

An isometric illustration of a person with brown hair, wearing a teal sweater and pink pants, standing on a large, dark blue laptop. The person is pointing at a large screen that displays a complex neural network diagram with colorful lines and dots. Surrounding the laptop are various digital icons: a yellow speech bubble, a green speech bubble, a Wi-Fi symbol, a green bar chart, a red dot, a green '@' symbol, a green square, a purple square, a yellow circle, a purple circle, and a green circle. The background is a light gray.

Artificial Intelligence (AI) in de uitzendbranche

Mogelijkheden, kaders en praktijkvoorbeelden

Whitepaper

Artificial Intelligence (AI) in de uitzendbranche

Mogelijkheden, kaders en praktijkvoorbeelden

COLOFON

Dit is een uitgave van de ABU.

Eindredactie: ABU | Interviews en teksten: Tekstwerkplaats

Vormgeving: Studio OneSevenTwo | Drukwerk: Drukkerij Groen

© november 2022.

Inhoudsopgave

AI in de uitzendbranche: waar begin je?	4
Wat is AI en hoe ontwikkelt het zich?	5
Toepassingsmogelijkheden van AI bij recruitment	7
Drie praktijkvoorbeelden met AI	9
■ Randstad ontwikkelt AI-systemen bewust zelf	9
■ ManpowerGroup gaat zonder cv selecteren op competenties	11
■ Recruitment grootste afnemer slimme tech bij YoungCapital	12
Wettelijke kaders om AI-kansen te benutten	13
Tips en aandachtspunten: Aan de slag met AI	16
Experts over AI	19
■ Wetenschappelijk expert: Stefan Buijsman	19
■ Recruitmentexpert: Patrick Boonstra	20
■ Trendexpert: Jarno Duursma	21
■ Implementatie-expert: Evert Haasdijk	23
Kansrijke ontwikkeling vereist zorgvuldige aanpak	24
■ Wat vindt de ABU van AI?	26

AI in de uitzendbranche: waar begin je?

Artificial Intelligence (AI) oftewel Kunstmatige Intelligentie krijgt steeds meer invloed in ons leven en werk. Experts kennen hieraan een grote potentiële waarde toe, zeker ook voor het bedrijfsleven.

Maar wat is het precies en hoe kan een uitzendorganisatie het benutten? Er zijn al ABU-leden die in het recruitmentproces gebruikmaken van AI. Maar er bestaan ook nog veel vragen op dit gebied:

- Wat kan? Wat mag?
- Welke uitdaging kun je hier als uitzender mee oplossen?
- Kan AI organisaties ondersteunen in de krappe arbeidsmarkt?
- Waar begin je?
- Waar kun je bij de implementatie tegenaan lopen?

We hebben deze vragen voorgelegd aan vier experts buiten de sector en aan drie uitzendorganisaties die al ervaring hebben met AI:

Patrick Boonstra, zelfstandig consultant op het vlak van recruitmentinnovatie en oprichter van het Recruitment Innovation Lab.

Stefan Buijsman, universitair docent filosofie bij de TU Delft en houdt zich bezig met de vraag hoe AI verantwoord te benutten is.

Jarno Duursma, tech-trendwatcher en auteur van een boek en twee rapporten over AI.

Evert Haasdijk, senior manager en AI-expert bij Deloitte. Hij houdt zich sinds 1992 bezig met ethische vraagstukken rond AI, onder andere bij werving & selectie.

David Graus, lead data scientist bij Randstad Groep Nederland.

Floris Kaufmann, director corporate recruitment bij ManpowerGroup.

Peter Pernet, productmanager bij Young Capital.

Hun ervaringen en visie leest u in deze whitepaper. We kijken daarbij vooral naar de mogelijkheden van AI bij recruitment. Ook kunt u meer lezen over het standpunt van de ABU rond dit thema en over onze activiteiten op dit gebied.

Wat is AI en hoe ontwikkelt het zich?

Wat is Artificial Intelligence (AI) eigenlijk precies? Omdat er geen universele wetenschappelijke definitie bestaat, is die vraag op verschillende manieren te beantwoorden. Alleen ‘intelligentie’ is al een relatief begrip. Wat we in de jaren vijftig of zestig nog kunstmatige intelligentie vonden, vinden we nu vaak doodgewoon. Zo verandert de definitie door de jaren heen.

In afstemming met onze experts is gekozen om in deze whitepaper uit te gaan van deze beknopte maar dekkende omschrijving:

AI: Als software iets doet dat mensen nu als ‘intelligent’ beschouwen.

De ontwikkeling

Bij AI gaat het over systemen of machines die onze menselijke intelligentie nabootsen. Hierdoor kunnen ze taken uitvoeren en zichzelf tijdens dit proces weer verbeteren op basis van de vergaarde informatie. De grondlegger van AI en het werken met ‘intelligente machines’ is de Britse computerwetenschapper, wiskundige en cryptanalist Alan Turing. Hij werkte tijdens de Tweede Wereldoorlog in Engeland aan het automatisch decoderen van het Duitse berichtenverkeer. U kent het mogelijk uit de bekende film *The Imitation Game*.

Modernere toepassingen van AI zien we inmiddels steeds meer om ons heen. Na een lange periode van

onderzoeken en experimenteren, is inmiddels een nieuwe fase van implementatie begonnen. AI zit in onze smartphone en in steeds meer ‘slimme’ elektronica thuis of in onze werkomgeving. Het helpt ons bij het winkelen, stellen van medische diagnoses, vertalingen of bijvoorbeeld van tekst-naar-spraak-toepassingen. Het helpt banken met het checken van kredietwaardigheid en onderhoudsbedrijven met preventief onderhoud op basis van data-analyses. Ook in de uitzendbranche zijn de afgelopen jaren de eerste stappen gezet in het toepassen van AI. Denk hierbij aan de introductie van chatbots om vragen van klanten en uitzendkrachten geautomatiseerd en 24/7 te beantwoorden. Of het automatisch screenen van cv's van kandidaten om deze in een bepaalde volgorde te zetten.

Twee soorten AI

Globaal worden twee soorten AI onderscheiden. Te beginnen met de *smalle variant*, die we al veel om ons heen zien. Bijvoorbeeld in zoekmachines, spraak- of gezichtsherkenning, zelflerende spamfilters, robotstofzuigers of videogames, waarin personages leren van keuzes die de speler maakt. Of denk aan de aanbevelingen van Netflix of Spotify die helpen keuzes te maken op basis van je eigen kijk- of luistergedrag. Ook ‘slimme apparaten’ zoals een thermostaat kunnen gedrag patronen herkennen en zich daardoor aanpassen aan je gedrag. Andere voorbeelden zijn de slimme tools die patronen signaleren voor onderzoek of worden ingezet bij het analyseren van grote hoeveelheden data (big data). Vaak is dan sprake van ‘machine learning’. Daarbij wordt in grote hoeveelheden data gezocht naar patronen om voorspellingen te doen of adviezen te geven.

AI kan uiteindelijk nog een stap verder gaan. Dan hebben we het over de *algemene variant*. Dit is de

volledig ontwikkelde AI die in de toekomst ook los van mensen kan bestaan. Dat klinkt nu vaak nog als science fiction, maar het zal in de nabije toekomst steeds vaker de realiteit zijn. Audits van de accountant of keurmerkcontroles zouden hierdoor bijvoorbeeld grotendeels automatisch kunnen worden uitgevoerd.

De verdere ontwikkeling wordt extra uitdagend voor beleidsmakers, wetgevers en ethische discussies, omdat het voor mensen minder controleerbaar kan worden. Toch lijkt ook dit soort kunstmatige intelligentie uiteindelijk stapsgewijs geadopteerd te worden. Met een belangrijke taak voor wetgevers om de kaders te bepalen. Hierover worden de komende jaren ongetwijfeld nog veel maatschappelijke, ethische en politieke discussies gevoerd.

Veel mogelijkheden, maar zorgvuldigheid is geboden

Voorlopig lijkt het er sterk op dat volledig automatische besluitvorming over mensen door AI niet zal plaatsvinden in Europa. Dit mag niet door Europese wetgeving en dat zal vermoedelijk nog lang zo

blijven, gelet op de Europese [AI-verordening](#) die in ontwikkeling is. Nederland sorteerde eind 2021 ook al voor op nieuw beleid met de aankondiging van een algoritmetoezichthouder. In het regeerakkoord van het kabinet-Rutte IV staat:

“We regelen wettelijk dat algoritmes worden gecontroleerd op transparantie, discriminatie en willekeur. Een algoritmetoezichthouder bewaakt dit. De overheid geeft het goede voorbeeld door niet meer data te verzamelen en onderling te delen dan nodig en ontwikkelt regels voor data-ethiek in de publieke sector.”

We regelen wettelijk dat algoritmes worden gecontroleerd.

Gelijk aan de te verwachten AI-wetgeving is nog niet duidelijk hoe het toezicht in de praktijk precies georganiseerd wordt. Een onafhankelijke toezichthouder (bijvoorbeeld de Autoriteit Persoonsgegevens) krijgt deze rol.

Wat de mogelijkheden ook precies worden, we lijken op een kantelpunt te staan. Intelligente AI-systemen zullen steeds meer taken overnemen die zij beter kunnen uitvoeren dan mensen. Daarbij kan het gebeuren dat mensen minder goed begrijpen hoe de uitkomsten exact ontstaan. Dat is een belangrijk aandachtspunt, zeker bij besluitvorming over personen (voor kwaliteitscontrole van een machine kan dat bijvoorbeeld genuanceerder liggen). De Europese AI-verordening volgt ook die lijn.

Ook als er geen sprake is van deze verregaande AI is zorgvuldigheid geboden. Want met eenvoudige vormen kunnen ook ernstige fouten worden gemaakt. Om dat te voorkomen en de echte voordelen van AI goed te benutten, is het essentieel om zorgvuldig om te gaan met de data, werkprocessen en de systemen die ons leven aangenamer moeten maken.

In de volgende hoofdstukken komen randvoorwaarden en aandachtspunten voor zorgvuldig gebruik aan de orde. Eerst illustreren wij enkele veelvoorkomende toepassingsmogelijkheden voor recruitment.

“Met AI moeten we altijd zorgvuldig blijven omgaan, zodat we controle houden over de uitkomsten en kunnen uitleggen hoe ethische risico's onderwerpen zijn”

Stefan Buijsman, TU Delft

Toepassingsmogelijkheden van AI bij recruitment

Kunstmatige intelligentie kan uitzendorganisaties op verschillende gebieden helpen, ook buiten recruitment. Denk bijvoorbeeld aan slimme tools die voorspellen waar vacatures ontstaan door het gebruik van data over bedrijfsuitbreidingen. In deze whitepaper kijken we specifiek naar toepassingen bij recruitment. Waar zien de experts vooral mogelijkheden?

Eerste selectie van kandidaten

Automatisering en AI kunnen recruiters en intercedenten allereerst ondersteunen door hen routine-matige taken uit handen te nemen of door ze beter uit te voeren. Bijvoorbeeld doordat een slimme tool informatie uit veel meer databronnen kan analyseren. Naast de eigen kandidatendatabase kan het dan gaan om externe bronnen zoals openbare informatie die via LinkedIn of Google gevonden wordt. Er kan gefilterd worden op belangrijke functiekenmerken en bijvoorbeeld op competenties. Door de tool informatie mee te geven over succesvolle matches kan deze aanbevelingen doen voor nieuwe matches. Dit kan intercedenten ongetwijfeld waardevolle ondersteuning bieden bij hun werk, maar onze experts plaatsen ook kanttekeningen. Hun advies: blijf wel kritisch kijken naar de uitkomsten, want recruitment draait ook om onderdelen die je moeilijk in data of een systeem kunt stoppen. Zoals gevoel of intuïtie. Kijk daarom goed wat je wel van AI mag verwachten en wat (nog) niet. Een voorselectie maken uit veel bulkdata is bijvoorbeeld realistischer dan direct heel exact selecteren op abstracte kenmerken.

Automatisch kerngegevens verzamelen

Ook na de (eerste) selectie van kandidaten kan AI intercedenten ondersteunen bij hun werk. Bijvoorbeeld met tekstanalyse, waardoor zij niet meer zelf alle relevante kerngegevens uit een cv en motivatiebrief hoeven te halen. Daarnaast kan AI het mogelijk maken om online meer ondersteunende informatie te vinden (zoals automatische referenties) uit openbare bronnen, uiteraard binnen de wettelijk toegestane mogelijkheden. Deze informatie kan bij de eerste sollicitatiegesprekken goed van pas komen.

AI maakt het handmatig afstruinen van het web overbodig.

De interpretatie van gezichtsuitdrukkingen bij opnames van sollicitatiegesprekken lijkt voorlopig nog een brug te ver. In de Verenigde Staten wordt dit al wel gebruikt, maar in Nederland nog niet. Er bestaan nog veel onzekerheden over de betrouwbaarheid. Ook omdat mensen 'intelligente systemen' om de tuin kunnen leiden door te anticiperen op hoe ze eruit moeten zien.

Competenties en vaardigheden inzichtelijk maken

Kwaliteiten van kandidaten inzichtelijk maken is onder andere mogelijk door ze te testen met een *serious game* of slimme vragenlijsten. Dat is bijvoorbeeld interessant bij zij-instromers of groepen die nog geen ervaring of diploma hebben. AI-tools

“Een belangrijke stap om AI goed te benutten, moeten we niet zoeken in technologie, maar in onszelf. Mensen hebben vaardigheden die een computer nooit zal hebben: empathie, nieuwsgierigheid, goede nieuwe vragen kunnen stellen.”

Jarno Duursma, tech-trendwatcher

kunnen helpen belangrijke competenties te herkennen of om competentieverbanden te herkennen tussen verschillende functies. Ook hierbij plaatst een aantal experts nog wel een kanttekening. Want vaak wordt gekeken naar verbanden die voorspellen of iemand succesvol zal zijn in bepaald werk. Maar wat is ‘succesvol’ dan precies? Dit laat zich lastig definiëren en is afhankelijk van veel factoren, waaronder omgevingsfactoren. Het inschattingsvermogen en gevoel van een intercedent kunnen dan belangrijk zijn om tot goede keuzes te komen. Het is daarom waardevol als een intercedent kan meekijken met de analyse en waar nodig aanpassingen kan doen.

Recruitment advertising

Ook bij de werving van kandidaten voor functies kan AI mogelijk een rol spelen door advertenties slimmer af te stemmen op de doelgroep. Bijvoorbeeld door hiervoor analyses te maken en nieuwe verbanden te ontdekken. Dit kan leiden tot betere profielen van potentiële kandidaten en een grotere voorspellende waarde over bijvoorbeeld de bereidheid van personen om van baan te veranderen. Zo zijn kandidaten in andere sectoren te identificeren (eventueel samen met een competentietest). AI-tools kunnen ook helpen om daarvoor de juiste communicatiekanalen te bepalen. Daarna kunnen analysetools inzichtelijk maken wat voor matches

dit opleverde en zijn de lessen mee te nemen naar nieuwe recruitment advertising-campagnes. Zo zijn deze campagnes effectiever en doelgerichter te maken en biedt het mogelijkheden om kosten te besparen.

AI helpt belangrijke competenties te herkennen en vindt verbanden tussen verschillende functies.

Andere AI-tools

In de selectie hierboven hebben we ons beperkt tot enkele bewezen toepassingsmogelijkheden uit de afgelopen jaren. Het daadwerkelijke aanbod AI-tools is groter en biedt een breder scala aan mogelijkheden, ook voor recruitment. Veelal wordt er gebruikgemaakt van harde data of feiten. Tegelijk zien we een trend om menselijk gedrag te beoordelen op basis van beeld of geluid. Bij het inzetten van AI-tools zullen werkgevers zich moeten afvragen welke ervaring voor (potentiële) werknemers het best aansluit bij hun organisatiecultuur. Uiteraard naast de aandacht voor de functionaliteit en toegevoegde waarde van AI-tools.

Drie praktijk-voorbeelden met AI

Veel uitzendorganisaties oriënteren zich op de mogelijkheden van kunstmatige intelligentie voor hun werkprocessen, weet de ABU van de eigen leden. Een deel van hen maakt al gebruik van AI voor hun recruitment. Dat levert voordelen op. Zo zorgt het bijvoorbeeld voor betere en meer efficiënte werkprocessen doordat (herhalende) taken geautomatiseerd sneller of beter zijn uit te voeren. Ook de belofte van AI om uiteindelijk betere matches te realiseren, begint zich inmiddels al af te tekenen.

Randstad ontwikkelt AI-systemen bewust zelf

Bij Randstad wordt al meerdere jaren serieus gewerkt met slimme AI-oplossingen voor de ondersteuning van hun werkprocessen. Een vast team werkt vanuit een *data science chapter* binnen multidisciplinaire zelfsturende teams aan diverse projecten. Bijvoorbeeld voor betere matching met AI, competentieanalyses en financiële voorspellingen door *machine learning*. David Graus (lead data scientist) van Randstad Groep Nederland gelooft sterk in zelfbouw van systemen, vooral vanwege de geboden zorgvuldigheid. “Je moet een systeem volledig blijven begrijpen. Daarom willen wij in alle fases aan het stuur zitten.”

De eerste ontwikkelactiviteiten bij Randstad begonnen jaren geleden vanuit de IT-afdeling. “We zagen nieuwe ontwikkelingen aankomen waar wij misschien wat mee konden. Bijvoorbeeld om onze matching te verbeteren. Inmiddels komen er ook steeds meer ideeën vanuit de business en is co-creatie ontstaan. Daarom ontwikkelen we onze projecten met multidisciplinaire teams. Een nieuw idee begint vaak met een kleinschalige POC (Proof Of

Concept), waarna het verder uitgebreid kan worden in een dynamisch ontwikkelproces,” aldus Graus.

Voorbeelden van projecten

Een van de eerste projecten was het verbeteren van de matching door AI. “Dat gebeurt met een soort aanbevelingssysteem zoals we ook zien bij Spotify, Netflix of Amazon, maar dan om vacatures en kandidaten te matchen. Hierdoor krijgen werkzoekenden bepaalde vacatures aanbevolen en intercedenten hebben een extra tool om de aanbevelingen te benutten. Daarnaast hebben we bijvoorbeeld een tool ontwikkeld om vacatureteksten te analyseren en te vertalen naar vaardigheden en competenties van werkenden.”

Het zelf ontwikkelen van kernsystemen (software-systemen voor de uitvoering van kernactiviteiten, zoals de financiële software bij banken) is tegenwoordig een belangrijke trend, zeker bij grotere organisaties. Tegenwoordig kan dit beter, omdat nieuwe ontwikkelmethoden (zoals low-code) snelle en efficiëntere ontwikkelprocessen mogelijk maken. Randstad kiest mede vanwege de gebo-

den zorgvuldigheid bij AI voor zelfbouw. “Omdat je werkt met gevoelige data willen we precies weten en begrijpen hoe een systeem zich gedraagt. Dat maken we inzichtelijk voor onszelf. Er zijn compliant procedures opgesteld en we werken bijvoorbeeld met goede *logging* (automatisch vastleggen van belangrijke handelingen of wijzigingen) van de werkprocessen. Verder willen we vooraf en tijdens het ontwikkelproces zelf alle keuzes maken. Zo geven wij algoritmen geen beschermde data mee over de leeftijd, afkomst of het geslacht van mensen. En we willen zorgen dat AI vooral complementair is aan onze andere systemen en werkprocessen. Dat kunnen wij met zelfbouw beter organiseren. AI mag nooit volledig zelfsturend beslissingen nemen over mensen.”

Hoe begin je?

Maar waar begint een kleinere organisatie met de zelfbouw van AI als die niet kiest voor standaard tools? “Dan kun je naar een data science consultancybedrijf stappen of een applicatieontwikkelaar die ervaring heeft met AI. Hiermee zijn wel flinke investeringen gemoeid in tijd en geld. Dat is ook weer niet voor iedereen weggelegd.” Naast die drempel is de aandacht voor compliance een belangrijk aandachtspunt. “Bijvoorbeeld vanwege de privacywetgeving en de regels voor AI-systemen. Wij werken in onze teams steeds vaker samen met onze *legal* collega's.”

“Omdat je werkt met gevoelige data willen we precies weten hoe een systeem zich gedraagt en zelf alle keuzes maken.”

Tijdens de uitvoering komen ook altijd technische problemen op tafel. “Om daar goed mee om te gaan, proberen we altijd om zo simpel mogelijk te beginnen. Zo voorkomen we dat we ons verliezen in complexiteit.”

AI-systemen bouwen is complex en intensief, maar volgens Graus zeker de moeite waard. Het heeft Randstad ook al veel opgeleverd. Bijvoorbeeld meer sollicitaties. “We konden zien dat de application rates van sollicitaties door ons aanbevelingssysteem met AI stegen met 27%. Vergeleken met de traditionele zoekmachine blijkt het aanbevelingssysteem veel vaker relevante kandidaten naar boven te halen die anders niet of minder goed gezien werden. Bij een interne meting bleken AI-gebaseerde aanbevelingen ongeveer twee keer zo vaak een relevante kandidaat op te leveren als een handmatig ingevoerde zoekopdracht.”

ManpowerGroup gaat zonder cv selecteren op competenties

Om bijna volledig te matchen op competenties werkt ManpowerGroup Nederland met behulp van AI aan een nieuwe matchingsmethode. Eerst voor recruitment in de eigen organisatie en later kan de methode ook worden ingezet voor de selectie van flexmedewerkers voor vacatures. Na een assessment gericht op cognitieve vaardigheden en een competentieanalyse ontvangt een hiring manager van recruiters straks geen cv meer, maar alleen een competentieanalyse en een advies. “Dat zal niet zonder slag of stoot gaan,” weet Floris Kaufmann (director corporate recruitment). “Maar dit is zeker het proberen waard.”

Aanleiding voor deze nieuwe Future Skills-aanpak is het streven naar nog meer competentiegerichte matching. Dit moet zorgen voor meer inclusiviteit en diversiteit waarmee de organisatie wil voorsorteren op de toekomst. “Daarin wordt matchen op competenties nog belangrijker en nieuwe technologie kan daarbij helpen,” zegt Kaufmann. “In alles streven wij ernaar om de mens centraal te stellen. Deze aanpak past hierbij. Dit past bij ons DNA.”

Leidinggevendenden van ManpowerGroup is gevraagd welke competenties intern volgens hen nodig zijn, nu en in de toekomst. “Deze informatie hebben we gebundeld en vertalen we naar een assessment dat we op een leuke manier willen afnemen bij kandidaten. Bijvoorbeeld als een spel dat op een adaptieve manier hun competenties analyseert en inzichtelijk maakt. Daarmee kunnen we hiring managers een competentierapport geven, begeleid door een advies van de recruiter. Vervolgens selecteren zij kandidaten voor een sollicitatiegesprek.”

Mensenwerk

Als deze aanpak bevalt, kan deze benadering ook gebruikt worden voor de selectie van uitzendkrachten bij een vacature. “Wij verwachten dat we onze klanten - opdrachtgevers en uitzendkrachten - ook beter kunnen helpen met deze matching op competenties. Daarvoor moeten we de functieprofielen van opdrachtgevers vertalen naar competenties. Daar kunnen AI-tools bij helpen. Zo kunnen zij onze werkprocessen verbeteren en ondersteunen. Maar het blijft mensenwerk. We laten de computer niet de daadwerkelijke keuzes voor ons maken.”

“We laten AI niet de daadwerkelijke keuzes voor ons maken.”

Na het Future Skills-onderzoek (op basis van het leiderschapsmodel van ManpowerGroup, managementinput en literatuuronderzoek) onder leidinggevendenden is een externe partij (AON) bij de aanpak betrokken om de inzichten met AI te vertalen naar een assessment. “We zijn dit samen verder aan het ontwikkelen. Dit jaar starten we hier intern mee en dan komt het moment dat hiring managers geen cv van kandidaten meer ontvangen. Dat zal wennen zijn en zeker niet zonder slag of stoot gaan. Feedback is dan ook goed en daarover voeren we gesprekken om de aanpak weer verder te ontwikkelen.”

Recruitment grootste afnemer slimme tech bij YoungCapital

YoungCapital maakt voor recruitment van kandidaten veel gebruik van *machine learning* tools. Ze worden op verschillende manieren ingezet om het werk van recruiters beter en eenvoudiger te maken. Maar altijd ondersteunend en nooit leidend. ‘Slimme’ algoritmen kunnen daarbij zeer krachtig zijn, maar je moet ze niet overschatten, zegt productmanager Peter Pernet. “Machine learning is vooral goed in één toepassing. Als een computer leert schaken, heb je daar niks aan als je het spel Go wilt spelen.”

Als ‘human centered tech company’ benut YoungCapital veel nieuwe technologie. Bij de IT-afdeling werken developers, data scientists en data engineers continu aan slimme oplossingen die het werk van medewerkers beter en aangenamer maken. “Dat zijn we de afgelopen jaren steeds meer gaan doen door onze stakeholders uit de business nadrukkelijk te betrekken bij ontwikkelprocessen. Door die verbinding creëren we betere oplossingen,” zegt Pernet.

Voor recruiters worden veel tools en algoritmen ontwikkeld. “Onze taak is om hun werkprocessen te vereenvoudigen, zodat zij vooral kwalitatief contact met kandidaten en opdrachtgevers kunnen hebben.” Dit begon met kleinere algoritmen voor het automatiseren van kleine handelingen die vaak worden uitgevoerd. Een voorbeeld: bij het labelen van commentaren in het recruitmentsysteem worden deze categorieën nu zoveel mogelijk automatisch voorspeld. Daar hoeft een recruiter niet meer zelf de voorzet voor te geven. Het is vooral een kwestie van accorderen. “Dat scheelt per commentaar misschien vijftien seconden, maar dat is wel een handeling die dagelijks duizenden keren wordt uitgevoerd. Dat bespaart tijd en zorgt voor meer en betere zoek-labels.”

Matchen en ID-check

Voor het matchen van vacatures en kandidaten

zijn ook ondersteunende algoritmen ontwikkeld. Daarnaast is een tool ontwikkeld die het identiteitsbewijs van flexkrachten valideert, zonder de gegevens op te slaan. “Dat scheelt niet alleen een handeling, maar zorgt ook voor een lagere foutgevoeligheid.” Weer een andere oplossing zorgt voor het promoten van vacatures bij de juiste doelgroep. Voor die basispromotie hoeven recruiters in beginsel niets meer te doen.

“We creëren betere tools sinds we de business nadrukkelijker bij ontwikkelprocessen betrekken.”

Het zijn allemaal toepassingen van relatief ‘kleine’ tools met *machine learning*. “Echte zelflerende AI gaat wel een stap verder, maar zover zijn we nog lang niet. We moeten de intelligentie die er is niet overschatten. Wij werken nu vooral met *machine learning* en die algoritmen zijn eigenlijk goed in één toepassing. Maar bij matching komen zoveel factoren kijken als je daar meer voor wilt ontwikkelen. Als je zoekt naar kandidaten bij wie de kans groot is dat ze solliciteren, is dat iets heel anders dan als je kandidaten wilt matchen voor een dagopdracht. Of stel dat ‘eerlijkheid’ een belangrijk selectiecriteria is. Dat is wiskundig zo complex dat er wel 21 definities van bestaan.”

YoungCapital kiest bewust voor het zelf bouwen van alle tools. “Vooral vanwege het belang van de systemen voor onze organisatie. En als AI op termijn een stap verder gaat, vinden we het belangrijk om zelf aan de knoppen te blijven zitten. Ik geloof enorm in de kracht van nieuwe technologie voor ons werk, maar je moet de systemen wel altijd blijven begrijpen. Dat heet: *Explainable AI* en dat vind ik een heel gezond uitgangspunt.”

Wettelijke kaders om AI-kansen te benutten

Wetgeving over AI is volop in ontwikkeling. Belangrijk voor organisaties die AI voor hun werkprocessen willen benutten. De Europese benadering van AI is beschreven in een witboek en er zijn ethische richtsnoeren geformuleerd. In april 2021 heeft de Europese Commissie (EC) een voorstel gedaan voor een nieuwe verordening voor AI. Dit is nog in ontwikkeling, maar de contouren van de toekomstige mogelijkheden zijn al wel duidelijk. Daarnaast is de privacywetgeving (AVG) van kracht wanneer sprake is van persoonsgegevens en zijn er belangrijke aandachtspunten om discriminatie te voorkomen.

De EC richt zich met de verordening allereerst op de ontwikkelaars (providers), distributeurs en gebruikers van AI-toepassingen. Door regulering moeten AI-toepassingen gaan voldoen aan specifieke EU-regels. Naast toepassingen met een **minimaal** of **beperkt risico** wordt onderscheid gemaakt tussen AI-toepassingen met een **hoog** of **onaanvaardbaar risico**. De laatste categorie is verboden. Recruitment is aangemerkt als toepassing met een hoog risico. Aan deze AI-systemen worden strenge regels verbonden.

Die regels gelden voor de ontwikkelaars of aanbieders van systemen, maar gebruikers (werkgevers en hun medewerkers die de systemen inzetten) hebben ook bepaalde verplichtingen. Wanneer organisaties zelf systemen ontwikkelen, moeten zij dus goed in de gaten houden dat zij zowel ontwik-

kelaar als gebruiker zijn. De lidstaten van de EU zullen toezichthouden op het juiste gebruik van AI-systemen.

Wat staat er in de nieuwe beleidsregels?

Naast een toekomstbestendige wettelijke definitie van AI legt de EC in de voorgestelde verordening uit wat het doel is van de nieuwe regels:

“De Europese Commissie heeft een nieuw regelgevingskader voorgesteld om Artificial Intelligence (AI) technologie te reguleren. Daarnaast heeft de Commissie een nieuw gecoördineerd plan en communicatie ter bevordering van een Europese benadering van AI gepubliceerd. De Commissie wil hiermee bereiken dat het gebruik van AI-technologie niet alleen economische en maatschappelijke groei brengt, maar ook in overeenstemming is met fundamentele rechten en Europese waarden.”

Recruitment is aangemerkt als toepassing met een hoog risico. Aan deze AI-systemen worden strenge regels verbonden.

Het gebruik van AI kan volgens de EC helpen om gunstige sociale en ecologische resultaten te behalen en belangrijke concurrentievoordelen opleveren voor het bedrijfsleven en de Europese economie. Daar staat tegenover dat dezelfde technieken ook nieuwe risico's of negatieve gevolgen kunnen hebben. Gezien de snelheid van de technologische veranderingen en de mogelijke uitdagingen, streeft de EU naar een evenwichtige aanpak.

Hoog risico

Er zijn specifieke regels opgesteld voor AI-systemen die een hoog risico kunnen vormen (waaronder dus recruitmenttoepassingen) voor de gezondheid en veiligheid of fundamentele rechten van mensen. Deze systemen worden toegelaten tot de Europese markt, mits zij voldoen aan bepaalde dwingende voorschriften. Dit gaat - vrij vertaald - onder andere over de volgende punten en verplichtingen voor gebruikers (artikel 29 van de AI-verordening):

- De gebruiker moet controle hebben over de inputdata en deze dient relevant te zijn voor het beoogde doel van het systeem.
- Gebruikers moeten de output kunnen interpreteren.
- Natuurlijke personen houden toezicht op de werking van systemen door ze te monitoren op basis van de verplichte gebruiksaanwijzingen.
- Gebruikers bewaren de logbestanden (voor analyse en verantwoording) die automatisch worden gegenereerd voor een periode die passend is voor het beoogde doel van het systeem.
- Er worden hoge eisen gesteld aan de nauwkeurigheid, robuustheid en cyberbeveiliging van de AI-systemen in deze categorie.

Selectie op (onbewuste) vooroordelen kan ook ontstaan met schijnbaar neutrale variabelen die toch onbedoeld mensen uitsluiten.

Belangrijke aandachtspunten voor eerlijke algoritmen

Objectieve AI-tools kunnen een krachtig hulpmiddel worden om (onbewuste) discriminatie en andere subjectieve menselijke invloed in recruitmentprocessen te voorkomen. Bijvoorbeeld door kandidaten en competenties te matchen zoals in de eerder belichte praktijkvoorbeelden gebeurt. En AI kan ook helpen controleren of de matching eerlijk verloopt.

Maar als werkgevers niet zorgvuldig omgaan met AI kan het leiden tot onbedoelde discriminatie

of andere vooringenomenheid (bias). Om dit te voorkomen heeft het College voor de Rechten van de Mens een handreiking gemaakt voor werkgevers (Recruiter of Computer) over algoritmen en achterliggende data bij werving en selectie van personeel. Hierin worden vier belangrijke aandachtspunten onderscheiden:

1. Gebruik van algoritmes kan leiden tot verboden onderscheid.

De wet verbiedt het maken van direct (en meestal ook indirect) onderscheid op basis van bijvoorbeeld leeftijd, geslacht of ras (zie kader voor alle gronden). Direct onderscheid is het benadelen van een kandidaat rechtstreeks op basis van een verboden grond. Bijvoorbeeld een intercedent die bewust geen vrouwen zoekt voor een vacature. Een algoritme zou dat kunnen ondersteunen door die kandidaten af te wijzen of een lagere aanbeveling te geven. Selectie op (onbewuste) vooroordelen kan ook ontstaan met schijnbaar neutrale variabelen die toch onbedoeld mensen uitsluiten. Een voorbeeld: selecteren op het 'aantal onafgebroken dienstjaren' kan een indicatie zijn van loyaliteit of goed functioneren, maar het kan bij bepaalde groepen ook leiden tot minder kans om geselecteerd te worden. Zoals vrouwen of mensen met een beperking die mogelijk minder onafgebroken dienstjaren hebben waardoor deze categorie wordt uitgesloten.

Wanneer een enkele beschermde grond wordt vastgelegd (bijvoorbeeld een sollicitant die zijn of haar leeftijd invult op een sollicitatieformulier), is het sowieso opletten. Het is verstandig sollicitanten hierover te informeren, zodat zij weten dat dit kenmerk geen rol speelt bij de sollicitatieprocedure of in de afwegingen van een algoritme.

2. Uitleg geven over algoritmes is noodzakelijk om indirect onderscheid te legitimeren.

Direct onderscheid is (bijna) nooit toegestaan. Indirect onderscheid is soms toegestaan als de werkgever hiervoor een objectieve rechtvaardiging kan aandragen. Zoals een specifieke taaleis voor een functie waarin dat essentieel is, bijvoorbeeld voor een nieuwslezer. Om een beroep te doen op de objectieve rechtvaardiging moet een werkgever kunnen uitleggen waarom het algoritme een onderscheid maakt en waarom op deze manier.

3. Wervings- en selectieprocedures met algoritmes moeten inzichtelijk, controleerbaar en systematisch zijn.

Dit is noodzakelijk om te voorkomen dat ongewild verboden onderscheid wordt gemaakt. Dit maakt het bovendien mogelijk om procedures (juridisch) te controleren. Sollicitanten en belangenbehartigers kunnen (kosteloos) een procedure beginnen bij het College voor de Rechten van de Mens. Hun oordeel is (anno 2022) niet juridisch bindend, maar wordt wel openbaar gemaakt.

4. Werkgevers zijn zelf juridisch verantwoordelijk voor algoritmes.

In het gelijke-behandelingsrecht is het in beginsel niet belangrijk of een mens of een computer een verboden onderscheid maakt. Het effect telt en de werkgever of arbeidsbemiddelaar is hiervoor verantwoordelijk. Die kan de schuld voor een algoritme dat verboden onderscheid maakt niet bij de bouwer leggen. Ga daarom na bij aanbieders van systemen of sprake kan zijn van verboden onderscheid.

Verboden gronden voor onderscheid

Ook bij algoritmes is het maken van direct onderscheid (en meestal ook indirect, zie aandachtspunt 2) op basis van de volgende gronden verboden:

- Leeftijd
- Geslacht
- Godsdienst
- Levensovertuiging
- Politieke gezindheid
- Ras
- Nationaliteit
- Seksuele gerichtheid
- Burgerlijke staat
- Handicap of chronische ziekte

Bron: College voor de Rechten van de Mens, uitgave: 'Recruiter of Computer', 2021.

Privacywetgeving en DPIA-verplichting

Wanneer AI-systemen of algoritmes persoonsgegevens verwerken, moeten ze voldoen aan de privacywetgeving (AVG). De Autoriteit Persoonsgegevens (AP) houdt hier toezicht op.

Het is aan te raden om in het privacybeleid van de organisatie specifiek aandacht te besteden aan het gebruik van algoritmes. Daarnaast is ook bij het inzetten van AI doelbinding een belangrijke vereiste. Vooruitlopend op de Europese AI-wetgeving, is het verstandig om te registreren wat het doel is van AI en hoe het systeem tot bepaalde besluitvorming komt. Het vraagt daarnaast om verantwoording van de relevantie van gebruikte data, bijvoorbeeld in de gebruiksaanwijzing van het systeem. Daaruit moet blijken dat gebruikers controle hebben over de inputdata en dat zij de uitkomsten kunnen controleren en interpreteren. Bij het gebruik van data is het belangrijk dat het gaat om openbare (online) data of geanonimiseerde (interne) data (zonder persoonsgegevens), in lijn met de privacywetgeving.

Wanneer AI-systemen of algoritmes persoonsgegevens verwerken, moeten ze voldoen aan de privacywetgeving (AVG).

Als voor AI-systemen of algoritmes persoonsgegevens verwerkt worden, geldt voor die systemen doorgaans een DPIA-verplichting. Oftewel de verplichting om een *Data Protection Impact Assessment* (DPIA) uit te voeren. Dit is een instrument om vooraf de privacyrisico's van gegevensverwerking in kaart te brengen om daarna passende maatregelen te kunnen nemen wanneer dat nodig is.

In zijn algemeenheid moeten organisaties een DPIA uitvoeren wanneer sprake is van een hoog privacyrisico voor betrokkenen. Dit moet in elk geval wanneer een organisatie:

- Systematisch en uitgebreid persoonlijke aspecten evalueert gebaseerd op automatische verwerking (waaronder profiling) en daarop besluiten baseert die gevolgen hebben voor mensen.
- Op grote schaal bijzondere persoonsgegevens verwerkt of strafrechtelijke gegevens verwerkt.
- Op grote schaal en systematisch mensen volgt in een publiek toegankelijk gebied.

Om te beoordelen of er sprake is van een hoog risico voor betrokkenen, is een lijst met criteria voor een DPIA beschikbaar (te vinden op [Autoriteitpersoonsgegevens.nl](https://autoriteitpersoonsgegevens.nl)). Zijn twee (of meer) van de negen criteria uit deze lijst van toepassing op uw verwerking? Dan is een DPIA sowieso verplicht. Dit geldt ook voor tests, pilots of proefprojecten.

Wat betekent dit voor uitzendorganisaties?

Uitzendorganisaties die gebruik (willen) maken van AI moeten zich verdiepen in de regels en de eerder genoemde verplichtingen borgen in hun werkprocessen en systemen. Hoe ze dat precies doen, is afhankelijk van het soort toepassing dat wordt ontwikkeld. In veel gevallen is het verstandig om hierbij ook een juridisch adviseur te betrekken. Zo zijn risico's op privacyschending of onbewuste discriminatie te voorkomen. Systemen zijn rechtlijnig en nemen de context buiten de data die zij verwerken niet mee in hun analyses. De input moet daarom vooraf zorgvuldig bekeken worden, net als de uitkomsten achteraf gecontroleerd moeten worden. Leg die toetsing vast in de werkwijze van (een) projectteam(s), betrek waar nodig adviseurs en blijf weg van volledige automatische besluitvorming over mensen.

De verwachting is dat de nieuwe wet- en regelgeving zorgt voor additionele regeldruk.

Doordat de wetgeving nog in ontwikkeling is, kan de daadwerkelijke compliance-toetsing pas plaatsvinden wanneer de exacte wet- en regelgeving bekend is. Organisaties kunnen hierop al wel anticiperen door de vele uitgangspunten die inmiddels bekend zijn. De verwachting is dat de nieuwe wet- en regelgeving zorgt voor additionele regeldruk.

Zoals eerder aangegeven worden alle activiteiten die vallen onder recruitment in de AI-verordening van de Europese Commissie aangemerkt als 'high risk'. Organisaties die al gebruikmaken van tools met AI dienen bij de inwerkingtreding van nieuwe wetgeving te controleren of ze compliant zijn.

Tips & aandachtspunten

Aan de slag met AI

AI kan op veel manieren benut worden voor de verschillende stappen binnen het recruitmentproces. Er is daarom moeilijk een vast stappenplan te volgen. Wel is er een aantal vaste aandachtspunten om rekening mee te houden bij nieuwe ontwikkeltrajecten.

Bepaal vertrekpunt en doel(en)

De inzet van nieuwe technologie moet in dienst staan van de organisatiedoelstellingen. Hoe kan AI helpen om werkprocessen in de eigen organisatie te verbeteren of over te nemen? Welk probleem moet worden opgelost met de inzet van AI? Een vertrekpunt kan zijn om te kijken naar taken in het recruitmentproces die herhaaldelijk voorkomen of veel tijd in beslag nemen. Naast dit kwantitatieve vertrekpunt - dat bij veel traditionele automatiseringsprocessen wordt gekozen - kan de organisatie ook kiezen voor een meer kwalitatief vertrekpunt: voor welke uitdagingen staat de organisatie de komende jaren? En in hoeverre kan nieuwe technologie daarvoor een oplossing bieden?

Sta ook stil bij de centrale werkprocessen die de experts eerder noemden in het hoofdstuk *Toepassingsmogelijkheden van AI bij recruitment*. Hier noemden zij als kansrijke recruitmentprocessen: de selectie van kandidaten, automatisch verzamelen van kerngegevens over kandidaten, competenties inzichtelijk maken en recruitment advertising.

Als de organisatie kansen ziet om kunstmatige intelligentie te benutten als hulpmiddel, is het verstandig om vroegtijdig te bedenken en te formuleren wat de rol van AI mag en kan zijn. Hoe wil de

organisatie hiermee omgaan? Welk deel van de werkprocessen kan en mag AI overnemen? Wat past bij de visie van de organisatie? Door dit vroegtijdig vast te leggen, zijn in het vervolgtraject beter doelgerichte keuzes te maken die passen bij de organisatie.

Een relatief eenvoudige eerste stap kan bijvoorbeeld een slimme ‘match engine’ zijn op de bestaande database met kandidaten.

Randvoorwaarden

Als helder is wat de missie en het doel van de innovaties zijn en welke rol AI kan spelen, is het van belang om te kijken welke randvoorwaarden belangrijk zijn. Die kunnen per soort AI-oplossing sterk verschillen. Vaak is sprake van een aantal vaste aandachtspunten, zoals de benodigde ICT-infrastructuur (en de mensen die dit beheren en ontwikkelen) en duidelijke interne communicatie over de aanpak om te zorgen voor draagvlak en betrokkenheid in de organisatie. En natuurlijk naleving van de wet- en regelgeving. Een multidisciplinair projectteam met vertegenwoordigers van ICT, de business en een juridisch deskundige kan de randvoorwaarden goed vaststellen en hierop toezien. Houd er rekening mee dat deze randvoorwaarden tijdens de uitvoering soms bijgesteld moeten worden, bijvoorbeeld als blijkt dat voor een groot project de ICT-infrastructuur moet worden aangepast.

Begin eenvoudig

Bij de uitvoering is het verstandig om te beginnen met een *quick win*. Zo kan de organisatie laagdrempelig de eerste ervaringen opdoen en ervaren hoe AI de werkprocessen kan ondersteunen en verbeteren. Zo’n relatief eenvoudige eerste stap kan bijvoorbeeld een slimme ‘match engine’ zijn op de bestaande database met kandidaten. Dit kan relatief snel met een nog vrij eenvoudige tool. Daarna kun je vervolgstappen zetten. Zoals het uitbreiden van de *talent pool* met behulp van AI, bijvoorbeeld om nieuwe doelgroepen te ontdekken door extra databronnen te benutten.

Zodra bekend is welke eerste stappen gezet worden, kun je kijken in hoeverre dit kan met bestaande tools of dat er iets gebouwd moet worden. Na de ervaring met de eerste stap kan de organisatie verder kijken naar nieuwe, misschien verdergaande stappen. Bijvoorbeeld in de vorm van een tool om de competenties van kandidaten in beeld te brengen of voor de ondersteuning van de eerste gesprekken met kandidaten.

Een mogelijkheid is om een gespecialiseerd team samen te stellen dat als een soort *advisory board* meekijkt bij de nieuwe ontwikkelingen in de organisatie, met oog voor de technische mogelijkheden. Maar het kan ook gaan over ethische vraagstukken of wat gebruikers in de organisatie nodig hebben om te werken met de nieuwe hulpmiddelen.

Kijk goed naar het gebruik

Slimme AI-tools kunnen een organisatie helpen, maar het is verstandig om verder te kijken dan alleen dit hulpmiddel. Een belangrijk aandachtspunt is de uitrol in de organisatie. Want de techniek heeft impact op de mensen en werkprocessen in de organisatie. Daarom is kleinschalig beginnen vaak waardevol. Kijk goed wat de impact is op medewerkers die met de tool werken. Hoe verandert hun werk en wat hebben zij nodig?

“De uitdaging is vaak niet de implementatie van de techniek, maar vooral het aanpassen van de werkprocessen.”

Evert Haasdijk, Deloitte

Zorg voor het inbouwen van goede controlepunten en filters, zodat menselijke controle kan blijven plaatsvinden. Zijn wij het eens met de uitkomsten en begrijpen wij hoe die uitkomst is ontstaan? Kunnen we ingrijpen als we dat nodig achten? Dat zijn belangrijke aandachtspunten. Organisaties moeten dit in de toekomst waarschijnlijk kunnen verantwoorden in hun aanpak.

Zorg voor het inbouwen van goede controlepunten en filters, zodat menselijke controle kan blijven plaatsvinden.

Mogelijke obstakels

Wie kiest voor AI kan waardevolle innovaties realiseren, maar kan 'onderweg' ook obstakels tegenkomen. Die uitdagingen kunnen in alle fases weer anders zijn. Houd allereerst rekening met de tijd die nodig is voor een goed implementatieproces. In de beginfase gaat meestal veel tijd zitten in het op orde brengen van datastructuren en de kwaliteit van data in systemen om die te kunnen

benutten. Organisaties die gebruikmaken van een centraal datawarehouse (waar data uit verschillende systemen kan worden opgeslagen) hebben een streepje voor. Het blijft een continue uitdaging om gegevens op basis van eenduidige datadefinities te ontsluiten voor gebruik. Kijk goed of data uit verschillende bronnen daadwerkelijk gebruikt mogen worden voor de beoogde toepassing. Naast technische mensen en gebruikers vanuit de business worden daarom vaak juridische specialisten betrokken bij de projectteams die AI-projecten vormgeven.

Zorgvuldigheid is geboden om de risico's van privacyschending of bijvoorbeeld onbewuste discriminatie te voorkomen. Bekijk de input van systemen vooraf zorgvuldig en controleer de uitkomsten achteraf. Leg die toetsing vast in je werkwijze, zodat deze te verantwoorden is.

Om data uit diverse bronnen te benutten, kan het koppelen van systemen een uitdaging zijn. Zelfstandige systemen kunnen vaak wat zij beloven, maar zodra ze gekoppeld worden, kunnen problemen ontstaan. Houd daarom al vroegtijdig rekening met koppelmogelijkheden om voor te sorteren voor de toekomst.

“Een valkuil is dat uitzendorganisaties vooral sterk vasthouden aan het eigenaarschap van hun kandidaten-database, terwijl LinkedIn en Google steeds belangrijker worden. Vooral jouw relatie met kandidaten en een goede workflow zijn essentieel.”

Patrick Boonstra, Recruitmentinnovatieconsultant

Experts over AI

Wetenschappelijk expert: Stefan Buijsman

“AI staat op een kantelpunt dat zorgvuldigheid vereist”

Zorgvuldig omgaan met AI betekent vooral goed kijken naar de manier waarop systemen werken en waarom ze bepaalde uitkomsten geven. Want als geclaimd wordt dat computers emoties herkennen, is daar dan ook een wetenschappelijke basis voor? Dit is het werkterrein van Stefan Buijsman, universitair docent filosofie bij de Technische Universiteit Delft. “Deze vragen zijn extra belangrijk nu AI op een kantelpunt staat en meer zelf gaat leren en dus écht slimmer wordt.”

Buijsman is veel bezig met de vraag hoe we verantwoord om kunnen gaan met AI. “Waarom geeft een algoritme een antwoord precies? En waarom herkent een zelfrijdende auto die scooter? Doet een computer echt wat wij willen of verwachten? Dat is eigenlijk de hamvraag.”

Het begint natuurlijk met de vraag wat AI precies is en de relativiteit daarvan. “De definitie verandert door de jaren heen. Wat ze in de jaren vijftig of zestig een intelligent systeem vonden, vinden we nu oersimpel. De betaalautomaat die zelf jouw geld telde, vonden ze eerst ook intelligent. En inmiddels vinden we een schaakcomputer uit de jaren negentig ook al niet meer zo intelligent. Dat verandert dus steeds en inmiddels staan we op het kantelpunt dat zelflerende systemen - van de ‘smalle variant’ van AI - beschikken over zoveel data en rekenkracht om ze te trainen, dat ze écht slim worden. Wanneer ooit sprake is van volledig ontwikkelde AI die los van mensen kan leren en uitkomsten kan geven of zelf kan handelen, is vooral de vraag hoe we daar verantwoord mee om kunnen gaan. Die nieuwe vraag zal de komende jaren vaak centraal staan in maatschappelijke discussies en politieke debatten, voordat organisaties er zelf verder mee

aan de slag gaan om binnen de toegestane kaders hun koers te bepalen.”

Slimmer dan mensen

AI kan zeer waardevol zijn en grote bijdragen leveren aan onze toekomstige manier van leven en werken. Als indrukwekkend recent voorbeeld noemt Buijsman de ontdekking van ingenieurs van DeepMind (onderdeel van Google). Met kunstmatige intelligentie zijn zij erin geslaagd om bijna perfect te voorspellen hoe onbekende eiwitten zich precies zullen vouwen. Hierdoor kunnen ziekten beter worden begrepen en zijn medicijnen gericht te ontwikkelen. “Het klinkt misschien simpel, maar dit was een zeer complex vraagstuk waar menselijke teams niet uitkwamen. Met zelflerende analyses door AI lukte het wel en zo ontstaan waardevolle nieuwe mogelijkheden.”

Toepassingen uitzendbranche

Ook voor de uitzendbranche ziet Buijsman zeker mogelijkheden. “Eerst denk ik vooral bij automatisering in de beginfase van recruitment. Bijvoorbeeld door te helpen om kandidaten te selecteren en ter ondersteuning van een eerste gesprek. Recruitment kan daardoor echt beter, sneller en effectiever worden, lijkt mij.”

De uitdaging blijft natuurlijk wel om hier zorgvuldig mee om te blijven gaan. “De Europese Commissie is hard bezig met wetgeving, maar de kaders zullen vrij open blijven. Er wordt gevraagd om waarden als transparantie, uitlegbaarheid en eerlijkheid, maar het zal een grote uitdaging worden om die te operationaliseren. Hoe vertalen we deze ethische eisen naar concrete ontwerpstappen? Een start is om expliciet keuzes te maken om die vertaalslag te kunnen verantwoorden.”

Experts over AI

Recruitmentexpert: Patrick Boonstra

“Juist bij recruitment in de uitzendbranche biedt AI extra kansen”

AI kan organisaties op verschillende manieren helpen om hun recruitment beter en efficiënter uit te voeren, ziet Patrick Boonstra. Hij is zelfstandig recruitmentinnovatieconsultant en oprichter van het Recruitment Innovation Lab. De mogelijkheden voor uitzendorganisaties zijn volgens hem nog groter dan voor corporate recruiters. “Niet doordat ze lagere eisen hebben, maar wel meer standardeisen voor kandidaten.”

Lange tijd liep de uitzendbranche altijd wat achter op het gebied van ICT, maar die tijd lijkt voorbij. “Er is de laatste vijf jaar een grote inhaalslag gemaakt. Daardoor zijn er nu extra kansen om de voordelen van AI te benutten. De toepassingen zijn nu nog vrij pril. Ik zie eigenlijk nog geen échte AI bij recruitment. Ik zie nog vooral veel *machine learning*, waarbij grote hoeveelheden data geanalyseerd worden om verbanden te leggen. De ontwikkeling zal de komende jaren wel steeds verder gaan. AI kan bijvoorbeeld helpen om betere matchingsinformatie te verzamelen dan alleen met een cv en interview. Ook kan het helpen om uiteindelijk beter te matchen op competenties en de directe business values van organisaties. Als intercedent kun je verbanden tussen competenties in verschillende functies ontdekken, maar AI kan die verbanden ook gaan herkennen. Ook verbanden die we nu nog niet kennen. Daar ben ik van overtuigd.”

Acuut werven en slim adverteren

Boonstra ziet ook mogelijkheden dat AI kan helpen om kandidaten te vinden die direct inzetbaar zijn. “Dat is niet alleen waardevol als ergens acuut extra mensen nodig zijn, maar het wordt ook belangrijker

vanwege de steeds kortere arbeidsduur per functie. Zo kan AI bijdragen aan de grotere arbeidsmobiliteit die de arbeidsmarkt nodig heeft. Bij de werving van kandidaten kan AI ook waardevol zijn bij recruitment advertising om advertenties slimmer te ‘targetten’ op doelgroepen. Bijvoorbeeld door hiervoor analyses te maken en nieuwe verbanden te ontdekken.”

“Door de hulp van AI worden goede workflows en relaties met kandidaten en inleners nóg belangrijker voor intercedenten.”

De eerste nieuwe stappen met AI voorziet Boonstra vooral bij de selectie van kandidaten. “Daarna kan het meer worden ingezet voor bijvoorbeeld teamontwikkeling en loopbaanontwikkeling op basis van competenties en persoonlijke eigenschappen. Maar dat is wat complexer. Ik zie vooral veel mogelijkheden in de ondersteuning van intercedenten bij hun werk. Zoals bij de selectie van kandidaten en het verzamelen van openbare informatie over hen. Sommige taken zijn daarmee te automatiseren, zodat intercedenten meer ruimte krijgen voor andere taken. De menselijke relaties onderhouden met kandidaten en opdrachtgevers blijft essentieel. De waarde van de eigen kandidatendatabase wordt minder groot, doordat databronnen zoals LinkedIn en Google belangrijker worden. Dan gaan de menselijke contacten en een goede workflow veel zwaarder wegen.”

Experts over AI

Trendexpert: Jarno Duursma

“We moeten AI niet overschatten en mensen niet onderschatten”

Volledig automatische besluitvorming met AI is verboden. De beslissingsbevoegdheid van AI ligt onder een vergrootglas van beleidsmakers en experts. “Dat lijkt me een nuttige ontwikkeling,” zegt tech-trendwatcher Jarno Duursma. Hij is auteur van een boek en twee rapporten over AI. Naar de beslissingsbevoegdheid moeten we volgens Duursma zeer kritisch blijven kijken. “Anders kan het ook gevaarlijk worden.”

Duursma was zelf ooit in een grijs verleden recruiter en ziet zeker mogelijkheden voor AI bij recruitment. Maar hij plaatst wel direct enkele kritische kanttekeningen om rekening mee te houden. “Ik zie kansen, maar we moeten ons niet laten bedwelmen door de geschetste mogelijkheden van commerciële bedrijven. Het is bijvoorbeeld een risico wanneer mensen die met AI werken niet meer goed begrijpen hoe uitkomsten tot stand komen en ze klakkeloos overnemen. Er moet dus altijd een mens aanwezig zijn om de resultaten te beoordelen en AI kritisch te bevragen. En nieuwe mogelijkheden die ontstaan, moeten we enthousiast en tegelijkertijd kritisch blijven beoordelen. Willen we wat de machine kan wel gebruiken? Neem bijvoorbeeld stemanalyse. Daar maak ik mij zorgen over. Daar is zoveel uit te halen over mensen. Veel meer dan mensen weten en ik denk ook meer dan zij zouden willen. Over hun geslacht, leeftijd, persoonlijke kenmerken, etniciteit, zwaarligheid, maar bijvoorbeeld ook of iemand aanleg heeft voor mentale moeilijkheden. Daar zijn flinke ethische en politieke discussies over nodig. De Europese Commissie heeft gelukkig een nuchtere en kritische kijk op de impact van AI.”

Overschatting en onderschatting

“Bij gesprekken over AI zie ik altijd een groot punt van overschatting én van onderschatting. Mensen overschatten de mogelijkheden van AI, alsof de software iets ‘magisch’ kan. Dat is niet zo. Dat is de marketing van grote techbedrijven. Mensen onderschatten tegelijkertijd de impact van dit soort software op lange termijn. Denk maar eens aan de opkomst van de smartphone vijftien jaar geleden. Wie had gedacht dat dat onze wereld zó zou veranderen? Dat gaat met AI ook gebeuren.”

“Zorgvuldig omgaan met AI om de zoete vruchten van deze technologische revolutie te plukken.”

Mensen onderschatten volgens de tech-trendwatcher ook het belang van onze menselijke capaciteiten. “Wij hebben heel veel (soft)skills die computers niet hebben. Intelligentie is veel meer dan alleen cognitieve vaardigheden. Het gaat ook om bijvoorbeeld intuïtie, creativiteit en sociale vaardigheden. En als je met behulp van software wilt voorspellen of iemand succesvol kan zijn in bepaald werk, wat is dan ‘succesvol’? Als je daar kritisch naar kijkt, is dat enorm lastig te voorspellen. Het is sterk afhankelijk van de context en bijvoorbeeld de balans in een team. Als je de beste speler uit een voetbalteam neemt en er daar elf van zou hebben, dan krijg je nog geen beter team. Er is zoveel in een organisatie en in een team wat je niet in data kunt vangen.

Experts over AI

En waar AI dus geen zicht op heeft. Maar het 'onzichtbare' is wel erg belangrijk. Collega's die zorgen voor sociale cohesie presteren misschien minder goed, maar zijn wel onmisbaar. Veel goeie dingen zijn niet in data te vangen."

Als recruiter heeft Duursma regelmatig mee-gemaakt dat de kandidaat met het beste cv binnen een halve minuut afviel. "Ik voelde meteen dat hij het niet moest worden en waarom. Dat gaat vaak om intuïtie, een klik. Net zo ongrijpbaar als het proces op basis waarvan we onze vrienden en verkering kiezen. Kan een computer die afweging maken? Ik denk: heel vaak niet."

Een belangrijke stap om AI goed te benutten, moeten we niet zoeken in technologie, maar in onszelf, zegt Duursma. "Persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie worden daarvoor steeds belangrijker. Mensen hebben vaardigheden die een computer nooit zal hebben: empathie, nieuwsgierigheid, goede nieuwe vragen kunnen stellen. Wanneer we meer in contact staan met onze menselijke kant, ontwikkelen we sterker deze unieke menselijke vaardigheden. Die helpen ons ten eerste om relevant te blijven voor de arbeidsmarkt van de toekomst. Ten tweede draagt het in contact staan met jezelf bij aan een menselijke samenleving waar we verantwoord met AI omgaan. Wanneer we in contact met onszelf staan blijven we menselijk. Zo kunnen we de zoete vruchten van deze technologische revolutie blijvend plukken."

Experts over AI

Implementatie-expert: Evert Haasdijk

“Er moet altijd ruimte blijven voor een beroep op redelijkheid”

Als technologie heeft AI de potentie om een revolutie teweeg te brengen in de manier waarop overheden en bedrijven diensten leveren aan burgers. Maar zoals elk krachtig nieuw hulpmiddel brengt dit ook risico's met zich mee. Evert Haasdijk is AI-expert van Deloitte en begeleidt organisaties bij deze vraagstukken. Vaak gaat het dan over de ethische vraagstukken. “Maar ook over zorgvuldigheid om frustratie door nieuwe domme systemen te voorkomen.”

“Voor mij is iets AI als systemen gedrag vertonen dat wij associëren met menselijke redenering. Maar zelf noem ik het meestal gewoon: automatisering van ingewikkelde processen. En waar dan precies de grens ligt tussen wel of geen AI vind ik eigenlijk niet zo interessant. Die grens is ook niet zo hard en het gaat er uiteindelijk vooral om wat je met de technologie doet. De afgelopen jaren zijn onder andere grote stappen gezet op het gebied van automatische ‘tekstverwerking’. Op het gebied van recruitment is dat interessant voor de analyse van cv's of sollicitatiebrieven. De vraag is dan vooral op welke kenmerken gefilterd wordt en welke databronnen en analyses daarvoor benut worden. Er komen steeds meer tools beschikbaar die informatie verzamelen uit openbare bronnen. Banken en verzekeraars gebruiken dat bijvoorbeeld om profielen van klanten samen te stellen. Uiteraard zijn ze daarbij gebonden aan wat wettelijk is toegestaan. Voor recruitment geldt dat ook. AI kan bijvoorbeeld helpen bij de werving en selectie van kandidaten. Ook zie ik mogelijkheden

voor het beter ‘targetten’ van wervingsadvertenties en bijvoorbeeld voor analyses binnen het contractbeheer van opdrachtgevers.”

Beroep op redelijkheid

Naast de kaders die wetgeving schetst, blijven ethische discussies over het gebruik van de nieuwe technologie volgens Haasdijk een belangrijk aandachtspunt. “Voor de automatische besluitvorming is een heikel punt. De wetgeving bepaalt daarvoor de kaders, maar dit zijn ook vragen waar organisaties zelf over na moeten denken als zij AI inzetten. Niet alleen om ethisch verantwoord te zijn, maar ook om frustratie over toekomstige systemen te voorkomen. Het gevaar is dat er een ‘algocratie’ ontstaat waarin algoritmen te bepalend zijn. Dat kan gevaarlijk zijn en leiden tot veel frustratie door domme fouten.” Want zo slim is AI voorlopig nog helemaal niet. “Er moet worden nagedacht over wat we willen automatiseren en wat niet. En op welke momenten mensen moeten kunnen ingrijpen. Aan die wetgeving wordt hard gewerkt, vooral op Europees niveau. Binnen die kaders zal er altijd ruimte moeten blijven om een beroep te kunnen doen op redelijkheid. Dat kunnen mensen beoordelen, maar systemen niet. Daarbij is bewustwording belangrijk bij de mensen die met ‘slimme’ systemen werken. Zij moeten snappen wat de beperkingen kunnen zijn zodat ze kunnen ingrijpen.”

Bij de implementatie van AI-tools pleit Haasdijk er nadrukkelijk voor om te kijken naar de adoptie door gebruikers.

“Mensen die met AI-systemen werken, moeten de beperkingen begrijpen en kunnen ingrijpen.”

Kansrijke ontwikkeling vereist zorgvuldige aanpak

AI krijgt de komende jaren steeds meer invloed op ons leven en werk. Daarbij helpt software mensen op een manier die wij als ‘intelligent’ beschouwen. De ‘smalle variant’ van AI (vaak *machine learning*) zien we al veel om ons heen. Inmiddels staan we op het kantelpunt waarbij AI ook een stap verder gaat. Bij deze ‘algemene variant’ gaat het om volledig ontwikkelde zelflerende AI. Dit is een extra aandachtspunt voor beleidsmakers, wetgevers en in ethische discussies. Vooral omdat de uitkomsten voor mensen minder controleerbaar kunnen worden.

Voor de innovatiekracht van organisaties biedt AI waardevolle mogelijkheden. Dat geldt zeker ook voor uitzendorganisaties, bijvoorbeeld op het gebied van recruitment. Om deze mogelijkheden te benutten, is het belangrijk om zorgvuldig te werk te gaan om te voorkomen dat ongewenste effecten optreden.

Wet- en regelgeving

Europees beleid is leidend voor de toekomstige mogelijkheden van AI in Europa. In april 2021 heeft de Europese Commissie een voorstel gedaan voor een nieuwe verordening voor AI. Dit is op het moment van uitbrengen van deze whitepaper nog in ontwikkeling, maar de contouren van de mogelijkheden worden al duidelijk. Hieruit blijkt dat volledige besluitvorming met AI in Europa niet mag plaatsvinden. Ook is recruitment ingedeeld in de

categorie toepassingen met een hoog risico.

Hieraan zijn strenge regels verbonden, bijvoorbeeld dat gebruikers controle moeten houden over de systemen, de uitkomsten kunnen begrijpen en de systemen blijven monitoren.

Daarnaast is de privacywetgeving (AVG) van kracht wanneer sprake is van persoonsgegevens. Deze verbiedt de volledige automatische besluitvorming over mensen. Wanneer AI-systemen of algoritmes persoonsgegevens verwerken, moeten ze voldoen aan de privacywetgeving (AVG). De Autoriteit Persoonsgegevens (AP) houdt hier toezicht op. Het is aan te raden om in privacybeleid van de organisatie specifiek aandacht te besteden aan het gebruik van algoritmes. Als voor AI-systemen of algoritmes persoonsgegevens verwerkt worden, geldt voor die systemen doorgaans een DPIA-verplichting (Data Protection Impact Assessment). Om te beoordelen of dat het geval is, is een lijst met criteria voor een DPIA beschikbaar (op [Autoriteitpersoonsgegevens.nl](https://autoriteitpersoonsgegevens.nl)).

Mogelijkheden bij recruitment

Met inachtneming van de vereiste zorgvuldigheid en binnen de wettelijke mogelijkheden krijgt AI de komende jaren en deze eeuw ongetwijfeld meer impact op de werkprocessen in organisaties. Dit kan de technologische revolutie die al gaande is extra versterken met nog meer innovatiekracht. In deze whitepaper is vooral gekeken naar de mogelijkheden op het gebied van recruitment. Kansen zien experts vooral bij de eerste selectie van kandidaten, het automatisch verzamelen van openbare gegevens over kandidaten en het matchen op competenties. Andere toepassingen die herhaalde-

lijk genoemd worden zijn: slimmere recruitment advertising en het verder automatiseren van taken die intercedenten herhaaldelijk uitvoeren, zoals we van gangbare automatisering eigenlijk al gewend zijn. Naast tijdsbesparing kan dit minder fouten door menselijk handelen opleveren en meer ruimte creëren voor het inhoudelijke en persoonlijke contact met kandidaten en inleners. Hiermee kunnen uitzendorganisaties zich straks nog verder onderscheiden.

AI gaat een cruciale rol spelen binnen de vierde industriële revolutie.

Aanpak in de uitzendbranche

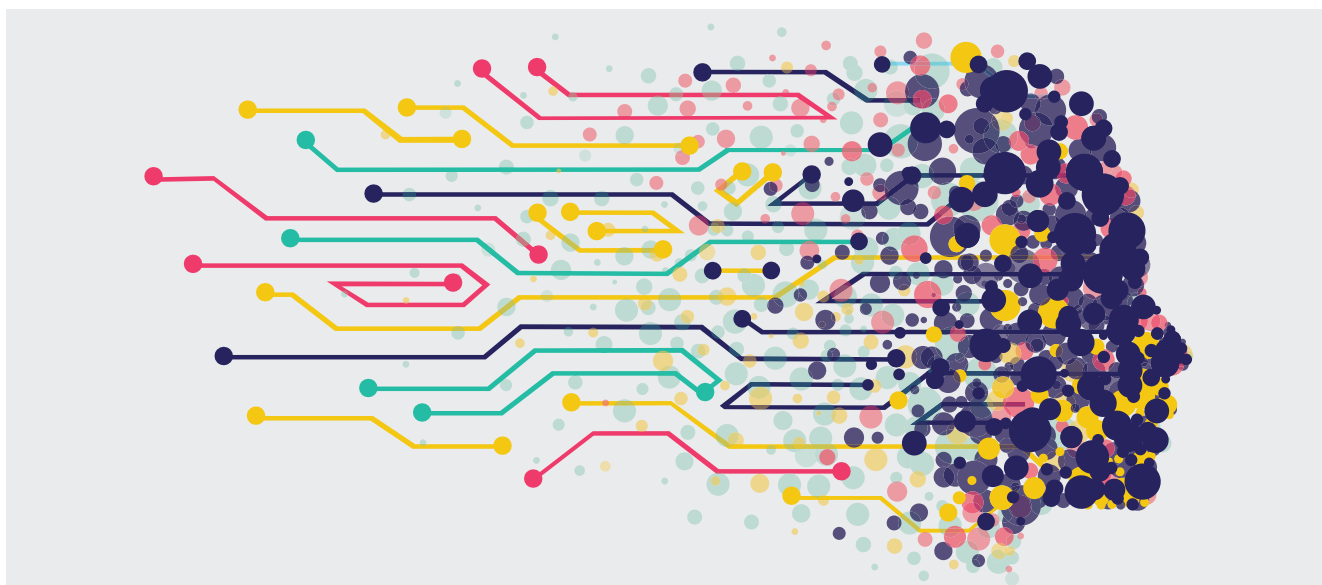
Binnen de uitzendbranche lopen de grotere uitzendorganisaties anno 2022 voorop met het ontwikkelen en inzetten van de nieuwe technologie. Die ontwikkelen zij vooral zelf. Vanwege het belang van deze (kern)systemen voor hun organisatie én omdat ze zelf aan de knoppen willen zitten bij belangrijke of de meer risicovolle keuzes die grote zorgvuldigheid vereisen. Daarnaast komen steeds meer standaard tools beschikbaar. Ook daarbij blijft zorgvuldigheid geboden.

Een startpunt voor uitzendorganisaties die (verder) aan de slag willen met AI, zijn de werkprocessen in hun eigen organisatie. Hoe kan AI helpen om die te verbeteren? Het is waardevol te kijken naar de

toepassingen die beschikbaar komen op de markt en naar de aanpak van andere organisaties. Voorbeelden uit de praktijk staan in deze whitepaper.

Voor de uitvoering is het goed om te beginnen met een kleinschalige *quick win*, bijvoorbeeld een slimme 'match engine' op de bestaande talent pool. Bij iedere nieuwe stap kleinschalig beginnen met een POC (Proof Of Concept) is verstandig. Kijk daarbij wat de impact is op medewerkers die met de tool werken. Wat hebben zij nodig? Zorg ook voor het inbouwen van filters en controlepunten, zodat menselijke controle blijft plaatsvinden. De wetgever blijft zeer waarschijnlijk verwachten dat organisaties dit kunnen verantwoorden.

Om te zorgen voor waardevolle en eerlijke AI-tools die bijdragen aan objectieve selectiecriteria bij recruitment zijn de genoemde aandachtspunten van het College voor de Rechten van de Mens een goede leidraad voor organisaties. Volgens die punten dienen systemen onder andere inzichtelijk, controleerbaar en systematisch te zijn. Daarnaast moet de werking van systemen uitgelegd kunnen worden. Ook om te kunnen verantwoorden wanneer bijvoorbeeld wel een indirect onderscheid tussen kandidaten gemaakt mag worden op basis van de gronden voor het gelijkheidsbeginsel. Wanneer er twijfels zijn over het inzetten en gebruik van algoritmes heeft de overheid een Impact Assessment voor Mensenrechten bij de inzet van Algoritmes (IAMA) ontwikkeld. Deze helpt organisaties bij de afweging om een algoritmische toepassing te ontwikkelen.



Wat vindt de ABU van AI?

Net als de Europese Commissie ziet de ABU kansrijke mogelijkheden in AI en de innovaties die dit kan opleveren voor het bedrijfsleven, de economie en de samenleving. De technologie kan helpen om werkprocessen beter en efficiënter uit te voeren en om nieuwe ontwikkelingen mogelijk te maken.

Bijvoorbeeld de langgekoesterde wens om meer en beter te matchen op competenties. Door AI te benutten voor nog objectiever matchen op competenties, neemt de diversiteit en inclusiviteit op de arbeidsmarkt toe. Dit biedt kansen om de talenten van mensen die nog 'langs de kant' staan inzichtelijk te maken en te benutten. Waar nodig door banen rond hun competenties te organiseren. Met deze en andere voordelen voor werkenden, inleners en uitzendorganisaties in het achterhoofd stimuleert de ABU graag de inzet van nieuwe technologie. Uiteraard conform wet- en regelgeving en bij gebruik in de branche: **uitlegbaar** en **transparant** en ter **ondersteuning** van activiteiten, werkprocessen en beslissingen.

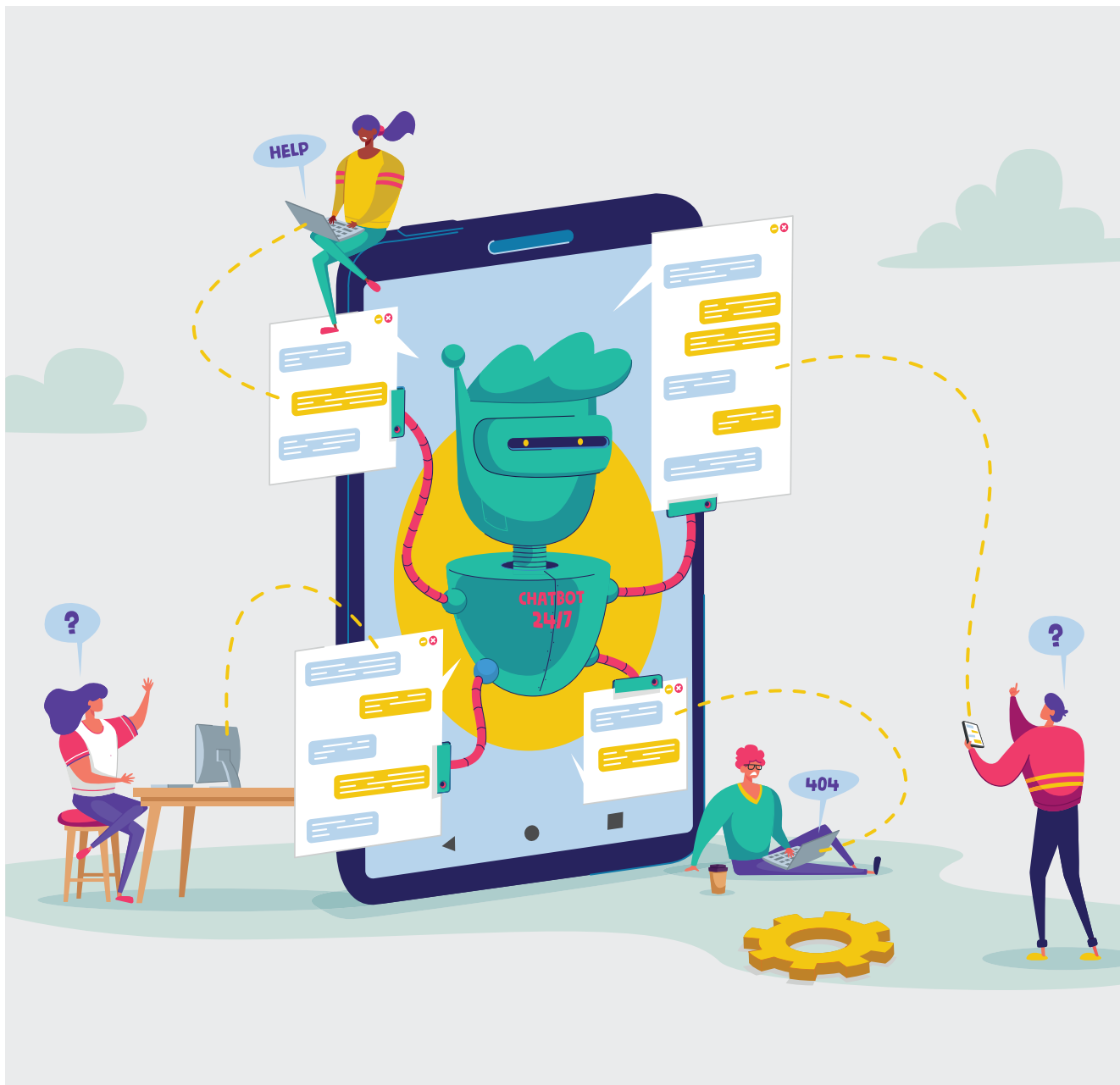
Naast de grote beloften van AI vraagt deze ontwikkeling om zorgvuldigheid. Niet alleen van de wetgever die de kaders voor het benutten van de nieuwe technologie bepaalt, maar ook van degene die deze technologie ontwikkelt of inzet. Het lijkt er sterk op dat volledige besluitvorming met AI in Europa niet zal mogen plaatsvinden. Daar kan de ABU zich goed in vinden. Maar ook binnen de wettelijk toegestane kaders pleiten wij voor zorg-

vuldigheid bij het gebruik van AI in organisaties. Software kan steeds meer taken overnemen die het beter kan uitvoeren dan mensen. Maar dit mag nooit een 'black box' worden waarvan we de uitkomsten niet goed begrijpen. De mensen en de organisaties die met de systemen werken, blijven verantwoordelijk voor de uitkomsten. Een gezond uitgangspunt is dat altijd een beroep kan worden gedaan op redelijkheid. Alleen zo kunnen computers ons leven en werk nog aangenamer maken.

Door AI te benutten voor nog objectiever matchen op competenties, neemt de diversiteit en inclusiviteit op de arbeidsmarkt toe.

Wet- en regelgeving

In de lobby zal de ABU optrekken met de standpunten van de Europese koepelorganisatie WEC (World Employment Confederation), als het gaat om het scheppen van de juiste Europese kaders voor zorgvuldig en vruchtbaar gebruik van AI voor en door werkgevers. Aandachtspunten zijn hierbij dat mogelijkheden voor innovatie niet door wet- en regelgeving worden ontmoedigd, maar binnen het juiste kader kunnen worden ontwikkeld. Ook dienen controleverplichtingen voor werkgevers in verhouding te staan met het risico van gebruik. Het spreekt voor zich dat wanneer AI wordt ingezet om cv's te sorteren er een ander risico speelt dan wanneer het



wordt gebruikt om effectief de juiste doelgroep te benaderen in een wervingscampagne. Het is aan Europa - dat de mondiale primeur heeft als het gaat om wettelijke AI-kaders - om de juiste balans te vinden tussen mens en techniek om het gewenste gebruik te activeren en te controleren.

Activiteiten

Om het gebruik van AI-toepassingen binnen de branche te stimuleren, verzamelt de ABU best practises rond het effectief inzetten van AI. De nieuwe inzichten en kansen om buiten de gebaande paden om te matchen, zijn in de huidige arbeidsmarkt geen overbodige luxe. Ook verkent de ABU kansrijke initiatieven waarmee bureaus hun

bedrijfsvoering en recruitment met AI kunnen verbeteren. De werkgroep Privacy biedt daarnaast een podium voor compliance vraagstukken en ondersteuning bij een juiste naleving van de AI-wetgeving.

Uiteraard volgen we de programma's en ontwikkelingen in Nederland, waarbij AI een rol speelt voor arbeidsmarktvraagstukken (zoals CompetentNL). Wij volgen de ambities van het kabinet op het gebied van digitalisering, bijvoorbeeld het voornemen om algoritmes te controleren op transparantie, discriminatie en willekeur. Over deze zaken informeren wij onze leden actief. Meer informatie over onze activiteiten op dit gebied vindt u op de website van de ABU.

ABU

Algemene Bond Uitzendondernemingen

Postbus 144
1170 AC Badhoevedorp
Singaporestraat 74
Lijnden

020 - 655 82 55

info@abu.nl
www.abu.nl