

# Hoe pakken organisaties in Nederland hun werving en selectie aan?



**Hoe Nederlandse organisaties te werk gaan bij de werving en selectie van nieuwe werknemers, is geen open boek. Wat nemen organisaties op in hun vacaturetekst en welke selectiemethoden zetten ze in? Hoe verloopt de beoordeling van sollicitanten in de praktijk? Tilburg University en Rendement Uitgeverij hebben hier onderzoek naar gedaan en delen graag de resultaten. Met de nieuwe Wet toezicht gelijke kansen bij werving en selectie in het vooruitzicht is de verwachting dat veel organisaties hun wervingsbeleid moeten herzien.**

**Update 27 maart 2024:** [Eerste Kamer wijst voorstel voor werving en selectie af](#)

Het voorstel voor de Wet toezicht gelijke kansen bij werving en selectie ligt momenteel nog bij de Eerste Kamer, maar als die groen licht geeft, zijn werkgevers straks verplicht om een antidiscriminatiebeleid te hebben voor de werving en selectie. Bijna een kwart van de organisaties (23,6%) is echter nog niet bekend met deze wet. Onder de organisaties die er wel van op de hoogte zijn, geeft 34,5% al bezig te zijn met de nodige aanpassingen. 36,7% heeft zelfs al veranderingen doorgevoerd.

Deze veranderingen betreffen vooral administratieve zaken, zoals het beter documenteren van processen, het aanbrengen van meer structuur in de sollicitatiegesprekken en het formaliseren van beoordelingsmethoden.

## **De nieuwe wet zal voornamelijk impact hebben op grotere organisaties**

Vooral kleinere organisaties (25 of minder werknemers) kijken nog even de kat uit de boom, terwijl midden tot grote organisaties wel vaker actie ondernemen (39,5% versus 25,8%). Op zich is dit niet gek, aangezien de wet voornamelijk impact zal hebben op de grotere organisaties.

## Eerlijke werving aantonen

Werkgevers moeten straks in hun wervingsbeleid een werkwijze opnemen met daarin welke concrete maatregelen zij nemen om discriminatie bij de [werving en selectie](#) te voorkomen, met daarbij speciale aandacht voor zwangerschapsdiscriminatie. Ook moet in de werkwijze de werving- en selectieprocedure stapsgewijs uiteengezet worden. Hierin moet minimaal staan:

- hoe de werkgever zorgt dat functie-eisen objectiveerbaar en relevant zijn voor de functie;
- via welke kanalen vacatures worden uitgezet;
- de informatieverschaffing aan de sollicitant over de sollicitatieprocedure;
- maatregelen om het proces van werving en selectie in te richten op het verkrijgen van vergelijkbare informatie van kandidaten;
- hoe de werkgever zorgt dat de verkregen informatie van de sollicitanten op objectieve wijze wordt beoordeeld op basis van objectieve beoordelingscriteria;
- de wijze en de inhoud van terugkoppeling aan de kandidaat.

## Gelijke kansen

Gebruikt een werkgever verschillende vormen van werving en selectie (bijvoorbeeld interviews, assessments, videosollicitaties en [open hiring \(artikel\)](#)), dan moet dit per vorm. Ook moet in de werkwijze aan bod komen hoe de interne werving en selectie verloopt en hoe de werkgever daarbij gelijke kansen waarborgt. Er volgen hulpmiddelen om werkgevers te helpen bij het opstellen en toepassen van de werkwijze, en om na te gaan of zij voldoen aan de wet- en regelgeving.

## Wat komt er in de vacature te staan?

Met het oog op het wetsvoorstel is in het onderzoek aan organisaties gevraagd hoe ze nu werven en selecteren.

Voordat een vacature wordt uitgezet, is het noodzakelijk om duidelijkheid te scheppen over de competenties en kwalificaties waarover een kandidaat moet beschikken. Meestal zijn de toekomstige leidinggevende (79%) en de HR-afdeling (68,3%) hierbij betrokken, en soms ook de toekomstige collega's (24,7%). De informatie voor het opstellen van de functie-eisen komt met name van de bestaande functieomschrijving (81,7%), de wensen van de leidinggevende (69,8%) en gesprekken met werknemers in een vergelijkbare functie (46,3%). In de meeste vacatureteksten leest een potentiële sollicitant vervolgens over de werkzaamheden, benodigde competenties en het benodigde opleidingsniveau.

## Steeds vaker een salarisindicatie in vacatures

Een beschrijving van de selectieprocedure (26,2%) of informatie over duurzaam ondernemen (MVO) (9,9%) zijn minder vaak in de tekst terug te vinden. Ook een diversiteitsstatement (8,2%) ontbreekt vaak. 31,2% van de organisaties stelt de tekst wel zo neutraal mogelijk op (bijvoorbeeld zonder stereotypes). 1,5% gebruikt daar specifieke software voor. U kunt dan ook denken aan AI-systemen als ChatGPT.

Een indicatie van het salaris is steeds vaker te vinden in de vacature: dat geldt voor 55,7% van de organisaties. Voor de andere primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden gebeurt dat zelfs in 68,5% van de gevallen. Hoe die arbeidsvoorwaarden tot stand komen, ziet u in [deze infographic](#).

Voor het delen van vacatures is LinkedIn (87,8%) populair. Gemiddeld delen werkgevers een vacature via ongeveer vijf verschillende kanalen (bijvoorbeeld via LinkedIn, andere sociale media, binnen de organisatie, een vacaturebank, en recruitmentbureaus). Het valt op dat kleine organisaties (16,7%) veel minder gebruikmaken van [doorverwijzingen met referralbeloningen \(artikel\)](#) dan midden tot grote organisaties (46,7%).

## Instrumenten voor de selectieprocedure

De (Nederlandse) klassiekers van het sollicitatiegesprek (94,4%), cv (92,8%) en motivatiebrief (81,9%) zijn met afstand de meestgebruikte methoden om sollicitanten te selecteren. Soms is er ook een referentiecheck (38,5%) of (andere) controle vooraf (29,8%). Voor de selectie maken werkgevers relatief weinig gebruik van zelfrapportage vragenlijsten (10,8%), intelligentietests (9,7%) en andere moderne assessments, zoals 'game-based' assessments (2,6%) en video-interviews (1,5%).

Hoewel uit onderzoek blijkt dat assessments zinniger zijn voor de voorspelling of een sollicitant succesvol zal zijn dan het cv, de brief of een gesprek, geven de ondervraagde organisaties aan dat ze voor de selectie ook kijken naar methoden die prettig zijn voor de sollicitant en die de procedure kunnen versnellen. Dat is bij assessments niet per se het geval.

17,9% biedt sollicitanten de kans om cv-gegevens in te dienen via een digitaal formulier, waarmee eerlijker vergelijken en anoniem solliciteren mogelijk kan zijn. Bij de beoordeling van het cv is er vooral aandacht voor 'harde' criteria, zoals werkervaring (96,4%) en opleidingsniveau of diploma's (90,4%). Een deel beoordeelt op nevenactiviteiten (46%) en hobby's of interesses (40%). Bij de motivatiebrief ligt de focus meer op 'zachte' criteria als motivatie (91,1%), taalgebruik (83,8%) en match met de organisatie (64,4%).

## Discriminatie en privacy

Een aanzienlijk deel van de organisaties blijkt in het werving-en-selectietraject te [kijken naar discriminatiegevoelige persoonskenmerken](#). 33,9% van de respondenten gaf namelijk aan de leeftijd van sollicitanten te beoordelen, 14,8% de foto en 13,3% het geslacht. Verder screent 25% van de organisaties de sociale media van sollicitanten; 4% van de organisaties doet dit altijd, 16% regelmatig en 5% zelden. Hierbij horen organisaties goed op de privacyregels te letten, omdat het niet zonder meer is toegestaan om de profielen van sollicitanten op sociale media te gebruiken.

## Geen social media screenen

De Autoriteit Persoonsgegevens (AP) benadrukt dat werkgevers sollicitanten niet zomaar zonder melding op social media mogen opzoeken. Een werkgever moet een sollicitant van tevoren vertellen dat hij die sollicitant online gaat opzoeken en het moet van belang zijn voor de functie die de sollicitant mogelijk gaat vervullen. Is dit het geval, dan mag de werkgever niet méér gegevens verzamelen dan strikt noodzakelijk is. Ook moet hij zich realiseren dat de online informatie niet hoeft te kloppen. Geef een sollicitant daarom de kans om gevonden informatie toe te lichten. Het is in elk geval verstandig om in de vacature te vermelden dat een social mediascreening deel uitmaakt van de sollicitatieprocedure.

## Opvattingen

Van de organisaties die de sociale media van kandidaten checken, zegt 55,6% dit te doen om te kijken of de informatie overeenkomt met het cv van de sollicitant. Nog vaker (61,7%) is het doel van de check om onderzoek te doen naar (niet-professioneel) gedrag, maar ook persoonlijke opvattingen van de kandidaat (45,6%) krijgen aandacht. Sociale mediachecks worden bijna altijd uitgevoerd met LinkedIn (95,6%), maar ook Facebook (71%) en Instagram (41%) zijn erg populair. X – het voormalige Twitter – wordt aanzienlijk minder gecheckt (16,9%), evenals TikTok (6,9%).

## Beoordeling sollicitatiegesprekken vaak intuïtief

In sollicitatiegesprekken is er doorgaans een centrale rol weggelegd voor intuïtie en gevoel. Slechts 15% van de organisaties geeft aan dat sollicitatiegesprekken gedeeltelijk of geheel worden gestructureerd. Dit laat veel ruimte voor vooroordelen en zorgt voor zwakkere voorspellingen over wie de meest geschikte sollicitant is. 44% doet wel moeite om een diverse groep interviewers samen te stellen.

Bij de beoordeling van de antwoorden van de sollicitanten blijkt in 64,8% van de gevallen dat een interviewer de sollicitanten beoordeelt op basis van intuïtie. Er is geen schaal ingezet om sollicitanten [objectiever met elkaar te kunnen vergelijken \(artikel\)](#). Slechts 4% werkt voor een objectieve vergelijking met een aparte schaal voor elke selectievraag en maakt op basis van die schalen een optelsom voor een eindoordeel. De meeste organisaties leggen dan ook niet of zelden (76,6%) vast hoe ze de sollicitanten op basis van alle selectiemethoden gaan beoordelen.

## Afwijken van de selectieprocedure is vaak eenvoudig

### Sollicitanten beoordelen met een cijfer

In nog geen 10% van de gevallen beoordelen werkgevers de sollicitanten met een cijfer. Is er wel een cijfer, dan gaat het voornamelijk om de (minder populaire) psychologische tests, zoals intelligentietests, game-based assessments en zelf-rapportage vragenlijsten, mogelijk omdat deze instrumenten vaak al automatisch een score aanbieden.

In 58,2% van de organisaties is het dan ook eenvoudig om af te wijken van de selectieprocedures. Ongeveer de helft van de respondenten geeft aan dat er soms druk op het proces wordt uitgeoefend, bijvoorbeeld door leidinggevenden. Al met al is de conclusie dat de selectie vaak op gevoel gebeurt. Dat herbergt het risico van meer vooroordelen en slechtere voorspellingen. Gezien de huidige selectie-aanpak van werkgevers, is herbezinning noodzakelijk als het wettelijk verplicht wordt om een antidiscriminatiebeleid te hebben.

### **Trainen om een sollicitatiegesprek te voeren**

Bij 42,1% van de organisaties krijgen interviewers geen training in het voeren van sollicitatiegesprekken. Als er wel sprake is van training of uitleg, is dat doorgaans informeel en vrijblijvend. Er is dan meestal wel 'enigszins' (31,9%) of in 'sterke mate' (46,6%) aandacht voor het voorkomen van arbeidsdiscriminatie. Ook had slechts iets minder dan de helft van de organisaties een beleid omtrent diversiteit en inclusie.

Dit artikel is tot stand gekomen in samenwerking met Djurre Holtrop en Ruud Lathouwers van Tilburg University, e-mail: [d.j.holtrop@tilburguniversity.edu](mailto:d.j.holtrop@tilburguniversity.edu)

## Dit is een artikel van de redactie van HR Rendement

HR Rendement is dé informatiebron voor HR-professionals die hun organisatie verder willen helpen. De insteek is: hoe kan een HR-adviseur, HR-medewerker of andere HR-specialist bijdragen aan een beter rendement van personeel en arbeid? HR Rendement behandelt onderwerpen zoals wijzigingen in wet- en regelgeving, ontwikkelingen in het arbeidsrecht, fiscaal voordelige beloningsvormen, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, personeelssubsidies en de inzet van HR-instrumenten en personeelsdata.

De onafhankelijke en ervaren redactie van HR Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt u als eerste wat deze ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat u de informatie direct kunt vertalen naar uw eigen werksituatie. HR Rendement is daarnaast multimediaal. De voor uw vakgebied relevante informatie verschijnt:

- ✓ dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar u onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot uw beschikking heeft;
- ✓ wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- ✓ maandelijks in het vakblad HR Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- ✓ tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.



Rendement is een succesvolle uitgeverij van met name praktische vakbladen en digitale ondersteuning.

Het assortiment bestaat uit een crossmediaal portfolio: van printuitgaven zoals magazines en themadossiers tot online ondersteuning in de vorm van digitale naslagwerken, e-nieuwsbrieven, een vragenservice en tools.

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