

DIGITALE WERVING & SELECTIE

KWALITATIEF VERVOLGONDERZOEK ONDER WERKGEVERS

NOTITIE

seo • economisch onderzoek

AUTEURS

TOBIAS VERVLIET & MARILOU VLAANDEREN

IN OPDRACHT VAN

COLLEGE VOOR DE RECHTEN VAN DE MENS

AMSTERDAM, 19 DECEMBER 2022

SEO-notitie nr. 2022-145

Informatie & Disclaimer

SEO Economisch Onderzoek heeft op de verkregen informatie en data geen onderzoek uitgevoerd dat het karakter draagt van een accountantscontrole of due diligence. SEO is niet verantwoordelijk voor fouten of omissies in de verkregen informatie en data.

Copyright © 2022 SEO Amsterdam.

Alle rechten voorbehouden. Het is geoorloofd gegevens uit dit rapport te gebruiken in artikelen, onderzoeken en collegesyllabi, mits daarbij de bron duidelijk en nauwkeurig wordt vermeld. Gegevens uit dit rapport mogen niet voor commerciële doeleinden gebruikt worden zonder voorafgaande toestemming van de auteur(s). Toestemming kan worden verkregen via secretariaat@seo.nl.

Samenvatting

De (groeps)interviews met werkgevers geven verdieping aan het eerdere enquêteonderzoek over het gebruik van algoritmes in het werving- en selectieproces en het bewustzijn van de risico's op uitsluiting en discriminatie daarbij. Deze notitie beschrijft de bevindingen uit de gesprekken met werkgevers, reflecteert hierop en sluit af met enkele aanbevelingen.

De rode draad in de gesprekken met werkgevers is dat werkgevers resultaatgericht zijn in hun werving en selectie: wat telt is dat de kandidaat uiteindelijk een goede match is (zowel qua competenties als hoe iemand binnen de organisatie past). De vraag hoe de HR-processen precies zijn ingericht en wat dit betekent voor het risico op discriminatie en uitsluiting, heeft niet de prioriteit in de afwegingen die werkgevers maken in het werving- en selectie proces. Uit de gesprekken blijkt dat werkgevers hun eigen beleid niet toetsen op eerlijkheid en dat zij niet actief bijhouden hoe hun personeelsbestand is opgebouwd. Zij oordelen zelf op basis van hun eigen beeld van het personeelsbestand of er "een goede mix" is om te concluderen dat er geen sprake is geweest van uitsluiting in hun werving- en selectieproces.

Voor werkgevers is selectie in de wervingsfase in de praktijk niet altijd goed te onderscheiden van uitsluiting, met name wanneer werkgevers heel gericht werven. Ook in de beoordelingsfase kunnen selectie en discriminatie door elkaar lopen bij werkgevers, met name omdat werkgevers afgaan op "onderbuikgevoel" en "de persoonlijke klik" met de kandidaat. Ook het criterium of de werkgever de kandidaat "dit werk ziet doen" geeft ruimte aan vooroordelen en heeft minder betrekking op competenties. Alhoewel werkgevers zich bewust zijn van de risico's op uitsluiting en discriminatie in het werving- en selectieproces, blijft het daar vaak bij. Werkgevers kennen namelijk alleen de bekende vormen van uitsluiting en discriminatie, maar weten verder niet goed wat ze moeten doen om uitsluiting en discriminatie te herkennen en te voorkomen. Sterker nog werkgevers zijn zich soms wel bewust dat er uitsluiting kan plaatsvinden, maar passen hier hun werving- en selectieproces niet op aan. Dit komt doordat de focus ligt op efficiënt de goede match vinden en niet zozeer op het voorkomen van uitsluiting.

Digitale werving en selectie is een aanvulling op de 'offline' manieren van werving en selectie, maar vervangt deze niet. Dit heeft er mee te maken dat werkgevers op zoek zijn naar een persoonlijke klik in het werving- en selectieproces en graag de controle houden over de keuze iemand wel/niet aan te nemen. Bij het uitbesteden van de werving aan externe partijen of het gebruik van online platforms verliezen werkgevers echter wel een deel van de controle over een deel van het bereik van de vacature en de voorselectie van kandidaten. Hierdoor hebben werkgevers minder het gevoel dat zij volledig verantwoordelijk zijn voor eerlijkheid in het wervingsproces. Ondertussen geven werkgevers aan weinig tot geen inzicht te hebben in de precieze werking van digitale platforms of werkwijze van externe partijen en zij zijn hier ook beperkt geïnteresseerd in. Werkgevers zien ook een verantwoordelijkheid voor werkzoekenden zelf om zichtbaar te zijn voor de werkgever en uitsluiting te voorkomen.

Inhoudsopgave

Samenvatting	1
1 Aanleiding	3
2 Bevindingen	6
2.1 Het gaat om de beste match	6
2.2 Selectie of uitsluiting?	7
2.3 Hoe bepalend zijn algoritmes voor het werving- en selectieproces?	9
2.4 Waar ligt de verantwoordelijkheid?	10
2.5 Het blijft mensenwerk	11
3 Conclusie	13
3.1 Belangrijkste bevindingen & reflectie	13
3.2 Aanbevelingen	14
Bijlage A Methodologische verantwoording	15

1 Aanleiding

Deze notitie beschrijft de bevindingen op basis van interviews en focusgroepen met werkgevers over de inzet van algoritmes in het werving- en selectieproces en het bewustzijn van de risico's op uitsluiting en discriminatie daarbij. Dit is een vervolgonderzoek ter verdieping van de uitkomsten van eerder uitgevoerd enquêteonderzoek onder werkgevers.¹

Het College voor de Rechten van de Mens (het College) heeft zich in het strategisch programma Digitalisering & Mensenrechten als doel gesteld dat werkgevers zich bewust worden van mogelijke discriminatie bij algoritme-inzet bij werving en selectie en acties ondernemen om dit te vermijden. In dit kader voert het College verschillende projecten uit die moeten bijdragen aan meer kennis, agendering, bewustwording en actie. SEO Economisch Onderzoek heeft onlangs in opdracht van het College een onderzoek uitgevoerd naar de inzet van algoritmes in het werving- en selectieproces en het bewustzijn van Nederlandse werkgevers van de risico's op uitsluiting en discriminatie daarbij. Dit onderzoek droeg bij aan dit programma door een algemeen representatief beeld te geven van digitale werving en selectie door Nederlandse werkgevers.

De belangrijkste bevindingen uit de enquête onder werkgevers zijn als volgt. Ten eerste verschilt de mate van algoritmegebruik per stap in het werving- en selectieproces en naar grootteklasse van de werkgever. Ten tweede is in de wervingsfase het (indirect) gebruik van algoritmes via sociale media of online HR-platforms de standaard (96 procent van de werkgevers). Ook bij het selecteren (27 procent van de werkgevers) en beoordelen van kandidaten (12 procent van de werkgevers) spelen algoritmes en automatisering een belangrijke rol, al is dit vaker het geval bij grotere werkgevers. Over het algemeen geven werkgevers aan zich bewust te zijn van risico's op discriminatie in het werving- en selectieproces, maar werkgevers zien daarbij geen of beperkte risico's van automatisering. Werkgevers met algoritmegebruik schatten deze risico's vaak hoger in.

Het enquêteonderzoek geeft enkele aanknopingspunten voor kwalitatief vervolgonderzoek. Het doel van dit vervolgonderzoek is om de mechanismen achter enkele van de kwantitatieve uitkomsten te achterhalen en daarmee meer verdieping te geven. Dit zorgt aan de ene kant voor een aanvulling op de kwantitatieve onderzoeksresultaten. Zo laat de enquête zien uit welke stappen het werving- en selectieproces bestaat en wat hier onderdeel van is, maar is niet bekend hoe belangrijk en bepalend de inzet van algoritmes en digitale toepassingen is voor het werving- en selectieproces. Daarnaast is het interessant om meer te weten te komen over de afwegingen die organisaties maken bij het inrichten van het (digitale) werving- en selectieproces en de inhuur van externe partijen. Ook op het punt van het toetsen van algoritmes op eerlijkheid kunnen de interviews meer verdieping geven.

Aan de andere kant gaat dit vervolgonderzoek ook in op punten waar de enquête onvoldoende inzicht in biedt. Het gebruik van algoritmes in het werving- en selectieproces blijkt veelal indirect te zijn door het gebruik van sociale media, online platforms als LinkedIn en online vacaturebanken. De interviews moeten inzicht geven in de vraag in hoeverre werkgevers bewust zijn van de werking van sociale media, online platforms en online vacaturebanken. Daarnaast gaan de interviews in op de mate van bewustzijn van risico's op uitsluiting en discriminatie in het werving- en selectie proces (zowel directe als indirecte vormen). Verder gaf de enquête onvoldoende inzicht in de behoeften van werkgevers bij het gebruik van recruitment-technologieën, digitale toepassingen en automatische

¹ Zie: Vervliet, T. (2022). Digitale Werving en Selectie. SEO-rapport 2022-62, Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek
<https://www.seo.nl/publicaties/digitale-werving-en-selectie/>
<https://publicaties.mensenrechten.nl/publicatie/546c77bc-4db8-407e-ae52-41ea26510c68>

beslissystemen, als onderdeel in het werving- en selectieproces en de verwachtingen ten aanzien van het toekomstig HR-beleid.

Ook de punten uit de Checklist² die het College heeft ontwikkeld dienen als input voor de interviews. Deze Checklist beschrijft aan de ene kant tips voor HR-professionals die online vacatures plaatsen of naar kandidaten zoeken:

- Verspreid vacatures via meerdere kanalen,
- Verifieer wat verschillende kanalen opleveren aan (diversiteit van) kandidaten,
- Wees je ervan bewust dat zelf actief zoeken naar kandidaten via online platforms ook kan leiden tot (onbewuste) uitsluiting van kandidaten,
- Wees kritisch bij gericht online adverteren.

Aan de andere kant beschrijft deze Checklist tips voor HR-professionals die tijdens het selecteren en beoordelen van kandidaten digitale middelen inzetten:

- Informeer kandidaten vooraf over de inzet en werking van recruitmenttechnologieën als deze onderdeel zijn van de selectie en beoordeling van kandidaten,
- Toets of de recruitmenttechnologieën of andere digitale systemen die je gebruikt niet leiden tot discriminatie en andere uitsluitende effecten.

Dit vervolgonderzoek focust zich op werkgevers die in bepaalde mate gebruikmaken van algoritmes en digitale toepassingen in de wervingsfase en/of de selectie- en beoordelingsfase en beoogt antwoord te geven op de volgende onderzoeksvragen:

- Afwegingen werving- en selectieproces
 - Welke afwegingen maken organisaties bij het inrichten van het (digitale) werving- en selectieproces?
 - Hoe ziet het algoritmegebruik er precies uit?
 - In hoeverre is dit bepalend voor de uitkomsten van het werving- en selectieproces?
- Externe partijen
 - Welke afwegingen maken werkgevers om externe partijen in te huren voor het werving- en selectieproces?
 - In hoeverre weten werkgevers hoe deze partijen te werk gaan?
- Bewust gebruik en bewustzijn risico's uitsluiting en discriminatie
 - Waar letten werkgevers op om uitsluiting en discriminatie tegen te gaan?
 - In hoeverre zijn werkgevers zich bewust van het (indirecte) gebruik van algoritmes?
 - In hoeverre hebben zij inzicht in de werking van deze algoritmes?
 - In hoeverre hebben werkgevers zelf controle over digitale toepassingen?
- Behoeften en toekomst
 - Hoe zien werkgevers de rol van digitale toepassingen in de toekomst?
 - Waar hebben werkgevers behoefte aan om digitale toepassingen op een 'eerlijke' manier te gebruiken in hun werving- en selectieproces?

Voor dit kwalitatieve vervolgonderzoek hebben wij met dertien werkgevers gesproken. De werkgevers hebben eerder deelgenomen aan de online enquête en hebben daarbij aangegeven bereid te zijn mee te willen werken aan een vervol ginterview. De werkgevers die alleen in de wervingsfase algoritmes gebruiken zijn ingedeeld in de focusgroepen en met werkgevers die (naast de wervingsfase) algoritmes inzetten in de selectie-/beoordelingsfase zijn één-op-één interviews gedaan. Alle deelnemers een rol als HR-verantwoordelijke door hun functie als directeur/eigenaar van de organisatie of als HR-manager, HR-adviseur of recruiter binnen de organisatie.

² Zie <https://publicaties.mensenrechten.nl/publicatie/2decf69b-6957-49c4-ab24-df0929bcf5af>

Deze notitie is als volgt opgebouwd: Hoofdstuk 2 beschrijft per thema de bevindingen uit de (groeps)interviews. Hoofdstuk 3 zet de belangrijkste bevindingen op een rij, reflecteert hier op en komt met aanbevelingen. Bijlage A beschrijft de methodologische verantwoording van dit onderzoek.

2 Bevindingen

Aansluitend bij de onderzoeksvragen van dit onderzoek bespreekt dit hoofdstuk de bevindingen op basis van de (groeps)interviews met werkgevers. We groeperen de bevindingen naar vijf thema's.

2.1 Het gaat om de beste match

Werkgevers zijn resultaatgericht in hun werving en selectie. Het gaat voor hun primair om het vinden van een goede match zodat de kandidaat goed past binnen de organisatie en een aanwinst vormt voor het team. Werving en selectie is een kostbaar proces voor werkgevers: het uitzetten van de vacature en het selecteren van de kandidaten kost tijd en geld. Daarnaast zorgt een tegenvallende match voor de werkgever voor hogere kosten van inwerken en minder productiviteit.

Welke kanalen werkgevers gebruiken voor de werving en welke stappen zij verder zetten in het werving- en selectieproces, is afhankelijk van de grootte van het bedrijf, de sector, het functieprofiel en functieniveau. Zo hebben grotere bedrijven relatief meer budget en beschikken vaker over een aparte HR-afdeling. Grotere werkgevers maken vaker gebruik van externe partijen waardoor het gebruik van digitale toepassingen deels buiten de controle van de werkgever ligt, terwijl kleinere werkgevers vaker zelf de verschillende wervingskanalen gebruiken. Voor hogere functieniveaus is het werving- en selectieproces uitgebreider en maken assessments vaker onderdeel van de selectie- en beoordelingsfase. Ook arbeidsmarktomstandigheden spelen mee in de manier waarop werkgevers werven. In een krappe arbeidsmarkt of een sterk regionale arbeidsmarkt is het aanbod van (geschikte) kandidaten beperkt. Werkgevers blijven selectief in hun werving, maar bij beperkt arbeidsaanbod kunnen werkgevers zich minder selectiviteit permitteren en wordt het belangrijker zo veel mogelijk mensen te bereiken. Het arbeidsaanbod voor de werkgever hangt verder samen met de sector waarin een werkgever actief is en voor welke functieniveaus een werkgever iemand zoekt.

Hoe verschillend werkgevers het werving- en selectieproces ook invullen, werkgevers hebben over het algemeen hetzelfde doel. Uiteindelijk draait het namelijk om het komen tot een goede match. Voor werkgevers betekent een goede match een kandidaat die aan de ene kant qua profiel en competenties past bij het functieprofiel en die aan de andere kant ook "past binnen de organisatie" en waarvan de werkgever de kandidaat "dit werk ziet doen". Daar waar dit eerste criterium vrij objectief is, bestaat er bij het tweede criterium meer ruimte voor onderbuikgevoel en (onbewuste) vooroordelen. Zolang werving- en selectie leidt tot een goede match, lijkt de vraag hoe de match tot stand is gekomen en of er mogelijk sprake is van uitsluiting of discriminatie in de manier van werven en selecteren werkgevers niet bezig te houden. Met andere woorden: werkgevers zijn sterk resultaatgericht, en de kwaliteit van de match is het enige wat telt. Een HR-medewerker die werkt voor een gemeente noemt dat "er geen targets zijn voor diversiteit, maar wel voor het aantal vacatures dat je invult". Om tot deze match te komen, proberen werkgevers de vacature zo breed mogelijk te verspreiden onder de doelgroep die past in het profiel van waar werkgevers naar op zoek zijn. Dit vraagt ten eerste om een breed bereik, en tegelijkertijd op een zekere gerichtheid in het verspreiden.

Om zo breed mogelijk te werven gebruiken werkgevers verschillende wervingskanalen. Het gaat hier om zowel werven via het eigen netwerk (offline en online) als het actief adverteren voor de vacature (via online platforms en vacaturebanken). De inzet van digitale toepassingen en online platforms bestaat dus vaak naast de traditionele manier van werving. Dit geldt zowel voor kleinere als grotere werkgevers. Het gebruik van online platforms biedt dus vooral aanvullend bereik van de vacature, naast het bereik binnen het eigen 'offline' netwerk. Bij de keuze om

via online platforms en vacaturebanken te werven gaat het volgens werkgevers vooral om “online marketing” om extra aandacht te genereren voor de vacature.

Tegelijkertijd is niet iedere kandidaat even geschikt. Dit vraagt om een zekere gerichtheid in het verspreiden van de vacature. Werkgevers lijken over het algemeen een duidelijk beeld te hebben van de doelgroep van potentiële kandidaten en aan welke eisen de kandidaat moet voldoen. Zo zijn werkgevers specifiek op zoek naar personen met een bepaalde studieachtergrond of met bepaalde competenties, denk aan een bedrijf dat ICT-dienstverlening verzorgt en op zoek is naar mensen met een passende achtergrond. Werkgevers weten dus duidelijk wie ze bereiken via bepaalde routes en stemmen de wervingsroutes ook af op de groep die ze willen bereiken. Anders dan de resultaten van het enquêteonderzoek laten zien, blijkt uit de interviews ook dat werkgevers weten welke groepen ze niet bereiken via bepaalde wervingskanalen. Zo noemen meerdere werkgevers dat “je voor functies op mbo-niveau niet op LinkedIn hoeft te kijken”. Daarnaast zijn werkgevers zich ook bewust dat bepaalde groepen niet actief zijn op online platforms of niet digitaal vaardig zijn, terwijl andere groepen dat juist wel zijn. Om potentiële kandidaten uit verschillende groepen te kunnen bereiken gebruikt een werkgever daarom “de ouderwetse manieren” om oudere kandidaten te bereiken en “Facebook en Instagram met filmpjes” om juist jongeren aan te spreken. Het gericht werven van personen binnen een bepaalde doelgroep die de werkgever voor ogen heeft, zorgt voor een grotere kans op een match, maar kan ook leiden tot uitsluiting. Dit geldt voor zowel offline als online werving.

Objectiviteit in het werving- en selectieproces is voor werkgevers als waarde belangrijk, maar ondertussen geven werkgevers aan dat zij sterk op zoek naar een persoonlijke klik met de kandidaat voordat ze iemand aannemen. Een goede match is namelijk ook iemand die binnen het bedrijf past. Zo noemt een werkgever: “we zijn ons wel bewust van diversiteit, maar is het geen doel op zich”. Werkgevers kijken voornamelijk naar het resultaat van hun werving en selectie, namelijk naar hun personeelsbestand. Op basis van de mix in hun personeelsbestand trekken werkgevers dan ook de conclusie dat er geen sprake is van uitsluiting, want “hier loopt van alles rond”. Dit komt in meerdere interviews met werkgevers terug. Werkgevers houden niet actief bij hoe hun personeelsbestand is opgebouwd. Deze conclusie van ‘een goede mix in het personeelsbestand’ is voornamelijk gebaseerd op het subjectieve beeld en eigen oordeel van de werkgever zelf.

2.2 Selectie of uitsluiting?

(Voor)selectie

In theorie is het onderscheid tussen selectie en uitsluiting en discriminatie duidelijk te maken. Selectie gebeurt op basis van objectieve kenmerken die betrekking hebben op het functieprofiel: wat zijn de eisen voor de functie en aan welke capaciteiten moet de kandidaat over beschikken om hieraan te voldoen? Deze kenmerken zijn niet direct te relateren aan persoonskenmerken, zoals gender, leeftijd, of culturele achtergrond. Bij discriminatie vindt deze selectie (bewust of onbewust) wel plaats op basis van achtergrondkenmerken, zoals geslacht, leeftijd, etniciteit, die niets zeggen over de competenties. Uitsluiting vindt voornamelijk plaats bij de wervingsfase, terwijl (onbewuste) vooroordelen en discriminatie vaker plaatsvindt in de selectie- en beoordelingsfase.

In de dagelijkse praktijk is het onderscheid tussen werving en selectie enerzijds en uitsluiting en discriminatie anderzijds minder duidelijk. Daar waar gerichte werving wordt ingezet, is het risico op uitsluiting de andere kant van de medaille. Werkgevers kunnen om voor henzelf gegronde redenen de vacature gericht verspreiden. Een voorbeeld is het digitaal verspreiden van de vacature binnen een bepaalde straal rond het bedrijf, omdat de werkgever de voorkeur geeft aan kandidaten die op minder dan 30 minuten reisafstand wonen – mede omdat zij

weten dat dit voor hun huidige werknemers werkt. Tegelijkertijd worden kandidaten buiten dit gebied hierdoor uitgesloten. Werkgevers begrijpen dat dit een bepaalde vorm van uitsluiting is, maar zien hierin geen aanleiding om de werving en selectie op aan te passen.

Ook het onderscheid tussen selectie en discriminatie is in de praktijk niet helder voor de werkgever. Daar waar werkgevers selecteren, gebeurt dit op basis van objectieve én subjectieve factoren. Werkgevers en recruiters benadrukken het belang van "een goede klik". Een persoonlijke klik met de kandidaat is echter makkelijker te realiseren met iemand waar de werkgever zich in kan herkennen. Zo kan selectie op basis van het onderbuikgevoel discriminatie in de hand werken. Bovendien helpt het niet om slechts een deel van het selectieproces te baseren op objectieve kenmerken. Zo is bekend dat werkgevers en recruiters dit benutten als een zelfrechtvaardiging om in de allerlaatste ronde juist subjectiever te kunnen beoordelen.³

Bewustzijn uitsluiting en discriminatie

Werkgevers zijn zich er tot op zekere hoogte van bewust dat bepaalde wervingsroutes tot uitsluiting kunnen leiden, maar lijken hier hun werving- en selectieproces niet anders op in te richten. Werkgevers zijn resultaatgericht: het gaat hun er om welke conversie te behalen is en hoe groot het bereik is per wervingsroute. Dit houden werkgevers ook actief bij, terwijl zij niet zozeer geïnteresseerd zijn in wie niet bereikt wordt, dat zal je immers "nooit weten".

Er is een wisselend bewustzijn van werkgevers ten aanzien van de risico's op uitsluiting en discriminatie. Werkgevers zijn zich vooral bewust van directe vormen van discriminatie op basis van geslacht, leeftijd en etniciteit. Meer indirecte vormen van uitsluiting zoals via regio of directe beschikbaarheid staan minder op het netvlies. Hetzelfde geldt voor de manier waarop werkgevers omgaan met dit thema. Werkgevers zijn zich bewust dat er bij werving en selectie sprake kan zijn van uitsluiting of discriminatie en dit onderwerp leeft. Zo noemt een werkgever actief bezig te zijn met het thema inclusiviteit en probeert "hier als organisatie in te verbeteren". Dit geldt vaker voor grotere werkgevers met een aparte HR-afdeling. Tegelijkertijd vinden werkgevers het lastig hier iets mee/tegen te doen. "Helemaal eerlijk is het nooit, maar we proberen zo objectief mogelijk te zijn. We doen aan competentie management." Een andere werkgever in de horeca zoekt voornamelijk (goedkope) jonge werknemers voor in de bediening: "werven en selecteren is per definitie discriminerend". Een winkelier uit een dorp heeft het idee dat uitsluiting of discriminatie geen issue is in hun werving- en selectieproces: "we hebben het te doen met aanbod in regio, dat is niet heel divers".

Bepaalde werkgevers hebben wel actief beleid binnen een organisatie om uitsluiting en discriminatie te voorkomen, zoals het gebruiken van het vier-ogen principe bij sollicitaties en het opstellen van een diverse sollicitatiecommissie (lees 'divers' hier als: bestaande uit verschillende functieniveaus). Ook de werking van woord- en beeldgebruik in de vacature is algemeen bekend en werkgevers letten hier geregeld op om uitsluiting te voorkomen. Zo geeft een werkgever in de zorg aan met opzet beelden van mannen in de zorg te gebruiken om ook meer mannen aan te spreken. Een ander voorbeeld is een werkgever in de vervaardiging van vrachtwagens die niet meer alleen foto's van vrachtwagens gebruikt maar ook de "werksfeer" wil laten zien om zo een andere groep aan te spreken. Er is verder geen actief beleid om het werving- en selectieproces te 'toetsen op uitsluiting'. Dit geldt voor zowel de digitale als de traditionele manieren van werven en selecteren. Werkgevers houden wel actief bij wat het bereik van een betaalde online advertentie is (dit is deel van de diensten van online platforms) en kijken dan of de mix aan personen in de voorselectie of in het uiteindelijke personeelsbestand in balans is. Werkgevers specificeren dit verder nauwelijks: het personeelsbestand is "in balans" is als de werkgever zelf de indruk heeft dat er een goede mix is aan personen. Als werkgevers dit wel concretiseren dan noemen zij te letten op de man-vrouw verdeling. De werkgevers

³ Zie Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. Harvard Business Review, 94(7), 14.

die wij gesproken hebben hangen hier geen harde cijfers aan. Er zullen ook werkgevers zijn die wel gebruik maken van quota's, maar deze werkgevers hebben wij niet gesproken.

Verder valt in de gesprekken op dat personen met een HR-achtergrond/HR-functie binnen een organisatie meer bewust zijn van uitsluiting en discriminatie dan de zelfstandige ondernemer met een bedrijf. Dit komt doordat zij meer kennis hebben van mogelijke bronnen van uitsluiting en discriminatie en omdat zij ook echt fulltime bezig zijn met het inrichten van het werving- en selectieproces. Dit is een verschil met mkb'ers die hier minder kennis van hebben en het aannemen van personeel meer naast hun andere activiteiten doen.

2.3 Hoe bepalend zijn algoritmes voor het werving- en selectieproces?

In de analyses van de enquête onder werkgevers zijn alle werkgevers die (indirect) gebruik te maken van digitale toepassingen en algoritmes via online platforms, vacaturebanken en externe partijen aangevinkt als 'algoritmegebruikers'. Zo goed als alle werkgevers blijken in de wervingsfase iets met digitale werving en selectie te doen, maar uit de interviews blijkt dat in de praktijk dit algoritmegebruik altijd naast de traditionele en niet-geautomatiseerde vormen van werving en selectie te bestaat. Ook het zelf zoeken via profielinformatie en gerichte advertenties komt voor, maar dit gebeurt zeker niet bij elke kandidaat die geworven wordt.

Werkgevers zien wel dat digitale toepassingen en algoritmes een rol spelen in hun werving- en selectieproces (ofwel doordat ze het zelf gebruiken of via externe partijen), maar zij zien dit niet als een enorm belangrijke rol. Bij de werving speelt het (in)formele netwerk ook een rol en met name in de selectie en beoordelingsfase blijft "het persoonlijke contact doorslaggevend". Ook in de selectie en beoordeling is er ondanks online assessments geen sprake van geautomatiseerde beslissingen. "Het assessment is niet leidend. We leggen de uitkomsten altijd terug bij kandidaat". Werkgevers geven aan dat er "geen goed of fout" is en dat de assessments "als input voor gesprekken dienen" en "niet op zichzelf staat".

Hoe bepalend algoritmegebruik is in het werving- en selectieproces hangt af van de behoeften van werkgevers. Zo zien werkgevers als voordeel van digitale werving en selectie dat zij direct contact kunnen hebben met potentiële kandidaten omdat zij via online platforms "direct in contact, direct iemands inbox" komen. Verder verschilt het naar niveau van de functie en de arbeidsmarktomstandigheden (krapte) in welke mate digitale toepassingen worden ingezet en dus hoe bepalend deze zijn voor het resultaat van de werving en selectie. Op basis van de interviews zijn hierbij geen vuistregels te formuleren, omdat het echt per situatie (type werkgever, type functie) afhangt welke keuzes werkgevers maken.

Het is daarom de vraag hoe belangrijk het algoritmegebruik in werkelijkheid is en hoe bepalend dit is voor de rest van het werving- en selectieproces. Aan de ene kant kan het zijn dat de invloed van algoritmes (lees: automatische beslissystemen) in het werving- en selectieproces in de praktijk minder groot is dan blijkt uit het enquêteonderzoek, omdat dit slechts een deel vormt in het gehele werving- en selectieproces en bestaat naast de niet-digitale vormen van werving en selectie. Aan de andere kant is het denkbaar dat werkgevers de invloed van algoritmes in hun werving- en selectie onderschatten. Wel is duidelijk dat algoritmes vooral een rol spelen bij de wervingsfase en met name als werkgevers een preselectie van kandidaten (laten) maken. Verder kan het zo zijn dat uitkomsten van geautomatiseerde assessments - ook al zijn ze niet doorslaggevend - wel het beeld van de werkgever ten aanzien van de kandidaat kunnen beïnvloeden.

2.4 Waar ligt de verantwoordelijkheid?

Werkgevers zijn in principe eindverantwoordelijk voor een eerlijk werving- en selectieproces. In de praktijk zien we echter dat werkgevers deze verantwoordelijkheid niet altijd bij zichzelf leggen. Werkgevers maken gebruik van online platforms of huren externe partijen in omdat zij zelf niet altijd de capaciteit en kunde hebben om werving en selectie efficiënt zelf te doen. Hiermee besteden zij de werving en selectie (deels) uit. Bij het gebruik van online platforms en diensten van externe partijen, gaan werkgevers zelden het gesprek aan over wat deze partijen doen om eerlijkheid in het proces te waarborgen. Werkgevers blijken namelijk beperkt geïnteresseerd in de wijze waarop deze partijen hun processen hebben ingericht en hoe de algoritmes achter online platforms werken. De focus ligt op de uitkomsten: zolang de kandidatenpool die voortkomt uit deze externe diensten of online platforms op het oog divers genoeg is, is er voor de werkgever geen reden om aan te nemen dat er sprake was van (risico op) uitsluiting of discriminatie in de externe werving of selectie. 'Divers genoeg' betekent voor de werkgever voornamelijk dat er niet overduidelijk een type persoon is vertegenwoordigd en dat de kandidatenpool past bij het huidige personeelsbestand. Werkgevers zijn niet bezig dit verder hard te maken of te toetsen, het gaat om een subjectieve indruk.

Werving- en selectiebureaus krijgen hierdoor een belangrijke rol in het werving- en selectieproces. Dit is met name te zien in de voorselectie: externe partijen zorgen hier voor een bepalende stap omdat werkgever namelijk verdergaan met de pool aan kandidaten die door een werving- en selectiebureau wordt aangereikt. De inhuur van externe partijen kost de werkgever geld en de concurrentie tussen werving- en selectiebureaus zit op de kwaliteit van de aangedragen selectie. Als er geen potentiële kandidaten zitten in de voorselectie dan schakelen werkgevers naar een ander werving- en selectiebureau die wel goede match geeft. Er wordt ook hierbij dus alleen naar de uitkomst gekeken en werkgevers vertrouwen erop dat deze selectie eerlijk tot stand is gekomen ("het zal wel goed zijn").

Werkgevers kijken dan ook niet nog eens zelf welke groepen mogelijk uitgesloten zijn in deze stap. Dit zou dubbel werk betekenen in het deel van het werving- en selectieproces dat de werkgever juist heeft uitbesteed. Zo zegt een werkgever: "Ik wil me ook niet teveel bemoeien met hoe de recruiters hun werk doen". Wel is er nauw contact tussen de werkgever en de externe partij zodat de werkwijze aansluit bij waar de werkgever naar op zoek is. De werkgever kan dus wel aangeven wat belangrijk is, maar het gesprek over uitsluiting en discriminatie wordt hier niet gevoerd. Werving- en selectiebureaus zullen ervoor zorgen dat hun klant (de werkgever) tevreden is met de dienst. Door de voorselectie uit te besteden komt de verantwoordelijkheid rondom eerlijke selectie bij de externe partij te liggen. De werkgever werkt simpelweg verder met de voorselectie. Naast werving- en selectiebureaus zijn er ook zogenaamde 'brokers' actief. Deze partijen helpen werkgevers te bepalen welke manieren en welke kanalen van adverteren het meest oplevert. Werkgevers kunnen hier aangeven of ze bepaalde mediakanalen wel/niet willen gebruiken. Deze externe partijen zijn wel transparant over waar ze promoten (dit gaat immers in overleg), maar hoe zij precies te werk gaan is niet duidelijk voor de werkgever.

Werkgevers lijken zelf weinig tot geen inzicht te hebben in hoe algoritmes achter online platforms en vacaturebanken precies werken en hoe externe partijen precies te werk gaan. Zij hebben op hoofdlijnen wel een idee, maar zien dit ook als "geheim van de chef" en willen het ook niet altijd precies weten. Als werkgevers zich al bezig houden met de werking van algoritmes, is dit alleen om efficiënter en doelgerichter respons op vacature te krijgen. Een HR-medewerker noemt dat hij bezig is algoritmes van online platforms te "kraken" door "trucs uit te halen om meer respons op de vacature te krijgen", zoals "het gebruik van *triggerwords* of het kiezen van het juiste moment van de dag". Werkgevers vertrouwen erop dat de algoritmes achter de online platforms op een goede manier tot stand komen en eerlijk zijn. Daarbij is het resultaat (de aangereikte pool aan kandidaten) leidend en ook

leidend voor het eigen oordeel of het 'eerlijk' tot stand is gekomen. Als er goede mix aan kansrijke kandidaten is, dan trekken werkgevers al snel de conclusie dat er geen sprake was van uitsluiting in de voorselectie. Wel zijn werkgevers ervan bewust dat algoritmes ervoor kunnen zorgen dat je "meer van hetzelfde" te zien krijgt en voorgestelde kandidaten qua profiel lijken op het huidige personeelsbestand. Werkgevers zien hier echter geen groot risico op uitsluiting in en dit gegeven maakt niet dat werkgevers andere keuzes maken in het gebruik van digitale platforms werving- en selectieproces.

Een ander interessant punt uit de gesprekken is dat werkgevers ook een verantwoordelijkheid zien bij de potentiële kandidaat/sollicitant zelf om uitsluiting te voorkomen: "Mensen die op Facebook en LinkedIn zitten moeten er zelf voor zorgen dat ze daar goed vindbaar zijn". Met andere woorden: als door werving via online platforms en via het gericht adverteren met de vacature bepaalde personen niet bereikt worden, ligt dat (deels) ook aan die personen zelf. Als zij in hun online profiel duidelijker hadden gemaakt, zouden ze mogelijk wel binnen het bereik zijn gevallen.

2.5 Het blijft mensenwerk

In aanvulling op de enquête komt in de gesprekken met werkgevers duidelijk naar voren waar werkgevers behoefte aan hebben bij digitale werving en selectie en hoe zij de toekomstige ontwikkelingen in het werving- en selectieproces zien.

Behoeften

Werkgevers geven aan behoefte te hebben aan informatie over hoe het werving- en selectieproces in te richten. Zij zijn zich namelijk wel bewust van het thema uitsluiting en discriminatie en zien het belang van een inclusief werving- en selectieproces, maar zij weten niet altijd precies welke acties zij kunnen ondernemen om hier iets mee te doen. Werkgevers noemen zelf wel een aantal punten waar ze op letten in hun werving- en selectieproces. Zo weten werkgevers wat het effect is van bepaald woord- en beeldgebruik in de vacature. Zo zetten werkgevers in de vacaturetekst geen "m/v" erbij om uitsluiting te voorkomen of nemen zij expliciet een zin op als "We moedigen iedereen aan te solliciteren, ongeacht geslacht, leeftijd of culturele achtergrond". Een andere werkgever gebruikt de uitsluitende werking van bepaalde teksten juist om een meer divers personeelsbestand te krijgen door in de vacaturetekst op te nemen: "Bij gelijke geschiktheid gaat de voorkeur uit naar een man".

Ondanks dat werkgevers uitsluiting of discriminatie moeilijk zelf herkennen in hun werving- en selectieproces, kennen zij wel de bekende voorbeelden hiervan wel. Een voorbeeld hiervan is een werkgever die over een onderzoek heeft gelezen dat laat zien dat vrouwen pas reageren op een vacature als ze aan alle gevraagde competenties voldoen, terwijl mannen ook reageren als ze een deel van de competenties bezitten. Op basis hiervan zet deze werkgever nu expliciet in de vacaturetekst dat men ook kan reageren als niet aan alle vereisten wordt voldaan. Hieruit blijkt dat inzichten uit onderzoek heel nuttig zijn en werkgevers noemen dit ook als iets waar ze behoefte aan hebben: "Dit helpt bewust te worden van de dingen waar je op moet letten en waar je blinde vlek zit". Ook het huidige onderzoeksrapport was al "leerzaam" omdat dit verschillende risico's op uitsluiting en discriminatie in het werving- en selectieproces beschrijft (zoals de invloed van algoritmes), evenals punten waar je als werkgever op kan letten bij werving en selectie (zoals woord- en beeldgebruik).

Andere punten waar werkgevers behoefte aan hebben zijn centraal beleid vanuit de branche (in dit geval onderwijs) dat individuele organisaties helpt om hun werving en selectie goed te regelen. Daarnaast noemt een werkgever dat in toekomst algoritmes wellicht zo ver ontwikkeld zijn dat ze ook echt 'eerlijk' kunnen zijn en dat dit wenselijker is dan handmatig selecteren waar altijd vooroordelen mee kunnen spelen. Er zou dan ook "een keurmerk voor

eerlijkheid" voor algoritmes moeten komen. Tot slot hebben werkgevers behoefte aan inzicht in competenties en skills en een "waardevrije systematiek". Hier zijn werkgevers primair in geïnteresseerd omdat inzicht hierin tot een goede match leidt. Als competenties duidelijk zijn, zou er minder plaats kunnen zijn voor vooroordelen in werving- en selectieproces.

Toekomst

Naar de toekomst toe zien werkgevers onmiskenbaar een tendens dat er steeds meer digitale toepassingen beschikbaar komen en dus zullen worden ingezet in het werving- en selectieproces. Bij automatisering en digitalisering denken werkgevers voornamelijk aan het automatiseren van het proces zelf. Het gaat hier om de inzet van tools waarmee werkgevers gemakkelijk de binnengekomen sollicitaties kunnen organiseren en beheren. Een voorbeeld hiervan zijn applicaties als Application Tracking System (ATS) of Homerun. Werkgevers denken bij het automatiseren van het werving- en selectieproces niet zozeer in termen van het automatiseren van de beslissingen zelf, zoals algoritmes en digitale tools die automatisch beslissingen maken over wie wel of niet doorgaat naar het vervolg van de selectieprocedure. Dat er via het gebruik van filters in applicaties als ATS ook een vorm van automatische selectie plaats kan vinden, staat niet op het netvlies van werkgevers. Zij zien dit soort applicaties vooral als handige tool om overzicht te houden over de groep kandidaten.

Er zijn duidelijke verschillen tussen werkgevers in hoe zij de toekomst zien: sommige werkgevers zien veel mogelijkheden voor digitale toepassingen, andere houden het liever zoals het is. Een werkgever die in de toekomst juist een minder grote rol ziet voor technologie en digitale toepassingen in het werving- en selectieproces geeft aan dat zij zich als lokale werkgever beter offline kunnen onderscheiden dan op grote online platforms als LinkedIn. Werkgevers geven ook aan dat de situatie op de arbeidsmarkt bepalend is voor hoe zij in de toekomst hun werving- en selectieproces invullen. Bij een krappe arbeidsmarkt is het nodig om veel breder te werven, terwijl je in een ruimere arbeidsmarkt selectiever kunt zijn. Daarnaast is het toekomstige werving- en selectieproces ook afhankelijk van hoe extern ingehuurde partijen als uitzendbureaus, recruiters en werving- en selectiebureaus te werk gaan. Als deze partijen meer gebruik maken van digitale toepassingen dan wordt dit (indirect) ook in toenemende mate onderdeel van het werving- en selectieproces van werkgevers.

Over de vraag of automatische werving en selectie eerlijker is, zijn de meningen verdeeld. Sommige werkgevers vinden digitale toepassingen objectiever, terwijl andere werkgevers vinden dat er door digitale toepassingen juist andere vormen van uitsluiting komen (bijvoorbeeld van mensen die minder digitaal vaardig zijn/actief zijn op online platforms). Werkgevers zien ook dat digitale toepassingen nieuwe kansen kan creëren voor inclusievere werving en selectie. Een voorbeeld hiervan is dat een persoon met een fysieke beperking was aangenomen omdat dit via de online sollicitatie niet te zien was en die anders wellicht minder kans had gehad.

Uiteindelijk vinden werkgevers dat het werven en selecteren mensenwerk blijft omdat het draait om de persoonlijke klik met de kandidaat. De beslissingen over het wel of niet aannemen van iemand kunnen volgens hen nooit helemaal geautomatiseerd worden. Dit heeft ermee te maken dat werkgevers graag de controle behouden over het werving- en selectieproces en niet alles aan technologie willen overlaten. De digitale toepassingen die er nu zijn en de mogelijkheden om via online platforms te werven bestaan eigenlijk allemaal naast de klassieke manieren van werving en selectie. Digitale werving en selectie is dus meer complementair aan wat werkgever altijd al deden en vervangt traditionele routes, zoals informele kanalen en het eigen netwerk, niet. De persoonlijke klik in het sollicitatiegesprek blijft waar werkgevers naar op zoek zijn voordat ze iemand aannemen.

3 Conclusie

Het doel van dit vervolgonderzoek is om meer verdieping te geven aan de mechanismen achter de kwantitatieve uitkomsten van het enquêteonderzoek. Dit hoofdstuk beschrijft de belangrijkste bevindingen en reflecteert hierop. We sluiten af met enkele aanbevelingen.

3.1 Belangrijkste bevindingen & reflectie

De belangrijkste bevindingen uit de gesprekken met werkgevers zijn als volgt samen te vatten:

- Werkgevers zijn resultaatgericht in hun werving en selectie. Wat telt is dat de kandidaat uiteindelijk een goede match is (zowel qua competenties als hoe iemand binnen de organisatie past). De vraag hoe de HR-processen precies zijn ingericht en wat dit betekent voor het risico op discriminatie en uitsluiting, heeft niet de prioriteit in de afwegingen die werkgevers maken in het werving- en selectie proces.
- Digitale toepassingen en algoritmes spelen voornamelijk een rol bij het uitzetten van de vacature (online marketing) en de voorselectie van kandidaten (door externe partijen). Met name voor hogere functieniveaus en gespecialiseerde werkgebieden vinden werkgevers dit geschikte kanalen om te komen tot de beoogde kandidatenpool.
- Het uitbesteden van de werving aan externe partijen of het gebruik van online platforms zorgt ervoor dat werkgevers zich niet meer de volledig verantwoordelijk voelen voor een eerlijk wervingsproces. Hiermee geven zij namelijk een deel van de werving en selectie uit handen en zodoende hebben zij hier dus minder controle over. Werkgevers vragen daarom ook niet hoe de externe partij precies te werk gaat. Werkgevers zien ook een verantwoordelijkheid voor werkzoekenden zelf om zichtbaar te zijn voor de werkgever en uitsluiting te voorkomen.
- Voor werkgevers is selectie in de wervingsfase in de praktijk niet altijd goed te onderscheiden van uitsluiting, met name wanneer werkgevers heel gericht werven. Ook in de beoordelingsfase kunnen selectie en discriminatie door elkaar lopen bij werkgevers, met name omdat werkgevers afgaan op "onderbuikgevoel" en "de persoonlijke klik" met de kandidaat. Ook het criterium of de werkgever de kandidaat "dit werk ziet doen" geeft ruimte aan vooroordelen en heeft minder betrekking op competenties.
- De selectie en beoordeling gebeurt nog grotendeels handmatig op basis van cv's, brieven en een persoonlijk gesprek waarbij de werkgever de volledige controle heeft over de keuze iemand wel/niet aan te nemen. Werkgevers en recruiters houden de beslissing om iemand af te wijzen of in dienst te nemen graag zelf in de hand en vertrouwen dit niet toe aan digitale toepassingen waarvan ze niet geheel zicht hebben op de werking ervan.
- Digitale werving en selectie is een aanvulling op de 'offline' manieren van werving en selectie, maar vervangt deze meestal niet. Dit heeft er mee te maken dat werkgevers op zoek zijn naar een persoonlijke klik in het werving- en selectieproces.
- Alhoewel werkgevers zich bewust zijn van de risico's op uitsluiting en discriminatie in het werving- en selectieproces, blijft het daar vaak bij. Werkgevers kennen namelijk alleen de bekende vormen van uitsluiting en discriminatie, maar weten verder niet goed wat ze moeten doen om uitsluiting en discriminatie te herkennen en te voorkomen. Sterker nog werkgevers zijn zich soms wel bewust dat er uitsluiting kan plaatsvinden, maar passen hier hun werving- en selectieproces niet op aan. Dit komt doordat de focus ligt op efficiënt de goede match vinden en niet zozeer op het voorkomen van uitsluiting. Hierin lijkt een verschil te zitten tussen werkgevers met en zonder een aparte HR-afdeling. Werkgevers met HR afdeling (vaker grotere werkgevers) hebben vaker actief beleid om uitsluiting en discriminatie te voorkomen.

- Werkgevers hebben weinig tot geen inzicht in de precieze werking van digitale platforms of werkwijze van externe partijen.
- In de toekomst zullen werkgevers naar verwachting meer gebruik maken van digitale toepassingen en algoritmes, maar technologie zal niet snel de beslissingen in het werving- en selectieproces volledig overnemen omdat de persoonlijke klik met de kandidaat leidend blijft voor werkgevers.

3.2 Aanbevelingen

Op basis van de bevindingen van dit onderzoek zijn een aantal aanbevelingen te formuleren:

Inzicht in vormen van uitsluiting en discriminatie

Het is van belang werkgevers inzichten te bieden in welke vormen van uitsluiting en discriminatie bestaan en hoe zij dit kunnen herkennen en kunnen voorkomen. Bepaalde bekende voorbeelden van risico's op uitsluiting of discriminatie leven voor werkgevers, zoals het taal- en beeldgebruik in vacatures. Andere bronnen van (in)directe uitsluiting zijn minder bekend. Ook weten werkgevers niet hoe ze uitsluiting of discriminatie kunnen herkennen binnen het werving- en selectieproces, omdat werkgevers dit alleen baseren op het resultaat van de werving en selectie, namelijk het personeelsbestand. Inzichten vanuit onderzoek en levende voorbeelden van uitsluiting of discriminatie zijn het meest herkenbaar en leerzaam voor werkgevers. Hierbij zou ook meer aandacht moeten komen voor invloed van digitale toepassingen en algoritmes achter online platforms, omdat werkgevers weinig inzicht hebben in de werking hiervan en alleen de 'klassieke' voorbeelden van uitsluiting en discriminatie kennen. Hierbij is het van belang om aan te geven wat concrete acties zijn om uitsluiting of discriminatie te voorkomen.

Inzicht in werking algoritmes

Werkgevers zouden meer inzicht moeten krijgen in de werking van digitale toepassingen en algoritmes achter online platforms. Hier heeft de werkgever niet altijd behoefte aan, maar deze kennis is beperkt en zorgt ervoor dat werkgevers in de wervingsfase en voorselectie van kandidaten uitsluiting via algoritmes niet als risico zien en hier niet alert op zijn.

Focus niet alleen op digitalisering

Bij het beleid om uitsluiting en discriminatie op de arbeidsmarkt te voorkomen moet de focus echter ook niet alleen liggen op digitalisering. Ondanks dat dit steeds belangrijker wordt, blijven 'ouderwetse' manieren van werven (via het eigen netwerk) en selecteren (via cv's, motivatiebrieven en persoonlijke gesprekken) het belangrijkste voor werkgevers. Daarmee blijven ook de 'klassieke' bronnen van uitsluiting en discriminatie bepalend, zoals eenzijdig aanbod van kandidaten in de wervingsfase en onderbuikgevoel en vooroordelen in de zoektocht naar de 'klik' in de selectie- en beoordelingsfase. Dit speelt zich meer af vanaf de selectie van sollicitanten voor het vervolg en bij de beoordeling.

Onderzoek rol van HR-dienstverleners en platforms

Daar waar werkgevers feitelijk de verantwoordelijkheid hebben voor een 'eerlijk' werving- en selectieproces, hebben werkgevers hier in de praktijk niet alle controle over omdat een deel van het werving- en selectieproces verschuift naar de online platforms en externe partijen. Zeker omdat de toekomstige manier van werven en selecteren (deels) afhangt van deze partijen, is het van belang om meer inzicht te krijgen in hoe recruiters, werving- en selectiebureaus, uitzendbureaus, online platforms en online vacaturebanken te werk gaan, in hoeverre deze partijen zich bewust zijn van de risico's op uitsluiting en discriminatie en wat zij doen op dit te voorkomen.

Bijlage A Methodologische verantwoording

Semigestructureerde (groeps)interviews met werkgevers vormen de basis voor dit kwalitatieve vervolgonderzoek. De deelnemers aan deze interviews hebben in de online enquête aangegeven bereid te zijn verder in gesprek te gaan. De werkgevers die alleen in de wervingsfase algoritmes gebruiken zijn ingedeeld in de focusgroepen en met werkgevers die (naast de wervingsfase) algoritmes inzetten in de selectie-/beoordelingsfase zijn één-op-één interviews gedaan. De afweging hiervoor is dat er bij werkgevers die alleen in de wervingsfase algoritmes inzetten weinig variatie zit in de manier waarop werkgevers deze stap inrichten (vrijwel altijd via sociale media als Facebook en LinkedIn). Hierdoor zijn de afwegingen van werkgevers onderling goed te vergelijken en is discussie hierover een interessant aspect aan de focusgroepen. De werkgevers die (naast de wervingsfase) algoritmes inzetten in de selectie-/beoordelingsfase kunnen qua inrichting van deze stap behoorlijk van elkaar verschillen (denk aan inhuur van externe partijen, functieniveaus etc.). Omdat de precieze invulling van het HR-beleid gevoelig kan liggen, kan het onwenselijk dit in groepsverband te bespreken. Door de beschikbaarheid van de deelnemers is het in de praktijk in één focusgroep niet gelukt deze scheiding precies toe te passen, maar dit vormde geen probleem. Zowel de één-op-één interviews als de focusgroepen zijn online via Teams gehouden.

Tabel A.1 Overzicht van interviews en focusgroepen

	Sessie	Algoritmegebruik	Functie	Grootte klasse	Sector
Deelnemer 1	Eén-op-één interview	Werving, selectie & beoordeling	Zelfstandige/directeur /eigenaar/manager vestiging	20 t/m 49 werkzame personen	Groothandel en handelsbemiddeling (niet in auto's e.d.)
Deelnemer 2	Eén-op-één interview	Werving, selectie & beoordeling	HR-manager, HR-adviseur of recruiter	200 t/m 499 werkzame personen	Openbaar bestuur, overheidsdiensten, sociale verzekeringen
Deelnemer 3	Eén-op-één interview	Werving, selectie & beoordeling	HR-manager, HR-adviseur of recruiter	200 t/m 499 werkzame personen	Onderwijs
Deelnemer 4	Eén-op-één interview	Werving, selectie & beoordeling	HR-manager, HR-adviseur of recruiter	100 t/m 199 werkzame personen	Dienstverlenende activiteiten op het gebied van informatie-technologie
Deelnemer 5	Eén-op-één interview (2 personen)	Werving, selectie & beoordeling	HR-manager, HR-adviseur of recruiter	20 t/m 49 werkzame personen	Vervaardiging van overige machines en apparaten
Deelnemer 6	Eén-op-één interview	Werving	Zelfstandige/directeur /eigenaar/manager vestiging	10 t/m 19 werkzame personen	Advisering, onderzoek, specialistische zakelijke dienstverlening
Deelnemer 7	Eén-op-één interview	Werving	Zelfstandige/directeur /eigenaar/manager vestiging	10 t/m 19 werkzame personen	Advisering, onderzoek, specialistische

Deelnemer 8	Focusgroep 1	Werving	HR-manager, HR-adviseur of recruiter	1000 en meer werkzame personen	zakelijke dienstverlening Verpleging, verzorging en begeleiding met overnachting
Deelnemer 9	Focusgroep 1	Werving	HR-manager, HR-adviseur of recruiter	10 t/m 19 werkzame personen	Detailhandel (niet in auto's e.d.)
Deelnemer 10	Focusgroep 1	Werving	HR-manager, HR-adviseur of recruiter	1000 en meer werkzame personen	Vervaardiging van auto's, aanhangwagens en opleggers
Deelnemer 11	Focusgroep 2	Werving	HR-manager, HR-adviseur of recruiter	100 t/m 199 werkzame personen	Openbaar bestuur, overheidsdiensten, sociale verzekeringen
Deelnemer 12	Focusgroep 2	Werving, selectie & beoordeling	HR-manager, HR-adviseur of recruiter	500 t/m 999 werkzame personen	Maatschappelijke dienstverlening zonder overnachting
Deelnemer 13	Focusgroep 2	Werving	Zelfstandige/directeur /eigenaar/manager vestiging	10 t/m 19 werkzame personen	Eet- en drinkgelegenheden