



aanpak 
**begeleidings
ethiek**

Recruitment Marketing en AI
Aanpak Begeleidingsethiek
AI in het recruitmentproces
Belastingdienst

ECP

Platform voor de
InformatieSamenleving

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: Projectmanager Recruitment marketing (Belastingdienst)

Moderatoren: Gerald Munters en Jannes Burger (Belastingdienst)

Op 01-12-2025 organiseerde de Belastingdienst op initiatief van de projectmanager Recruitment marketing (Belastingdienst) een sessie begeleidingsethiek over de casus 'AI bij Recruitment Marketing'. Aan de workshop namen 18 deelnemers deel onder leiding van Gerald Munters en Jannes Burger (Belastingdienst).

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

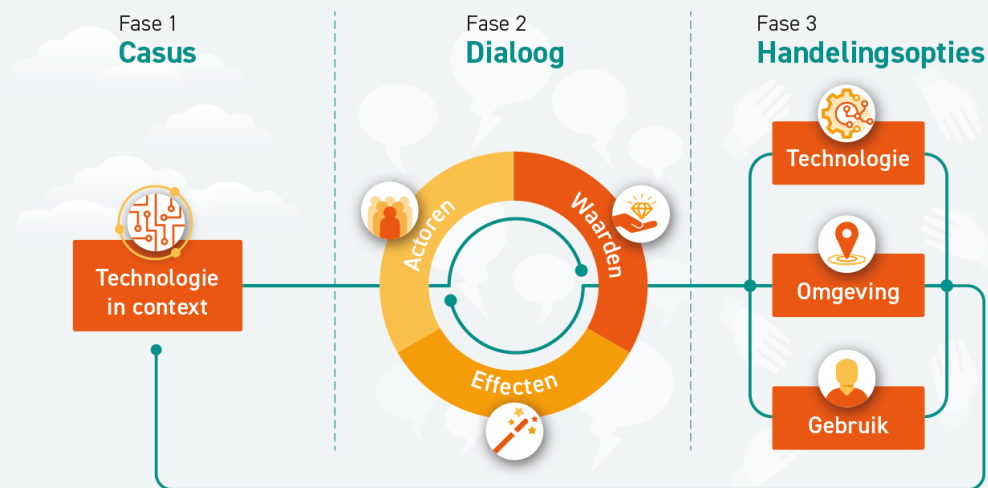
Het verslag bevat de volgende elementen:

▷ 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

Aansluiten op de realiteit waarin burgers en bedrijven nú leven, dat is waar het om gaat. De AI-trein dendert door en ook recruitment marketing krijgt te maken met AI. Alleen waar zetten we op in? Wat komt er op ons af en hoe verhouden wij ons tot AI? Wat willen we wel en wat willen we vooral niet. Dat zijn vragen die opkomen en de wens is om te kijken hoe recruitment marketing AI in kan zetten zodat de toepassingen recht doen aan de organisatiewaarden, maar ook zeker die van de afdeling.

Verskillende vormen van AI kunnen ingezet worden in het proces, maar tijdens deze sessie staat generatieve AI op de agenda.

De toelichting over AI in recruitment marketing ging specifiek over **generatieve AI**, niet over AI in het algemeen. Er werd gestart met een introductievideo die uitleg gaf over wat generatieve AI is.

Belangrijk onderscheid dat gemaakt wordt:

- General purpose AI is iets anders dan maatwerk AI.
- General purpose AI kan wel dienen als fundament voor maatwerk AI.

AI is niet voor elk probleem een oplossing. Het is belangrijk goed te kijken waar AI wél zinvol kan worden ingezet.

Er zijn verschillende toepassingen in recruitment marketing. De kansen richten zich met name op de volgende zaken:

- Content maken gericht op specifieke doelgroepen.
- Consistentie in communicatie en het overnemen van delen van het werk.
- Analyse van sollicitatiegedrag: inzicht in doelgroepen en engagement.
- Chatbots voor kandidaten, getraind op interne documenten, om medewerkers te ontlasten bij het beantwoorden van vragen.

Er zijn ook risico's, zoals:

- Bias in de output.
- Minder authentieke communicatie.
- Hallucinaties (onjuiste informatie).
- Verminderde transparantie.
- Afhankelijkheid van de tool en het vermogen om deze te controleren.

Ook kandidaten kunnen AI inzetten. Echter, tijdens deze sessie staat de inzet



van AI voor medewerkers centraal. Het is wel goed om de inzet door kandidaten mee te nemen in het achterhoofd, want ook daar moeten medewerkers zich toe gaan verhouden. Kandidaten kunnen AI onder andere inzetten voor:

:

- Sneller oriënteren op de arbeidsmarkt.
- Content maken voor het sollicitatieproces.
- Voorbereiden van gesprekken.
- Minder tijd kwijt aan repetitieve, 'stomme' taken.

Risico's:

- Dezelfde risico's als hierboven.
- Verouderde vacatures die blijven circuleren.

Impact op de arbeidsmarkt

- AI verandert het werk, maar vervangt het niet.
- Skills gap vormt wel een risico.
- De Belastingdienst loopt voor op andere overheidspartijen, maar achter op de markt.



Fase 2

Dialogoog

In deze tweede fase gaan de deelnemers in gesprek over wie er betrokken zijn bij de inzet en het gebruik van **generatieve AI bij recruitment marketing**. 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:

- Medewerker Recruitment Marketing team
- Sollicitant/kandidaat
- Potentiële kandidaat
- Adviseur werving en selectie/recruiters
- Belastingdienst als organisatie
- Vacaturehouders/teamleiders Belastingdienst
- Wervers en coördinatoren
- Afdeling Instroom O&P (inhuurdesk)
- Bureaus samenwerking: reclamebureaus, media, fotografiebedrijven
- Recruitment platformen (bijv. LinkedIn)
- Media platformen (bijv. YouTube)
- Vacaturebanken
- Werkenvoornederland.nl
- Leveranciers, ATS/CMS systemen,
- Tooling (mediatheek, beeldbank)
- Ambassadeurs (Belastingdienst alumni, medewerkers, medewerkers)
- Netwerk van burgers rond potentiële kandidaten
- Mensen met slechte werkervaring bij de Belastingdienst
- Juristen AVG, burgerrechten, arbeidsrechten, AI
- Toezichthouders (AP, CvRM)
- Diversiteit, Gelijkwaardigheid en Inclusie medewerkers

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 **generatieve AI bij recruitment marketing** hebben.

Positieve effecten

- Makkelijker en meer datagedreven werken
- Tijd over om andere dingen te doen, bv. aan het referral programme
- Versnellen in proces (bv. door cv's heen)
- Stimuleren van creativiteit
- Meer zelf doen i.p.v. uitbesteden aan andere bedrijven (leveranciers)
- Kan helpen om een hogere standaard te hanteren
- Snellere reacties richting kandidaten
- Geautomatiseerde verbinding maakt het proces efficiënter waardoor de kandidaatreis beter verloopt
- Kans om ons te onderscheiden op het menselijke

Negatieve effecten

- Mogelijk verlies van authenticiteit
- Alles met AI willen oplossen terwijl andere opties beter zijn
- AI is niet 100% betrouwbaar
- Door deze verandering is er ook verandering in de organisatie nodig
- Onbewust uitsluiten van bepaalde groepen
- Te generiek verlies van eigen merk
- Verlies van creativiteit
- Verlies van transparantie in het proces
- Menselijkheid gaan uit het proces (beter op papier is niet een betere kandidaat)
- Kan je fouten nog (tijdig) herkennen?
- Interne kaders te rigide opzetten waardoor je kansen mist
- Shit in = shit out
- 'Computer says no' door sterke inkadering



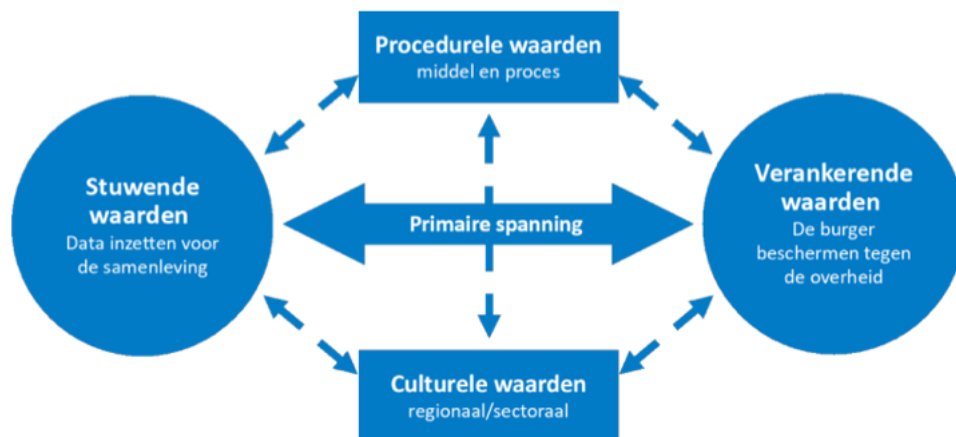
Waarden:

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:

- **Kwaliteit**
- **Effectiviteit**
- **Authenticiteit**
- **Menselijkheid**
- Creativiteit
- Efficiëntie
- Betrouwbaarheid
- Inclusiviteit
- Verantwoordelijkheid
- Transparantie
- Wendbaarheid
- Onafhankelijkheid
- Ruimte (zelfontwikkeling/flexibiliteit)



We voegen hier een analyse toe op basis van een door de Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid (WRR) ontwikkeld waardenmodel. Een werkgroep van de Interbestuurlijke Data Strategie (IBDS) heeft deze aangevuld. De analyse is na de sessie gedaan om zo extra duiding te geven aan de genoemde waarden. Het waardenmodel geeft aan dat er verschillende soorten waarden bestaan.



Zo heb je stuwende waarden (SW), waarden die zich richten op het inzetten voor de samenleving, en verankerende waarden (VW), waarden die de burger beschermen tegen de overheid. Tussen deze twee soorten waarden zit een spanning. Door het inzetten van data voor de samenleving kun je de samenleving helpen. Tegelijkertijd kan het gebruik van data in sommige gevallen ook leiden tot privacyschendingen. Het is het goed om je hiervan bewust te zijn. Daarnaast heb je ook procedurele waarden (PW) die zich richten op het middel en het proces. Als laatste heb je culturele waarden (CW) en deze waarden zijn vaak specifiek voor een organisatie of groep.

De waarden die in de groep benoemd zijn, passen in alle vier de groepen. Dit is tekenend voor de rijke en brede oogst. Het is niet zo dat er eenzijdig een aantal waarden zijn genoemd en, zonder erop te sturen, zijn alle soorten waarden naar voren gekomen. We lopen de verschillende categorieën langs.

Stuwende waarden:

- Inclusiviteit
- Effectiviteit
- Efficiëntie
- Betrouwbaarheid
- Onafhankelijkheid

De stuwende waarden benoemen het waarom AI bij recruitment marketing onderzocht wordt: het ondersteunen van een inclusief proces dat betrouwbaar is voor medewerkers en kandidaten. Efficiëntie is nodig opdat de uitvoering niet te veel (tijd/geld) kost en dat de inspanningen van betrokkenen (zowel kandidaten als medewerkers) minimaal is.



Binnen de diverse programma's zijn er legio kansen als het aankomt op AI en met de potentie om tijd vrij te maken voor mens tot mens contact is een effectief (juiste kandidaat binnenhalen) en efficiënt (soepel proces) van belang. Daar komt de vraag naar efficiëntie vooral naar voren: medewerkers kunnen nog meer waarde toevoegen in het proces. Echter, dit moet wel goed gebeuren. Vandaar ook de stuwende waarde betrouwbaarheid en inclusiviteit. Het proces moet goed verlopen en eerlijk behandelen. Daarnaast is kan door de inzet van AI ook onze onafhankelijkheid t.a.v. externe partijen verkleinen waardoor we meer zelf doen.

Verankerende waarden:

- Transparantie
- Authenticiteit
- Verantwoordelijkheid

Daartegenover zien we de verankerende waarden, die de stuwende waarden iets afremmen en de randvoorwaarden aangeven. Daar staan heel verschillende waarden genoemd. Transparantie is een grote. In het geval van AI voor recruitment marketing staat transparantie hoog op de agenda. Kandidaten hebben het recht om te weten hoe AI een rol speelt in het proces. Als medewerkers zijn wij ook verantwoordelijk dat iedereen dezelfde kans heeft en dat we niemand (onbewust) buitensluiten. We hebben dus de verantwoordelijkheid om voor een eerlijk proces te zorgen.

Met authenticiteit werd bedoeld op dat de content nog wel authentiek moet overkomen. Als het 'te nep' wordt, dan gaat het tegen je werken.

Procedurele waarden

- Transparantie

Procedurele waarden gaan over de procedure, het proces. Is het allemaal netjes gegaan en kunnen we dat controleren? Is het open en transparant? Transparantie speelt ook hier een rol. In de communicatie met kandidaten wordt hierop ingezet. Ook draagt een sessie als vandaag bij aan het transparant zijn over de ontwikkelingen.

Culturele waarden

- Menselijkheid
- Ruimte
- Wendbaarheid
- Kwaliteit
- Creativiteit

De culturele waarden hebben hier deels te maken met het functioneren van de betrokken organisaties. Zijn mensen toegewijd, is er onderlinge samenwerking, is er bereidheid te vernieuwen? Verreweg de belangrijkste waarde hier is menselijkheid en ruimte.

Het proces moet menselijk blijven en de kandidaat moet het gevoel krijgen echt



gezien te worden. De Belastingdienst wil ook dat de medewerkers ruimte krijgen om zelf te ontwikkelen en daar van extra toegevoegde waarde te zijn door de kennis en kunde van de medewerker te benutten. Wendbaarheid speelt hier ook een belangrijke rol bij. Kaders kunnen beperkend werken en te rigide kaders kunnen ervoor zorgen dat er kansen niet benut worden. Creativiteit vraagt om speciale aandacht, want het gebruik van AI kan dit juist verruimen of beperken.



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.

Waarden:

Kwaliteit, effectiviteit, authenticiteit en menselijkheid

Technologie:

- Techniek niet te technisch maken. Bv. Door het sturen van te neppe e-mails ("Geachte, ... ik heb je CV....). (*authenticiteit / menselijkheid*).
- Contact-check / verificatie en gebruikers laten toetsen of ze echt met de Belastingdienst te maken hebben (*authenticiteit*).
- AI als check om te zien of we voldoen aan het organisatiebeleid (spelregels voor AI). (*kwaliteit*).
- Is het überhaupt nodig om AI in te zetten? Kunnen is niet per se doen. (*effectiviteit*)/
- Data gebruiken om kanalen (platformen) te kiezen, voor specifieke doelgroepen. (*effectiviteit*).
- Prompts gebruiken voor productie (afbeeldingen, teksten, kopij). Helpt effectiviteit en kwaliteit, maar werkt misschien tegen authenticiteit.
- Balans vinden tussen gebruik van AI-modellen en het werk van eigen medewerkers. Dus inzetten op 'echt' waar het toe doet. (*authenticiteit*).
- Disclaimer en een plek om te fact checken. (*authenticiteit*).
- Anticiperen op gebruik van AI door kandidaten + vindbaarheid op nieuwe kanalen. (*effectiviteit*).
- Transparant zijn over de inzet van AI en laten zien wat AI doet en waar het wel en ook vooral niet voor gebruikt wordt. (*menselijkheid, authenticiteit*).
- Bieden van keuze om met AI of mens te maken te krijgen aan kandidaat. (*menselijkheid*).
- Bericht richting werving en selectie adviseur dat de sollicitatie is ontvangen waardoor je weet dat er actie ondernomen moet worden. (*menselijkheid*).



- Technische structuur maken om ervoor te zorgen dat we niet alleen het schaap met de 5 poten werven. Soms is iemand met mindere papieren (7 vinkjes; ander profiel) juist meer geschikt voor een functie dan iemand die op papier de beste kwalificaties heeft. (*menselijkheid*).



Omgeving:

- Goed beleid over gebruik AI
- Je eigen tekst maken en om feedback vragen aan gen AI
- 4 ogen principe: menselijke check
- Een promptbibliotheek met standaardprompts
- Geen motivatiebrief meer
- Geen AI gegenereerde beelden: het moet echt bestaan
- Interne cultuur doorleven; zeggen wat we doen en doen wat we zeggen. Evp moet herkend en erkend worden
- Altijd een menselijke check
- Alleen fysieke sollicitatiegesprekken
- Basis vacature teksten
- Sneller reageren op kandidaten
- Meer inzet van AI zodat er meer tijd in voor andere taken (Bv. Mail templates laten maken)
- Vragenlijsten geschiktheid op de vacature pagina
- Koppelen van vacature aan website plaatsing (plaatjes, indeling website)
- Maatwerk mogelijk per doelgroep/vacature/uiting
- Routine taken automatiseren
- Geschikte kandidaten warmhouden
- Vergelijken resultaten met meerdere AI-systemen
- Vacature online pas als 100% kloppend.
- AI-kwaliteit laten checken
- Altijd menselijke maat
- Echte verhalen blijven vertellen
- Fysieke evenementen (AI-programma laten maken)
- Altijd een persoonlijk alternatief bieden/de mens moet altijd bereikbaar zijn in het proces
- Personaliseren afwijs redenen
- Labels toevoegen aan AI (duimpjes) om AI-gedrag te sturen
- Op de belangrijke 'touch points' juist voor mensen kiezen
- Mens en machine langs elkaar heen (geen volledige afhankelijkheid)
- Voorspellende waarde bv. voor uitstroom voor strategisch personeelsplan
- AMC campagne door laten voeren door AI
- De cultuur toevoegen aan de AI (of de prompt)
- Mensen op karaktereigenschappen selecteren met AI
- Mensen selecteren op motivatie i.p.v. CV



Mens:

- E-learning voor vacaturehouders
- Kwaliteitschecklijst voor teksten
- Kandidaatreis periodiek evalueren met vacaturehouders
- Automatische STARR score met AI (gesprek opname)
- Menselijke medewerker nog altijd bereikbaar
- Bewustwordingscampagne AI
- Meten effectiviteit AI teksten, hebben we betere kandidaten?
- Meten clicks, en andere datapunten
- Verplicht content aanpassen
- Vertrouwen krijgen van Belastingdienst en het eerlijke verhaal te vertellen
- Empathie training (met een chatbot?) voor medewerkers, nu belangrijke skill omdat er minder admin werk is.
- Bewustwording; kunnen verplaatsen in de (AI-gedreven) kandidaat
- Kwartaal evaluatie pilotgroep test AI



Terugblik en afronding

Aan het einde van de workshop wordt teruggekeken en besproken wat de Aanpak Begeleidingsethiek concreet heeft opgeleverd. De deelnemers geven aan dat het veel nieuwe inzichten oplevert en dat er in korte tijd veel wordt gerealiseerd. Daarnaast wordt de brede groep van deelnemers als meerwaarde ervaren. De combinatie van een duidelijke casus, enthousiaste deelnemers, en een aanpak die zorgt voor duidelijke uitkomsten in een korte tijd was dus een succes.

Evaluatie deelnemers:

- We moeten wel scherp zijn als we dingen gaan inkopen dat er hier rekening mee wordt gehouden
- Ik vond het echt tof, ik heb nieuwe dingen geleerd
- Veel nieuwe dingen geleerd
- Elk werkveld loopt tegen dezelfde dingen aan
- Leuk om erover mee te denken
- Helpt bij de inzet van AI
- Goed die drie onderdelen
- Benieuwd wat de mogelijkheden zijn
- Hoe gaan we dit kan doen? Blijft moeilijk
- Dit is nieuw voor ons, ook voor de Belastingdienst.
- We denken over goede dingen na maar wanneer gaan we er echt iets mee doen. Zijn we nog wel op tijd? What's next?
- Ik had nog niks met AI gedaan, dus goed om dit mee te maken. Ben benieuwd wat AI ons gaat brengen
- Leuk om een kijkje in een andere keuken te hebben
- Hoe zet je kaders
- Heel leuk – interessant om mee te krijgen
- Mooi om van ver naar iets concreets te gieten. Hoe kunnen we een goede samenwerking vinden, stapjes nemen en een aantal van deze ideeën in uitwerking brengen.
- Wederom bevestigd dat mensen van de arbeidsmarkt meenemen enorm waardevol is
- Leuke manier om over ons werk en AI na te denken
- Mooie eerste stap



- Ik sluit me aan bij alles wat er gezegd is
- Eerst zien dan geloven [wat AI kan betekenen]
- Voor mijn gevoel is traditionele AI nog niet mogelijk stap naar gen AI lijkt dan heel groot
- Heel blij dat we het via deze methode konden doen
- Hoe krijgen we dit thema levend in het team? Het ligt niet bij 1 van ons. Willen vaker een sessie doen. Eind '26 meerdere pilots afgemaakt is de ambitie.
- Mooie oogst, fijn om te zien dat er naast de techniek ook veel interesse zit in waarden als authenticiteit/menselijkheid. Deze sneeuwen vaak onder en hier krijgen ze een centrale plek.

In het verslag staan veel aanbevelingen om de verkenning verder vorm te geven. Voor de vervolgstappen zijn er een aantal aanbevelingen die nog een korte analyse vragen en vooral heldere keuzes. Niet alles kan tegelijkertijd. Wat is belangrijk en wat is haalbaar?

Als het gaat om de betrokkenen:

- Wie van de betrokkenen zijn rondom deze verkenning onvoldoende betrokken en hoe kunnen we ze juist wel betrekken?
- Hoe kan de samenwerking tussen de betrokkenen (aan tafel en in de lijst) worden versterkt? De sessie heeft een aantal partijen bij elkaar gebracht en hier kan verder op ingezet worden.

Als het gaat om de effecten:

- Kijk nog een keer naar de effecten en koppel deze aan bestaande activiteiten. Zijn er daarnaast nog effecten waar nu te weinig rekening mee wordt gehouden? Hoe kun je die versterken (positief) of mitigeren (negatief)?

Als het gaat om de waarden:

- Ook voor de waarden geldt de vraag: welke waarden sneeuwen onder en hoe kun je deze versterken?
- Tussen een aantal waarden zit een spanning, zoals ook blijkt uit het waardenmodel. Wees transparant en leg uit wanneer je een bepaalde waarde boven een andere laat prevaleren.

Als het gaat om de handelingsopties:

- Er zijn verschillende handelingsopties genoemd. Deze kunnen nog worden aangevuld door vanuit de waarden die niet tot de top 3 behoorden te denken.
- Bundel de handelingsopties die in elkaars verlengde liggen. Welke horen bij elkaar en welke zouden bijvoorbeeld in het experiment



opgenomen kunnen worden.

- Prioriteer vanuit waarden en vanuit haalbaarheid.
 - o Wat vinden we echt belangrijk en welke handelingsopties horen daarbij? De uitgewerkte waarden geven al richting aan het experiment.
 - o Wat kunnen we op welke termijn? Denk hierbij binnen een week, een maand, een jaar en lange termijn.



De deelnemers

1. Projectmanager Recruitment marketing (Belastingdienst)
2. Talent sourcer (Belastingdienst)
3. Ondersteuner Recruitment Marketing (Belastingdienst)
4. Data specialist Recruitment Marketing (Belastingdienst)
5. Coördinator Recruitment Marketing (Belastingdienst)
6. Recruitment Marketer (Belastingdienst)
7. Recruitment Marketer (Belastingdienst)
8. Recruitment Marketer (Belastingdienst)
11. Recruitment Marketer (Belastingdienst)
12. Recruitment Marketer (Belastingdienst)
13. Recruitment Marketer (Belastingdienst)
14. Teamleider Recruitment Marketing (Belastingdienst)
15. Adviseur arbeidsonderzoek Recruitment Marketing (Belastingdienst)
16. Werkzoekende
17. Werkzoekende
18. Werkzoekende

Moderatoren:

Gerald Munters en Jannes Burger (Belastingdienst)





Verslag workshop
Aanpak Begeleidingsethiek
Gen AI bij Recruitment
Marketing

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

www.begeleidingsethiek.nl