



Onderzoeksrapport
bij de pilot Nudging in
Werving en Selectie

MAART 2021



RICHTING GELIJKE KANSEN

Samenvatting



AANLEIDING

Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond zijn twee tot drie keer vaker werkloos dan Nederlanders zonder migratieachtergrond (Huijnk & Andriessen, 2016; ROA, 2016). Dit verschil kan slechts deels verklaard worden door verschillen in harde kenmerken als opleidingsniveau, studierichting of werkervaring. Impliciete, onbewuste stereotypen over mensen met een migratieachtergrond lijken het gedrag van werkgevers te beïnvloeden. Zo zijn er indicaties dat werkgevers minder tijd besteden aan het beoordelen van een cv dat afkomstig is van iemand met een migratieachtergrond (Bartoš et al., 2016). Om het effect van impliciete stereotypering bij het beoordelen van sollicitanten te verminderen, kan een meer gestructureerde en objectieve beoordeling helpen (Hulsegge et al., 2020). Een gestructureerde beoordeling laat minder ruimte voor het meewegen van andere factoren dan de competenties van een kandidaat (Bielby, 2000), waardoor er minder bias optreedt (Levashina et al., 2014).

PILOT NUDGING IN WERVING EN SELECTIE

Ondanks wetenschappelijke onderbouwing van de aanpassingen in werving en selectie die de kansengelijkheid van kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond in het wervings- en selectieproces kunnen bevorderen, is bewijs voor in de praktijk toepasbare en effectieve interventies schaars. De Pilot Nudging in Werving en Selectie is opgezet om inzicht te krijgen in of aanpassingen ('nudges') in het wervings- en selectieproces ervoor zorgen dat onbewuste vooroordelen minder bepalend zijn en de kansengelijkheid van kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond wordt vergroot. De nudge *Neutralere vacatureteksten* richt zich direct op het vergroten van de diversiteit door met een meer inclusieve vacaturetekst een diversere groep sollicitanten aan te trekken. De nudges *Objectievere eerste selectie* en *Gestructureerd interviewen*, richten zich op het objectiever en gestructureerder inrichten van de werving en selectieprocedure om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de relevante capaciteiten van een sollicitant.

ONDERZOEKSOPZET

In het onderzoek, uitgevoerd door TNO en toegepast in 19 Nederlandse bedrijven en organisaties, evalueren we in een praktijkgerichte setting de drie nudges aan de hand van de volgende vragen:

1. Zijn de nudges in de praktijk toepasbaar en uitgevoerd zoals beoogd (procesevaluatie)?
2. Leiden de nudges tot meer kansengelijkheid (effectonderzoek)?
3. Wat is het onderliggende mechanisme van de nudges (mechanismeonderzoek)?

In de voorbereiding werden de organisaties geëquipeerd om de nudges toe te passen en de voor het onderzoek gewenste data aan te leveren. Voor het toepassen van de nudges was een handleiding beschikbaar, waarin stap voor stap staat beschreven hoe de nudge kan worden toegepast in de praktijk. Gedurende de uitvoering van de nudges werd zowel van de experimentele groep als een controlegroep kwantitatieve en kwalitatieve data verzameld ten aanzien van de uitvoering, het onderliggend mechanisme en (migratieachtergrond van) kandidaten.



Het onderzoek vond plaats in een unieke en uitdagende praktijkgerichte setting, wat inherent beperkingen heeft voor het trekken van robuuste conclusies over het effect en mechanisme van de nudges. Tegelijkertijd heeft de praktijksetting waarin organisaties hun reguliere wervings- en selectieproces aanpasten en op basis daarvan ook daadwerkelijk kandidaten aannamen een rijkdom aan praktijkgerichte inzichten opgeleverd vanuit het perspectief en de context van de organisaties.

CONCLUSIES

We trekken op basis van het huidige onderzoek de volgende conclusies:

De nudges zijn toepasbaar in de praktijk, veranderen het proces van werving en selectie, maar worden niet altijd uitgevoerd zoals beoogd (onderzoeksvraag 1)

De recruiters en kandidaten waarderen de nudges met een (ruime) voldoende. De nudges veranderen de werkwijze van werving en selectie ten opzichte van hoe men gewend was te werken. Tijdsinvestering en draagvlak bij vacaturehouders belemmeren soms het consequent en volledig toepassen van de nudge in de praktijk. De recruiters ervaren een toegenomen professionaliteit, een betere opbouw en structuur van het wervings- en selectieproces, een bewustere en beter beargumenteerde selectie van kandidaten en een algehele bewustwording binnen de organisatie. Het gros van de organisaties is voornemens de nudges (deels) blijvend toe te passen.

We vinden in dit onderzoek geen eenduidig bewijs voor het effect van de nudges op kansengelijkheid (onderzoeksvraag 2).

In dit praktijkonderzoek vinden we geen eenduidige aanwijzingen dat de nudge Neutralere vacatureteksten leidt tot een toename in het aandeel mensen met een niet-westerse migratieachtergrond dat solliciteert op een vacature, noch dat de nudges *Objectievere eerste selectie* en *Gestructureerd interviewen* leiden tot een toename in het aandeel kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond dat doorstroomt in het selectieproces. Een mogelijke verklaring hiervoor is de redelijke initiële mate van kansengelijkheid in de organisaties waardoor weinig verbetering mogelijk was. Andere verklaringen zijn het niet volledig en consequent toepassen van de nudges en de kwantiteit en kwaliteit van de data. Daarnaast is het mogelijk dat de nudges zelf (in bepaalde omstandigheden) niet effectief zijn.

Het onderliggend mechanisme van de nudges wordt in dit onderzoek alleen voor gestructureerd interviewen bevestigd (onderzoeksvraag 3)

Gestructureerd interviewen lijkt de focus op de competenties en de bekwaamheid van de kandidaat te versterken en minder nadruk te leggen op de klik en/of de eerste indruk, ten opzichte van de controlegroep. Voor *Objectievere eerste selectie* is geen eenduidig verschil gevonden met de controlegroep. We vinden daarnaast geen onderbouwing voor het veronderstelde mechanisme van de nudge *Neutrale vacatureteksten*. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat niet-westerse kandidaten ook in reguliere vacatureteksten van deze organisaties ruimte ervaren voor hun achtergrond, waardoor de nudge mogelijk geen extra effect sorteert.

Voorwoord



De meeste werkgevers willen graag het beste talent aannemen, ongeacht afkomst. Toch weten we uit de cijfers dat dat lang niet altijd gebeurt: Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond hebben een minder goede positie op de arbeidsmarkt. Dat hangt maar voor een deel samen met ‘harde’ verschillen, zoals verschillen in opleidingsniveau.

Uit onderzoek weten we dat ook onbewuste vooroordelen hier een rol in spelen. Ook is bekend dat het heel lastig is de invloed daarvan te verminderen. Als onderdeel van het programma VIA (Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt) zijn we gaan testen of en hoe je het zo makkelijk mogelijk voor jezelf kunt maken om je (onbewuste) vooroordelen minder invloed te laten hebben op je handelen. Ik ben er daarom trots op dat zoveel werkgevers in Nederland vol enthousiasme sinds 2018 in de praktijk wilden experimenteren met het zó inrichten van het proces van werving en selectie, dat het makkelijker kan worden om te doen wat je toch al wilt: kandidaten systematisch beoordelen op hun talent en competenties, in plaats van op een meer intuïtief gevoel van een ‘klik’.

Voor wetenschappers is het nut daarvan al langer duidelijk. Voor het eerst hebben we nu in de praktijk, in een intensieve samenwerking tussen werkgevers, onderzoekers en beleidsmakers, data verzameld van tientallen recruiters, met honderden vacatures en kandidaten over hoe dat bevalt. Ook liggen er goed toepasbare handleidingen, die uitvoerig zijn getest met echte selecteurs en kandidaten.

Lossen we hiermee in één keer alle kansenongelijkheid op de arbeidsmarkt op? Dat lijkt me niet, hoe optimistisch van aard ik ook ben. Maar het is wél een stap in de goede richting, die structureel wat kan veranderen. Mijn droom is dat steeds meer werkgevers in Nederland hun selectieproces verder gaan objectiveren. Met elkaar is het mogelijk: een arbeidsmarkt waar talent werkelijk belangrijker is dan afkomst.



Wouter Koolmees

Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid



Inhoud

Samenvatting	PAG 02
Voorwoord	PAG 04
1. Inleiding	PAG 08
2. Nudge Neutralere vacatureteksten	PAG 18
3. Nudge Objectievere eerste selectie	PAG 26
4. Nudge Gestructureerd interviewen	PAG 34
5. Conclusie & Discussie	PAG 42
6. Verantwoording	PAG 48
7. Literatuurverwijzingen	PAG 50



Bijlage 1

PAG 56

Bijlage 2

PAG 61

Bijlage 3

PAG 62

Bijlage 4

PAG 66

Bijlage 5

PAG 70





Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond zijn twee tot drie keer vaker werkloos dan Nederlanders zonder migratieachtergrond (Huijnk & Andriessen, 2016; ROA, 2016). Dit verschil kan slechts deels verklaard worden door verschillen in harde kenmerken zoals opleidingsniveau, studierichting of werkervaring. Het onverklaarde verschil is niet direct een indicatie voor discriminatie; ook andere factoren zoals verschillend zoekgedrag kunnen een rol spelen. Om de rol van discriminatie te onderzoeken zijn eerder veldexperimenten en zogenoemde cv-onderzoeken uitgevoerd. Bij dit soort onderzoeken wordt met gelijkwaardige cv's met alleen een andere naam (een Nederlandse naam en een niet-westers klinkende naam) gesolliciteerd op echte vacatures. Omdat alle factoren gelijk zijn behalve de etniciteit, kunnen verschillende uitnodigingskansen alleen toegeschreven worden aan discriminatie. De resultaten zijn steeds hetzelfde; zowel nationaal als internationaal hebben kandidaten met een niet-westers klinkende naam stelselmatig minder kans op een uitnodiging (Rich, 2014; Baert, 2017; Veit & Thijsen, 2019).

Dat een werkgever onderscheid maakt naar etniciteit bij de selectieprocedure, hoeft niet te betekenen dat ze sollicitanten bewust willen uitsluiten. Ook impliciete, onbewuste stereotypen over mensen met een migratieachtergrond lijken de kansen om iemand uit die groep uit te nodigen voor een gesprek te beïnvloeden. Zo laat onderzoek in een experimentele setting zien dat negatieve impliciete stereotypering van beoordelaars, los van hoe de beoordelaars bewust over sollicitanten met een migratieachtergrond dachten, de kans op uitnodiging op een gesprek voor die groep verkleinde (Blommaert, 2013). Dit effect van impliciete stereotypering is in het buitenland ook gevonden bij veldexperimenten waarbij sollicitanten reageerden op echte vacatures en achteraf de impliciete en expliciete stereotypen van beoordelaars werden onderzocht (Rooth, 2010). Niet alleen de uiteindelijke kans om uitgenodigd te worden voor een gesprek verschilt, ook de manier waarop er naar cv's gekeken wordt is anders. Zo zijn er indicaties dat werkgevers minder tijd besteden aan het beoordelen van een cv dat afkomstig is van iemand met een migratieachtergrond (Bartoš et al., 2016).

Om (onbewuste) discriminatie in het wervings- en selectieproces tegen te gaan, zetten werkgevers regelmatig trainingen in om medewerkers zich bewust te maken van hun vooroordelen. Dergelijke trainingen hebben echter niet afdoende effect; kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond worden nog steeds benadeeld in het wervings- en selectieproces (Atewologun et al., 2018; Kalev et al., 2006; Moss-Racusin et al., 2014; Noon, 2018). Dit komt mede doordat dergelijke trainingen geen handelingsperspectief bieden.

Om het effect van impliciete stereotypering bij het beoordelen van sollicitanten te verminderen, kan een meer gestructureerde beoordeling helpen om de daadwerkelijke kwalificaties zwaarder mee te laten wegen in de selectie. De rationale hierachter is dat wanneer je in een keer een oordeel moet vellen over iemands geschiktheid er meer ruimte is om andere factoren (dan de relevante capaciteiten voor de baan) mee te laten wegen, dan wanneer je dit gestructureerd per criterium beoordeeld (Bielby, 2000). Experimentele studies ondersteunen deze hypothese voor delen van de sollicitatieprocedure. Zo blijken gestructureerde gesprekken een betere voorspeller te zijn voor de kwaliteit dan open sollicitatiegesprekken omdat er minder bias optreedt (Levashina et al. 2014).

Ook in een Delphi studie naar effectieve interventies tegen discriminatie bij werving en selectie gaven 19 experts op het gebied van discriminatie en/of werving en selectie in Nederland aan dat zij het meeste nut zagen in een gestructureerde en objectieve werving en selectie procedure (Hulsegge et al., 2020). Het stellen van competentiegerichte vragen kan bijdragen aan de objectivering van het wervings- en selectieproces, waardoor onbewuste vooroordelen naar verwachting minder effect hebben op de werving en selectie. Bovendien sluit het bevragen op competenties ook aan op de 'skills-based arbeidsmarkt', waarin steeds minder op diploma's en certificaten wordt geselecteerd en meer op passende 'skills' welke zijn opgedaan in opleiding en/of werk (Van Genabeek et al., 2020). Veel onderzoek is tot nu toe gedaan in een experimentele of labsetting. Hoewel dit nuttige informatie oplevert, geeft het geen inzicht of de getoetste interventies ook binnen echte organisaties effectief zijn. Daarnaast geven deze lab-studies weinig informatie hoe je een interventie het best in de praktijk kan implementeren. Praktijkonderzoek kan hierdoor van meerwaarde zijn.

Om dichterbij een oplossing te komen voor deze problemen heeft het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) de pilot Nudging in Werving en Selectie opgezet¹. Deze pilot, uitgevoerd door TNO en toegepast in 19 Nederlandse bedrijven en organisaties, doet onderzoek naar aanpassingen ('nudges') in het wervings- en selectieproces die ervoor kunnen zorgen dat onbewuste vooroordelen minder bepalend zijn en de kanselijkheid van kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond wordt vergroot. Er wordt gesproken over nudges omdat de aanpassingen er niet op gericht zijn om impliciete stereotypen van medewerkers zelf te veranderen of de medewerker te motiveren objectiever te beoordelen. Daarnaast wordt in deze pilot geen hard diversiteits-target gesteld. Organisaties kunnen nog steeds aannemen wie zij willen, alleen krijgen ze een zetje om objectiever te beoordelen. De aanpassingen richten zich op de wervings- en selectieprocedure. De verwachting is dat binnen deze veranderende omgeving impliciete stereotypen minder invloed hebben. Ook wanneer de medewerker het doel van de nudge niet kent, zou de invloed van biases in de beoordeling worden verminderd.

PILOT NUDGING IN WERVING EN SELECTIE

In de (gedrags)wetenschap bestaat brede consensus dat het effect van onbewuste vooroordelen op het wervings- en selectieproces tot een minimum kan worden beperkt door het proces te objectiveren (Hulsegge et al., 2020). Dit soort interventies ter bevordering van de kanselijkheid zijn met name werkzaam bij organisaties waar veel kansengelijkheid speelt. Het sec vergroten van de diversiteit vraagt andere interventies (Hulsegge et al., 2020).

Met dit pleidooi in gedachten heeft het Ministerie van SZW op basis van bestaand onderzoek een long-list opgesteld van 7 à 8 potentieel interessante nudges. Deze long-list is na gesprekken met tientallen (middel) grote werkgevers teruggebracht tot drie nudges waar in de praktijk de meeste animo voor bleek te zijn. Deze nudges zijn aanpassingen die in een bestaand werving- en selectieproces in te passen zijn en die gericht zijn op het aanpassen en objectiveren van het proces. In deze pilot zijn deze nudges onderzocht op hun praktische toepasbaarheid, effectiviteit (het aandeel kandidaten met een niet-westerse achtergrond dat doorgaat naar een volgende ronde/reageerde op de vacaturetekst) en de onderliggende werkzame mechanismen.

Het idee achter de nudges is dat deze het makkelijker maken voor een selecteur om te doen wat hij/zij toch al wilde doen: het beste talent aannemen, ongeacht afkomst. De nudge doet dat door, ten eerste, de selecteur te helpen stil te staan bij wat er echt vereist is aan kennis en vaardigheden voor de functie. En daar, ten tweede, heel gericht bij alle kandidaten naar te vragen (en dus te voorkomen dat andere zaken, die voor de functie niet direct relevant zijn, zorgen voor 'ruis'). Ten slotte, door de verkregen informatie systematisch te beoordelen op basis van vooraf opgestelde criteria en die scores de doorslag te laten geven voor het selectiebesluit. In de pilot is dit geoperationaliseerd in (een combinatie van) stap-voor-stap handleidingen van drie nudges: het schrijven van neutralere vacatureteksten, het objectiveren van de eerste selectie en/of gestructureerd interviewen. De nudge *Neutralere vacatureteksten* richt zich direct op het vergroten van de diversiteit door met een meer inclusieve vacaturetekst een diversere groep sollicitanten aan te trekken. De andere twee nudges richten zich op het objectiever inrichten van de werving en selectieprocedure (nudge *Objectievere eerste selectie* en *Gestructureerd interviewen*).

¹. Deze pilot is onderdeel van het programma Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt (VIA). Dit programma onderzoekt in acht pilots wat werkt om de arbeidsmarktpositie van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond te verbeteren.

om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de relevante capaciteiten van een sollicitant. Dit kan als neveneffect tot meer diversiteit leiden, maar alleen in die gevallen dat er vooraf sprake was van bias ten opzichte van sollicitanten met een migratieachtergrond en er een diverse groep solliciteert. Hieronder volgt een korte beschrijving van de betreffende nudges en de wetenschappelijke inzichten die eraan ten grondslag liggen.

NEUTRALERE VACATURETEKSTEN

Werkzoekenden zijn op zoek naar een organisatie die bij hen past. Een verondersteld gebrek aan ruimte voor uiteenlopende identiteiten en culturen kan dan een reden zijn om niet te solliciteren (Flory & Leibbrandt, 2018; Ng & Burke, 2005). Een expliciet statement over diversiteit in de organisatie kan onder bepaalde voorwaarden daarentegen juist drempelverlagend werken (Avery, 2003). Daarnaast kan ook beeldmateriaal dat de diversiteit van de organisatie bevestigt de aantrekkelijkheid van een werkgever onder kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond vergroten (Perkins et al., 2000).

Naast tekstuele en visuele uitingen van diversiteit, speelt de vacaturetekst zelf ook een belangrijke rol bij het aantrekken van kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond. Zo worden vacatureteksten veelal opgesteld op basis van het profiel van degene die net vertrokken is en/of het type medewerker dat momenteel in de meerderheid is in de organisatie (Piek et al., 2018). Als dit mensen zonder migratieachtergrond betreft, kunnen kandidaten uit minderheidsgroepen zich minder in het geschetste profiel herkennen en besluiten niet te solliciteren. Dit kan nog eens worden versterkt wanneer de vacature functie-eisen bevat die zijn omschreven als persoonlijke eigenschappen in plaats van het voor de functie gewenste gedrag. Bij kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond leeft namelijk het idee dat werkgevers er in dat geval toch een negatief stereotype beeld op na houden voor hun culturele groep en dat het geen zin heeft te solliciteren (Siebers, 2017).

Tot slot blijkt uit onderzoek dat vacatures die aandacht besteden aan de arbeidsvoorwaarden en de doorgroei-mogelijkheden binnen een functie, op meer interesse kunnen rekenen van kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond. Dit in verband met hun minder zekere positie op de arbeidsmarkt (Siebers, 2017).

Op basis van deze inzichten is de nudge *Neutralere vacatureteksten* ontwikkeld. In deze nudge worden vacatureteksten zo geschreven dat er een tekst voorligt die zowel mensen zonder als met een niet-westerse migratieachtergrond aanspreekt en uitnodigt om te solliciteren. De tekst kenmerkt zich door een beperkt aantal concrete, competentiegerichte functie-eisen, een statement en/of beeldmateriaal over diversiteit en expliciete aandacht voor arbeidsvoorwaarden en/of ontwikkeling (zie hoofdstuk 2).

OBJECTIEVERE EERSTE SELECTIE

Het verschil in kansengelijkheid is vooral groot bij de 1^e fase van wervings- en selectieproces. Onderzoek laat zien dat 90% van het verschil plaatsvindt in deze eerste fase. De fase waarbij sprake is van een groot aantal kandidaten en een snelle oppervlakkige selectie (Rich, 2014). Op basis van de inzichten uit o.a. de veldexperimenten met cv's, waaruit blijkt dat kandidaten met een niet-westers klinkende naam stelselmatig minder kans op een uitnodiging hebben, is de nudge *Objectievere eerste selectie* ontwikkeld. In deze nudge wordt niet langer gewerkt met de traditionele brief en cv, maar wordt sollicitanten schriftelijk een aantal dezelfde vragen gesteld, die zicht geven op competenties of in het verleden geleverde prestaties. In de beoordeling zijn de antwoorden van de kandidaten leidend en er wordt gebruik gemaakt van een vooraf opgestelde normering, waarbij per vraag wordt gescoord (en niet per kandidaat). Persoonlijke gegevens (waaronder de naam) van de kandidaat worden pas later geopenbaard en spelen dus geen rol in de keuze welke kandidaat wel/niet wordt uitgenodigd (zie hoofdstuk 3).

GESTRUCTUREERD INTERVIEWEN

Interviews zijn een van de meest gebruikte selectie instrumenten. Een ongestructureerd interview (een interview zonder een vooraf vastgestelde reeks van vragen) is echter sterk gevoelig voor vooroordelen. Zo blijken kandidaten waarbij de interviewer inschat dat deze cultureel gezien goed passen bij de organisatiecultuur het oordeel van de interviewer over de kandidaat sterk te beïnvloeden (Bye et al., 2014). Kandidaten die vanuit het perspectief van de interviewer 'anders' zijn hebben hierdoor een nadeel: de 'klik' ontbreekt, waardoor deze kandidaten minder kans hebben door te gaan naar de volgende ronde of de baan te krijgen.



Daarnaast krijgen bij ongestructureerde interviews de impliciete associaties (vooroordelen) van de selecteur eerder grip op de vragen en de beoordeling van de antwoorden. Recent onderzoek laat bijvoorbeeld zien dat sollicitanten met een niet-westerse migratieachtergrond meer vragen krijgen over de mate van integratie en de mate waarin zij voldoen aan de heersende normen van de organisatie (Wolgast et al., 2017). Over hun competenties ontstaat hierdoor een minder scherp beeld, wat hen minder kansrijk maakt voor de baan. Dit blijkt ook uit een meta-onderzoek onder 31 studies. Wanneer in het selectieproces gebruik wordt gemaakt van ongestructureerde interviews, krijgen sollicitanten met een niet-westerse migratieachtergrond stelselmatig een minder goede beoordeling dan kandidaten zonder migratieachtergrond (Huffcutt & Roth, 1998). Dit verschil is minder groot of zelfs afwezig bij het gebruik van gestructureerde interviews (en een gestructureerde manier van beoordelen) (Levashina et al., 2014). Door gestructureerde interviews voorkom je een bevestiging van je eigen bias, doordat je alle vragen aan iedereen stelt en niet alleen aan de sollicitanten waarbij je op basis van je eigen bias verwacht dat een issue wel of niet speelt. Daarnaast maak je sollicitanten onderling makkelijker en eerlijker vergelijkbaar omdat ze allen dezelfde vragen in dezelfde tijd krijgen.

Op basis van deze inzichten is de nudge *Gestructureerd interviewen* ontwikkeld. In deze nudge worden aan de kandidaat enkel vooraf vastgestelde, competentiegerichte vragen gesteld. Verdieping vindt plaats door het doorvragen op deze vragen met de STAR-methode (Situatie, Taak, Actie, Resultaat). Individuele scores worden direct genoteerd, de keuze voor een kandidaat vindt na afloop van alle interviews plaats, op basis van een vooraf opgestelde normering. Meer persoonlijk georiënteerde informatie en veronderstellingen over de kandidaat schuiven naar de achtergrond en zijn dus niet meer doorslaggevend in de keuze welke kandidaat de baan wel/niet krijgt. De focus op competenties en de STAR-methode helpen om een volledig beeld van een kandidaat te krijgen op de relevante criteria (zie hoofdstuk 4).

ONDERZOEK

Ondanks wetenschappelijke onderbouwing van de aanpassingen in werving en selectie die de kansengelijkheid van kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond in het wervings- en selectieproces kunnen bevorderen, is bewijs voor in de praktijk

toepasbare, en effectieve interventies schaars, zowel vanuit praktijkonderzoek als wetenschap. De pilot Nudging is op gezet om de vertaaltap van theorie en experimentele studies naar de praktijk te maken. Dit door te onderzoeken hoe de drie nudges in de organisaties geïmplementeerd worden en hoe effectief ze zijn. De implementatie is begeleid door het Ministerie van SZW en Ocellus Consulting. TNO is gevraagd de nudges te testen in de praktijk bij 19 Nederlandse bedrijven en organisaties. Deze evaluatie beoogt de volgende onderzoeksvragen te beantwoorden:

1. Zijn de nudges in de praktijk toepasbaar en uitgevoerd zoals beoogd (procesevaluatie)?
2. Leiden de nudges tot meer kansengelijkheid (effectonderzoek)?
3. Wat is het onderliggende mechanisme van de nudges (mechanismeonderzoek)?

Zie kader 1 voor een nadere uitwerking van de onderzoeksvragen.

Door de experimentele opzet en de deelname van 19 (middel)grote bedrijven over een periode van twee jaar, kunnen we stellen dat sprake is van een voor de wetenschap en praktijk uniek onderzoek. Zowel het ministerie, TNO als de deelnemende organisaties waren zich er voorafgaand van bewust dat dit een lastig uit te voeren onderzoek zou zijn gezien het gevoelige onderwerp en de complexiteit van de toepassing en uitvoering in de praktijk. Bij toegepast onderzoek intervenueer je immers in een bestaande omgeving en zijn er diverse (context)variabelen waar geen controle op is, waardoor het aantonen van effecten lastiger is dan in een gecontroleerde lab-omgeving. Maar tegelijkertijd levert toegepast onderzoek ook een schat aan waardevolle informatie op, omdat het onderzoek plaatsvindt in de werkelijkheid. Dit vraagt ook doorzettingsvermogen en moed van de werkgevers omdat er aanpassingen plaatsvinden in hun wervings- en selectieproces, waarvan voorafgaand de effecten niet vaststaan. Bovendien vraagt de pilot niet alleen om anders te gaan werken, maar ook om onderzoeksactiviteiten zoals het bijhouden van data. De onderzoekers en werkgevers hebben zich van begin tot einde van de pilot maximaal ingezet om optimale data te verzamelen.

KADER 1: Uitwerking van de onderzoeksvragen:

1. Zijn de nudges in de praktijk toepasbaar en uitgevoerd zoals beoogd?

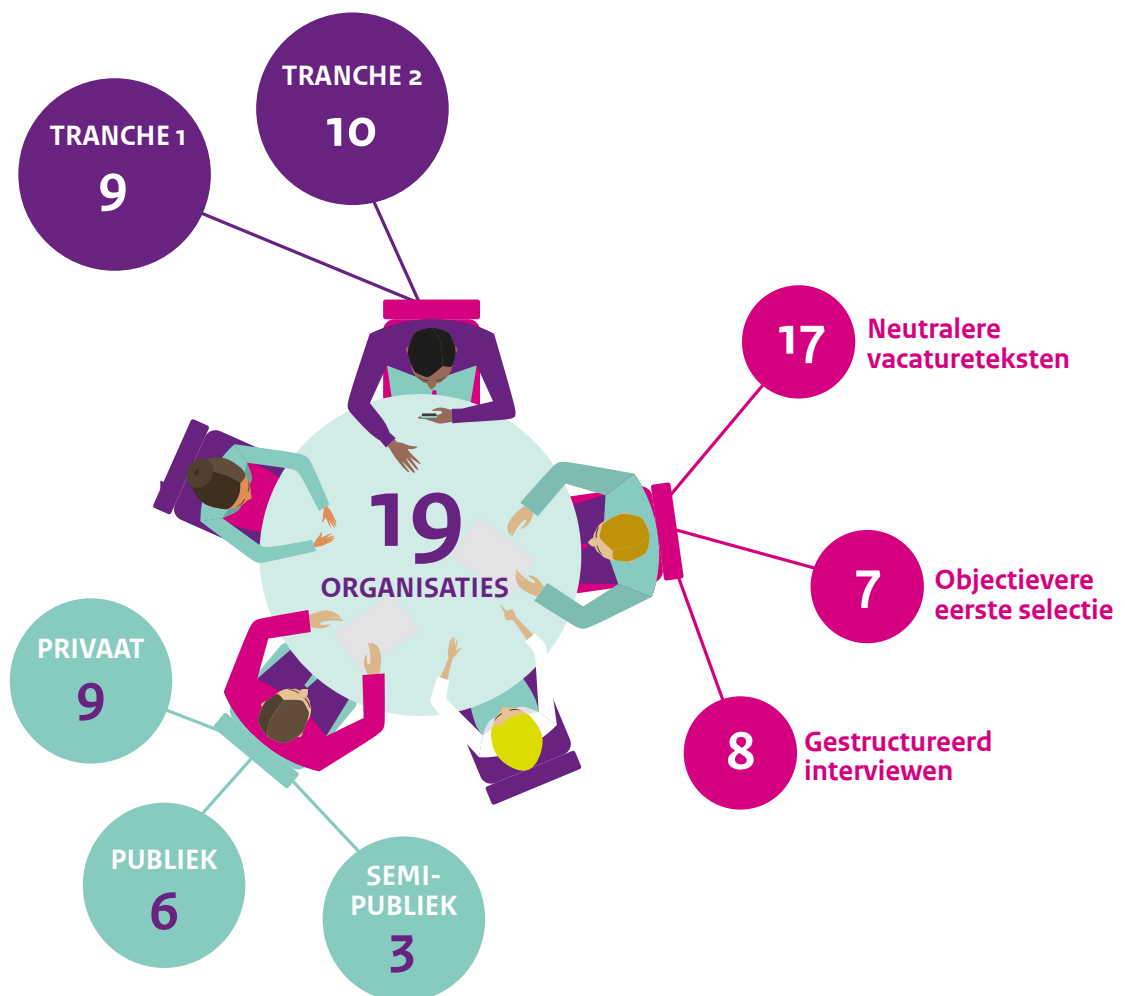
- Zijn de nudges conform de richtlijnen (handleiding) uitgevoerd?
- Verandert er na implementatie van de nudges iets in het wervings- en selectieproces?
- Zijn de nudges goed toepasbaar in de praktijk?

2. Leiden de nudges tot meer kansengelijkheid?

- Solliciteren er meer mensen met een niet-westerse migratieachtergrond?
- Stromen er meer mensen met een niet-westerse migratie-achtergrond door naar de volgende ronde na de brievenselectie, dan wel het interview?

3. Wat is het onderliggende mechanisme van de nudges?

- Zijn kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond er op basis van Neutralere vacatureteksten sterker van overtuigd dat zij snel hun plek vinden in de organisatie, kunnen voldoen aan de functie-eisen, voor langere tijd zeker zijn van hun baan, dan wel gelijke kansen krijgen in de organisatie?
- Leiden objectievere selectie en/of een gestructureerde aanpak van het sollicitatiegesprek ertoe dat de selecteurs tijdens het selectieproces meer gericht zijn op de werk gerelateerde en minder op de niet-werk gerelateerde kenmerken van kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond?



FIGUUR 1.1 - Kenmerken van de deelnemende organisaties aan de Pilot Nudging.

OPZET ONDERZOEK

Het onderzoek is uitgevoerd in twee fases (tranches). In tranche 1 (toepassing nudges van september 2019 t/m maart 2020) zijn de nudges geïmplementeerd en onderzocht in 9 (middel)grote bedrijven uit de publieke en private sector. Het stond de organisaties vrij om te kiezen welke interventie(s) ze wilden toepassen. Ervaringen met het onderzoek in tranche 1 zijn gebruikt om het onderzoek in tranche 2 (toepassing nudges van april 2020 t/m december 2020) te verbeteren. Aan tranche 2 deden 10 (middel)grote organisaties mee, eveneens afkomstig uit de publieke en private sector. In deze tweede tranche is de nudge *Neutralere vacatureteksten* steeds gecombineerd met één van de andere twee interventies, als vaste combinatie. Zie figuur 1.1.

De deelnemende organisaties zijn geworven door het Ministerie van SZW, voordat TNO bij het onderzoek werd betrokken. Voor de rekrutering van organisaties in tranche 2 zijn – mede op basis van de bevindingen in tranche 1- vooraf aangescherpte selectiecriteria opgesteld, zodat de onderzoeksopzet verder kon worden geoptimaliseerd. Voorbeelden van deze selectiecriteria zijn

- de huidige stand van diversiteit in de organisatie
- de huidige praktijk van werving en selectie is anders dan de nudge(s)
- er is voldoende draagvlak en capaciteit voor uitvoering van de pilot en de onderzoeksactiviteiten
- er is voldoende aanbod van vacatures waarbij geen head hunting plaatsvindt en waarbij voldoende aanbod van kandidaten is (geen krapte functies)
- werving vindt plaats in regio's waarin de bevolking voldoende cultureel divers is (nudge neutralere vacatureteksten) of er reageren met regelmaat kandidaten met een biculturele achtergrond op vacatures (andere twee nudges)

Vorbereiding en begeleiding

Aan elke tranche ging een voorbereiding vooraf, om de deelnemende organisaties voldoende te equiperen om de nudges toe te passen en de voor het onderzoek gewenste data aan te leveren. Voor het toepassen van de nudges was een uitgebreide handleiding beschikbaar, waarin stap voor stap staat beschreven hoe de nudge kan worden toegepast in de praktijk. Daarnaast verzorgde een adviseur van Ocellus Consulting een workshop per nudge, waarin de deelnemers konden oefenen met de beschreven stappen. Daarbij werd ook ingegaan op bewustwording van onbewuste vooroor-

delen. Aan deze workshop namen recruiter(s) deel die in de praktijk uitvoering zouden geven aan de implementatie van de nudges. Daarnaast gaf deze adviseur van Ocellus Consulting in de eerste maanden na de start van het toepassen van de nudges tips en feedback over hoe de stappen in de praktijk werden toegepast en waar verbeterpunten zaten.

Gedurende het onderzoek hielden zowel het ministerie als TNO contact met de deelnemers. Dit gebeurde in tussentijdse plenaire sessies waarin vertegenwoordigers van alle bedrijven deelnamen en waar zij kennis en ervaring onderling uitwisselden. Daarnaast is 1-op-1 contact onderhouden met de bedrijven.

In tranche 1 was TNO het eerste aanspreekpunt voor de deelnemers. In tranche 2 werden de rollen gesplitst. Het ministerie deed het projectmanagement (vinger aan de pols houden wat betreft de implementatie van de nudges, versturen van nieuwsbrieven, organisatie van contactmomenten met de organisaties over de toepassing van de nudges). Bij TNO konden de organisaties terecht met vragen over de opzet van het onderzoek en de dataverzameling. Er is bij de start van de tweede tranche een 4-wekelijkse cyclus opgesteld waarbij de organisaties op vaste momenten 1-op-1 belmomenten hadden met het ministerie, data deelden met TNO en deelnamen aan maandelijks overlegmomenten ("progress calls") met de organisaties die met dezelfde nudges werkten, het ministerie en TNO. Ook is in de tweede tranche meer aangestuurd op een de betrokkenheid van een team (projectleider, recruiter, support van HR-directeur) in plaats van één persoon bij de organisaties. Op deze manier kon de uitvoering van het onderzoek verder worden geoptimaliseerd.

Onderzoeksopzet







Om de effectiviteit van de nudge(s) te kunnen toetsen is een experimentele opzet gehanteerd. In tranche 1 betekende dit dat vacante functies random (willekeurig) werden toegewezen aan óf een experimentele conditie waarin het wervings- en selectieproces werd doorlopen conform de richtlijnen van de nudge(s), óf aan een controleconditie waarin het proces op de oorspronkelijke (traditionele) manier werd doorlopen. Bij sommige organisaties vond het random toewijzen plaats op afdelings- of functieniveau in plaats van vacatureniveau. In tranche 2 is ervoor gekozen in elke organisatie met twee afzonderlijke afdelingen of locaties te werken,

waarbij de ene afdeling/locatie fungeerde als experimentele conditie en de andere als controleconditie. De afdelingen werden zo gekozen dat ze hoofdzakelijk verschilden op het wel/niet toepassen van de nudge, maar verder zoveel mogelijk overeenkomsten hadden. Welke afdeling de nudge zou toepassen en welke op traditionele wijze te werk zou gaan is vooraf bij een aantal organisaties random bepaald en bij andere organisaties volgens de voorkeur van de organisatie. Nadat de deelnemende organisaties de voorbereiding (handleiding, workshops) hadden doorlopen en de experimentele- en controlecondities bekend waren, kregen de organisaties de gelegenheid zich de nudges in de praktijk eigen te maken en te oefenen met hun bijdrage aan de dataverzameling.

Gedurende de uitvoering van de nudges verzamelden zowel de experimentele groep als de controlegroep

data. Voor de start van tranche 2 is bovendien een voormeting gedaan (februari t/m april 2020), onder andere om vast te stellen in hoeverre er bij aanvang van het onderzoek al een hoge mate van kansengelijkheid is. Een hoge mate van kansengelijkheid betekent immers dat er nog weinig ruimte is voor verbetering en de werking van de nudges dus niet kunnen worden getest. Om het effect van de nudges aan te tonen is gekeken of er een toename was in het aandeel kandidaten met een niet-westerse achtergrond dat reageerde op een vacature/doorzing naar een volgende ronde na toepassing van de nudge(s). Tabel 1.1 beschrijft de verschillende databronnen van het onderzoek, deze verschilden per nudge en per tranche. In bijlage 1 staat een toelichting van deze databronnen. In de volgende hoofdstukken wordt steeds het aantal observaties gerapporteerd. Kader 2 beschrijft de wijze waarop de culturele achtergrond van kandidaten is bepaald.

TABEL 1.1 - Overzicht van gebruikte bronnen in tranche 1 en 2

TRANCHE 1	Proces	Effect	Mechanisme
 Neutralere vacatureteksten	<ul style="list-style-type: none"> • Vragenlijst aan kandidaten • Vragenlijst aan recruiters* • Focusgroep* • Genudgede materialen* 	Vragenlijst aan kandidaten	Vragenlijst aan kandidaten
 Objectievere eerste selectie /  Gestructureerd interviewen	<ul style="list-style-type: none"> • Vragenlijst aan kandidaten* • Vragenlijst aan recruiters* • Focusgroep* • Genudgede materialen* 	Gegevens over kandidaten	Vragenlijst aan recruiters
TRANCHE 2	Proces	Effect	Mechanisme
 Neutralere vacatureteksten	<ul style="list-style-type: none"> • Vragenlijst aan kandidaten • Vragenlijst aan recruiters* • Focusgroepen* • Observaties tijdens contactmomenten* • Genudgede materialen* 	Vragenlijst aan kandidaten (incl. voormeting)	Vragenlijst aan kandidaten
 Objectievere eerste selectie /  Gestructureerd interviewen	<ul style="list-style-type: none"> • Vragenlijst aan kandidaten ** • Vragenlijst aan recruiters* • Focusgroepen* • Observaties tijdens contactmomenten* • Genudgede materialen* 	Gegevens over kandidaten (incl. voormeting)	Vragenlijst aan recruiters

* alleen uitgevraagd in de experimentele groep

** alleen uitgevraagd bij objectievere eerste selectie

KADER 2: Toelichting op de wijze waarop de culturele achtergrond van kandidaten is bepaald

Voor *Neutrale vacatureteksten* werd culturele achtergrond vastgesteld door te vragen naar het geboorteland van de kandidaat én dat van zijn/haar ouders (CBS definitie (CBS, 2021a)). Daarnaast is kandidaten gevraagd aan te geven hoe zij hun eigen culturele achtergrond beschouwen ('zelfdefinitie').

Voor *Objectievere eerste selectie / Gestructureerd interviewen* maakten recruiters een inschatting van de culturele achtergrond van de kandidaten:

- Bij de nudge *Objectievere eerste selectie* schatte een recruiter die *niet* bij het wervings- en selectieproces betrokken was op basis van de voor- en achternaam van de kandidaat in of de kandidaat wel of geen (niet-)westerse migratieachtergrond heeft. Dit gebeurde nadat alle antwoorden op de vragen waren beoordeeld.
- Bij de nudge *Gestructureerd interviewen* werd door een recruiter die *wél* bij het wervings- en selectieproces betrokken was op basis van de naam van de kandidaat én de eerste indruk (uiterlijk, gedrag) ingeschat of de kandidaat wel of geen (niet-)westerse migratieachtergrond heeft. Dit gebeurde nadat alle gesprekken voor een vacature waren gevoerd.

Er is voor subjectieve inschattingen gekozen, omdat in de dagelijkse praktijk op dezelfde wijze beelden worden gevormd van de culturele achtergrond van een kandidaat. Deze beelden kunnen vervolgens (onbewust) een rol spelen in het selectietraject. Om privacy-redenen gaven organisaties alleen de culturele achtergrond van de kandidaten door, de namen zijn achterwege gelaten.



LEESWIJZER

In de volgende hoofdstukken beschrijven we per nudge de uitkomsten van het onderzoek. Hierbij beschrijven we eerst de uitkomsten van het proces van het toepassen van de nudge en de onderliggende mechanismen (onderzoeksvraag 1 en 3), gevolgd door het effectonderzoek (onderzoeksvraag 2). Hierbij wordt standaard over beide tranches gezamenlijk gerapporteerd, maar soms wordt er een uitsplitsing naar de tranches apart gemaakt. Dit staat dan expliciet vermeld. In hoofdstuk 5 bespreken we de conclusie, enkele overwegingen bij (de implicaties van) het onderzoek en doen we aanbevelingen voor vervolg.

Bij het lezen en interpreteren van deze hoofdstukken willen we graag vooraf een aantal zaken meegeven:

- Hoewel verwacht, bleek het in de praktijk inderdaad lastig om voldoende kwalitatief goede data over het effect van de nudges (toename van het aandeel kandidaten met een niet-westerse achtergrond dat reageerde op een vacature/doorgang naar een volgende ronde na toepassing van de nudge(s)) te verzamelen. Hierdoor was het lastig om (voorspellende) analyses te kunnen doen en robuuste conclusies over het effect en mechanisme van de nudges te trekken. Ook leidde deze praktijksetting ertoe dat de organisaties in hun wervings- en selectieproces niet altijd volledig en uitsluitend de nudges toepasten, wat consequenties heeft voor het trekken van conclusies. In hoofdstuk 5 - *Het wervings- en selectieproces* gaan we hier verder op in.

- Anderzijds heeft de praktijksetting waarin organisaties in hun reguliere wervings- en selectieproces aanpassen en op basis daarvan ook daadwerkelijk kandidaten aannamen een rijkdom aan praktijkgerichte inzichten opgeleverd vanuit het perspectief van de organisaties ten aanzien van de toepasbaarheid van de nudges in de organisaties.

- Het onderzoek levert een grote hoeveelheid unieke waardevolle data. Om toch iets te kunnen zeggen over de effecten en onderliggende mechanismen, hebben we er daarom voor gekozen te *beschrijven* wat we in de data zien.

- Het doen van onderzoek waarin culturele of etnische achtergrond een rol speelt, stuit op keuzes voor het gebruik van begrippen die geladen kunnen zijn met positieve of negatieve connotaties. Gedurende de looptijd van de pilot en is er, in overleg met adviseurs, overwegend gebruik gemaakt van de term ‘biculturele kandidaat’ of ‘kandidaat met een niet-westerse (migratie)-achtergrond’. We hanteren in dit rapport echter de terminologie die ook door het CBS wordt gehanteerd en gebruikelijk is in onderzoek in de Nederlandse context: ‘migratie-achtergrond’ van de ‘eerste en tweede generatie’ (CBS, 2021^a). We zijn ons ervan bewust dat deze termen ook nadelen hebben. Zo kan het spreken over ‘migratieachtergrond’ misplaatst voelen als het personen betreft die zelf nooit gemigreerd zijn en is er discussie over het gebruik van ‘niet-westers’. Om aan te kunnen sluiten bij bestaand onderzoek, kiezen wij er toch voor om geen andere terminologie te introduceren.

- Hoewel we verwachten dat de interventies bij succes ook voor andere doelgroepen relevante resultaten opleveren, is de focus gedurende de pilot gelegd op het effect op culturele diversiteit.

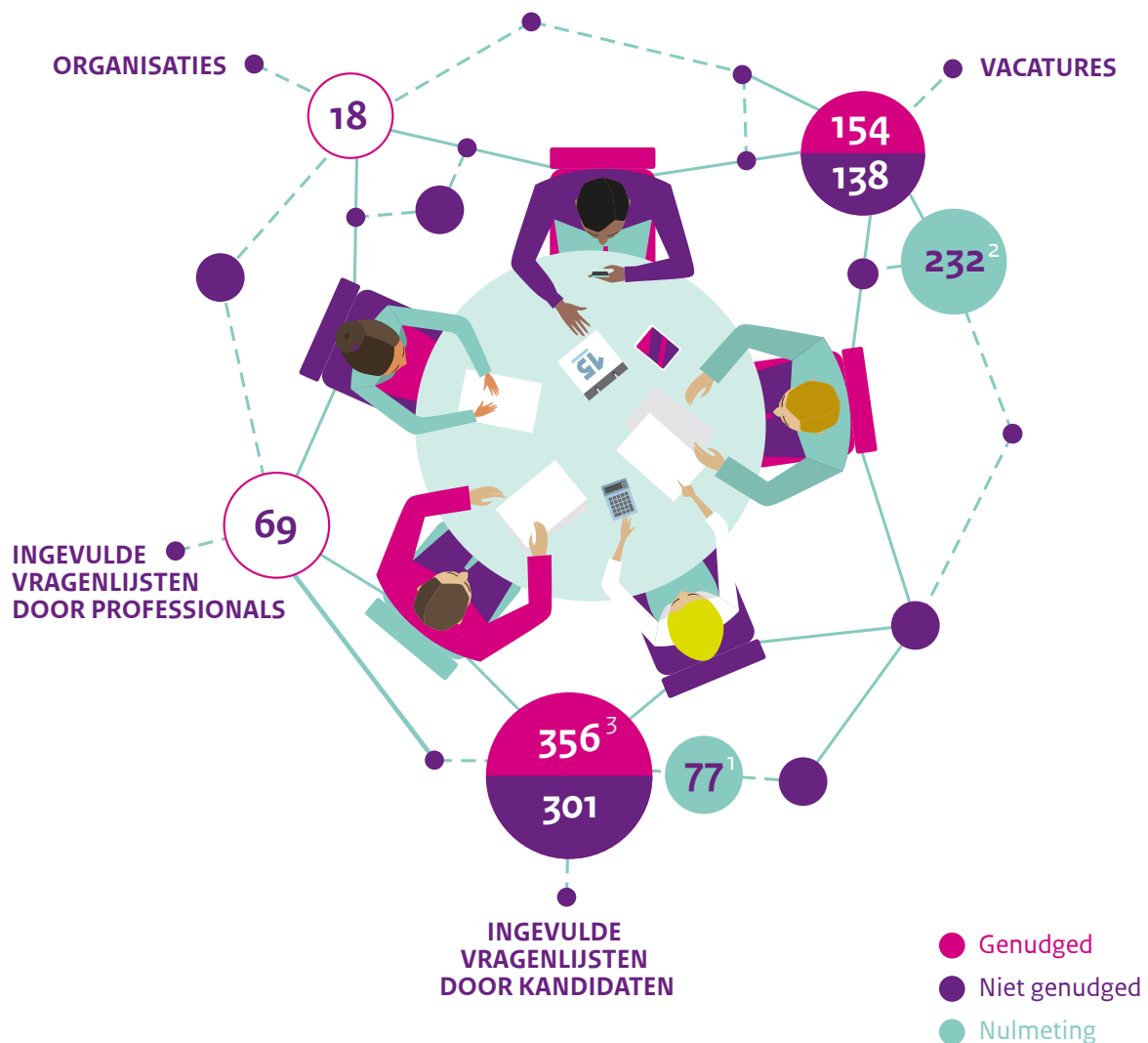
- In de bijlage van dit rapport geven we een verdiepende kijk geven voor degenen die behoefte hebben aan meer informatie over het onderzoek en aan meer inzicht in de cijfers achter de resultaten van het onderzoek.



2.

Nudge Neutralere vacatureteksten

DE RESULTATEN IN DIT HOOFDSTUK ZIJN GEBASEERD OP:

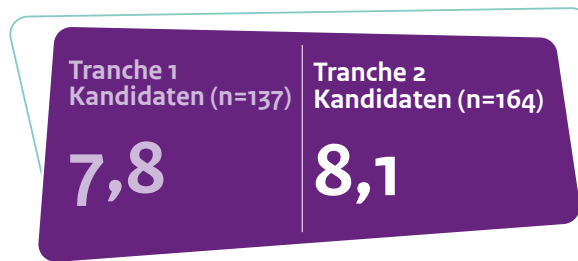
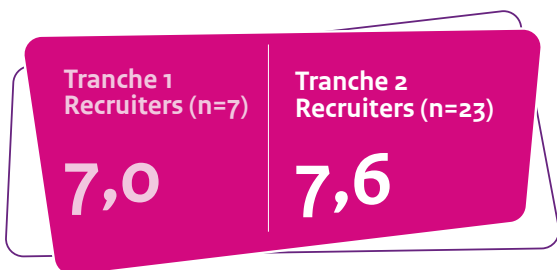


Daarnaast zijn drie focusgroepen met recruiter(s) georganiseerd, logboeken verzameld, gespreksnotities geëvalueerd en genudgede vacatureteksten bekeken.

2) Alleen bij tranche 2 verzameld

3) Bij tranche 2 zijn deze procesevaluatievragen pas vanaf september toegevoegd aan de vragenlijst waardoor de N in figuur 2.1 lager is dan dit totaal.

4) Het rapportcijfer van de kandidaten is berekend o.b.v. de eerste 4 items uit figuur 2.1, omdat het laatste item (aangesproken voelen door inclusiviteit en diversiteit) niet gaat over de waardering van de vacaturetekst.



WAT IS DE TOEPASBAARHEID VAN DE NUDGE NEUTRALERE VACATURETEKSTEN IN DE PRAKTIJK?

De nudge lijkt goed toepasbaar in de praktijk en krijgt vanuit het oogpunt van de recruiter een (ruime) voldoende: een 7 (n=7) in tranche 1, een 7,6 (n=23) in tranche 2. Ook kandidaten waarden de vacatureteksten goed met een 7,7 (n=137; tranche 1) en een 8,1 (n=164; tranche 2)⁴.

Volgens de recruiters kost het, vooral in het begin, meer tijd om neutralere vacatureteksten te schrijven en vraagt het een andere manier van denken. Na verloop van tijd gaat dit echter steeds minder tijd kosten, mede doordat ze kennis en ervaring opbouwen ten aanzien van formuleren van competentiegerichte functie-eisen. Dit zien we ook terug in de positieve waardering van de nudge over de tijd. De in de pilot gebruikte handleiding biedt heldere informatie om de nudge uit te kunnen voeren. De nudge is voor veel recruiters niet ingewikkeld om uit te voeren en sluit grotendeels aan bij hoe ze gewend zijn te werken, zeker naar gelang ze meer ervaring hebben opgedaan met de nudge. Toch blijkt dat niet alle onderdelen van de nudge consequent zijn uitgevoerd of correct zijn toegepast, zoals het aantal beschreven functie-eisen, en de beschrijving van de organisatiecultuur. Maar uiteindelijk verschillen de

genudgede vacatureteksten duidelijk van de niet-genudgede teksten doordat ze onder meer minder functie-eisen beschrijven, meer focussen op competenties in plaats van persoonlijkheidskenmerken en een diversiteitsstatement bevatten, waarmee ze in potentie beter aan sluiten bij kandidaten uit minderheidsgroepen (Avery, 2003; Siebers, 2018).

Het makkelijkst vinden de deelnemers het om duidelijkheid te scheppen over de arbeidsvoorwaarden. Dit deden ze ook al grotendeels voor deelname aan de pilot. Ook het terugbrengen van de functie-eisen naar 4/5 must-haves wordt door hen over de tijd als steeds makkelijk ervaren, en tegelijk ook als meest essentieel. Hoewel de nieuwe vacatures die in de pilot werden geschreven regelmatig tóch meer dan 5 functie-eisen bevatten, zien recruiters een grote meerwaarde in het nadenken over de essentie en competenties van een functie (zie ook hoofdstuk 5 - *Professionalisering en competentiegerichte benadering*). Het concreet uitwerken van de competenties en onderliggend gedrag vinden de recruiters lastiger. Dit zien we ook terug in de beoordeelde vacatureteksten: de functie-eisen blijven vaak vrij algemeen en worden niet concreet uitgewerkt in relatie tot de functie. Het beschrijven van de cultuur van de organisatie of het team wordt in de praktijk weinig toegepast.

CITATEN - RECRUITER(S)

“We hebben de vacaturetekst flink aangepast. Je moet het korter samenvatten. We hebben kritisch gekeken naar de competenties en of die echt nodig zijn of dat ze nog te leren zijn. De reacties op de vacature zijn goed.”

“Het is het beste om helemaal bij nul te beginnen, in plaats van een bestaande tekst te herschrijven. Vooral die verborgen competenties eruit halen is een goede verbeter slag! En de eisen meer verwoorden in termen van wat je kunt, in plaats van wie je bent.”

“Soms is het lastig prioritering aan te brengen in de functie-eisen.”

Uit de focusgroepen en progress calls kwamen de volgende elementen naar voren als **bevorderend** voor het schrijven van de neutralere vacatureteksten:

- Investeer in de *intake* met de vacaturehouder, waarin de recruiter samen met de vacaturehouder de essentiële competenties voor de functie bespreekt. Dit zorgt voor draagvlak en meer consensus over wat echt nodig is voor het uitvoeren van een functie, wat uiteindelijk tijdswinst oplevert.
- Vertrouw erop dat oefenen helpt. Er ontstaat na een paar keer doen een omslag bij veel recruiters in het denken: van eigenschappen naar competenties. Het gaat dan bijna als vanzelf.
- Maak gebruik van bestaande competentiegidsen, zodat het wiel niet opnieuw uitgevonden hoeft te worden. Deze bestaan soms al binnen de organisatie, of zijn te vinden in het publieke domein.
- Spar met iemand die kritisch feedback geeft op de herschreven vacaturetekst, om te voorkomen dat de macht der gewoonte de overhand neemt.
- Begin vanaf nul met het schrijven van een vacaturetekst, in plaats van het herschrijven van een oude tekst.
- Volg een training over het toepassen van de nudge en hou de handleiding van de nudge erbij. Dit is noodzakelijk om de nudge goed toe te kunnen passen.

CITATEN - RECRUITER(S)

“Dat we het gesprek voeren in de organisatie over diversiteit en inclusie vind ik al winst, je wordt er als organisatie altijd beter van.”

“Het [diversiteits]statement is gelijk je visitekaartje, waarin je aangeeft een organisatie te zijn waarbij iedereen welkom is, het is prikkelend en je maakt hierbij oprecht verbinding met de lezer”.

“We zijn echt met vacaturehouders in gesprek over de functie-eisen. Op zich is het wel een mooi gesprek. Ze zeggen bijvoorbeeld 'competentie is analytisch' en dan vraag ik 'analytisch wat bedoel je daarmee?' En uiteindelijk, kom je op iets heel anders uit”.

De volgende elementen bleken, op basis van de focusgroepen en progress calls, **belemmerend** voor het schrijven van de neutralere vacatureteksten:

- Hoewel recruiters het terugbrengen van de functie-eisen essentieel vinden en dit relatief makkelijk kunnen toepassen, is het soms lastig hiervoor draagvlak te krijgen bij de vacaturehouders. Dit omdat de vacaturehouders graag meer functie-eisen terug zien komen en het lastiger vinden om tot de kern van de functie te komen.
- Door tijdsdruk voor het uitzetten van een vacature, wordt de nudge niet altijd (volledig) toegepast.
- Te weinig ruimte om af te wijken van vaste procedures, bijvoorbeeld een dwingend vacatureteksttemplate of een vast intakeproces, bemoeilijkt het toepassen van de nudge in de praktijk.



CITAAT - RECRUITER

“Het werk als recruiter is druk, met pieken en dalen, de verleiding is dan groot om alles in een los halfuurtje te doen. De ervaring leert dat het beter is om een paar uur vrij te maken, de handleiding rustig door te lezen en de stappen te volgen.”

WAT ZIJN DE OPBRENGSTEN VAN NEUTRALERE VACATURETEKSTEN VOLGENS RECRUITERS?

Het toepassen van de nudge neutralere vacatureteksten heeft voor recruiters de volgende positieve opbrengsten:

- Recruiters geven terugkerend aan dat het bijdraagt aan een professionelere manier van recruitment, doordat volgens een vaste en onderbouwde werkwijze gehandeld wordt en recruitment hierin de leiding kan nemen richting vacaturehouder.
- Het leidt tot een beter, inhoudelijker gesprek met de vacaturehouder bij de vacature-intake.
- De vacaturehouder heeft meer zicht op wat nu echt nodig en belangrijk is voor een functie. Dit heeft ook meerwaarde voor het selectieproces.
- Het draagt bij aan een beter eindproduct: betere en bondigere vacatureteksten.
- Het leidt tot meer zichtbaarheid van de professe van recruitment binnen de organisatie.
- Het draagt bij aan meer bewustwording van het belang van diversiteit in de organisatie.
- Het diversiteitsstatement wordt door recruiters echt als waardevol en vernieuwend ervaren. Hierbij is het wel belangrijk dat het statement integraal onderdeel is van de vacaturetekst en niet als een soort ‘disclaimer’ op het einde wordt toegevoegd.

CITATEN - RECRUITER(S)

“De vacature intake wordt beter. Je gaat beter doordenken over de competenties. En daar managers mee confronteren: wat is nou het belangrijkste voor de functie? De nudge helpt om het gesprek aan te gaan.”

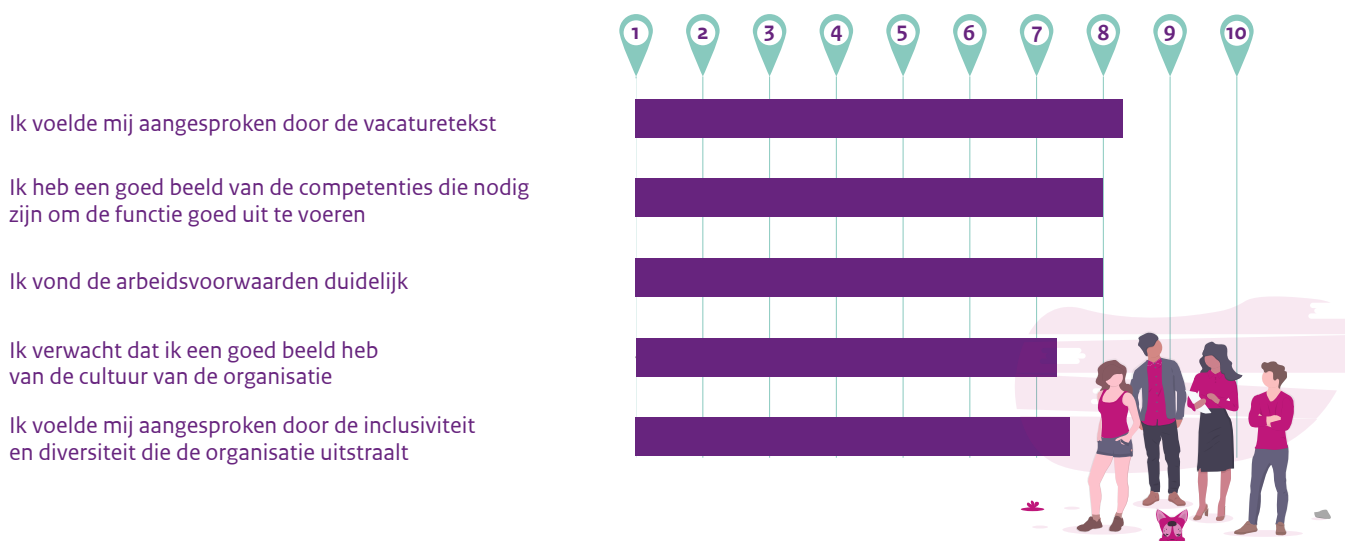
“Zorgt voor meer scherpte over wat echt belangrijk is.”

“Dit geeft je een andere manier van denken. Je gaat anders uit van dingen die je zelf leuk vindt. De inhoud wordt niet echt anders, wel de insteek en tone of voice.”

Recruiters zijn niet van mening dat het schrijven van neutralere vacatureteksten zorgt voor een groter of kleiner aantal, of voor betere of minder goede kandidaten. Ze hebben geen eenduidig beeld van of de nudge al dan niet diversere kandidaten oplevert. Een deel denkt van wel, maar een bijna net zo groot deel denkt van niet. Desondanks hebben alle organisaties uit de pilot het voornemen deze nudge blijvend toe te passen vanwege de professionalisering en de betere kwaliteit van vacatureteksten. De recruiters geven daarnaast aan dat het uitsluitend aanpassen van de vacaturetekst volgens hen onvoldoende lijkt om meer (culturele) diversiteit te werven. Verandering van arbeidsmarktcommunicatie (bv. kanalen die worden gebruikt om mensen te bereiken) en wervingsaanpak (bv. centraal of decentrale aanpak, welke instrumenten worden ingezet) is ook van belang. Dit sluit ook aan bij eerder onderzoek, waaruit blijkt dat je moet werken aan het netwerk waarin je werft, hoe je werft en aan employer branding (Razenberg et al., 2018).

HOE ERVAREN KANDIDATEN DE NEUTRALERE VACATURETEKST?

Volgens recruiters vinden kandidaten de neutralere vacatureteksten helder en krijgen zij positieve reacties van kandidaten op deze teksten. In de vragenlijst die voor is gelegd aan kandidaten, worden de neutralere vacatureteksten als voldoende tot goed beoordeeld (zie figuur 2.1). De mate waarin kandidaten zich bij de genudgede vacatureteksten aangesproken voelen door de inclusiviteit en diversiteit van de organisatie wordt gemiddeld beoordeeld met het rapportcijfer 7,5.



FIGUUR 2.1 -Beoordelingen van de afzonderlijke elementen van de genudgede vacaturetekst met een rapportcijfer door de kandidaten zelf (N=301).

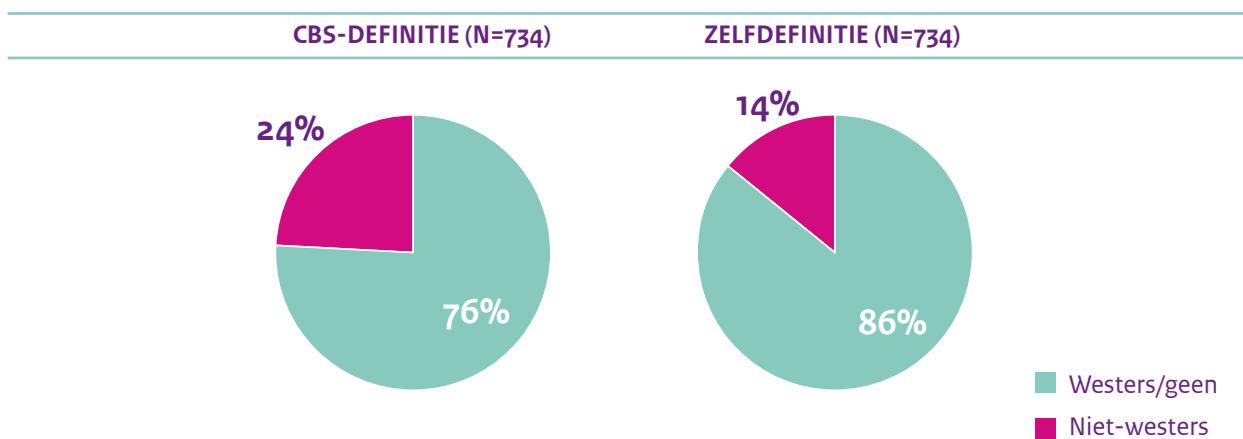
Ondanks dat de genudgede vacatureteksten over het algemeen op een aantal punten verschillen van reguliere teksten, waarmee ze in potentie beter aan sluiten bij kandidaten met een niet-westerse achtergrond, zijn er vanuit de mechanismevragenlijst geen aanwijzingen dat de herschreven vacatureteksten door (niet-westerse) kandidaten structureel anders ervaren worden dan vacatureteksten die opgesteld zijn volgens de reguliere werkwijze. Zo is er geen verschil in de verwachtingen die de kandidaten hebben m.b.t. baanzekerheid, het kunnen voldoen aan de functie-eisen, kansgelijkheid en waargenomen ruimte voor de eigen culturele achtergrond. We vinden daarmee vanuit het perspectief van kandidaten geen onderbouwing voor het veronderstelde mechanisme van de nudge. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat niet-westerse kandidaten ook in de controlegroep vrij goede verwachtingen hebben m.b.t. baanzekerheid, het kunnen voldoen aan de functie-eisen, kansgelijkheid en waargenomen ruimte voor de eigen culturele achtergrond, waardoor de nudge mogelijk geen extra effect sorteert. Hier gaan we in Hoofdstuk 5 verder op in.

CITAAT - KANDIDAAT

“De vacature was helder geformuleerd en het proces verliep prima conform beschrijving”.

WAT IS HET EFFECT VAN DE NUDGE NEUTRALERE VACATURETEKSTEN OP DE ACHTERGROND VAN GEWORVEN KANDIDATEN?

De gemiddelde verhouding tussen westerse- en niet westerse kandidaten laat een robuuste verhouding zien over de verschillende tranches en condities: Gemiddeld heeft 23,6% van de kandidaten die in de pilot voor deze nudge een vragenlijst ingevuld (n=734) een niet-westerse migratieachtergrond, waarbij de kandidaat en/of één of beide ouders geboren is in een niet-westers land (CBS-definitie). 13,6% van de kandidaten rekent zichzelf tot een niet-westerse groep (zelfdefinitie; zie figuur 2.2). Hieruit blijkt dat kandidaten zichzelf minder snel een niet-westerse migratieachtergrond toekennen dan dat op basis van de CBS-definitie gebeurt.



FIGUUR 2.2 -Migratieachtergrond kandidaten nudge Neutralere vacatureteksten volgens CBS-definitie en zelfdefinitie (N=734).

In totaal beschikken we van 9 organisaties over geschikte data⁵ om in te gaan op het effect van de nudge op de verhouding kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond⁶ dat solliciteert naar aanleiding van de genudgede vacaturetekst (zie bijlage 3). Omdat er van de nulmeting (tranche 2) onvoldoende data was is deze niet meegenomen in de analyses en vergelijken we de kanselijkheid met die van de controlegroep.

De data over kandidaten die hebben gesolliciteerd, geven wetenschappelijk onvoldoende robuuste aanwijzingen om uitspraken te kunnen doen of de nudge neutralere vacatureteksten effectief is voor het vergroten van de kanselijkheid. Dit betekent dat we geen eenduidige verschillen zien in het aandeel niet-westerse kandidaten dat solliciteert op de genudgede vacatures ten opzichte van de reguliere vacatures.

5) Onder “geschikte data” verstaan we data uit zowel de nuddegroep (experimentele groep) als de controlegroep, binnen een organisatie.

6) Voor het toetsen van het effecten gebruiken we de CBS-definitie voor de achtergrond van de kandidaat, omdat deze ook gebruikt wordt in statistiek en beleid.

Er zijn namelijk vier organisaties waar het aandeel niet-westerse kandidaten groter lijkt te worden als de vacatures genudged worden. Maar aan de andere kant zijn er ook vijf organisaties waar het tegenovergestelde het geval is en waar het aandeel niet-westerse kandidaten juist lijkt te zijn afgenomen. Deze verschillen zijn niet eenduidig te verklaren op basis van wat we weten over het proces van nudgen, de genudgede materialen, noch de ervaringen van kandidaten en achterliggende mechanismen. Wel weten we dat van de totale werkzame beroepsbevolking in Nederland, bijna 12% van de werknemers van niet-westerse herkomst is (CBS, 2021^b). Ondanks de grote regionale verschillen in Nederland, kan dit mogelijk een teken zijn dat in de huidige studie al relatief veel niet-westerse kandidaten reageren op een vacaturetekst, waardoor door nudge weinig effect kon sorteren. In hoofdstuk 5 gaan we hier verder op in.



CONCLUSIE

De nudge blijkt in de praktijk goed toepasbaar te zijn. Hoewel tijdsdruk, vaste procedures en draagvlak bij vacaturehouders het consequent en volledig toepassen van de nudge in de praktijk soms belemmeren, waarden de deelnemende recruiters aan de pilot de nudge met een (ruime) voldoende en zijn de pilotorganisaties voornemens deze nudge blijvend toe te passen.

De recruiters ervaren duidelijke meerwaarde van Neutrale vacatureteksten op het wervingsproces en het professionele handelen van de recruiters. Volgens recruiters die deelnamen aan de pilot draagt het bij aan betere en bondigere vacatureteksten, meer zicht op wat nu echt nodig en belangrijk is voor een functie, een betere vacature-intake met de vacaturehouder en meer bewustwording van het belang van diversiteit in de organisatie. Ook kandidaten waarden de genudgede vacatureteksten positief. We vinden vanuit het perspectief van kandidaten echter geen onderbouwing voor het veronderstelde mechanisme onder de nudge.

Uit dit praktijkonderzoek komen geen eenduidige aanwijzingen voor het effect van de nudge neutralere vacatureteksten op het vergroten van het aandeel niet-westerse kandidaten dat reageert op een vacature naar voren. Ook zien we geen verschil tussen de waardering van de genudgede en niet-genudgede vacatureteksten m.b.t. de veronderstelde onderliggende mechanismen (ervaren van meer baanzekerheid, het kunnen voldoen aan de functie-eisen, kansengelijkheid en waargenomen ruimte voor de eigen culturele achtergrond) als gevolg van de nudge. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat (niet-westerse) kandidaten initieel al positief waren over de vacatureteksten van deze organisaties en de nudge hierdoor weinig werkzaamheid kon toevoegen. De relatief hoge cijfers van niet-westerse kandidaten in de pilot die reageren op een vacature, in vergelijking tot de verhouding niet-westerse werknemers in Nederland, duidt mogelijk ook op dit “plafondeffect”.

“Bij ons in de gemeente willen de afdeling HR en vacaturehouders na een paar maanden experimenteren al niet meer terug naar de oude situatie. De veranderingen waren relatief beperkt, omdat er al veel aandacht voor diversiteit was, maar onze vacatureteksten zijn neutraler, korter en helderder geworden. Onze recruiters kunnen vacaturehouders nu met hele concrete stappen ondersteunen.

We merken dat diversiteit in de organisatie meer lijkt te leven. Het komt vaker ter sprake. Er wordt bijvoorbeeld meer gedacht in termen van ‘kan iemand een aanvulling zijn’ op het bestaande team.”

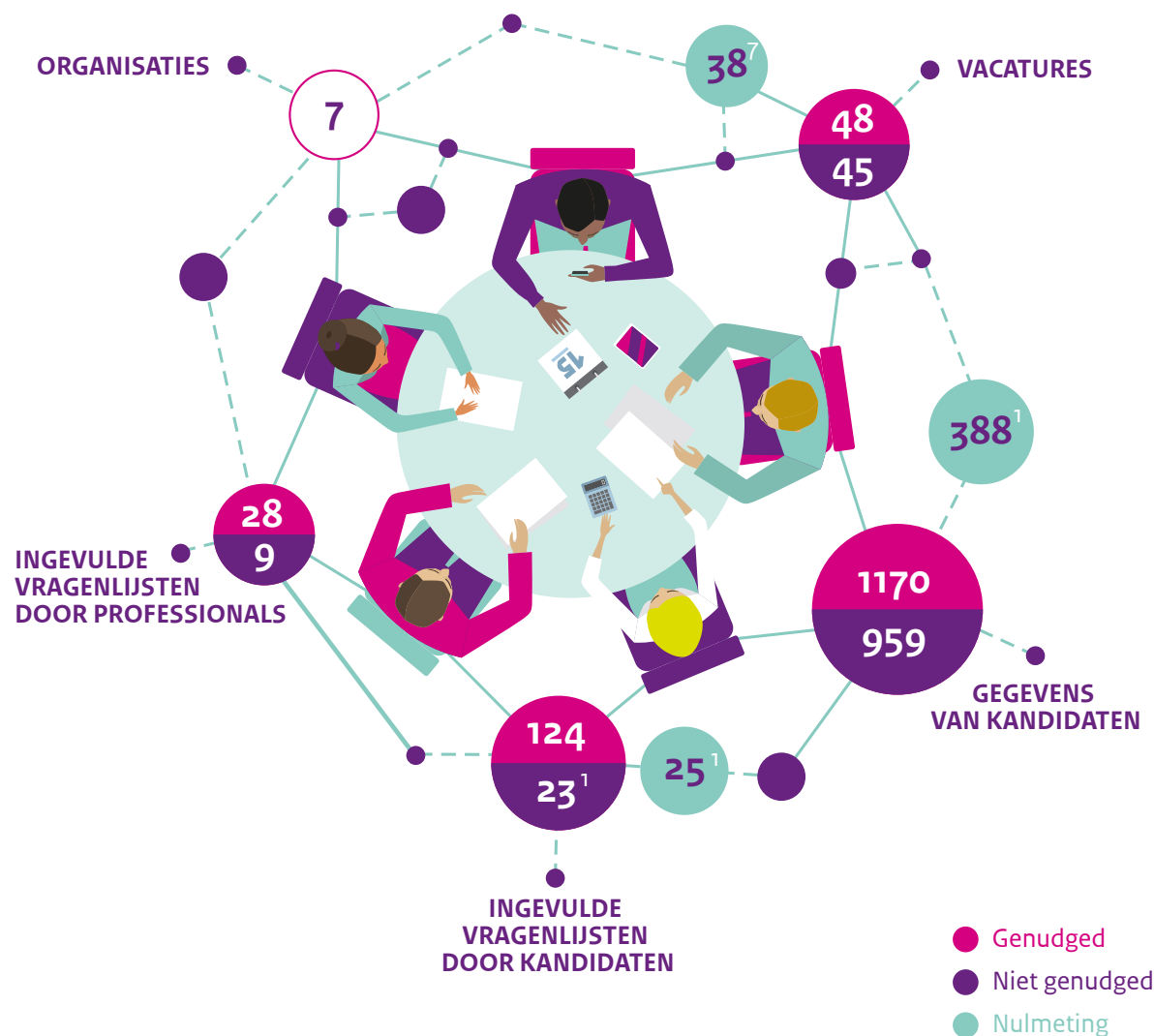
ERICA SALIMANS
Senior adviseur Arbeidsmarktstrategie,
Gemeente Haarlem



3.

Nudge Objectievere eerste selectie

DE RESULTATEN IN DIT HOOFDSTUK ZIJN GEBASEERD OP:

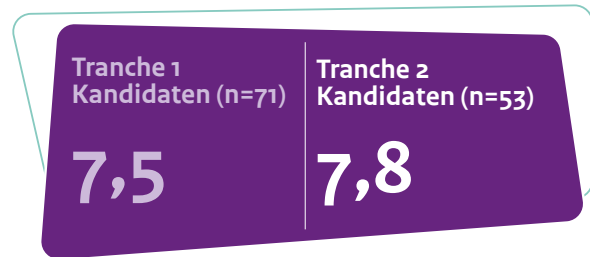


Daarnaast zijn drie focusgroepen met recruiter(s) georganiseerd, logboeken verzameld, gespreksnotities geëvalueerd en genudgede sollicitatievragen en normeringstabellen bekeken.

7) Alleen bij tranche 2 verzameld

8) Het rapportcijfer is in tranche 1 alleen in de laatste vragenlijst aan de recruiters uitgevraagd, vandaar dat het aantal waarop het cijfer is gebaseerd lager is dan het totaal aantal ingevulde vragenlijsten.

9) Het rapportcijfer van de kandidaten is berekend o.b.v. de eerste 3 items uit figuur 3.1, omdat het laatste item (bij selectie gelet op vaardigheden) niet gaat over de waardering van het sollicitatieproces.



WAT IS DE TOEPASBAARHEID VAN DE NUDGE OBJECTIEVERE EERSTE SELECTIE IN DE PRAKTIJK?

De nudge lijkt redelijk goed toepasbaar in de praktijk en wordt door recruiters gemiddeld met een 7,3 (n=4; tranche 1) en een 7,1 (n=10; tranche 2) gewaardeerd⁸. Ook kandidaten waarden het objectiever selecteren positief met een 7,5 (n=71; tranche 1) en een 7,8 (n=54; tranche 2)⁹.

De nudge vraagt van de meeste recruiters een andere manier van werken. Beoordeling vindt bijvoorbeeld niet meer plaats door alle informatie van een kandidaat in één keer te bekijken, maar door telkens één sollicitatievraag voor alle kandidaten te bekijken. Tevens kost deze manier van selecteren blijvend meer tijd, omdat elke sollicitatie nauwkeuriger bekeken moet worden en keuzes minder op onderbuikgevoel gemaakt kunnen worden. De handleiding die in de pilot is gebruikt biedt hen heldere informatie over de stappen van de objectievere eerste selectie.

Het werken met scoreformulieren en een normeringstabel vinden recruiters een lastige verandering die dan ook niet altijd consequent wordt toegepast. Hierdoor ontstaat er mogelijk meer ruimte voor impliciete bias en is het wervings- en selectieproces minder objectief dan wanneer de nudge volledig wordt toegepast. De meeste recruiters vinden het opstellen van de juiste sollicitatievragen ook een uitdaging, terwijl het goed inleiden van deze vragen hen makkelijk afgaat. Het

inleiden van de vraag zien ze als een logische en noodzakelijke brug tussen de vacaturetekst en de te stellen vragen. De objectievere eerste selectie verandert de werkwijze in de organisaties duidelijk ten opzichte van hoe men gewend was het te doen, onder meer door het stellen van vaste, vooral gedragsgerichte sollicitatievragen gelinkt aan de functie-eisen in plaats van een brief en cv, waardoor bij alle kandidaten dezelfde onderwerpen aan bod komen en er in potentie minder ruimte is voor vragen die meer stereotyperend zijn (McCarthy, van Iddekinge en Campion, 2010) wat de voorkeur voor de eigen etnische groep in theorie kan verkleinen (de Kock, & Hauptfleisch, 2018). We zien echter een verschil tussen de organisaties op welke manier en in welke mate de nudge is toegepast volgens de handleiding. Soms bekeken recruiters aanvullend ook het cv van de kandidaten wanneer de scores onvoldoende duidelijkheid gaven of werd het cv gebruikt om een voorselectie te maken van de vele reacties die ze hadden gekregen. Sommige organisaties anonimiseerden de sollicitaties. Dit is niet nodig volgens de nudge, maar kan mogelijk wel een effect hebben gehad. De grote verschillen in uitvoering kunnen van invloed zijn op effectiviteit en toepasbaarheid van de interventie. Eerder onderzoek naar bijvoorbeeld anoniem solliciteren laat zien dat juist de implementatie van de interventie cruciaal is (Krause et al., 2012).

CITATEN - RECRUITER(S)

“Het tijd-argument heb ik ook [uitvoeren objectiever selecteren kost meer tijd], maar ik heb het idee dat ik een betere match op gesprek laat komen. Dus dan vind ik het de tijd waard.”

“We dachten dat we al objectieve recruiters waren, maar door het volgen van de workshops kwamen we erachter dat we nog niet het optimale neutrale werving- en selectieproces hebben. Ook wij worden onbewust verleid om mensen aan te nemen die op ons lijken. Dat vond ik een echte eyeopener.”

Uit de focusgroepen en progress calls kwamen de volgende elementen naar voren als **bevorderend** voor een objectievere eerste selectie:

- Het toepassen van de nudge van neutralere vacatureteksten. In de vacaturetekst moeten de juiste competenties al zijn vastgesteld om hier nu de juiste sollicitatievragen voor te maken.
- Investeer in en besteed tijd aan het meenemen van de vacaturehouder in het proces van de objectievere eerste selectie. Dit zorgt voor meer draagvlak en minder ruis op de lijn bij het beoordelen van de reacties van kandidaten.
- Oefenen helpt. Hoewel de objectievere eerste selectie blijvend meer tijd kost, zorgt ervaring ervoor dat de sollicitatievragen en score-formulieren beter worden, soms hergebruikt kunnen worden en het proces dus steeds makkelijker gaat. Het is bekend dat standaardisatie vaak training vergt voordat mensen het kunnen toepassen (Chapman en Zweig, 2005).

De volgende elementen bleken, op basis van de focusgroepen en progress calls, **belemmerend** voor een objectievere eerste selectie:

- Vacaturehouders blijven veel belang hechten aan het cv van kandidaten en zijn bang een goede kandidaat te missen door de sollicitatievragen.
- Een niet-ondersteunend IT-systeem maakt het uitvoeren van de nudge lastiger. Soms kan het systeem niet aangepast worden van het uploaden van een cv naar het uploaden van sollicitatievragen. Dit vraagt dan om handmatige acties van recruiters, omdat bij het ontbreken van een online invulformulier een deel van de kandidaten toch een brief en cv blijft sturen.
- Recruiters en vacaturehouders vinden het soms lastig om de schrijfvaardigheid van de kandidaten los te laten in het beoordelingsproces, ook al is het geen directe functie-vereiste. Daarnaast geven zij aan dat voor sommige functies het beantwoorden van open vragen een belemmering is omdat de kandidaten minder geoefend zijn te schrijven, bijvoorbeeld bij technische functies.
- Sommige recruiters werkten met een beoordelingsschaal van 3 punten in plaats van 4 of 5, zoals in de handleiding vermeld staat. Dit leidde ertoe dat er te weinig onderscheid tussen de totaalscores van de kandidaten ontstond, waardoor het lastig was een selectie van de kandidaten te maken en soms het cv als doorslaggevend werd gebruikt.



CITATEN - RECRUITER(S)

“Dit [selecteren van competenties] zal voor veel mensen lastig zijn, maar als je dit niet goed doet gaat alles daarna fout. Dan gaat de objectievere eerste selectie nergens meer over. Dit is een hele cruciale stap om te zetten. Je moet er veel tijd en energie in stoppen.”

“Zorg dat je het hoger management van de organisatie mee krijgt, dat maakt dat de uitvoering van de pilot een stuk soepeler loopt.”

“Zodra het voorproces goed, grondig doorlopen is, is het beoordelen met name een kwestie van doen en tijd. Het bespreken van de eventuele verschillen geeft ook duiding hoe iemand de antwoorden geïnterpreteerd heeft.”

“Nu klinkt het alsof alles ons voor de wind gaat, maar dat is natuurlijk niet zo. Vooral het solliciteren zonder cv en brief is een uitdaging en dan met name het technische gedeelte. We zijn druk bezig om dat aan te passen zodat sollicitanten open vragen kunnen beantwoorden en deze vragen direct in ons systeem binnenkomen.”

WAT ZIJN DE OPBRENGSTEN VAN OBJECTIEVERE EERSTE SELECTIE VOLGENS RECRUITERS?

Het toepassen van de nudge objectievere eerste selectie heeft voor recruiters de volgende positieve opbrengsten:

- Een professionele manier van werken doordat volgens een vaste en onderbouwde werkwijze gehandeld wordt.
- De selectie wordt bewuster en objectiever, doordat er minder ruimte is voor selectie op onderbuikgevoel en/of “de klik”.
- Beter beargumenteerde keuzes en toegenomen transparantie binnen de organisatie over deze keuzes.
- Beter feedback naar kandidaten, waardoor de transparantie toeneemt.

CITATEN - RECRUITER(S)

“We vinden het belangrijk dat er ruimte is voor ieders talent en dat we los van het ‘onderbuikgevoel’ een beter beeld krijgen van de kandidaat. Wij doen mee om de diversiteit en inclusie en de aandacht voor competenties en talent in ons werving- en selectieproces verder te versterken.”

“Ik had iemand die in allerlei commissies had gezeten, maar niet goed scoorde op de eisen. Zoiets komt er nu veel duidelijker uit. En gevallen die andersom waren ook.”

“Ik kon ook veel beter feedback geven waarom kandidaten waren afgevalen. Anders was het vaak meer onderbuikgevoel, nu kon je aangeven op welke competenties niet goed was gescoord.”

In de mechanisme-vragenlijst aan recruiters geven recruiters die de nudge toepassen, in vergelijking met recruiters die volgens de gebruikelijke manier werken, vaker aan dat zij hun oordeel uitstellen tot ze alle informatie hebben bekeken (ze gaven minder vaak aan dat ze binnen enkele minuten net zo goed wisten welke kandidaat ze gingen selecteren als nadat ze alle informatie hadden bekeken). Ook zeggen de recruiters die objectievere eerste selectie toepassen meer te focussen op de kennis en vaardigheden van de kandidaten wanneer zij *aan hun leidinggevende of organisatie* uitleggen waarom ze voor een kandidaat kiezen. De nudge lijkt daarmee bij te dragen aan de mate waarin recruiters zich focussen op (objectieve) informatie om een kandidaat te beoordelen en hun oordeel uitstellen tot ze alle informatie hebben bekeken (mechanisme). Dit zou betekenen dat er minder ruimte is voor onbewuste vooroordelen door het toepassen van de nudge. Tegelijkertijd zien we in diezelfde vragenlijst geen verschil tussen de mate waarin recruiters die de nudge wel of niet toepassen zélf zeggen dat ze gedurende het selectieproces meer op de (objectievere) competenties en de bekwaamheid van de kandidaat gericht zijn, dan op de (subjectievere) 'klik', de 'match' en/of de eerste indruk. We vinden daarmee vanuit het perspectief van recruiters geen eenduidige onderbouwing voor het veronderstelde mechanisme van de nudge.

Sommige recruiters zijn van mening dat objectievere eerste selectie leidt tot het selecteren van meer diverse en andere kandidaten dan voorheen, onder meer qua geslacht, studieachtergrond en geografische spreiding. Ze hebben er geen beeld van of het ook leidt tot diversere kandidaten wat betreft culturele achtergrond. De meeste werkgevers hadden vooraf de verwachting dat het toepassen van de nudge zou leiden tot minder reacties van kandidaten, omdat het extra werk vraagt. Dit bleek in de praktijk niet zo te zijn, een aantal werkgevers gaf zelfs aan meer reacties te krijgen. Een aantal pilotorganisaties heeft het voornemen deze nudge (deels) blijvend toe te passen. Een aantal organisaties wil geen brieven en cv's meer ontvangen, maar wil blijven doorgaan met de sollicitatievragen. Terwijl andere organisaties naast de sollicitatievragen ook het cv willen behouden. Daarnaast willen organisaties het gestructureerd scoren en ranken van de kandidaten behouden, net als het tegelijkertijd beoordelen van de kandidaten. Wel zijn organisaties op zoek naar mogelijkheden om tijdwinst te boeken, bijvoorbeeld door het toepassen van kunstmatige intelligentie, of het laten vervallen van het per vraag scoren van kandidaten. Het toepassen van kunstmatige intelligentie kan tijdbesparend werken, maar heeft ook risico's op discriminatie (Grommé et al., 2019).





CITATEN - RECRUITER(S)

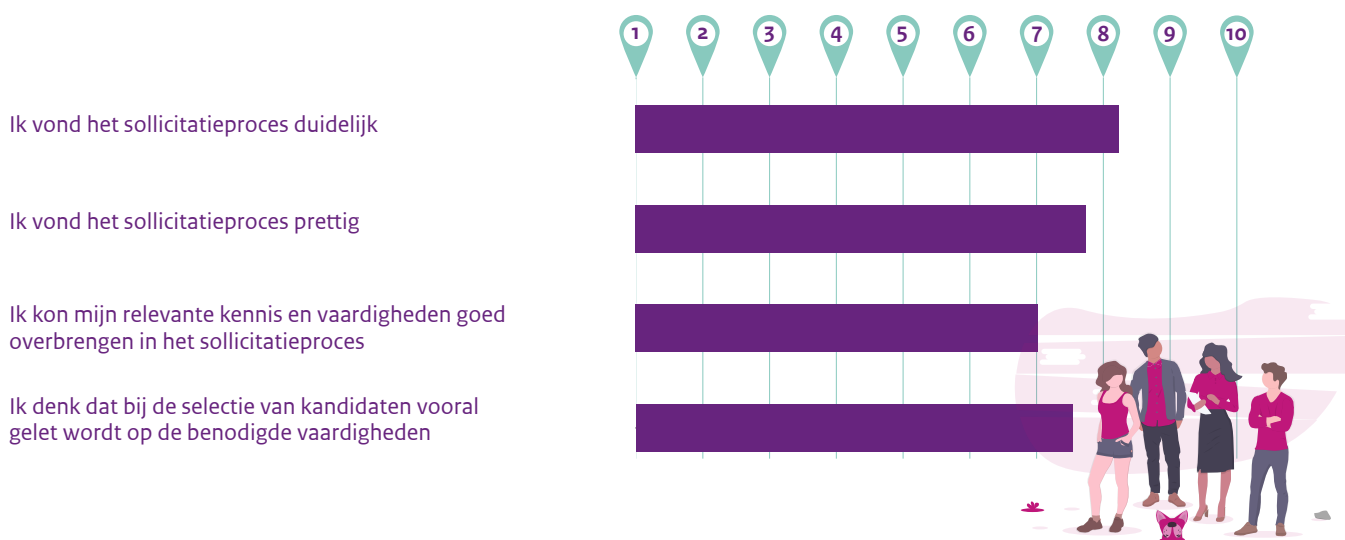
“Managers zijn echt anders gaan kijken naar kandidaten, hij [manager] was verrast dat hij echt met andere kandidaten in gesprek is gegaan, andere mensen raakten hier ook enthousiast over. Zo wordt er nieuwsgierigheid gecreëerd.”

“We willen deze aanpak wel blijven voortzetten. Ik heb het gevoel dat we een diversere groep hebben aangenomen. Niet zozeer qua etniciteit, maar wel qua geografisch, geslacht, andere profielen. En ik heb het idee dat deze werkwijze een betere voorspeller is dan onze oude manier: we hebben betere kandidaten binnengehaald. Ik heb het gevoel dat je als kandidaat vroeger geluk moest hebben. Want zag ik je cv na twee slechte cv's, dan was kans groter dat je doorging.”

HOE ERVAREN KANDIDATEN DE OBJECTIEVERE EERSTE SELECTIE?

Volgens recruiters voelen kandidaten zich over het algemeen serieus genomen en hebben ze het gevoel dat ze objectief worden vergeleken met andere kandidaten bij deze manier van solliciteren. Ook merkt een deel van de recruiters dat zij minder vragen van kandidaten krijgen bij afwijzing, doordat zij beter onderbouwde feedback ontvangen op hun kandidatuur. Recruiters geven wel aan dat ze van kandidaten horen dat ze graag een uitgebreider antwoord hadden willen geven. Vaak is het aantal tekens dat gebruikt kan worden op een bepaald maximum gezet om de beoordeling van de sollicitatievragen behapbaar te houden voor de recruiters en de vergelijkbaarheid tussen kandidaten eerlijk te houden.

De kandidaten die conform de nudge Objectievere eerste selectie solliciteren op vacatures, vinden het sollicitatieproces duidelijk en prettig. Ook geven ze aan hun relevante kennis en vaardigheden goed aan te kunnen geven tijdens het proces en denken ze dat er vooral gelet is op de benodigde vaardigheden tijdens de selectie (zie figuur 3.1; N=125).



FIGUUR 3.1 - Beoordelingen van de afzonderlijke elementen van het genudgede sollicitatieproces door de kandidaten zelf (N=125).

CITATEN - RECRUITER(S)

“Ik vind het prettig om een vragenlijst te krijgen, in plaats van een motivatiebrief te moeten schrijven. Hierdoor heb ik het idee dat ik echt word beoordeeld op mijn kwaliteiten en beter vergeleken kan worden met andere kandidaten.”

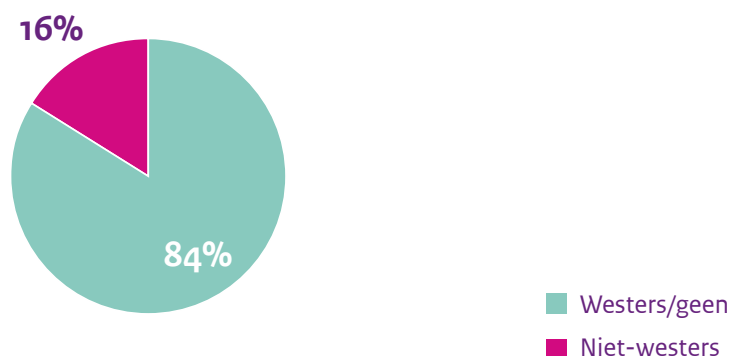
“Op deze manier vind ik dat er vanuit de kandidaat wel erg veel tijdsinvestering wordt gevraagd, mocht je vervolgens bijvoorbeeld op basis van je cv of LinkedIn-profiel worden afgewezen.”

“Bijzonder blij verrast door deze manier van solliciteren al vergde het wel iets meer aandacht dan bij een "normale" brief maar de baan lijkt mij zo passend en leuk dat ik dat er graag voor over heb.”

WAT IS HET EFFECT VAN DE NUDGE OBJECTIEVERE EERSTE SELECTIE OP DE KANSELIJKHEID VAN NIET-WESTERSE KANDIDATEN?

Gemiddeld wordt de culturele achtergrond van 15,8% van alle kandidaten (N=2517) die hebben gesolliciteerd door recruiters ingeschat als niet-westers (figuur 3.2). Die inschatting werd gedaan door een recruiter die niet betrokken was bij het werving- en selectieproces op basis van de naam van de kandidaten.

MIGRATIEACHTERGROND KANDIDATEN INSCHATTING RECRUITER (N=2517)



FIGUUR 3.2 - Migratieachtergrond ingestroomde kandidaten nudge Objectievere eerste selectie volgens recruiters (N=2517).

In totaal beschikken we van 5 organisaties over geschikte kwantitatieve data¹⁰ om in te gaan op het effect van de nudge (zie bijlage 4). Voor het effect van de nudge is gekeken naar het aandeel niet-westerse kandidaten dat is doorgestroomd naar een volgende ronde (geselecteerde kandidaten).

De data over kandidaten die zijn doorgestroomd naar een volgende ronde, geven wetenschappelijk onvoldoende robuuste aanwijzingen om uitspraken te kunnen doen of de nudge objectievere eerste selectie effectief is voor het vergroten van de kanselijkheid. Dit betekent dat we geen eenduidige verschillen zien in het aandeel niet-westerse kandidaten dat op basis van de objectievere eerste selectie geselecteerd wordt, ten opzichte van de controlegroep, noch de nulmeting.

Gemiddeld genomen heeft 11,4% van de geselecteerde kandidaten (51/446) een niet-westerse achtergrond (inschatting van de recruiters). We zien verschillen in de effecten tussen de organisaties die aan deze nudge deelnamen. Bij één lijkt de kanselijkheid van kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond groter bij het toepassen van objectievere eerste selectie ten opzichte van de controlegroep. Bij de overige organisaties laten de data echter een patroon zien dat op een tegenovergesteld effect wijst: in de controlegroep is de kanselijkheid groter voor kandidaten met een niet-westerse achtergrond ten opzichte van de genudgede groep.

¹⁰ Onder "geschikte data" verstaan we data uit zowel de nuddegroep (experimentele groep) als de controlegroep met tenminste 1 niet-westerse en 1 westerse kandidaat die wel en niet naar de volgende ronde door zijn gekomen.

Een mogelijke verklaring voor deze verschillen tussen de organisaties is dat er in de organisatie waar we een voorzichtig effect zien mogelijk meer ruimte voor verbetering was. Bij deze organisatie lijkt er bij de start namelijk *minder* kansengelijkheid te zijn voor kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond. Dit komt mogelijk doordat in de vacatures van deze organisatie veel sprake is van klantcontacten. Uit onderzoek is bekend dat discriminatie mogelijk vooral een rol speelt bij sectoren met veel klantcontacten (SZW, 2018). Bij de overige organisaties lijkt, op basis van observaties in de nulmeting en/of controlegroep, al sprake te zijn van een redelijke mate van kansengelijkheid, waardoor het plafond mogelijk al bereikt is en de nudge weinig effect kan hebben.

Een andere mogelijke verklaring is dat het verschil bij de organisatie waar we een voorzichtig effect zien vooral tot stand komt door een onverwacht lagere kansengelijkheid bij de afdeling die de nudge niet heeft toegepast (de controlegroep), ten opzichte van de nulmeting. De situatie in de controlegroep lijkt dus verslechterd. Het verschil tussen de afdeling waar genudged is en de controlegroep komt dan niet zozeer door het toepassen van de nudge, maar door een verandering in de controlegroep. In hoofdstuk 5 gaan we verder in op deze factoren.

CONCLUSIE

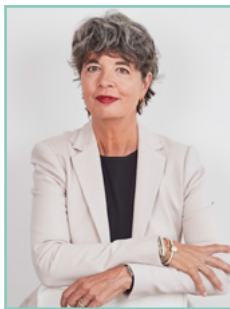
Uit dit onderzoek blijkt dat de nudge *Objectievere eerste selectie* redelijk toepasbaar is. Het werken volgens de nudge verandert de werkwijze in de organisaties duidelijk ten opzichte van hoe men gewend was het te doen. De organisaties verschilden in de mate waarin ze de nudge volgens de handleiding toepasten. Hoewel het toepassen van de nudge meer tijd kost dan reguliere brief- en cv-selectie, en het een investering in de afstemming met de vacaturehouder vraagt, waarden de deelnemende recruiters aan de pilot de nudge positief en heeft een aantal pilotorganisaties het voornemen deze nudge (deels) blijvend toe te passen. Zoals het werken met sollicitatievragen in plaats van brieven en cv's, het gestructureerd scoren en ranken van de kandidaten en het tegelijkertijd beoordelen van de kandidaten.

De recruiters ervaren meerwaarde van de nudge voor het selectieproces, recruiters en kandidaten. Volgens recruiters draagt de nudge bij aan een professionelere en gestructureerde manier van werken, beter beargumenteerde keuzes op basis van kennis en vaardigheden

van een kandidaat en betere feedback naar kandidaten. Daarnaast wordt de selectie bewuster en objectiever, doordat er minder ruimte is voor selectie op onderbuikgevoel of klik. Kandidaten ervaren het proces van objectievere eerste selectie als duidelijk en prettig. In dit praktijkonderzoek vinden we geen eenduidige aanwijzingen voor het effect van de nudge op het vergroten van de kansengelijkheid van niet-westerse kandidaten in het selectieproces. De achterliggende mechanismen lijken soms wel naar voren te komen in de mechanismevragenlijst: recruiters die nudgen geven vaker aan pas te oordelen nadat zij alle informatie over een kandidaat hebben bekeken. En dat ze bij verantwoording van de keuze van kandidaten richting hun leidinggevende meer focussen op competenties dan op onderbuikgevoel. De nudge lijkt daarmee bij te dragen aan de mate waarin recruiters informatie tot zich nemen om een kandidaat goed te beoordelen. Tegelijkertijd laten andere vragen uit de mechanismevragenlijst hierin geen verschil zien tussen recruiters die de nudge toepassen en recruiters die dit niet doen.

“Onze recruiters die aan de pilot meededen zijn zich bewuster geworden van het belang van diversiteit in teams. Ze zijn beter in staat om vacaturehouders kritisch te bevragen over de competenties die vereist zijn voor een vacature, zodat je niet op zoek gaat naar een type persoon - ‘iemand zoals wij’ - maar naar wat iemand kán. Door meer structuur aan te brengen, merken we dat de totale hoeveelheid informatie afneemt, terwijl de informatie die relevant is voor de functie door recruiters juist als groter wordt beoordeeld.

Wij willen dus in de toekomst graag blijven vasthouden aan de geleerde lessen. We werken eraan die op een veel groter aantal vacatures toe te gaan passen, liefst weer in een Community of Practice samen met andere werkgevers.”

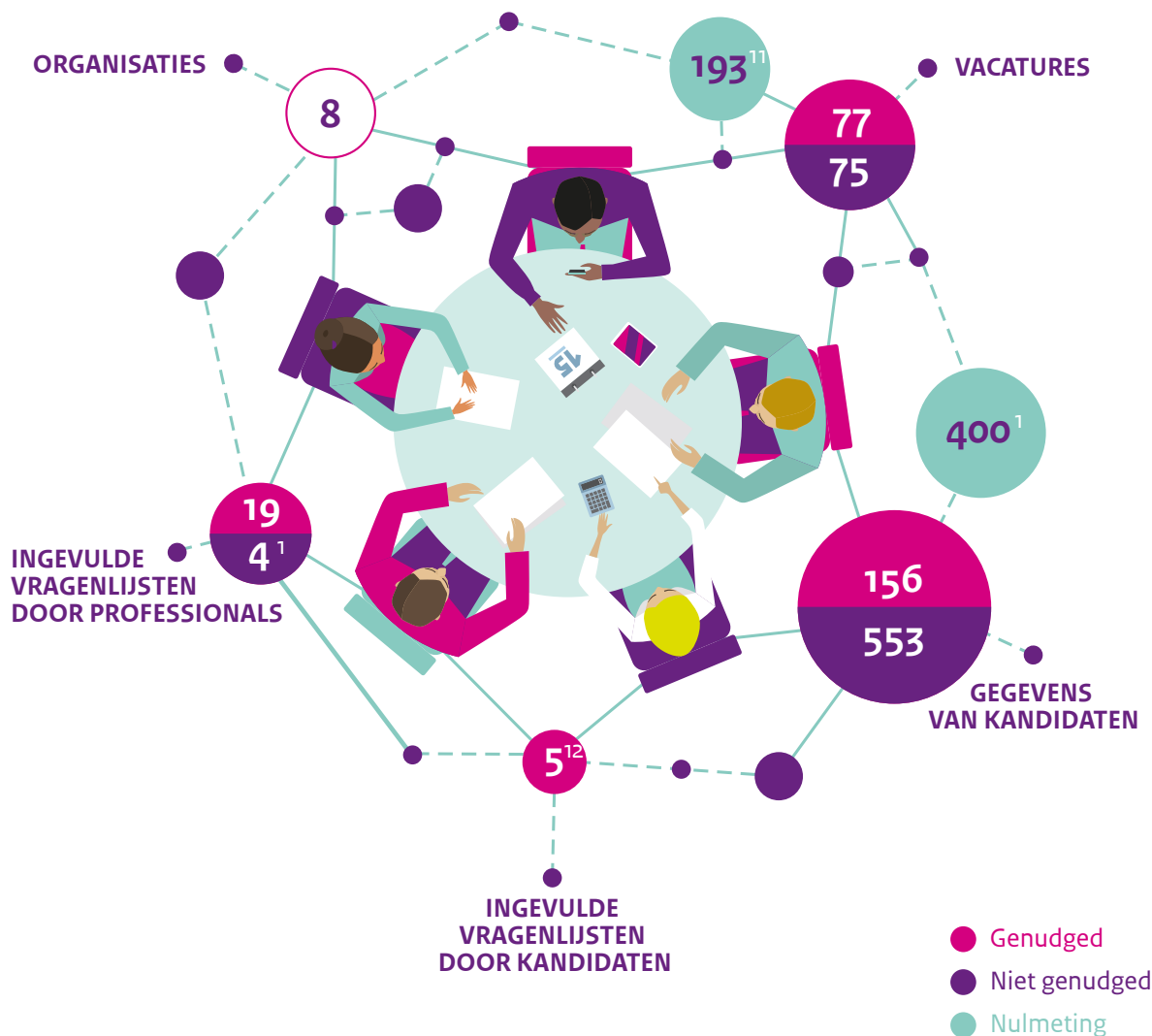


MARJOLEIN TEN HOONTE
Directeur Arbeidsmarkt en MVO,
Randstad Groep

4.

Nudge Gestructureerd interviewen

DE RESULTATEN IN DIT HOOFDSTUK ZIJN GEBASEERD OP:



Daarnaast zijn drie focusgroepen met recruiter(s) georganiseerd, logboeken verzameld, gespreksnotities geëvalueerd en genudgede vragensets en normeringstabellen bekeken.

11) Alleen bij tranche 2 verzameld

12) Alleen bij tranche 1 verzameld



WAT IS DE TOEPASBAARHEID VAN DE NUDGE GESTRUCTUREERD INTERVIEWEN IN DE PRAKTIJK?

De nudge lijkt goed toepasbaar in de praktijk en wordt door recruiters gemiddeld met een 7 (n=2; tranche 1) en een 7,6 (n=13; tranche 2) gewaardeerd.

Volgens de recruiters kost het, vooral in het begin, meer tijd om gestructureerd interviewen toe te passen. De handleiding die in de pilot is gebruikt biedt heldere informatie om dit te kunnen doen. De nudge vraagt voor een deel van de recruiters (en vacaturehouders) een omschakeling ten opzichte van hoe ze gewend zijn te werken en ze vinden het, vooral in het begin, ingewikkeld om toe te kunnen passen. Toch vinden ze de nudge geschikt voor hun organisatie en neemt de extra tijdsinvestering op termijn af, zodra de organisaties meer ervaring hebben opgedaan met gestructureerd interviewen en het scoren van antwoorden.

Het werken met score-formulieren is een (lastige) verandering die niet altijd even strak wordt toegepast, evenals het niet tussentijds bespreken van kandidaten, zo blijkt uit de vragenlijst aan recruiters. Het opstellen van hypothesegerichte interviewvragen (door bijvoorbeeld een casus voor te leggen en te vragen hoe een kandidaat zou reageren) en het stellen van (dezelfde) open vragen gaat de recruiters relatief makkelijk af. Ook het doorvragen volgens de STAR-methode is voor veel recruiters al gebruikelijk en dus makkelijk toe te passen. Op basis van de beoordeelde interviewvragen zien we

dat het formuleren van goede competentie- en gedragsgerichte interviewvragen, in plaats van navraag te doen naar harde kwalificaties, kennis en inzicht, niet altijd goed wordt toegepast. Ook wordt in sommige organisaties toch de indruk die men heeft van de kandidaat meegenomen in de beslissing wie er door gaat. Het gestructureerd interviewen verandert de werkwijze in de organisaties duidelijk ten opzichte van hoe men gewend was het te doen, onder meer door de structuur, de formulering van vaste, competentiegerichte vragen gelinkt aan de functie-eisen, waarmee er in potentie minder ruimte is voor vragen die meer stereotyperend zijn (McCarthy, van Iddekinge en Campion, 2010) wat de voorkeur voor de eigen etnische groep in theorie kan verkleinen (de Kock, & Hauptfleisch, 2018).

CITATEN - RECRUITER(S)

“Het was best even een tijdrovend proces, ook omdat de organisatie/het proces/vacaturehouders hier niet voldoende op voorbereid waren of voor open stonden.”

“Het niet tussendoor bespreken [van kandidaten] gaat onbewust”

Uit de focusgroepen en progress calls kwamen de volgende elementen naar voren als **bevorderend** voor het gestructureerd interviewen:

- Het toepassen van de nudge van neutralere vacatureteksten. Je moet in je vacaturetekst al de juiste competenties hebben vastgesteld om nu op te kunnen selecteren en deze kun je leidend laten zijn voor je normeringstabellen
- Gebruik maken van bestaande competentiegidsen of evaluatiematrices, zodat het wiel niet opnieuw uitgevonden hoeft te worden. Deze bestaan soms al binnen de organisatie, of zijn te vinden in het publieke domein.
- De regie nemen in het voorbereiden van vragensets en normeringsscores door recruiters en HR, om daarmee de vacaturehouder te ondersteunen.
- Oefenen helpt. Gun jezelf de tijd om te wennen aan het gestructureerd interviewen. Na verloop van tijd wordt het makkelijker en minder tijdrovend. Het is bekend dat standaardisatie vaak training vergt voordat mensen het kunnen toepassen (Chapman en Zweig, 2005).
- Het levert, ondanks negatieve verwachtingen op voorhand, in de praktijk voldoende informatie op om een oordeel te kunnen vormen over de match tussen de kandidaat en de functie.

CITATEN - RECRUITER(S)

“Ik had ook wel vooroordelen over het gestructureerd interviewen: het zal wel onnatuurlijk en voorgekauwd en saai zijn. Maar dat bleek helemaal niet zo te zijn. Je moet alle sollicitanten toch langs dezelfde lat leggen, dus waarom niet op deze manier?”

“Ik leer hieruit dat ik me echt aan het plan moet houden, ook als het ongemakkelijke gesprekken zijn. Maar ik moet de stappen volgen om objectief te blijven en in de tijd te houden.”

“Het is goed om vooraf bewust bezig te zijn met wat je nu eigenlijk echt wil weten. En prettig om kandidaten daarna ook goede terugkoppeling te kunnen geven.”

“We zijn er heel erg van om een persoonlijke touch te geven aan een gesprek en verbinding te maken. Dat doe je normaal vooral op gemeenschappelijke dingen, maar dat is tegelijk ook de bias die je nu wilt wegnemen.”



De volgende elementen bleken, op basis van de focusgroepen en progress calls, **belemmerend** voor het gestructureerd interviewen:

- Het draagvlak bij de vacaturehouders ontbreekt soms bij aanvang, maar is wel van groot belang en vraagt intensieve en herhaalde communicatie van de recruiters. Om dit draagvlak te vergroten kan steun vanuit de directie helpen.
- In het begin ervaren sommige recruiters de gestructureerde gesprekswijze als onnatuurlijk en misten ze de vrije vorm van interviewen die ze gewend zijn. Na gewenning ervaarden de recruiters de voordelen en voelde het toepassen van de nudge niet meer onnatuurlijk.
- Vacaturehouders (en soms ook recruiters) blijven veel belang hechten aan de ‘klik’ of het onderbuikgevoel dat ze bij een kandidaat hebben, of die een kandidaat met het team verwacht wordt te hebben. De ‘klik’ vinden ze onder andere van belang vanwege het behoud van de kandidaat na aanname (zie hoofdstuk 5).
- In een aantal organisaties doet de vacaturehouder – die niet als onderdeel van de pilot is getraind voor de nudge – de interviewgesprekken zonder de recruiter. De recruiter heeft dan veel minder directe invloed op de juiste toepassing van het gestructureerd interviewen.

CITATEN - RECRUITER(S)

“Ik ben in mijn hoofd bezig met: ik wil nu eigenlijk deze vraag stellen, maar die heb ik bij een andere kandidaat ook niet gesteld, dus dat mag dan niet.”

“Onze klanten zijn divers, we vinden het als organisatie daarom belangrijk dat onze teams ook divers zijn. Al blijft dat best nog lastig want hoe ga je om met de zo gewenste klik?”

“Het gesprek duurde langer dan ik had ingeschat en na afloop wist ik sommige dingen niet van de kandidaat. Maar als ik me afvraag wat ik dan miste aan informatie, dan gaat het om zaken die er voor de functie niet toe doen.”

WAT ZIJN DE OPBRENGSTEN VAN GESTRUCTUREERD INTERVIEWEN VOLGENS RECRUITERS?

Het toepassen van de nudge gestructureerd interviewen heeft voor recruiters de volgende positieve opbrengsten:

- Een professionele manier van selecteren doordat volgens een gestructureerde en onderbouwde werkwijze geïnterviewd wordt, waardoor de recruiters het selectieproces transparanter vinden.
- Een beter gesprek tussen recruiters en vacaturehouders over de competenties die nodig zijn om een functie goed uit te kunnen voeren.
- Beter onderbouwde keuze voor een kandidaat en beter beargumenteerde feedback naar kandidaten die worden afgewezen.
- Meer bewustwording in de organisatie ten aanzien van diversiteit.

Uit de mechanisme-vragenlijst aan recruiters blijkt dat recruiters die gestructureerd interviewen zich in het gesprek, in vergelijking tot recruiters die volgens de gebruikelijke (ongestructureerde) wijze interviewen, gemiddeld genomen meer op de competenties en de bekwaamheid van de kandidaat richten dan op de persoonlijke ‘klik’ met de kandidaat. Zij gebruiken de kennis en vaardigheden informatie ook vaker om hun keuze voor een kandidaat toe te lichten aan de leidinggevende of organisatie dan recruiters die op gebruikelijke wijze selecteren. Recruiters die volgens de gebruikelijke wijze interviewen geven op hun beurt vaker aan dat ze binnen een paar minuten net zoveel duidelijkheid hebben of een kandidaat geschikt is dan aan het einde van het selectieproces, dan recruiters die volgende nudge interviewen.

We vinden daarmee vanuit het perspectief van recruiters onderbouwing voor het veronderstelde mechanisme van de nudge. Daarbij moeten we wel de kanttekening plaatsen dat we niet weten of dit mechanisme ook zichtbaar is bij vacaturehouders, die, zo bleek eerder, de (on)genudgede gesprekken in praktijk vaak zonder de recruiter toepassen. We zien bovendien dat de nudgedende recruiters niet overtuigd zijn dat het binnen de organisatie als geheel zwaarder weegt of er een klik is met de kandidaat dan of de kandidaat de benodigde competenties heeft.

Recruiters hebben niet de indruk dat gestructureerd interviewen zorgt voor een groter aantal, of voor betere kandidaten. Of de nudge meer diversere kandidaten oplevert weten de recruiters niet, ofwel ze zien dit in de praktijk niet terug. Een aantal organisaties geeft aan het gestructureerd en competentiegericht interviewen met vooraf opgestelde vragen die aan elke kandidaat gesteld worden, te willen behouden. Wel zijn ze op zoek naar manieren om tijd te winnen en weten ze nog niet goed hoe ze de hele organisatie mee kunnen krijgen.

CITATEN - RECRUITER(S)

“De vacaturehouders, onze managers, waren in eerste instantie niet heel enthousiast. Die hebben het altijd druk en waren niet happig op extra werk. Maar zodra je ze laat zien dat het echt werkt, dat je zo een eerlijkere en objectievere sollicitatieprocedure krijgt, dan worden ze wel enthousiast.”

“Het is inmiddels goed in de routine gaan zitten en het kost minder tijd dan het voorheen kostte. We hebben het nu veel meer over vaardigheden en dat is een veel inhoudelijker gesprek met de Hiring manager, maar ik merkte dat ik dan toch al een beeld vooraf had.”

“Eerder las ik uitgebreid het cv en sollicitatiebrief, maar merkte ik dat dan toch een beeld vooraf al had. Bij het tweede gesprek heb ik dat niet gedaan. Als je echt objectief wil kijken dan is het prettiger om die brief en cv niet te bekijken.”

“We zijn dit nu ook gaan toepassen buiten de pilot. Wat je daar nu ziet is dat recruiters ook op andere functies de nieuwe manier gaan toepassen – het beste bewijs dat het werkt. Ze zeggen 'dit is gewoon beter, je kunt veel beter terugkoppelen, dus ik doe het gewoon over'.”

HOE ERVAREN KANDIDATEN HET GESTRUCTUREERD INTERVIEWEN?

Recruiters hebben de indruk dat kandidaten positief zijn over het proces van gestructureerd interviewen. Volgens recruiters vinden kandidaten het gestructureerd interviewen over het algemeen duidelijk, voelen zich serieus genomen en hebben het idee dat ze op objectieve wijze worden vergeleken met andere kandidaten.

De gestelde vragen komen minder vooringenomen over en relateren meer aan de functie, aldus de recruiters die hierover navraag hebben gedaan bij kandidaten. Zij geven ook aan dat kandidaten het van meerwaarde vinden om onderbouwde feedback te ontvangen in het geval van een afwijzing, hetgeen beter mogelijk is als het interview competentiegericht is in plaats van gefocust op de 'klik'. Recruiters vinden het gestructureerd interviewen dan ook geschikt voor hun kandidaten.

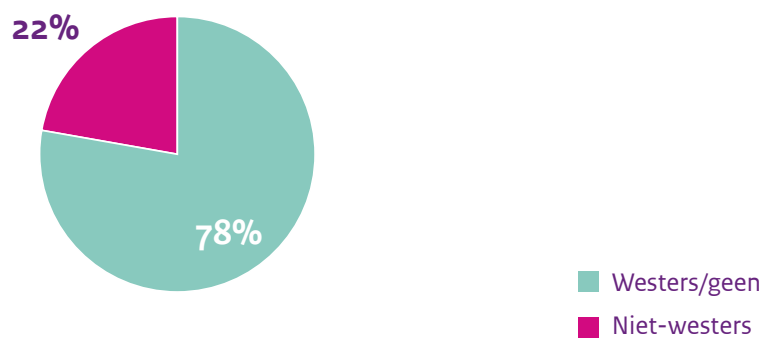
CITATEN - RECRUITER

“Kandidaten hebben het gevoel dat ze objectief beoordeeld worden, wat zeker als je in een beetje kwetsbare positie zit een prettig gevoel is. En managers vinden het ook fijn dat iedereen gelijke kansen krijgt en niemand zo wordt beoordeeld.”

WAT IS HET EFFECT VAN DE NUDGE GESTRUCTUREERD INTERVIEWEN OP KANSENGELIJKHEID VAN NIET-WESTERSE KANDIDATEN?

Gemiddeld wordt de culturele achtergrond van 22,2% van alle kandidaten (N=1109) die op gesprek zijn geweest door recruiters ingeschat als niet-westers (figuur 4.1). De recruiter maakte op basis van de impressie van de kandidaten een inschatting van hun migratieachtergrond.

MIGRATIEACHTERGROND KANDIDATEN INSCHATTING RECRUITER (N=1109)



FIGUUR 4.1 - Migratieachtergrond kandidaten nudge Gestructureerd interviewen volgens recruiters (N=1109).

In totaal beschikken we van 4 organisaties over geschikte kwantitatieve data¹³ om in te gaan op het effect van de nudge (zie bijlage 5). Voor het effect van de nudge is gekeken naar het aandeel niet-westerse kandidaten dat is doorgestroomd naar een volgende ronde¹⁴ (geselecteerde kandidaten).

13) Onder “geschikte data” verstaan we data uit zowel de nudgegroep (experimentele groep) als de controlegroep met tenminste 1 niet-westerse en 1 westerse kandidaat die wel en niet naar de volgende ronde door zijn gekomen.

14) Bij sommige organisaties was dit een volgende gespreksronde, bij andere organisaties was dit het maken van de keuze welke kandidaat/kandidaten een baanbod kregen.

De data over kandidaten die hebben gesolliciteerd, geven wetenschappelijk onvoldoende robuuste aanwijzingen om uitspraken te kunnen doen of de nudge gestructureerd interviewen effectief is voor het vergroten van de kansengelijkheid. Dit betekent dat we geen eenduidige verschillen zien in het aandeel niet-westerse kandidaten dat op basis van het gesprek geselecteerd wordt, ten opzichte van de controlegroep, noch de nulmeting.

We zien verschillen in de effecten tussen de organisaties die aan deze nudge deelnamen. Er zijn twee organisaties waar de kansengelijkheid van kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond groter lijkt te zijn bij het toepassen van gestructureerd interviewen ten opzichte van de controlegroep. Bij een andere organisatie lijkt, op basis van observaties in de controlegroep, al sprake te zijn van een redelijke mate van kansengelijkheid, waardoor er mogelijk geen ruimte meer is voor de nudge om effect te sorteren (plafondeffect). Bij de andere organisatie was er sprake van tegengestelde effecten zodat ook hier het effect onduidelijk is. De in dit onderzoek opgedane inzichten over de wijze van implementatie van de nudges in de verschillende organisaties leveren geen verklaring op voor deze effecten. Wel zien we dat gemiddeld genomen 19,1% van de geselecteerde kandidaten (97/508) een niet-westerse achtergrond heeft volgens inschatting van de recruiters, terwijl in de totale werkzame beroepsbevolking in Nederland bijna 12% van de werknemers van niet-westerse herkomst is (CBS, 2021^b). Ondanks de grote regionale verschillen in Nederland, kan dit mogelijk een teken zijn dat in de huidige studie al een relatief hoge selectie, en daarmee kansengelijkheid is van niet-westerse kandidaten, waardoor door nudge weinig effect kon sorteren. In hoofdstuk 5 gaan we hier verder op in.



CONCLUSIE

De toepasbaarheid van de nudge lijkt goed te zijn. Hoewel de verandering in het proces enige gewenningstijd kost en vacaturehouders blijvend belang hechten aan de klik, waarden de deelnemende recruiters aan de pilot de nudge positief en is een aantal pilotorganisaties voornemens deze nudge (deels) blijvend toe te passen. Organisaties geven aan het gestructureerd en competentiegericht interviewen met vooraf opgestelde vragen die aan elke kandidaat gesteld worden te willen behouden. Ook kandidaten beoordelen lijken het gestructureerd interviewen als prettig en positief te beoordelen.

De recruiters ervaren in de praktijk duidelijk meerwaarde van gestructureerd interviewen. Volgens recruiters die deelgenomen hebben aan de pilot, draagt de nudge bij aan een professioneler, meer gestructureerd en transparanter interviewproces, een onderbouwde selectie, een beter gesprek tussen recruiters en vacaturehouders en betere beargumenteerde feedback naar kandidaten. De nudge lijkt daarnaast bij te dragen aan een focus op de competenties en de bekwaamheid van de kandidaat in plaats van op de 'klik' en/of de

eerste indruk. Hiermee lijken de onderliggende mechanismen van de nudge wel in werking te treden bij de recruiters die deelgenomen hebben aan de pilot, al moet de kanttekening geplaatst worden dat we niet weten of dit mechanisme ook zichtbaar is bij de betreffende vacaturehouders die de gesprekken in praktijk vaak zonder de recruiter toepassen.

We vinden in de praktijk geen eenduidige aanwijzingen voor het effect van de nudge *Gestructureerd interviewen* op het vergroten van de kansengelijkheid van kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat er sprake lijkt te zijn van een al relatief hoge mate van selectie van kandidaten met een niet-westerse achtergrond, en daarmee kansengelijkheid is van niet-westerse kandidaten, waardoor door nudge weinig effect kon sorteren. Daarnaast speelt mogelijk ook de niet volledige toepassing van de nudge, en de beperkte kwaliteit en kwantiteit van de data mee, waardoor het doen van harde uitspraken lastig is. In hoofdstuk 5 gaan we hier verder op in.

“Wij hebben meegedaan aan de pilot objectiever selecteren omdat we iedere kandidaat een eerlijke kans willen geven. Dat past bij onze visie een eerlijke kans voor iedereen, ongeacht leeftijd, geslacht en/of achtergrond. Objectief selecteren zorgt ervoor dat je irrelevante persoonskenmerken minder laat meewegen. Wij zijn enthousiast en daarom zijn we dit inmiddels aan het uitrollen bij al onze recruiters, zowel voor onze vacatures op het hoofdkantoor als in de operatie. Het waarborgen van objectiviteit in onze werving en selectie zodat iedereen een eerlijke kans krijgt, is een professionelere manier van ons vak uitoefenen. Die professionaliteit past bij ons bedrijf.”



ROBERT GROENENBOOM
Manager Recruitment PostNL

5.

Conclusie & Discussie

In dit onderzoek hebben we in een unieke praktijkgerichte setting drie nudges geëvalueerd op hun toepasbaarheid, effectiviteit en onderliggend mechanisme. In dit laatste hoofdstuk bespreken we de algehele conclusie en gaan we dieper in op de implicaties van de huidige studie. In paragraaf *Onderzoek in een praktijksetting* reflecteren we op de experimentele praktijksetting waarin dit onderzoek heeft plaatsgevonden. In paragraaf *Het wervings- en selectieproces* bespreken we de individuele nudges in het licht van het werving- en selectieproces als geheel. In paragraaf *Bewustwording en implementatie* bespreken we de rol van bewustwording en ondersteuning bij de implementatie van de nudges in de huidige pilot. We besluiten de discussie met een reflectie op de gevonden meerwaarde van professionalisering en competentiegerichte benadering in het licht van de huidige arbeidsmarktveranderingen (paragraaf *Professionalisering en competentiegerichte benadering*).

CONCLUSIE

De nudges zijn toepasbaar in de praktijk, veranderen het proces van werving en selectie, maar worden niet altijd uitgevoerd zoals beoogd (onderzoeksvraag 1)

Werkgevers hebben de nudge(s) gedurende meer dan een half jaar toegepast binnen hun eigen wervings- en selectieproces. Het onderzoek wijst uit dat de nudges in de praktijk goed toepasbaar zijn. Tijdsinvestering en draagvlak bij vacaturehouders belemmeren soms het consequent en volledig toepassen van de nudge in de praktijk. De deelnemende recruiters aan de pilot waarderen de nudges met een (ruime) voldoende. Ook kandidaten waarderen de drie nudges positief.

De recruiters ervaren duidelijke meerwaarde van de drie nudges op het wervings- en selectieproces en het professionele handelen van de recruiters. Zo ervaren zij een betere opbouw en structuur van het wervings- en selectieproces, een bewustere en beter beargumenteerde selectie van kandidaten en een algehele bewustwording binnen de organisatie van de aanwezigheid van (onbewuste) vooroordelen. Hierdoor krijgen onbewuste vooroordelen in theorie minder ruimte in werving en selectie (Hulsegge et al., 2020). De nudges veranderen de werkwijze van werving en selectie ten opzichte van hoe men gewend was het te doen.

Het gros van de organisaties is voornemens de nudges (deels) blijvend toe te passen.

We vinden in dit onderzoek geen eenduidig bewijs voor het effect van de nudges op kansgelijkheid (onderzoeksvraag 2).

In dit praktijkonderzoek vinden we geen eenduidige aanwijzingen dat de nudge Neutralere vacatureteksten leidt tot een toename in het aandeel mensen met een niet-westerse migratieachtergrond dat solliciteert op een vacature, noch dat de nudges *Objectievere eerste selectie* en *Gestructureerd interviewen* leiden tot een toename in het aandeel kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond dat doorstroomt in het selectieproces.

Een mogelijke verklaring voor het feit dat we na toepassing van de nudges geen toename in kansgelijkheid zien, is de redelijke initiële mate van kansgelijkheid in de organisaties waardoor weinig verbetering mogelijk was. Andere verklaringen voor het feit dat we na toepassing van de nudges geen toename in kansgelijkheid zien, zijn het niet volledig en consequent toepassen van de nudges (zie: *Het wervings- en selectieproces*), en de kwantiteit en kwaliteit van de data die, mede door een lage respons of het niet volledig (juist) uitvoeren van de nudges en de dataverzameling, beperkingen kennen (zie: *Onderzoek in een praktijksetting*). Daarnaast is het mogelijk dat de nudges zelf (in bepaalde omstandigheden) niet effectief zijn.

Het veronderstelde onderliggend mechanisme van de nudges wordt in dit onderzoek alleen voor gestructureerd interviewen bevestigd (onderzoeksvraag 3)

De nudge *Gestructureerd interviewen* lijkt de focus op de competenties en de bekwaamheid van de kandidaat te versterken en minder nadruk te leggen op de klik en/of de eerste indruk. Dit is een mogelijke indicatie van het veronderstelde mechanisme van de nudge. Deze nudge draagt daarbij in potentie bij aan het terugdringen van bias. Voor de nudge *Objectievere eerste selectie* is geen eenduidig verschil met de controlegroep gevonden, hetgeen impliceert dat met deze nudge bias niet wordt teruggedrongen.

We vinden daarnaast geen onderbouwing voor het veronderstelde mechanisme van de nudge *Neutralere vacatureteksten*. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat niet-westerse kandidaten bij de reguliere vacatureteksten (de controlegroep) al vrij goede verwachtingen hadden met betrekking tot baan zekerheid, het kunnen voldoen aan de functie-eisen, kansengelijkheid en waargenomen ruimte voor de eigen culturele achtergrond, waardoor de nudge mogelijk geen extra effect sorteert omdat er weinig ruimte voor verbetering was.

DISCUSSIE

Onderzoek in een praktijksetting

Allereerst gaan we in op de praktijksetting waarin dit onderzoek heeft plaatsgevonden en wat dit heeft opgeleverd. Veel van de onderzoeken waar de verwachte effectiviteit van deze nudges op gebaseerd is, kennen een experimenteel karakter, waarbij het onderzoek is uitgevoerd in een gecontroleerde (kunstmatige) lab setting. Dit onderzoek is uitgevoerd in een unieke en uitdagende praktijksetting, waarin organisaties in nauwe samenwerking met TNO en het Ministerie van SZW meededen aan een veldexperiment waarin zij één of meerdere nudges implementeerden in hun reguliere wervings- en selectieproces en op basis daarvan ook daadwerkelijk kandidaten aannamen. Aan het onderzoek namen 19 (middel)grote organisaties uit het hele land deel, samen met tientallen recruiters. De organisaties hebben gedurende het onderzoek honderden vacatures uitgezet waarop duizenden kandidaten hebben gesolliciteerd. Mede door de frequente uitvraag door het Ministerie van SZW en TNO ten aanzien van de toepasbaarheid en implementatie van de nudges (zie: *Bewustwording en Implementatie*), heeft het onderzoek een rijkdom aan praktijkgerichte inzichten opgeleverd, onder andere vanuit het perspectief van de organisaties.

Op voorhand was bekend dat de keuze voor een praktijksetting zorgt voor ruis ten aanzien van het doen van uitspraken over het effect en de onderliggende mechanismen van de nudges. Dit is inherent aan het doen van veldexperimenten. Ondanks dat bij het selecteren van deelnemende organisaties is geprobeerd deze ruis zo beperkt mogelijk te houden, zijn er mogelijk toch processen geweest die invloed kunnen hebben gehad op de uitkomsten van het onderzoek. Zo is voor de indeling in experimentele- en controlegroepen veelal gebruikgemaakt van reeds bestaande structuren in plaats van willekeurig toewijzing aan één van beide groepen. Ook de motivatie en capaciteiten van de recruiters kunnen een rol hebben gespeeld, evenals het aantal en het soort vacante functies. Verder is het waarschijnlijk dat de deelnemende organisaties zelfbewuste koplopers zijn, die eerder op diversiteit al stappen hebben gezet en diversiteit belangrijk vinden; immers, met hun deelname aan deze studie laten ze zien hier tijd in te willen investeren. Het is niet ondenkbaar dat in dergelijke organisaties een cultuur heerst die, los van de nudges, de kans van sollicitanten met een migratieachtergrond vergroot. Dit kan er mogelijk (mede) in geresulteerd hebben dat we geen eenduidige aanwijzingen vonden voor het effect en de onderliggende mechanismen van de nudges.

Aanbevelingen

- Daar waar het in eerdere onderzoeken (College voor de Rechten van de Mens, 2019) lastig gebleken is om op gestructureerde wijze data over kandidaten te verzamelen in het wervings- en selectieproces, heeft het huidige onderzoek, ondanks de complexe setting, een schat aan data opgeleverd. Dit is mede te danken aan de facilitering van bedrijven, welke in tranche 2 verder is gestructureerd (zie: *Bewustwording en implementatie*). Dit onderzoek laat daarmee zien dat het met een gedegen begeleiding mogelijk is om in een praktijksetting gestructureerd data te verzamelen en hiermee, ondanks de niet te vermijden ruis in de data, inzichten te destilleren die waardevol zijn voor wetenschap, praktijk en beleid. Bij nieuwe initiatieven op dit gebied is het dan ook raadzaam voldoende tijd, middelen en menskracht te reserveren waarmee het implementatie- en uitvoeringsproces kan worden gefaciliteerd en begeleid.

- Gegeven de initiële hoge mate van kansengelijkheid binnen de organisaties in onze studie, kan het voor vervolgonderzoek waardevol zijn om op voorhand gericht organisaties te selecteren waar kansengelijkheid echt een issue is. Het ontwikkelen van een screeningsinstrument hiervoor kan voor onderzoek, maar ook voor de praktijk zelf toegevoegde waarde hebben. Organisaties en onderzoekers kunnen deze tool bijvoorbeeld gebruiken om zicht te krijgen op de mate waarin (onbewuste) vooroordelen kans krijgen in de organisatie, en op basis daarvan bepalen of interventies ten behoeve van kansengelijkheid, dan wel andere diversiteitsinterventies voor de organisatie passend zijn. Een recente studie van TNO (Hulsegge et al., 2020) geeft hier een overzicht van.
- Het feit dat we in de praktijk geen eenduidige aanwijzingen hebben voor het effect van de nudges op het bevorderen van kansengelijkheid wil niet zeggen dat de nudges geen invloed hebben op de mate van objectieve beoordeling. Zo geven recruiters aan dat zij meer gericht zijn op de competenties van de kandidaten dan op de klik (zie: *Professionalisering en competentiegerichte benadering*). Of deze objectieve beoordeling er ook voor zorgt dat onbewuste vooroordelen minder kans krijgen in het wervings- en selectieproces en zo kansengelijkheid van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond bevordert, zou nog eens kunnen worden onderzocht in een lab setting. Een gestructureerde lab omgeving kan de ruis wegnemen die in ons praktijkonderzoek aanwezig was, bijvoorbeeld door alleen de naam en niet de kwaliteiten van kandidaten te laten variëren. Ook kan in een labsetting beter observationeel onderzoek worden toegepast en kan attitude en onbewuste bias beter worden gemeten. Een dergelijke labstudie wordt in 2021 als onderdeel van het VIA Programma uitgevoerd door de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Het wervings- en selectieproces

Hoewel we ons in de voorgaande hoofdstukken hebben gericht op de toepassing en het effect van drie *afzonderlijke* nudges, vinden deze in de praktijk in een keten, en in samenhang met elkaar, plaats. Binnen de keten, maar ook in de organisatie zelf vinden bovendien ontwikkelingen plaats en worden keuzes gemaakt die het wervings- en selectieproces beïnvloeden (bijv. een assessment na het interview, of druk van bovenaf om een bepaalde kandidaat aan te nemen). Dit heeft mogelijk invloed op zowel de effectiviteit en de onderliggende mechanismen van de nudges, als op de praktische implementatie ervan. In deze paragraaf gaan

we in op de onderlinge samenhang tussen de nudges en andere processen in organisaties.

Ten eerste is het evident dat het vergroten van de diversiteit begint bij het wervingsproces. Immers, zonder instroom van kandidaten met een niet-westerse achtergrond in je selectieproces kunnen de nudges geen effect sorteren. Om die reden is er in tranche 2 voor gekozen om organisaties zowel aan de nudge *Neutrale vacatureteksten* (instroom) als één van de (selectie) nudges *Objectievere eerste selectie* of *Gestructureerd interviewen* deel te laten nemen. Desondanks waren er alsnog organisaties waarbij er géén kandidaten met een niet-westerse achtergrond in het selectieproces aanwezig waren, waardoor kansengelijkheid niet kon worden bepaald. Daarom is het ook van belang om de wervingskanalen en arbeidsmarktcommunicatie aan te passen om andere doelgroepen te kunnen bereiken en meer diversiteit aan te trekken. Daarnaast is het denkbaar dat het neutraler schrijven van een vacaturetekst, waarbij kritisch gekeken wordt naar de functievereisten, meerwaarde heeft voor het verkleinen van bias verderop in het selectieproces. Dit komt doordat bij de werving al geselecteerd wordt op relevante functie-eisen zoals in de vacaturetekst omschreven (McCarthy, van Iddekinge & Campion, 2010). De nudge *Neutralere vacatureteksten* is daarmee mogelijk een randvoorwaarde voor het welslagen van de andere nudges, maar vraagt tegelijkertijd ook om aanpassing van arbeidsmarktcommunicatie om uitwerking te hebben op het werven van meer diversiteit.

Ten tweede vinden in de praktijk de selectierondes waarin de nudges *Objectievere eerste selectie* en *Gestructureerd interviewen* worden toegepast vaak achtereenvolgens plaats, terwijl we in het huidige onderzoek de twee nudges niet in combinatie met elkaar hebben onderzocht. Bias in het (ongenuddede) proces van brief- en cv-selectie heeft hierdoor invloed op de kansengelijkheid in de interviewronde, omdat het bepaalt hoeveel mensen met een niet-westerse achtergrond op gesprek komen. In de huidige studie valt bijvoorbeeld op dat het aandeel kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond dat op gesprek komt (22,2%) hoger is, dan het aandeel kandidaten dat gemiddeld genomen solliciteert (15,8%), wat mogelijk een signaal is van positieve bias in de briefselectieronde van de organisaties die gestructureerd interviewen toepassen. Maar omgekeerd kan de briefselectie ook een negatieve bias opleveren, zoals ook bevestigd is in eerder onderzoek (Rich, 2014), en daarmee negatieve invloed hebben de te verwachten diversiteit naar aanleiding van de



interviewronde. Het is dus van belang om, bij het toepassen van de nudges, ook de andere selectierondes in ogenschouw te nemen.

Tot slot spelen er ook andere factoren rond werving en selectie in de organisaties een rol die het effect van de nudge mogelijk hebben beïnvloed. We noemen er vier. Ten eerste weten we dat mede door tijdsdruk (vgl. Lievens & De Paepe, 2004; Van der Zee, Bakker & Bakker, 2002) de organisaties de nudges wisselend, en niet altijd juist toepasten. Wanneer de nudges niet conform de handleiding worden toegepast (onderzoeksvraag 1), is het ook niet mogelijk een effect van de betreffende nudges vast te stellen (onderzoeksvraag 2). Ten tweede blijkt uit het onderzoek dat organisaties gedurende de pilot soms ook andere dingen aanpasten die van invloed kunnen zijn op diversiteit en/of de effectiviteit van de nudges. Zo zijn er organisaties geweest die andere screenings- of assessmentinstrumenten toepasten in het selectieproces die mogelijk ruimte laten voor bias, was er een organisatie die de nudge *Objectievere eerste selectie* volledig geanonimiseerd heeft, en gingen organisaties verschillend om met het al dan niet inzien van cv's bij de nudge *Objectievere eerste selectie* en/of *Gestructureerd interviewen*. Ten derde is denkbaar dat veranderingen buiten de organisaties invloed hebben gehad op werving en selectie en bewustwording in de organisatie. Zo zorgde de coronapandemie ten tijde van tranche 2 ervoor dat de meeste sollicitatiegesprekken online gevoerd werden in plaats van in persoon, wat mogelijk ook in de controlegroep gezorgd kan hebben voor een meer gestructureerde opzet, minder ruimte voor een persoonlijke klik, en minder (terloopse) vragen naar culturele achtergrond. Ook is denkbaar dat de Black Lives Matter beweging die halverwege 2020 veel in het nieuws kwam veel extra bewustwording opgeleverd heeft bij recruiters en vacaturehouders die voor dit thema open staan. Tot slot was er ten tijde van de dataverzameling sprake van krapte op de arbeidsmarkt. Uit praktijktests weten we dat er in een krappere arbeidsmarkt minder gediscrimineerd wordt bij de brief- en cv-selectie ten aanzien van sollicitanten met een migratieachtergrond (Beart et al., 2015). Het niet kunnen aantonen van het effect van de nudges moet in deze praktijksetting daarom mede onder invloed van deze factoren gezien worden.

Aanbevelingen

- Organisaties die aan de slag gaan met diversiteit en het terugbrengen van (onbewuste) bias, doen er goed aan hun hele wervings- en selectieproces te evalueren op kanselijkheid en objectiviteit. Dit

betreft alle elementen die samenhangen met werving en selectie, waaronder ook wervingskanalen, assessments en andere screeningsinstrumenten, maar ook belemmerende contextuele factoren en activiteiten die bij kunnen dragen aan het vergroten van diversiteit, zoals het veranderen van de sociale norm binnen het bedrijf en training van selecteurs (Hulsege et al., 2020).

- Naast werving en selectie vraagt diversiteit ook om aandacht voor het behoud van niet-westerse kandidaten. Dit wordt beaamd door recruiters en vacaturehouders in het huidige onderzoek. Leidinggevenden spelen hierbij een belangrijke rol door deze collega's zich thuis te laten voelen, hun talenten en ontwikkeling objectief te waarderen en te investeren in de omgang met en tussen collega's (SZW, 2018). In een andere pilot van het programma *Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt* wordt onderzocht wat effectieve HR-maatregelen zijn voor het behoud en doorstroom van Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond. De resultaten van deze studie, uitgevoerd door TNO, worden begin 2022 verwacht.

Bewustwording en implementatie

In deze paragraaf bespreken we het belang van bewustwording en ondersteuning bij de implementatie van de nudges in de huidige pilot, en de rol die dit speelt in het succesvol toepassen van de nudge. In de huidige pilot zijn de organisaties namelijk door SZW, TNO en Ocellus Consultancy gefaciliteerd bij het implementeren van de nudges en het delen van data ten behoeve van onderzoek. Hieruit bleek dat het aanpassen van wervings- en selectieprocessen in de organisatie meer vraagt dan het publiceren en opvolgen van de handleidingen alleen. In tranche 1 ontvingen de organisaties voor aanvang van het onderzoek een uitgebreide training, maar zijn daarna grotendeels autonoom aan de slag gegaan met de implementatie van de nudges. Het gevolg was dat kwaliteit van de toepassing van de nudges hier soms te wensen overliet. In tranche 2 hebben we daarom de facilitering van de implementatie van de nudges meer gestructureerd, o.a. door de frequentie van de contact- en uitwisselingsmomenten op te voeren. Deze begeleiding betrof het (onderling) uitwisselen van successen bij het verstevigen van het draagvlak in de organisatie, zoals van andere recruiters, vacaturehouders en hoger management. Ook was er in tranche 2 meer ruimte om genudgede vacatureteksten en sollicitatievragen voor te leggen aan een expert van Ocellus Consulting, en werd binnen organisaties meer gestuurd op het vormen van een 'nudge-team' waarin iedereen goed geïnfor-

meer en geëquipeerd was, in plaats van de uitvoering bij één of enkele personen te beleggen. Als resultaat van deze begeleiding, in combinatie met de opgedane ervaring, bleek gaandeweg het toepassen van de nudges de recruiters steeds makkelijker te vallen. Ook werden recruiters steeds kritischer op het goed toepassen van de nudge, wat de kwaliteit van uitvoering ten goede kwam. Daarnaast droegen de workshops die voorafgaand aan het onderzoek werden gegeven, net als deelname aan de nudges zelf en de progress calls, bij aan bewustwording van onbewuste vooroordelen. Anderzijds kan deze bewustwording de sociaal wenselijkheid van antwoorden op de mechanismevragenlijst (focus op vaardigheden vs. focus op klik) hebben versterkt. De resultaten van het huidige onderzoek zijn daarmee niet alleen een uitkomst van de nudges alleen, maar moeten als resultaat van het interventieprogramma als geheel gezien worden.

Aanbevelingen

- Voor een goede implementatie en uitvoering van deze nudges is alleen het verspreiden van de handleidingen en het meedoen aan een workshop bij de start van de implementatie onvoldoende.
- Aanvullende ondersteuning en begeleiding van werkgevers helpt bij het verbeteren van de implementatie van dergelijke interventies.
- Voor blijvende bewustwording van en draagvlak voor het bevorderen van kansengelijkheid is het van belang om de uitvoering van diversiteitsbeleid breed in de organisatie te borgen, over meerdere personen en van management tot recruitment. Door gezamenlijk uitvoering te geven aan de aanpassingen in werving en selectie kun je elkaar scherp houden op objectiviteit en kwaliteit van aanpassingen. Bekend is bovendien dat standaardisatie van processen vaak moeilijk te bereiken is en dat het training vergt voordat mensen het goed toepassen (Chapman & Zweig, 2005). Daarnaast kan het behulpzaam zijn om ambassadeurs te vinden in de organisaties die successen uitdragen, zodat het onderwerp terugkerend onder de aandacht komt.
- Verder is het aanbevelingswaardig om als organisatie aansluiting te zoeken bij een Community of Practice (of er één op te richten) waarin organisaties elkaar kunnen treffen, stimuleren en best practices kunnen uitwisselen ten aanzien van objectievere werving en selectie.

CITATEN - RECRUITER(S)

“We dachten dat we al objectieve recruiters waren, maar door het volgen van de workshops kwamen we erachter dat we nog niet het optimale neutrale werving- en selectieproces hebben. Ook wij worden onbewust verleid om mensen aan te nemen die op ons lijken. Dat vond ik een echte eyeopener.”

“We zijn nu vooral bezig met bewustwording binnen onze eigen organisatie, we kijken inmiddels anders naar onze rol in de maatschappij en naar hoe we willen omgaan met de mensen die bij ons komen werken. De trainingen uit de pilot hebben daar goed bij geholpen.”

Professionalisering en competentiegerichte benadering

We besluiten deze discussie met een reflectie op de gevonden meerwaarde van professionalisering en competentiegerichte benadering in het licht van de huidige arbeidsmarktveranderingen. Want, een van de belangrijkste punten die uit het kwalitatieve onderzoek onder recruiters naar voren komt, is dat de nudges het wervings- en selectieproces professionaliseren en dat de recruiters dit als een echte meerwaarde ervaren. Deze professionalisering kan vertaald worden als een verbetering van de kwaliteit van het proces. Waar eerst meer op gevoel en de macht der gewoonte werd gewerkt, werd nu meer volgens een vaste en onder-

bouwde werkwijze gehandeld. Een werkwijze die transparant is voor recruiters, vacaturehouders en kandidaten, en op basis waarvan beslissingen voor het al dan niet aannemen van een kandidaat onderbouwd kunnen worden op basis van de match met competentiegerichte functie-eisen. De nudges maken daarmee het selectieproces objectiever, waarmee er in potentie minder ruimte is voor bias.

Hoewel het in dit onderzoek niet tot aantoonbaar effect heeft geleid voor wat betreft kansengelijkheid en diversiteit, is deze professionelere en competentiegerichte benadering ook in het licht van de huidige



CITATEN - RECRUITER(S)

“Als recruitment moeten we onszelf beter op de kaart zetten – dit is hoe wij werken!”

“We zijn het naar een groter geheel aan het trekken: we willen in de hele organisatie kijken naar rollen en competenties in plaats van functies. Hierin willen we vooral de gedragscompetenties van de nudges behouden.”

“Wij denken 'ja het is gewoon heel goed als we dit doen, los van de pilot', grote kans dat we doorgaan omdat je gewoon op competenties moet selecteren.”

“Dit [selecteren van competenties] zal voor veel mensen lastig zijn, maar als je dit niet goed doet gaat alles daarna fout. Dan gaat de objectievere eerste selectie nergens meer over. Dit is een hele cruciale stap om te zetten. Je moet er veel tijd en energie in stoppen.”

veranderingen op de arbeidsmarkt wel van toegevoegde waarde. Er is momenteel namelijk sprake van een mismatch in vraag en aanbod op de arbeidsmarkt (CBS, 2020; UWV, 2019). Er zijn krapte-sectoren waar voor de komende jaren groei wordt verwacht (zoals de techniek), maar er zijn ook sectoren waar sprake is van krimp (zoals de bankensector). Doordat de arbeidsmarkt georganiseerd is in vrij star systeem van sectorale functie- en opleidingseisen, is het voor veel mensen lastig om de overstap te maken van een krimpsector naar een groeisector. Zij hebben immers de vereiste formele scholing niet. Dit heeft een groeiende maatschappelijke ongelijkheid tot gevolg, omdat niet iedereen de gelegenheid heeft voor formele (om) scholing. De oplossing wordt gezocht in de skills-based arbeidsmarkt, waarbij niet de formele diploma's en certificaten, maar de behaalde kennis en vaardigheden (skills) van een kandidaat centraal staan. Hoewel dit nog steeds vraagt om een blik buiten de grenzen van de eigen sector, is de verwachting dat een skills-benadering bijdraagt aan het oplossen van de huidige mismatches op de arbeidsmarkt (CBS, 2020; PBL, 2018). Door verder te kijken dan naar de geijkte kandidaten en met een focus op skills, kunnen we het schaarse vraagstuk voor organisaties oplossen én helpen we mensen aan werk.

In de nudges die in deze studie zijn onderzocht worden daar met de competentiegerichte aanpak al de eerste stappen in gezet.

Aanbevelingen

- Door de nudges toe te passen kunnen organisaties niet alleen een professionaliseringsslag maken in hun wervings- en selectieproces, maar zich ook goed voorbereiden op een arbeidsmarkt begeven die zich steeds meer kenmerkt door een skills-based benadering, waarbij niet diploma's maar skills centraal staan. Organisaties kunnen zich op deze manier profileren als koploper en profiteren van hun voorsprong op andere bedrijven.
- Maar ook vanuit onderzoeks- en beleidsoogpunt is het relevant de nudges toe te passen, omdat het praktijkdata oplevert over de impact van de competentiegerichte aanpak op organisaties en kandidaten en, op langere termijn, de duurzaamheid van de matches (tussen functies en kandidaten) die hiermee worden bewerkstelligd. Het voor langere tijd monitoren van de organisaties die verder gaan met (delen) van de nudges kan dan ook waardevolle informatie opleveren.

Auteurs TNO

Jenny Huijs
Marloes van der Klauw
Marieke van den Tooren
Merel in der Maur
Malte Steinhoff

Vanuit het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is dit rapport begeleid door Peter Franx en Marina Lacroix (projectcoördinatie).

Dit rapport is onderdeel van de pilot nudging in Werving en Selectie. In deze pilot richt een aantal werkgevers hun wervings- en selectieproces zo in, dat de invloed van onbewuste vooroordelen zoveel mogelijk wordt beperkt. Zo wordt het voor hen makkelijker te doen wat zij altijd al willen doen: de beste kandidaat aannemen, ongeacht hoeveel hij of zij op het bestaande team lijkt. De pilot is opgezet om in de praktijk te onderzoeken welke interventies écht werken. De pilot is een samenwerking tussen het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, TNO en Oculus Consultancy. We bedanken Karima el Bouchtaoui van Oculus Consultancy voor het verzorgen van de workshops en het ondersteunen van de werkgevers bij het implementeren van de handleidingen.

Raad van Advies

Gedurende de pilot is een Raad van Advies, bestaande uit experts op het gebied van onderzoek en wetenschap, HR en recruitment en diversiteit, betrokken:

- Hanneke Felten, senior projectleider en onderzoeker effectiviteit en diversiteit bij Movisie en Kenniscentrum Integratie en Samenleving
- Marcel Coenders, hoofd wetenschappelijk strateeg in- en uitsluiting bij het Sociaal Cultureel Planbureau
- Marjolein Ten Hoonte, directeur Arbeidsmarkt bij Randstad
- Martine Zeegers, VP HR Benelux Unilever (waargenomen door Jäiri Terpstra en Sabine van Wijck, HR Talent Advisor lead Benelux, Unilever)
- Mary Tupan-Wenno, directeur Echo Expertisecentrum Diversiteit
- Mohcine Ouass, partner bij McKinsey & Company, oprichter Gamechangers Academy
- Paul Abell, adviseur HRM en diversiteit, gepensioneerd (voorheen o.a. Leeuwendaal en voorzitter Adviesraad Diversiteit en Integratie, gemeente Amsterdam)
- Robert Dur, hoogleraar Economie, Erasmus Universiteit Rotterdam
- Tamara Rood, recruiter van het jaar 2017, eigenaar RedCruitment

De Raad van Advies had als rol om feedback te geven op de onderzoeksaanpak, de nudges en de uitkomsten, en om mee te denken over opschaling van de pilot. Wij willen de Raad van Advies danken voor hun inzet, betrokkenheid en raad.

Daarnaast willen we ook Claartje Thijs, expert op het gebied van gelijke behandeling op de werkplek, bedanken voor het meedenken en meewerken aan dit onderzoek.

Vormgeving

Grafisch ontwerpstudio - Stephanie Gijsen

Deelnemende organisaties

In het bijzonder willen we de organisaties, recruiters en kandidaten bedanken die hebben deelgenomen aan het onderzoek. Zonder hun inzet en inspanningen hadden we niet het voorliggende onderzoek tot een succesvol resultaat kunnen brengen. De rijkdom aan praktijkgerichte inzichten zijn zeer waardevol voor wetenschap, praktijk en beleid.



Ministerie van Defensie



Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport



7.

Literatuurverwijzingen

De handleidingen die in de pilot zijn ontwikkeld zijn te vinden op www.talentsbelangrijker.nl

Atewologun, D., Cornish, T., & Tresh, F. (2018). *Unconscious bias training: An assessment of the evidence for effectiveness*. Manchester: Equality and Human Rights Commission.

Avery, D. R. (2003). Reactions to diversity in recruitment advertising: Are differences black and white? *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 672-679.

Baert, S., Cockx, B., Gheyle, N., & Vandamme, C. (2015). Is there less discrimination in occupations where recruitment is difficult? *Industrial and Labor Relations Review*, 68, 467-500.

Baert, S. (2017). *Hiring discrimination: An overview of (almost) all correspondence experiments since 2005* (IZA Discussion Paper Series No. 10738).

Bartoš, V., Bauer, M., Chytilová, J., & Matějka, F. (2016). Attention discrimination: Theory and field experiments with monitoring information acquisition. *American Economic Review*, 106(6), 1437-75.

Bielby, W. T. (2000). Minimizing workplace gender and racial bias. *Contemporary Sociology*, 29, 120-129.

Blommaert, E. C. C. A. (2013). *Are Joris and Renske more employable than Rashid and Samira?* (Dissertatie, Universiteit Utrecht).

Bye, H. H., Horverak, J. G., Sandal, G. M., Sam, D. L., & van de Vijver, F. J. (2014). Cultural fit and ethnic background in the job interview. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14(1), 7-26.

Centraal Bureau voor de Statistiek (2020). *De arbeidsmarkt in cijfers 2019*. Den Haag: CBS. Verkregen vanuit: <https://longreads.cbs.nl/dearbeidsmarktincijfers-2019/>

Centraal Bureau voor de Statistiek (2021a). *Arbeidsdeelname; migratieachtergrond*. Verkregen vanuit: <https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/methoden/begrippen/migratieachtergrond>

Centraal Bureau voor de Statistiek (2021b). *Migratieachtergrond*. Verkregen vanuit: <https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/82809NED#shortTableDescription>

Chapman, D. S., & Zweig, D. I. (2005). Developing a nomological network for interview structure: antecedents and consequences of the structured selection interview. *Personnel Psychology*, 58(3), 673-702.

College voor de Rechten van de Mens (2019). *Rapport Interventies om discriminatie bij de werving en selectie tegen te gaan: Een literatuurstudie*. Utrecht: College voor de Rechten van de Mens.

Flory, J., Leibbrandt, A., Rott, C., & Stoddard, O. (2018). *Increasing Workplace Diversity: Evidence From a Recruiting Experiment at a Fortune 500 Company*. CESifo Working Paper Series No. 7025



van Genabeek, J., van der Heijden, E., & Straathof, A. (2020). Een skills-based arbeidsmarkt in de metropoolregio Amsterdam: House of skills. *Sociaal Bestek*, 82(82), 4-7.

Grommé, F., Emmert, S., Wiezer, N., & Thijs, C. (2019). *Digitale arbeidsdiscriminatie. Inzicht in de risico's op arbeidsmarktdiscriminatie door de inzet van recruitment technologieën in werving en selectie*. Leiden: TNO.

Huffcutt, A. I., & Roth, P. L. (1998). Racial group differences in employment interview evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 179-189.

Huijnk, W., Andriessen, I. (2016). *Integratie in zicht? De integratie van migranten in Nederland op acht terreinen nader bekeken*. Den Haag: SCP.

Hulsegge, G., Emmert, S., Verhoef, H., Thijs, C., & Hosseini, Z. (2020). *Delphi-studie stand der wetenschap arbeidsmarkt-discriminatie*. Leiden: TNO.

Kalev, A., Dobbin, F., Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71, 589-617.

de Kock, F., & Hauptfleisch, D. B. (2018). Reducing racial similarity bias in interviews by increasing structure: A quasi-experiment using multilevel analysis. *International Perspectives in Psychology Research Practice Consultation*, 7(3), 137-154.

Krause, A., Rinne, U., & Zimmermann, K. F. (2012). Anonymous job applications in Europe. *IZA Journal of European Labor Studies*, 1(5), 1-20.

Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. *Personnel Psychology*, 67, 241-293.

Lievens, F., & de Paepe, A. (2003). An empirical investigation of interviewer-related factors that discourage the use of high structure interviews. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 29-46.

McCarthy, J. M., van Iddekinge, C. H., & Campion, M. A. (2010). Are highly structured job interviews resistant to demographic similarity effects? *Personnel Psychology*, 63(2), 325-359.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2018). *Verdere integratie op de arbeidsmarkt (VIA)*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Moss-Racusin, C. A., van der Toorn, J., Dovidio, J. F., Brescoli, V. L., Graham, M. J., Handelsman, J. (2014). Scientific diversity interventions. *Science*, 343(6171), 615-616.

Ng, E. S. W., & Burke, R. J. (2005). Person-organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1195-1210.

Noon, M. (2018). Pointless diversity training: Unconscious bias, new racism and agency. *Work, Employment and Society*, 32(1), 198-209.

Perkins, L. A., Thomas, K. M., & Taylor, G. A. (2000). Advertising and recruitment: Marketing to minorities. *Psychology & Marketing*, 17(3), 235-255.

Piek, P., Putnik, K., Schoone, M., & Wiezer, N. (2018). *Risico's voor discriminatie bij werving en selectie: Huidige gang van zaken en trends*. Leiden: TNO.

Planbureau voor de Leefomgeving (2018). *Effecten van de energietransitie op de regional arbeidsmarkt – een quickscan*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.

Razenberg, I., de Winter-Kocak, S., Taouanza, I., van Hal, L., & Chrifi, J. (2018). *Divers werven en selecteren in de praktijk: Handvatten ter versterking van culturele en etnische diversiteit*. Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving.

Rich, J. (2014). *What do field experiments of discriminations in markets tell us? A meta-analysis of studies conducted since 2000* (IZA Discussion Paper Series No. 8584).

ROA (2016). *Schoolverlaters tussen onderwijs en arbeidsmarkt 2015*. Maastricht: ROA.

Rooth, D. O. (2010). Automatic associations and discrimination in hiring: real-world evidence. *Labour Economics*, 17(3), 523-534.

Siebers, H. (2017). *Naar een inclusieve organisatie van de Gemeente Eindhoven: Verbeterruimte in de instroom en in de verticale doorstroom van diverse medewerkers*. Tilburg: Tilburg University.

UWV (2019). *UWV arbeidsmarktprognose 2019-2020*. Amsterdam: UWV Arbeidsmarktinformatie- en advies.

Veit, S., & Thijsen, I. (2019). Almost identical but still treated differently: Hiring discrimination against foreignborn and domestic-born minorities. *Journal of Ethnic and Migration Studies*. DOI: 10.1080/1369183X.2019.1622825.

Wolgast, S., Backstrom, M., & Bjorklund, F. (2017). Tools for fairness: Increased structure in the selection process reduces discrimination. *PLoS ONE*, 12, 1-15.

van der Zee, K. I., Bakker, A. B., & Bakker, P. (2002). Why are structured interviews so rarely used in personnel selection? *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 176-184.



1.

Bijlage

In het eindrapport van de pilot nudging worden de doelen en de onderzoeksopzet kort omschreven. In deze bijlage willen we een verdiepende kijk geven voor degenen die behoefte hebben aan meer informatie over het onderzoek en aan meer inzicht in de cijfers achter de resultaten van het onderzoek. De doelen, de uitvoering en ten slotte de analyses zullen we hier verder toelichten.

DOELEN

Deze evaluatie beoogt de volgende onderzoeksvragen te beantwoorden:

1. Zijn de nudges in de praktijk toepasbaar en uitgevoerd zoals beoogd (procesevaluatie)?
2. Leiden de nudges tot meer kansengelijkheid (effectonderzoek)?
3. Wat is het onderliggende mechanisme van de nudges (mechanismeonderzoek)?

De procesevaluatie is belangrijk omdat als blijkt dat is afgeweken van het voorgeschreven protocol of als deelnemende organisaties voor de start van het onderzoek al werken volgens het protocol, we minder stellige conclusies kunnen trekken over de effectiviteit van de nudges en de mechanismen die hieraan ten grondslag liggen. Ook de ervaring van organisaties en kandidaten is van belang. Negatieve ervaringen kunnen ervoor zorgen dat interventies die wel effectief zijn toch niet grootschaliger worden ingezet.

Naast de vraag of de nudges effectief zijn (onderzoeksvraag 2), beantwoorden we de vraag waarom bepaalde effecten optreden (onderzoeksvraag 3). Als blijkt dat er inderdaad meer mensen met een niet-westerse migratieachtergrond solliciteren als de vacatureteksten worden gekenmerkt door competentiegerichte functie-eisen, een statement en beeldmateriaal over diversiteit, en expliciete aandacht voor arbeidsvoorwaarden en doorgroeimogelijkheden, welke processen (mechanismen) liggen hier dan aan ten grondslag? Is het bijvoorbeeld inderdaad zo dat de sollicitant door de vacaturetekst het idee heeft gekregen dat er binnen het bedrijf ruimte is voor zijn/haar identiteit en culturele achtergrond?

Vorbereiding en uitvoering onderzoek

Om de deelnemende organisaties uitleg te geven over de onderzoeksactiviteiten en inzicht te krijgen in hun huidige werving- en selectieproces vonden voorafgaand aan het onderzoek gesprekken plaats. Bij tranche 1 was zowel iemand van het Ministerie van SZW als een onderzoeker van TNO aanwezig bij deze startgesprekken. Bij tranche 2 voerde het ministerie deze gesprekken zelfstandig.

In tranche 1 stond het organisaties vrij om te kiezen aan welke nudge(s) ze meededen. Dit resulteerde erin dat 5 organisaties kozen voor de nudge Neutralere vacatureteksten en 1 voor de nudge Objectievere eerste selectie. De overige organisaties kozen voor een combinatie van nudges. Eén organisatie koos voor de combinatie Neutralere vacature teksten en Objectievere eerste selectie en twee kozen voor Neutralere vacatureteksten en Gestructureerd interviewen. Door de onevenwichtige verdeling in de toepassing van de nudges en het feit dat een hoge instroom van kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond noodzakelijk is om ze überhaupt door te laten stromen in het selectieproces en een baan aan te kunnen bieden, is er in tranche 2 voor gekozen enkel nog met combinaties van nudges te werken. De nudge Neutralere vacatureteksten werd gecombineerd met Objectievere eerste selectie of Gestructureerd interviewen. In tranche 2 kozen 4 organisaties voor de eerste combinatie en 5 voor de tweede combinatie. Eén organisatie paste beide combinaties toe.







Om de effectiviteit van de nudge(s) te kunnen toetsen is een experimentele opzet gehanteerd. In tranche 1 betekende dit dat vacante functies random (willekeurig) werden toegewezen aan óf een experimentele conditie waarin het wervings- en selectieproces werd doorlopen conform de richtlijnen van de nudge(s), óf aan een controleconditie waarin het proces op de oorspronkelijke (traditionele) manier werd doorlopen. De random toewijzing van een vacature aan één van beide condities gebeurde met behulp van een 'randomisatielijst' die vooraf door TNO was opgesteld. Bij sommige organisaties vond het random toewijzen plaats op afdeling of functieniveau in plaats van vacatureniveau. Bij deze organisaties werden de vacatures van één afdeling of functie uitgevoerd volgens de nudge(s) en de vacatures van een andere afdeling of functie volgens de gebruikelijke manier. In de praktijk leidde de oorspronkelijke werkwijze (randomisatie op vacatureniveau) er echter soms toe dat recruiter(s) het ene moment volgens de nudge moesten werken en het andere moment op de oorspronkelijke wijze, wat het risico met zich bracht dat beide werkwijzen met elkaar vermengd raakten. Om die reden is er in tranche 2 voor gekozen in elke organisatie te werken met twee afzonderlijke afdelingen of locaties, waarbij de ene afdeling/locatie fungeerde als experimentele conditie en de andere als controleconditie. De afdelingen werden zo gekozen dat ze hoofdzakelijk verschilden op het wel/niet toepassen van de nudge, maar verder zoveel mogelijk overeenkomsten hadden. Welke afdeling de nudge zou toepassen en welke op traditionele wijze te werk zou gaan is vooraf bij een aantal organisaties random bepaald en bij andere organisaties volgens de voorkeur van de organisatie.

Nadat de deelnemende organisaties de voorbereiding (handleiding, workshops) hadden doorlopen en de experimentele- en controlecondities bekend waren, kregen de organisaties de gelegenheid zich de nudges in de praktijk eigen te maken en te oefenen met hun bijdrage aan de dataverzameling. Waar deze fase in tranche 1 nog veelal bestond uit zelf oefenen, werden organisaties in tranche 2 intensiever door het Ministerie van SZW en TNO begeleid. Op deze manier kon de uitvoering van het onderzoek verder worden geoptimaliseerd.

Om er zekerder van te kunnen zijn dat een eventueel effect van de nudges ook werkelijk aan de nudges is toe te schrijven (en niet aan een vooraf reeds bestaand verschil tussen de experimentele- en controlegroep in het aandeel niet-westerse migranten dat in- en doorstroomt in het wervings- en selectieproces) hebben we tijdens de oefenfase van tranche 2 (februari t/m april 2020) een voormeting gedaan. De deelnemende organisaties is gevraagd om voor de functies die op dat moment vacant waren data bij te houden over het aantal kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond dat solliciteert op de vacature, dat doorstroomt naar de volgende ronde en dat de baan krijgt aangeboden.

Vervolgens startten de organisaties met het 'echte' onderzoek. Zij pasten de nudge(s) toe in de praktijk en leverden hun bijdrage aan de dataverzameling. Deze bijdrage verschilde per nudge.

Hieronder volgt een korte toelichting op elk van de gebruikte bronnen zoals beschreven in tabel 1.1.:

TRANCHE 1	Proces	Effect	Mechanisme
 Neutralere vacatureteksten	<ul style="list-style-type: none"> • Vragenlijst aan kandidaten • Vragenlijst aan recruiters* • Focusgroep* • Genudgede materialen* 	Vragenlijst aan kandidaten	Vragenlijst aan kandidaten
 Objectievere eerste selectie /  Gestructureerd interviewen	<ul style="list-style-type: none"> • Vragenlijst aan kandidaten* • Vragenlijst aan recruiters* • Focusgroep* • Genudgede materialen* 	Gegevens over kandidaten	Vragenlijst aan recruiters
TRANCHE 2	Proces	Effect	Mechanisme
 Neutralere vacatureteksten	<ul style="list-style-type: none"> • Vragenlijst aan kandidaten • Vragenlijst aan recruiters* • Focusgroepen* • Observaties tijdens contactmomenten* • Genudgede materialen* 	Vragenlijst aan kandidaten (incl. voormeting)	Vragenlijst aan kandidaten
 Objectievere eerste selectie /  Gestructureerd interviewen	<ul style="list-style-type: none"> • Vragenlijst aan kandidaten ** • Vragenlijst aan recruiters* • Focusgroepen* • Observaties tijdens contactmomenten* • Genudgede materialen* 	Gegevens over kandidaten (incl. voormeting)	Vragenlijst aan recruiters

* alleen uitgevraagd in de experimentele groep

** alleen uitgevraagd bij objectievere eerste selectie

- **Vragenlijst aan kandidaten:** organisaties stuurden sollicitanten een link naar een vragenlijst van TNO waarin hen onder andere vragen werden gesteld over hun culturele afkomst en hoe zij, op basis van de vacature, hun kansengelijkheid inschatten. Culturele achtergrond werd vastgesteld door te vragen naar het geboorteland van de kandidaat én dat van zijn/haar ouders. Volgens de definitie van het CBS¹⁵ is namelijk sprake van een niet-westerse migratieachtergrond als de kandidaat zelf en/of één of beide ouders in een niet-westers land geboren zijn. Daarnaast is kandidaten gevraagd aan te geven hoe zij hun eigen culturele achtergrond beschouwen ('zelfdefinitie'), omdat dit kan afwijken van de CBS-definitie. Voor de analyses zelf is echter gebruikgemaakt van de CBS-definitie, omdat deze definitie het meest wordt gehanteerd in onderzoek en beleidsdocumenten. Tot slot werd ook naar de mening van kandidaten over de vacature zelf en het sollicitatieproces gevraagd, bijvoorbeeld of zij zich door de vacaturetekst aangesproken voelden en of het proces helder was. De vragenlijst werd aangeboden aan kandidaten in zowel de experimentele- als de controleconditie.
- **Vragenlijst aan recruiters:** Organisaties hebben hun recruiter(s) zowel voor de start van het onderzoek als periodiek tijdens het onderzoek een online vragenlijst van TNO laten invullen. Hierin werden zij bevraagd op de mate waarin hun focus en handelen tijdens het selectieproces gericht was (geweest) op de competenties van de kandidaten en in hoeverre op de achtergrond van de kandidaten en hun fit met de organisatie¹⁶. Aan recruiter(s) die een nudge hadden toegepast (experimentele groep) werden ook vragen gesteld over de toepasbaarheid van deze nudge(s).
- **Focusgroep:** TNO en het Ministerie van SZW organiseerden drie focusgroepen per nudge (1 focusgroep bij tranche 1 en 2 focusgroepen bij tranche 2) om samen met de organisaties de uitvoering en toepasbaarheid van de nudges te evalueren.

15) <https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/methoden/begrippen/migratieachtergrond>

- *Genudgede materialen*: de organisaties deelden de genudgede vacatureteksten, sollicitatievragen, interviewvragen en scoreformulieren met TNO. Zo is nagegaan in hoeverre de organisaties deze hadden opgesteld overeenkomstig de stappen uit de handleiding (“outputanalyse”).
- *Gegevens over kandidaten*: Organisaties hielden voor de nudge *Objectievere eerste selectie* en de nudge *Gestructureerd interviewen* voor zowel de experimentele- als de controleconditie een geanonimiseerd Excel-bestand bij (zie figuur 1). Hierin noteerden zij de achtergrondgegevens van de kandidaat, of de kandidaat door is naar de volgende ronde, de baan aangeboden heeft gekregen en deze heeft geaccepteerd, en (enkel bij de nudge) de door de kandidaat behaalde scores. De achtergrondgegevens van een kandidaat bestaan uit leeftijd en geslacht. Ook werd de culturele achtergrond genoteerd. Dit gebeurde voor elke nudge op een andere manier:

- Bij de nudge *Objectievere eerste selectie* schatte een recruiter die niet bij het wervings- en selectieproces betrokken was op basis van de voor- en achternaam van de kandidaat in of de kandidaat wel of geen (niet-)westerse migratieachtergrond heeft. Dit gebeurde nadat alle antwoorden op de vragen waren beoordeeld.

- Bij de nudge *Gestructureerd interviewen* werd door een recruiter die wél bij het wervings- en selectieproces betrokken was op basis van de naam van

de kandidaat én de eerste indruk (uiterlijk, gedrag) ingeschat of de kandidaat wel of geen (niet-)westerse migratieachtergrond heeft. Dit gebeurde nadat alle gesprekken voor een vacature waren gevoerd.

Er is hier voor subjectieve inschattingen gekozen, omdat in de dagelijkse praktijk op dezelfde wijze beelden worden gevormd van de culturele achtergrond van een kandidaat. Deze beelden kunnen vervolgens (onbewust) een rol spelen in het selectietraject. Om privacy-redenen is alleen de gecodeerde culturele achtergrond van de kandidaten in het Excel-bestand opgenomen. Hun namen zijn achterwege gelaten.

- *Observaties tijdens contactmomenten*: TNO en SZW hielden in hun contacten met de organisaties een logboek bij. Daarnaast werden aantekeningen gemaakt tijdens de plenaire bijeenkomsten en progress calls.

De deelnemende organisaties hebben alle door hen verzamelde data (vacatureteksten, sollicitatie- en interviewvragen, scoreformulieren en het Excel-bestand) overeenkomstig de richtlijnen van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) via een beveiligde verbinding naar TNO gestuurd. De data zijn daarna op het beveiligde TNO-netwerk opgeslagen. Voor de start van het onderzoek is een dataverwerkingsovereenkomst gesloten tussen TNO en elk van de deelnemende organisaties.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1			(LET OPI! Deze kolom verwijderen voordat je de tabel deelt met TNO!)							
2	Vacaturenummer	controlegroep of nuddegroep	Naam	Culturele Achtergrond van deze sollicitant	Geslacht	Leeftijd	Score (indien van toepassing)	Door naar volgende ronde ja/nee/n.v.t.	Baan aangeboden ja/nee	Baan geaccepteerd ja/nee
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										

FIGUUR 1 - Voorbeeld van de gegevens Excel.

16) De precieze vragen in deze vragenlijst verschilden tussen tranche 1 en 2, maar het doel was bij beiden gelijk.

ANALYSES

Hoewel verwacht, bleek het in de praktijk lastig om voldoende kwalitatief goede data over het effect van de nudges te verzamelen om (voorspellende) analyses te kunnen doen en robuuste conclusies over het effect en de onderliggende mechanismen van de nudges te kunnen trekken. Zo bleek het aantal vacatures en sollicitanten – ondanks de op het verleden gebaseerde inschattingen van de organisaties – onvoorspelbaar. In tranche 2 werd deze onvoorspelbaarheid door de coronacrisis nog eens versterkt. Daar komt bij dat de nudges worden ingepast in een bestaand wervings- en selectieproces dat vaak meer elementen kent dan de betreffende nudge(s) alleen (bv. een aanvullend assessment), maar ook bloot staat aan contextuele factoren, zoals druk van bovenaf om vacatures snel uit te zetten of tóch voor de ‘klik’ te gaan met een kandidaat.

Het onderzoek levert niettemin een grote hoeveelheid unieke waardevolle data. Om toch iets te kunnen zeggen over de effecten en onderliggende mechanismen, hebben we er daarom voor gekozen te beschrijven wat we in de data zien en ook de onzekerheidsmarges aan te geven die bij de beschrijvende statistieken horen. Hieronder wordt kort uitgewerkt hoe we dit hebben aangepakt.

Voor elke nudge hebben wij de instroom van kandidaten in kaart gebracht, opgesplitst naar organisatie, conditie (experimentele en controlegroep) en achtergrond van de kandidaten. Voor de nudge *Neutralere vacatureteksten* is dit ook de uitkomstmaat. De statistieken die wij hebben berekend om de instroom vast te stellen, is het aandeel kandidaten met een westerse en niet-westerse migratieachtergrond binnen elk conditie en organisatie.

Verder hebben we de kansen van westerse en niet-westerse kandidaten in het wervings- en selectieproces met elkaar vergeleken door middel van Odds Ratio's en de bijbehorende betrouwbaarheidsintervallen. Voor de nudge *Neutralere vacatureteksten* is berekend met welke factor westerse kandidaten meer/minder kans hebben om te solliciteren op de functie dan niet-westerse kandidaten, en voor de nudges *Objectievere eerste selectie* en *Gestructureerd interviewen* is berekend met welke factor westerse kandidaten meer/minder kans hebben om naar de volgende ronde door te stromen dan niet-westerse kandidaten. Dit hebben wij zowel voor de experimentele- als controleconditie gedaan, zodat wij de Odds Ratio's met elkaar kunnen vergelijken. Voor het onderzoek naar de onderliggende mechanismen hebben wij het gemiddelde berekend van de items in de vragenlijst aan de sollicitanten en deze op dezelfde manier ingedeeld als bij de instroom analyse: door op te splitsen naar organisatie, conditie (experimentele en controlegroep) en achtergrond van de kandidaten. We hebben ervoor gekozen om geen voorspellende toetsen te doen omdat wij geen beeld hebben van de verwachte effectgrootten en geen vooraf bepaalde steekproefgrootte hadden. Het was ons doel om zoveel mogelijk data te verzamelen en deze gegevens zo goed mogelijk descriptief te beschrijven.

2.

Bijlage



LEESWIJZER

In deze bijlage laten we de data zien uit het effectonderzoek. De data van tranche 1 en tranche 2 zijn samengevoegd. Voor elke nudge laten we zien hoe de instroom van kandidaten eruit ziet per conditie, organisatie en achtergrond van de kandidaten in tabellen en figuren. Voor de effectmeting hebben we figuren en tabellen gemaakt van de Odds ratio's (OR). Organisaties (en condities) waarvan de data onvoldoende was om de OR mee te berekenen zijn in deze bijlage weggelaten. Het gaat dan om observaties waarbij geen informatie beschikbaar was over culturele achtergrond, de conditie waarin de kandidaat zat, of de organisatie waar de kandidaat heeft gesolliciteerd. De organisaties die hebben meegedaan aan de nudges zijn in dit bestand geanonimiseerd.



3.

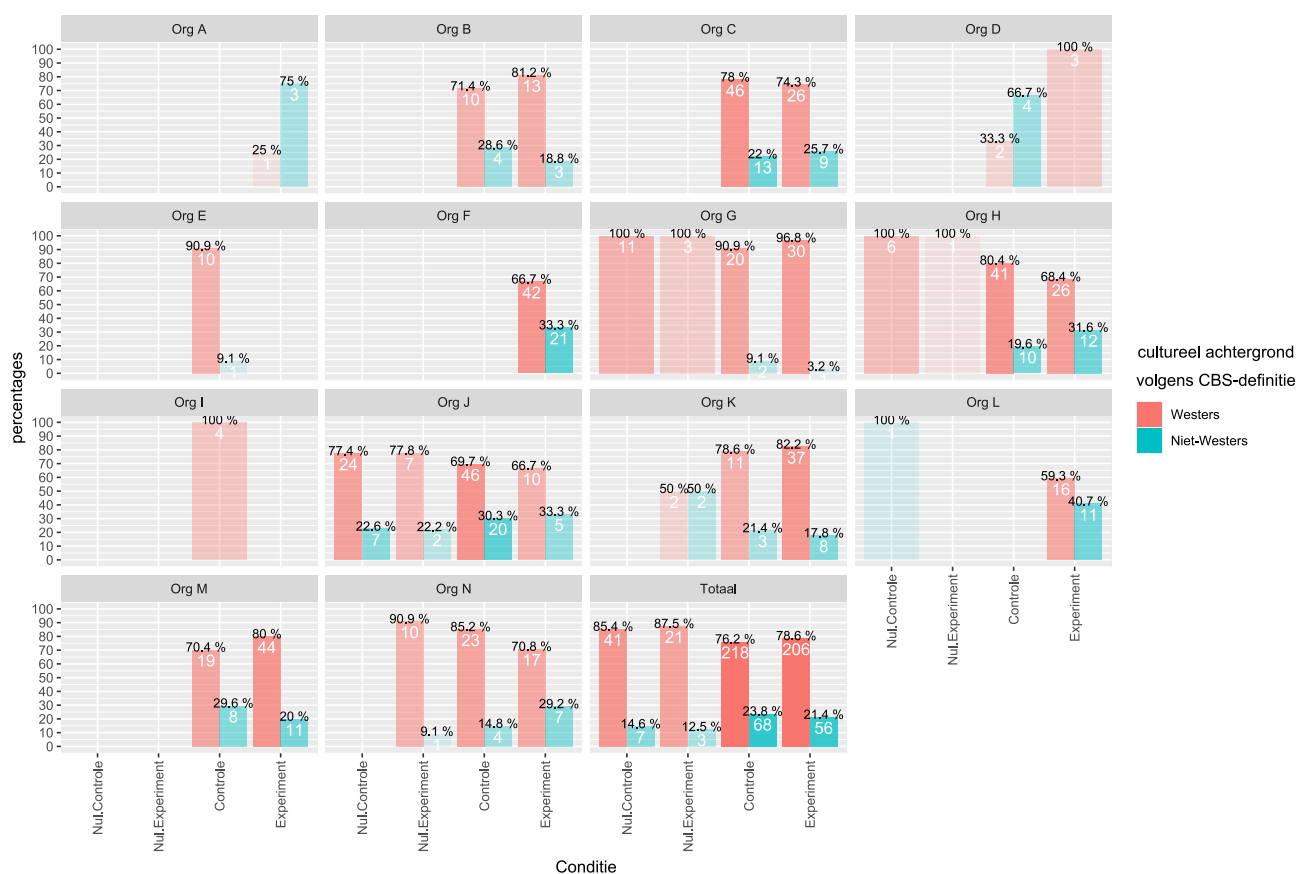
Bijlage

Instroom van kandidaten Nudge Neutralere vacatureteksten

Voor de nudge *Neutralere vacatureteksten* wordt de instroom bepaald door kandidaten die op de vacature hebben gesolliciteerd en de vragenlijst hebben ingevuld die hen door de organisatie is toegestuurd. De totale aantallen uitgesplitst naar conditie en achtergrond worden weergegeven in tabel 2. Daarnaast is de instroom van kandidaten per organisatie gevisualiseerd in figuur 2, en tevens weergegeven in tabel 3.

CONDITIE	WESTERS	NIET-WESTERS	TOTAL
Nulmeting Controle ¹⁷	41	8	49
Nulmeting Experiment	23	5	28
Controle	232	69	301
Experiment	265	91	356
Total	561	173	734

TABEL 2 - Totale instroom Neutralere vacatureteksten.



FIGUUR 2 - Instroom Neutralere vacatureteksten per organisatie en conditie. Het prefix Nul. geeft aan dat het over observaties uit de nulmeting gaat.



ORGANISATIE	CONDITIE	WESTERS	NIET-WESTERS
Totaal	Nulmeting Controle	41 (85.42 %)	7 (14.58 %)
	Nulmeting Experiment	21 (87.5 %)	3 (12.5 %)
	Controle	218 (76.22 %)	68 (23.78 %)
	Experiment	206 (78.63 %)	56 (21.37 %)
Org A	Experiment	1 (25 %)	3 (75 %)
Org B	Controle	10 (71.43 %)	4 (28.57 %)
	Experiment	13 (81.25 %)	3 (18.75 %)
Org C	Controle	46 (77.97 %)	13 (22.03 %)
	Experiment	26 (74.29 %)	9 (25.71 %)
Org D	Controle	2 (33.33 %)	4 (66.67 %)
	Experiment	3 (100 %)	0 %
Org E	Controle	10 (90.91 %)	1 (9.09 %)
Org F	Experiment	42 (66.67 %)	21 (33.33 %)
Org G	Nulmeting Controle	11 (100 %)	0 %
	Nulmeting Experiment	3 (100 %)	0 %
	Controle	20 (90.91 %)	2 (9.52 %)
	Experiment	30 (96.77 %)	1 (3.23 %)
Org H	Nulmeting Controle	6 (100 %)	0 %
	Nulmeting Experiment	1 (100 %)	0 %
	Controle	41 (78.85 %)	10 (19.61 %)
	Experiment	26 (68.42 %)	12 (31.58 %)
Org I	Controle	4 (100 %)	0 %
Org J	Nulmeting Controle	24 (77.42 %)	7 (22.58 %)
	Nulmeting Experiment	7 (77.78 %)	2 (22.22 %)
	Controle	46 (69.7 %)	20 (30.3 %)
	Experiment	10 (66.67 %)	5 (33.33 %)
Org K	Nulmeting Experiment	2 (50 %)	2 (50 %)
	Controle	11 (78.57 %)	3 (21.43 %)
	Experiment	37 (82.22 %)	8 (17.78 %)
Org L	Experiment	16 (59.26 %)	11 (40.74 %)
Org M	Controle	19 (70.37 %)	8 (29.63 %)
	Experiment	44 (80 %)	11 (20 %)
Org N	Nulmeting Experiment	10 (90.91 %)	1 (9.09 %)
	Controle	23 (85.19 %)	4 (14.81 %)
	Experiment	17 (70.83 %)	7 (29.17 %)

TABEL 3 - De culturele achtergrond van de kandidaten volgens de CBS-definitie per organisatie en conditie. De subtotalen per conditie zijn gebaseerd op de bedrijven waarvoor binnen de onderzoeksfase (nulmeting en nudge-fase) data beschikbaar was voor de experimentele- én controleconditie. Dit verklaart waarom de cijfers in deze tabel niet overeenkomen met de totalen uit Tabel 2. (Deze informatie kan ook worden weergegeven als figuur 2)

17) De nulmeting is alleen in tranche 2 uitgevoerd.

ODDS RATIO'S: NEUTRALERE VACATURETEKSTEN

De Odds Ratio (OR) voor de nudge *Neutralere vacatureteksten* staan weergegeven in figuur 3. Wanneer de OR groter is dan 1, dan betekent dit dat de kans groter is dat er meer kandidaten met een niet-westerse achtergrond solliciteren bij de genudgede vacaturetekst. Er zijn twee referentiepunten voor deze vergelijking, de nulmeting van de controle experimentele conditie ("ExperimentVS Nulmeting"), en de controle conditie ("ExperimentVS Controle"). De grootte van de OR wordt in de figuur weergegeven op de x-as, en de organisaties op de y-as. Een OR van 1 wordt in de figuur weergegeven door de blauwe stippellijn. Bij OR's is 1 het referentiepunt omdat een ratio van 1 geen verschil aantoont. Hoe groter het vierkantje dat de OR aangeeft, hoe meer observaties (kandidaten) er 'achter' het datapunt liggen. Het 95% betrouwbaarheidsinterval is weergegeven door de horizontale lijn door de OR heen. Hoe breder de lijn, hoe groter het betrouwbaarheidsinterval. De technische definitie van het betrouwbaarheidsinterval is: Als we ons onderzoek oneindig vaak zouden herhalen, zou het OR in 95% van de gevallen binnen het betrouwbaarheidsinterval vallen. Het betrouwbaarheidsinterval geeft zo een indicatie van de nauwkeurigheid van de OR voor de hele populatie, gebaseerd op onze steekproef. Hoe smaller het betrouwbaarheidsinterval, hoe beter we kunnen zeggen waar de "echte" OR van de populatie ligt. In tabel 4 worden de OR en de corresponderende betrouwbaarheidsintervallen per organisatie vermeld.

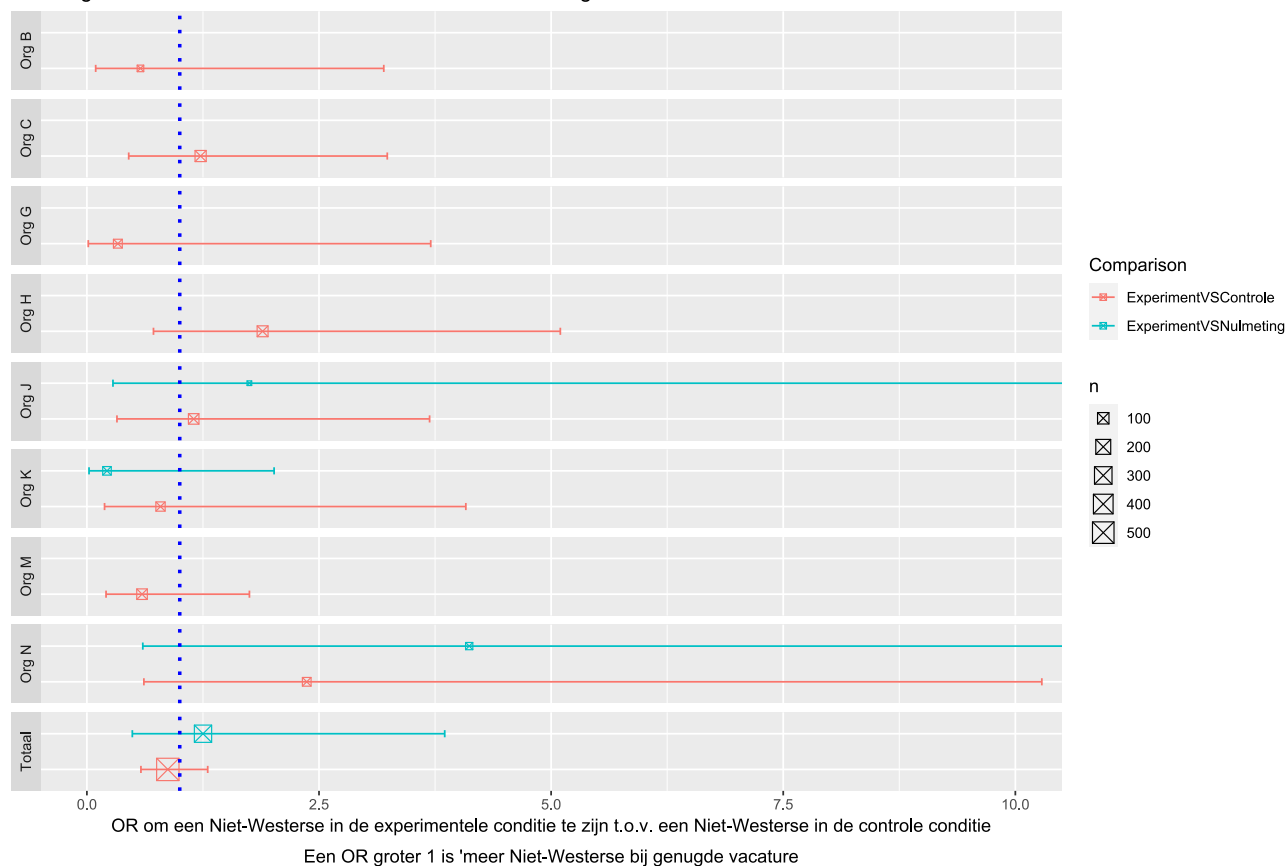
Voor elke OR is er een onderliggende kruistabel van het format:

OR=(a/b)/(c/d)	Niet-Westerners	Westerners
Experimentele Conditie	a	b
Vergelijking 1: Controle Conditie	c	d
Vergelijking 2: Nulmeting Experimentele Conditie		

OR's kunnen alleen maar worden berekend als er in elk van de vier cellen van de kruistabel tenminste 1 observatie is. Dat verklaart hoezo hieronder niet van alle organisaties in alle condities OR's zijn te vinden.



Nudge 1 OR's tranche 1 en 2 met 95% CI incl. Nulmeting



FIGUUR 3 - De OR voor de Nudge Neutralere vacatureteksten.

ORGANISATIE	COMPARISON	OR	CILOW	CIHIGH	N
Org G	ExperimentVSControle	0.33	0.01	3.70	53
Org B	ExperimentVSControle	0.58	0.09	3.20	30
Org M	ExperimentVSControle	0.59	0.21	1.75	82
Org C	ExperimentVSControle	1.22	0.45	3.24	94
Org K	ExperimentVSNulmeting	0.22	0.02	2.02	49
Org K	ExperimentVSControle	0.79	0.19	4.08	59
Org J	ExperimentVSNulmeting	1.75	0.28	14.76	24
Org J	ExperimentVSControle	1.15	0.32	3.69	81
Org N	ExperimentVSControle	4.12	0.60	82.89	35
Org H	ExperimentVSControle	1.89	0.72	5.10	89
Totaal	ExperimentVSNulmeting	1.25	0.49	3.85	290
Totaal	ExperimentVSControle	0.87	0.58	1.30	548

TABEL 4 - De OR en de corresponderende betrouwbaarheidsintervallen per organisatie.

4.

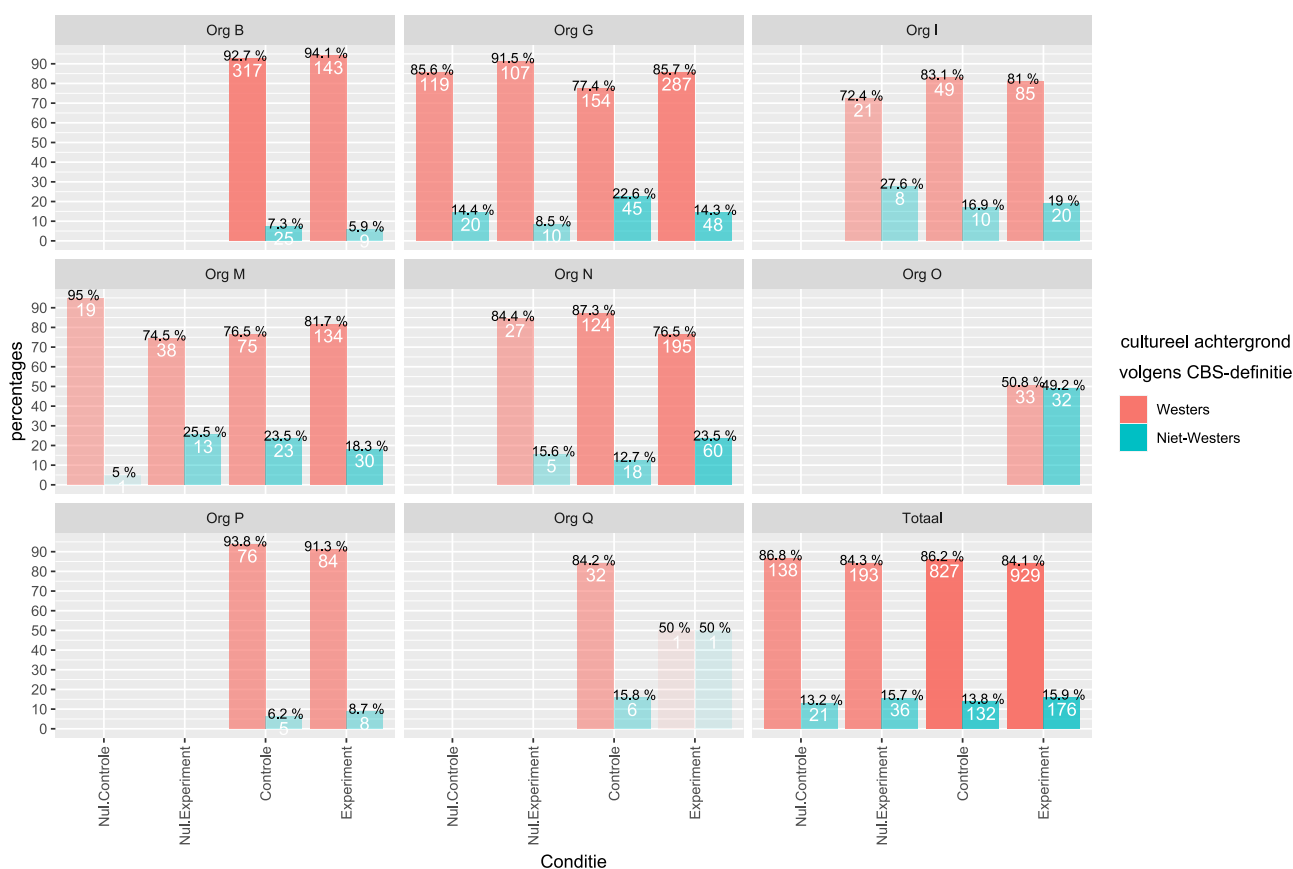
Bijlage

Instroom van kandidaten Nudge Objectievere eerste selectie

Voor de Nudge *Objectievere eerste selectie* wordt de instroom bepaald door kandidaten die op de vacature hebben gesolliciteerd. De totale aantallen uitgesplitst naar conditie en achtergrond worden weergegeven in tabel 5. Daarnaast is de instroom van kandidaten per organisatie gevisualiseerd in figuur 4, en tevens weergegeven in tabel 6.

CONDITIE	WESTERS	NIET-WESTERS	TOTAL
Nulmeting Controle	138	21	159
Nulmeting Experiment	193	36	229
Controle	827	132	959
Experiment	962	208	1170
Total	2120	397	2517

TABEL 5 - Totale instroom Objectievere eerste selectie.



FIGUUR 4 - Instroom Objectievere eerste selectie per organisatie en conditie. Het prefix Nul. geeft aan dat het over observaties uit de nulmeting gaat.



ORGANISATIE	CONDITIE	WESTERS	NIET-WESTERS
Totaal	Nulmeting Controle	138 (86.79 %)	21 (13.21 %)
	Nulmeting Experiment	193 (84.28 %)	36 (15.72 %)
	Controle	827 (86.24 %)	132 (13.76 %)
	Experiment	929 (84.07 %)	176 (15.93 %)
Org G	Nulmeting Controle	119 (85.61 %)	20 (14.39 %)
	Nulmeting Experiment	107 (91.45 %)	10 (8.55 %)
	Controle	154 (77.39 %)	45 (22.61 %)
	Experiment	287 (85.67 %)	48 (14.33 %)
Org B	Controle	317 (92.69 %)	25 (7.31 %)
	Experiment	143 (94.08 %)	9 (5.92 %)
Org I	Nulmeting Experiment	21 (72.41 %)	8 (27.59 %)
	Controle	49 (83.05 %)	10 (16.95 %)
	Experiment	85 (80.95 %)	20 (19.05 %)
Org M	Nulmeting Controle	19 (95 %)	1 (5 %)
	Nulmeting Experiment	38 (74.51 %)	13 (25.49 %)
	Controle	75 (76.53 %)	23 (23.47 %)
	Experiment	134 (81.71 %)	30 (18.29 %)
Org N	Nulmeting Experiment	27 (84.38 %)	5 (15.62 %)
	Controle	124 (87.32 %)	18 (12.68 %)
	Experiment	195 (76.47 %)	60 (23.53 %)
Org O	Experiment	33 (50.77 %)	32 (49.23 %)
Org P	Controle	76 (93.83 %)	5 (6.17 %)
	Experiment	84 (91.3 %)	8 (8.7 %)
Org Q	Controle	32 (84.21 %)	6 (15.79 %)
	Experiment	1 (50 %)	1 (50 %)

TABEL 6 - De culturele achtergrond van de kandidaten volgens de CBS-definitie per organisatie en conditie. De subtotalen per conditie zijn gebaseerd op de bedrijven waarvoor binnen de onderzoeksfase (nulmeting en nudge-fase) data beschikbaar was voor de experimentele- én controleconditie. Dit verklaart waarom de cijfers in deze tabel niet overeenkomen met de totalen uit Tabel 5. (Deze informatie kan ook worden weergegeven als figuur 4)

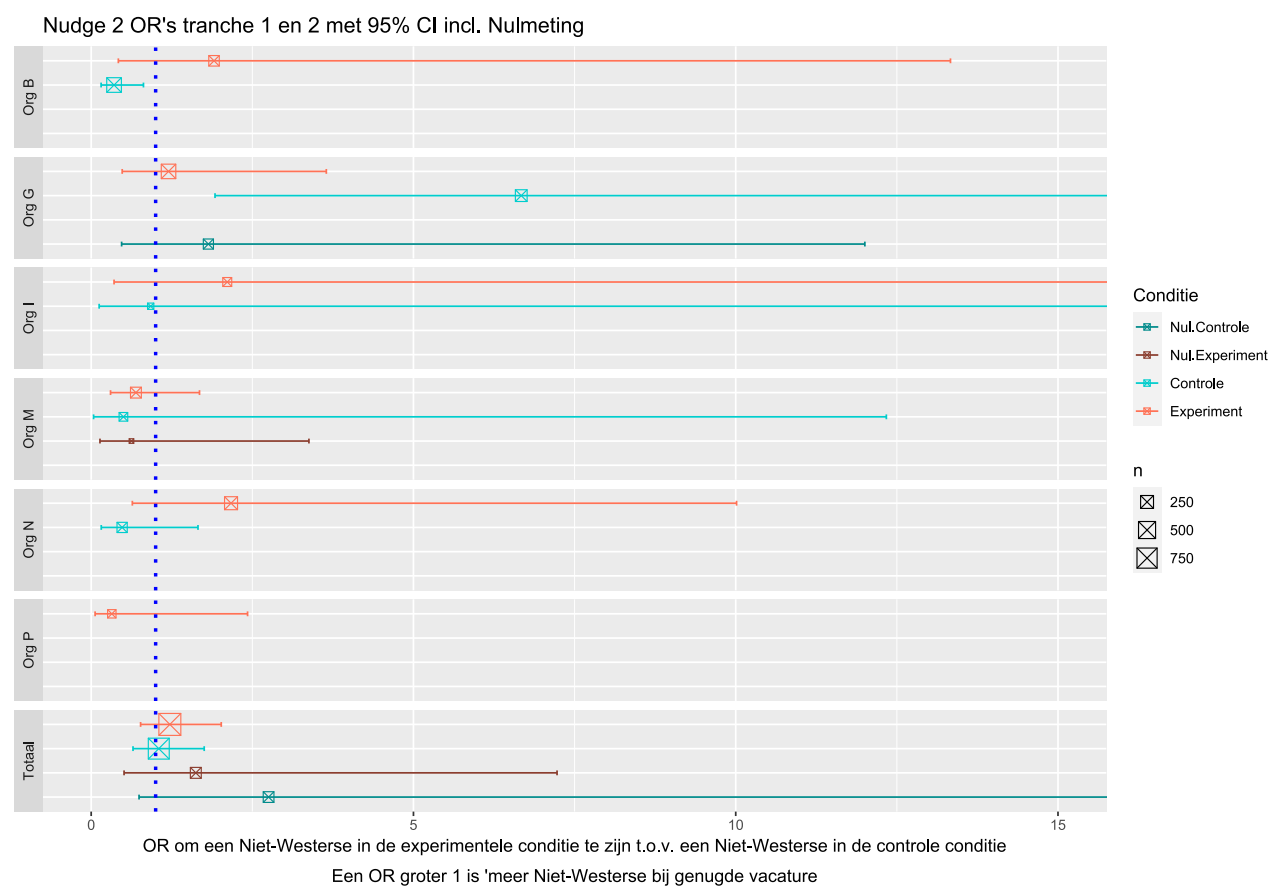
ODDS RATIO'S: OBJECTIEVERE EERSTE SELECTIE

In figuur 5 en tabel 7 is de kansenverhouding weergegeven om door te gaan naar een volgende ronde in het selectieproces voor kandidaten met een westerse versus een niet-westerse achtergrond. Wanneer de OR groter is dan 1, dan is de kans groter dat de kandidaat met een westerse achtergrond door is naar de volgende ronde. Dit betekent dat er meer *kansenongelijkheid* is voor kandidaten met een niet-westerse achtergrond. Voor een algemeen uitleg over de interpretatie van OR's zie opmerking bij nudge 1.

Voor elke OR is er een onderliggende kruistabel van het format:

$OR=(a/b)/(c/d)$	Ja	Nee
Westers	a	b
Niet-Westers	c	d

OR's kunnen alleen maar worden berekend als er in elk van de vier cellen van de kruistabel tenminste 1 observatie is. Dat verklaart hoezo hieronder niet van alle organisaties in alle condities OR's zijn te vinden.



FIGUUR 5 - De OR's voor de Nudge Objectievere eerste selectie. Het prefix Nul. geeft aan dat het over observaties uit de nulmeting gaat.



ORGANISATIE	COMPARISON	OR	CILOW	CIHIGH	N
Org G	Nulmeting Controle	1.82	0.47	12.00	139
Org G	Controle	6.67	1.92	42.16	199
Org G	Experiment	1.20	0.48	3.65	335
Org B	Controle	0.35	0.15	0.81	342
Org B	Experiment	1.91	0.42	13.33	152
Org I	Controle	0.92	0.12	19.01	59
Org I	Experiment	2.11	0.35	40.40	105
Org M	Nulmeting Experiment	0.62	0.14	3.38	51
Org M	Controle	0.50	0.04	12.34	98
Org M	Experiment	0.69	0.30	1.68	164
Org N	Controle	0.48	0.16	1.66	142
Org N	Experiment	2.17	0.64	10.01	255
Org P	Experiment	0.32	0.06	2.43	92
Totaal	Nulmeting Controle	2.75	0.74	17.87	159
Totaal	Nulmeting Experiment	1.62	0.51	7.23	166
Totaal	Controle	1.05	0.65	1.75	824
Totaal	Experiment	1.22	0.77	2.02	923

TABEL 7 - De OR's per organisatie en de corresponderende betrouwbaarheidsintervallen per organisatie.

5.

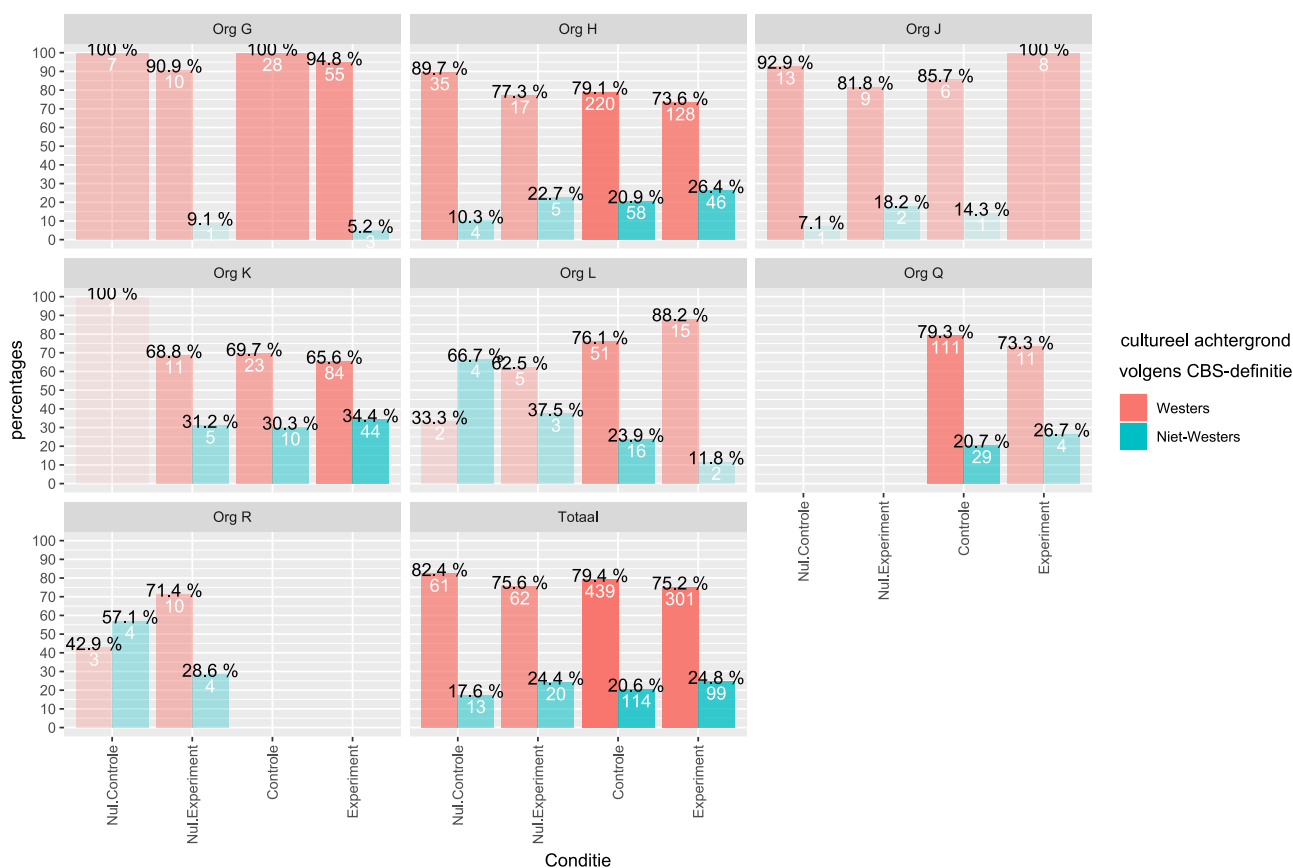
Bijlage

Instroom van kandidaten Nudge Gestructureerd interviewen

Voor de nudge *Gestructureerd interviewen* wordt de instroom bepaald door kandidaten die op gesprek zijn geweest. De totale aantallen worden weergegeven in tabel 8. Daarnaast is de instroom van kandidaten per organisatie en conditie gevisualiseerd in figuur 6, en tevens weergegeven in tabel 9.

CONDITIE	WESTERS	NIET-WESTERS	TOTAL
Nulmeting Controle	61	13	74
Nulmeting Experiment	62	20	82
Controle	439	114	553
Experiment	301	99	400
Total	863	246	1109

TABEL 8 - Totale instroom Gestructureerd interviewen.



FIGUUR 6 - Instroom Gestructureerd interviewen per organisatie en conditie. Het prefix Nul. geeft aan dat het over observaties uit de nulmeting gaat.



ORGANISATIE	CONDITIE	WESTERS	NIET-WESTERS
Totaal	Nulmeting Controle	61 (82.43 %)	13 (17.57 %)
	Nulmeting Experiment	62 (75.61 %)	20 (24.39 %)
	Controle	439 (79.39 %)	114 (20.61 %)
	Experiment	301 (75.25 %)	99 (24.75 %)
Org G	Nulmeting Controle	7 (100 %)	0 %
	Nulmeting Experiment	10 (90.91 %)	1 (9.09 %)
	Controle	28 (100 %)	0 %
	Experiment	55 (94.83 %)	3 (5.17 %)
Org L	Nulmeting Controle	2 (33.33 %)	4 (66.67 %)
	Nulmeting Experiment	5 (62.5 %)	3 (37.5 %)
	Controle	51 (76.12 %)	16 (23.88 %)
	Experiment	15 (88.24 %)	2 (11.76 %)
Org K	Nulmeting Controle	1 (100 %)	0 %
	Nulmeting Experiment	11 (68.75 %)	5 (31.25 %)
	Controle	23 (69.7 %)	10 (30.3 %)
	Experiment	84 (65.62 %)	44 (34.38 %)
Org J	Nulmeting Controle	13 (92.86 %)	1 (7.14 %)
	Nulmeting Experiment	9 (81.82 %)	2 (18.18 %)
	Controle	6 (85.71 %)	1 (14.29 %)
	Experiment	8 (100 %)	0 %
Org R	Nulmeting Controle	3 (42.86 %)	4 (57.14 %)
	Nulmeting Experiment	10 (71.43 %)	4 (28.57 %)
Org H	Nulmeting Controle	35 (89.74 %)	4 (10.26 %)
	Nulmeting Experiment	17 (77.27 %)	5 (22.73 %)
	Controle	220 (79.14 %)	58 (20.86 %)
	Experiment	128 (73.56 %)	46 (26.44 %)
Org Q	Controle	111 (79.29 %)	29 (20.71 %)
	Experiment	11 (73.33 %)	4 (26.67 %)

TABEL 9 - De culturele achtergrond van de kandidaten volgens de CBS-definitie per organisatie en conditie.
(Deze informatie kan ook worden weergegeven als figuur 6)

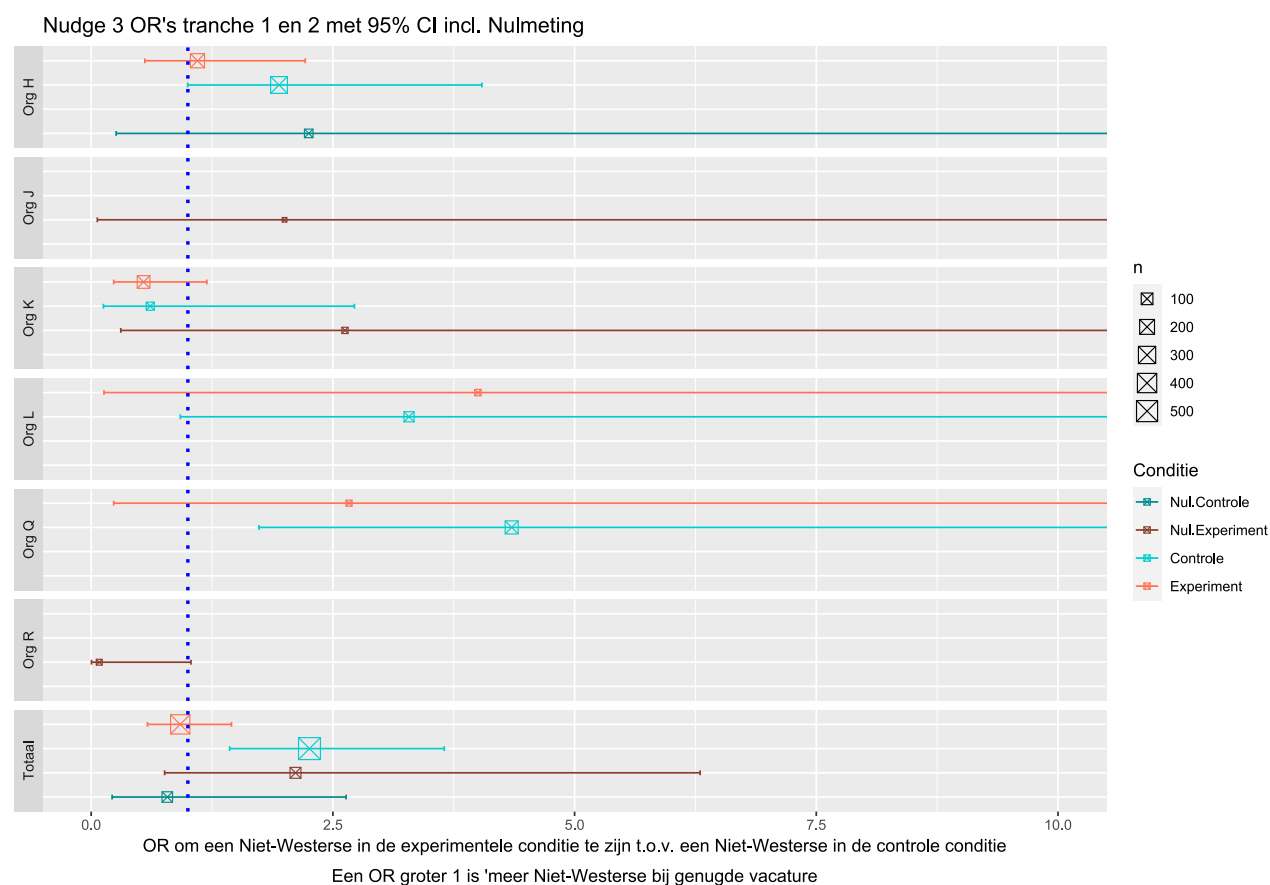
ODDS RATIO'S: OBJECTIEVERE EERSTE SELECTIE

In figuur 7 en tabel 10 is de kansenverhouding weergegeven om door te gaan naar een volgende ronde in het selectieproces voor kandidaten met een westerse versus een niet-westerse achtergrond. Wanneer de OR groter is dan 1, dan is de kans groter dat de kandidaat met een westerse achtergrond door is naar de volgende ronde. Dit betekent dat er meer *kansenongelijkheid* is voor kandidaten met een niet-westerse achtergrond. Voor een algemeen uitleg over de interpretatie van OR's zie opmerking bij nudge 1.

Voor elke OR is er een onderliggende kruistabel van het format:

OR=(a/b)/(c/d)	Ja	Nee
Westers	a	b
Niet-Westers	c	d

OR's kunnen alleen maar worden berekend als er in elk van de vier cellen van de kruistabel tenminste 1 observatie is. Dat verklaart hoezo hieronder niet van alle organisaties in alle condities OR's zijn te vinden.



FIGUUR 7 - De OR voor de nudge *Gestructureerd interviewen*. Het prefix *Nul.* geeft aan dat het over observaties uit de nulmeting gaat.



ORGANISATIE	COMPARISON	OR	CILOW	CIHIGH	N
Org L	Controle	3.29	0.92	15.62	67
Org L	Experiment	4.00	0.13	124.48	17
Org K	Nulmeting Experiment	2.62	0.31	27.54	16
Org K	Controle	0.61	0.13	2.72	33
Org K	Experiment	0.54	0.23	1.20	128
Org J	Nulmeting Experiment	2.00	0.06	64.48	11
Org R	Nulmeting Experiment	0.08	0.00	1.03	14
Org H	Nulmeting Controle	2.25	0.26	48.02	39
Org H	Controle	1.94	1.00	4.04	278
Org H	Experiment	1.10	0.56	2.21	174
Org Q	Controle	4.35	1.74	12.52	140
Org Q	Experiment	2.67	0.23	32.79	15
Totaal	Nulmeting Controle	0.79	0.22	2.64	74
Totaal	Nulmeting Experiment	2.11	0.76	6.30	82
Totaal	Controle	2.26	1.43	3.65	553
Totaal	Experiment	0.92	0.58	1.45	400

TABEL 10 - De OR en de corresponderende betrouwbaarheidsintervallen per organisatie.

Dit rapport is onderdeel van de pilot Nudging in Werving en Selectie van het programma Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt (VIA). In deze pilot richt een aantal werkgevers hun wervings- en selectieproces zo in, dat de invloed van onbewuste vooroordelen zoveel mogelijk wordt beperkt. Zo wordt het voor hen makkelijker te doen wat zij altijd al willen doen: de beste kandidaat aannemen, ongeacht hoeveel hij of zij op het bestaande team lijkt. De pilot is opgezet om in de praktijk te onderzoeken welke interventies écht werken.



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

TNO innovation
for life