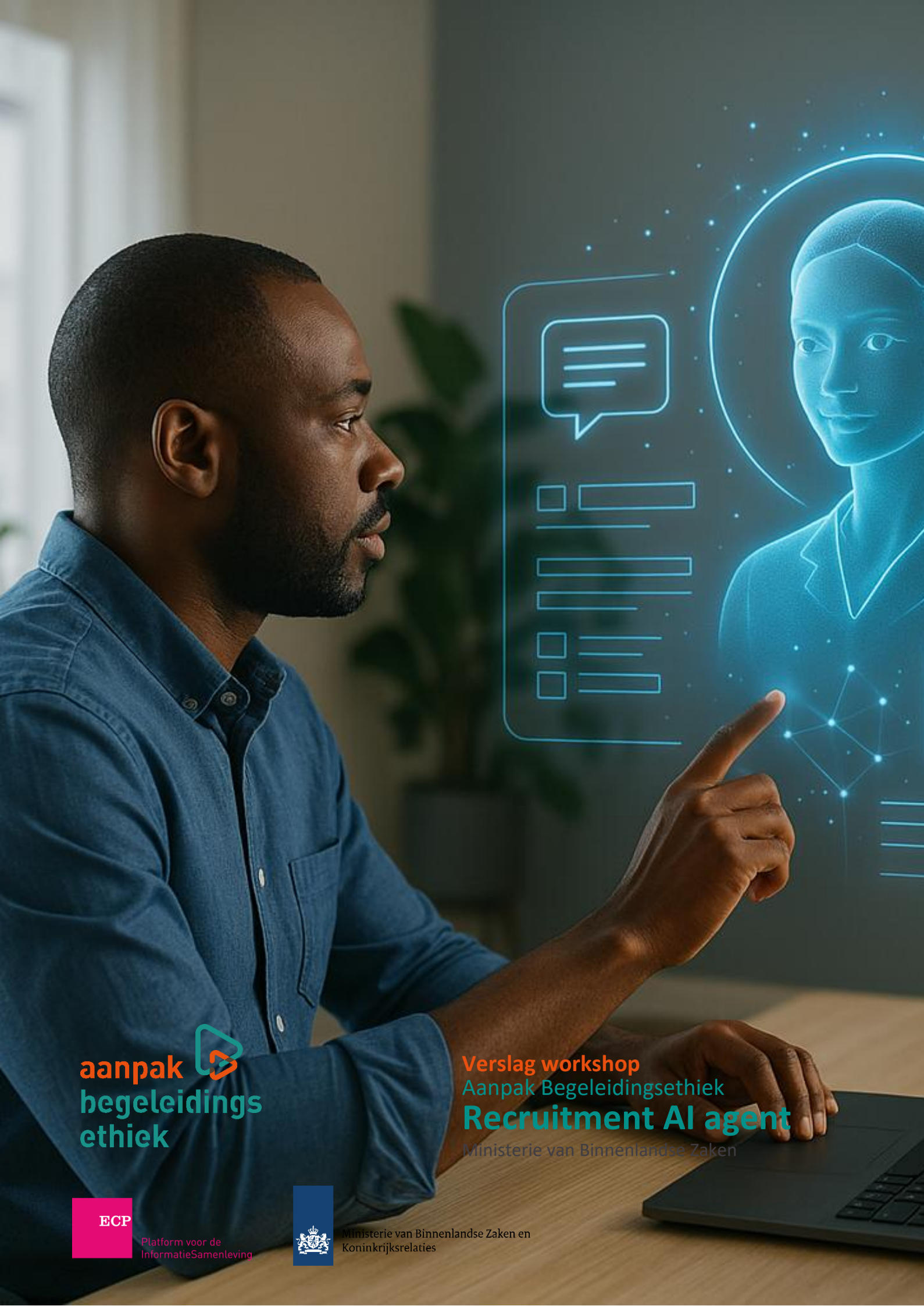




aanpak 
begeleidings
ethiek

Verslag workshop
Aanpak Begeleidingsethiek
Recruitment AI agent
Ministerie van Binnenlandse Zaken



Platform voor de
InformatieSamenleving



Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Voorwoord

De toenemende digitalisering brengt ingrijpende veranderingen met zich mee, in allerlei sectoren. Nieuwe mogelijkheden voor communicatie, monitoring en analyse roepen vragen op. Wat is de positie van de mens in deze omgeving, hoe staat het met data, met privacy, wat doen algoritmes en wat willen gebruikers eigenlijk? Begeleidingsethiek is ethiek die zich specifiek met dit soort vragen bezighoudt. Hij is gebaseerd op techniekfilosofie, die uitgaat van eeuwenoude verwevenheid tussen mens en technologie.

De Aanpak Begeleidingsethiek is een concrete aanpak waarin betrokkenen met elkaar in dialoog gaan over de effecten van de nieuwe technologie én de waarden die daarbij in het geding komen. Dat zijn vaak waarden gelieerd aan autonomie van de gebruiker, efficiëntie van het proces, transparantie van het algoritme, privacy, et cetera.

Tijdens de sessie komen verschillende stakeholders als gebruikers, ontwikkelaars, beleidsvormers en beslissers met elkaar in gesprek. Na de dialoog hebben de deelnemers ethische handelingsopties gegenereerd, waarvan verschillende vaak direct opgepakt kunnen worden. Er is gezamenlijk gekeken welke waarden we in het digitale domein belangrijk vinden en hoe we die willen verankeren en borgen in digitale processen en handelingen. Dit alles om ook bij verdere digitalisering op het vertrouwen van de samenleving en de participanten kunnen blijven rekenen. Dit is niet in één stap te realiseren het is een continu proces waarin deze workshop een schakel is.



Workshop aanpak begeleidingsethiek

Initiatiefnemers: Marlous van Oordt en Dennis van Kampen (beiden Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties)

Moderatoren: Aldert de Jongste en Sophie van Eck (beiden ECP)

Op 1 juli 2025 organiseerde het ministerie van BZK op initiatief van Marlous van Oordt en Dennis van Kampen een sessie begeleidingsethiek over de casus Recruitment Ai Agent. Aan de workshop namen 14 deelnemers (zie bijlage voor specificatie) deel onder leiding van Aldert de Jongste en Sophie van Eck.

De doelstelling is tweeledig:

▷ Leren tijdens de workshop

- Welke effecten, waarden en actoren worden genoemd
- Welke handelingsopties zijn er om de toepassing te verbeteren

▷ Leren over de Aanpak Begeleidingsethiek

- Hoe kan de organisatie deze methodiek gebruiken rondom ethische kwesties en technologie-implementaties

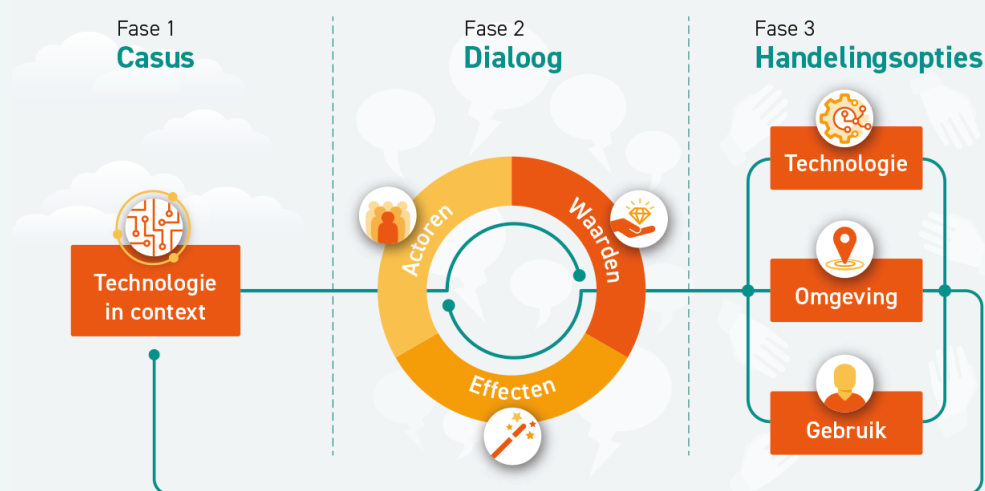
Het verslag bevat de volgende elementen:

▷ Toelichting op de Aanpak Begeleidingsethiek

▷ Weerslag van de workshop



Aanpak begeleidingsethiek



De aanpak bevat de volgende fasen:

Fase 0 Introductie

Introductie over de doelstelling en een toelichting op het model en het gedachtengoed.

Fase 1 Toelichting

Hoe ziet de technologie eruit en in welke context wordt deze toegepast?

Fase 2 Dialoog

- ▷ Een korte ronde waarin de deelnemers aan de workshop de betrokken actoren benoemen.
- ▷ Brainwrite waar deelnemers mogelijke effecten benoemen en bespreken.
- ▷ Benoemen van waarden die een rol spelen bij die effecten.

Fase 3 Handelingsopties

In subgroepjes gaan de deelnemers op zoek naar handelingsopties vanuit de technologie, de omgeving en het individu.



Fase 1

Technologie en context

Halo is een ontwikkelplatform dat fungeert als een 'kraamkamer' voor Ai Agents. Het stelt gebruikers in staat om snel en modulair Ai-systemen te bouwen, testen en inzetten. Halo biedt een visuele interface waarin ontwikkelaars en domeinexperts samen kunnen werken aan het ontwerpen van agents zonder dat diepgaande programmeerkennis vereist is. Het platform bevat kant-en-klare bouwstenen voor onder andere:

- **Natuurlijke taalverwerking (NLP):** voor het begrijpen en genereren van menselijke taal.
- **Besluitvorming:** op basis van regels, data of machine learning.
- **Integraties:** optioneel met e-mail, chat, databases en bijvoorbeeld HR-systemen.

GENERATIVE vs. AGENTIC AI

CATEGORY	GENERATIVE AI	AGENTIC AI (HALO)
Interaction Style	Responds to prompts	Takes initiative
Decision Making	Follows instructions	Makes decisions autonomously
Task Handling	Creates content	Completes tasks end-to-end
Role Definition	Like a smart assistant	Like a proactive team member
Typical Response	"I can help with that"	"I'll take care of it"

Bron: CM.com

Wat is agentic Ai?

Agentic Ai verwijst naar Ai-systemen die zelfstandig kunnen handelen binnen een bepaalde context of taak. In tegenstelling tot traditionele software, die passief reageert op input, kunnen agentic Ai-systemen doelen nastreven, zoals het vinden van geschikte kandidaten. Ook kan agentic Ai beslissingen nemen, bijvoorbeeld wie wel of niet wordt uitgenodigd voor een gesprek. In de casus van CM.com heeft de recruitment agent geen enkele selectiefunctie. Autonome besluitvorming of een kandidaat wordt uitgenodigd, afgewezen of aangenomen ziet CM.com niet als een gewenste ontwikkeling omdat dit volgens CM.com waarden als gelijkheid, inclusie en objectieve besluitvorming niet ondersteunt. In deze sessie hebben de deelnemers die mogelijkheid wel besproken om ook van deze fictieve situatie de ethische vraagstukken te onderzoeken.

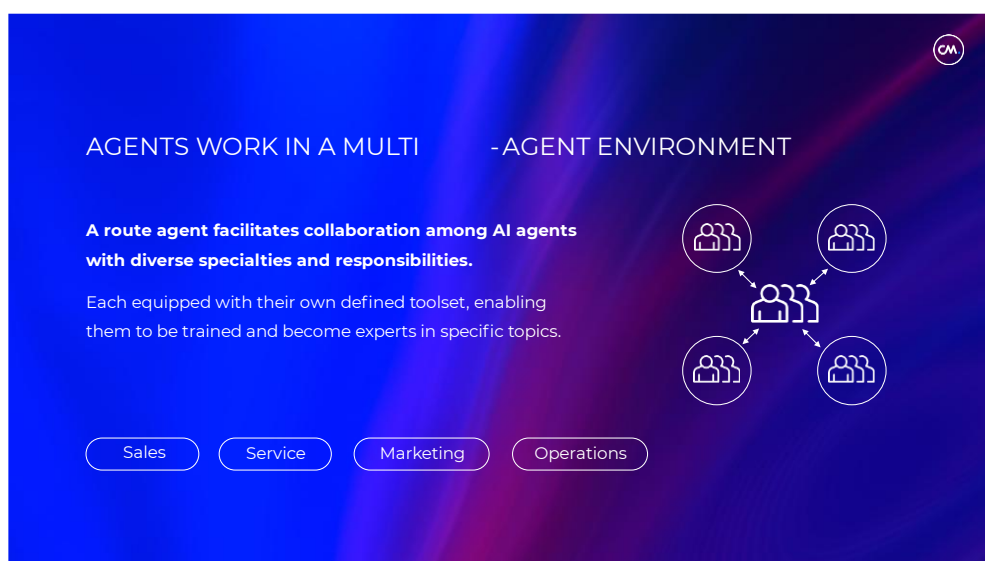


Binnen vooraf gedefinieerde grenzen en met een zekere mate van zelfsturing kan de techniek dus autonoom opereren. In de praktijk zijn er op dit moment eigenlijk alleen toepassingen met een 'human in the loop' die beslist. Deze agents zijn vaak modulair opgebouwd en kunnen communiceren met mensen en andere systemen. Ze worden steeds vaker ingezet in domeinen zoals klantenservice, juridische ondersteuning en – zoals in deze casus – recruitment.

Agentic Ai kan werkprocessen vele malen efficiënter laten verlopen en daarmee wellicht een belangrijke rol spelen bij human capital vraagstukken. Ook roept het belangrijke ethische vragen op: hoe autonoom mag een systeem zijn? Wie is verantwoordelijk voor de keuzes die het maakt? En hoe zorgen we dat het systeem transparant en eerlijk blijft?

De agent van CM.com:

- Voert zelfstandig onbeperkte hoeveelheden oriënterende gesprekken met bezoekers op de career-page.
- Weet alles van CM.com en vertelt potentiële sollicitanten alles wat zij willen weten over werken bij CM.com.
- Adviseert over welke openstaande positie mogelijk goed bij de potentiële sollicitant past.
- Begeleidt sollicitanten door het sollicitatieproces.
- Zal in de toekomst het administratieve proces ondersteunen door het plannen van gesprekken en het uitwerken van gespreksverslagen.



Bron: CM.com



Fase 2

Dialogo

In deze tweede fase gaan de deelnemers in gesprek over wie er betrokken zijn bij de inzet en het gebruik van de recruitment Ai Agent. Ook buigen zij zich over de positieve en negatieve effecten van deze inzet, en benoemen zij belangrijke waarden waar rekening mee gehouden moet worden bij de inzet van een dergelijke toepassing.

Actoren:

Bij de actoren is de vraag wie er betrokken is of geraakt wordt door de case. De deelnemers aan tafel vertegenwoordigen al een deel van die actoren. Ze noemen de volgende betrokkenen:

- Recruiter
- Filiaal manager
- Toezichthouder
- Werkzoekende
- Sollicitanten
- Criminelen/Hackers
- Security specialisten
- ICT medewerkers
- Dashboard bouwers/leveranciers
- Data analisten
- HR medewerkers
- Bestuurders
- Managers / beslissers
- Compliance officers / privacy officers
- Juristen
- Beleidsmedewerkers diversiteit

De vraag aan de deelnemers was om in het vervolg van de sessie ook te proberen vanuit deze perspectieven hun inbreng te geven.



Effecten:

De vraag is hier welke positieve en negatieve effecten de invoering en het gebruik van de recruitment Ai Agent hebben.

Positieve effecten

- Sollicitanten ervaren meer gemak en snelheid tijdens het sollicitatieproces.
- Kandidaten krijgen eenvoudiger zicht op andere passende vacatures of rollen.
- Recruiters worden ontlast doordat repetitieve taken door de agent worden overgenomen.
- Organisaties ontvangen meer sollicitaties dankzij de laagdrempelige interactie.
- Er komt meer data beschikbaar in het systeem, wat kan leiden tot betere analyses en inzichten.
- De kans op het vinden van een passende en leuke baan kan groter worden voor sollicitanten.
- Het ontwerpen van agents kan eenvoudig zijn, dat kan bijdragen aan digitale geletterdheid.
- Sollicitanten worden direct geholpen door de agent, die 24/7 beschikbaar is.
- Het wervingsproces verloopt sneller voor zowel HR als recruitmentteams.
- De agent kan goed aansluiten bij de verwachtingen van bepaalde (jongere) doelgroepen.
- Door zelf Ai-toepassingen te ontwikkelen, zijn organisaties mogelijk minder afhankelijk van grote platformen.
- Vacatureteksten worden verrijkt met dynamische en aanvullende informatie.

Negatieve effecten

- In de fictieve situatie dat een organisatie zou gaan selecteren met behulp van een Ai agent kan de betrouwbaarheid van voorspellingen bij het eventueel afwijzen van kandidaten ter discussie staan.
- Het sollicitatieproces kan als onpersoonlijk worden ervaren door de inzet van een Ai Agent.
- Er kan ruis ontstaan door sollicitanten die niet passen bij de functie (tijdens de sessie werd het voorbeeld genoemd van een kapper uit Australië die op een IT vacature in Nederland zou solliciteren).
- Het afstemmen van beleid op deze systemen wordt steeds complexer door de onderliggende technische complexiteit.
- Het is onduidelijk wie verantwoordelijk of aansprakelijk is bij fouten die voortkomen uit het systeem.
- Er bestaat een risico dat de kwaliteit van het systeem tekortschiet op het



gebied van robuustheid en eerlijkheid (fairness).

- In de fictieve situatie dat een organisatie zou gaan selecteren met behulp van een Ai agent zijn de criteria voor afwijzing of aanname mogelijk onvoldoende duidelijk voor kandidaten.
- De uitlegbaarheid van het systeem neemt af, wat het lastig maakt voor toezichthouders om toezicht te houden.
- Het is onbekend hoe agents in de toekomst blijven leren als nieuwe recruiters nog maar een beperkt deel van het traject uitvoeren, omdat de basis al door Ai wordt afgehandeld.
- De mogelijkheid voor sollicitanten en organisaties om te onderhandelen kan afnemen door de standaardisatie van het proces.
- In de fictieve situatie dat een organisatie zou gaan selecteren met behulp van een Ai agent is het onzeker of de agent kwaliteitsverschillen tussen kandidaten tijdens gesprekken goed kan detecteren.
- In de fictieve situatie dat een organisatie zou gaan selecteren met behulp van een Ai agent is er een risico op sneller verloop doordat minder passende kandidaten worden aangenomen.

Waarden:

De relevante waarden zijn door de facilitators geïnventariseerd terwijl de deelnemers bezig waren met het benoemen van effecten. Achter veel effecten gaan waarden schuil. Die lijst is gedeeld met de deelnemers en door hen besproken en aangevuld. Dat leverde de volgende lijst met waarden op:

Waarden		
Inzicht	Veiligheid	Eenvoud
Efficiëntie	Effectiviteit	Duidelijkheid
Kwaliteit	Betrouwbaarheid	Onafhankelijkheid en autonomie
Menselijkheid	Gebruiksgemak	Uitlegbaarheid
Werkgeluk	Toegankelijkheid	Vernieuwing
Verbinding	Kwetsbaarheid	Inclusie
Transparantie	Autonomie	Persoonlijke ontwikkeling
Eerlijkheid		

De waarden Efficiëntie en Uitlegbaarheid werden door de groep als de meest belangrijke gezien.



Fase 3

Handelingsopties

In het proces van het opstellen van de handelingsopties zijn de waarden uit de vorige fase meegenomen. De deelnemers kregen een uitleg over de verschillende categorieën binnen de handelingsopties. Het kan bijvoorbeeld gaan over het ontwerp van de technologie, het aanpassen van de omgeving waarbinnen de toepassing functioneert en het gedrag van mensen. De deelnemers worden in drie werkgroepen verdeeld en gaan ieder aan de slag met een van deze drie gespreksonderwerpen. Dat leidt tot handelingsopties per categorie.

Technologie:

Waarde Efficiëntie

- **Guard rails of screening van sollicitanten door meer vragen te stellen aan de kandidaat**
Door extra vragen te stellen tijdens het sollicitatieproces, kan de Ai-agent scherper informeren op basis van relevante criteria. Dit verhoogt de efficiëntie doordat alleen geschikte kandidaten verder in het proces komen, wat tijd en middelen bespaart voor recruiters.
- **Scheduler-functionaliteit toevoegen**
Door een slimme scheduler toe te voegen, kan de Ai-agent automatisch afspraken inplannen op basis van beschikbaarheid van kandidaten en recruiters. Dit vermindert handmatig werk en versnelt het proces.
- **Ai agent maakt een inschatting van de match, geen harde selectie.**
De technologie kan worden ontworpen om wel een inschatting te geven van hoe goed een kandidaat past bij een vacature (bijvoorbeeld door een score in percentages aan te geven, of een score op een schaal van 1 tot 10), maar geen definitieve beslissing nemen. Dit ondersteunt menselijke besluitvorming en voorkomt dat geschikte kandidaten onterecht worden uitgesloten.

Waarde Uitlegbaarheid

- **De agent controleerbaar maken**
Het systeem kan mogelijk zodanig ontworpen zijn dat gebruikers kunnen controleren hoe beslissingen tot stand zijn gekomen. Dit kan bijvoorbeeld via audit trails of inzicht in de gebruikte algoritmes en data.
- **Testcentrum door een Ai-assistent in het platform**
Een ingebouwd testcentrum kan gebruikers in staat stellen om de Ai-agent te testen met verschillende scenario's. Dit helpt bij het begrijpen van het gedrag van de agent en het valideren van de uitkomsten.



- **Transparantie over de inschatting die de agent maakt (bijv. schaal 1–10)**

De Ai-agent zou duidelijk kunnen communiceren hoe sterk de match is tussen kandidaat en vacature, bijvoorbeeld via een score op een schaal van 1 tot 10. Dit maakt het makkelijker voor gebruikers om de inschatting te interpreteren en te vergelijken.

- **‘Hoe-werkt-dit’-knop toevoegen**

Een toegankelijke knop die uitlegt hoe de technologie werkt, welke gegevens worden gebruikt, en wie toegang heeft tot de informatie van de sollicitant. Dit bevordert vertrouwen en transparantie richting zowel gebruikers als kandidaten



Omgeving:

Waarde Efficiëntie

- **Gebruik van randvoorwaarden of criteria door recruiters in de tool**
Recruiters kunnen vooraf een lijst met randvoorwaarden of selectiecriteria invoeren in de tool. Denk hierbij in eerste instantie aan zaken als (primaire) taalvaardigheid, of specialistische competenties. Dit stimuleert interactie met de kandidaat maar ook zelfselectie. Dit draagt bij aan kwalitatief betere sollicitaties, doordat alleen kandidaten die aan de gestelde eisen voldoen, worden geadviseerd om door te gaan in het proces.
- **Monitoring- en rapportageprocessen**
Het is essentieel om de efficiëntie van het systeem continu te monitoren. Dit kan gebeuren via rapportages die inzicht geven in bijvoorbeeld doorlooptijden, conversieratio's en de voorspellende waarde van het systeem. En ook monitoren of de voorspellende waarden kloppen. Zo kan tijdig worden bijgestuurd als de prestaties achterblijven.

Waarde Uitlegbaarheid

- **Visualisatie van de flow (inputdata, verwerking en output)**
Het visueel weergeven van het volledige proces – van invoerdata, via de verwerking, tot de uiteindelijke uitkomst – helpt gebruikers om te begrijpen hoe beslissingen tot stand komen. Dit verhoogt de transparantie en maakt het eenvoudiger om het systeem te evalueren en te verbeteren. De visuals kunnen worden gemaakt voor verschillende soorten gebruikers, verschillende soorten of niveaus van transparantie.
- **Begrijpelijke logbestanden**
Log-files moeten niet alleen technisch correct zijn, maar ook leesbaar en interpreteerbaar voor HR-professionals en andere niet-technische gebruikers. Dit maakt het mogelijk om beslissingen te reconstrueren en te verantwoorden, wat essentieel is voor uitlegbaarheid.
- **Training van HR-medewerkers**
Om uitlegbaarheid te waarborgen, is het belangrijk dat HR-medewerkers goed begrijpen hoe de Ai-agent werkt. Door gerichte training leren zij hoe beslissingen tot stand komen, hoe ze deze kunnen uitleggen aan anderen, en hoe ze afwijkingen kunnen signaleren.
- **Afstemming op het doel van de inzet van de agent**
De mate van uitlegbaarheid die nodig is, hangt af van het doel waarvoor de Ai-agent wordt ingezet. Bij gevoelige toepassingen, zoals selectie of beoordeling van kandidaten, is een hogere mate van transparantie vereist dan bij bijvoorbeeld administratieve ondersteuning.



- **Voldoen aan het bestaande wettelijke kader (zoals AVG en Awb)**
Wetgeving zoals de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en de Algemene wet bestuursrecht (Awb) stelt eisen aan transparantie en uitlegbaarheid. Dit betekent dat gebruikers moeten kunnen nagaan hoe beslissingen tot stand zijn gekomen en dat zij hierover geïnformeerd moeten kunnen worden.

Mens:

Waarde Efficiëntie

- **Openstaan voor nieuwe technologie**
Een efficiënte werkomgeving begint bij een open houding ten opzichte van technologische innovaties. Medewerkers die bereid zijn om nieuwe tools en systemen te verkennen, dragen bij aan snellere adoptie en betere benutting van digitale mogelijkheden.
- **Bewustwording en training zorgen voor efficiënter werken**
Door mensen bewust te maken van de voordelen van technologie en hen hierin te trainen, wordt het gebruik ervan gestimuleerd. Dit leidt tot efficiëntere werkprocessen en minder afhankelijkheid van handmatige handelingen.
- **Digitaal vaardig zijn**
Digitale vaardigheden zijn essentieel om technologie effectief in te zetten. Medewerkers die goed overweg kunnen met digitale systemen, besparen tijd, maken minder fouten en kunnen sneller schakelen tussen taken.
- **Bewustwording dat techniek niet onpersoonlijk hoeft te zijn**
Technologie kan juist bijdragen aan een persoonlijker benadering, bijvoorbeeld door repetitieve taken te automatiseren zodat er meer tijd overblijft voor menselijk contact. Het besef dat techniek ondersteunend is, helpt bij acceptatie en efficiënt gebruik.
- **Behoeft uiten om sneller bediend te worden**
Wanneer medewerkers of klanten expliciet aangeven dat ze snelheid belangrijk vinden, kan technologie daarop worden afgestemd. Denk aan snellere responstijden via Ai-agents of geautomatiseerde processen die wachttijden verkorten.

Waarde Uitlegbaarheid

- **Mensen moeten feedback geven**
Feedback van gebruikers is cruciaal om technologie begrijpelijker en gebruiksvriendelijker te maken. Door ervaringen te delen, kunnen systemen worden aangepast en verbeterd, wat de uitlegbaarheid ten goede komt.
- **Mensen moeten zich inlezen in de materie**
Uitlegbaarheid begint ook bij de gebruiker zelf. Door zich te verdiepen in hoe een systeem werkt, kunnen mensen beter begrijpen wat de



technologie doet, waarom bepaalde keuzes worden gemaakt, en hoe ze hierop kunnen vertrouwen of bijsturen.



Terugblik en afronding

Aan het einde van de workshop wordt teruggekeken en besproken wat de Aanpak Begeleidingsethiek concreet heeft opgeleverd.

De deelnemers waardeerden het dat CM.com zo transparant was in het delen van de case. Deze openheid maakte het mogelijk om op een diepgaand niveau te reflecteren op de praktijk en de implicaties van de technologie. Het werd voor velen duidelijker wat het verschil is tussen agentic AI en AI agents, wat leidde tot een beter begrip van de toepassingen.

Wat ook sterk naar voren kwam, was dat deelnemers ondanks verschillen in sectorale cultuur en expertisegebieden elkaar wisten te vinden. Er ontstond een open sfeer waarin men zich vrij voelde om twijfels en kritische vragen te delen. Dit werd als bijzonder waardevol ervaren.

Sommige deelnemers die voorafgaand aan de sessie nog bedenkingen hadden bij de techniek, hadden na afloop een meer genuanceerd beeld. Zo merkte iemand op dat de techniek aanvankelijk als onpersoonlijk werd ervaren, maar dat naarmate men de technologie beter leerde kennen, ook de voordelen van efficiëntie zichtbaar werden. Hierdoor zou er juist meer ruimte kunnen ontstaan voor persoonlijke aandacht.

De sessie leidde bovendien tot concrete vervolgacties: CM.com werd uitgenodigd door een van de universiteiten om verder kennis te delen, en meerdere deelnemers spraken de wens uit om in contact te blijven en in de toekomst expertise uit te wisselen.



De deelnemers

1. **Bart Derks** CM.com
2. **Dennis Kerkhof** CM.com
3. **Dennis van Kampen** Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
4. **Jurriaan Parie** Algorithm Audit
5. **Laurens Atsma** CM.com
6. **Marc Hijink** tech journalist
7. **Marieke de Waard** ViaJou
8. **Marise Born** Erasmus Universiteit Rotterdam
9. **Marleen Huysman** Vrije Universiteit Amsterdam
10. **Monique van den Brink-van Laar** AS Watson
11. **Myrthe Tiemessen** burger
12. **Steven Tienen** CM.com
13. **Tamara Thuis** Erasmus Universiteit Rotterdam
14. **Willem Eijsbouts** CM.com

Moderatoren:

Aldert de Jongste en Sophie van Eck (ECP)





Verslag workshop

Aanpak Begeleidingsethiek

Recruitment AI agent

Meer informatie over de Aanpak Begeleidingsethiek, waaronder dit verslag, vindt u op

www.begeleidingsethiek.nl