de experimentele en controlegroep

geen druppel op een gloeiende plaat meer is, maar een verbetering die echt bijdraagt aan de oplossing van het probleem (*minimum effect of interest*). Noch vanuit beleid, noch vanuit praktijk is daar een concrete visie over geformuleerd. Maar ook met een duidelijke visie hierop is de operationalisering van de effectmaten niet eenvoudig. Zo dient goed te worden nagedacht over de definitie van 'niet-westerse migratieachtergrond'. In ons onderzoek hebben we de CBS-definitie¹ gehanteerd (de kandidaat zelf en/of zijn of haar vader en/of moeder zijn geboren in een niet-westers land), kandidaten gevraagd zelf hun achtergrond te bepalen én (onafhankelijke) hr-professionals gevraagd hun inschatting van de achtergrond van de kandidaten te geven. Afhankelijk van de gekozen operationalisering kan het aantal mensen met een niet-westerse migratieachtergrond sterk verschillen. Dit is bepalend voor de conclusies die over de effectiviteit van de interventies worden getrokken. De operationalisering van de effectmaten moet dus met alle betrokken partijen goed worden afgestemd en op transparante wijze worden gerapporteerd.

Les 2: Een juiste uitvoering van de interventies en het onderzoek vergt betrokkenheid vanuit alle lagen in de organisatie.

Voor een juiste uitvoering van de interventies is *steun van de vacaturehouder* onontbeerlijk. Zo is het van belang dat er tijd wordt geïnvesteerd in het formuleren van de juiste functie-eisen. Dit is van belang voor elke interventie. Als deze stap niet goed wordt uitgevoerd, werkt dat door in alle vervolgstappen, zoals het opstellen en scoren van beoordelingsformulieren. In de praktijk schoot het weloverwogen (her)formuleren van de functie-eisen er nog weleens bij in, onder andere vanwege de grote druk vanuit de vacaturehouders om vacatures zo snel mogelijk uit te zetten. Maar ook een gebrek aan draagvlak en kennis van de interventies bij de vacaturehouders kan de uitvoering van de interventies belemmeren. Zo was de hr-professional in veel gevallen niet de uitvoerende bij de interventie *Gestructureerd interviewen*. In plaats daarvan werd de gespreksvoering vaak overgelaten aan de vacaturehouder. Doordat voor vacaturehouders niet altijd de noodzaak en meerwaarde van de interventies duidelijk waren, bleven ze belang hechten aan de 'klik' met de kandidaat en kwam een juiste uitvoering van de interventies onder druk te staan. Dit uitte zich bijvoorbeeld in het niet volgen van het interviewprotocol en het doorvragen op onderwerpen die niet competentiegerelateerd zijn, waardoor tijdens het gesprek de aandacht werd verlegd naar de culturele achtergrond van de kandidaat en zaken die daarmee verband houden. Het is dan ook van belang vacaturehouders actief te betrekken bij de voorbereiding (bijvoorbeeld deelname aan workshops)

en uitvoering van de interventies, zodat ze hier kennis van kunnen nemen en de meerwaarde gaan inzien.

Een juiste uitvoering van de interventies is ook afhankelijk van de *inrichting van het IT-systeem* in de deelnemende organisaties en de mogelijkheden binnen de organisatie daar veranderingen in aan te brengen. Zo bleken sommige organisaties te werken met standaardformats voor digitale vacatures, waardoor een diversiteitsverklaring bijvoorbeeld alleen onderaan de vacature kon worden geplaatst, of de arbeidsvoorwaarden niet konden worden aangevuld. Daarnaast bleek het niet altijd mogelijk om een naam of cv uit het systeem te verwijderen, waardoor in de informatie die naar de hr-professionals werd gestuurd de achtergrondgegevens van de kandidaat toch zichtbaar waren. Ook was het niet altijd mogelijk om het systeem zo aan te passen dat het uploaden van een brief of cv werd vervangen door een reeks vragen die de kandidaat moest beantwoorden, waardoor deze handmatig per mail uitgevraagd moesten worden. Het is dus raadzaam rekening te houden met de IT-mogelijkheden van een organisatie wanneer organisaties worden geselecteerd voor deelname aan het onderzoek.

Les 3: Een juiste uitvoering van de interventies en het onderzoek vergt langdurige begeleiding van de deelnemende organisaties.

Veel hr-professionals die meededen aan de interventies startten (ten onrechte) met het idee 'ik heb geen vooroordelen' en 'ik doe het al best goed', en twijfelden daardoor aan de toegevoegde waarde van deelname aan de interventies. Het is daarom van belang hr-professionals vooraf *voorlichting* te geven over het bestaan van onbewuste vooroordelen die ertoe kunnen bijdragen dat men onbedoeld toch op achtergrondkenmerken van kandidaten selecteert. Zo leek de workshop die vooraf door Oculis Consultancy werd gegeven het zelfbeeld van de hr-professionals te doen kantelen van 'ik heb geen vooroordelen' naar 'misschien selecteer ik onbewust toch op de achtergrondkenmerken van een kandidaat'. Dit kwam de motivatie voor deelname aan het interventieonderzoek ten goede.

Gewoontes staan de juiste uitvoering van de interventies soms in de weg. Hr-professionals en vacaturehouders vinden het bij de interventie *Objectievere eerste selectie* bijvoorbeeld lastig de schrijfvaardigheid van kandidaten los te laten in het beoordelingsproces, ook al is het geen directe functie-vereiste. Feit is echter dat sommige kandidaten minder talig zijn dan anderen. Het is daarom raadzaam hr-professionals en vacaturehouders hier regelmatig bewust van te maken, zodat ze minder snel geneigd zijn om vaardigheden die uit gewoonte aandacht krijgen maar niet nodig zijn voor de functie mee te laten wegen in de beoordeling.

Hr-professionals die de interventies moeten toepassen onderschatten snel de complexiteit van de interventies en de bijbehorende onderzoeksactiviteiten. Zo bleken hr-professionals bijvoorbeeld meer ondersteuning nodig te hebben bij het formuleren van functie-eisen, het beschrijven van de cultuur van het team of de organisatie, het formuleren van de juiste sollicitatie- en interviewvragen en het opstellen van de beoordelingsformulieren. Gedurende het gehele interventietraject is het daarom van belang de deelnemende organisaties actief te volgen en intensief te *ondersteunen*. Zonder monitoring en ondersteuning bestaat de kans dat de organisaties de interventies (onbewust) onjuist uitvoeren, onvoldoende of onvolledige data aanleveren, of afhaken.

Deelname aan de interventies en het onderzoek kost organisaties – zeker in de beginfase – veel tijd. Hoewel het gaandeweg makkelijker wordt, zijn er momenten dat de *motivatie* onder druk komt te staan. Eén manier om de motivatie op peil te houden is door organisaties te wijzen op de bijeffecten van deelname aan de interventies, zoals bleek tijdens de workshops en groepsbijeenkomsten van de *Pilot Nudging* die werden georganiseerd door het ministerie van SZW. Zo kan deelname aan de interventies de professionaliteit binnen het werving-en-selectieproces vergroten (zie *Resultaten*). Ook weten we dat de interventie *Objectievere eerste selectie* blijvend meer tijd kost dan een reguliere brief- en cv-selectie, maar daar staat tegenover dat organisaties betere matches ervaren tussen de kandidaat en de baan/organisatie (Huijs et al., 2021).

Les 4: Verwachtingenmanagement van de organisaties tegenover de kandidaten leidt tot meer begrip bij de kandidaten voor de interventies en het onderzoek en versterkt het wederzijds vertrouwen.

Omdat kandidaten *gewend* zijn aan reguliere brief- en cv-selectie, vinden zij veranderingen in dit deel van het selectieproces lastig. In plaats van een (standaard)brief en cv op te sturen, moeten zij nu meer moeite doen voor hun sollicitatie. Als ze dan afgewezen worden, kan de teleurstelling over de ervaren inspanningen die het ze heeft gekost negatieve reacties oproepen. Het is dus zaak kandidaten vooraf goed voor te bereiden op een ander selectieproces dan zij gewend zijn, en hen duidelijk te maken dat meedoen aan deze nieuwe manier van solliciteren niet betekent dat zij sowieso doorgaan naar een volgende sollicitatieronde.

Bij de interventie *Neutralere vacatureteksten* ontvingen kandidaten van de organisatie waar zij solliciteerden een vragenlijst waarin werd gevraagd naar hun afkomst. Concreet werd gevraagd naar hun eigen geboorteland en dat van hun ouders om hun migratieachtergrond volgens de CBS-definitie

in te delen. Daarnaast is kandidaten gevraagd met welke achtergrond of combinatie van achtergronden (bijvoorbeeld Nederlands, Marokkaans, Turks, Surinaams) zij zich het meest identificeren. Ofschoon meerdere kandidaten aangaven de objectievere manier van werven en selecteren te waarderen, beschouwden een paar kandidaten deze specifieke vragen als discriminerend. Om dit te voorkomen is het belangrijk dat organisaties (met hulp van de onderzoekers) de kandidaten nog beter *inlichten* over de achtergrond van het onderzoek en de vragen die gesteld worden. Dit kan via een aparte alinea in de deelnemersinformatie zelf, of door kandidaten de gelegenheid te geven hier vragen over te stellen.

Les 5: Het onderzoek laat zien dat de interventies maar één schakel vormen in het complexe proces van werving en selectie.

De werving en selectie van kandidaten wordt niet enkel bepaald door de te nemen stappen binnen de interventies. Er zijn ook ontwikkelingen buiten de interventies om die het werving-en-selectieproces kunnen beïnvloeden en die het lastig maken om betrouwbare uitspraken te doen over de effectiviteit van de interventies.

Zo kan de effectiviteit van de interventie *Neutralere vacatureteksten* worden geoptimaliseerd door vooraf goed na te denken over de kanalen waar de vacature wordt uitgezet. Dit vraagt om een goed doordachte *arbeidsmarktcommunicatiestrategie*. Wanneer de communicatie (standaard) verloopt via kanalen die niet of weinig mensen met een niet-westerse migratieachtergrond bereiken, is het beoogde effect van de interventie bij voorbaat niet haalbaar. Verspreid vacatures dus via websites en andere (social) mediakanalen waar de doelgroep (of hun netwerk) zich bevindt.

Verder komt het voor dat organisaties niet alleen extern naar kandidaten zoeken, maar ook *interne kandidaten* op een vacature mogen solliciteren. Echter, zelfs wanneer de vragen zich concentreren op competenties, kunnen de interne kandidaten in het voordeel zijn. Bijvoorbeeld wanneer hun wordt gevraagd hoe zij in een bepaalde situatie zouden handelen. Interne kandidaten kunnen in hun beantwoording beter aansluiten op wat passend is binnen de gebruiken van de organisatie en zo een betere beoordeling ontvangen. Dit verkleint de kans van externe kandidaten en belemmert daarmee ook de instroom van kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond. Om zuivere uitspraken te kunnen doen over de effectiviteit van de interventies, is het dus raadzaam interne vacatures niet in het onderzoek mee te nemen.

Daarnaast wordt er voor of na de interventie soms ook nog een *aanvullend selectie-instrument* (bijvoorbeeld een prescreening of een assessment center) ingezet dat mogelijk cultureel bevooroordeeld is en daardoor kandidaten met

een niet-westerse migratieachtergrond benadeelt. Ook hier is het raadzaam vacatures waarbij dergelijke instrumenten worden ingezet niet in het onderzoek mee te nemen (of de inzet van de instrumenten te vermijden). Met name assessments worden echter relatief vaak ingezet. Bedrijven stappen hier niet zomaar vanaf. Om het aantal uitgesloten vacatures niet te hoog op te laten lopen, zou ervoor kunnen worden gekozen vooral vacatures waarbij een prescreening plaatsvindt buiten het onderzoek te laten. Vacatures waarbij een assessment wordt ingezet ná de interventie kunnen eventueel wel worden meegenomen. De effectiviteit van de interventie zou dan bepaald kunnen worden op basis van het percentage kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond dat doorgaat naar de volgende ronde (in dit geval het assessment).

Tot slot komt het voor dat er in een sector sprake kan zijn van *personeels-tekorten*, waardoor er minder te kiezen valt en mensen met een niet-westerse migratieachtergrond juist weer meer kans maken, onafhankelijk van de interventies. Hier is op zichzelf weinig tegen te doen, behalve dat het een contextfactor betreft die het onderzoek sterk kan beïnvloeden en waar dus rekening mee dient te worden gehouden bij de interpretatie van de resultaten.

Conclusie

In dit artikel delen wij de lessen die we hebben getrokken tijdens de uitvoering van de *Pilot Nudging*. De interventies die we hebben geëvalueerd in het kader van deze pilot (*Neutrale vacatureteksten*, *Objectievere eerste selectie* en *Gestructureerd interviewen*) hebben als doel discriminatie in het werving-en-selectieproces te verminderen en de kansengelijkheid van kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond te vergroten. De lessen die we hebben geleerd zijn ons inziens waardevol om te delen. Want ondanks een lange voorbereiding en een doordacht onderzoeksplan confronteerde de praktijk ons met allerlei uitdagingen en onverwachte wendingen. Uiteraard is dat de charme van toegepast onderzoek en bovendien levert het vaak nieuwe inzichten en ervaringen op. Echter, om voortgang te maken met onderzoek naar een belangrijk maatschappelijk thema als discriminatie op de arbeidsmarkt, is het wel zaak deze leerervaringen om te zetten in verbeterde interventies en onderzoeksdesigns. Vandaar dat we de geleerde lessen niet voor onszelf willen houden, maar willen delen met een breder publiek. De thematiek is urgent en vraagt om oplossingen. Met dit essay hopen we bij te kunnen dragen aan nieuwe initiatieven van onderzoekers,

beleidsmakers en hr-professionals om arbeidsdiscriminatie in het werving-en-selectieproces te voorkomen. Met elke verbetering komen we immers een stapje dichterbij een arbeidsmarkt waar talent werkelijk belangrijker is dan afkomst.

Noot

1. In het tweede kwartaal van 2021 (na afloop van de *Pilot Nudging*) heeft het CBS aangekondigd op termijn te gaan stoppen met begrippen 'westers' en 'niet-westers'.

Literatuur

- Andriessen, I., Hoegen Dijkhof, J., Van der Torre, A., Van den Berg, E., Pulles, I., Iedema, J., & de Voogd-Hamelink, M. (2020). *Ervaren discriminatie in Nederland II*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Bartoš, V., Bauer, M., Chytilová, J., & Matějka, F. (2016). Attention discrimination: Theory and field experiments with monitoring information acquisition. *American Economic Review*, 106(6), 1437-1475.
- De Ruig, L., Walz, G., & Zwinkels, W. (2018). *Evaluatiekader Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt: Tussenrapport*. Leiden: De Beleidsonderzoekers.
- Huijs, J., Van der Klauw, M., Van den Tooren, M., In der Maur, M., & Steinhoff, M. (2021). *Onderzoeksrapport bij de pilot nudging in werving en selectie: Richting gelijke kansen*. Leiden: TNO; Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Hulsegge, G., Emmert, S.B., Verhoef, H., Thijs, C., & Hosseini, Z. (2020). *Delphi-studie stand der wetenschap arbeidsmarktdiscriminatie: Interventies om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen en de diversiteit te vergroten*. Leiden: TNO.
- Koolmees, W. (2018a). *Kamerbrief Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt: de economie heeft iedereen nodig!* Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Koolmees, W. (2018b). *VIA-Voortgangsrapportage, vierde kwartaal 2018*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Kraan, K.O., De Vroome, E.M.M., Van der Zee, F.A., Teeuwen, P.J. (2020). *Werkgevers Enquête Arbeid 2019. Methodologie, resultaten en verantwoording*. Leiden: TNO
- Meng, C., Van Broekhoven, K., Sijbers, E., & Huijgen, T. (2016). *Schoolverlaters tussen onderwijs en arbeidsmarkt 2015*. ROA: ROA Reports No. 002.
- Sunstein, C.R. (2014). Nudging: a very short guide. *Journal of Consumer Policy*, 37(4), 583-588.

- Thijssen, L., Coenders, M., & Lancee, B. (2019). Etnische discriminatie op de Nederlandse arbeidsmarkt. *Mens en Maatschappij*, 94(2), 141-176.
- Van der Ent, B. (2018). Discriminatie op de arbeidsmarkt: Waarom hebben 'Marokkaanse' en 'Surinaams-Hindoestaanse' Nederlanders minder kans op een baan? *Sociologie*, 14(1), 25-57.
- Van 't Wout, B. (2020). *Wetsvoorstel toezicht gelijke kansen bij werving en selectie*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.