

Vergaderjaar 2023–2024

35 673

Wijziging van de Arbeidsomstandighedenwet en de Wet allocatie arbeidskrachten door intermediairs in verband met de invoering van de verplichting om over een werkwijze te beschikken die gericht is op het creëren van gelijke kansen in het proces van werving en selectie en het toezicht daarop (Wet toezicht gelijke kansen bij werving en selectie)

Nr. 28

BRIEF VAN DE MINISTER VAN SOCIALE ZAKEN EN WERKGELEGENHEID

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 26 februari 2024

Op 27 februari wordt het wetsvoorstel Toezicht gelijke kansen bij werving en selectie in de Eerste Kamer behandeld. Met het oog op deze behandeling, is het van belang uw Kamer te informeren over recente onderzoeksbevindingen.

Ik bied u hierbij aan de resultaten van een zogenoemde laboratoriumstudie¹ onder HR-professionals naar de waarde van objectief selecteren. Het onderzoek, *Kansengelijkheid in Selectie en Assessment; Een labstudie naar de effectiviteit van structurering om kansengelijkheid voor etnisch-cultureel diverse sollicitanten te bevorderen* (2024), is uitgevoerd door de door de Erasmus Universiteit in opdracht van het Ministerie van SZW. De bevindingen van de Erasmus Universiteit sluiten aan bij eerder onderzoek van CPB en SCP², TNO³ en eerdere metastudies⁴. Uit consistent onderzoek blijkt, dat vooroordelen bij sollicitatieprocedures effectief tegen worden gegaan door te werken met objectieve werving en selectie.

Het onderzoek is een vervolg op de pilot nudging in werving en selectie⁵ van het programma Voor een Inclusieve Arbeidsmarkt (VIA). In deze pilot

¹ Odijk, Hiemstra en Born, 2024, Kansengelijkheid in Selectie en Assessment.

² *Kansrijk Integratiebeleid* (2020).

³ *Stand der wetenschap arbeidsmarktdiscriminatie; interventies om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen en diversiteit te vergroten* (2020).

⁴ Sacket, Revisiting Meta-Analytic Estimates of Validity in Personnel Selection: Addressing Systematic Overcorrection for Restriction of Range, 2022.

⁵ TNO, 2021, Richting gelijke kansen: onderzoeksrapport bij de pilot nudging in werving en selectie.

heeft het Ministerie van SZW samen met 19 werkgevers⁶ en TNO de toepasbaarheid en effectiviteit van de invoering van objectief werven en selecteren onderzocht (periode 2019–2021)⁷.

Een veldexperiment zoals de pilot Nudging in Werving en Selectie kent enerzijds grote voordelen: het geeft inzicht in de effectiviteit in de praktijk, de behoeften van werkgevers en de problemen waar zij tegenaan lopen.

Nadelen zijn de relatief beperkte aantallen, problemen bij onderlinge vergelijkbaarheid (grote variatie) en de afhankelijkheid van zelfrapportage. In aanvulling op de pilot zijn daarom in de hiervoor genoemde laboratoriumstudie in een meer gecontroleerde setting twee van de drie interventies uit de pilot heeft onderzocht (objectievere briefselectie en gestructureerd interviewen).

Bevindingen laboratoriumstudie: objectieve selectie vergroot gelijke kansen

Het onderzoek laat zien dat de toepassing van objectief selecteren leidt tot een vermindering van vooroordelen en daarmee tot gelijke kansen voor alle kandidaten, los van herkomst. De bevindingen zijn:

- Het gebruik van een gestructureerde beoordeling leidt tot meer gelijkwaardige en meer consistente beoordelingen van sollicitanten door HR-professionals.
- De meer positieve beoordeling door HR-professionals van kandidaten die op henzelf lijken (de zogenaamde *similarity bias*), valt weg in de gestructureerde aanpak. Waargenomen gelijkheid heeft minder invloed op de baan-geschiktheidsscores via een gestructureerd (vragen)formulier dan via het traditionele cv.
- Variaties in beoordelingen op basis van de persoonlijke motivatie om onbevooroordeeld te selecteren vallen weg in de gestructureerde aanpak. Gestructureerd interviewen voorkomt daarmee zowel onderschatting als overschatting van sollicitanten.
- Sollicitanten ervaren een gestructureerde selectie als meer eerlijk en meer valide.

In de laboratoriumstudie zijn twee interventies (objectievere briefselectie en gestructureerd interviewen) voor objectief werven en selecteren onderzocht.

In interventie 1 werden de sollicitaties van 127 werkzoekenden op een fictieve vacature voor een *retail management traineeship* beoordeeld door 112 HR professionals. Het onderzoek bevatte twee sollicitatiemethoden: het traditionele cv en een gestructureerd (vragen) formulier. De sollicitaties werden beoordeeld op hun baangeschiktheid voor de vacature. Op deze manier kon worden onderzocht of solliciteren via het traditionele CV of via het gestructureerde formulier (de interventie) een verschil in beoordeling op zou leveren. Ook werd aan de HR-professionals gevraagd per kandidaat aan te geven hoe leuk zij hen vonden en in hoeverre zij hen op zichzelf vonden lijken. Verder kregen zij een aantal vragen over hun eigen overtuigingen zoals de motivatie om onbevooroordeeld te zijn, hun

⁶ De volgende werkgevers hebben meegedaan: ABN AMRO, Achmea, Ahold Delhaize, CSU, Den Haag, De Haagse Hogeschool, Haarlem, Kuijpers, Manpower, Middin, Ministerie van Defensie, Ministerie van VWS, Nationale Nederlanden, De Nederlandsche Bank, NS, Post NL, Randstad, Utrecht en Zaanstad.

⁷ De pilot Nudging in werving en selectie is eerder ook genoemd in de nota naar aanleiding van het verslag van 9 januari 2024 (Kamerstuk 35 673, G) en de nadere memorie van antwoord van 30 oktober 2023 (Kamerstuk 35 673, E).

opvattingen over diversiteit en hun beeld over aanwezige statusverschillen.

Volgens de onderzoekers laten de resultaten van studie 1 zien dat het gebruik van een sollicitatieformulier in vergelijking met een traditioneel CV leidt tot meer gelijkwaardige en meer consistente beoordeling van kandidaten. Het beoordelen van sollicitanten via het formulier vermindert de invloed van toevallige beoordelingsverschillen (ruis) en van systematische verschillen (bias) tussen individuele HR-professionals. De meer positieve beoordeling door HR-professionals van kandidaten die op hen lijken (*similarity bias*), valt weg in de gestructureerde aanpak.

In studie 2 werden fictieve sollicitatie-interviews (video's) beoordeeld door 165 HR-professionals. In deze studie werd de effectiviteit nagegaan van gestructureerde versus ongestructureerde interviewmethoden. Voor de gestructureerde manier van interviewen werd de werkwijze uit de handreiking van de pilot Nudging gebruikt. De opzet van de ongestructureerde manier van interviewen is gebaseerd op feedback van ervaren HR-professionals en inzichten uit wetenschappelijk onderzoek naar de manier waarop sollicitatiegesprekken doorgaans worden gevoerd. In alle gevallen (ongeacht wel of geen migratieachtergrond) speelden de acteurs een kandidaat die «net voldoende» was gekwalificeerd voor de vacature.

De resultaten van studie 2 lieten zien dat bij het ongestructureerde interview de beoordelingen van HR-professionals sterk uiteenliepen (grote variatie). Volgens de onderzoekers had de persoonlijke motivatie van (een deel) van de HR-professionals om onbevooroordeeld te reageren invloed op de beoordeling. Kandidaten met Marokkaans-Nederlandse achtergrond werden te hoog beoordeeld. Beide effecten traden niet op bij beoordeling van het gestructureerde interview.

Naast onderzoek naar de effectiviteit en het werkzaam mechanisme van objectief selecteren is ook een vragenlijst uitgezet onder de kandidaten. De sollicitanten bleken overwegend positief te zijn over het sollicitatieformulier (de gestructureerde sollicitatiemethode). Ook oordeelden sollicitanten de gestructureerde methode als eerlijker.

Bevindingen pilot Nudging in Werving en Selectie: objectieve selectie toepasbaar en effectief voor gelijke kansen

De pilot Nudging in Werving en Selectie is opgezet om inzicht te krijgen in de vraag of aanpassingen («nudges») in het werving en selectieproces werkbaar zijn voor bedrijven en organisaties, en of ze ervoor zorgen dat onbewuste vooroordelen minder bepalend zijn en de kansengelijkheid van kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond wordt vergroot. Het gaat hier om de volgende interventies: neutralere vacatureteksten, objectieve eerste selectie en gestructureerd interviewen.

De deelnemers pasten de werkwijze gedurende een jaar toe, waarbij ze onderling ervaringen uitwisselden over hoe de invoering verliep. Gedurende die periode leverden zij voor een experimentgroep en een controlegroep (die de oude werkwijze bleef toepassen) geanonimiseerde data aan over wie er gesolliciteerd hadden en wie aangenomen waren. Dat leverde informatie over honderden echte vacatures en kandidaten, in uiteenlopende sectoren en omvang van organisaties.

De pilot liet duidelijk zien dat de werkwijze voor werkgevers uit uiteenlopende typen organisaties praktisch goed toepasbaar is, zowel voor recruiters als voor vacaturehouders.

Daarnaast liet de pilot zien dat objectieve selectie de randvoorwaarden voor gelijke kansen versterkt:

- Werkgevers rapporteren een professionalisering van recruitment. De werkwijze brengt beter in kaart welke kennis en ervaring wordt gezocht, verbetert de samenwerking met vacaturehouders binnen organisaties en verbetert de terugkoppeling aan kandidaten (omdat duidelijk kon worden aangegeven in hoeverre hun kennis en ervaring aansluit bij het gevraagde in de vacature);
- Met name bij het gestructureerd interviewen is op basis van dit onderzoek aantoonbaar dat het ervoor zorgt dat selecteurs minder op «klik» selecteren en meer op competenties;
- Objectiveren van selectie draagt bij aan meer aandacht voor de eigen vooroordelen – van «bij ons heeft iedereen al een eerlijke kans» naar «we willen beter kijken naar wat we nog meer kunnen doen om eerlijke kansen te garanderen».

De pilot liet geen telbaar causaal effect zien van objectieve selectie op het aantal mensen met een migratieachtergrond dat wordt aangenomen. Dit heeft te maken met methodologische beperkingen en het aantal sollicitanten uit deze groep. Wel ervaren recruiters dat andere profielen (meer diversiteit in achtergrond, leeftijd, regio) door de selectie komen, die goed aansloten op het profiel.

Communities of practice

In navolging op de pilot Nudging organiseert SZW in samenwerking met AAVN zogenoemde *communities of practice*, waarin groepjes bedrijven werken aan de invoering van gelijke kansen bij werving en selectie door objectief selecteren: het herschrijven van vacatureteksten, het objectiveren van de eerste briefselectie en het structureren van interviews. In de afgelopen 3 jaar (2021–2023) zijn in de praktijk trainingen en ondersteunende materialen voor (mkb-)werkgevers verder ontwikkeld en hebben 70 grote en kleine werkgevers meegedaan (waaronder in groepen specifiek voor mkb-bedrijven). Voor 2024 ligt de focus op leerbedrijven (stages) en mkb-bedrijven.

De deelnemers aan de *communities of practice* (ook mkb-bedrijven) zijn positief over de interventies als werkwijze om gelijke kansen te creëren. Ook wordt objectief selecteren ervaren als een toepasbare verbetering (professionalisering) van het werving- en selectieproces.

Tot slot

In de wet toezicht gelijke kansen bij werving en selectie wordt van werkgevers gevraagd een werkwijze te hebben, waarbij vacatures worden vervuld op basis van voor de functie relevante functiekennmerken. De werkwijze moet voor kandidaten inzichtelijk en controleerbaar zijn en systematisch worden toegepast. Het laboratoriumonderzoek van de Erasmus Universiteit bevestigt de resultaten van een groot aantal eerdere onderzoeken. Objectief selecteren draagt bij aan meer gelijke kansen bij werving en selectie. In de pilot Nudging in Werving en Selectie en de Communities of Practice wordt verder aangetoond dat betrokken werkgevers goed met de aanpassingen in hun sollicitatieprocedures uit de voeten kunnen, het is werkbaar in de praktijk.

Door arbeidsmarktdiscriminatie worden grote groepen buitengesloten van de arbeidsmarkt, en daarmee van de samenleving. Dat is dramatisch voor de mensen die het treft: ouderen, vrouwen, mensen met een migratieachtergrond en mensen met een beperking. Bedrijven lopen talent mis. En het bedreigt de sociale cohesie in de samenleving. We vragen van

iedereen om mee te doen, te participeren op de arbeidsmarkt. Dat kan alleen als iedereen gelijke kansen krijgt.

Objectief werven is een beproefde manier om samen arbeidsmarktdiscriminatie tegen te gaan en gelijke kansen te geven.

Via het wetsvoorstel wordt deze manier van werken de nieuwe norm voor werving en selectie en werken we samen aan gelijke kansen voor iedereen.

De Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid,
C.E.G. van Gennip