

DIGITALE WERVING & SELECTIE

ALGORITMEGEBRUIK IN HET WERVING- & SELECTIE-
PROCES VAN WERKGEVERS EN HET BEWUSTZIJN VAN
RISICO'S OP UITSLUITING EN DISCRIMINATIE

EINDRAPPORT

seo • economisch onderzoek

AUTEURS

TOBIAS VERVLIT

IN OPDRACHT VAN

COLLEGE VOOR DE RECHTEN VAN DE MENS

AMSTERDAM, JULI 2022

Samenvatting

Dit onderzoek brengt in kaart in hoeverre werkgevers in Nederland algoritmische toepassingen inzetten bij verschillende fasen van het werving- en selectieproces en hoe zij de risico's op uitsluiting en discriminatie hierbij inschatten. In de wervingsfase is het (indirect) gebruik van algoritmes de standaard, doordat werkgevers veelvuldig via sociale media of online HR-platforms vacatures verspreiden of actief naar kandidaten zoeken. Daarnaast zet ruim één op de tien werkgevers algoritmes in bij het selecteren (ten minste 12 procent) en bij het beoordelen van kandidaten (12 procent), zoals gespecialiseerde software voor geautomatiseerde voorselecties of (competentie)testen. Dit zijn met name de grotere werkgevers. Een aanzienlijk deel van de werkgevers (23 procent) geeft aan dat zij veel risico's op discriminatie vinden kleven aan het automatiseren van werving en selectie.

Technologie krijgt een steeds grotere rol in het werving- en selectieproces. Naast de kansen die dit kan bieden, kan dit ook leiden tot (extra) risico's op uitsluiting en discriminatie. In opdracht van het College voor de Rechten van de Mens (het College) biedt SEO Economisch Onderzoek aan de hand van een enquête onder 896 werkgevers inzicht in welke stappen Nederlandse werkgevers doorlopen in het werving- en selectieproces en in hoeverre werkgevers daarbij (indirect) gebruik maken van algoritmes. Dit onderzoek gaat ook in op de vraag in hoeverre werkgevers zich bewust zijn van de risico's op uitsluiting en discriminatie die gepaard kunnen gaan met het gebruik van algoritmes in het werving- en selectieproces. Een weging naar grootteklasse en sector maakt de enquêterespons representatief voor de 'gemiddelde' Nederlandse werkgever met minimaal 10 werkzame personen.

Onder het begrip 'algoritme' vallen alle (semi-)geautomatiseerde processen die HR-beslissingen binnen het werving en selectieproces ondersteunen. Dit onderzoek gaat dus uit van een brede benadering van algoritmegebruik en schaaft daar ook indirect algoritmegebruik (via sociale media, online platforms of diensten van externe recruiters) en inzet van digitale toepassingen (zoals video-sollicitaties en (semi-)geautomatiseerde assessments) onder.

Over het algemeen kunnen potentiële kandidaten reageren op een vacature via de traditionele manieren, namelijk door het inzenden van een cv en motivatiebrief. Daarnaast is er duidelijk sprake van digitalisering van het werving- en selectieproces: bij 46 procent van de werkgevers is het mogelijk om via sociale media (LinkedIn, Facebook) te solliciteren, bijna een derde van de werkgevers (met name grotere werkgevers) maakt gebruik van een online sollicitatieformulier en in 14 procent van de gevallen is het inzenden van een video-sollicitatie (een van) de manier(en) om te reageren op een vacature.

De mate van algoritmegebruik verschilt naar stap in het werving- en selectieproces en naar grootteklasse van de werkgever. Redenen voor werkgevers om algoritmes in te zetten zijn: een sneller en efficiënter werving- en selectieproces, een grotere kans op een goede match en het verzamelen van HR-data om het proces te optimaliseren. Desondanks geeft de meerderheid van de werkgevers aan in de toekomst niet of niet vaker gebruik te willen gaan maken van recruitmenttechnologieën. Mogelijk hebben werkgevers onvoldoende zicht op de trend van digitalisering van het werving- en selectieproces. Werkgevers geven aan zich bewust te zijn van risico's op discriminatie in bij

(digitale) werving en selectie, maar tegelijkertijd kleven er ook aanwijsbare risico's aan de manier waarop werkgevers werven, selecteren en beoordelen.

Dit onderzoek gaat voor elke stap in het werving- en selectieproces in op de mate van algoritmegebruik en het bewustzijn van risico's op uitsluiting of discriminatie:

- Stap 1: Het opstellen van de vacaturetekst
Er bestaat software om vacatureteksten te genereren, te checken op toegankelijkheid of om de vindbaarheid te vergroten, maar werkgevers maken hier (nog) nauwelijks gebruik van (3 procent). Het opstellen van de vacaturetekst gebeurt over het algemeen handmatig. Als bepaalde groepen werkzoekenden zich niet herkennen in de functie of in de werkgever vanwege het woord- en beeldgebruik in de vacaturetekst, kan dit een uitsluitende werking hebben. Werkgevers weten dat het woord- en beeldgebruik invloed heeft op de bereikte doelgroep, maar gebruiken dit gegeven vooral om de vacaturetekst toe te spitsen op de beoogde doelgroep.
- Stap 2: Het verspreiden van de vacature
Bij het verspreiden van de vacature is (indirect) algoritmegebruik de standaard (96 procent van de werkgevers). Dit komt voort uit het gebruik van platforms als LinkedIn of andere sociale media of online vacaturebanken. Werkgevers gebruiken het vaakst hun eigen online netwerk (LinkedIn of andere sociale media). Drie op de tien werkgevers verspreiden hun vacatures via gerichte online advertenties of online campagnes. De algoritmes achter deze online platforms en vacaturebanken bepalen op deze manier welke personen de vacatures te zien krijgen. Hierin schuilt een risico op uitsluiting indien bepaalde groepen potentiële kandidaten de vacature niet te zien krijgen en dus ook niet kunnen reageren. Het blijkt dat werkgevers beter zicht hebben op de groep die ze wel bereiken met de vacature, dan de groep die ze niet bereiken. Werkgevers weten vaak niet dat gericht online adverteren ervoor kan zorgen dat niet iedereen dezelfde kans heeft om de vacature te zien te krijgen.
- Stap 3: Het actief benaderen van potentiële kandidaten
Bij het actief benaderen van kandidaten hebben werkgevers al een beeld in hun hoofd van de ideale kandidaat. Dit kan een uitsluitende werking hebben. Werkgevers geven aan wel rekening te houden of de beoogde kandidaat bijdraagt aan een divers personeelsbestand. Bij het actief benaderen van kandidaten komt algoritmegebruik regelmatig (71 procent) voor doordat werkgevers actief zoeken op basis van profielinformatie (van bijvoorbeeld Facebook of LinkedIn), in online cv-databanken of via externe partijen. De algoritmes achter deze online platforms en cv-databanken bepalen welke profielen of cv's het meest 'relevant' zijn en daarmee zichtbaar worden voor de zoekende werkgever. Bias in deze algoritmes en/of in de achterliggende data kan zorgen voor een extra risico op uitsluiting of discriminatie.
- Stap 4: Het selecteren van kandidaten voor de sollicitatieronde(s)
In de eerste selectiefase bekijken werkgevers de binnengekomen sollicitaties het vaakst handmatig en filteren deze zelf op relevantie. Er is daarentegen een groep werkgevers die meer gespecialiseerde algoritmische systemen inzet ter ondersteuning van de selectie van kandidaten. Dit is vaker het geval bij grotere werkgevers dan bij kleinere. Dit algoritmegebruik komt bijvoorbeeld voort uit een automatische voorselectie op basis van specifieke vragen (zoals bijvoorbeeld directe beschikbaarheid of gevolgde opleiding), of het automatisch filteren van binnengekomen sollicitaties op basis van (competentie)testen. Slechts een handvol werkgevers maakt gebruik van meer geavanceerde technieken om cv's, brieven of video-sollicitaties automatisch te screenen. In totaal gebruikt 12 procent van de werkgevers een bepaalde algoritmische toepassing voor het selecteren van kandidaten voor de sollicitatierondes. Daarnaast laat één op de zes werkgevers de kandidaten door een externe partij selecteren, die daar mogelijk recruitmenttechnologieën bij gebruikt. Deze groep werkgevers

meegerekend, maakt ruim een kwart van de werkgevers (27 procent) direct of indirect gebruik van algoritmes bij het selecteren van kandidaten.

Werkgevers zeggen dat in hun werving- en selectieproces gelijke geschiktheid een gelijke kans geeft om geselecteerd te worden voor het vervolg, ook al blijkt uit (wetenschappelijk) onderzoek dat dit niet altijd het geval is. Het voorselecteren of filteren van kandidaten op basis van bepaalde kenmerken kan er namelijk voor zorgen dat bepaalde potentiële kandidaten bij voorbaat minder kans hebben om deel uit te maken van het werving- en selectieproces. De inzet van automatische selectie zorgt voor een minder scherp beeld op hoe de selectie tot stand komt en kan daarmee zorgen voor een extra risico op uitsluiting of discriminatie.

- Stap 5: Het beoordelen van kandidaten
Algoritmegebruik in de beoordelingsfase komt voor bij 12 procent van de werkgevers. Geautomatiseerde beoordelingen komen relatief vaak voor bij grotere werkgevers (33 procent) en dan feitelijk alleen bij (deels) geautomatiseerde beoordelingen van (online) assessments, persoonlijkheidstesten en competentietesten. De wijze waarop werkgevers de beoordeling en het sollicitatiegesprek inrichten is niet altijd eenduidig, waardoor ruimte kan ontstaan voor ongelijke behandeling en/of (onbewuste) vooroordelen. Werkgevers geven wel aan dat de sollicitatiecommissie vaak bestaat uit meerdere personen en divers is samengesteld, wat het risico hierop verkleint.
- Stap 6: De uiteindelijke selectie van de kandidaat/kandidaten
Als er meerdere geschikte kandidaten zijn, gebruiken werkgevers het vaakst een vervolginterview om de meest geschikte kandidaat te selecteren, in combinatie met het checken van referenties en/of het nogmaals naast elkaar leggen van cv's, motivatiebrieven en beoordelingen. Een 'gunfactor' of klik met de kandidaat blijkt in meer dan een kwart van de gevallen mee te spelen in de beslissing iemand aan te nemen. Hierdoor kan ruimte ontstaan voor (onbewuste) vooroordelen in deze laatste stap van het werving- en selectieproces. De (deels) geautomatiseerde beoordeling geeft zelden de doorslag bij deze uiteindelijke beslissing.

Ondanks dat digitale toepassingen en algoritmegebruik een belangrijke rol spelen, zien werkgevers automatisering over het algemeen niet als onderdeel van hun werving- en selectieproces. Mogelijk onderschatten werkgevers de feitelijke rol van technologie bij hun sollicitatieprocedures, omdat het vaak om indirect gebruik gaat via het gebruik van sociale media en andere online platforms. Werkgevers informeren sollicitanten vooraf niet over de rol en werking van recruitmenttechnologieën in de sollicitatieprocedure. Dit kan er mee samenhangen dat werkgevers voornamelijk aan de voorkant, bij de wervingsfase, (indirect) gebruik maken van algoritmes en in mindere mate in de rest van de sollicitatieprocedure, dus bij de selectie en/of beoordeling. Ook is nauwelijks sprake van toetsing op de eerlijkheid van recruitmenttechnologieën, omdat het beheer en toepassing van de technologie bij externe partijen ligt (zoals sociale media platforms en online vacaturebanken of werving- en selectiebureaus of externe recruiters). 23 procent van de werkgevers geeft aan dat zij veel risico's op discriminatie zien als gevolg van automatisering van het werving- en selectieproces. Werkgevers die algoritmes inzetten bij het selecteren en/of beoordelen van kandidaten zien minder vaak een groot risico dan de gemiddelde Nederlandse werkgever. Opvallend is ook dat werkgevers die algoritmes inzetten bij de selectie en beoordeling van kandidaten, automatische werving en selectie niet per se als eerlijker zien dan handmatige werving en selectie. Werkgevers die alleen indirect gebruik maken van algoritmes via sociale media en online platforms of die helemaal geen gebruik maken van algoritmes, zien automatische werving en selectie vaker als minder eerlijk.

Inhoudsopgave

Samenvatting	i
1 Achtergrond en probleemstelling	1
1.1 Doel onderzoek	3
1.2 Onderzoeksvragen	3
1.3 Methode	4
1.4 Afbakening en aandachtspunten	6
2 Kenmerken geëquëteerde werkgevers	8
2.1 Beschrijving respons	8
2.2 Representativiteit	14
3 Algoritmegebruik bij werving en selectie	16
3.1 Het werving- en selectieproces	18
3.2 Motivatie algoritmegebruik	26
3.3 Externe partijen	29
3.4 Kenmerken kandidaat	32
3.5 Toekomst	33
4 Bewustzijn van risico's op discriminatie en uitsluiting bij (digitale) werving en selectie	36
4.1 Risico's in het werving- en selectieproces	36
4.2 Bewustzijn risico's	44
4.3 Bewust gebruik	47
4.4 Acties om uitsluiting te voorkomen	48
4.5 Behoeften werkgevers	49
5 Conclusie	50
5.1 Beantwoording onderzoeksvragen	50
5.2 Reflectie op onderzoeksresultaten	53
Referenties	55
Bijlage A Vragenlijst	56

1 Achtergrond en probleemstelling

Technologie krijgt een steeds grotere rol in het werving- en selectieproces van Nederlandse werkgevers. Naast de kansen die dit kan bieden, kan dit leiden tot risico op uitsluiting en discriminatie. Dit onderzoek biedt inzicht in de mate waarin werkgevers algoritmes inzetten bij werving en selectie en in hoeverre werkgevers bewust zijn van deze risico's.

Het College voor de Rechten van de Mens (het College) heeft zich in het strategisch programma Digitalisering & Mensenrechten¹ 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 (zie College voor de Rechten van de Mens, 2020 & 2021).² Dit onderzoek draagt bij aan dit programma door inzicht te bieden in (i) de mate waarin werkgevers digitale hulpmiddelen gebruiken en algoritmes inzetten in het werving- en selectieproces en (ii) de mate waarin zij zich bewust zijn van mogelijke discriminatierisico's die daarmee gepaard kunnen gaan. Op dit moment bestaat hier namelijk nog geen algemeen representatief beeld over voor Nederland.

Technologie krijgt een steeds grotere rol in het werving- en selectieproces van Nederlandse werkgevers, zie Das et al. (2020). Denk hierbij aan online sollicitaties, videosollicitaties of software om cv's te screenen. Het gebruik van digitale middelen bij de werving en selectie kan ook indirect zijn. Bijvoorbeeld bij het (gericht) verspreiden van vacatures via online platformen (zoals LinkedIn of Facebook) of via een (ingehuurde) recruiter die met behulp van software naar kandidaten zoekt. Op dit moment zijn er alleen enkele eerste inzichten beschikbaar over het gebruik van dit type digitale toepassingen in het werving- en selectieproces. Zo geeft TNO (2019) in een verkennend onderzoek aan dat vooral de grotere bedrijven en intermediairs de voorlopers zijn die bij het werven en (pre)selecteren van potentiële kandidaten gebruikmaken van recruitmenttechnologieën. Ook geeft TNO (2019) aan dat recruitmenttechnologieën momenteel zowel gebruikt worden voor het werven en selecteren van grotere groepen medewerkers, als voor potentiële kandidaten voor moeilijk opvulbare vacatures.

Al deze digitale middelen hebben één ding gemeen: ze zijn vormgegeven via geautomatiseerde, rekenkundige beslissystemen (algoritmes). Algoritmes worden vaak gebruikt om op basis van input-data (automatische) selecties te maken, ranking scores te berekenen of andere vormen van 'beslissingen' te nemen of te ondersteunen. Algoritmes kunnen relatief eenvoudige beslisbomen zijn, maar kunnen ook complex zijn, bijvoorbeeld in het geval van *artificial intelligence* (AI). Hierin is onderscheid te maken tussen systemen die semiautomatische beslissingen nemen, waarbij de ontwikkelaar of gebruiker van de toepassing de beslisregels zelf bedenkt, en systemen die volledig automatisch zijn, waarbij het systeem dus de beslisregels bepaalt. Dit laatste kan leiden tot het idee dat het algoritme een 'black box' is, omdat het voor de gebruiker niet meer duidelijk is hoe de beslissingen van het systeem tot stand zijn gekomen.

Het College geeft aan dat deze algoritme-inzet bij werving en selectie niet zonder risico is. Er zijn het verschillende voorbeelden bekend over hoe deze algoritme-inzet (onbedoeld) kan leiden tot discriminatie of uitsluiting van bepaalde bevolkingsgroepen. Een voorbeeld is dat van Amazon dat een selectiealgoritme ontwikkelde dat zo bleek

¹ Digitalisering | College voor de Rechten van de Mens (mensenrechten.nl)

² Zie ook de campagnewebsite: Solliciteren bij de robot-recruiter

te werken dat het onbedoeld voor de werving voor een technische functie alleen mannen selecteerde.³ Daarnaast zijn er bedrijven die software aanbieden om karaktereigenschappen van kandidaten af te leiden op basis van analyses van micro-expressies in gezichten bij videosollicitaties of van geschreven of gesproken taalgebruik (TNO, 2019). Van bijvoorbeeld beeldanalyse is echter bekend dat deze voor sommige groepen minder goed werken, zoals voor mensen met een donkere huidskleur of mensen met een beperking. Maar ook een relatief eenvoudige algoritmische selectie kan een vergelijkbaar negatief effect hebben. Bijvoorbeeld kandidaten filteren op basis van fulltime of parttime inzetbaarheid, of het (niet) hebben van een gat in hun cv, lijkt op het eerste gezicht een neutrale indicator om een passende kandidaat te vinden, maar dit kan er ook toe leiden dat vrouwelijke kandidaten systematisch lagere scores krijgen, omdat zij gemiddeld vaker parttime werken of vaker na een geboorte tijdelijk stopten met werk. Digitalisering kan ook tot gevolg hebben dat mensen met een beperking worden benadeeld wanneer er gebreken zijn qua digitale toegankelijkheid.

Er is op dit moment nog geen algemeen beeld van de mate waarin Nederlandse werkgevers die deze technologieën gebruiken zich bewust zijn van deze risico's op uitsluiting of discriminatie. Anderzijds heeft digitalisering ook de potentie te zorgen voor eerlijkere kansen bij werving en selectie. Dit omdat technologie ervoor kan zorgen dat (onbewuste) vooroordelen een kleinere rol gaan spelen. De voorwaarde hiervoor is wel dat de technologie bias-vrij wordt ontworpen en dat de achterliggende data ook geen bias bevat.

De rol van digitale toepassingen in het werving- en selectieproces dient te worden gezien in de context waarin er in algemene zin – dus ook zonder digitale toepassingen – sprake is van discriminatie op de arbeidsmarkt. Dat dit zich voordoet binnen het werving- en selectieproces is veelvuldig onderzocht en statistisch onderbouwd. Het Sociaal en Cultureel Planbureau geeft een overzicht van de gronden en de terreinen van ervaren discriminatie in Nederland, zie SCP (2020). Diverse praktijktesten met fictieve sollicitanten laten zien dat sollicitanten met een migratieachtergrond minder kans hebben om uitgenodigd te worden voor een gesprek dan sollicitanten zonder migratieachtergrond, ook al komen hun profielen in sollicitatiebrief en cv verder overeen (Thijssen et al., 2019). Ook in de uitzendbranche is discriminatie aangetoond. Bij een onderzoek met mystery callers bleek 40 procent van de benaderde uitzendbureaus (die niet zijn aangesloten bij de brancheorganisaties ABU en NBBU) bereid een discriminerend verzoek in te willigen om geen uitzendkrachten te leveren met een migratieachtergrond (Store Support, 2019). Ook discriminatie bij werving en selectie op grond van leeftijd is een bewezen feit. Leeftijdscriminatie zien we in vacatureteksten, zij het direct ('wij zoeken een jonge hond voor onze salesafdeling') dan wel indirect ('gezocht: studenten'). In een onderzoek waarbij de inhoud van ruim 1,8 miljoen unieke vacatureteksten geautomatiseerd is doorzocht, werd geschat dat in minstens 8.000 gevallen sprake was van directe discriminatie en in minstens 61.000 van indirecte discriminatie naar leeftijd (Fokkens et al., 2020). Nog los van de (extra) risico's door het gebruik van digitale toepassingen is er dus sprake van discriminatie bij werving en selectie.

De Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid (WRR, 2021) waarschuwt in een recent verschenen rapport dat als Nederland zich niet goed voorbereidt op deze fundamentele verandering van AI de samenleving opgescheept wordt met technologieën die niet onze belangen en maatschappelijke waarden dienen. De ontwikkeling van AI lijkt vooral in het buitenland plaats te vinden. De WRR noemt dat er daardoor minder belang kan worden gehecht aan onderwerpen als gelijke kansen voor iedereen zoals dat mogelijk in Nederland zou gebeuren. Er is namelijk sprake van een machtsconcentratie van bedrijven die voorlopen in het toepassen van AI, denk aan Facebook en Google. Verder benadrukt de WRR het belang van leren over AI en de toepassing daarvan en het kritisch bevragen van AI, zonder alleen de angstbeelden te belichten. Door vanuit de Nederlandse situatie meer informatie te verkrijgen over het gebruik van digitale toepassingen en algoritmen in het werving- en selectieproces, kan er wellicht ook een

³ Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women | Reuters

impuls komen voor de ontwikkeling in Nederland zelf van zulke technologieën waarbij wel waarborgen worden ingebouwd gericht op het voorkomen van discriminatie.

1.1 Doel onderzoek

Het doel van het onderzoek is om de aard en omvang van (en de intenties voor) algoritmegebruik bij werving en selectie onder werkgevers op de Nederlandse arbeidsmarkt in kaart te brengen. Daarbij gaat dit onderzoek specifiek in op de vraag in hoeverre werkgevers zich bewust zijn van de kansen en risico's op uitsluiting en discriminatie die hierbij kunnen spelen. De resultaten van het onderzoek geven een zo representatief mogelijk beeld van de praktijksituatie in Nederland. Het kwantitatieve en empirische karakter van dit onderzoek is de belangrijkste bijdrage van dit onderzoek. Dit onderzoek geeft daarmee gevolg aan de aanbeveling voor kwantitatief onderzoek uit TNO (2019) dat meer verkennend en kwalitatief van aard is.

De eerste stap om risico's op discriminatie en uitsluiting bij het gebruik van recruitment technologieën te beperken is door het bewustzijn en kennis van de risicofactoren te vergroten. Dit onderzoek laat zien hoe bewust werkgevers op dit moment zijn over de risico's op discriminatie of uitsluiting bij (digitale) werving en selectie.

1.2 Onderzoeksvragen

Het onderzoek brengt in beeld in hoeverre Nederlandse werkgevers gebruik maken van algoritme-inzet bij werving en selectie en in hoeverre zij zich bewust zijn van de kansen en risico's op uitsluiting en discriminatie die hierbij kunnen optreden. Om deze twee hoofdvragen te beantwoorden gaat dit onderzoek uit van volgende deelvragen.

1. In hoeverre maken werkgevers gebruik van algoritme-inzet bij werving en selectie en in hoeverre zijn zij dit in de toekomst (meer) van plan?
 - a. Hoe ziet het werving- en selectieproces eruit?
 - b. Bij welke onderdelen van het werving- en selectieproces worden algoritmes ingezet?
 - c. Welke vormen van algoritme-inzet worden per stap in het werving- en selectieproces gebruikt?
 - d. Welke motivatie hebben werkgevers achter deze inzet?
 - e. Welke kansen biedt de algoritme-inzet bij werving en selectie volgens de werkgever?
 - f. Wie levert deze software? Zijn dat interne afdelingen, of externe partijen? In hoeverre beheren werkgevers deze software zelf?
 - g. Indien werkgevers nog geen algoritmes inzetten bij het werving- en selectieproces, zijn ze van plan om dit in de toekomst te doen? Waarom (niet)?
2. In hoeverre zijn werkgevers zich bewust van de risico's op uitsluiting en discriminatie die kunnen optreden (bij algoritmegebruik) in het werving- en selectieproces?
 - a. Zijn werkgevers (zowel werkgevers die wel als geen gebruik maken van algoritme-inzet) zich bewust van de risico's op discriminatie en uitsluiting in het werving- en selectieproces?
 - b. Zijn werkgevers zich ervan bewust dat algoritmes onderdeel zijn van hun werving- en selectieproces?
 - c. Zijn werkgevers zich ervan bewust dat algoritmes een uitsluitende of discriminerende werking kunnen hebben? Hoe schatten zij deze risico's in?
 - d. In hoeverre zijn de beslissingen in de verschillende fasen in het werving- en selectieproces deels/volledig geautomatiseerd? In hoeverre is er nog een menselijke component in deze beslissing?
 - e. Ondernemen werkgevers actie om de risico's op uitsluiting en discriminatie in te perken?

- f. Ondernemen werkgevers actie om hun algoritmes door te lichten op 'eerlijkheid'?
- g. Waar hebben werkgevers behoefte aan omtrent algoritmegebruik?

1.3 Methode

De beantwoording van bovenstaande onderzoeksvragen volgt uit een enquête onder Nederlandse werkgevers. De vragenlijst is qua inhoud zoveel mogelijk gebaseerd op beschikbare literatuur van wetenschappelijke publicaties (zoals Fuller et al., 2021, Ajunwa, 2017, 2020a, 2020b, en Li et al., 2020) en (beleids)onderzoek binnen Nederland zoals het rapport van TNO (2019) en het College voor de Rechten van de Mens (2020, 2021). Verder zijn er inzichten over het vertrouwen van HR-medewerkers in zelflerende algoritmes⁴, de casestudies van de implementatie van een AI-selectietool⁵, het onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau over de prioriteiten van werkgevers in inclusief personeelsbeleid⁶, andere (wetenschappelijke) casuïstiek over de uitsluitende en discriminerende werking van algoritmes⁷ en het rapport van het College met mogelijke interventies om discriminatie bij W&S tegen te gaan (College voor de Rechten van de Mens, 2019). Deze literatuur is van belang om de relevante informatie over het werving- en selectieproces zo precies mogelijk uit te vragen, zoals welke toepassingen er bestaan en de potentiële risico's op discriminatie. De literatuurstudie dient dus voornamelijk als input voor de vragenlijst en is niet uitputtend.

De enquête gaat om te beginnen in op de achtergrondkenmerken van de respondent en werkgever. Vervolgens krijgt de respondent de vraag uit welke stappen het werving- en selectieproces in zijn/haar organisatie bestaat. Het gaat hier om alle procesonderdelen van het ontstaan van een vacature tot en met de uiteindelijke selectie van kandidaten. Het gaat hier ook om de stappen die (deels) uitbesteed worden aan externe partijen. Op deze manier ontstaat een compleet beeld van het werving- en selectieproces. De vragenlijst gaat per relevante stap in meer detail in op de verschillende onderdelen in deze stap en of er sprake is van algoritmegebruik. Daarnaast geeft de enquête inzicht in hoeverre de beslissingen in het werving- en selectieproces volledig geautomatiseerd zijn of dat er ook nog een duidelijke rol is voor menselijke beslissingen of dat het nog mogelijk is terug te komen op een beslissing van het algoritme. Ook volgen er per stap in het werving- en selectieproces stellingen over (het bewustzijn van) risico's op uitsluiting of discriminatie. Bij deze stellingen is er de kans dat respondenten sociaal-wenselijke antwoorden geven. Om dit zoveel mogelijk te voorkomen wordt in het eerste deel van de vragenlijst het thema van discriminatie niet met zoveel woorden wordt genoemd. Ook zijn de meeste stellingen zo geformuleerd dat er niet een duidelijk 'goed' of 'fout' antwoord is. Het gaat er tenslotte om de afwegingen van de werkgever in het werving- en selectieproces in beeld te brengen. Tot slot gaat de vragenlijst in op redenen om in de toekomst (meer) gebruik te maken van algoritmes bij werving en selectie en de acties die werkgevers nemen om het risico op uitsluiting of discriminatie te voorkomen. Bijlage A bevat de volledige vragenlijst.

Om de enquête zo breed mogelijk uit te zetten onder Nederlandse werkgevers werkt SEO Economisch Onderzoek samen met I&O Research. De vragenlijst was online beschikbaar in de periode maart tot en met mei 2022. Tegen de achtergrond van dit onderzoek speelt daarom de toenemende krapte op de Nederlandse arbeidsmarkt.⁸ De benadering van de onderzoeksdoelgroep van Nederlandse werkgevers verliep via twee routes: via het I&O Ondernemerspanel en via het LISA-panel. Het doel is om de persoon/personen die verantwoordelijk is/zijn voor het werving- en selectiebeleid binnen de organisatie te bereiken.

⁴ Recruitment Onderzoek: Online Solliciteren | Brunel

⁵ Selecteren met een algoritme: eerlijk of niet? | Flexmarkt

⁶ Inclusieve arbeidsmarkt geen hoge prioriteit voor werkgevers, ondanks economische groei | Sociaal en Cultureel Planbureau

⁷ Wie hebben het meest baat bij gebruik van AI in selectie? | Innovatief in Werk

⁸ Arbeidsmarkt nog krappert in eerste kwartaal (cbs.nl)

- **I&O Ondernemerspanel**

Via dit panel zijn ruim 600 ondernemers met een bedrijfsgrootte van minstens 10 werkzame personen (dus geen micro-bedrijven) benaderd. De werkgevers in het panel ontvangen een uitnodiging via de email met een weblink naar de enquête. Om de respons te verhogen volgen nog twee herinneringsmail. Het I&O Ondernemerspanel is qua verdeling naar grootteklasse representatief voor Nederland en bevat dus voornamelijk kleinere werkgevers die waarschijnlijk minder vaak algoritmes inzetten in het werving- en selectieproces.

- **LISA-panel⁹**

Dit is een databestand met gegevens over alle vestigingen van werkgevers in Nederland waar betaald werk wordt verricht. Hierin staan per vestiging de adresgegevens en gegevens over de werkgelegenheid en economische activiteit. Op basis daarvan is het mogelijk werkgevers te selecteren op bedrijfsgrootte en sector. We selecteren uit dit panel een steekproef van 5.500 vestigingen van werkgevers. Deze steekproef bevat alleen grote werkgevers, namelijk in de categorieën 'meer dan 100 werknemers', 'meer dan 200 werknemers' en 'meer dan 500 werknemers', terwijl 12 procent van de Nederlandse werkgevers in deze grootteklasse valt, zie Tabel 2.3). Specifiek benaderen we hierbij ook uitzendbureaus. Deze benaderingswijze levert naar verwachting respons op van de werkgevers die het meest met digitale technologieën werken. Aangezien voor deze werkgevers alleen de adresgegevens bekend zijn, hebben wij deze werkgevers benaderd per post. De vestigingen uit het LISA-panel ontvingen een uitnodigingsbrief met link naar de online vragenlijst en na circa 2 weken een herinneringsbrief. Doordat het LISA-bestand uit vestigingen bestaat, komt het voor dat eenzelfde werkgever met meerdere vestigingen ook meerdere uitnodigingen voor het onderzoek ontvangt. Hier is niet apart gecorrigeerd, omdat met een verwachte respons van 10 procent de kans op meerdere respondenten van één werkgever beperkt is. Daarbij is het zo dat ten aanzien van het bewustzijn van risico's op discriminatie verschillen kunnen bestaan tussen HR-verantwoordelijken binnen één organisatie en zodoende zou ook deze respons evengoed relevant kunnen zijn.

Voor dit onderzoek zijn dus voornamelijk grote werkgevers benaderd. Het is namelijk te verwachten dat een groot deel van de Nederlands werkgevers beperkt of geen gebruik maakt van digitale toepassingen in het werving- en selectieproces en dat dit voornamelijk bij grotere werkgevers en intermediairs (de 'voorlopers') ligt. Het is van belang voldoende werkgevers in de respons te hebben die gebruik maken van algoritmes, omdat het onderzoek specifiek ingaat op de motivatie en risicobewustzijn van deze groep werkgevers. Tegelijkertijd is het doel van het onderzoek echter wel om een breed en representatief beeld geven van de aard en omvang van (en de intenties voor) algoritmegebruik bij werving en selectie.

Dankzij de oversampling van grote werkgevers bevat de enquêterespons voldoende variatie in de antwoorden om uitspraken te doen voor de groep werkgevers die gebruik maken van algoritmes in het werving- en selectieproces. Om uitspraken te doen ten aanzien van 'de' Nederlandse werkgever wordt de enquêterespons representatief gemaakt door te wegen op basis van grootteklasse en sector van responderende werkgevers. Hierdoor krijgen de antwoorden van kleinere werkgevers een relatief groter gewicht. De analyses gaan waar mogelijk en relevant in op de variatie in antwoorden tussen werkgevers naar grootteklasse (aantal werkzame personen).

⁹ LISA vestigingenregister - Stichting Lisa

1.4 Afbakening en aandachtspunten

Het is van belang vooraf enkele centrale begrippen in dit onderzoek af te bakenen, omdat deze elk breed geïnterpreteerd kunnen worden.

Het werving- en selectieproces

In de brede uitvraag van dit onderzoek is bij Nederlandse werkgevers een grote variatie in het werving- en selectieproces te verwachten. Zo zal de bakker op de hoek een compleet ander proces hebben om nieuw personeel aan te nemen dan een groot consultancybedrijf. De factoren die hierbij een rol spelen zijn onder andere het aantal aanmeldingen per vacature, het functieniveau van de vacature, de sector, het type bedrijf en de regio. Dit onderzoek doelt met werving- en selectieproces op alle procesonderdelen van het ontstaan van een vacature tot en met de uiteindelijke selectie van kandidaten. Grofweg gaat het om het werven van nieuw personeel, het screenen en beoordelen van de kandidaten, het sollicitatiegesprek, tot en met het moment van het nemen van de definitieve beslissing, zie Inspectie SZW (2019). Van belang is dat de stappen in het werving- en selectieproces zo herkenbaar mogelijk zijn voor een brede groep werkgevers.

Werkgever

Het begrip 'werkgever' als onderzoeksdoelgroep is eveneens breed te interpreteren. Bij het werving- en selectieproces zijn zowel recruiters, HR-medewerkers, IT'ers, bedrijfsjuristen als managers betrokken. TNO (2019) beschrijft de volgende actoren:

- De werkgever
- Recruitmentbureaus
- Uitzendbureaus
- Assessmentbureaus
- Marketing- en communicatiebureaus
- Ontwikkelaars software
- (Sociale media) platforms
- De werkzoekende

Dit onderzoek richt zich op Nederlandse werkgevers (in Nederland gevestigd) met ten minste 10 werkzame personen (geen micro-bedrijven). Multinationale bedrijven kunnen hier dus ook onder vallen. Uiteindelijk is het de bedoeling informatie te verkrijgen van de persoon die binnen een organisatie het beste zicht heeft op het werving- en selectieproces. Dit is meestal degene die verantwoordelijkheid heeft over de personeelszaken, oftewel de HR-manager. Om de respons te vergroten gaat dit onderzoek uit van een onderzoeksdoelgroep waar niet alleen de HR-eindverantwoordelijke in zit maar iedereen die onderdeel uitmaakt van het werving- en selectieproces. Hierdoor is het mogelijk dat de respondent van het onderzoek wel nauw betrokken is bij de werving en selectie, maar niet altijd volledig op de hoogte is van de bedrijfsstrategieën of toekomstig HR-beleid. Dit onderzoek gaat dus uit van een brede definitie van het begrip 'werkgever', maar een vereiste is dat de respondenten nauw betrokken zijn bij het werving- en selectieproces. Bij kleinere werkgevers kunnen de verschillende rollen van bijvoorbeeld recruiter, HR-manager en directeur vaak samen vallen, terwijl dit bij grotere werkgevers duidelijker te onderscheiden is. De onderzoeksdoelgroep bestaat dus alleen uit de actoren 'werkgevers' en 'intermediairs' zoals recruitmentbureaus en uitzendbureaus. Partijen die extern worden ingehuurd in het werving- en selectieproces, zoals assessmentbureaus en marketing- en communicatiebureaus, vallen niet onder de onderzoeksdoelgroep. Ook (sociale media) platforms, zoals Indeed, LinkedIn, Vacaturebank of Facebook, en de ontwikkelaars van software vallen buiten de beoogde onderzoeksdoelgroep. Tot slot zijn de ervaringen van de werkzoekende, dus de kandidaat, met recruitmenttechnologieën geen onderdeel van dit onderzoek.

Algoritmegebruik

Algoritmegebruik is in het algemeen - en ook binnen het werving- en selectieproces - een fluïde begrip. Dit komt mede doordat de begrippen algoritme, artificial intelligence (AI) en technologische toepassingen vaak door elkaar gebruikt worden en hier een bepaalde mystiek omheen hangt. Hoe geavanceerd bepaalde toepassingen ook kunnen zijn, AI-systemen kunnen worden gezien als "computersystemen die in meer of mindere mate zelfstandig acties kunnen ondernemen met een specifiek doel", zie het rapport van de WRR over AI (WRR, 2021). Een algoritme is dus een in een bepaalde volgorde uit te voeren reeks instructies en het verschil tussen AI en andere algoritmes is de mate waarin deze systemen zelflerend zijn. In het kader van dit onderzoek omvat het begrip 'algoritme' alle (semi-)geautomatiseerde processen die HR-beslissingen binnen het werving en selectieproces ondersteunen. Dit kunnen dus zowel eenvoudige beslissystemen zijn als meer complexe toepassingen, zoals *(un)supervised artificial intelligence*. Dit onderzoek gaat uit van een brede benadering van 'algoritmegebruik' en schaaft daarom ook indirect algoritmegebruik (via het gebruik van sociale media, online platforms en de inhuur van diensten van externe recruiters) en inzet van digitale toepassingen (zoals video-sollicitaties en (semi-)geautomatiseerde assessments) onder dit begrip.

Ondanks onze eigen brede definitie van algoritmegebruik moet dit begrip in de vraagstelling naar werkgevers zo concreet mogelijk gespecificeerd zijn. Bij elke stap in het werving- en selectieproces bestaan de antwoordopties in de vragenlijst aan de ene kant uit overduidelijk niet-technologische manieren om personeel te werven en selecteren en aan de andere kant uit toepassing die wel een technologisch karakter hebben waarbij er mogelijk direct of indirect sprake is van algoritmes. Het doel is om een beeld te krijgen van de mate waarin technologische toepassingen onderdeel zijn van het werving- en selectieproces waarbij het beslisproces gedeeltelijk of volledig geautomatiseerd is. Bij volledig geautomatiseerde processen kan het gevoel van een 'black box' ontstaan waarin voor de gebruiker niet meer duidelijk is op basis waarvan het systeem beslissingen neemt. Bij semi-geautomatiseerde systemen is er nog wel een rol voor menselijke input en beslissingen in het proces. Het is verder de vraag in hoeverre de gebruiker (de werkgever) weet welke beslissingen het computersysteem neemt en op basis waarvan. Daarom gaat de enquête ook in op de vraag in hoeverre het mogelijk is beslissingen van het computersysteem terug te draaien of af te wijken van de genomen beslissingen.

Zaken die buiten de scope van het onderzoek vallen

Naast de afbakening van de begrippen in dit onderzoek, is het goed om te benoemen welke aspecten buiten de scope van het onderzoek vallen:

- het feitelijk vaststellen of en welk type algoritme onderdeel is van het werving- en selectieproces;
- het feitelijk vaststellen of de algoritme-inzet daadwerkelijk uitsluit of discrimineert (het gaat om percepties en inschattingen van werkgevers);
- het vaststellen van de precieze bron van risico's in het gebruikte algoritme en redenen dat algoritmes niet optimaal werken;
- algoritmegebruik voor personeelsmanagement van zittend personeel (zoals HR Analytics, werkvloermonitoringsoftware etc.);
- de ervaringen voor de kandidaat (de werkzoekende);
- het bewustzijn van risico's op uitsluiting en discriminatie bij partijen die extern worden ingehuurd bij het werving- en selectieproces van werkgevers, zoals assessmentbureaus, marketing- en communicatiebureaus, ontwikkelaars software, sociale media platformen;
- juridische duiding omtrent wetgeving en algoritmegebruik;
- de belemmeringen die werkgevers hebben om actie te ondernemen om uitsluiting en discriminatie in het werving- en selectieproces te voorkomen.

2 Kenmerken geënquêteerde werkgevers

In totaal hebben 896 werkgevers de vragenlijst volledig ingevuld. Respondent hebben over het algemeen een verantwoordelijke rol binnen de organisatie bij het werven, selecteren en/of beoordelen van de potentiële kandidaat. Een weging naar grootteklasse en sector geeft de antwoorden van kleinere werkgevers meer gewicht en maakt de enquêterespons representatief.

De enquêterespons is afkomstig van twee verschillende bronnen: het I&O Ondernemerspanel en het LISA-bestand met bedrijfsvestigingen. Het I&O Ondernemerspanel bevat voornamelijk kleinere werkgevers, terwijl het LISA-bestand werkgevers bevat met meer dan 100, 200, 500 of 1.000 werkzame personen bevat. In totaal zijn 622 werkgevers uit het I&O Ondernemerspanel benaderd en 5.500 vestigingen van werkgevers uit het LISA-bestand. Omdat de steekproef voornamelijk uit relatief grote werkgevers bestaat, is deze niet representatief voor heel Nederland. Het extra benaderen van grote werkgevers is echter wel nodig om voldoende werkgevers te kunnen bevragen die gebruikmaken van algoritmes in het werving- en selectieproces.

Dit hoofdstuk beschrijft eerst de respons nog zonder te wegen. Naast de algemene beschrijving van de respons (aantal, naar grootteklasse en naar sector), beschrijft paragraaf 2.1 ook de rol van de respondent in het werving- en selectieproces en het aantal vacatures bij de werkgever. De analyses gaan alleen in op de volledig ingevulde enquêtes, omdat deze vragenlijsten betrouwbaarder zijn en beter gebruikt kunnen worden in de vergelijkingen van antwoorden.

Paragraaf 2.2 laat zien hoe de werkgevers in de respons afwijken van alle Nederlandse werkgevers met meer dan 10 werkzame personen en hoe de weging naar grootteklasse en naar sector de respons representatief maakt. De resultaten in de volgende hoofdstukken zijn allemaal aan de hand van deze weging representatief gemaakt.

2.1 Beschrijving respons

De enquêterespons

In totaal hebben 896 werkgevers de enquête volledig ingevuld. Hiervan komen 209 respondenten (23 procent) uit het I&O Ondernemerspanel en 687 respondenten (77 procent) via de benadering van de bedrijfsvestigingen uit het LISA-bestand. Tabel 2.1 laat zien dat het I&O Ondernemerspanel vooral kleinere werkgevers heeft opgeleverd en het LISA-bestand de grotere werkgevers. Doordat vooral grotere werkgevers zijn benaderd, bestaat de respons voornamelijk uit grotere werkgevers. Twee derde van de werkgevers hebben 100 tot 500 werkzame personen. In één op de vijf gevallen gaat het om werkgevers met minder dan 50 werkzame personen. Van de ondervraagde werkgevers heeft 12 procent meer dan 500 personen in dienst.

In de verdeling naar bedrijfssectoren valt op dat er in de respons (net als in Nederland als geheel¹⁰) verschillen zijn tussen de verschillende grootteklassen van werkgevers, zie Tabel 2.2. Zo zijn grotere werkgevers (met meer dan 500 werkzame personen) vaker in de sector openbaar bestuur en overheidsdiensten of de gezondheid- en welzijnszorg actief.

¹⁰ Zie CBS Statline (StatLine - Bedrijven; bedrijfsgrootte en rechtsvorm (cbs.nl)).

Tabel 2.1 De enquêterespons bestaat voornamelijk uit grotere werkgevers

	I&O Ondernemerspanel	LISA-bestand	Totaal aantal	Totaal aandeel
10 t/m 19 werkzame personen	107	0	107	12%
20 t/m 49 werkzame personen	67	0	67	7%
50 t/m 99 werkzame personen	22	0	22	2%
100 t/m 199 werkzame personen	5	265	270	30%
200 t/m 499 werkzame personen	6	318	324	36%
500 t/m 999 werkzame personen	2	68	70	8%
1000 en meer werkzame personen	0	36	36	4%
Totaal	209	687	896	100%
Rijttotaal (N)	23%	77%	100%	

Bron: Enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022). Resultaten *zonder* weging.

Tabel 2.2 Er zijn verschillen in de verdeling naar sector¹¹ tussen de verschillende grootteklassen van werkgevers

	10 t/m 19 werkzame personen	20 t/m 49 werkzame personen	50 t/m 99 werkzame personen	100 t/m 199 werk- zame per- sonen	200 t/m 499 werk- zame per- sonen	500 t/m 999 werk- zame per- sonen	1000 en meer werkzame personen
A Landbouw, bosbouw en visserij	6%	4%	0%	0%	0%	0%	0%
B Delfstoffenwinning	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
C Industrie	13%	15%	18%	18%	21%	23%	22%
D Energievoorziening	0%	1%	5%	0%	0%	0%	0%
E Waterbedrijven en afvalbeheer	0%	0%	0%	1%	2%	0%	0%
F Bouwnijverheid	10%	9%	0%	4%	3%	0%	3%
G Groot- en detailhandel	13%	15%	9%	11%	4%	6%	0%
H Vervoer en opslag	2%	3%	18%	8%	3%	3%	3%
I Horeca	4%	1%	0%	1%	1%	0%	0%
J Informatie en communicatie	5%	6%	5%	3%	1%	0%	0%
K Financiële dienstverlening	4%	4%	5%	1%	2%	3%	3%
L Verhuur en handel van onroerend goed	2%	0%	0%	3%	1%	0%	0%
M Specialistische zakelijke diensten	15%	18%	23%	8%	7%	3%	0%
N Verhuur en overige zakelijke diensten	2%	4%	0%	6%	4%	7%	3%
O Openbaar bestuur en overheidsdiensten	0%	0%	0%	6%	16%	21%	17%
P Onderwijs	4%	0%	5%	10%	8%	6%	8%
Q Gezondheids- en welzijnszorg	12%	9%	9%	13%	22%	26%	42%
R Cultuur, sport en recreatie	5%	4%	5%	4%	3%	3%	0%
S Overige dienstverlening	5%	4%	0%	2%	2%	0%	0%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Kolomtotaal (N)	107	67	22	270	324	70	36
Kolomtotaal (%)	12%	7%	2%	30%	36%	8%	4%

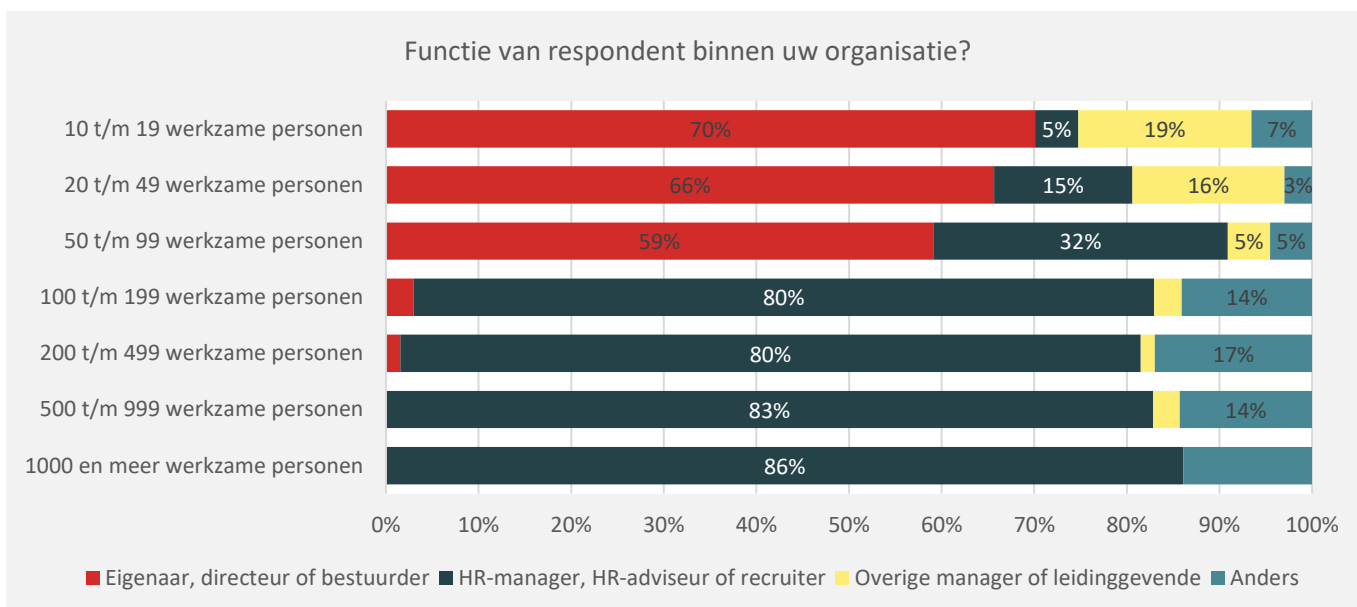
Bron: Enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022). Resultaten *zonder* weging.

¹¹ De sectoren volgen de SBI-indeling CBS, zie SBI 2008 - Standaard Bedrijfsindeling 2008 (cbs.nl).

De rol van de respondent in het bedrijf

De respondent die namens de werkgever reageert op de enquête is bij kleinere werkgevers vaak de eigenaar, directeur of bestuurder en bij grotere werkgevers overwegend de HR-manager, HR-adviseur of recruiter, zie Figuur 2.1. Bij grotere werkgevers is de respondent bijna nooit een andere manager of leidinggevende, omdat de enquête specifiek is gericht op personen met een HR-verantwoordelijkheid. Bij kleinere werkgevers kunnen de verschillende rollen van bijvoorbeeld recruiter, HR-manager en directeur samen vallen. De enquête heeft dus de personen binnen de organisatie bereikt die ook onder de doelgroep van het onderzoek vallen. Dit komt ten goede aan de betrouwbaarheid en validiteit van de antwoorden. Onder de respondenten met een ‘andere’ functie vallen voornamelijk HR-medewerkers, medewerkers van personeelszaken en personen die bij de (personeels)administratie werken. Deze groep ‘anders’ valt dus ook onder de beoogde doelgroep, maar hebben net een andere functietitel dan in de antwoordoptie in de enquête.

Figuur 2.1 De vragenlijst is bij grotere werkgever vaak door de HR-verantwoordelijke ingevuld en bij kleinere werkgevers vaak door de eigenaar, directeur of bestuurder



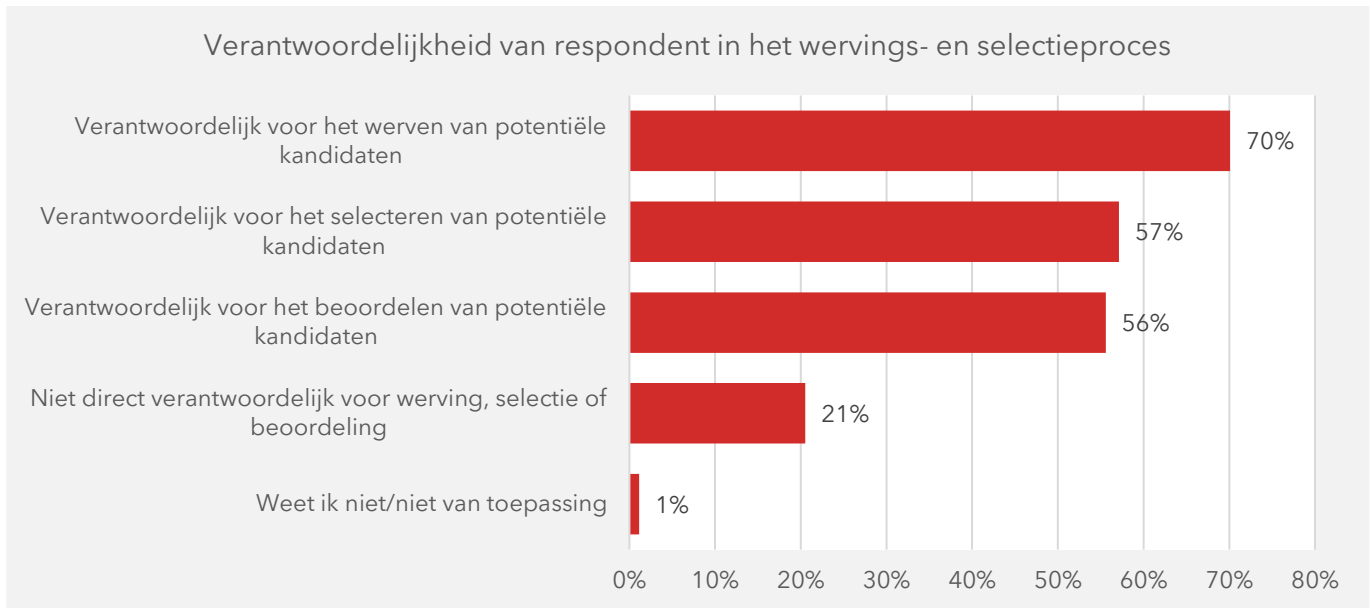
Bron: Enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022). Resultaten *zonder* weging, N=896.

Gevraagd naar de rol van de respondent in het werving- en selectieproces binnen de organisatie, geeft de ruime meerderheid aan een verantwoordelijkheid te hebben in het werven, selecteren en/of beoordelen van de potentiële kandidaat/kandidaten, zie Figuur 2.2. Het is echter de vraag of de enquête ook echt is ingevuld door persoon met een *eind* verantwoordelijkheid in het HR-beleid van de organisatie. Daarom zou de respondent niet altijd op alle vragen een precies antwoord kunnen geven, bijvoorbeeld als de vragen te gedetailleerd zijn of als het gaat om toekomstig beleid. Eén op de vijf geeft aan geen directe verantwoordelijkheid hierin te hebben.

Figuur 2.3 laat zien dat het de grotere werkgevers zijn die vrijwel altijd een aparte HR-afdeling¹² hebben. Werkgevers met minder dan 50 werkzame personen hebben vaker geen aparte HR-afdeling.

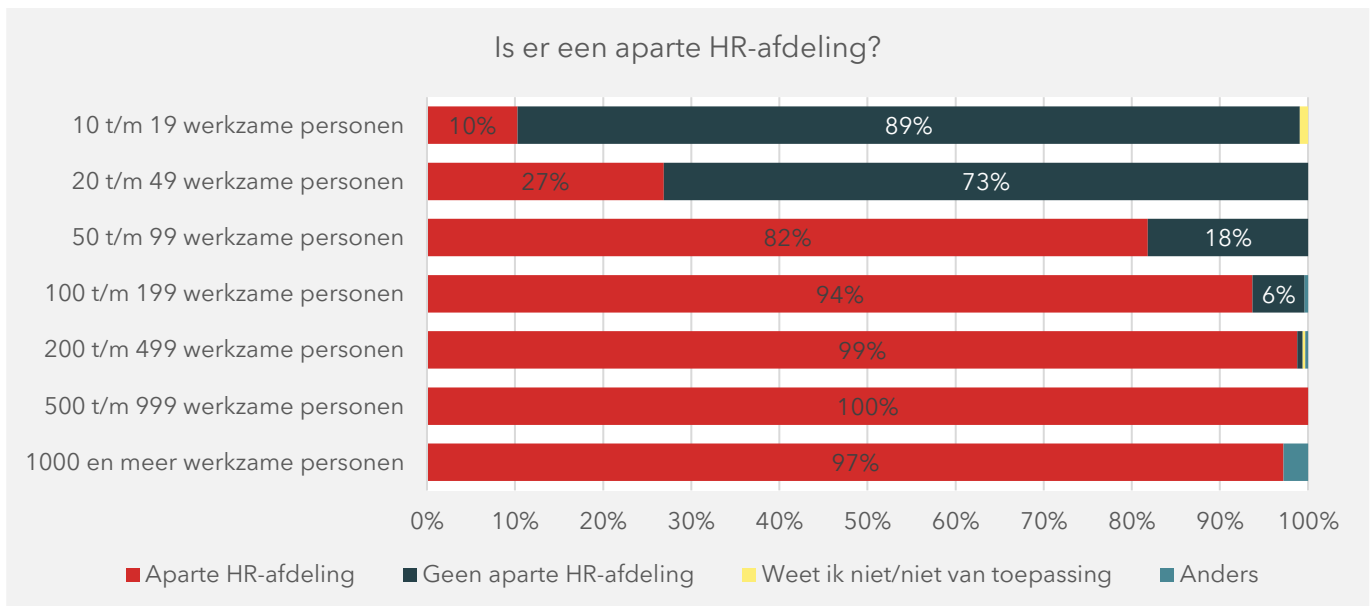
¹² Met een aparte HR-afdeling bedoelen we twee of meer personen die zich uitsluitend bezighouden met personeelszaken.

Figuur 2.2 De respondent is vaak verantwoordelijk voor het werven, selecteren en/of beoordelen van de potentiële kandidaat



Bron: Enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022). Resultaten *zonder* weging, N=896.

Figuur 2.3 Anders dan kleinere werkgevers, hebben grotere werkgevers een aparte HR-afdeling



Bron: Enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022). Resultaten *zonder* weging, N=896.

De meeste respondenten kunnen zelf of in overleg met de (eind)verantwoordelijke binnen de organisatie beslissen over de manier waarop nieuw personeel wordt geworven en geselecteerd, zie Figuur 2.4. Hierbij zijn wel verschillen tussen grootteklasse van werkgevers. Zo geven respondenten in organisaties met minder dan 50 werkzame

personen, relatief vaak aan het werving- en selectieproces naar eigen inzicht in te vullen. Bij werkgevers met meer dan 50 werkzame personen verloopt dit deels in overleg met de (eind)verantwoordelijke binnen de organisatie. Bij werkgevers met meer dan 200 werkzame personen ligt het werving- en selectieproces relatief vaak al vast en wordt dit bepaald door de binnenlandse moederorganisatie. Dat het werving- en selectieproces wordt bepaald door een buitenlandse moederorganisatie komt nauwelijks voor in de respons.

Figuur 2.4 Het werving- en selectieproces gebeurt vaak (deels) naar eigen inzicht van de eigenaar, directeur of HR-medewerker

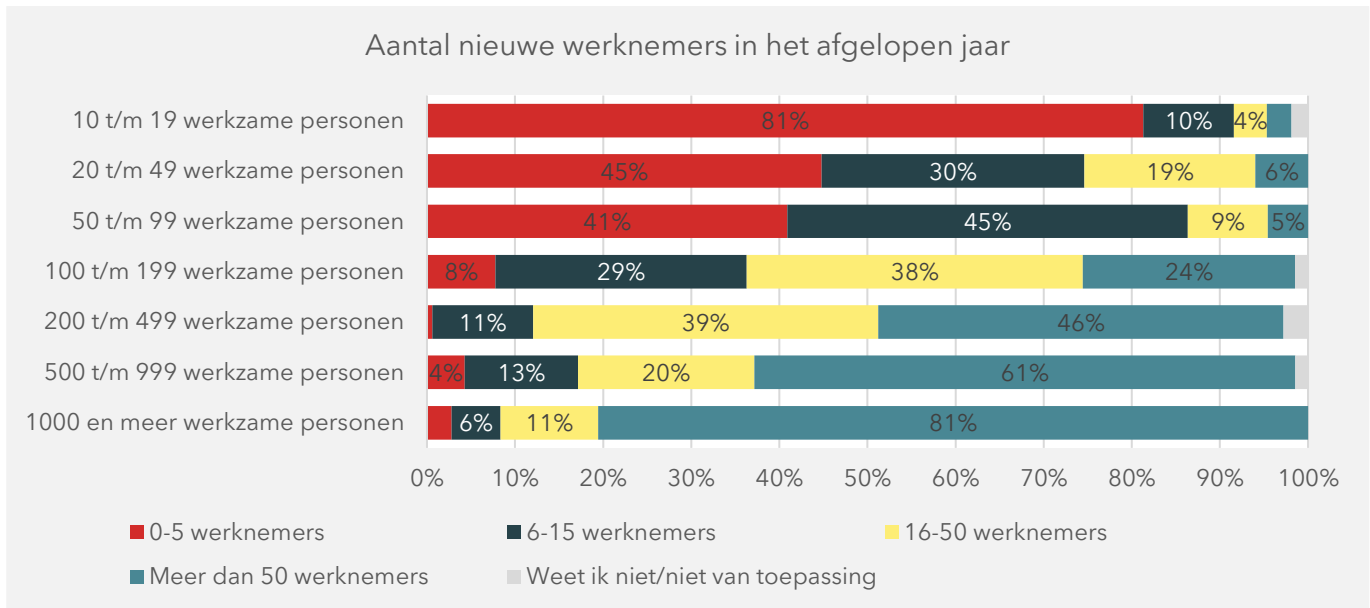


Bron: Enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022). Resultaten *zonder* weging, N=896.

Vacatures

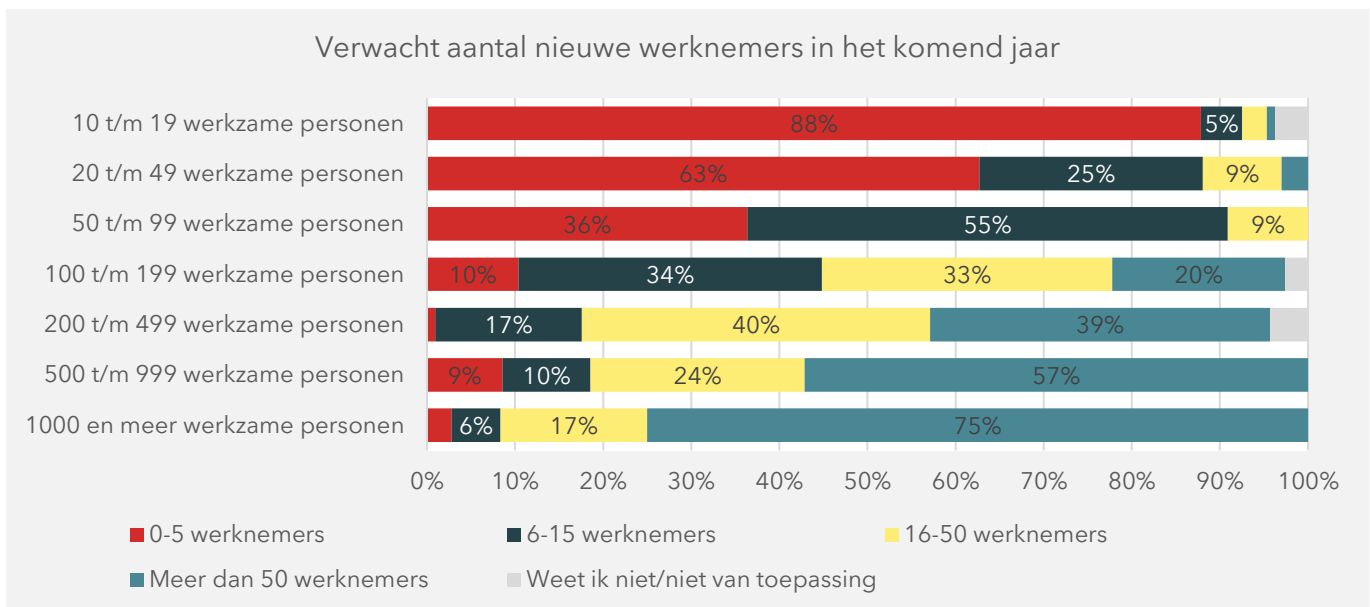
In het begin van de enquête is ook gevraagd naar het aantal vacatures waarvoor de organisatie afgelopen jaar heeft geworven en komend jaar verwacht te werven. Dit geeft een idee van de omvang van de werving- en selectieactiviteiten van werkgevers. Figuur 2.5 en Figuur 2.6 laten zien dat hoe groter de werkgever, hoe meer personen er zijn aangenomen of naar verwachting worden aangenomen. Figuur 2.7 laat zien dat voor zowel grote als voor kleine werkgevers geldt dat er sprake is van moeilijk vervulbare vacatures.

Figuur 2.5 Hoe groter de werkgever, hoe meer nieuwe werknemers er afgelopen jaar zijn aangenomen volgens de respondent



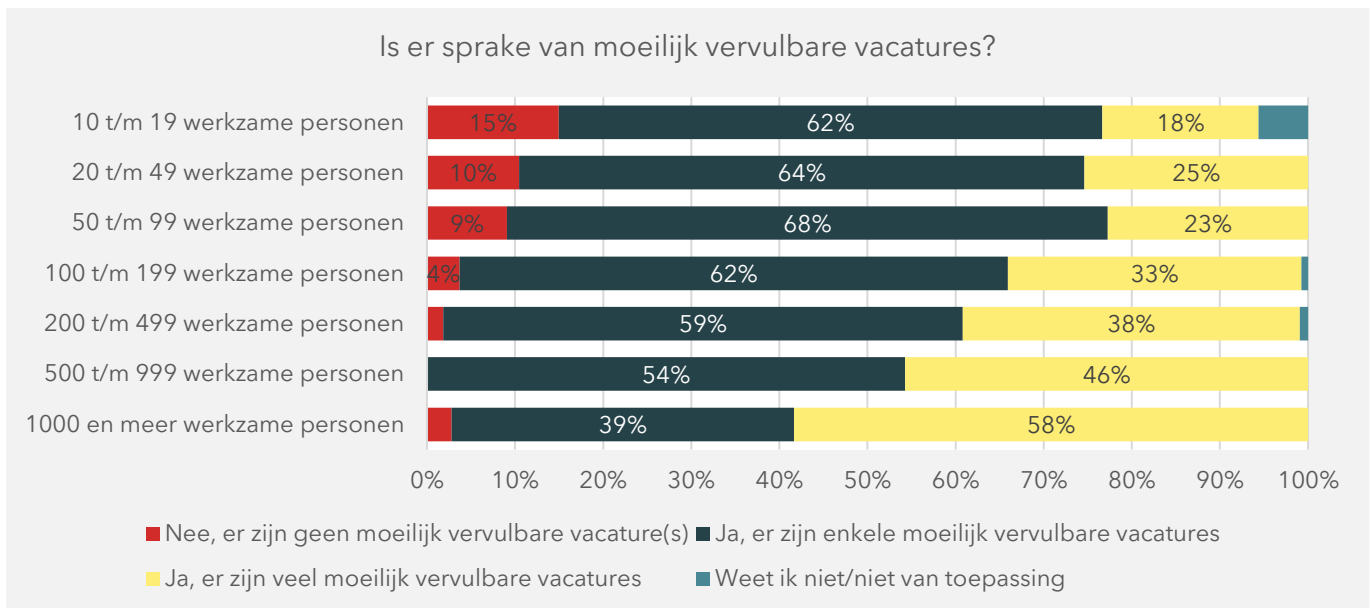
Bron: Enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022). Resultaten *zonder* weging, N=896.

Figuur 2.6 Hoe groter de werkgever, hoe meer nieuwe werknemers de respondent het komend jaar verwacht aan te nemen



Bron: Enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022). Resultaten *zonder* weging, N=896.

Figuur 2.7 Veruit de meerderheid van de respondenten heeft moeilijk vervulbare vacatures



Bron: Enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022). Resultaten *zonder* weging, N=896.

2.2 Representativiteit

Zoals aangegeven is de enquêterespons niet direct representatief voor heel Nederland doordat er voornamelijk grotere werkgevers zijn benaderd. Een weging op basis van de grootteklasse en de sector maakt de enquêterespons wel representatief. Tabel 2.3 laat zien dat de respons inderdaad relatief veel meer grote werkgevers bevat dan er in Nederland zijn en relatief weinig kleine tot middelgrote werkgevers. Van alle Nederlandse werkgevers met meer dan 10 werkzame personen heeft namelijk de helft niet meer dan 20 werkzame personen in dienst en zijn er relatief weinig grote werkgevers (meer dan 200 werkzame personen).¹³ Tabel 2.4 laat zien dat de verdeling naar sectoren in de respons redelijk lijkt op de het totaal voor Nederlandse werkgevers met meer dan 10 werkzame personen. De respons bevat echter relatief weinig werkgevers uit de groot- en detailhandel en horeca en relatief veel uit de sector openbaar bestuur en overheidsdiensten, en uit de gezondheid- en welzijnszorg. Dit hangt voornamelijk samen met het verschil in verdeling naar grootteklasse tussen de respons en het totaal van Nederland.

De weging corrigeert voor zowel de verschillen in de verdeling van grootteklassen als sectoren. Deze kenmerken hangen met elkaar samen, omdat in bepaalde sectoren (zoals de detailhandel en de horeca) meer kleine werkgevers actief zijn en in andere sectoren juist meer grote werkgevers (denk aan de overheid en de zorg). Het kenmerk grootteklasse speelt veruit de belangrijkste rol in de weging. Daarom lijkt de verdeling naar grootteklasse van de gewogen respons in Tabel 2.3 sterker op Nederland als geheel dan de verdeling van de gewogen respons naar sector zoals in Tabel 2.4. Het gevolg van de weging in de analyses in de volgende hoofdstukken is dat de antwoorden van de kleine tot middelgrote werkgevers (10 tot 100 werkzame personen) relatief meer gewicht krijgen en de antwoorden van de grotere werkgevers (meer dan 100 werkzame personen) relatief minder zwaar meetellen.

¹³ Dit onderzoek laat micro-bedrijven (minder dan 10 werkzame personen) buiten beschouwing. Zie CBS Statline (StatLine - Bedrijven; bedrijfsgrootte en rechtsvorm (cbs.nl)).

Er zijn twee kanttekeningen te maken bij de invloed van deze weging op de resultaten. Aan de ene kant is er een argument om de antwoorden van grotere werkgevers meer gewicht te geven, omdat hun manier van werven en selecteren mogelijk een grotere impact heeft: doordat het vaker over meer vacatures met meer sollicitanten gaat of doordat zij mogelijk een voorbeeldfunctie hebben voor kleinere werkgevers. Aan de andere kant is de impact van kleine werkgevers net zo goed groot te noemen, omdat deze werkgevers representatief staan voor de 88 procent van alle werkgevers in Nederland en dus in totaal ook voor de meerderheid van de vacatures. Dit onderzoek weegt de antwoorden van werkgevers zodat deze representatief worden voor de 'gemiddelde' Nederlandse werkgever. De weging houdt daarbij geen rekening het aantal personen dat te maken heeft met dit werving- en selectieproces.

Tabel 2.3 De enquêterespons bevat relatief veel grote werkgevers (meer dan 100 werkzame personen) en relatief weinig kleine en middelgrote werkgevers (tussen de 10 en 100 werkzame personen)

	Nederland	Respons	Gewogen respons
10-19 werkzame personen	49%	12%	51%
20-49 werkzame personen	30%	7%	30%
50-99 werkzame personen	10%	2%	7%
100-199 werkzame personen	6%	30%	6%
200-499 werkzame personen	4%	36%	4%
500-999 werkzame personen	1%	8%	2%
1000 of meer werkzame personen	1%	4%	1%
Totaal	100%	100%	100%

Bron: CBS Statline en enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022).

Tabel 2.4 De verdeling naar sectoren in de respons lijkt op Nederland als geheel, behalve dat er relatief weinig werkgevers uit de groot- en detailhandel en horeca inzitten en relatief veel uit de overheid en zorg

	Nederland	Respons	Gewogen respons
A Landbouw, bosbouw en visserij	3%	1%	3%
B Delfstoffenwinning	0%	0%	0%
C Industrie	12%	19%	13%
D Energievoorziening	0%	0%	0%
E Waterbedrijven en afvalbeheer	0%	1%	0%
F Bouwnijverheid	8%	4%	7%
G Groot- en detailhandel	21%	8%	21%
H Vervoer en opslag	5%	5%	6%
I Horeca	7%	1%	7%
J Informatie en communicatie	6%	3%	5%
K Financiële dienstverlening	2%	2%	2%
L Verhuur en handel van onroerend goed	1%	1%	1%
M Specialistische zakelijke diensten	10%	9%	11%
N Verhuur en overige zakelijke diensten	8%	4%	8%
O Openbaar bestuur en overheidsdiensten	1%	10%	1%
P Onderwijs	3%	7%	2%
Q Gezondheids- en welzijnszorg	9%	18%	9%
R Cultuur, sport en recreatie	2%	3%	2%
S Overige dienstverlening	2%	2%	2%
Totaal	100%	100%	100%

Bron: CBS Statline en enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022).

3 Algoritmegebruik bij werving en selectie

De mate van algoritmegebruik verschilt per stap in het werving- en selectieproces en naar grootteklasse van de werkgever. Vooral werkgevers die nu al gebruikmaken van recruitmenttechnologieën, willen dit in de toekomst meer doen. Redenen zijn een sneller werving- en selectieproces, een grotere kans op een goede match en het verzamelen van HR-data om het proces te optimaliseren.

Dit hoofdstuk gaat in op de vraag in hoeverre werkgevers gebruikmaken van algoritmes bij werving en selectie en in hoeverre zij dit de komende jaren van plan zijn te gaan doen. Het werving- en selectieproces kan in de praktijk enorm verschillen tussen verschillende werkgevers. Op basis van Inspectie SZW (2019) en TNO (2019) onderscheidt dit onderzoek zes stappen in het werving- en selectieproces zodat elke stap zo herkenbaar mogelijk is voor de respondent. De zes stappen zien er als volgt uit:

1. Het opstellen van de vacaturetekst

De eerste keuze die een werkgever maakt in het werving- en selectieproces is of deze een openbare vacature publiceert of werving laat verlopen via het netwerk, open sollicitaties of via een uitzendbureau of recruiter. Bij een openbare vacature is de eerste stap van werkgevers het opstellen van het functieprofiel en/of vacaturetekst. Werkgevers kunnen dit ofwel voor elke vacature apart doen of zij werken met een vast format. Bij het opstellen van de vacaturetekst is het van belang dat deze toegankelijk geschreven is, omdat bepaalde beeld- en taalgebruik van invloed kan zijn op de bereikte doelgroep en dus ook bepaalde groepen kan uitsluiten. Dit kan ofwel handmatig of met software gecheckt worden. Verder is mogelijk om bij het opstellen van de vacaturetekst software in te zetten om zo de vacature bijvoorbeeld beter vindbaar te laten zijn door het gebruik van bepaalde *keywords*. Ook is het mogelijk dat werkgevers de vacaturetekst volledig automatisch genereren.

2. Het verspreiden van de vacature

Vervolgens is er de keuze bij een openbare vacature over de manieren waarop deze gepubliceerd wordt (online publiceren op de eigen website/eigen nieuwsbrief, publiceren op een private vacaturesite (zoals LinkedIn, Indeed, Monsterboard), publiceren op werk.nl van UWV, publiceren op een sectorale vacaturesite, publiceren via een aanplakbiljet op de eigen locatie (zoals bij winkels en horeca), publiceren in lokale/regionale/nationale kranten). Werkgevers kunnen de publicatie van een vacature om te beginnen zelfstandig doen, maar kunnen er ook voor kiezen om hier een externe partij voor in te zetten (bijvoorbeeld een recruitmentbureau). Als de vacature via een uitzendbureau uitgezet wordt, dan maakt het uitzendbureau deze keuze (in samenspraak met de inlenende werkgever). De wijze waarop een vacature gepubliceerd wordt heeft gevolgen voor het bereik van de vacature en kan op die manier bepaalde groepen personen uitsluiten. Hierbij kunnen ook algoritmes een rol spelen, bijvoorbeeld als vacatures op online platforms of vacaturebanken worden gepubliceerd. Het is dan de vraag welke gebruikers deze te zien krijgen. Werkgevers kunnen in dat geval ook sturen op kenmerken van de personen die hun vacature te zien krijgen. In dit geval zijn algoritmes indirect onderdeel van het werving- en selectieproces: werkgevers zetten niet zelf direct algoritmes in, maar zij maken wel gebruik van online platforms en vacaturebanken waar die technologie (mogelijk) wel achter zit.

3. Het actief benaderen van potentiële kandidaten om uit te nodigen om te solliciteren

De werkgever kan er ook voor kiezen om (mogelijk naast een openbare vacature) potentiële kandidaten actief te benaderen om uit te nodigen om te solliciteren. Deze keuze kan zorgen voor ongelijke kansen voor

verschillende (groepen) potentiële sollicitanten, omdat een procedure via niet-openbare vacature insiders op de arbeidsmarkt kan bevoordelen ten opzichte van sollicitanten op de openbare vacature.

4. Het selecteren van kandidaten voor sollicitatieronde(s)

Deze stap bestaat uit een eerste screening van de potentiële kandidaten. Hierbij maakt een werkgever (of de partij aan wie deze stap is uitbesteed) een keuze uit de respondenten op basis van cv's en/of motivatiebrieven. Hier kunnen digitale hulpmiddelen voor worden gebruikt. Dat kan bestaan uit toepassingen of algoritmes die automatische beoordelingen maken van de cv's en/of motivatiebrieven. De meest geschikt geachte respondenten worden dan vervolgens uitgenodigd voor de verdere sollicitatierondes. Dat is waarschijnlijk vooral relevant bij vacatures waarop er grote groepen reageren of waarvoor specifieke minimumeisen zijn voor werknemers met die functie. Daarnaast kunnen algoritmes in deze screeningsfase al (pre)selecties maken op basis van factoren als bijvoorbeeld fulltime of parttime beschikbaarheid, gaten in de cv's, regio of beheersing van Nederlandse taal. Dit soort criteria kunnen gemakkelijk te strikt ingezet worden waardoor bepaalde groepen kunnen worden uitgesloten.

5. Het beoordelen van potentiële kandidaten

Bij deze stap gaat het om de verdere selectie uit de groep kandidaten die dan nog resteert. Deze stap bestaat meestal uit sollicitatiegesprekken en uit het beoordelen van de potentiële kandidaten. Hierbij kan ook gebruik worden gemaakt van assessments in de vorm van bijvoorbeeld (online) IQ-, competentie- en persoonlijkheidstesten of van een casus of specifieke test/opdracht die past bij de functie. Vooral bij online testen kan de beoordeling deels of volledig geautomatiseerd zijn. Er zijn ook voorbeelden van algoritmes die het gedrag van sollicitanten tijdens gesprekken monitoren.

6. De uiteindelijke selectie van de kandidaat/kandidaten

De laatste stap is de daadwerkelijke selectie van de kandidaat. Deze stap is vaak een vervolg of uitbreiding op de beoordelingsstap en kan afhangen van verschillen tussen functieniveaus en werkgevers. Los van de rol van digitale toepassingen kunnen hierbij onderbuikgevoelens een (onbewuste) rol spelen en een risico vormen op uitsluiting of discriminatie.

De vragenlijst in de werkgeversenquête is opgebouwd op basis van deze stappen om zo per stap verder in te gaan op de vraag uit welke onderdelen elke stap bestaat en in hoeverre er sprake is van de inzet van algoritmes. Per stap in het werving- en selectieproces is op basis van literatuur bekend uit welke onderdelen deze over het algemeen bestaan. Daarnaast geeft de literatuur inzicht in welke type toepassingen er op dit moment beschikbaar zijn. TNO (2019) beschrijft twee functionaliteiten van recruitmenttechnologieën: (i) actieve en gerichte benadering van een doelgroep en (ii) beoordeling en selectie van kandidaten. Voor deze twee functionaliteiten van recruitmenttechnologieën is er een ruim aanbod aan digitale toepassingen beschikbaar op de markt.¹⁴ Het gaat voornamelijk om internationaal opererende leveranciers van dergelijke technologieën. Deze technologieën worden momenteel voornamelijk ingezet bij:

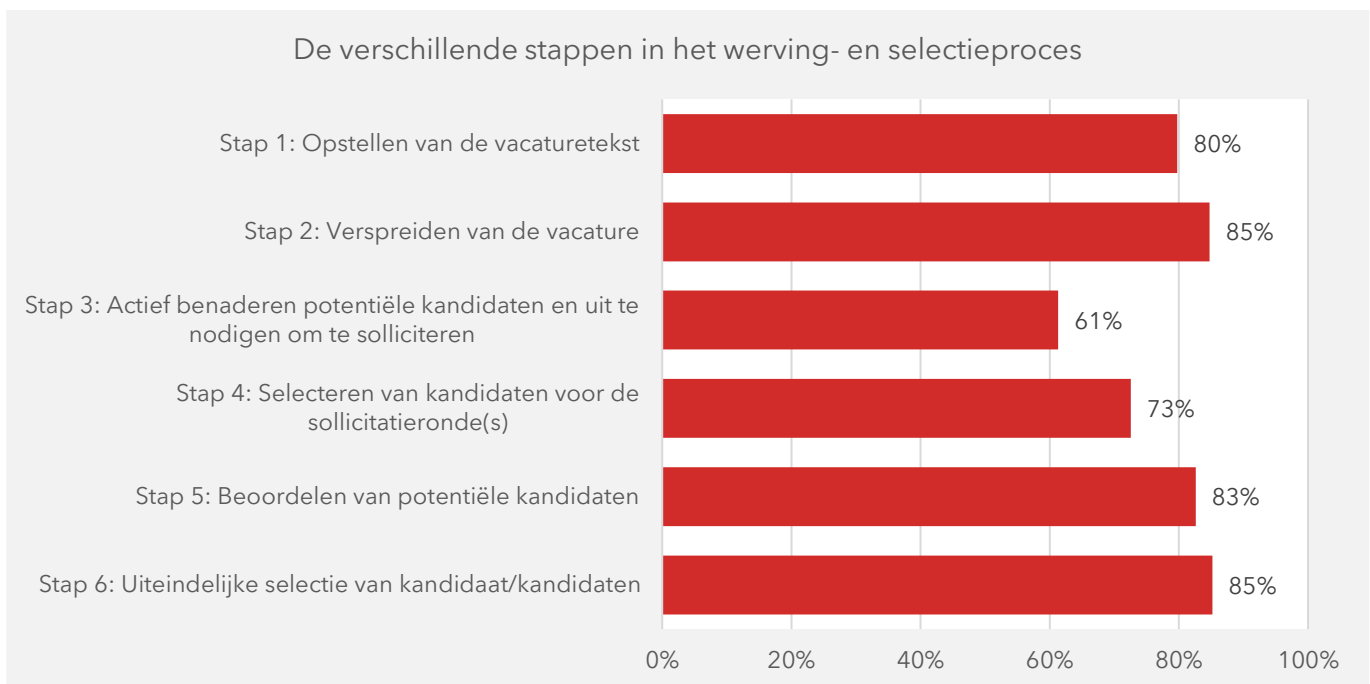
- Sociale media recruiting, gepersonaliseerde online campagnes via Facebook en LinkedIn.
- Matching van vraag en aanbod op basis van online databases met profielinformatie (veelal cv's), via specifieke online matchingtools of functionaliteiten van Facebook en LinkedIn.
- (Pre)selectie van potentiële kandidaten, bijvoorbeeld geautomatiseerde 'killer questions' als 'bent u beschikbaar?', 'bent u bereid om in een bepaalde stad of regio te werken?', uit te laten voeren door een chatbot of geautomatiseerd video interview.

¹⁴ Op basis van verschillende internetbronnen ontstaat een globaal beeld van de verschillende beschikbare (digitale) toepassingen. Dit dient als input voor de antwoordopties bij de vraag uit welke onderdelen elke stap in het werving- en selectieproces bestaat.

3.1 Het werving- en selectieproces

Het werving- en selectieproces bestaat voor de ruime meerderheid van de werkgevers uit meerdere verschillende stappen, zie Figuur 3.1. Het gaat voornamelijk om het opstellen van de vacaturetekst, het verspreiden van de vacature, het selecteren en beoordelen van de kandidaat. Actieve benadering van potentiële kandidaten komt het minst vaak voor, maar zeker drie op de vijf werkgevers doet dit. Verder blijkt dat hoe groter de werkgever, hoe uitgebreider het werving- en selectieproces.

Figuur 3.1 Het werving- en selectieproces bestaat voor de ruime meerderheid van de werkgevers uit meerdere stappen



Bron: Enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022).

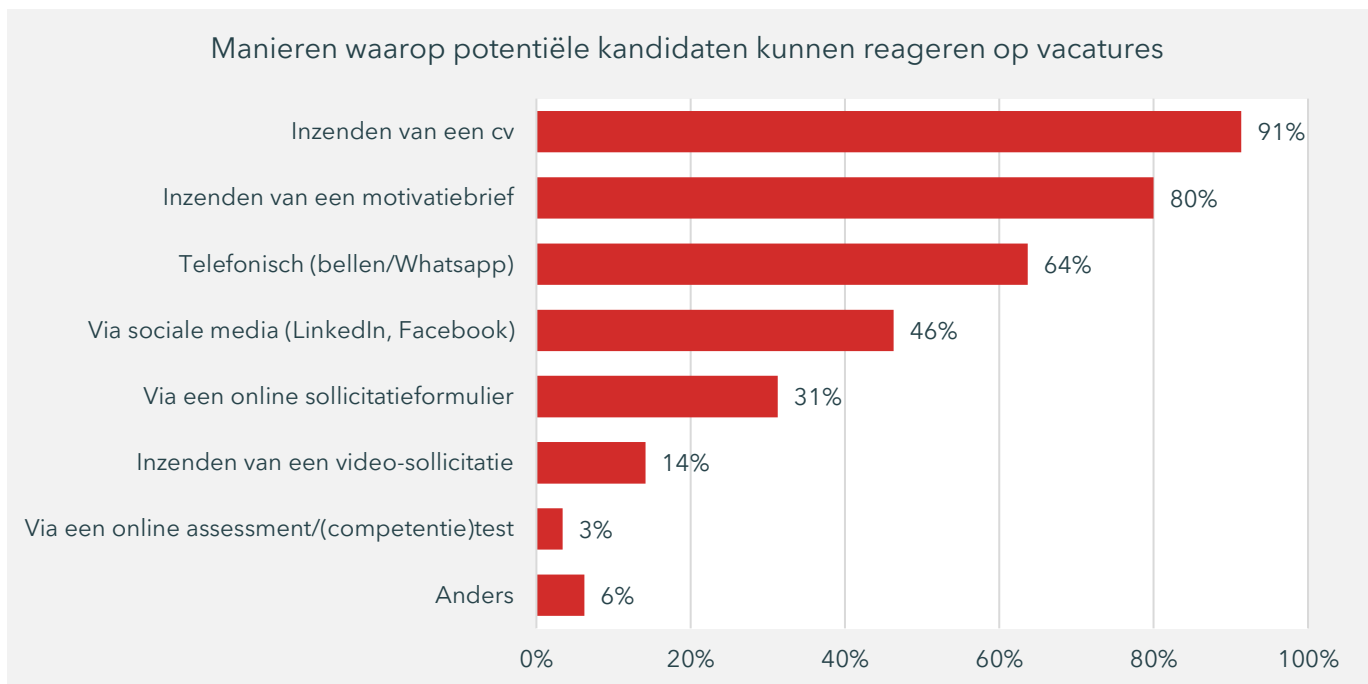
Noot: Resultaten na weging, onderliggend aantal respondenten is 896.

Figuur 3.2 laat zien dat potentiële kandidaten op verschillende manieren kunnen reageren op een vacature en dat het over het algemeen om een combinatie van het inzenden van een cv en motivatiebrief gaat. Er is duidelijk sprake van digitalisering van het werving- en selectieproces. Naast telefonisch (bellen/Whatsapp) is het namelijk bij 46 procent van de werkgevers ook mogelijk om via sociale media (LinkedIn, Facebook) te solliciteren. Telefonisch solliciteren komt relatief vaker voor bij kleinere werkgevers. Bijna een derde van de werkgevers heeft het solliciteren deels gedigitaliseerd in de vorm van een online sollicitatieformulier. Dit is met name het geval bij grotere werkgevers. Het inzenden van een video-sollicitatie is in 14 procent van de gevallen (een van) de manier(en) om te reageren op een vacature. Hierin zijn geen belangrijke verschillen te zien naar grootteklasse van de werkgever. Reageren op een vacature via een online assessment/(competentie)test komt bij 3 procent van de werkgevers voor. Dergelijke assessments komen eigenlijk later in het werving- en selectieproces aan bod, namelijk in de beoordelingsfase.

Bij de antwoordcategorie 'anders' noemen respondenten dat potentiële kandidaten via een werving- en selectiebureau, recruitmentbureau of uitzendbureau kunnen solliciteren of via-via (eigen netwerk, collega's). Ook is het

mogelijk om een open sollicitatie te doen en een vrije manier van solliciteren te kiezen, waaronder ook simpelweg binnen komen lopen. Op proef meewerken, een stage of tijdelijk werk kan ook een opstap vormen voor een sollicitatie. Een werkgever noemt een speeddate event als manier om te reageren en een andere werkgever noemt het doen van een 'game' als mogelijkheid om te solliciteren.

Figuur 3.2 Potentiële kandidaten kunnen op vacatures reageren door het inzenden van een cv en motivatiebrief; dit kan zowel telefonisch als via sociale media



Bron: Enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022).

Noot: Resultaten na weging, onderliggend aantal respondenten is 896.

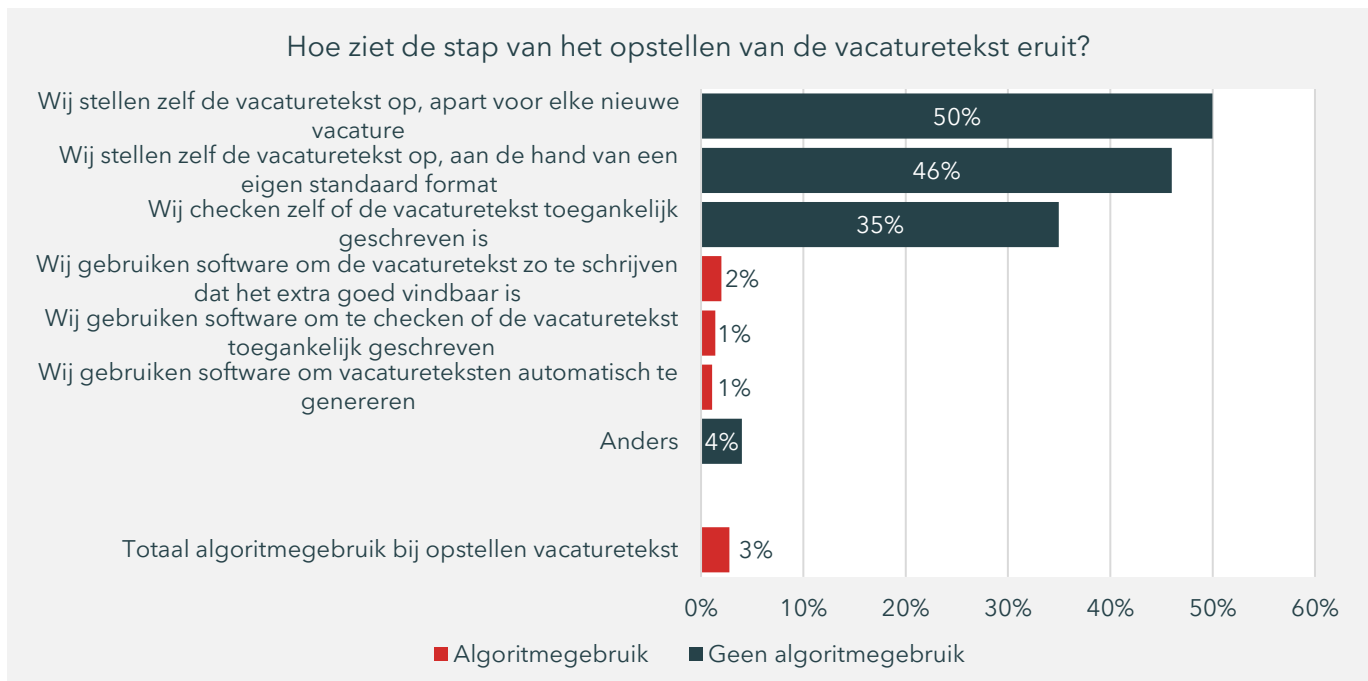
Het vervolg van deze paragraaf gaat dieper in op de verschillende stappen in het werving- en selectieproces om de vraag te beantwoorden uit welke onderdelen elke stap bestaat en in hoeverre er daarbij sprake is van algoritmegebruik.

3.1.1 Opstellen van de vacaturetekst

Over het algemeen komt algoritmegebruik bij het opstellen van een vacaturetekst nauwelijks voor (3 procent), zie Figuur 3.3. Het gaat hier om software om de vacaturetekst automatisch te genereren (1 procent), toegankelijk te maken (1 procent) of extra goed vindbaar te maken (2 procent). Als er sprake is van algoritmegebruik bij het opstellen van de vacaturetekst, gebeurt dit vaker bij de grotere werkgevers van meer dan 200 werkzame personen (11 procent) dan bij kleine tot middelgrote werkgevers van 10 -200 werkzame personen (2 procent). Het opstellen van de vacaturetekst gebeurt over het algemeen ofwel apart voor elke vacature (50 procent) of via een standaard format (46 procent). Hierbij geldt dat kleinere werkgevers dit relatief vaak apart voor elke vacature doen en dat grotere werkgevers relatief vaak een standaard format gebruiken. Ruim een derde van de werkgevers geeft aan te checken of de vacaturetekst toegankelijk geschreven is. Middelgrote en grote werkgevers doen dit vaker dan de groep werkgevers met 10-19 werkzame personen.

Bij de antwoordoptie 'anders' noemen werkgevers vaak dat het opstellen van de vacaturetekst op een bepaalde manier is uitbesteed aan externe bureaus, zoals marketing- en werving- en selectiebureaus, of in overleg met recruiters gaat. Enkele werkgevers noemen hierbij ook het gebruik van recruitmenttechnologieën om de vacaturetekst zo te maken dat het de juiste woorden bevat of het juiste sjabloon heeft om de vindbaarheid te verhogen of om de tekst toe te spitsen op een bepaalde doelgroep.

Figuur 3.3 Er is nauwelijks sprake van algoritmegebruik bij het opstellen van de vacaturetekst



Bron: Enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022).

Noot: Resultaten na weging, onderliggend aantal respondenten is 834 (de werkgevers waarvoor het opstellen van de vacaturetekst onderdeel is van het werving- en selectieproces).

3.1.2 Verspreiden van de vacature

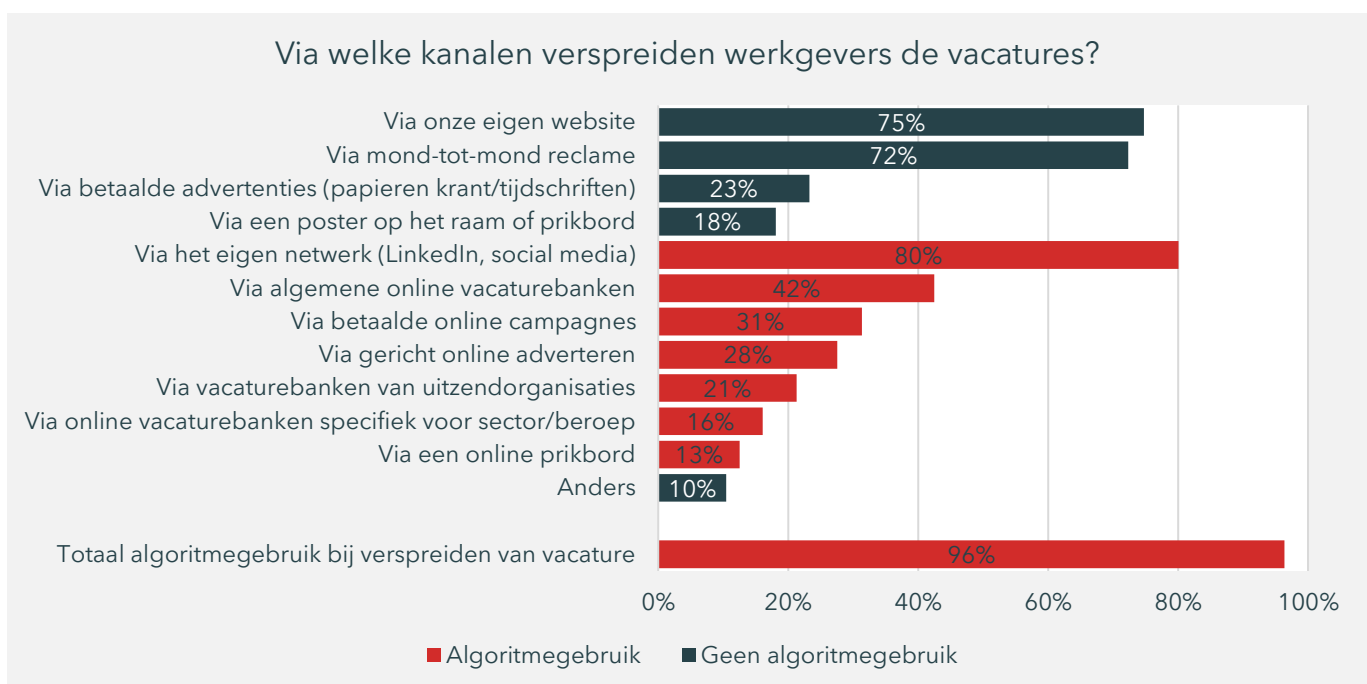
Bij het verspreiden van de vacature is (indirect) algoritmegebruik de standaard (96 procent). Dit komt met name doordat werkgevers vaak de vacature verspreiden via sociale media en LinkedIn (80 procent). Achter deze platforms zit vaak een algoritme dat bepaalt welke gebruikers van dit platform het bericht te zien krijgen. Hierin schuilt een risico op uitsluiting doordat bepaalde groepen potentiële kandidaten de vacature niet te zien krijgen. Andere manieren om vacatures online te verspreiden waarbij er mogelijk sprake is van (indirect) algoritmegebruik zijn via algemene online vacaturebanken (42 procent), via betaalde online campagnes (31 procent), gericht online adverteren (28 procent), via online vacaturebanken van uitzendorganisaties (21 procent) of via online vacaturebanken voor specifieke sectoren of beroepen (16 procent) of via een online prikbord (13 procent). Online campagnes of gerichte online advertenties werken in principe hetzelfde als sociale media platforms: alleen bepaalde personen in de beoogde doelgroep krijgen de vacature te zien in hun online activiteiten via bijvoorbeeld Google, Facebook, Youtube of via reclames op websites die zij bezoeken. Ook bepaalde online vacaturebanken (denk aan Glassdoor, Indeed, Monsterboard) maken ook gebruik van recruitmenttechnologieën waardoor bepaalde vacatures bij bepaalde werkzoekenden meer uitgelicht of vaker gesuggereerd worden.

Er zijn beperkte verschillen in de mate van algoritmegebruik in deze stap in het werving- en selectieproces tussen verschillende grootteklassen van bedrijven doordat zowel kleine als grote werkgever gebruikmaken van sociale media of LinkedIn (96 versus 99 procent). Grotere werkgevers maken wel relatief vaak gebruik van de andere manieren om vacatures online te verspreiden.

Het publiceren van de vacature op de eigen website van de organisatie (75 procent, relatief vaak grotere werkgevers) en mond-tot-mond reclame (72 procent, relatief vaak kleinere werkgevers) zijn ook gangbare manieren om de vacature te verspreiden. Andere manieren om de vacature te verspreiden zonder algoritmegebruik zijn betaalde advertenties in papieren kranten/tijdschriften (23 procent) of via een poster op het raam of op prikborden (18 procent).

De belangrijkste bevindingen uit de open antwoorden onder de antwoordoptie 'anders' is dat het verspreiden van vacatures ook via werving- en selectie, recruitment-, uitzend- of detacheringsbureaus loopt.

Figuur 3.4 Er zijn vaak meerdere manieren om de vacature te verspreiden; het gebruik van digitale toepassingen (en mogelijk indirect algoritmegebruik) is hierbij de standaard



Bron: Enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022).

Noot: Resultaten na weging, onderliggend aantal respondenten is 840 (de werkgevers waarvoor het verspreiden van de vacature onderdeel is van het werving- en selectieproces).

3.1.3 Actief benaderen van potentiële kandidaten

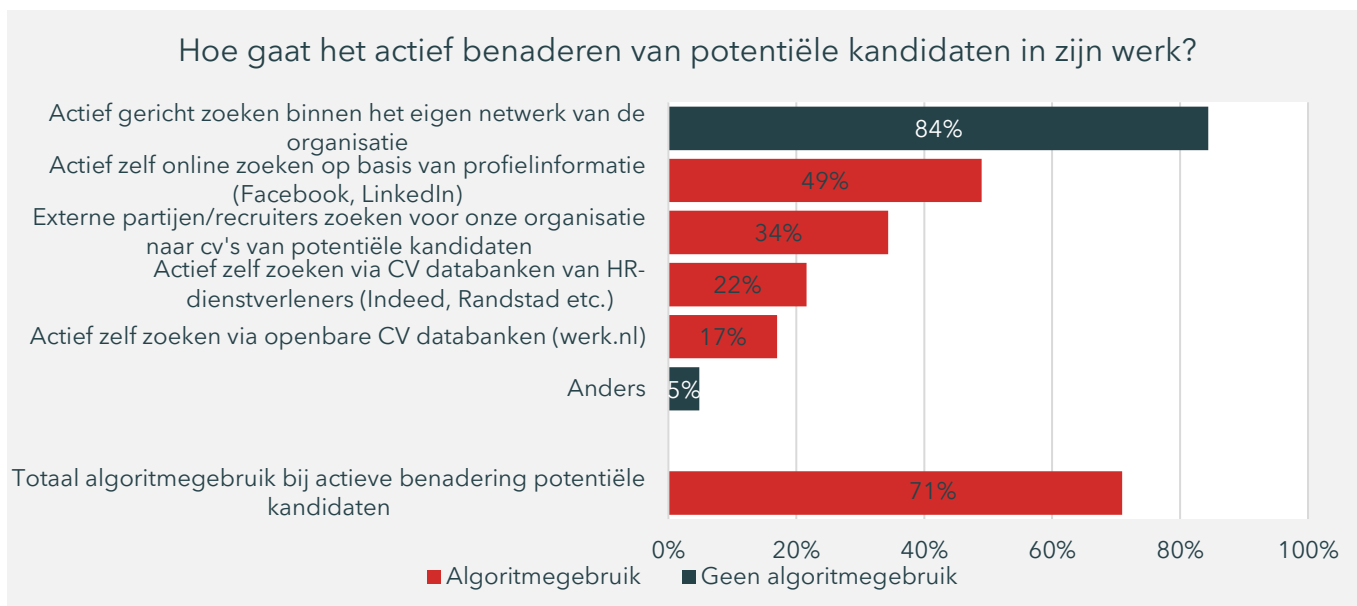
Zoals Figuur 3.1 liet zien is actieve benadering van potentiële kandidaten het minst vaak, maar wel bij de meerderheid van de werkgevers, onderdeel van het werving- en selectieproces. Het eigen netwerk van de werkgever is hierbij de belangrijkste bron (84 procent), zie Figuur 3.5. Ongeveer zeven op de tien werkgevers maakt in deze stap (indirect) gebruik van algoritmes. Hierbij gaat het voornamelijk om het actief zelf zoeken naar potentiële kandidaten op basis van profielinformatie van Facebook/LinkedIn (49 procent). Bij grotere werkgevers komt het

algoritmegebruik relatief vaak voor vergeleken met kleinere werkgevers (92 procent bij werkgevers met meer dan 200 werkzame personen versus 69 procent bij werkgevers met 10-200 werkzame personen). Het inhuren van externe partijen of recruiters om te zoeken naar cv's van potentiële kandidaten gebeurt bij 34 procent van de werkgevers (en ook vaker bij grotere werkgevers). Werkgevers zoeken ook zelf via cv-databanken naar mogelijk geschikte kandidaten, ofwel via databanken van HR-dienstverleners (22 procent) of via openbare databanken (17 procent). Ook deze manieren van actief zoeken naar potentiële kandidaten komt relatief vaker voor bij grotere werkgevers.

Bij het zoeken aan de hand van profielinformatie of via cv-databanken maken werkgevers indirect gebruik van het de algoritmes die achter deze zoekfuncties zitten. De algoritmes van de online platforms of van de HR-dienstverleners achter de cv-databanken bepalen welk profiel of welk cv boven komt drijven als meest 'relevant'. Naast deze *emergent bias* zijn er verschillende vormen van bias in deze algoritmes die het risico op vooringenomenheid - en daarmee uitsluiting of discriminatie - kunnen vergroten, zie UDS (2021). Over het algemeen is het voor werkgevers niet of moeilijk in te zien waarom bepaalde profielen of cv's naar boven komen en waarom andere profielen of cv's niet. Inspectie SZW (2021) laat echter ook zien dat het voor werkgevers mogelijk is om in door vacatureplatformen aangeleverde cv's van sollicitanten te filteren op basis van beschermde criteria (zoals geslacht, ras en/of leeftijd).

Bij de antwoordoptie 'anders' noemen werkgevers het actief zoeken via eigen medewerkers, stagiairs of een eigen pool aan geschikte kandidaten. Ook noemt een werkgever via reclame personen te benaderen, een andere werkgevers noemt banenmarkten als plek om actief personen te benaderen. Volgens een respondent heeft adverteren in de krant tegenwoordig weinig zin omdat platforms als Facebook en LinkedIn of andere bureaus de markt bepalen. Een werkgever geeft aan nog niet te werken met cv-search, maar is dat blijkbaar wel van plan te doen.

Figuur 3.5 Het actief benaderen van potentiële kandidaten gebeurt het vaakst via het eigen netwerk van de organisatie, maar ook in deze stap is er in de meerderheid van de gevallen sprake van gebruik van digitale toepassingen (en mogelijk indirect algoritmegebruik)



Bron: Enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022).

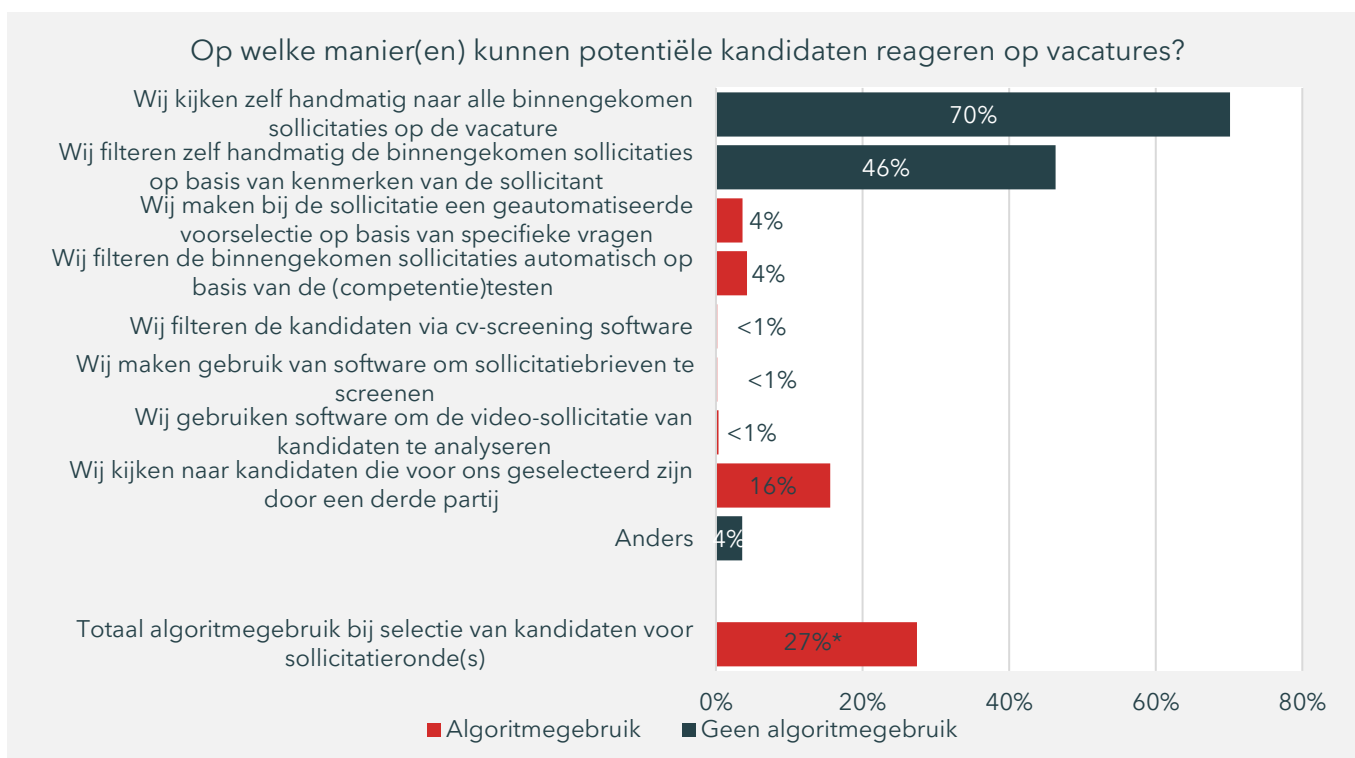
Noot: Resultaten na weging, onderliggend aantal respondenten is 544 (de werkgevers waarvoor actieve benadering van potentiële kandidaten onderdeel is van het werving- en selectieproces).

3.1.4 Selecteren van kandidaten voor de sollicitatieronde(s)

Werkgevers kijken het vaakst zelf handmatig naar alle binnengekomen sollicitaties (70 procent) en filteren daarbij zelf handmatig de binnengekomen sollicitaties op basis van bepaalde kenmerken van de sollicitant zoals werkervaring/opleiding (46 procent), zie Figuur 3.6. Kleinere werkgevers bekijken relatief vaker *alle* sollicitaties handmatig dan grotere werkgevers, omdat grotere werkgevers vaker de sollicitaties eerst handmatig filteren. Dit komt doordat grotere werkgevers ook meer vacatures hebben en waarschijnlijk ook meer sollicitaties binnenkrijgen. De antwoordoptie 'anders' biedt weinig aanvullende inzichten.

Algoritmegebruik komt in de selectie van kandidaten bij 12 tot 27 procent van de werkgevers voor en relatief iets vaker bij grotere dan kleinere werkgevers (32 procent bij werkgevers met meer dan 200 werkzame personen versus 27 procent bij werkgevers met 10-200 werkzame personen). Dit algoritmegebruik komt bijvoorbeeld voort uit een automatische voorselectie op basis van specifieke vragen (zoals bijvoorbeeld directe beschikbaarheid of gevolgde opleiding) (4 procent), of het automatisch filteren van binnengekomen sollicitaties op basis van (competentie)testen (4 procent). Slechts een handvol werkgevers maakt gebruik van meer geavanceerde technieken om cv's, brieven of video-sollicitaties automatisch te screenen. In totaal gebruikt 12 procent van de werkgevers een bepaalde algoritmische toepassing voor het selecteren van kandidaten voor de sollicitatierondes. Daarnaast laat 16 procent van de werkgevers de kandidaten door een externe partij selecteren, die daar mogelijk recruitmenttechnologieën bij gebruikt. Deze groep werkgevers meegerekend, maakt ruim een kwart van de werkgevers (27 procent) direct of indirect gebruik van algoritmes bij het selecteren van kandidaten.

Figuur 3.6 Het vaakst worden binnengekomen sollicitaties handmatig bekeken en gefilterd op relevantie; bij een groep van ruim een kwart van de werkgevers is er sprake van algoritmegebruik



Bron: Enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022).

Noot: Resultaten na weging, onderliggend aantal respondenten is 812 (de werkgevers die kandidaten selecteren voor de sollicitatieronde(s)). * Deze 27 procent bestaat uit 12 procent direct algoritmegebruik en 16 procent algoritmegebruik via de inhuur van betaalde diensten van externe partijen.

Geautomatiseerde voorselectie en het automatisch filteren van kandidaten kan door bias in het algoritme en/of de data tot ongelijke behandeling leiden, zie onder andere de publicaties van het College en UDS (2021). Als de selectie van kandidaten via een externe partij verloopt (zoals werving- en selectiebureaus of externe recruiters), dan valt dit in dit onderzoek ook onder indirect 'algoritmegebruik' omdat deze externe partijen veelal gebruik maken van recruitmenttechnologieën. Mogelijk zorgt deze aanname voor een overschatting van het algoritmegebruik in deze stap als de externe partijen de binnengekomen sollicitaties handmatig bekijkt en filtert. Software op CV's of sollicitatiebrieven te screenen of om video-sollicitaties te analyseren komt slechts bij een handvol (relatief grote) werkgevers voor (alle drie minder dan 1 procent van het totaal).

3.1.5 Beoordelen van potentiële kandidaten

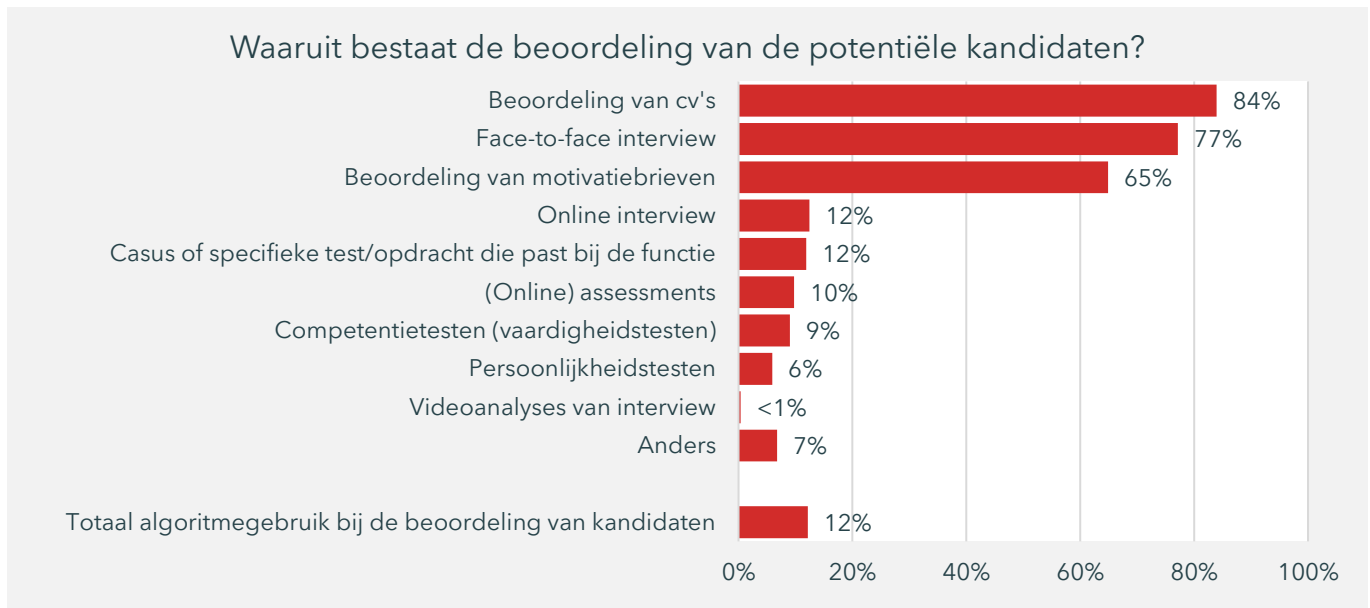
De beoordeling van potentiële kandidaten gebeurt over het algemeen aan de hand van een cv (84 procent), een motivatiebrief (65 procent), en/of een sollicitatiegesprek (face-to-face, 77 procent, of online, 12 procent), zie Figuur 3.7. Een casus, assessments, competentietesten en persoonlijkheidstesten zijn in mindere mate onderdeel van de beoordeling (respectievelijk 12, 10, 9 en 6 procent).

De beoordeling van potentiële kandidaten is in 12 procent van de gevallen (deels) geautomatiseerd.¹⁵ Uit Figuur 3.8 blijkt dat de beoordeling voornamelijk in het geval van (online) assessments (77 procent), persoonlijkheidstesten (78 procent) en competentietesten (70 procent) (deels) automatisch verloopt. De casus is in 9 procent van de gevallen deels geautomatiseerd. Het automatiseren van beoordelingen ligt zodoende relatief vaak bij grotere werkgevers (33 procent) en in mindere mate bij kleinere werkgevers (10 procent).

Bij de open antwoordoptie geven werkgevers vaak aan dat een dag meewerken of een (telefonisch) gesprek onderdeel is van de beoordeling van de kandidaat. Een werkgever geeft aan dat de eerste indruk ook onderdeel is van de beoordeling van de kandidaat.

¹⁵ Hoe groot of klein de rol van de mens is bij deze deels of volledig geautomatiseerde beoordelingen is op basis van deze enquête niet te kwantificeren.

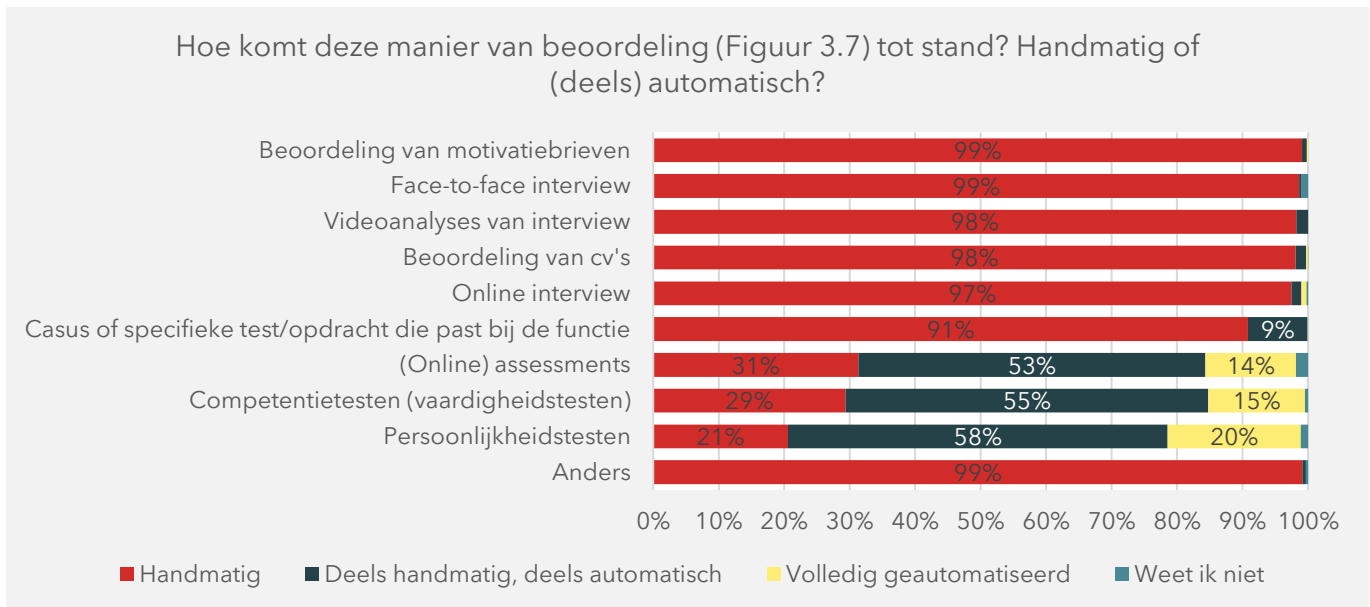
Figuur 3.7 De beoordeling van potentiële kandidaten gebeurt over het algemeen aan de hand van een motivatiebrief, een cv en/of een sollicitatiegesprek; de beoordeling is in 12 procent van de gevallen (deels) geautomatiseerd



Bron: Enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022).

Noot: Resultaten na weging, onderliggend aantal respondenten is 824 (de werkgevers waarvoor het beoordelen van potentiële kandidaten onderdeel is van het werving- en selectieproces).

Figuur 3.8 Het deels of volledig automatiseren van de beoordeling vindt vrijwel alleen plaats bij (online) assessments, persoonlijkheidstesten en competentietesten



Bron: Enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022).

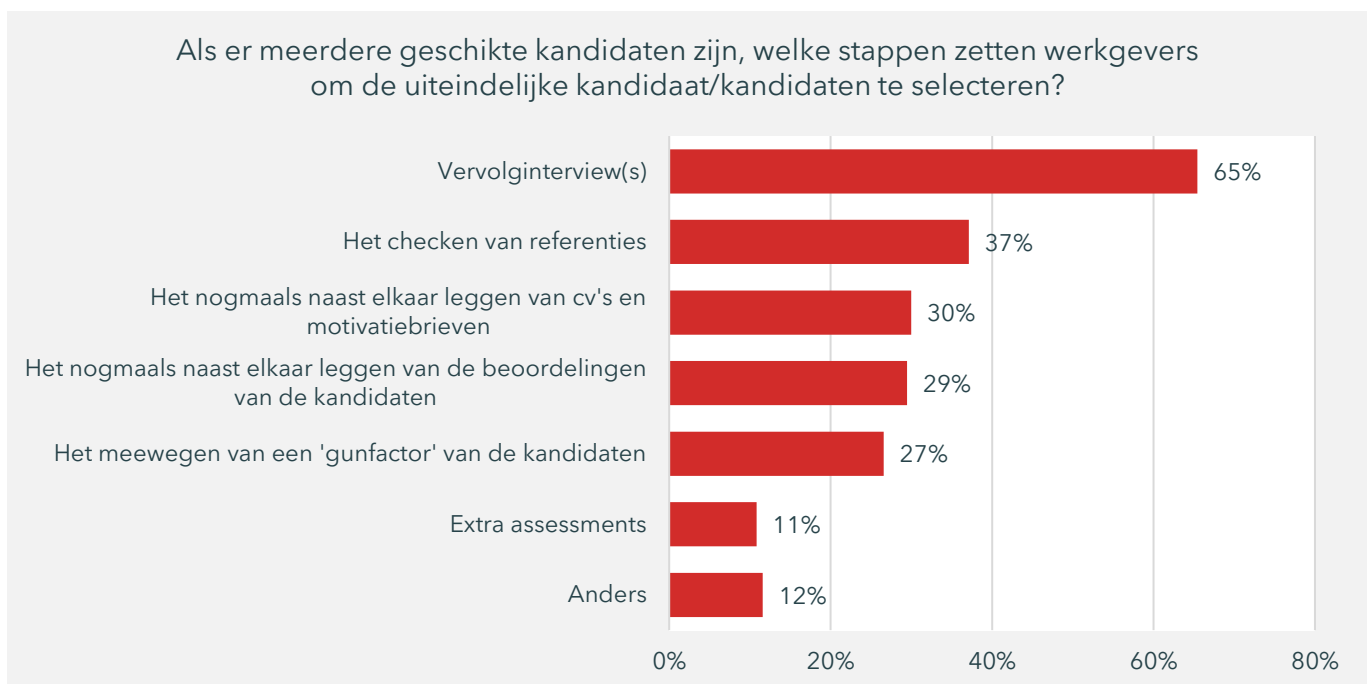
Noot: Resultaten na weging, onderliggend aantal respondenten is 824 (de werkgevers waarvoor het beoordelen van potentiële kandidaten onderdeel is van het werving- en selectieproces).

3.1.6 Uiteindelijke selectie van kandidaat/kandidaten

Als er meerdere geschikte kandidaten zijn, gebruikt de werkgever een combinatie van manieren om de uiteindelijke kandidaat te selecteren, waarvan een vervolginterview het vaakst voorkomt, zie Figuur 3.9. Het checken van referenties en het nogmaals naast elkaar leggen van cv's, motivatiebrieven en beoordelingen van de kandidaten moeten de werkgever helpen de meest geschikte kandidaat te selecteren. Extra assessments komt het minst vaak voor. In de open antwoorden geven werkgevers aan dat een dag meewerken ook kan helpen de uiteindelijke selectie te maken.

Van de werkgevers geeft 27 procent aan een 'gunfactor' mee te wegen bij de uiteindelijke selectie. Dit komt ook in de open antwoorden in verschillende bewoordingen terug, zoals onderbuikgevoel, indruk, klik, persoonlijkheid en hoe de kandidaat past in het team. Eén werkgever zegt hierbij te letten op diversiteit. Een andere werkgever noemt de woonplaats en de salarisindicatie als doorslaggevende factor. Enkele werkgevers zeggen alle geschikte kandidaten te willen aannemen, gelet op de moeite om momenteel nieuw personeel te vinden.

Figuur 3.9 Als er meerdere geschikte kandidaten zijn, is er het vaakst sprake van een vervolginterview



Bron: Enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022).

Noot: Resultaten na weging, onderliggend aantal respondenten is 818 (de werkgevers waarvoor het uiteindelijk selecteren van de kandidaten/kandidaten onderdeel is van het werving- en selectieproces).

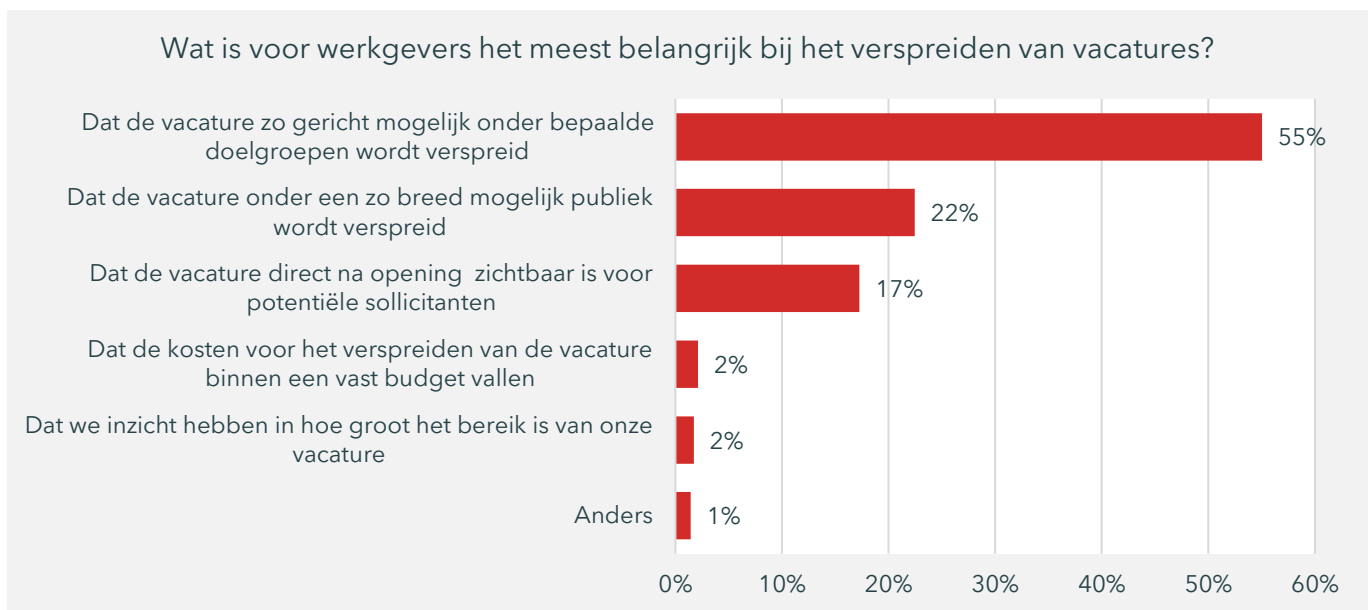
3.2 Motivatie algoritmegebruik

Voor verschillende stappen in het werving- en selectieproces bestaan verschillende redenen voor werkgevers om gebruik te maken van recruitmenttechnologieën met mogelijk (indirect) algoritme-inzet. De inzet van algoritmes/recruitmenttechnologieën kunnen verschillende kansen bieden voor werkgevers, zoals een sneller en efficiënter werving- en selectieproces, een breder of juist specifiekere bereik en een grotere kans op een goede match met de

kandidaat. Ook kan de inzet van technologie de kans op uitsluiting en discriminatie verkleinen omdat onderbewuste vooroordelen een minder grote rol spelen.

Zoals Figuur 3.4 liet zien is het gebruik van sociale media en LinkedIn bij het verspreiden van de vacature de standaard. De meest genoemde reden om dit te doen is dat de vacature op deze manier zo gericht mogelijk onder bepaalde doelgroepen kan worden verspreid, zie Figuur 3.10. De algoritmes achter online (sociale media) platforms zijn hier ook juist op ingericht om op basis van profielinformatie van de gebruikers bepaalde vacatures bij de beoogde doelgroep op de *feed* te laten verschijnen. Hierin schuilt een duidelijk risico op uitsluiting doordat bepaalde groepen potentiële kandidaten de vacature niet te zien krijgen. Het bereiken van een specifieke doelgroep is belangrijker dan dat de vacature bij een zo breed mogelijk publiek verspreid wordt. Dit is over het algemeen ook te bereiken via meer ‘traditionele’ manieren van het verspreiden van een vacature. Bij de antwoordoptie ‘anders’ noemen werkgevers dat de motivatie per vacature kan verschillen, dat het om een combinatie van deze motieven gaat. Ook kan het per specifieke vacature verschillen wat de werkgever wil. Ook wordt efficiëntie/gemak genoemd als reden om de vacature online te verspreiden.

Figuur 3.10 Het gericht verspreiden van de vacature onder bepaalde doelgroepen is de belangrijkste motivatie voor (indirect) algoritmegebruik



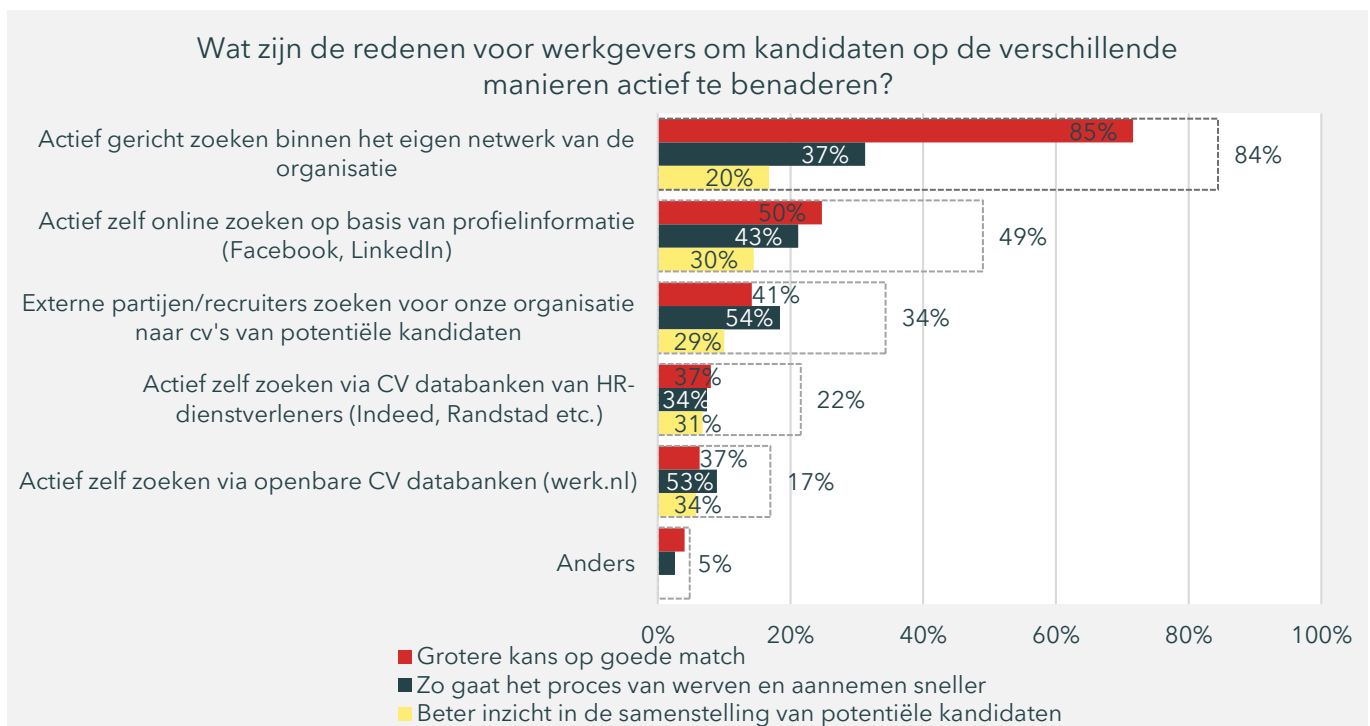
Bron: Enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022).

Noot: Resultaten na weging, onderliggend aantal respondenten is 840 (de werkgevers waarvoor het verspreiden van de vacature onderdeel is van het werving- en selectieproces).

Gevraagd naar de redenen om kandidaten op de verschillende manieren actief te benaderen (zie Figuur 3.5) noemen werkgevers vaak een combinatie van verschillende redenen, zie Figuur 3.11. Het vaakst noemen werkgevers dat actieve benadering een grotere kans op een goede match oplevert. Zeker bij de werkgevers die het actief gericht zoeken binnen het eigen netwerk van de organisatie (84 procent) noemt 85 procent van de werkgevers dit als reden, terwijl een sneller werving- en selectieproces of beter inzicht in de samenstelling van potentiële kandidaten bij deze manier van actief benaderen minder vaak meespeelt (respectievelijk 37 en 20 procent).

Als werkgevers bij de actieve benadering (indirect) gebruik maken van algoritmes, ofwel via online zoeken op basis van profielinformatie, externe recruiter of cv-databanken, dan speelt relatief vaker ook een sneller werving- en selectieproces of beter inzicht in de samenstelling van de groep potentiële kandidaten als motivatie. Zeker als externe partijen/recruiters zoeken naar potentiële kandidaten dan is dit vooral omdat dit voor een sneller werving- en selectieproces zorgt (54 procent) of als werkgevers zelf zoeken via openbare vacaturebanken (53 procent). In het geval van (indirect) algoritmegebruik geven ongeveer een op de drie werkgevers aan dat zij hierdoor beter inzicht hebben in de samenstelling van de groep potentiële kandidaten. Dit speelt dus vaker als motivatie bij algoritmegebruik dan als werkgevers zelf binnen het eigen netwerk zoeken (20 procent). De behoefte van werkgevers om inzicht te hebben in de samenstelling van de groep potentiële kandidaten kan zorgen voor een extra risico op uitsluiting omdat dit zorgt voor een extra preselectie van kandidaten met specifieke kenmerken.

Figuur 3.11 Voor de verschillende manieren om kandidaten actief te benaderen hebben werkgevers vaak een combinatie redenen, waarbij werkgevers een grotere kans op een goede match het vaakst noemen



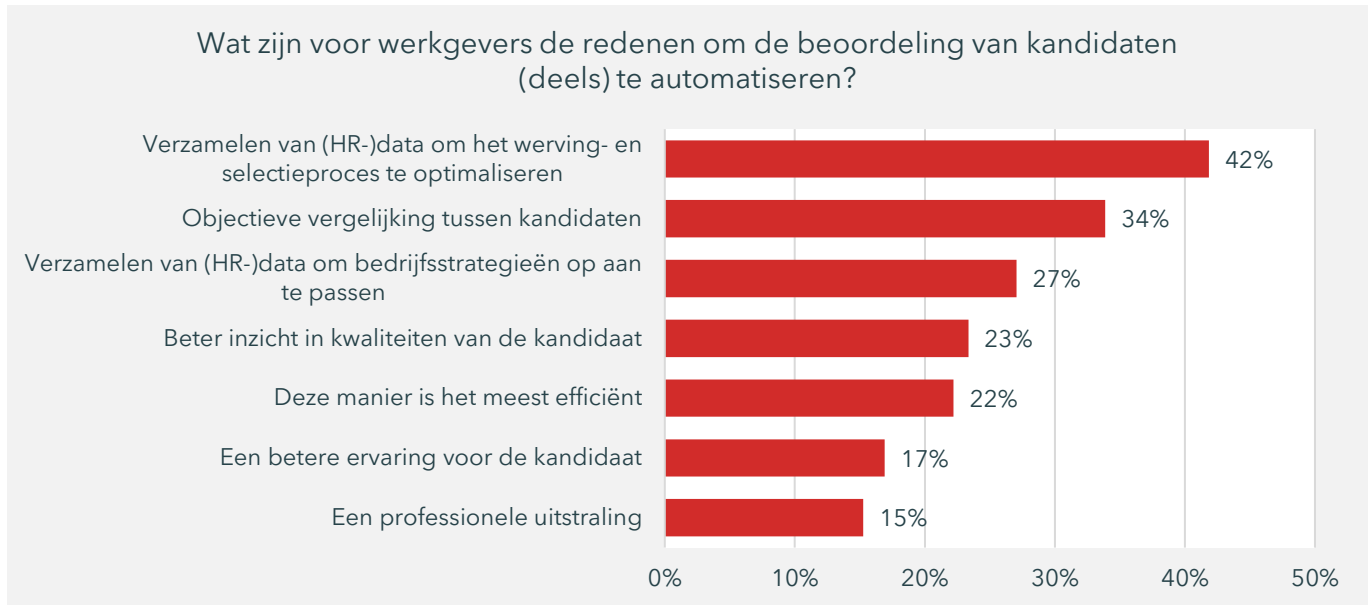
Bron: Enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022).

Noot: Resultaten na weging, onderliggend aantal respondenten is 544 (de werkgevers waarvoor actieve benadering van potentiële kandidaten onderdeel is van het werving- en selectieproces).

De groep werkgevers die de beoordeling van kandidaten (deels) te automatiseren doen dit vanwege een combinatie van verschillende factoren waarbij werkgevers het vaakst noemen dat zij (HR-)data willen verzamelen om het werving- en selectieproces te optimaliseren (42 procent) of om bedrijfsstrategieën op aan te passen (27 procent), zie Figuur 3.12. Let wel dat dit eigenlijk alleen speelt bij (online) assessments, persoonlijkheidstesten en competentietesten, zie Figuur 3.8, en voor grotere werkgevers. Verder moet deze (semi-)automatische beoordeling leiden tot een objectieve vergelijking van kandidaten (34 procent), beter inzicht in de kwaliteiten van de kandidaat (23

procent) en efficiëntie (22 procent). Een professionele uitstraling en een betere ervaring voor de kandidaat spelen minder vaak mee.

Figuur 3.12 (Deels) geautomatiseerde beoordeling bij assessments, persoonlijkheid- en competentietesten moeten werkgevers voornamelijk relevante (HR-)data geven om het werving- en selectieproces te optimaliseren of om bedrijfsstrategieën op aan te passen



Bron: Enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022).

Noot: Resultaten na weging, onderliggend aantal respondenten is 212 (de werkgevers die de beoordeling van kandidaten (deels) te automatiseren).

3.3 Externe partijen

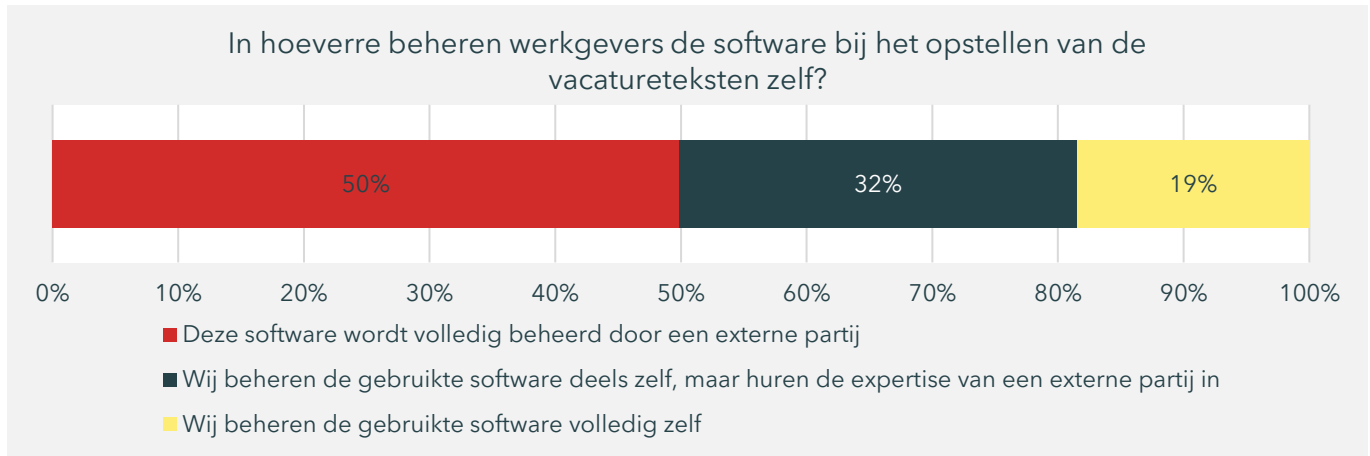
De groep werkgevers die bij het opstellen van de vacaturetekst software gebruiken (3 procent, zie Figuur 3.3) of de antwoordoptie 'anders' hebben aangevinkt (4 procent, zie Figuur 3.3) zijn daarbij het vaakst afhankelijk van een externe partij. Het beheer van de software is dan ofwel volledig uitbesteed (in de helft van de gevallen) of werkgevers huren externe expertise in (32 procent). Een minderheid van de werkgevers die software gebruiken bij het opstellen van de vacaturetekst beheert die software volledig zelf.

De werkgevers die in het werving- en selectieproces een selectie maken van de sollicitanten voor het vervolg van de sollicitatierondes maken daarbij over het algemeen nooit of alleen soms gebruik van betaalde diensten van externe partijen. Grotere werkgevers doen dit wel vaker dan kleinere werkgevers, zie Figuur 3.14. Als werkgevers dit wel doen dan gaat het voornamelijk om de inhuur van werving- en selectiebureaus of externe recruiters en in mindere mate om assessment bureaus en marketing- of communicatie bureaus, zie Figuur 3.15. De antwoordoptie 'anders' levert hierbij geen extra inzichten op.

Gevraagd bij welke vormen van beoordeling van kandidaten (zie Figuur 3.7) werkgevers gebruik maken van betaalde diensten van externe partijen, blijkt dat werkgevers dit vooral doen bij de (online) assessments, persoonlijkheids- en/of competentietesten in de beoordelingsfase (zie Figuur 3.16). Bij de andere manieren om kandidaten te

beoordelen, zoals de motivatiebrief, cv en sollicitatiegesprek, komt de inhuur van externe betaalde diensten nauwelijks voor.

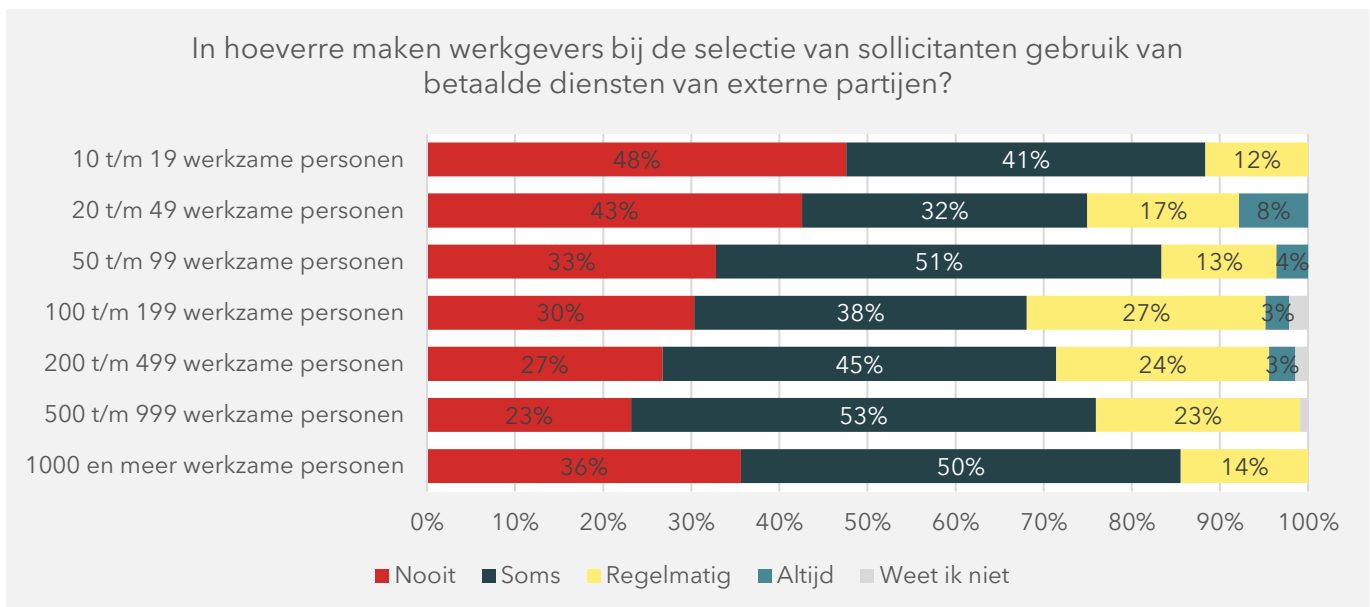
Figuur 3.13 De kleine groep werkgevers die bij het opstellen van de vacaturetekst software gebruiken zijn daarbij het vaakst (deels) afhankelijk van een externe partij



Bron: Enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022).

Noot: Resultaten na weging, onderliggend aantal respondenten is 92 (werkgevers die bij het opstellen van de vacaturetekst software gebruiken).

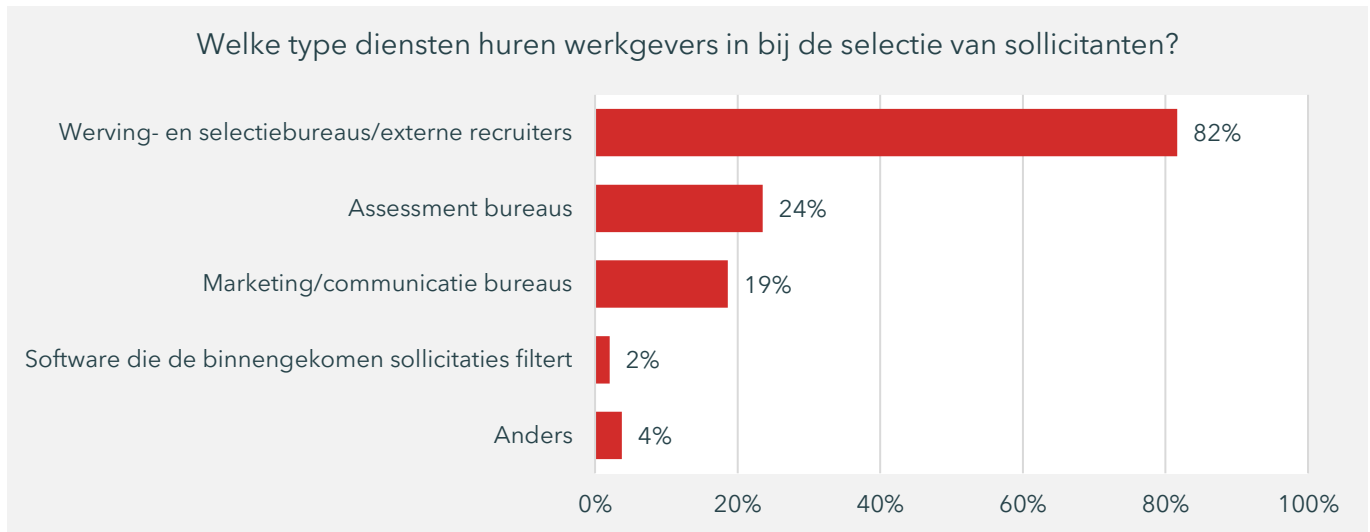
Figuur 3.14 Werkgevers maken bij de selectie van sollicitanten over het algemeen nooit of soms gebruik van betaalde diensten van externe partijen



Bron: Enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022).

Noot: Resultaten na weging, onderliggend aantal respondenten is 812 (de werkgevers die kandidaten selecteren voor de sollicitatieronde(s)).

Figuur 3.15 Bij de selectie van sollicitanten gaat het bij inhuur van externe partijen voornamelijk om werving- en selectiebureaus of externe recruiters



Bron: Enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022).

Noot: Resultaten na weging, onderliggend aantal respondenten is 551 (de werkgevers die bij het selecteren van kandidaten voor de sollicitatieronde(s) externe partijen inhuren).

Figuur 3.16 Werkgevers maken bij de beoordeling van potentiële kandidaten gebruik van betaalde diensten van externe partijen bij (online) assessments, persoonlijkheids- en/of competentietesten



Bron: Enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022).

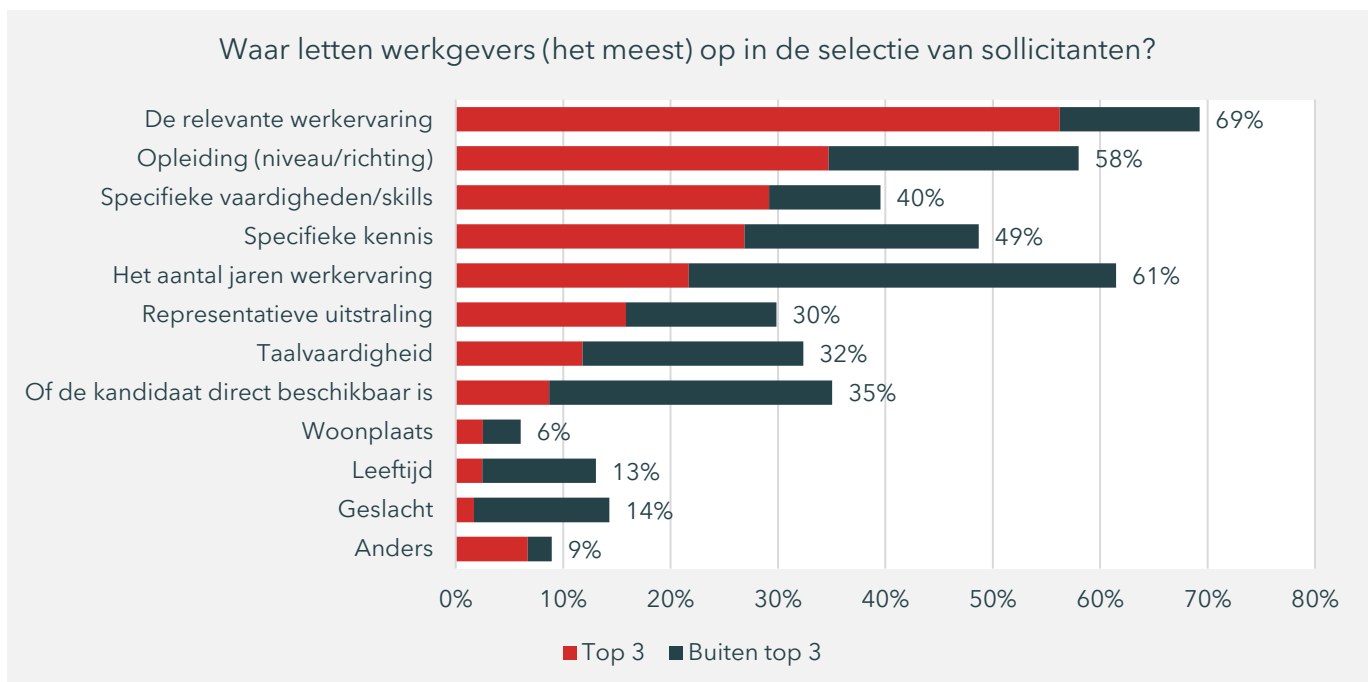
Noot: Resultaten na weging, onderliggend aantal respondenten is 824 (de werkgevers waarvoor het beoordelen van potentiële kandidaten onderdeel is van het werving- en selectieproces).

3.4 Kenmerken kandidaat

In de selectie van sollicitanten letten werkgevers op meerdere aspecten waarbij de relevante werkervaring, de specifieke vaardigheden en kennis en de opleiding het vaakst genoemd worden, zie Figuur 3.17. Werkgevers noemen ook vaak taalvaardigheid en de uitstraling van de kandidaat. Woonplaats blijkt ook relevant in de selectie van kandidaten, maar dit hangt ook af van het type functie. Sowieso zijn de relevante aspecten waar werkgevers naar kijken afhankelijk van de functie en de sector. Zo zegt één werkgever te letten op de fysieke gezondheid. Zij het in mindere mate, maar directe beschikbaarheid, geslacht en leeftijd spelen ook mee in de selectie. Hierbij kan discriminatie mogelijk een rol spelen. In de open antwoorden zeggen werkgevers rekening te houden met de (culturele) diversiteit en de kenmerken van de kandidaat ten opzichte het zittend personeel. Andere aspecten waar werkgevers op letten zijn in hoeverre de kandidaat past in het team, de houding en motivatie, communicatieve vaardigheden en de salarisindicatie.

Als werkgevers aangeven dat meer dan drie aspecten een rol spelen in de selectie, is er doorgevraagd wat de top drie belangrijkste kenmerken zijn waar werkgevers op letten. Hieruit blijkt dat kenmerken als geslacht, leeftijd, directe beschikbaarheid, woonplaats, taalvaardigheid en aantal jaar werkervaring vallen relatief vaak buiten de top drie.

Figuur 3.17 Bij de selectie van kandidaten letten werkgevers het vaakst op de relevante werkervaring, de specifieke vaardigheden en kennis en de opleiding



Bron: Enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022).

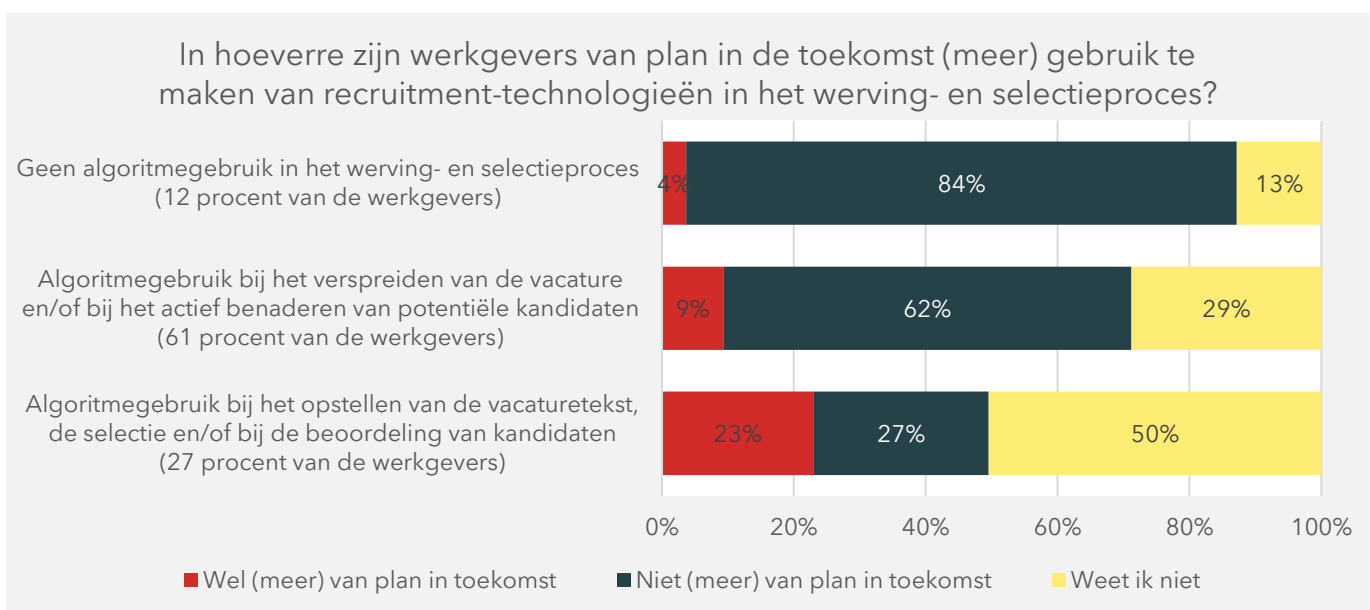
Noot: Resultaten na weging, onderliggend aantal respondenten is 812 (de werkgevers die kandidaten selecteren voor de sollicitatieronde(s)).

3.5 Toekomst

In hoeverre werkgevers van plan zijn in de toekomst (meer) gebruik te gaan maken van recruitmenttechnologieën hangt samen met de mate waarin zij dit al doen, zie Figuur 3.18. Van de werkgevers die in geen van de stappen in het werving- en selectieproces algoritmes gebruiken is slechts 4 procent van plan dit in de toekomst te gaan doen. Van de groep werkgevers die bij het verspreiden van de vacature en het actief benaderen van kandidaten (indirect) gebruik maken van algoritmes geeft de meerderheid (62 procent) aan niet vaker gebruik te maken van recruitmenttechnologieën, terwijl 9 procent dit wel meer wil gaan doen. Werkgevers die (ook) al bij het opstellen van de vacature, het selecteren en beoordelen van kandidaten algoritmes gebruiken, is het vaakst van plan dit meer te doen in de toekomst (23 procent). Een kanttekening bij Figuur 3.18 is dat een aanzienlijke groep aangeeft niet te weten of zij in de toekomst (meer) gebruik gaan maken van recruitmenttechnologieën. Dit kan komen doordat de respondenten wel nauwe betrokkenheid hebben met het werving- en selectieproces binnen de organisatie, maar niet altijd in de positie zijn waarin zij op de hoogte zijn van de bedrijfsstrategieën en/of het toekomstige HR-beleid.

Figuur 3.19 laat zien bij welke stappen in het werving- en selectieproces werkgevers (meer) gebruik willen maken van recruitmenttechnologieën. Werkgevers willen dit het vaakst gaan inzetten in de actieve benadering van kandidaten. Dit geldt voor de groep werkgevers met en zonder algoritmegebruik in die stap. Bij het verspreiden van de vacature is het gebruik van recruitmenttechnologieën de standaard. Het zijn vooral de werkgevers die dit nu al doen die dit ook meer willen gaan doen in de toekomst. Bij het opstellen van de vacaturetekst komt algoritmegebruik nog nauwelijks voor, maar werkgevers zijn wel van plan dat te gaan gebruiken. Bij het selecteren van kandidaten komt algoritmegebruik nog beperkt voor, maar er is wel een groep werkgevers die dit in de toekomst (meer) wil gaan doen. Bij het beoordelen van potentiële kandidaten wil een kwart van de werkgevers (meer) gaan doen met recruitmenttechnologieën.

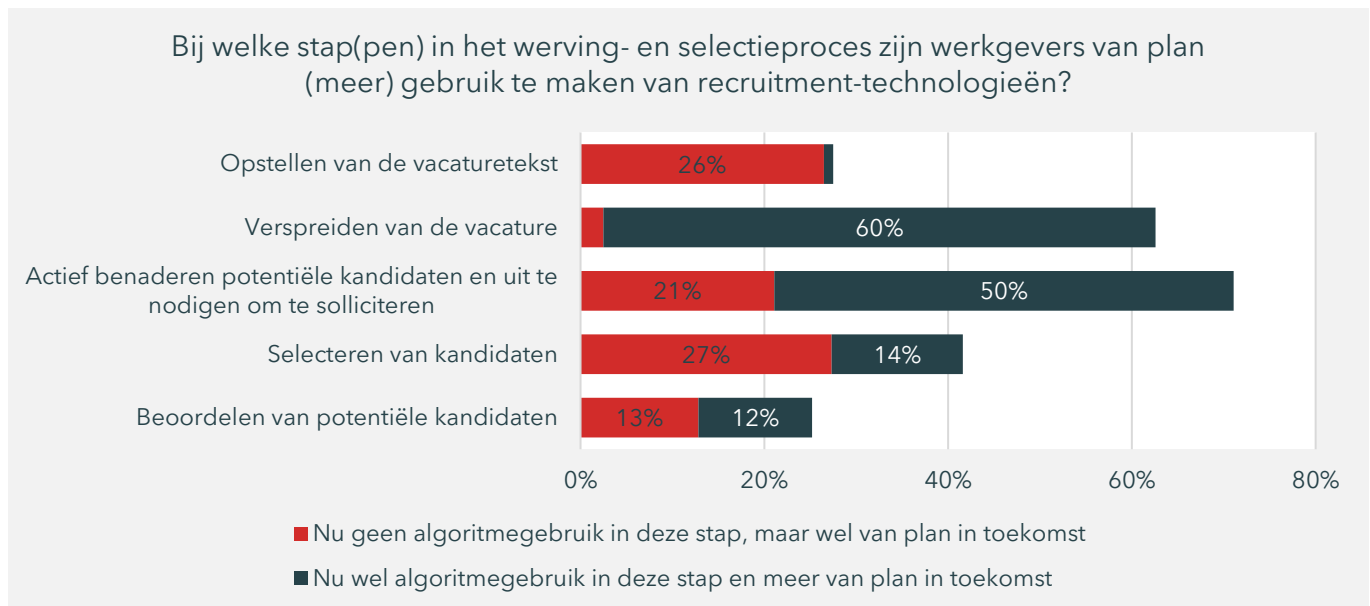
Figuur 3.18 In hoeverre werkgevers van plan zijn in de toekomst (meer) gebruik te maken van recruitmenttechnologieën hangt samen met de mate waarin zij dit al doen



Bron: Enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022).

Noot: Resultaten na weging, onderliggend aantal respondenten is 896.

Figuur 3.19 Werkgevers willen voornamelijk bij het actief benaderen van kandidaten en het verspreiden van de vacature meer gebruik maken van recruitmenttechnologieën of hiermee beginnen bij het opstellen van de vacaturetekst of de selectie van kandidaten



Bron: Enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022).

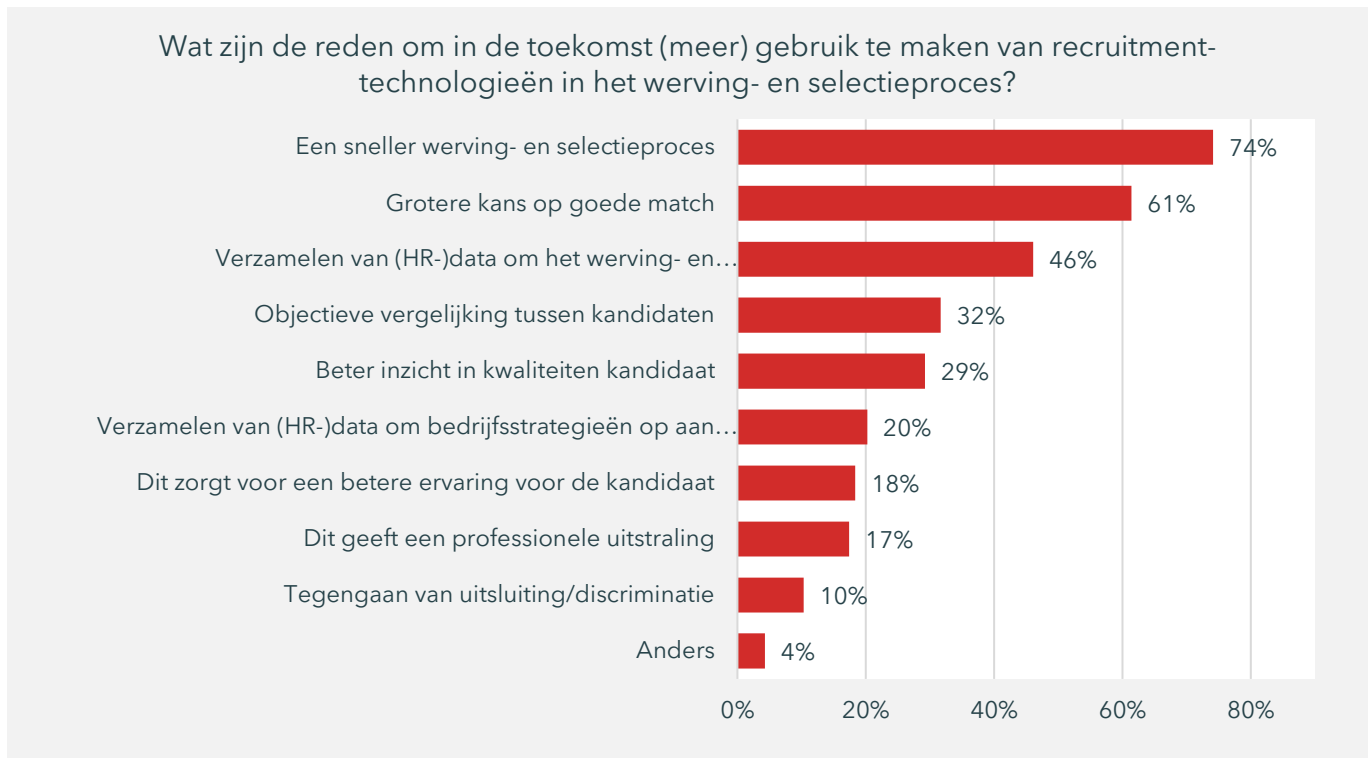
Noot: Resultaten na weging, onderliggend aantal respondenten is 216 (de werkgevers die aangeven van plan zijn in de toekomst (meer) gebruik te maken van recruitment-technologieën in het werving- en selectieproces).

Er zijn verscheidene redenen om in de toekomst (meer) gebruik te gaan maken van algoritmes in het werving- en selectieproces, zie Figuur 3.20. Een sneller en (kosten-)efficiënter werving- en selectieproces en een grotere kans op een goede match zijn de belangrijkste redenen. Verder worden ongeveer even vaak dezelfde redenen genoemd als in Figuur 3.12. Van de respondenten geeft 11 procent aan dat de inzet van recruitmenttechnologieën uitsluiting of discriminatie in het werving- en selectieproces kan tegengaan.

De meerderheid van de werkgevers geeft aan niet (meer) gebruik te willen gaan maken van recruitmenttechnologieën. De open antwoorden geven inzicht in de verschillende redenen die werkgevers hiervoor hebben:

- Werkgevers zien de meerwaarde er niet van in en geven aan dat de huidige manier van werven en selecteren volstaat.
- Werkgevers geven aan dat het bedrijf er te klein voor is, het aantal vacatures te laag en dat de kosten te hoog zijn om recruitmenttechnologieën te gaan gebruiken.
- Werkgevers behouden graag de eigen controle op het werving- en selectieproces en zien het aannemen van nieuw personeel als echt mensenwerk wat niet te automatiseren is.
- Daarbij noemen werkgevers ook dat het gebruik van recruitmenttechnologieën mogelijk voor uitsluiting kan zorgen en dat zo de geschikte kandidaat wordt misgelopen.

Figuur 3.20 Snelheid van het werving- en selectieproces en een grotere kans op een goede match zijn de meest genoemde redenen om gebruik te (gaan) maken van recruitmenttechnologieën



Bron: Enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022).

Noot: Resultaten na weging, onderliggend aantal respondenten is 216 (de werkgevers die aangeven van plan zijn in de toekomst (meer) gebruik te maken van recruitment-technologieën in het werving- en selectieproces).

4 Bewustzijn van risico's op discriminatie en uitsluiting bij (digitale) werving en selectie

Werkgevers geven aan zich bewust te zijn van risico's op discriminatie in het werving- en selectieproces, maar tegelijkertijd kleven er ook aanwijsbare risico's aan de manier waarop werkgevers werven, selecteren en beoordelen. Mogelijk onderschatten werkgevers de feitelijke rol van technologie in hun werving- en selectieproces. Werkgevers met algoritmegebruik schatten de risico's van automatisering van het werving- en selectieproces vaak hoger in.

Dit hoofdstuk gaat in op de vraag in hoeverre werkgevers zich bewust zijn van de risico's op uitsluiting en discriminatie in de verschillende stappen van het werving- en selectieproces. Het gaat hier niet alleen om algemene risico's op arbeidsdiscriminatie, maar ook om risico's die specifiek samenhangen met het (indirect) gebruik van algoritmes en recruitmenttechnologieën. Dit gaat verder dan alleen privacy of dataprotectie. TNO (2019) noemt een aantal risicofactoren:

- Gebrek aan kennis over technologie en bewustzijn van risico's bij gebruik van technologieën
- Gebruik van technologieën ondanks gebrek aan validatie
- Gebrek aan overzicht over het proces door werkgevers
- Gebrek aan transparantie voor de kandidaat
- Kenmerken van systemen die het risico op discriminatie kunnen vergroten: informatie aanbod
- Kenmerken van systemen die het risico op discriminatie kunnen vergroten: bias in toepassing algoritmen

Aangezien de focus van dit onderzoek ligt op het gebruik van algoritme-inzet door werkgevers zijn vooral de risicofactoren vanuit het perspectief van de werkgever (de eerste drie) van toepassing. De mate van risico's op uitsluiting en discriminatie kan echter per type toepassing verschillen. Daarnaast is het de vraag welke type toepassingen in de verschillende fases in het werving- en selectieproces de risico's op uitsluiting en discriminatie versterken of verkleinen. In werving en selectie is namelijk altijd sprake van risico op uitsluiting en discriminatie.

De Checklist Arbeidsdiscriminatie (zie Inspectie SZW, 2019) diende als belangrijkste input voor de vragen ten aanzien van risico's op uitsluiting of discriminatie in de enquête. Deze checklist laat zien welke risico's op discriminatie er kunnen spelen en maakt daarbij onderscheid tussen de verschillen stappen in het werving- en selectieproces.

4.1 Risico's in het werving- en selectieproces

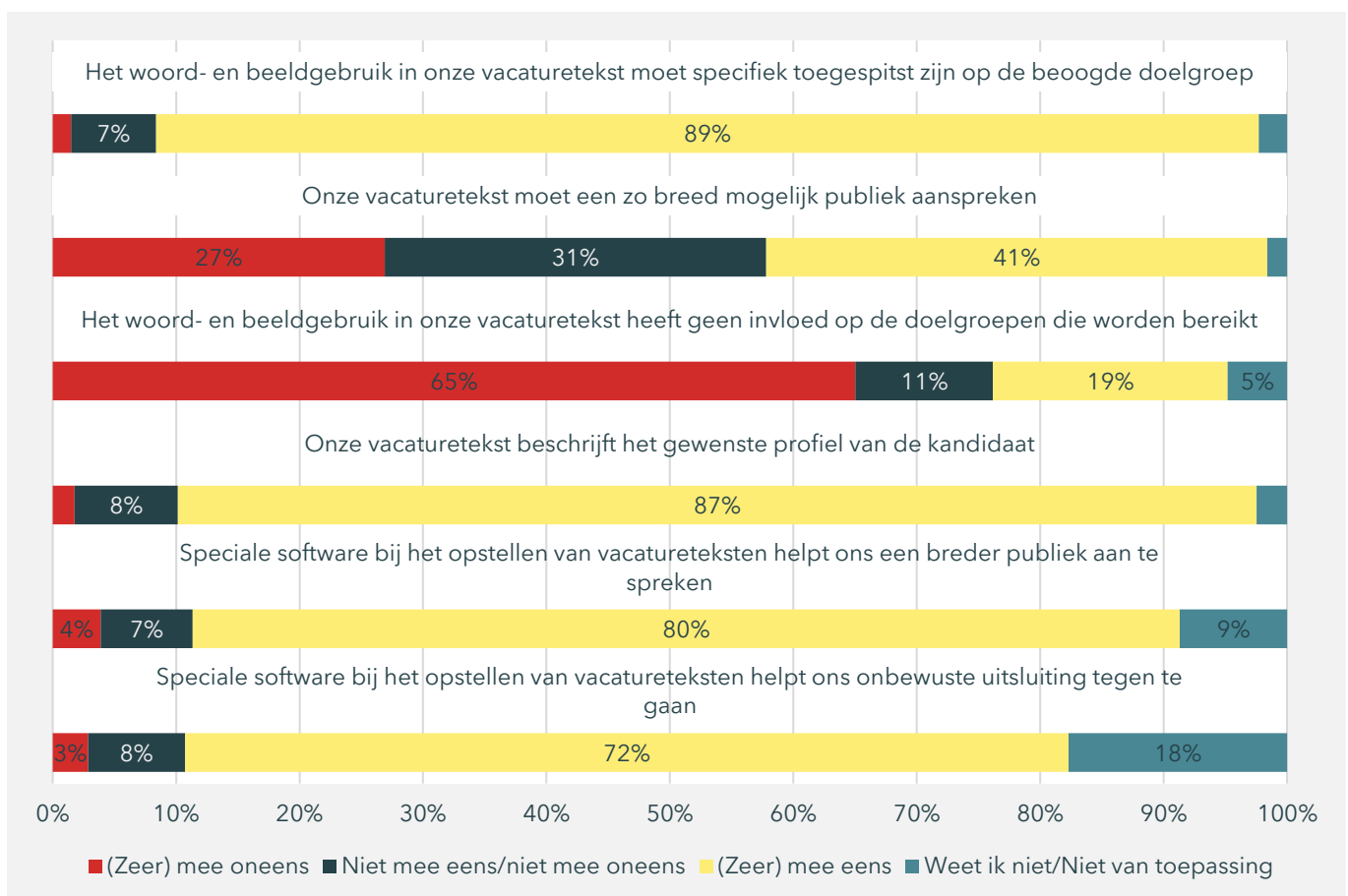
Per stap in het werving- en selectieproces vraagt de enquête werkgevers in hoeverre zij zich bewust zijn van de risico's op discriminatie en uitsluiting in het werving- en selectieproces. Hierbij is het interessant onderscheid te maken tussen werkgevers die wel of geen gebruik maken van algoritmes of recruitmenttechnologieën. Ook is het mogelijk dat werkgevers zich er niet altijd bewust zijn dat algoritmes deel uitmaken van hun werving- en selectieproces, omdat dit vaak indirect gebeurt, bijvoorbeeld bij het gebruik van sociale media of LinkedIn of via de inhuur van externe werving- en selectiebureaus. Om de invloed van geautomatiseerde beslissingen te achterhalen, gaat

de vragenlijst ook in op de vraag in hoeverre er nog een menselijke component is bij (deels) geautomatiseerde werving en selectie.

4.1.1 Opstellen van de vacaturetekst

Het woord- en beeldgebruik in de vacature kan een uitsluitende werking hebben voor specifieke groepen mensen. De vacaturetekst bepaalt namelijk deels in hoeverre werkzoekenden zich herkennen in de functie of in de werkgever. Ook als het beeldgebruik te weinig diversiteit uitstraalt kunnen bepaalde groepen zich minder aangesproken voelen.

Figuur 4.1 Werkgevers geven duidelijk aan dat het woord- en beeldgebruik in de vacature specifiek toegespitst moet zijn op de beoogde doelgroep



Bron: Enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022).

Noot: Resultaten na weging, onderliggend aantal respondenten is 834 (de werkgevers die aangeven dat het opstellen van de vacaturetekst onderdeel is van het werving- en selectieproces) bij stelling 1 tot en met 4 en 51 (werkgevers met algoritmegebruik in deze stap) voor stelling 5 en 6.

Werkgevers geven duidelijk aan dat het woord- en beeldgebruik in de vacature specifiek toegespitst moet zijn op de beoogde doelgroep en dat het minder belangrijk is dat de vacature een breed publiek aanspreekt, zie Figuur 4.1. Werkgevers geven daarbij wel aan dat zij zich bewust zijn dat het woord- en beeldgebruik invloed kan hebben op de bereikte doelgroep. Blijkbaar is de focus op een specifieke doelgroep een bewuste keuze. Dit kan nodig zijn

bij bepaalde vacatures, omdat de vacaturetekst het gewenste profiel van de kandidaat moet beschrijven. Tegelijkertijd kan dit echter ook risico's op uitsluiting met zich meebrengen. Uit Figuur 3.3 bleek tegelijkertijd dat ruim een derde van de werkgevers checkt of de vacaturetekst toegankelijk geschreven is.

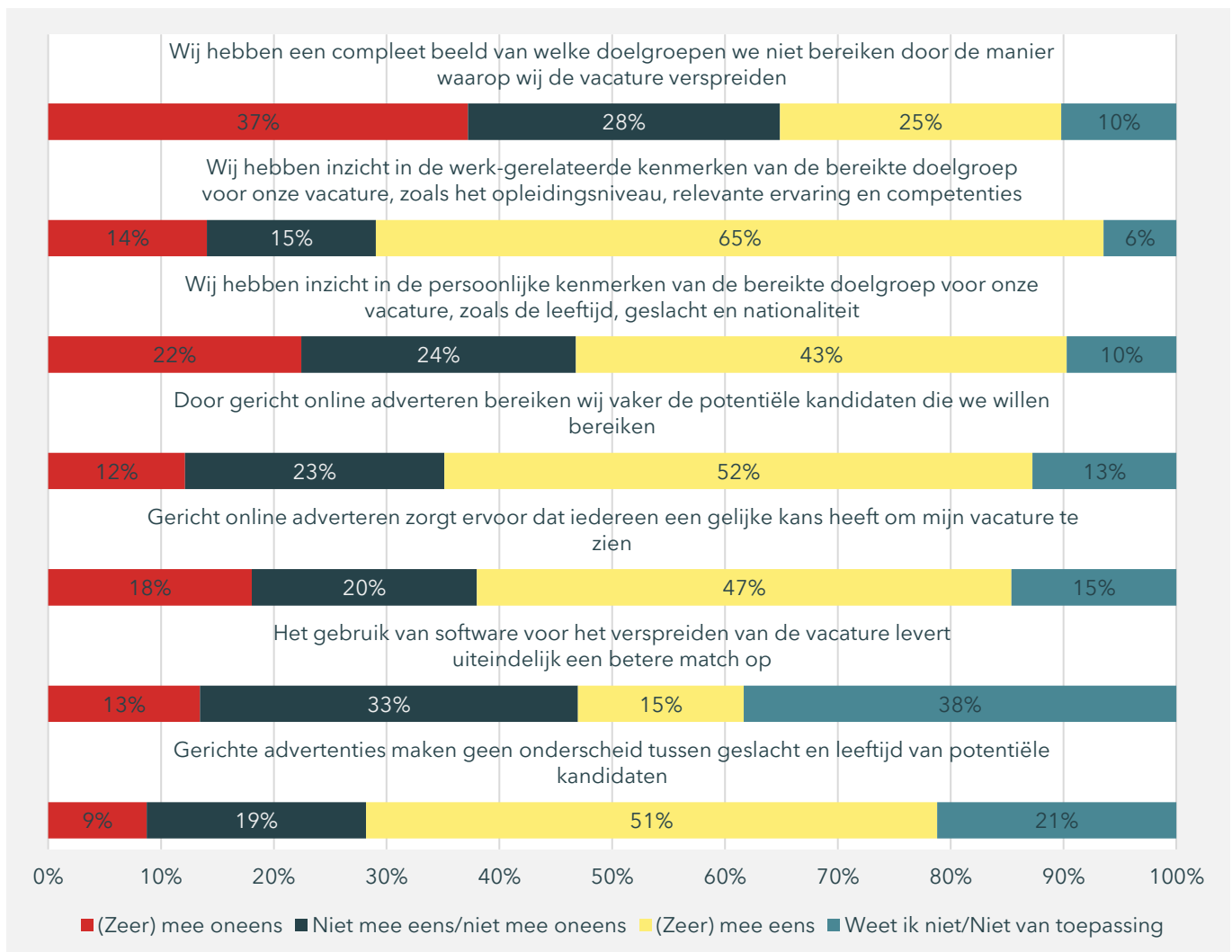
Algoritmegebruik komt nauwelijks voor bij het opstellen van de vacaturetekst, zie Figuur 3.3. De werkgevers die wel software inzetten in deze stappen geven aan dat dit kan helpen een breder publiek aan te spreken en ook kan helpen om uitsluiting tegen te gaan (laatste twee stellingen in Figuur 4.1).

4.1.2 Verspreiden van de vacature

Het is bekend dat het gebruik van specifieke wervingskanalen ervoor kan zorgen dat bepaalde groepen mensen op voorhand de vacature niet te zien krijgen en dus ook niet de mogelijkheid hebben te solliciteren. Een vacature in de plaatselijke krant is natuurlijk alleen te zien voor mensen die deze krant lezen. Dit speelt ook bij het online verspreiden van de vacature. De vacature is alleen te zien voor mensen die actief zijn op de platforms waarop de vacature wordt verspreid, denk aan Facebook of LinkedIn. Bij het verspreiden via dergelijke platforms speelt nog mee dat de algoritmes van Facebook en LinkedIn op basis van profielinformatie en bepaalde criteria bepalen welke (groepen) personen de vacature te zien krijgen. Uit Figuur 3.4 bleek al dat het op deze manier verspreiden van vacatures de standaard is en er bij veruit de meeste werkgevers (indirect) sprake is van algoritmegebruik. Deze werkgevers hebben vaker geen compleet beeld van welke doelgroepen ze *niet* bereiken met hun vacature dan dat ze hier wel een beeld van hebben (39 versus 25 procent), zie Figuur 4.2. Werkgevers hebben dus voornamelijk een beeld van de groep die ze wel bereiken. Het gaat hier om inzicht in werk-gerelateerde kenmerken, zoals werkervaring, opleidingsniveau en competenties, maar ook om persoonlijke kenmerken zoals leeftijd, geslacht en nationaliteit. Door gericht online te adverteren geven werkgevers aan dat ze vaker de potentiële kandidaten bereiken die ze ook willen bereiken.

De meeste werkgevers die (indirect) gebruik maken van algoritmes denken het vaakst dat gericht online adverteren ervoor zorgt dat iedereen een gelijke kans heeft om vacatures te zien. Er is ook een minderheid (18 procent) die inziet dat dit niet altijd het geval is. Ook denken de meeste werkgevers dat gerichte advertenties geen onderscheid maken op basis van leeftijd en geslacht. Werkgevers zien niet per se dat het gebruik van software bij het verspreiden van vacatures een betere match oplevert.

Figuur 4.2 Werkgevers hebben beter zicht op de groep die ze wel bereiken met de vacature dan de groep die ze niet bereiken met de vacature



Bron: Enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022).

Noot: Resultaten na weging, onderliggend aantal respondenten is 840 (de werkgevers die aangeven dat het verspreiden van de vacature onderdeel is van het werving- en selectieproces) bij stelling 1 tot en met 4 en 94 (werkgevers met algoritmegebruik in deze stap) voor stelling 5 tot en met 7.

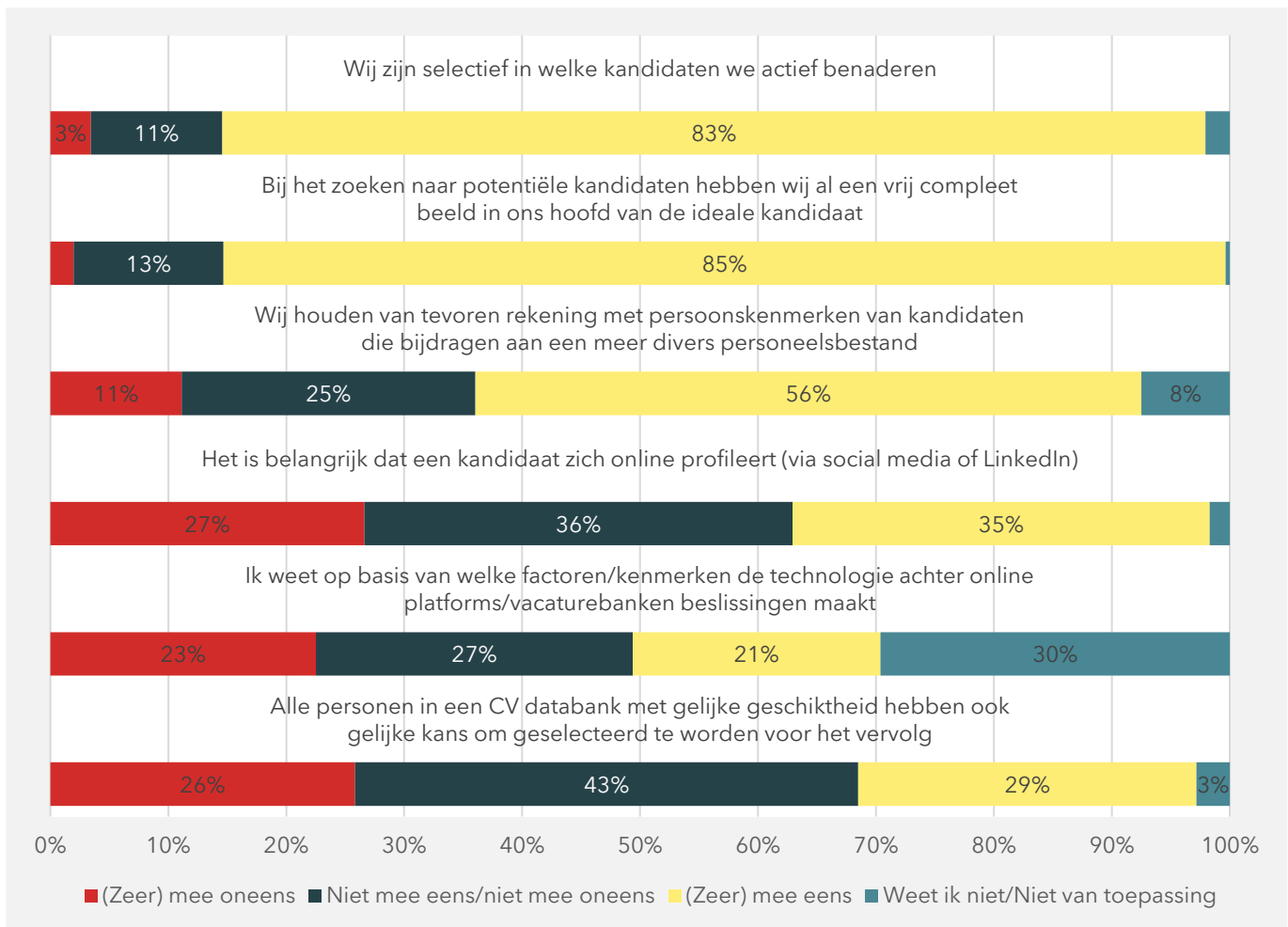
4.1.3 Actief benaderen van potentiële kandidaten

Bij het actief benaderen van potentiële kandidaten is er een kans op uitsluiting omdat dit gebeurt bij specifieke personen binnen het eigen netwerk of doordat werkgevers personen op basis van specifieke profielinformatie op Facebook of LinkedIn opzoeken. De meerderheid van de werkgevers is dus selectief in het actief benaderen van kandidaten, zie Figuur 4.3. Werkgevers hebben over het algemeen al een vrij compleet beeld in hun hoofd van hoe de ideale kandidaat eruitziet. Hierbij geven de meeste werkgevers aan dat zij van tevoren rekening houden met de persoonskenmerken van de kandidaat die bijdragen aan een meer divers personeelsbestand.

Over de mate waarin het belangrijk is dat de kandidaat zich online profileert zijn de meningen van werkgevers verdeeld. Hoe belangrijk dit is voor de functie kan verschillen per functie en sector. Werkgevers die (indirect)

gebruik maken van algoritmes bij de actieve benadering van kandidaten weten lang niet altijd op basis waarvan de technologie achter online platforms/vacaturebanken beslissingen neemt. Dat hangt samen met de mate waarin zij van mening zijn dat alle personen in een CV databank met gelijke geschiktheid ook gelijke kansen hebben om geselecteerd te worden voor het vervolg van het werving- en selectieproces. Onderzoek laat echter zien dat het gebruik van cv-databanken tot ongelijke behandeling kan leiden.¹⁶

Figuur 4.3 Bij het actief benaderen van kandidaten hebben werkgevers al een beeld in hun hoofd van de ideale kandidaat en houden daarbij rekening met de manier waarop dat bijdraagt aan een divers personeelsbestand



Bron: Enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022).

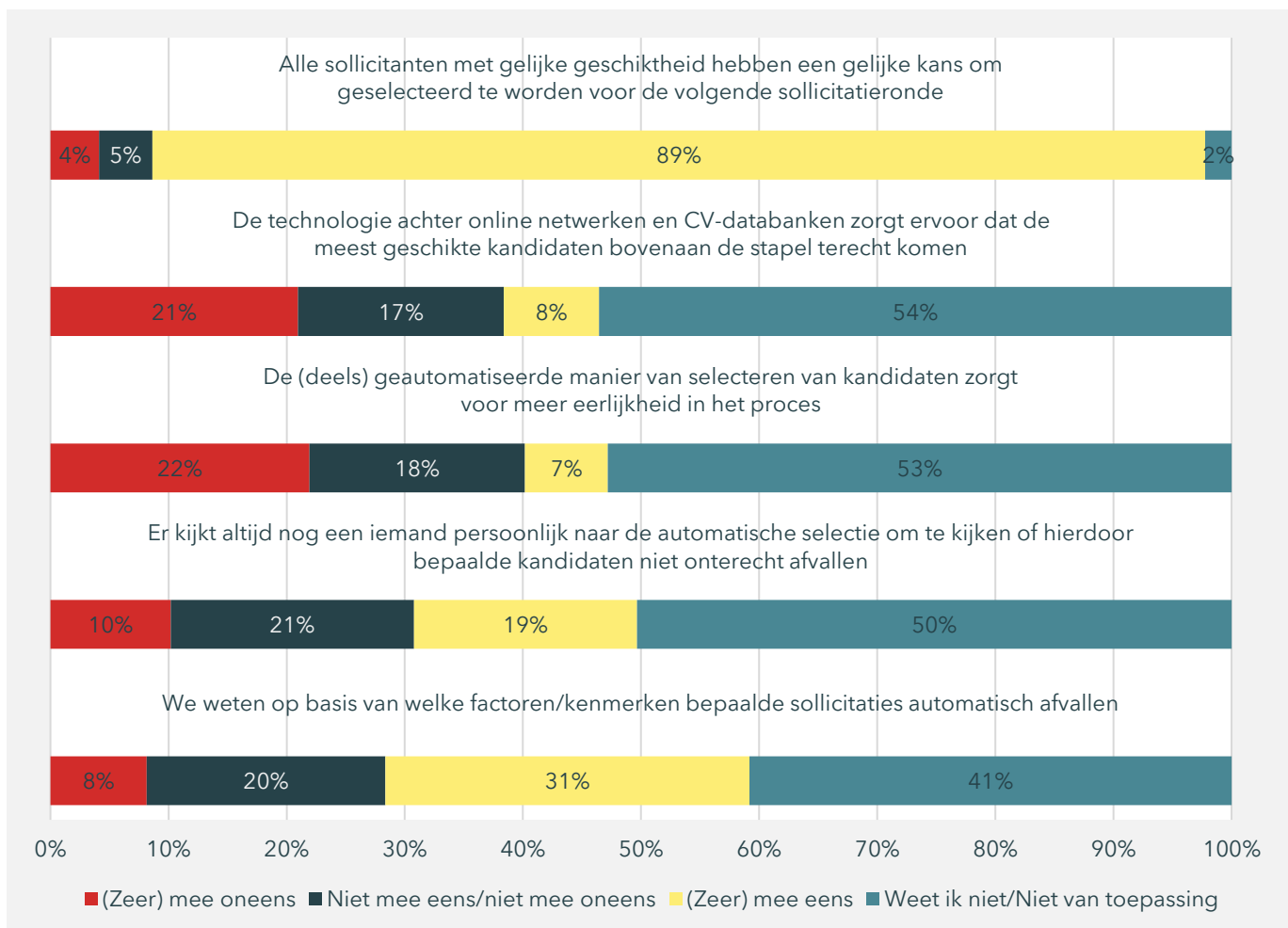
Noot: Resultaten na weging, onderliggend aantal respondenten is 544 (de werkgevers die aangeven dat het actief benaderen van kandidaten onderdeel is van het werving- en selectieproces) bij stelling 1 tot en met 3 en 44 (werkgevers met algoritmegebruik in deze stap) voor stelling 4 tot en met 6.

¹⁶ Zie bijvoorbeeld Discriminatie van allochtone werkzoekenden op online CV-databanken - Versvak en Panteia (2015).

4.1.4 Selecteren van kandidaten voor de sollicitatieronde(s)

Over het algemeen worden binnengekomen sollicitaties hoofdzakelijk handmatig bekeken of handmatig gefilterd op relevantie. Dit filteren zorgt ervoor dat bepaalde kandidaten al voor de verdere sollicitatieronde(s) afvallen. Dit kan objectief gezien geheel terecht zijn omdat er voor bepaalde functies bepaalde harde vereisten zijn. Het kan echter ook zo zijn dat hier aspecten meespelen die objectief lijken, maar een bepaalde ongelijkheid voor kandidaten met zich mee kan brengen. Aspecten als directe fulltime of parttime beschikbaarheid of aantal jaar werkervaring zijn hier voorbeelden van, omdat bijvoorbeeld door zwangerschap vrouwen vaker gaten in cv's hebben dan mannen. Dit soort criteria kunnen makkelijk te strikt ingezet worden waardoor bepaalde groepen kunnen worden uitgesloten.

Figuur 4.4 Werkgevers zeggen dat gelijke geschiktheid een gelijke kans geeft om geselecteerd te worden voor het vervolg van de sollicitatieprocedure, maar de inzet van technologie of automatische selectie zorgt voor een minder scherp beeld van deze selectie



Bron: Enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022).

Noot: Resultaten na weging, onderliggend aantal respondenten is 811 (de werkgevers die aangeven dat het selecteren van kandidaten voor verdere sollicitatieronde(s) onderdeel is van het werving- en selectieproces) bij stelling 1 en 2 en 255 (werkgevers met algoritmegebruik in deze stap) voor stelling 3 tot en met 5.

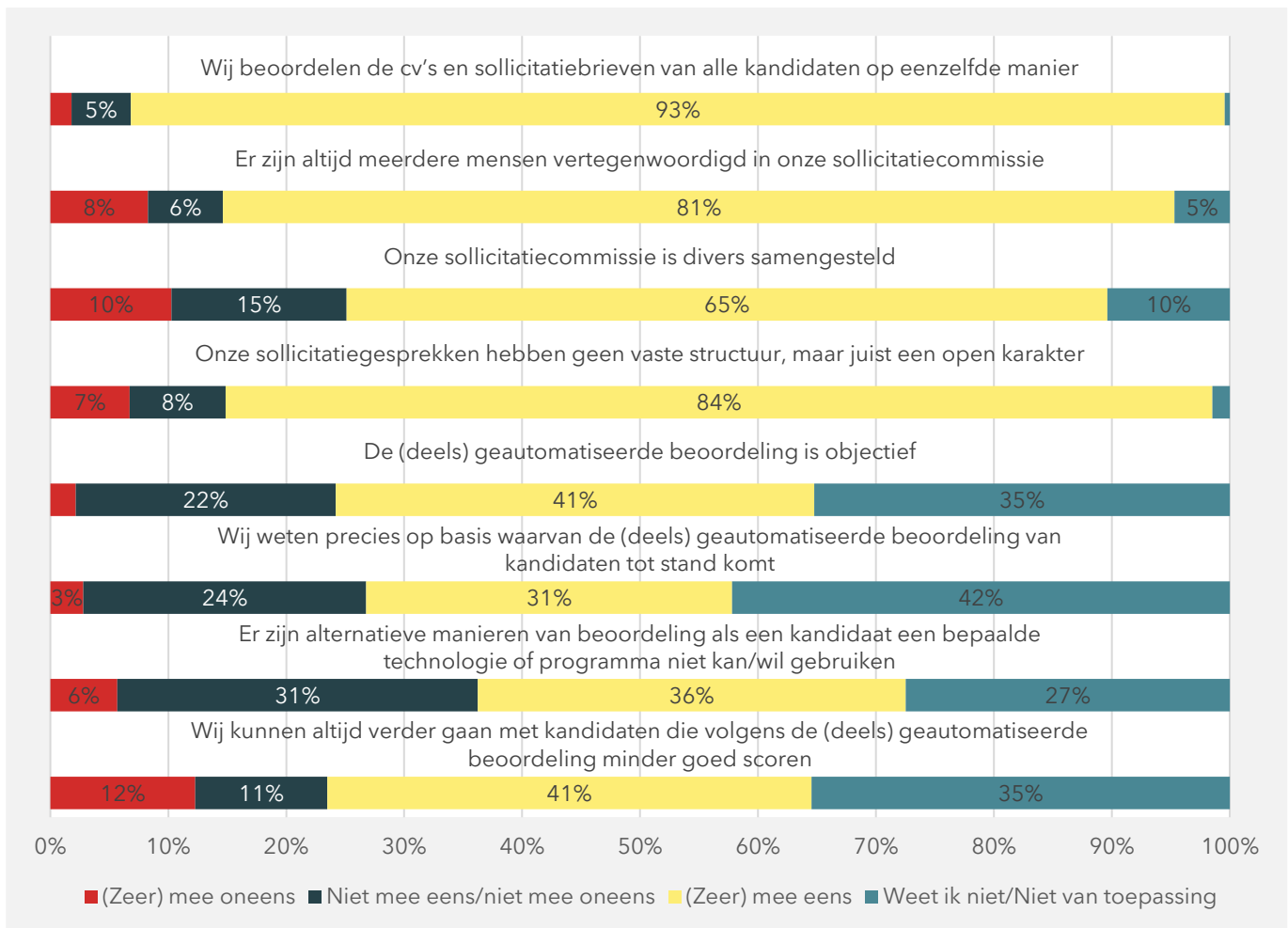
Werkgevers zeggen dat sollicitanten met een gelijke geschiktheid een gelijke kans hebben om geselecteerd te worden voor de volgende sollicitatieronde(s), zie Figuur 4.4. Werkgevers weten alleen niet of de technologie achter online netwerken en CV-databanken ervoor zorgt dat de meest geschikte kandidaten boven aan de stapel komen. In ruim een kwart van de gevallen is er sprake van algoritmegebruik, zie Figuur 3.6. Deze werkgevers zien (deels) geautomatiseerde selectie niet als een manier voor meer eerlijkheid in het selectieproces. Ook weten werkgevers in de helft van de gevallen niet of er nog iemand persoonlijk meekijkt met de automatische selectie om te kijken of er personen onterecht afvallen en is er beperkt zicht op de redenen waardoor kandidaten automatisch afvallen. Dit laat zien dat werkgevers zich niet altijd bewust zijn van het effect dat het gebruik van online netwerken en CV-databanken kan hebben op hun werving- en selectieproces.

4.1.5 Beoordelen van potentiële kandidaten

Een eenduidige werkwijze zorgt ervoor dat alle betrokkenen in het werving- en selectieproces de verschillende kandidaten op dezelfde manier beoordelen. Dit is behalve bij de beoordeling op basis van cv's en motivatiebrieven ook nodig bij het sollicitatiegesprek. Dit voorkomt dat een kandidaat wordt geselecteerd of juist afgewezen op basis van individuele voorkeuren en oordelen. Een divers samengestelde sollicitatiecommissie kan hier ook bij helpen. Het is namelijk bekend dat werkgevers onbewust zoeken naar een kandidaat die op hen lijkt. Werkgevers die gebruik maken van assessments, zoals een case, persoonlijkheidstesten of competentietesten, lopen het risico dat deze assessments een onvolledig beeld schetsen van de kandidaat. Het risico hierop is groter bij zelfbedachte testen, doordat de tests niet altijd betrouwbaar of gevalideerd zijn. Dit kan ook het geval zijn bij ingehuurde diensten van externe bureaus, maar daar speelt voornamelijk het risico dat de testen (deels) geautomatiseerd zijn en de beoordeling dus (deels) uit handen is van de werkgever zelf.

Uit Figuur 4.5 blijkt dat werkgevers niet altijd de cv's en sollicitatiebrieven op dezelfde manier beoordelen. Wel zijn er over het algemeen meerdere personen betrokken bij het sollicitatieproces en is de sollicitatiecommissie divers samengesteld. De meeste werkgevers geven aan dat het sollicitatiegesprek een open karakter geeft. Dit is aan de ene kant belangrijk om de kandidaat goed te leren kennen, maar zorgt er aan de andere kant wel voor dat niet alle gesprekken op dezelfde manier worden ingestoken waardoor het moeilijk is om kandidaten op dezelfde aspecten met elkaar te vergelijken. Hierdoor kan ruimte ontstaan voor onbewuste vooroordelen het werving- en selectieproces. Er zijn beperkte verschillen in antwoorden tussen de werkgevers met algoritmegebruik (het geval bij (online) assessments, persoonlijkheidstesten en competentietesten) en zonder algoritmegebruik.

Figuur 4.5 De werkwijze in de beoordeling en het sollicitatiegesprek is niet altijd eenduidig, maar de sollicitatiecommissie bestaat wel vaak uit meerdere personen en is divers samengesteld



Bron: Enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022).

Noot: Resultaten na weging, onderliggend aantal respondenten is 824 (de werkgevers die aangeven dat het beoordelen van kandidaten onderdeel is van het werving- en selectieproces) bij stelling 1 tot en met 4 en 212 (werkgevers met algoritmegebruik in deze stap) voor stelling 5 tot en met 8.

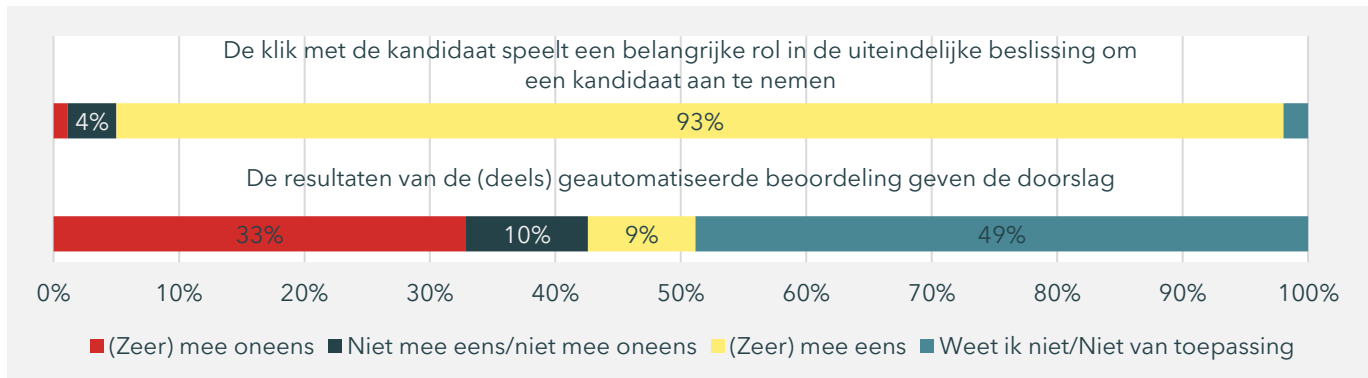
De groep werkgevers met algoritmegebruik zien de (deels) geautomatiseerde beoordeling als objectief en weten hoe de beoordeling tot stand komt. Ook geven werkgevers aan dat er alternatieve manieren zijn om een kandidaat te beoordelen als deze de benodigde technologie/programma's niet kan gebruiken. Werkgevers kunnen meestal verder met die kandidaten volgens de (deels) geautomatiseerde beoordeling minder goed scoren. Hier is wel een kleine groep die aangeeft dat zij dat niet kunnen. Daarbij weten werkgevers in de helft van de gevallen niet of er nog iemand persoonlijk meekijkt met de automatische selectie, zie Figuur 4.4.

4.1.6 Uiteindelijke selectie van kandidaat/kandidaten

In de laatste stap van het werving- en selectieproces zijn vaak meerdere geschikte kandidaten over. Extra interviews of het nogmaals naast elkaar leggen van de beoordelingen moeten dan helpen een keuze te maken. Een risico in deze situatie is dat de uiteindelijke beslissing wordt gebaseerd op onderbuikgevoel. Hierin schuilt een duidelijk

risico op uitsluiting of discriminatie door (onbewuste) vooroordelen. Toch speelt bij 27 procent van de werkgevers de gunfactor mee in deze uiteindelijke beslissing, zie Figuur 3.9. Ook uit Figuur 4.6 blijkt dat de klik met kandidaat bijna altijd een belangrijke rol speelt in de beslissing een kandidaat aan te nemen. (Deels) geautomatiseerde beoordeling geeft zelden de doorslag in de laatste stap van het werving- en selectieproces en is ook in de meeste gevallen niet van toepassing (zie ook Hoofdstuk 3.1.5).

Figuur 4.6 De klik met de kandidaat speelt vaak mee in de beslissing iemand aan te nemen, de (deels) geautomatiseerde beoordeling geeft zelden de doorslag



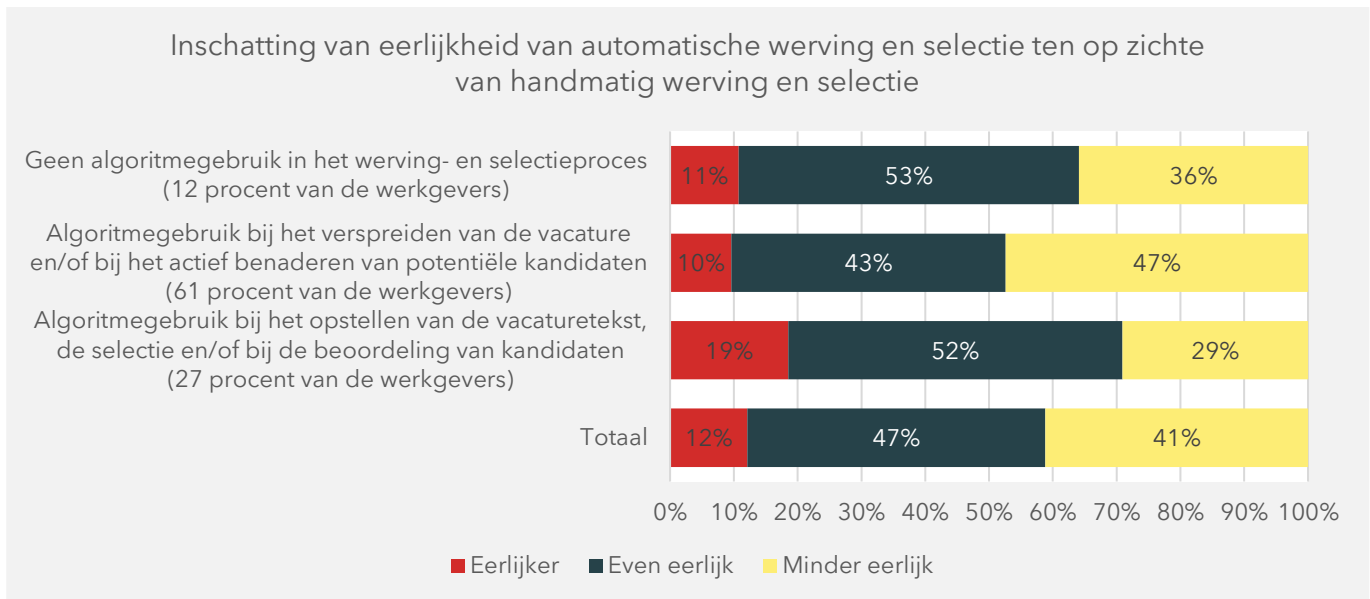
Bron: Enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022).

Noot: Resultaten na weging, onderliggend aantal respondenten is 818 (de werkgevers die aangeven dat de stap met uiteindelijke selectie onderdeel is van het werving- en selectieproces).

4.2 Bewustzijn risico's

Het verschilt naar algoritmegebruik of werkgevers automatische werving en selectie als eerlijker, even eerlijk of minder eerlijk zien dan handmatige selectie, zie Figuur 4.7. Er is onderscheid te maken in drie groepen werkgevers: (i) werkgevers die in geen van de stappen in het werving- en selectieproces gebruikmaken van algoritmes (12 procent van de werkgevers), (ii) werkgevers die alleen in bij het verspreiden van de vacature (stap 2) en/of het actief benaderen van kandidaten (stap 3) (indirect) gebruik maken van algoritmes (61 procent) en (iii) werkgevers die algoritmes al breder gebruik, namelijk in het opstellen van de vacaturetekst (stap 1), de selectie van kandidaten (stap 4) en/of de beoordeling van kandidaten (stap 5) (27 procent). In alle drie de groepen werkgevers ziet een minderheid automatische selectie als eerlijker dan handmatige selectie (in totaal 12 procent van de werkgevers). De meerderheid van de groep werkgevers die geen algoritmes gebruiken en de groep werkgevers die (ook) in stap 1, 4 en 5 algoritmes inzetten zien automatische selectie als even eerlijk als handmatige selectie. Toch is er een aanzienlijke groep (in totaal 41 procent van de werkgevers) die automatische werving en selectie minder eerlijk vindt dan handmatige werving en selectie. Alleen de groep werkgevers die alleen in bij het verspreiden van de vacature (stap 2) en/of het actief benaderen van kandidaten (stap 3) (indirect) gebruik maken van algoritmes ziet automatische selectie vaker als minder eerlijk dan handmatige selectie.

Figuur 4.7 Het verschil naar algoritmegebruik of werkgevers automatische werving en selectie als eerlijker, even eerlijk of minder eerlijk zien dan handmatige selectie: 12 procent van de werkgevers ziet automatische selectie als eerlijker dan handmatige selectie

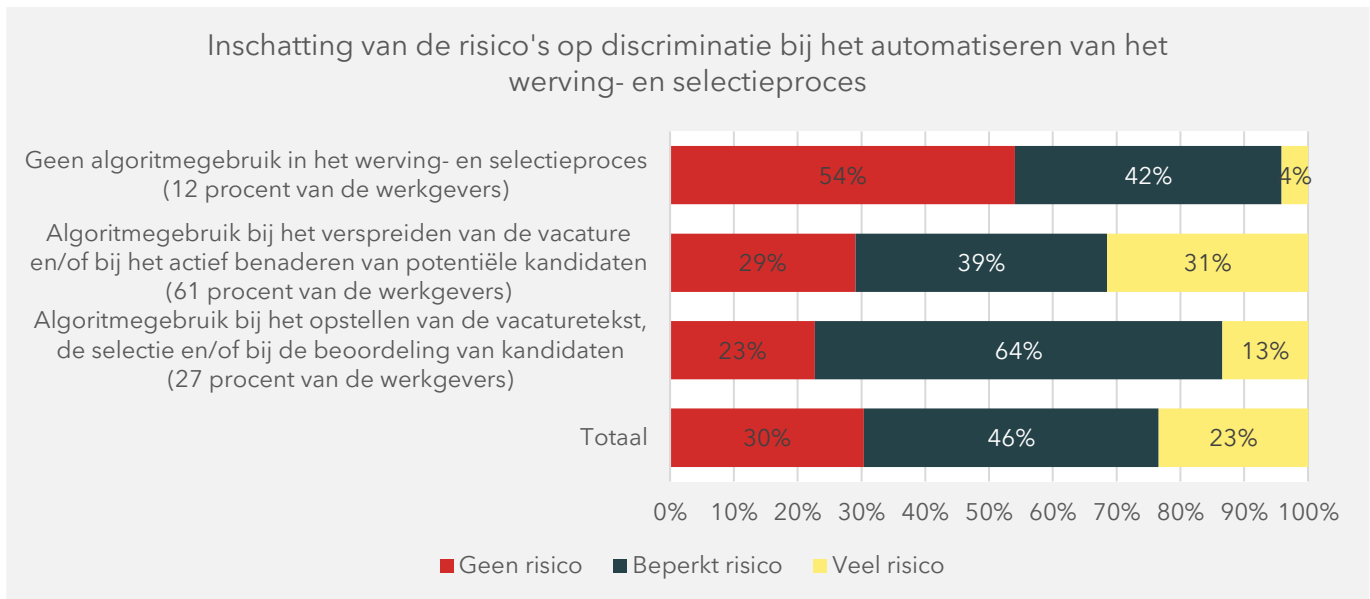


Bron: Enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022).

Noot: Resultaten na weging, onderliggend aantal respondenten is 896.

Gevraagd om een inschatting te maken van de risico's op uitsluiting of discriminatie bij het automatiseren van het werving- en selectieproces, noemen werkgevers het vaakst dat hier geen tot beperkte risico's aan kleven (respectievelijk 30 en 46 procent van de werkgevers). Toch geeft 23 procent van de werkgevers aan dat er veel risico's op discriminatie kleven aan het automatiseren van het werving- en selectieproces. Figuur 4.8 laat daarbij zien dat werkgevers die meer gebruik maken van algoritmes vaker daar risico's in zien. De meerderheid van de werkgevers zonder algoritmegebruik zien namelijk geen risico's op discriminatie bij het automatiseren van het werving- en selectieproces (54 procent), terwijl werkgevers die hier wel gebruik van maken vaker wel beperkte of veel risico hierin zien. De groep werkgevers die alleen in bij het verspreiden van de vacature (stap 2) en/of het actief benaderen van kandidaten (stap 3) (indirect) gebruik maken van algoritmes ziet het vaakst veel risico op discriminatie door automatisering (31 procent versus 13 en 4 procent).

Figuur 4.8 Werkgevers zonder algoritmegebruik zien het vaakst geen risico's op discriminatie bij het automatiseren van het werving- en selectieproces, terwijl werkgevers met algoritmegebruik hier wel beperkt of veel risico in ziet

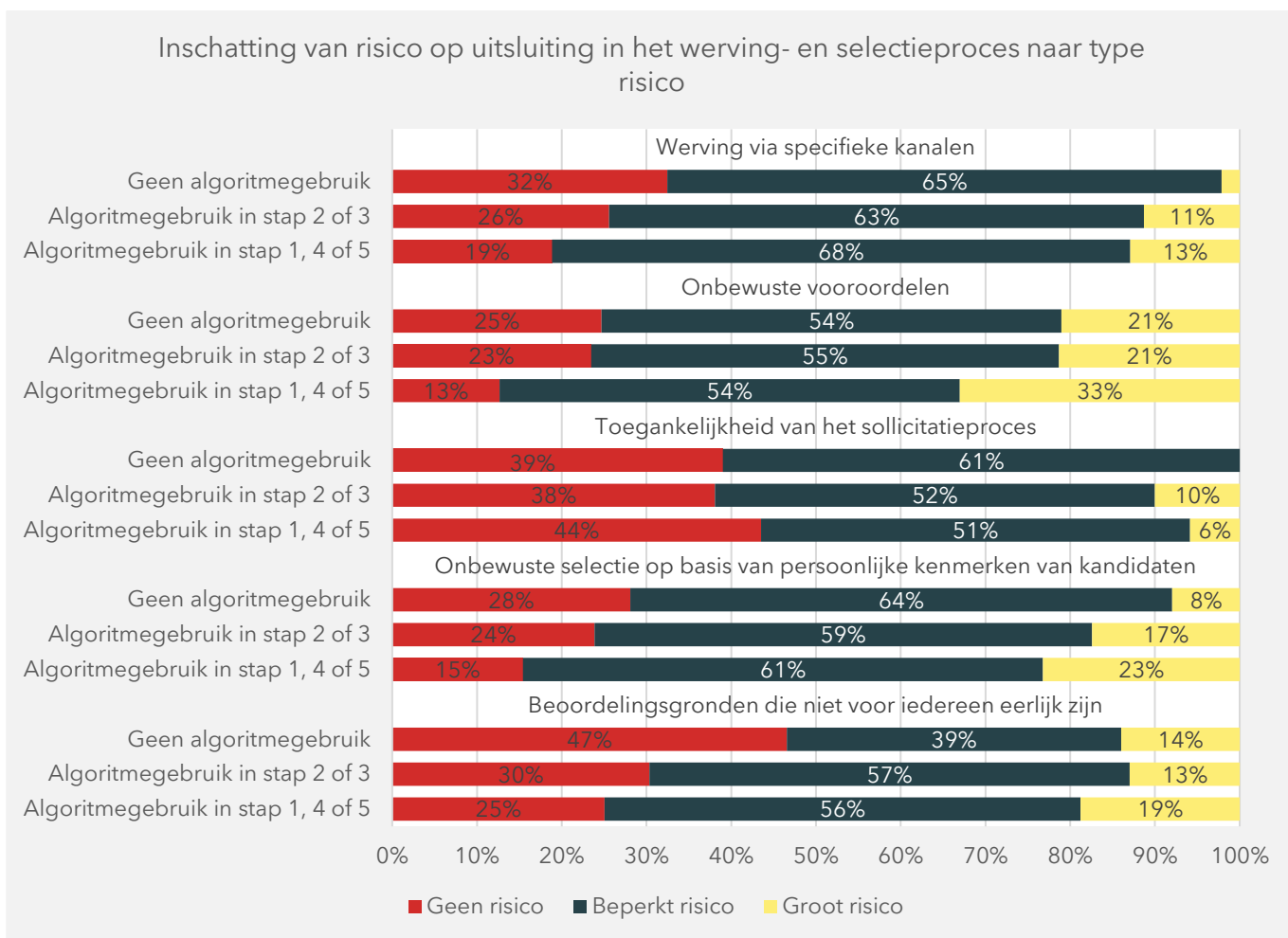


Bron: Enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022).

Noot: Resultaten na weging, onderliggend aantal respondenten is 896.

Figuur 4.9 laat zien hoe de verschillende groepen werkgevers de risico's op uitsluiting van kandidaten inschatten naar verschillende vormen van uitsluiting. Het gaat hier om uitsluiting als gevolg van de ingezette wervingskanalen, onbewuste vooroordelen, de toegankelijkheid van het sollicitatieproces, onbewuste selectie op basis van persoonlijke kenmerken van kandidaten en beoordelingsgronden die niet voor iedereen eerlijk zijn. Er zijn weinig verschillen in inschatting van risico's tussen deze vormen en tussen werkgevers zonder algoritmegebruik, algoritmegebruik in stap 2 en/of 3 en algoritmegebruik in stap 1, 4 en/of 5. Werkgevers zien het minst vaak risico's op uitsluiting door de toegankelijkheid van het sollicitatieproces. Onbewuste vooroordelen blijkt het meest herkenbaar als risico op uitsluiting in het werving- en selectieproces. Werkgevers die wel (indirect) gebruikmaken van algoritmes bij de werving en selectie zien relatief vaak risico's op uitsluiting door beoordelingsgronden die niet voor iedereen eerlijk zijn.

Figuur 4.9 Werkgevers zien over het algemeen een beperkt risico op uitsluiting van kandidaten in het werving- en selectieproces



Bron: Enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022).

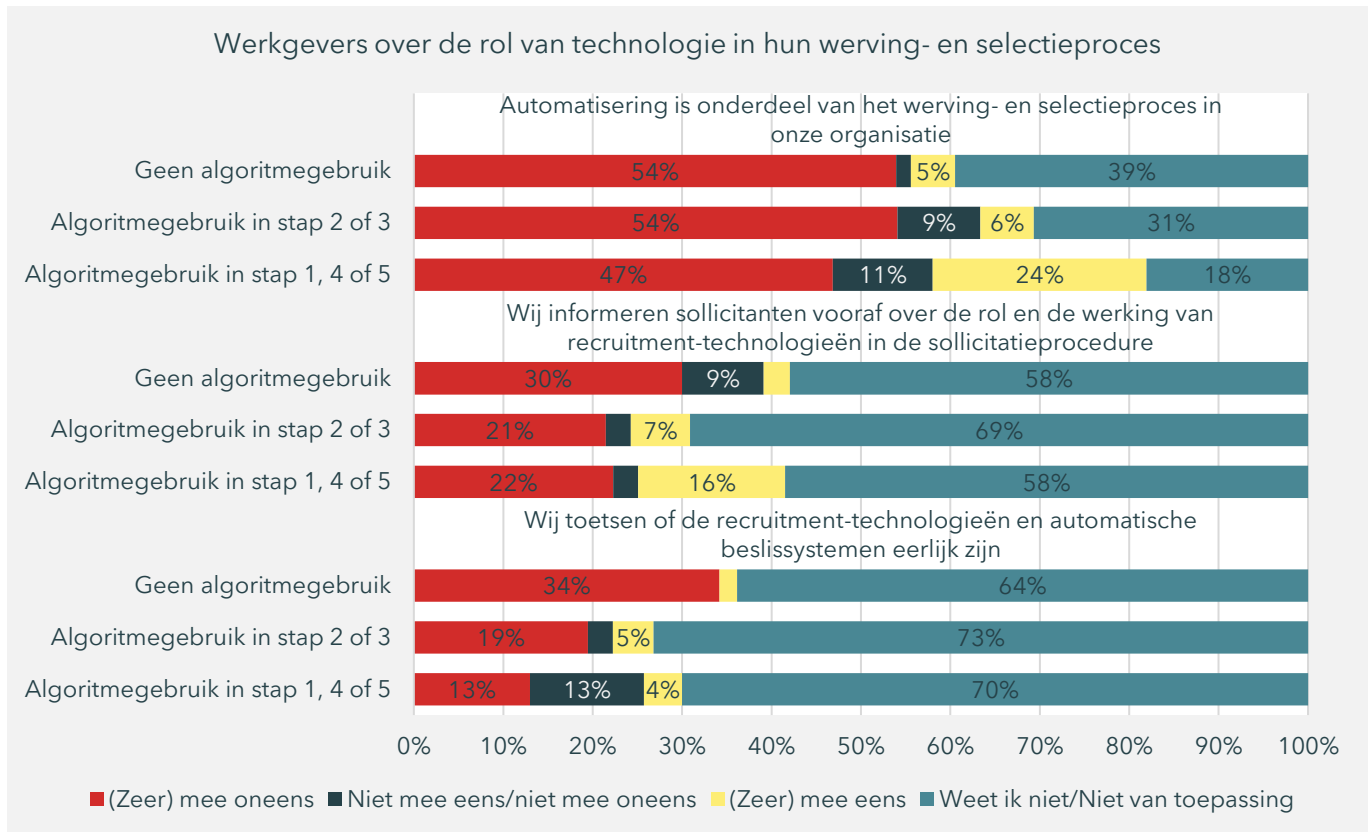
Noot: Resultaten na weging, onderliggend aantal respondenten is 896 waarvan 12 procent van de werkgevers onder 'geen algoritmegebruik' vallen, 61 procent onder 'algoritmegebruik in stap 2 of 3' (het verspreiden van de vacature en/of bij het actief benaderen van potentiële kandidaten) en 27 procent 'algoritmegebruik in stap 1, 4 of 5' (het opstellen van de vacaturetekst, de selectie en/of bij de beoordeling van kandidaten).

4.3 Bewust gebruik

Werkgevers zien automatisering over het algemeen niet als onderdeel van hun werving- en selectieproces. Dit is ook het geval bij werkgevers die bij stap 2 en/of 3 of bij stap 1, 4 en/of 5 in hun werving- en selectieproces digitale toepassingen gebruiken, zie Figuur 4.10. Dit kan of komen doordat werkgevers het gebruik van sociale media en platforms als LinkedIn niet herkennen als automatisering of doordat werkgevers onderschatten wat de rol is van deze technologieën op hun manier van werven en selecteren. Werkgevers informeren sollicitanten bijna nooit vooraf over de rol en werking van recruitmenttechnologieën in de sollicitatieprocedure (zie de antwoorden (zeer) mee oneens of weet niet/niet van toepassing). Werkgevers met algoritmegebruik in stap 1, 4 of 5 geven vaker aan dit wel te doen (16 procent) dan werkgevers met algoritmegebruik in stap 2 of 3 (7 procent). Dit kan komen doordat deze tweede groep voornamelijk bij de werving (indirect) gebruik maakt van algoritmes en niet zozeer in de rest van de sollicitatieprocedure (de selectie en/of de beoordeling). Verder laat Figuur 4.10 zien dat er nauwelijks sprake

van toetsing op de eerlijkheid van recruitmenttechnologieën. Hierbij kan meespelen dat werkgevers de ingezette technologie over het algemeen niet zelf beheren, omdat het ofwel om indirect gebruik gaat (zoals sociale media platforms en online vacaturebanken) of omdat het beheer en toepassing van de technologie bij externe partijen ligt (zoals werving- en selectiebureaus of externe recruiters). Als werkgevers de recruitmenttechnologieën wel toetsen op eerlijkheid dan ligt dit of bij een externe partij of er sprake is van een externe assessment. Anders geven werkgevers aan zelf kritisch de werking en de uitkomsten te bekijken en daarbij gezond verstand te gebruiken.

Figuur 4.10 Er is vaak sprake van onbewust gebruik van algoritmes in het werving- en selectieproces



Bron: Enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022).

Noot: Resultaten na weging, onderliggend aantal respondenten is 896 waarvan 12 procent van de werkgevers onder 'geen algoritmegebruik' vallen, 61 procent onder 'algoritmegebruik in stap 2 of 3' (het verspreiden van de vacature en/of bij het actief benaderen van potentiële kandidaten) en 27 procent 'algoritmegebruik in stap 1, 4 of 5' (het opstellen van de vacaturetekst, de selectie en/of bij de beoordeling van kandidaten).

4.4 Acties om uitsluiting te voorkomen

De meeste werkgevers zeggen te weten wat zij kunnen doen om uitsluiting te voorkomen, zie Figuur 4.11. Anderzijds weten werkgevers wel waar zij op moeten letten, maar weten zij niet precies wat zij kunnen doen om uitsluiting te voorkomen. Een minderheid geeft aan niet te weten wat zij kunnen doen. Dit is vaker het geval bij kleinere werkgevers dan bij grotere. Bij deze vraag is het denkbaar dat werkgevers sociaal wenselijke antwoorden geven. Gevraagd naar de acties die werkgevers ondernemen om uitsluiting te voorkomen, komen de volgende punten naar voren:

- Het voeren van actief beleid op het voorkomen van uitsluiting en discriminatie en hier bij de verschillende stappen in het werving- en selectieproces aandacht voor hebben. Een voorbeeld hiervan is het gebruik van anonieme cv's.
- Ook het alleen letten op 'harde' criteria, zoals specifieke ervaring en vaardigheden, en niet selecteren op persoonskenmerken en pas later in het werving- en selectieproces naar zachte kenmerken kijken.
- Het werken met een brede en diverse sollicitatiecommissie en het toepassen van het vier-ogen principe.
- Het zelf bewust worden van eigen vooroordelen en dit thema bespreekbaar maken binnen de organisatie.
- Ook geven werkgevers aan dat er door krapte weinig keuze is en ze dus minder selectief (kunnen) zijn.

Figuur 4.11 De meerderheid van de werkgevers zegt te weten wat te moeten doen om uitsluiting te voorkomen



Bron: Enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022).

Noot: Resultaten na weging, onderliggend aantal respondenten is 896.

4.5 Behoeften werkgevers

De enquête gaat tot slot in op de behoeften van werkgevers bij het gebruik van recruitment-technologieën, digitale toepassingen en automatische beslissystemen, als onderdeel in het werving- en selectieproces. De meeste werkgevers hebben nergens behoefte aan omdat zij dit niet van plan zijn (meer) te gebruiken. Werkgevers die wel aangeven ergens behoefte aan te hebben, noemen dat zij behoefte hebben aan informatie over het gebruik van recruitment-technologieën en willen ongelijke kansen of behandeling van kandidaten door bias voorkomen. Werkgevers kunnen zelf niet aangeven wie of wat hierin een rol kan spelen, maar hierin ligt wel een taak voor het College. Andere werkgevers noemen vooral aspecten waar zij behoefte aan hebben binnen hun eigen werving- en selectieproces, zoals een beter eigen recruitment systeem (minder administratie), het verzamelen van HR-data of automatisering bij het vinden en benaderen van kandidaten (beter bereik en cv-selectie). Ook noemen werkgevers dat er behoefte is aan de 'menselijke maat' bij het gebruik van recruitment-technologieën, digitale toepassingen en automatische beslissystemen in het werving- en selectieproces.

5 Conclusie

De mate van algoritmegebruik verschilt per stap in het werving- en selectieproces en naar grootteklasse van de werkgever. Het gaat voornamelijk om indirect gebruik van algoritmes via de inzet van sociale media en online HR-platforms in de wervingsfase. 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.

5.1 Beantwoording onderzoeksvragen

Onderzoeksvraag 1: in hoeverre maken werkgevers gebruik van algoritme-inzet bij werving en selectie en in hoeverre zijn zij dit in de toekomst (meer) van plan?

Het werving- en selectieproces begint met het opstellen en verspreiden van de vacature. In deze wervingsfase kan er ook sprake zijn van actieve benadering van potentiële kandidaten. Vervolgens (pre-)selecteren werkgevers de kandidaten voor het vervolg van de sollicitatieprocedure. Dit bestaat uit een beoordeling van het cv, de motivatiebrief en een sollicitatiegesprek (en bij grotere werkgever ook verdere assessments) waarna de werkgever de uiteindelijke selectie van de kandidaat maakt. Figuur 5.1 laat zien hoe de mate van algoritmegebruik verschilt naar stap in het werving- en selectieproces:

- Werkgevers maken nauwelijks (3 procent) gebruik van software om de vacatureteksten te genereren, te checken op toegankelijkheid of om de vindbaarheid te vergroten. Het opstellen van de vacaturetekst gebeurt over het algemeen handmatig. Algoritmegebruik bij het opstellen van de vacaturetekst komt relatief vaker voor bij de grotere werkgevers.
- Bij het verspreiden van de vacature is (indirect) algoritme gebruik de standaard (96 procent van de werkgevers). Dit komt doordat werkgevers vaak gebruik maken van platforms als LinkedIn of andere sociale media of online vacaturebanken. Werkgevers gebruiken het vaakst hun eigen online netwerk, maar ook gerichte online adverteren of online campagnes komen bij een derde van de werkgevers voor. De algoritmes achter van deze online platforms en vacaturebanken bepalen op deze manier welke personen de vacatures te zien krijgen. Hierin schuilt een risico op uitsluiting doordat bepaalde groepen potentiële kandidaten de vacature niet te zien krijgen en dus ook niet kunnen reageren.
- Ook bij het actief benaderen van kandidaten komt algoritmegebruik regelmatig (71 procent) voor doordat werkgevers actief zoeken op basis van profielinformatie (Facebook of LinkedIn), online cv-databanken of via externe partijen. De algoritmes achter deze online platforms en cv-databanken bepalen welke profielen of cv's het meest 'relevant' zijn en daarmee zichtbaar worden voor de zoekende werkgever. Bias in de algoritmes en/of de achterliggende data kan zorgen voor een extra risico op uitsluiting of discriminatie.
- In de eerste selectiefase bekijken werkgevers de binnengekomen sollicitaties het vaakst handmatig en filteren deze zelf op relevantie. Afhankelijk van de mate waarin de ingehuurde externe partijen ook recruitmenttechnologieën gebruiken, is er bij 12 tot 27 procent van de werkgevers sprake van algoritmegebruik in de selectiefase. Dit is vaker het geval bij grotere werkgevers dan bij kleinere. Dit algoritmegebruik komt voort uit een

automatisch voorselectie op basis van specifieke vragen (zoals directe beschikbaarheid of gevolgde opleiding) of het automatisch filteren van binnengekomen sollicitaties op basis van (competentie)testen (12 procent). Bij 16 procent van de werkgevers selecteert een externe partij de kandidaten (die daar mogelijk recruitmenttechnologieën bij inzetten). Geautomatiseerde voorselectie en het automatisch filteren van kandidaten kan ervoor zorgen dat bepaalde potentiële kandidaten bij voorbaat minder kans hebben om deel uit te maken van het werving- en selectieproces.

- Het algoritmegebruik in de beoordelingsfase (12 procent van de werkgevers) komt feitelijk alleen voor bij grotere werkgevers die gebruik maken van (deels) geautomatiseerde beoordelingen van (online) assessments, persoonlijkheidstesten en competentietesten. De beoordeling van potentiële kandidaten gebeurt over het algemeen op de traditionele manieren, namelijk aan de hand van een cv, een motivatiebrief en/of een sollicitatiegesprek.

Figuur 5.1 De mate van algoritmegebruik verschilt naar stap in het werving- en selectieproces en naar grootteklasse van de werkgever



Bron: Enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022).

Noot: Resultaten na weging, onderliggend aantal respondenten is 896.

* Deze 27 procent bestaat uit 12 procent direct algoritmegebruik en 16 procent algoritmegebruik via de inhuur van betaalde diensten van externe partijen.

De inzet van algoritmes/recruitmenttechnologieën kunnen verschillende kansen bieden voor werkgevers, zoals een sneller en efficiënter werving- en selectieproces, een breder of juist specifiekere bereik van de vacature en een grotere kans op een goede match met de kandidaat. Ook is een deel van de werkgevers geïnteresseerd in het verzamelen van (HR-)data om het werving- en selectieproces te optimaliseren of om bedrijfsstrategieën op aan te passen. Ook kan de inzet van technologie de kans op uitsluiting en discriminatie verkleinen omdat onderbewuste vooroordelen een minder grote rol spelen.

Over het algemeen maken werkgevers indirect gebruik van algoritmes door het gebruik van sociale media of online platforms. Werkgevers zijn dus grotendeels afhankelijk van software van externe partijen. In hoeverre werkgevers van plan zijn in de toekomst (meer) gebruik te gaan maken van recruitmenttechnologieën hangt samen met de mate

waarin zij dit al doen. Het zijn de werkgevers die al gebruikmaken van recruitmenttechnologieën die vaker aangeven dit in de toekomst meer te willen doen. Werkgevers die dit nu nog niet doen zijn dit over het algemeen ook niet van plan in de toekomst te gaan doen. Een aanzienlijke groep geeft aan niet te weten of zij in de toekomst (meer) gebruik gaan maken van recruitmenttechnologieën. Dit kan komen doordat de respondenten wel nauwe betrokkenheid hebben met het werving- en selectieproces binnen de organisatie, maar niet altijd in de positie zijn waarin zij op de hoogte zijn van de bedrijfsstrategieën en/of het toekomstige HR-beleid.

Onderzoeksvraag 2: in hoeverre zijn werkgevers zich bewust van de risico's op uitsluiting en discriminatie die kunnen optreden (bij algoritmegebruik) in het werving- en selectieproces?

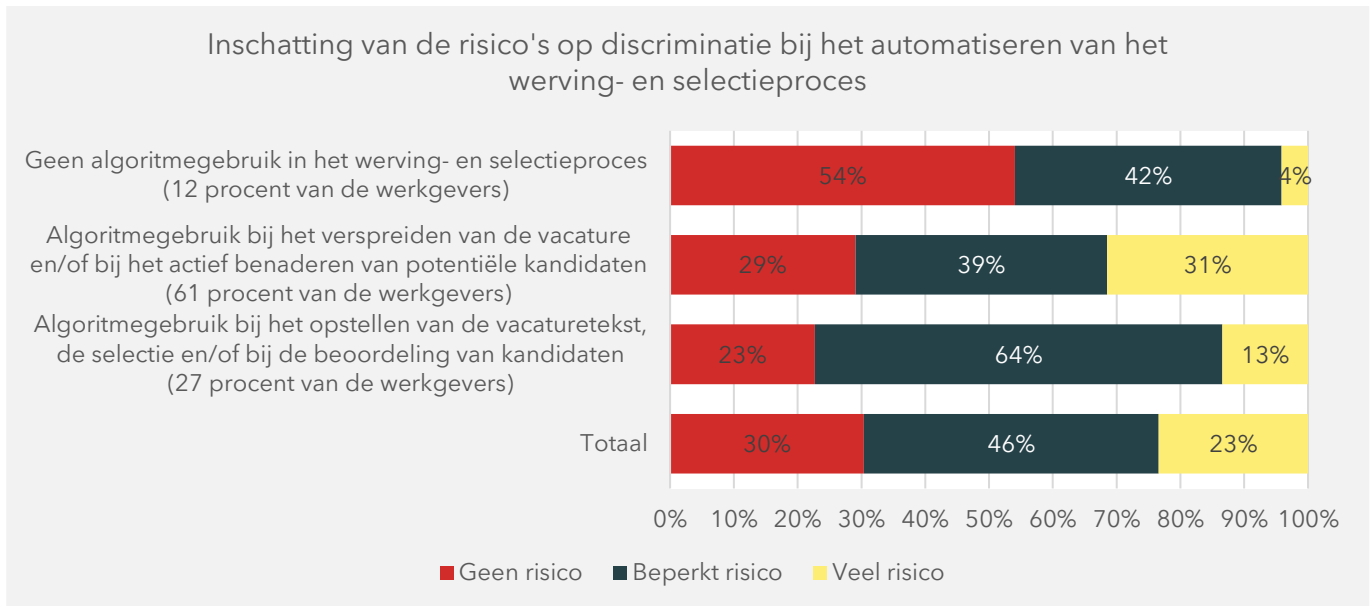
Werkgevers geven aan zich bewust te zijn van risico's op discriminatie in het werving- en selectieproces, maar tegelijkertijd kleven er ook aanwijsbare risico's aan de manier waarop werkgevers werven, selecteren en beoordelen:

- Werkgevers lijken te weten dat het woord- en beeldgebruik invloed heeft op de bereikte doelgroep. Werkgevers gebruiken dit gegeven om de vacaturetekst specifiek toe te spitsen op de beoogde doelgroep.
- Werkgevers hebben beter zicht op de groep die ze wel bereiken met de vacature dan de groep die ze niet bereiken met de vacature. Werkgevers weten vaak niet dat gericht online adverteren ervoor kan zorgen dat niet iedereen dezelfde kans heeft om de vacature te zien te krijgen.
- Bij het actief benaderen van kandidaten zijn werkgevers selectief en hebben zij al een beeld in hun hoofd van de ideale kandidaat. Hierin schuilt risico op uitsluiting of discriminatie. Wel geven werkgevers aan dat zij er rekening mee houden met of de beoogde kandidaat bijdraagt aan een divers personeelsbestand. Werkgevers weten lang niet altijd op basis waarvan de technologie achter online platforms en/of vacaturebanken beslissingen neemt, waardoor het risico bestaat dat ongelijke behandeling door deze algoritmes onopgemerkt blijft.
- Werkgevers zeggen dat in hun werving- en selectieproces gelijke geschiktheid een gelijke kans geeft om geselecteerd te worden voor het vervolg, maar de inzet van technologie of automatische selectie zorgt voor een minder scherp beeld op hoe de selectie tot stand komt.
- De werkwijze in de beoordeling en het sollicitatiegesprek is niet altijd eenduidig waardoor ruimte ontstaat voor ongelijke behandeling en/of (onbewuste) vooroordelen. Werkgevers geven wel aan dat de sollicitatiecommissie vaak bestaat uit meerdere personen en divers is samengesteld, wat dit risico verkleint.
- De klik met de kandidaat speelt vaak mee in de beslissing iemand aan te nemen. Hierdoor ontstaat ruimte voor (onbewuste) vooroordelen in deze laatste stap van het werving- en selectieproces. De (deels) geautomatiseerde beoordeling geeft zelden de doorslag in de beslissing.

Mogelijk onderschatten werkgevers de rol van technologie in hun werving- en selectieproces, aangezien het vaak om indirect gebruik gaat via de inzet van sociale media en andere online platforms. Werkgevers zijn zich er dus niet altijd van bewust dat algoritmes deel uit kunnen maken van hun het werving- en selectieproces.

De meerderheid van de werkgevers ziet geen of beperkte risico's van automatisering van het werving- en selectieproces. Toch geeft 23 procent van de werkgevers aan veel risico op discriminatie te zien als gevolg van automatische werving en selectie. Werkgevers die algoritmes inzetten bij het selecteren en/of beoordelen van kandidaten zien minder vaak een groot risico dan de gemiddelde Nederlandse werkgever, zie Figuur 5.2. De meerderheid van de werkgevers zegt te weten wat zij moeten doen om uitsluiting te voorkomen en nemen ook acties hiertegen door actief beleid hierop te voeren of door bewustwording te creëren binnen de organisatie. Toetsing van recruitmenttechnologieën op eerlijkheid komt nauwelijks voor. Dit hangt er mee samen dat werkgevers over het algemeen deze technologie niet zelf in handen hebben.

Figuur 5.2 23 procent van werkgevers ziet veel risico in het automatiseren van het werving- en selectieproces; werkgevers met algoritmegebruik schatten deze risico's vaak hoger in dan werkgevers zonder algoritmegebruik



Bron: Enquête onder Nederlandse werkgevers (SEO Economisch Onderzoek en I&O Research), bewerking SEO Economisch Onderzoek (2022).

Noot: Resultaten na weging, onderliggend aantal respondenten is 896.

5.2 Reflectie op onderzoeksresultaten

De resultaten van dit onderzoek geven de volgende punten van reflectie:

Het gebruik van algoritmes bij werving en selectie

Wat opvalt bij het gebruik van algoritmes in het werving- en selectieproces is dat dit veelal indirect gebeurt door het gebruik van sociale media, online platforms als LinkedIn en online vacaturebanken. Deze platforms zijn toegankelijk voor werkgevers en bieden een gemakkelijke en efficiënte manier om de vacature te verspreiden of om actief op zoek te gaan naar nieuw personeel. Echt direct gebruik van (semi-)automatische beslissystemen is beperkt en komt in principe alleen voor bij grotere werkgevers die gebruik maken van (online) assessment, competentietesten en persoonlijkheidstesten. In die gevallen is deze software ook (deels) in handen van externe partijen. Dit type software bestaat vermoedelijk vooral uit vrij simpele beslisregels en niet zozeer uit meer geavanceerde inzet van *artificial intelligence* waarbij het computersysteem zelf op basis van kenmerken van de kandidaat tot een beoordeling komt. Echt direct gebruik van geavanceerde software zoals het automatisch check van cv's komt nauwelijks voor.

Het bewustzijn van risico's op uitsluiting of discriminatie in het werving- en selectieproces

Werkgevers lijken zich er wel bewust van dat er in het werving- en selectieproces risico's kunnen zijn op uitsluiting of discriminatie, maar zij weten niet altijd waar zij op moeten letten of hoe zij dit kunnen voorkomen. Werkgevers lijken zich voornamelijk bewust van directe vormen van discriminatie (op basis van persoonskenmerken), maar in mindere mate van indirecte manieren waarop kandidaten in het werving- en selectieproces uitgesloten kunnen worden. Het selecteren of beoordelen op basis van 'harde' kenmerken van kandidaten kunnen objectief lijken, zoals beschikbaarheid of aantal jaar werkervaring, maar zijn dat niet altijd.

De inzet van algoritmes in het werving- en selectieproces kunnen ook leiden tot specifieke risico's op uitsluiting en discriminatie. Algoritmegebruik speelt voornamelijk in de eerste stappen van het werving- en selectieproces. Zodoende kan technologie vooral een uitsluitende werking hebben bij de wervingsfase en bij de selectiefase (zogenaamde deselectie door bias in het algoritme en/of de data, zie onder andere de publicaties van het College en UDS (2021), maar in mindere mate in de beoordelingsfase en de uiteindelijke beslissing om een kandidaat aan te nemen. In combinatie met het onbewuste en indirecte gebruik van deze technologieën kan algoritmegebruik leiden tot extra risico's. Werkgevers hebben de technologie over het algemeen namelijk niet zelf in handen. Zo weten werkgevers met algoritmegebruik lang niet altijd op basis waarvan de technologie achter online platforms en vacature- en cv-banken beslissingen neemt. Ook hebben werkgevers niet altijd zicht op de groep die zijn *niet* bereiken (uitsluiten) via sociale media of LinkedIn en is er beperkt zicht op de redenen waardoor kandidaten automatisch afvallen.

Aan de andere kant blijkt dat (deels) geautomatiseerde beoordelingen zelden de doorslag te geven in de laatste stap van het werving- en selectieproces. Als kandidaten minder goed scoren volgens de (deels) geautomatiseerde beoordelingen, dan kan de werkgever in de meeste gevallen zelf besluiten om verder te gaan met de kandidaat. Er is echter ook een groep werkgevers waar dit niet voor geldt.

Referenties

- Ajunwa, I. (2017). Hiring by Algorithm. <https://infosci.cornell.edu/content/hiring-algorithm>
- Ajunwa, I. (2020a). The Paradox of Automation as Anti-Bias Intervention, 41 *Cardozo, L.* Available at SSRN 2746078.
- Ajunwa, I. (2020b). The “black box” at work. *Big Data & Society*. <https://doi.org/10.1177/2053951720938093>
- College voor de Rechten van de Mens (2019). Interventies om discriminatie bij de werving en selectie tegen te gaan. Een literatuurstudie. December 2019, Utrecht.
- College voor de Rechten van de Mens (2020). Als computers je CV beoordelen, wie beoordeelt dan de computers? Algoritmes en discriminatie bij werving en selectie. September 2020, Utrecht.
- College voor de Rechten van de Mens (2021). Recruiter of computer? Zo voorkom je als werkgever discriminatie door algoritmes bij werving en selectie . December 2021, Utrecht.
- Das, D., R. de Jong en L. Kool, m.m.v. J. Gerritsen (2020). Werken op waarde geschat - Grenzen aan digitale monitoring op de werkvloer door middel van data, algoritmen en AI. Den Haag: Rathenau Instituut
- Fokkens, A., & Beukeboom, C. (2020). Leeftijdscriminatie in vacatureteksten: Een herhaalde geautomatiseerde inhoudsanalyse naar verboden leeftijd-gerelateerd taalgebruik in vacatureteksten uit 2017 en 2019.
- Fuller, J. B., Raman, M., Sage-Gavin, E., & Hines, K. (2021). Hidden Workers: Untapped Talent. *Harvard Business School Project on Managing the Future of Work and Accenture*.
- Inspectie SZW (2019). Checklist Arbeidsdiscriminatie. September 2019.
- Inspectie SZW (2021). Eindrapportage Discriminatiemogelijkheden online platforms.
- Kamerstukken II, 2020 35 673 nr. 8. Wet Toezicht Gelijke Kansen bij Werving en Selectie.
- Li, D., Raymond, L. R., & Bergman, P. (2020). Hiring as exploration (No. w27736). *National Bureau of Economic Research*.
- Panteia (2015). Discriminatie in de wervings- en selectiefase. Resultaten van ‘virtuele’ praktijktests.
- Sociaal en Cultureel Planbureau (2020). Ervaren discriminatie in Nederland II. SCP-publicatie 2020-5. Maart 2020, Den Haag.
- SZW (2020) Tweede voortgangsrapportage Actieplan Arbeidsdiscriminatie 2018-2021.
- Tijssen, L., Coenders, M., & Lancee, B. (2019). Etnische discriminatie op de Nederlandse arbeidsmarkt. Verschillen tussen etnische groepen en de rol van beschikbare informatie over sollicitanten. *Mens & Maatschappij* 94(2) 141-176.
- TNO (2019). Digitale Arbeidsmarktdiscriminatie. Inzicht in de risico's op arbeidsmarktdiscriminatie door de inzet van recruitment technologieën in werving en selectie. *TNO-rapport 12077*. December 2019, Den Haag.
- Utrecht Data School (2021). 'Wie zoekt, zal vinden': of toch niet? Een verkenning van zoekalgoritmen op vacaturewebsites en het effect op gelijke kansen.
- Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid (2021). Opgave AI: De nieuwe systeemtechnologie. *WRR-rapport nr. 105*.

Bijlage A Vragenlijst

Achtergrondvragen

1. Wat is uw functie binnen uw organisatie?
2. Welke verantwoordelijkheid heeft u in het wervings- en selectieproces binnen uw organisatie?
3. Is er binnen uw organisatie een aparte HR-afdeling?
4. In hoeverre kunt u zelf beslissen hoe u nieuw personeel werft en selecteert?
5. Hoeveel nieuwe werknemers heeft uw organisatie in het afgelopen jaar aangenomen?
6. Hoeveel nieuwe werknemers verwacht uw organisatie komend jaar aan te nemen?
7. Zijn er binnen uw organisatie moeilijk vervulbare vacatures?

Het werving- en selectieproces

8. Uit welke stappen bestaat (doorgaans) het werving- en selectieproces in uw organisatie?

Stap 1: Opstellen van de vacaturetekst

9. Hoe ziet de stap van het opstellen van de vacaturetekst eruit in uw organisatie?
10. In hoeverre beheert u de software die u gebruikt bij het opstellen van de vacatureteksten zelf?
11. In hoeverre bent u het (on)eens met de volgende stellingen?
 - a. Het woord- en beeldgebruik in onze vacaturetekst moet specifiek toegespitst zijn op de beoogde doelgroep
 - b. Onze vacaturetekst moet een zo breed mogelijk publiek aanspreken
 - c. Het woord- en beeldgebruik in onze vacaturetekst heeft geen invloed op de doelgroepen die worden bereikt
 - d. Onze vacaturetekst beschrijft het gewenste profiel van de kandidaat
 - e. Speciale software bij het opstellen van vacatureteksten helpt ons een breder publiek aan te spreken
 - f. Speciale software bij het opstellen van vacatureteksten helpt ons onbewuste uitsluiting tegen te gaan

Stap 2: Verspreiden van de vacature

12. Via welke kanalen verspreidt u vacatures?
13. Wat is voor uw organisatie het meest belangrijk bij het verspreiden van vacatures?
14. In hoeverre bent u het (on)eens met de volgende stellingen?
 - a. Wij hebben een compleet beeld van welke doelgroepen we niet bereiken door de manier waarop wij de vacature verspreiden
 - b. Wij hebben inzicht in de werk-gerelateerde kenmerken van de bereikte doelgroep voor onze vacature, zoals het opleidingsniveau, relevante ervaring en competenties
 - c. Wij hebben inzicht in de persoonlijke kenmerken van de bereikte doelgroep voor onze vacature, zoals de leeftijd, geslacht en nationaliteit
 - d. Door gericht online adverteren bereiken wij vaker de potentiële kandidaten die we willen bereiken
 - e. Gericht online adverteren zorgt ervoor dat iedereen een gelijke kans heeft om mijn vacature te zien
 - f. Het gebruik van software voor het verspreiden van de vacature levert uiteindelijk een betere match op
 - g. Gerichte advertenties maken geen onderscheid tussen geslacht en leeftijd van potentiële kandidaten

Stap 3: Actief benaderen van potentiële kandidaten

15. Hoe gaat het actief benaderen van potentiële kandidaten in zijn werk?
16. (Per geselecteerde toepassing) Met welk doel maakt u hiervan gebruik?
17. In hoeverre bent u het (on)eens met de volgende stellingen?
 - a. Wij zijn selectief in welke kandidaten we actief benaderen

- b. Bij het zoeken naar potentiële kandidaten hebben wij al een vrij compleet beeld in ons hoofd van de ideale kandidaat
- c. Wij houden van tevoren rekening met persoonskenmerken van kandidaten die bijdragen aan een meer divers personeelsbestand
- d. Het is belangrijk dat een kandidaat zich online profileert (via sociale media of LinkedIn)
- e. Ik weet op basis van welke factoren/kenmerken de technologie achter online platforms/vacaturebanken beslissingen maakt
- f. Alle personen in een CV databank met gelijke geschiktheid hebben ook gelijke kans om geselecteerd te worden voor het vervolg

Stap 4: Selecteren van kandidaten voor de sollicitatieronde(s)

- 18. Op welke manier(en) kunnen potentiële kandidaten bij uw organisatie reageren op vacatures?
- 19. Hoe komt de eerste selectie van kandidaten voor de sollicitatieronde(s) tot stand?
- 20. In hoeverre maakt u bij de selectie van sollicitanten gebruik van betaalde diensten van externe partijen?
- 21. Om welke type betaalde diensten gaat het?
- 22. Waar let u doorgaans op in de selectie van sollicitanten? Waar let u het meest op in de selectie van sollicitanten?
- 23. In hoeverre bent u het (on)eens met de volgende stellingen?
 - a. Alle sollicitanten met gelijke geschiktheid hebben een gelijke kans om geselecteerd te worden voor de volgende sollicitatieronde
 - b. De technologie achter online netwerken en CV-databanken zorgt ervoor dat de meest geschikte kandidaten bovenaan de stapel terecht komen.
 - c. De (deels) geautomatiseerde manier van selecteren van kandidaten zorgt voor meer eerlijkheid in het proces
 - d. Er kijkt altijd nog een iemand persoonlijk naar de automatische selectie om te kijken of hierdoor bepaalde kandidaten niet onterecht afvallen
 - e. We weten op basis van welke factoren/kenmerken bepaalde sollicitaties automatisch afvallen

Stap 5: Beoordelen van potentiële kandidaten

- 24. Waaruit bestaat de beoordeling van de potentiële kandidaten?
- 25. (Per geselecteerde antwoordoptie) Hoe komt deze beoordeling tot stand? Handmatig of automatisch?
- 26. Maakt u bij de beoordeling gebruik van betaalde diensten van externe partijen?
- 27. Wat zijn voor uw organisatie redenen om de beoordeling van kandidaten (deels) te automatiseren?
- 28. In hoeverre bent u het (on)eens met de volgende stellingen?
 - a. Wij beoordelen de cv's en sollicitatiebrieven van alle kandidaten op eenzelfde manier
 - b. Er zijn altijd meerdere mensen vertegenwoordigd in onze sollicitatiecommissie
 - c. Onze sollicitatiecommissie is divers samengesteld
 - d. Onze sollicitatiegesprekken hebben geen vaste structuur, maar juist een open karakter
 - e. De (deels) geautomatiseerde beoordeling is objectief
 - f. Wij weten precies op basis waarvan de (deels) geautomatiseerde beoordeling van kandidaten tot stand komt
 - g. Er zijn alternatieve manieren van beoordeling als een kandidaat een bepaalde technologie of programma niet kan/wil gebruiken
 - h. Wij kunnen altijd verder gaan met kandidaten die volgens de (deels) geautomatiseerde beoordeling minder goed scoren

Stap 6: Uiteindelijke selectie van kandidaat/kandidaten

- 29. Als er meerdere geschikte kandidaten zijn, welke stappen zet u om de uiteindelijke kandidaat/kandidaten te selecteren?

30. In hoeverre bent u het (on)eens met de volgende stellingen?
- De klik met de kandidaat speelt een belangrijke rol in de uiteindelijke beslissing om een kandidaat aan te nemen
 - De resultaten van de (deels) geautomatiseerde beoordeling geven de doorslag

Afsluitende vragen

31. Doorloopt u dezelfde stappen in het werving- en selectieproces voor alle vacatures, ongeacht de inhoud van de functie of het functieniveau?
32. Vul de meest passende antwoordoptie (vaker, even vaak, minder vaak, weet ik niet) in op de puntjes in de volgende stellingen:
- Hogere functieniveaus hebben ... een uitgebreid werving- en selectieproces dan lagere functieniveaus
 - Actieve benadering van potentiële kandidaten komt ... voor bij hogere functieniveaus dan bij lagere functieniveaus
 - Wij huren ... externe partijen in bij het werven en selecteren van hogere functieniveaus dan bij lagere functieniveaus
 - De werving en selectie van voor hogere functieniveaus is ... (deels) geautomatiseerd dan voor lagere functieniveaus
33. Met welke stelling bent u het eens?
- Door het automatiseren van werving- en selectieprocessen is werving en selectie over het algemeen eerlijker dan handmatige werving en selectie
 - Door het automatiseren van werving- en selectieprocessen is werving en selectie over het algemeen even eerlijk als handmatige werving en selectie
 - Door het automatiseren van werving- en selectieprocessen is werving en selectie over het algemeen minder eerlijk dan handmatige werving en selectie
34. Met welke stelling bent u het eens?
- Ik denk dat er geen risico's op discriminatie kleven aan het automatiseren van werving- en selectieprocessen
 - Ik denk dat er beperkte risico's op discriminatie kleven aan het automatiseren van werving- en selectieprocessen
 - Ik denk dat er veel risico's op discriminatie kleven aan het automatiseren van werving- en selectieprocessen
35. In hoeverre bestaat er volgens u risico op uitsluiting van bepaalde kandidaten in het werving- en selectieproces?
36. In hoeverre weet u welke acties u kunt ondernemen om mogelijke uitsluiting van bepaalde kandidaten in het werving- en selectieproces te voorkomen?
37. Welke acties onderneemt uw organisatie?
38. Bent u als organisatie van plan in de toekomst (meer) gebruik te maken van recruitment-technologieën in het werving- en selectieproces?
39. Bij welke stap in het werving- en selectieproces bent u van plan (meer) gebruik te maken van recruitment-technologieën?
40. Wat is de reden om in de toekomst (meer) gebruik te maken van recruitment-technologieën in het werving- en selectieproces?
41. Waarom niet?
42. In hoeverre bent u het (on)eens met de volgende stellingen?
- Automatisering is onderdeel van het werving- en selectieproces in onze organisatie
 - Wij informeren sollicitanten vooraf over de rol en de werking van recruitment-technologieën in de sollicitatieprocedure
 - Wij toetsen of de recruitment-technologieën en automatische beslissystemen eerlijk zijn
43. Hoe toetst uw organisatie de recruitment-technologieën op eerlijkheid?
44. Waar heeft uw organisatie behoefte aan bij het gebruik van recruitment-technologieën, digitale toepassingen en automatische beslissystemen, als onderdeel in het werving- en selectieproces?



“De wetenschap dat het goed is.”

SEO Economisch Onderzoek doet onafhankelijk toegepast onderzoek in opdracht van overheid en bedrijfsleven. Ons onderzoek helpt onze opdrachtgevers bij het nemen van beslissingen. SEO Economisch Onderzoek is gelieerd aan de Universiteit van Amsterdam. Dat geeft ons zicht op de nieuwste wetenschappelijke methoden. We hebben geen winstoogmerk en investeren continu in het intellectueel kapitaal van de medewerkers via promotietrajecten, het uitbrengen van wetenschappelijke publicaties, kennisnetwerken en congresbezoek.

SEO-rapport 2022-62
ISBN 978-90-5220-198-6

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 © 2021 SEO Amsterdam. Alle rechten voorbehouden. Het is geoorloofd gegevens uit dit magazine 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.

Roeterstraat 29
1018 WB, Amsterdam

+31 20 525 1630
secretariaat@seo.nl
www.seo.nl