

Soms twijfelachtige aanpak bij werving en selectie



In 2023 hebben Tilburg University en Rendement Uitgeverij samen onderzoek gedaan naar de werving- en selectiepraktijken in Nederland. In het najaar van 2024 is dit onderzoek herhaald, om te ontdekken of sommige zaken veranderd zijn en om op een aantal onderwerpen verder in te zoomen. De algemene conclusie is dat werkgevers hun (soms twijfelachtige) aanpak bij de werving en selectie niet gewijzigd hebben.



Dit artikel is onderdeel van een serie over de wijze waarop werkgevers werven en selecteren. In andere artikelen van deze serie wordt ingegaan op [AI bij werving en selectie](#) en [eerlijk en effectief interviewen](#).

Er zijn genoeg ontwikkelingen op de arbeidsmarkt die organisaties ertoe zouden kunnen bewegen om hun beleid voor de personeelswerving en -selectie aan te passen. De focus op datagedreven werken bijvoorbeeld, of de mogelijkheden van artificial intelligence (AI), voor zowel werkgevers als sollicitanten. En wat te denken van de aanhoudende personeelstekorten?

Meestgebruikte selectiemiddelen

In het artikel '[AI-chatbots veranderen het speelveld bij sollicitaties](#)' kun je lezen over de impact van AI op werving en selectie, de hulp van taalmodellen bij sollicitatiebrieven en de vaak voorzichtige, langzame reactie van werkgevers hierop. Ook bij diverse andere selectie-onderwerpen blijken werkgevers zich niet snel aan te passen. Een aantal van die thema's komen in dit artikel aan bod.

Een duidelijk voorbeeld is dat de cijfers over de meestgebruikte selectiemiddelen min of meer hetzelfde zijn gebleven ten opzichte van anderhalf jaar geleden: 96% van de organisaties voert doorgaans sollicitatiegesprekken, 94% vraagt sollicitanten cv-gegevens aan te leveren – waarvan 15% via een cv én sollicitatieformulier, en 82% alleen via een cv – en 80% selecteert op basis van een motivatiebrief.

Prestaties inschatten

De meest gegeven reden om met cv's te selecteren, is dat dit een snelle methode is. Ook denken veel werkgevers dat ze met een cv-check goed toekomstige werkprestaties kunnen inschatten. De wetenschap is daar minder overtuigd van. Diverse assessments zijn hiervoor zinvoller, maar die worden nog steeds weinig gebruikt. Werkgevers die bijvoorbeeld wel een praktijkopdracht (23%) of intelligentietest (12%) inzetten, doen dit inderdaad vooral om de voorspellende waarde. Zij kunnen hiermee op de lange termijn veel tijd en geld besparen.

Belangrijkste onderdelen cv

Op de vraag welke informatie uit een cv gebruikt of beoordeeld wordt, worden de volgende onderdelen vaak genoemd:

- werkervaring (97%);
- opleidingsniveau of diploma's (90%);
- taalgebruik (70%);
- match met de baan (68%);
- 'gaten' in het cv (65%);
- match met de organisatie (64%);
- motivatie voor de functie (63%);

- woonplaats (62%);
- nevenactiviteiten (56%);
- competenties of persoonlijkheid (56%);
- behaalde werkresultaten (44%);
- hobby's en interesses (40%).

De check op gaten (langdurige periodes zonder betaald werk) staat in de top vijf. Sollicitanten moeten dus goed bedenken hoe zij die gaten presenteren. Tegelijkertijd doen selecteurs er goed aan niet te snel over gaten te oordelen; er is geen bewijs dat dit helpt bij het bepalen van iemands geschiktheid.

Helemaal onderaan de lijst van punten waarop de werkgevers een cv beoordelen, staat of het cv met behulp van een AI-taalmodel gemaakt lijkt. 6% van de werkgevers checkt dit. Opmerkelijk, want dit kan het niveau van het taalgebruik sterk beïnvloeden, en naar dit taalgebruik kijkt een meerderheid van de werkgevers wél.

Leeftijd, geslacht en foto

In 2023 bleek een deel van de werkgevers het cv op discriminatiegevoelige kenmerken te beoordelen, wat gezien eerdere onderzoeken geen grote verrassing was. Sindsdien is er ook weinig veranderd: de nieuwe onderzoeksresultaten geven aan dat minimaal 30% van de selecteurs naar leeftijd kijkt, 16% het geslacht checkt en 15% een oordeel vormt op basis van de foto.

Ongelijke behandeling ligt hier op de loer. Alleen onder strikte voorwaarden kun je op kenmerken als leeftijd en geslacht selecteren. Daarnaast loop je met een selectie op zulke persoonskenmerken het risico dat je geschikte kandidaten afwijst door (onbewuste) vooroordelen.

Werkgevers zien screening van social media als snelle, betaalbare selectiemethode

Screening via social media

Een ander thema van [het onderzoek uit 2023 \(artikel\)](#) dat veel media-aandacht kreeg, was online screening. Destijds gaf 25% van de respondenten toe social media van sollicitanten te screenen. In 2024 is dit percentage iets gedaald, naar 22%. Hiervan screent 55% regelmatig social media, 21% doet dit áltijd en 23% checkt zelden online profielen. De rest stelt social media helemaal niet te bekijken.

Werkgevers zien screening van social media als snelle, betaalbare selectiemethode. Bijna 40% van de online screeners denkt bovendien hiermee te kunnen voorspellen of iemand goed zal functioneren.

Voorwaarden aan het opzoeken van sollicitanten op internet

In 2023 was de teneur dat het screenen nu eenmaal gebeurt en dat sollicitanten zelf keuzes moeten maken over de informatie die zij online zichtbaar maken. Tegelijkertijd stelt de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) [strengere voorwaarden](#) aan het opzoeken van sollicitanten op internet, ook als het om openbare informatie gaat. In het vervolgonderzoek is aan selecteurs gevraagd of zij die regels naleven:

- 49% zoekt alleen naar zakelijke informatie (bijvoorbeeld op LinkedIn).
- 27% geeft sollicitanten de kans om gevonden informatie toe te lichten, als deze wordt gebruikt in de procedure.

- 19% bepaalt vooraf of er een legitieme reden is voor de screening, bijvoorbeeld dat de informatie daadwerkelijk van belang is voor de functie.
- 6% laat sollicitanten vooraf weten dat zij mogelijk worden opgezocht op internet, bijvoorbeeld in de vacature.
- 6% heeft misschien bedrijfsregels voor online screening, maar weet dat niet.
- 26% hanteert geen screeningsregels.

97% van de screeners gaat naar LinkedIn (87% van alle werkgevers plaatst daar zelf ook vacatures). Daarnaast kunnen Facebook (60%) en Instagram (45%) op veel interesse rekenen. Andere social media worden meestal met rust gelaten. Selecteurs kijken graag naar (on-)professioneel gedrag (66%), eventuele verschillen tussen het cv en online informatie (61%) en persoonlijke opvattingen en voorkeuren van de sollicitant (42%).

Meer organisaties streven naar neutrale vacatureteksten

Criteria voor beoordeling

Voor eerlijke en effectieve selectie met zo min mogelijk bias is het zinvol om vooraf te bepalen op welke criteria de sollicitanten beoordeeld gaan worden en daar scores aan te koppelen. Dat is voor de meeste werkgevers nog steeds een brug te ver:

- 40% legt vooraf nooit de wijze van beoordeling vast. 11% doet dit juist altijd.
- 88% beoordeelt sollicitanten niet met hulp van scores. De rest gebruikt wel cijfers, maar vooral bij assessments.
- Een eindkeuze op basis van een (gewogen) totaalscore komt amper voor.
- 18% stelt in sollicitatiegesprekken aan elke kandidaat dezelfde vragen, vaak wel met enige ruimte om door te vragen. De rest stelt verschillende vragen.
- 4% beoordeelt elke vraag met een schaal en maakt vervolgens een optelsom voor een objectief eindoordeel.

Op sommige punten is wel verandering te zien. Zo streven meer organisaties (37%) naar neutrale vacatureteksten, om niet zomaar mensen uit te sluiten. Ook bevatten vacatures vaker een procedure-uitleg (30%) en [salarisindicatie](#) (60%).



Voor het onderzoek zijn 1.234 professionals met kennis van werving en/of selectie geënquêteerd (vooral HR, recruiters, leidinggevenden en directieleden). De vragenlijst is vanuit alle sectoren ingevuld.

Dit artikel is tot stand gekomen in samenwerking met Djurre Holtrop, universitair docent bij Tilburg University, e-mail: 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. 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 jou als eerste wat deze ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat je de informatie direct kunt vertalen naar je eigen werksituatie. HR Rendement is daarnaast multimediaal. De voor jouw vakgebied relevante informatie verschijnt:

- ✓ dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar je onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot je beschikking hebt;
- ✓ 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