



DIVERS WERVEN EN SELECTEREN

KENNISDOCUMENT

COLOFON

DIVERSITEIT IN BEDRIJF

Diversiteit in Bedrijf wordt gefaciliteerd door de Sociaal-Economische Raad (SER), de belangrijkste adviesraad voor regering en parlement over sociaal-economische vraagstukken. In de SER werken ondernemers, werknemers en onafhankelijke kroonleden samen. *Diversiteit in Bedrijf* wordt financieel mede mogelijk gemaakt door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.



Diversiteit in Bedrijf **overstijgt** verschillende diversiteitsdimensies, **verbindt** netwerken van bedrijven en maatschappelijke organisaties, **ondersteunt** bedrijven bij het versterken van diversiteit en inclusie en **meet** de resultaten van het diversiteitsbeleid.

Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag

T: 070 – 3 499 576
E: DIB@ser.nl



www.diversiteitinbedrijf.nl



CharterDiv



Diversiteit in Bedrijf



INHOUDSOPGAVE

INLEIDING 4

1. DE BUSINESSCASE 6

2. KNELPUNTEN IN WERVING EN SELECTIE 8

2.1. VOORORDELEN 9
2.2. PROFILERING 12
2.3. WERVING 13
2.4. SELECTIE 15

**3. TIPS VOOR DIVERS WERVEN EN
SELECTEREN** 16

3.1. VOORORDELEN 16
3.2. DRAAG DIVERSITEIT UIT 16
3.3. WERVING 17
3.4. SELECTIE 19

CONCLUSIE 24

PUBLICATIES VAN DIVERSITEIT IN BEDRIJF 26

INLEIDING

Veel bedrijven en organisaties willen meer diversiteit in de samenstelling van het personeelsbestand. Zo is er een grote vraag naar vrouwen in de technieksector en naar medewerkers met een migratieachtergrond in bijvoorbeeld de zorgsector. Maar of het lukt om bedrijven diverser te maken, hangt veelal af van de wervings- en selectieprocedures. Deze bepalen in hoge mate de instroom van nieuw personeel: wie solliciteert en wie wordt aangenomen.

Verschillende onderzoeken wijzen uit dat de wervings- en selectieprocedures vaak niet voldoende divers en inclusief zijn daardoor vooral medewerkers aantrekken waarvan de achtergrond en kenmerken overeenkomen met het profiel van het zittend personeel.

Dit Kennisdocument gaat in op de vraag welke stappen bedrijven kunnen zetten om meer diversiteitsbewust en -bestendig te werven en te selecteren. Waar

vind je divers talent en, nog belangrijker, hoe zorg je ervoor dat zij voor jouw organisatie kiezen?

Dit Kennisdocument besteedt allereerst aandacht aan de valkuilen die een rol spelen bij werving en selectie. Op basis van deze analyse worden tips en 'best practices' gegeven voor het gehele traject, vanaf het opstellen van de vacature tot en met selecteren van de uiteindelijke kandidaat.

Voor het samenstellen van dit document is gebruikgemaakt van literatuuronderzoek. Deze informatie is aangevuld met praktijkvoorbeelden die afkomstig zijn van de ondertekenaars van het Charter Diversiteit die deze aanpassingen hebben doorgevoerd in hun wervings- en selectiebeleid.



WETSVORSTEL TOEZICHT GELIJKE KANSEN BIJ WERVING EN SELECTIE

Kennis over diversiteitsbewust werven en selecteren is nog relevanter geworden in het licht van de invoering van de 'Wet toezicht gelijke kansen bij werving en selectie' in 2022. Het wetsvoorstel ligt sinds eind 2020 ter behandeling in de Tweede Kamer. Doel van het voorstel is werkgevers bewuster te maken van arbeidsmarktdiscriminatie. Het verplicht werkgevers en intermediairs tot een werkwijze die gericht is op het voorkomen van discriminatie bij werving en selectie van werknemers. Werkgevers met 25 of meer werknemers moeten deze werkwijze schriftelijk vastleggen. Bij het extern inhuren van arbeidskrachten moet een werkgever ook nagaan of deze verplichting wordt nageleefd. De *Inspectie SZW* ziet erop toe dat werkgevers deze werkwijze hebben en kan een boete opleggen als deze ontbreekt, wat vervolgens ook openbaar wordt gemaakt.



1

DE BUSINESSCASE

De businesscasebenadering van diversiteit en inclusie neemt het bedrijfsbelang als uitgangspunt. Een divers samengesteld personeelsbestand en inclusief bedrijfsklimaat hebben meerwaarde voor een arbeidsorganisatie en dragen bij aan het behalen van bedrijfsdoelstellingen.

Zo laat herhaald onderzoek van McKinsey zien dat bedrijven met meer gender- en etnische diversiteit meer succes behalen dan hun minder- en niet-diverse concurrenten.¹ Uit dit onderzoek blijkt ook dat de bedrijven die het hoogst scoren op diversiteit (de “diversity winners”) een systematische, zakelijk gedreven benadering van diversiteit en inclusie hanteren met een speciale focus op inclusie.

Een onderzoek uit 2017 onder meer dan 8.000 Canadese bedrijven en organisaties geeft eenzelfde beeld: 1% meer culturele diversiteit in het bedrijf levert een verhoging op van het rendement met 2,4% en van de productiviteit met 1%.² Ook ervaringen met meer diversiteit in arbeidsvermogen, leeftijd en seksuele gerichtheid wijzen in die richting.

Kortom, investeren in diversiteit en een inclusieve bedrijfs-cultuur loont. De potentiële economische en sociale meerwaarde bestaat uit de volgende elementen:

- > Diverse teams zijn creatiever en hebben een hoger probleemoplossend vermogen omdat teamleden denken en handelen vanuit verschillende perspectieven en ervaringen.
- > Diverse teams zijn beter in staat in te spelen op behoeften van een diverse klantenkring en vergroten de toegang tot nieuwe markten.
- > Diverse teams beschikken over een breed en divers netwerk waardoor het gemakkelijker is nieuw personeel vinden, de wervingskosten lager zijn en de kans op personeelstekorten kleiner is.
- > De kans is groter dat een bedrijf beter aansluit op ontwikkelingen in de samenleving.
- > Het bedrijf onderscheidt zich in de markt positief en neemt een voorsprong op de concurrenten.

1. - Diversity Wins. How inclusion matters, Hunt, Vivian, e.a., McKinsey & Company, May 2020.
- Delivery through Diversity, Hunt, V., e.a., McKinsey & Company, January 2018.
- Diversity Matters, Hunt, V., Layton D., en Prince, S., Mckinsey & Company, February 2015.

2. Diversity Dividend. Canada's Global Advantage, Momani, Bessma & Stirk, Jilian, Centre for International Governance Innovation/ Pierre Elliott Trudeau Foundation, 2017.

Gebleken is dat divers en inclusief werven en selecteren het aantrekken van talenten met heel uiteenlopende achtergronden en kenmerken bevordert. Dat is ook de ervaring van ondertekenaars van het Charter Diversiteit.³ Het bedrijf vist in een grotere vijver en heeft daardoor de mogelijkheid om meer (top)talent aan te trekken. Zeker in tijden van krapte in bepaalde sectoren van de arbeidsmarkt hebben bedrijven hier veel profijt van.

MVO

Een tweede belangrijk motief voor meer diversiteit en inclusie op de werkvloer is maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo): iedereen heeft recht op gelijke kansen en behandeling, ongeacht achtergrond of

andere persoonskenmerken. Veel bedrijven kiezen voor dit perspectief. Zij streven ernaar dat hun personeelsbestand representatief is voor de samenstelling van de beroepsbevolking.

In de praktijk komen het businesscase- en het mvo-perspectief (*moral case*) vaak in combinatie met elkaar voor. Dit is ook zichtbaar in de motieven die de ondertekenaars van het Charter Diversiteit noemen voor het voeren van diversiteitsbeleid.



Bron: Diversity Wins. How inclusion matters, Hunt, Vvian, e.a., McKinsey & Company, May 2020.

3. Monitor Charter Diversiteit 2019, Regioplan i.o.v. Diversiteit in Bedrijf/SER, oktober 2020.

2

KNELPUNTEN IN WERVING EN SELECTIE

INLEIDING

Het vinden en verleiden van nieuw talent is al jaren een van de grootste uitdagingen voor wervingsprofessionals. Al is er mede door de economische gevolgen van de coronacrisis bij veel bedrijven meer aandacht voor het behouden van talent, het vervullen van vacatures staat nog altijd bovenaan de agenda.⁴

Om aan te sluiten bij de actuele en diverse samenstelling van de arbeidsmarkt en om alle potentiële talenten te bereiken, richten veel bedrijven hun werving en selectie opnieuw in en scherpen hun procedures, instrumenten, communicatie en wervingskanalen aan.

Steeds meer wordt gebruikgemaakt van technologie en doelgroepenkennis en is er aandacht voor 'slimmer' werven: gerichte doelgroepenbenadering met behulp van data en recruitmentmarketing. Redelijk nieuw is het gebruik van algoritmes in de werving en selectie. Daarvan wordt verwacht dat het bijdraagt aan discriminatievrije werving en selectie doordat de rol van de menselijke factor (vooroordelen of 'bias') wordt geminimaliseerd. Of bij het gebruik van algoritmes dit effect daadwerkelijk optreedt, is nog niet empirisch aangetoond. Daarvoor is meer wetenschappelijk onderzoek nodig.

Veel bedrijven zetten al verschillende instrumenten in om hun werving en selectie diversiteitsbewuster te maken. Een door Diversiteit in Bedrijf in 2019 uitgevoerde inventarisatie van de activiteiten op dit gebied onder twintig bedrijven, waaronder veel ondertekenaars van het Charter Diversiteit, toont dat bedrijven al actief werken aan het diversiteitsbewuster maken van hun werving en selectie en geeft het volgende beeld:

WERVING	Aanpassen van functieprofiel, vacatureteksten en beeldmateriaal.	85%
	Aanpassen van interne communicatie en externe communicatie.	75%
	Verbreden van wervingskanalen.	70%
SELECTIE	Trainen van selecteurs en andere deelnemers aan selectieproces.	90%
	Inschakelen van externe kennis en ervaring op het gebied van diversiteit en inclusie.	60%
	Diverser samenstellen van de selectiecommissie.	55%

4. Stand van werving 2019/2020, Academie voor arbeidsmarktcommunicatie, 2020.

ACTIVITEIT	AANTAL	PERCENTAGE
Aanpassen van vacatureteksten	72	68%
Aanboren van nieuwe wervingskanalen	71	67%
Een vast aanspreekpunt voor vragen over diversiteit of een vertrouwenspersoon	67	63%
Organiseren van trainingen voor recruiters en selecteurs	51	48%
Formuleren van streefcijfers	49	46%
Aanbieden van coaching en mentorschap	48	45%
Aanpassen van selectieprocedures	47	44%
Divers samenstellen van selectiecommissies	44	42%
Creëren specifieke voorzieningen	15	14%
Overige activiteiten	22	21%

Bron: vragenlijst Monitor Charter Diversiteit 2019 (juni 2020)

Uit de Monitor Charter Diversiteit 2019 blijkt ook dat veel ondertekenaars hiervoor een scala aan activiteiten ontplooiën (zie bovenstaande tabel).⁵ Niettemin lukt het veel bedrijven niet goed om divers talent aan te trekken. In dit hoofdstuk worden de knelpunten in het werven en selecteren geanalyseerd die het streven naar een diverser personeelsbestand in de weg kunnen staan. In het volgende hoofdstuk worden tips gegeven om deze knelpunten aan te pakken.

2.1. VOOROORDELEN

Het gebrek aan diversiteitsbewuste werving en selectie heeft onder andere te maken met de al dan niet bewuste vooroordelen van recruiters en werkgevers. Vooroordelen leiden ertoe dat vaak wordt gekozen voor de sollicitant die de meeste overeenkomsten heeft met het zittend personeel en dus geacht wordt het beste te passen in het team (affiniteitsbias). Dit resulteert dan ook in een uniform personeelsbestand met een dominante monocultuur die weinig ruimte laat voor verschil.

Het wervings- en selectieproces wordt vaak onbewust beïnvloed door sociale categorisering en vooroordelen. Dit houdt in dat verschillen tussen groepen worden uitvergroot en die tussen individuen binnen de meerderheidsgroep worden geminimaliseerd. Gevolg is dat een individuele kandidaat veelal beoordeeld wordt op basis van de veronderstelde competenties van de groep waartoe

hij behoort.⁶ De impliciete stereotypen kunnen bij selecteurs negatieve associaties oproepen over kenmerken van minderheidsgroepen. Ongeacht de oprechte overtuiging van selecteurs dat zij alleen kiezen voor kwaliteit en die (negatieve) associaties niet meewegen in hun besluitvorming, blijkt er toch sprake van onbedoelde uitsluiting.⁷

Op basis van onderzoek naar discriminatierisico's in het recruitmentproces trekt TNO de conclusie dat er onder werkgevers en intermediairs sprake is van onvoldoende kennis en bewustzijn op het gebied van arbeidsmarktdiscriminatie. Met als risico dat het niet wordt herkend, voorkomen en aangepakt.⁸

Uit de Discriminatiecijfers 2019 blijkt dat de meldingen bij de antidiscriminatievoorzieningen (ADV's) het vaakst betrekking hadden op de arbeidsmarkt (26%). De meeste meldingen betreffen de discriminatiegrond herkomst (35%). Daarna komen geslacht (22%), leeftijd (17%) en handicap (11%). Bij veruit de meeste arbeidsmarktmeldingen ging het om omstreden behandeling (81%). Een groot deel daarvan had betrekking op de werving en selectie, bijvoorbeeld een onterechte afwijzing bij een sollicitatie. Vaak ging het om mensen die bij een sollicitatie werden afgewezen op basis van hun naam/herkomst, leeftijd of vanwege zwangerschap.⁹

Het College voor de Rechten van de Mens ontving in 2019 258 verzoeken om een oordeel (48% van het totaal)

5. Monitor Charter Diversiteit 2019, Regioplan in opdracht van Diversiteit in Bedrijf/SER, oktober 2020.

6. J. Dagevos, 'Arbeidsmarktdiscriminatie gebeurt vaak onbewust.' Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken 2015 (31), 186-188.

7. J. Dagevos, 'Arbeidsmarktdiscriminatie gebeurt vaak onbewust.' Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken 2015 (31), 186-188.

8. Arbeidsmarktdiscriminatie. Inzicht in de risico's in het recruitmentproces, en hoe je deze risico's verkleint, TNO, oktober 2019.

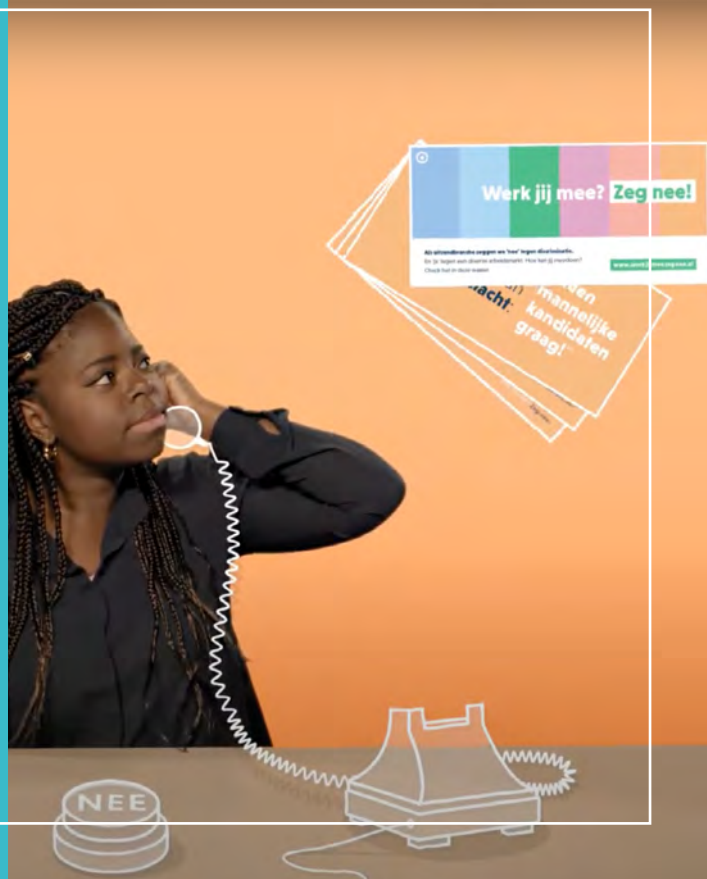
9. Discriminatiecijfers in 2019. Een rapport over registraties van discriminatie-incidenten door de politie, en meldingen bij antidiscriminatievoorzieningen en andere organisaties in Nederland, Art. 1, Rotterdam/Den Haag, april 2020.

ABU: MAATREGELEN TEGEN DISCRIMINATIE

ABU zet zich op verschillende manieren in tegen discriminatie op de arbeidsmarkt. Er is een verplicht lidmaatschaps criterium ter voorkoming van discriminatie, uitgebreid voorlichtingsmateriaal en een meldpunt. Ook voert ABU regelmatig mystery-call-onderzoeken uit, waarvan de totaalscore naar buiten wordt gebracht. Er is een actieve Denktank Diversiteit, die een sleutelrol speelt als bewaker van het diversiteitsbeleid van de ABU.

ABU ontwikkelde verder een campagne die intercedenten informeert over het omgaan met en ombuigen van discriminerende verzoeken: [werkjijmeezegnee.nl](https://www.werkjijmeezegnee.nl).

Zie: <https://www.abu.nl/kennisbank/arbeidsmarktdiscriminatie/wat-de-abu-doet-tegen-arbeidsmarktdiscriminatie/>



over arbeidsmarktdiscriminatie. Van de vragen aan het Frontoffice van het College had 59% betrekking op het terrein arbeid.

Werkgevers hebben nog steeds vaak negatieve denkbeelden over de productiviteit van 50-plussers. Ze verwachten dat deze werkzoekenden wegens gezondheidsproblemen veel zullen verzuimen en sluiten hen daardoor al voor de eerste selectiefase uit.¹⁰

Het College voor de Rechten van de Mens liet in 2018 een screening uitvoeren van in totaal 1,8 miljoen Nederlandstalige vacatureteksten op internet in 2017 en stelde vast dat minimaal 8.000 (0,44%) vacatures directe leeftijdsdiscriminatie, bijvoorbeeld een leeftijdseis, bevatten en minstens 61.000 (3,33%) vacatures indirecte

leeftijdsdiscriminatie, bijvoorbeeld een vacature gericht op studenten.¹¹ Ook bleek uit onderzoek van het College dat een verwijzing naar (jonge) leeftijdsgroepen een sterk afschrikkend effect heeft op oudere werkzoekenden.

Als er naar studenten of net afgestudeerden wordt gevraagd, zijn oudere werknemers niet geneigd om te solliciteren.¹² De Inspectie SZW herhaalde dit onderzoek in 2018 en kwam tot vergelijkbare conclusies. “Geconcludeerd kan worden dat zowel direct als indirect leeftijdsonderscheid regelmatig voorkomt in vacatureteksten. Het gaat hierbij om duizenden gevallen per jaar.”¹³

Bij virtuele praktijktesten blijkt dat profielen en cv's met een Nederlandse naam in cv-databanken 60% meer kans hebben op een positieve reactie dan profielen en cv's

10. Zie voor meer informatie over werkzoekende 50-plussers het Kennisdocument 'De kracht van 50-plus' van Diversiteit in Bedrijf.
11. Fokkens, A., Beukeboom, C. J. & Maks, I., Leeflijdsdiscriminatie in vacatureteksten. Een geautomatiseerde inhoudsanalyse naar verboden leeftijdgerelateerd taalgebruik in vacatureteksten, Amsterdam, Vrije Universiteit Amsterdam, 2018.
12. College voor de Rechten van de Mens, Om mij wordt niet gevraagd: Onderzoek naar het effect van leeftijdsonderscheid in vacatureteksten op oudere werkzoekenden, Utrecht, 2018.
13. Leeflijdsdiscriminatie in vacatureteksten. Een geautomatiseerde inhoudsanalyse naar verboden leeftijd-gerelateerd taalgebruik in vacatureteksten. Inspectie SZW, Den Haag, februari 2020.

met een Arabische naam.^{14 15} Dat wordt bevestigd in een onderzoek van CVster¹⁶ waaruit blijkt dat al in de mailbox, vóórdat de motivatiebrief en het cv zijn gelezen, een sollicitant met een migrantenachtergrond minder kans maakt.

Een in 2017 uitgevoerd groot veldexperiment naar discriminatie van minderheden op de arbeidsmarkt geeft aan dat een sollicitant met een Nederlandse achtergrond 40% meer kans maakt door een werkgever te worden benaderd dan een sollicitant met een niet-westerse achtergrond. Ook blijkt het opnemen van meer persoonlijke informatie in cv's (o.a. over hard en soft skills) geen verschil te maken. De onderzoekers pleiten dan ook voor meer aandacht voor handelwijzen van werkgevers en voor onderzoek naar alternatieve manieren van werving en selectie die de invloed van groepsvoorkeuren minimaliseert. De onderzoekers stuurden voor het veldexperiment meer dan 4.000 brieven en cv's van fictieve sollicitanten naar echte vacatures.¹⁷

Uitzendbureaus zijn een grote speler op het gebied van werven en selecteren van kandidaten voor vacatures. Er zijn in Nederland meer dan 12.000 uitzendbureaus. Het gaat vooral om kleine bedrijven, met eenpitters in de meerderheid. De laatste jaren is er veel aandacht voor discriminatie in deze sector. De Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU), ondertekenaar van het Charter Diversiteit, is actief aan de slag gegaan met de bestrijding daarvan (zie kader).¹⁸ Ook NBBU, de kleinere brancheorganisatie, zet zich hiervoor in.¹⁹ Daardoor is het aantal intercedenten van bij ABU en NBBU aangesloten uitzendbureaus dat ingaat op een discriminerend verzoek, teruggedrongen. Uitzendbureaus die niet bij ABU of NBBU zijn aangesloten scoren veel slechter. Dat blijkt uit de resultaten van een steekproef onder deze groep, in 2019 uitgevoerd door de Inspectie SZW. Deze niet-georganiseerde uitzendbureaus bleken in 40% van de gevallen een

discriminerend verzoek op basis van afkomst van potentiële opdrachtgevers te honoreren.²⁰

Op initiatief van de Tweede Kamer werkt het kabinet aan een verplichte melding bij discriminerende verzoeken van opdrachtgevers aan intermediairs op de arbeidsmarkt, waaronder uitzend-, recruitment- en werving en selectiebureaus. Het streven is het wetsvoorstel verplichte meldcode in de loop van 2021 in te dienen bij de Tweede Kamer.²¹

INSPECTIE SZW: UITBREIDING BEVOEGDHEDEN

Voor de *Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW)* is in het kabinetsbeleid tegen arbeidsmarktdiscriminatie een belangrijke rol weggelegd. Zo worden de bevoegdheden van de Inspectie uitgebreid. Conform het wetsvoorstel 'Wet toezicht gelijke kansen bij werving en selectie' zijn werkgevers straks verplicht om beleid te voeren ter voorkoming van arbeidsmarktdiscriminatie. Door middel van een voorgenomen wijziging van de Arbowet wordt de Inspectie SZW op termijn bevoegd om toe te zien op de aanwezigheid van wervings- en selectiebeleid met als doel discriminatie te voorkomen en tegen te gaan.

Zie: Wetsvoorstel Toezicht gelijke kansen werving en selectie, TK 35 673 nr. 1 t/m -4, 10 december 2020

14. L. Blommaert (2012). 'Discrimination of Arabic-named applicants in the Netherlands: An internet-based field experiment examining different phases in online recruitment procedures.' In: Social Forces, Manuscript ID: SF- Aug-12-349.R1; L. Blommaert (2013). 'Are Joris and Renske more employable than Rashid and Samira? A study on the prevalence and sources of ethnic discrimination in recruitment in the Netherlands using experimental and survey data.' Proefschrift Universiteit Utrecht.
15. Zie ook: 'Discriminatie in de wervings- en selectiefase; Resultaten van 'virtuele' praktijktests.' Panteia (2015).
16. Zie: <https://cvster.nl/cv-onderzoek>
17. Lex Thijssen, Marcel Coenders en Bram Lancee: 'Etnische discriminatie op de Nederlandse arbeidsmarkt. Verschillen tussen etnische groepen en de rol van beschikbare informatie over sollicitanten'. In: Mens en Maatschappij, juli 2019. Zie ook: <https://www.uva.nl/content/nieuws/persberichten/2019/07/gediscrimineerde-sollicitant-kan-weinig-doen-om-baankans-te-vergroten.html?1567593335883>
18. Zie: <https://www.abu.nl/kennisbank/arbeidsmarktdiscriminatie/>
19. Zie: <https://www.nbbu.nl/themas/discriminatie-op-de-arbeidsmarkt/>
20. Rapport Mystery calling-onderzoek arbeidsmarktdiscriminatie, Inspectie SZW, juli 2019.
21. TK-brief Arbeidsmarktbeleid, ministerie van SZW, 29 545, nr. 1033, 3 december 2020. Inmiddels is dit wetsvoorstel vanwege de demissionaire status van het kabinet door de Kamer controversieel verklaard.

RABOBANK: MAATREGELEN RICHTING DIVERSITEIT

Rabobank neemt verschillende maatregelen om meer divers talent binnen te halen. Voorbeelden zijn:

- > Vergroten van awareness bij recruiters door middel van awarenessstrainingen.
- > Samenstellen van selectiecommissies die minstens 30% uit vrouwen bestaan (met name voor topfuncties).
- > Benoemen van concrete doelstellingen met betrekking tot de samenstelling van de shortlist (bijvoorbeeld dat er minimaal één 'diverse' kandidaat op dient te staan).
- > Formuleren van concrete doelstellingen ten aanzien van de samenstelling van teams.

De vooroordelen over specifieke groepen hebben vooral invloed in de selectiefase, maar bepalen ook keuzes in de wervingsfase. Bijvoorbeeld bij het opstellen van het gewenste profiel wanneer de subjectieve keuzes gemaakt worden voor het vaststellen van de vereiste competenties. Ook de manier waarop de vereiste competenties zijn verkregen, wordt vaak afgemeten aan het referentiekader van de meerderheidsgroep.

Uit een recent, in opdracht van de Inspectie SZW uitgevoerd onderzoek blijkt dat discriminatie via online vacatureplatforms veel voorkomt. Er vinden nauwelijks tot geen controles plaats op de inhoud van nieuw geplaatste vacatures. Hierdoor heeft 85% van de vacatures met discriminerende inhoud zonder problemen 48 uur online gestaan. Daarnaast is een derde van de discriminerende verzoeken voor het aanleveren van kandidaten gehonoreerd.²²

2.2. PROFILERING

Bedrijven die meer diversiteit willen, maken vaak niet duidelijk dat daar in de organisatie ruimte voor is. Het gebrek aan diversiteit komt naar voren in de uitstraling van het bedrijf. De digitale kanalen geven bijvoorbeeld via foto's en illustraties meestal een te eenzijdig beeld van het personeel. Dit komt zelfs voor bij bedrijven waarvan de samenstelling van het personeel wél divers is. Voor brede groepen werkzoekenden werkt dit minder aantrekkelijk. Mensen die zich niet gerepresenteerd zien in de uitingsvormen van het bedrijf verwachten daardoor niet te passen in de teams. Ze gaan uit van een lage *person organization fit* en zullen meestal ook niet solliciteren.



22. Verkennend onderzoek naar discriminatiemogelijkheden op online platforms, Excap i.o.v. Inspectie SZW, december 2020.

2.3. WERVING

VACATURE

Hoe vacatures worden opgesteld en gepresenteerd, is van grote invloed op het aanbod van kandidaten. Als vacatures en functies bijvoorbeeld beschreven worden aan de hand van ‘mannelijk’ taalgebruik, zullen vrouwen zich minder snel aangetrokken voelen tot de organisatie en de functie.²³

Bij het vaststellen van de gewenste competenties en kennis van de sollicitant komen vaak dezelfde zaken aan de orde. Er is weinig oog voor specifieke competenties, ervaring en kennis die diversiteitsgroepen aandragen, zoals het vermogen om vanuit verschillende culturele invalshoeken een vraagstuk te benaderen of het hebben van kennis van diverse klantengroepen. Werkgevers zoeken wel vaak deze kwaliteiten, maar benoemen deze niet als zodanig. Daardoor worden deze niet meegenomen in competentieprofiel en vacaturetekst.

Tevens worden competenties beoordeeld vanuit het referentiekader van de meerderheidsgroep. Het gevraagde profiel wordt ingevuld aan de hand van de heersende opvattingen over het ontwikkelen van bepaalde competenties en laat daardoor weinig ruimte voor diversiteit. Twee voorbeelden: bij het beoordelen van de competentie ‘zelfstandigheid’ kijkt men wél naar buitenlandervaring, maar niet naar de ervaring in het herkomstland van een kandidaat (of diens ouders). En als er gekeken wordt naar zelfstandigheid en verantwoordelijkheid worden zorgtaken binnen het gezin vrijwel altijd over het hoofd gezien.

WERVINGSKANALEN

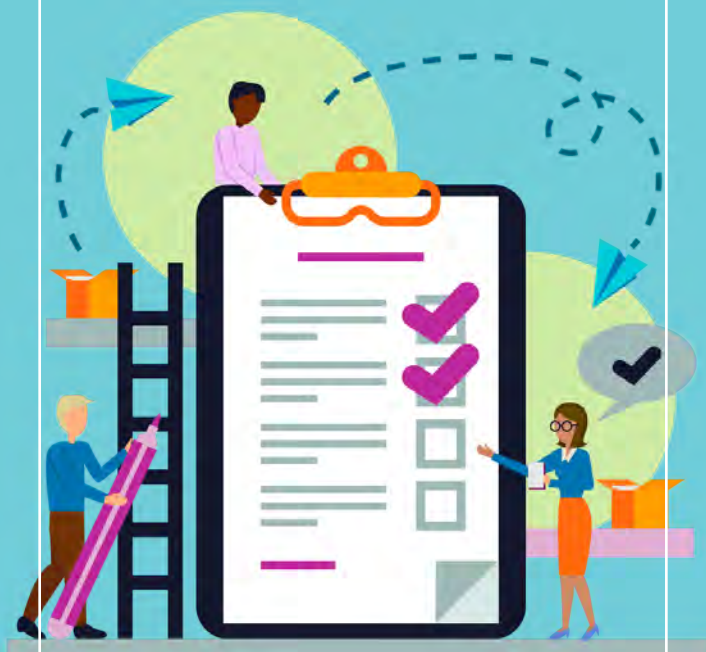
Bepalend voor de sollicitanten die een bedrijf aantrekt zijn de wervingskanalen. De gebruikte kanalen en de potentiële doelgroep(en) sluiten niet altijd goed op elkaar aan. Vaak wordt gekozen voor geijkte wervingskanalen, die niet alle potentiële sollicitanten bereiken, en gebruikt men geen alternatieve kanalen.

23. S. Keulen & E. Mollema (2017), ‘Inclusief werven & selecteren: Hoe doe je dat?’ Direction.

SIA PARTNERS: GENDER-GECODEERD WOORDGEBRUIK

Gedragsonderzoek toont aan dat vacatureteksten met vooral mannelijke woorden minder aantrekkelijk zijn voor vrouwen. Vrouwelijk woordgebruik maakt een vacaturetekst echter aantrekkelijk voor zowel mannen als vrouwen. Dit bevordert de gendergelijkheid op de werkvloer. Daarom heeft *Sia Partners* - ondertekenaar van het Charter Diversiteit - met partners een *gender-coded language tracker* applicatie gebouwd waarmee vacatures op het gebruik van Nederlands gender-gecodeerde woorden worden geanalyseerd. Het eerste onderzoek werd uitgevoerd in januari 2020, het tweede in september 2020. In januari 2020 was 67% van de bedrijven mannelijk georiënteerd; in september was dit gedaald naar 44%. Er was dus een verschuiving te zien naar het gebruik van vrouwelijk gecodeerde taal. Dit verklaart Sia Partners deels uit toegenomen bewustzijn, impact van de coronacrisis en verschuiving in deelnemende sectoren.

Zie: <https://bit.ly/36Zdt4G>





2.4. SELECTIE

Het selecteren van een juiste kandidaat voor een vacature is moeilijk en onzeker. Op basis van geringe informatie moet in korte tijd een keuze gemaakt worden. De uitkomst van die keuze lijkt vaak onvoorspelbaar. Door het ontbreken van informatie kunnen impliciete vooroordelen een doorslaggevende rol gaan spelen. Speciaal voor functies voor hogeropgeleiden blijkt bijvoorbeeld de sociale klasse van sollicitanten van sterke invloed op het werk dat zij krijgen aangeboden.²⁴ En in het selectieproces voor een leidinggevende functie spelen gender en kleur een belangrijk rol.^{25,26}

SELECTIEPROCEDURE

Bij de selectieprocedure ligt de nadruk vooral op soft skills ofwel subjectieve vaardigheden. Dit leidt ertoe dat niet de objectieve kenmerken, maar subjectieve observaties leidend zijn in de beslissing van werkgevers. Kennis en vaardigheden, maar zeker presentatie en interactie zijn belangrijk bij de keuze voor een kandidaat. Met name bij die laatste twee factoren blijken bewuste en onbewuste vooroordelen een rol te spelen.²⁷ Veel onderzoeken tonen dit aan.^{28 29 30}

Voorafgaand aan de definitieve keuze nemen veel bedrijven en instellingen na afloop van de sollicitatieprocedure een assessment af. Veel assessments zijn echter 'gekleurd' en gebruiken cultuurgebonden en conventionele selectie-instrumenten.³¹ Sollicitanten met een niet-westerse migratieachtergrond zijn daarbij in het nadeel, omdat hun culturele achtergrond niet in de test is meegenomen. Door het aanbieden van trainingen of oefeningen ter voorbereiding van een assessment kan men de diverse samenstelling van de groep geslaagden positief beïnvloeden.

24. Torche F. (2011), 'Is a College degree still the Great Equalizer?' *American Journal of Sociology*, 117 (3), 521-548.
25. J. Williams, (2014), 'What works for Women at Work.'
26. Diversiteit in de top, SER-advies, september 2019.
27. SCP (2012). 'Op achterstand. Discriminatie van niet-westerse migranten op de arbeidsmarkt.' A. Backer (2011), 'Uitzendbureaus, gekleurde doorgeefluiken?'; E.Loeters (2011). 'De klant is koning. Een onderzoek naar het honoreren van discriminerende verzoeken van werkgevers door intercedenten van uitzendbureaus in Nederland.'; Möbius (2013). *Mystery calling*. M. Janssen en J. Noomen, 'Help ik heb goed personeel nodig!' Boom Lemma Uitgevers: Den Haag (2013).
28. SER (2010) 'Discriminatie werkt niet.'
29. M. Janssen en J. Noomen. 'Help ik heb goed personeel nodig!' Boom Lemma Uitgevers, Den Haag (2013).
30. Arbeidsmarktdiscriminatie. Inzicht in de risico's in het recruitmentproces, en hoe je deze risico's verkleint, TNO, oktober 2019.
31. Raad voor Werk en Inkomen (2006), 'Hogeropgeleide allochtonen op weg naar werk: successen en belemmeringen.'

3

TIPS VOOR DIVERS WERVEN EN SELECTEREN

3.1. VOOROOEDELEN

Zogenaemde unconscious bias-trainingen kunnen recruiters bewuster maken van hun vooroordelen. Als de kennis direct kan worden toegepast, zijn deze trainingen effectief. Het heeft dus alleen zin om een training 'onbevooroordeeld werven en selecteren' aan te bieden als de recruiters praktische handvatten krijgen. Er moeten duidelijk geformuleerde criteria en gestructureerde procedures zijn en deze richtlijnen moeten recruiters direct in praktijk kunnen brengen als er sprake is van diversiteit onder de kandidaten.^{32 33}

Vooral in persoonlijke contacten worden vooroordelen en stereotypen doorbroken. Ontmoeting draagt bij aan wederzijds begrip en doorbreekt het hokjesdenken. Ook voor inclusief werven en selecteren is ontmoeting met leden van diversiteitsgroepen van cruciaal belang. Netwerken kunnen dit faciliteren. Een goed voorbeeld hiervan is het bedrijf Nextworker³⁴ in Rotterdam dat

jongeren met een migratieachtergrond in contact brengt met werkgevers van verschillende midden- en kleinbedrijven. Een ander voorbeeld is het expertisecentrum ECHO, dat bijdraagt aan een veranderende beeldvorming door studenten met een migratieachtergrond stages aan te bieden. Het centrum reikt jaarlijks de ECHO Award uit, een landelijke stimuleringsprijs voor excellent multicultureel talent in het hoger onderwijs.³⁵

3.2. DRAAG DIVERSITEIT UIT

Belangrijk is dat het bedrijf de buitenwereld duidelijk maakt dat het een inclusief bedrijfsklimaat heeft met ruimte voor diversiteit. Dat kan door bijvoorbeeld door gebruik te maken van beeldmateriaal. Foto's en films in een vacaturetekst of op de website zijn een aanrader om de diversiteit in de samenleving en onder het personeel weer te geven. Sommige organisaties beschikken al over een aparte wervingssite.

32. Homan (2017). 'Vier de verschillen; De vele gezichten van diversiteit.' Rede bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar. Oktober, 2017.

33. Universiteit Utrecht/Instituut GAK, Over de (on)zin van antibias trainingsprogramma's. 6 Wetenschappelijke Inzichten en Praktische Aanbevelingen, september 2020.

34. <https://nextworker.nl/>

35. <https://echo-net.nl/>

Charterondertekenaar PwC presenteert op zijn website de duidelijke boodschap 'Diversiteit zorgt voor meer kwaliteit' en maakt daarmee duidelijk diversiteit ook meerwaarde heeft. De vijf verschillende medewerkersnetwerken (PwC Women NL, disAbility, Shine Netwerk, Connected Cultures en YoungPwC) worden expliciet genoemd wat laat zien dat er intern aandacht is voor diverse groepen.³⁶

3.3. WERVING

MAAK VACATURETEKSTEN AANTREKkelijk

Een vacaturetekst die erop gericht is om meer divers personeel te werven, moet zorgvuldig worden opgezet. Het functieprofiel, de vereiste kwaliteiten en competenties van kandidaten moeten duidelijk zijn.³⁷ Daarnaast kan expliciet gemeld worden dat het bedrijf streeft naar een divers personeelsbestand en/of waarde hecht aan diversiteit.

Onderstaande aanbevelingen voor het opstellen van een aantrekkelijke vacaturetekst zijn onder meer ontleend aan de handleiding 'In 5 stappen naar een inclusieve vacaturetekst'.³⁸ Breng de functie-eisen terug tot de kern van de werkzaamheden. Stel geen strenge eisen die irrelevant

zijn voor de functie. Wanneer bijvoorbeeld een goede taal- en schrijfvaardigheid en rijbewijs niet noodzakelijk zijn, hoeven deze niet te worden opgenomen in de vacaturetekst.

- > Maak de vereisten voor de functie inclusiever. Het is belangrijk om functie-eisen te beschrijven in termen van gedrag en niet in termen van eigenschappen. Als kandidaten verwachten dat er negatieve stereotypen over hun groep leven bij selecteur kan dat ontmoedigen om te solliciteren. Schrijf creatief. Op basis van de taakomschrijving en het functieprofiel wordt de vacaturetekst opgesteld. De tekst kan van invloed zijn op wie gaat reageren. Creatieve vacatureteksten trekken een bredere groep. De nadruk daarbij ligt op het concreet omschrijven van de taakstelling en de werkplek en minder op de competenties. Hoe breder het publiek dat je aantrekt, hoe groter de kans dat je de juiste kandidaat vindt voor de baan. Vermijd seksegebonden en gebruik genderneutrale taal in de functietitel en -eisen. Onderzoek laat zien dat door mannelijk taalgebruik vrouwen een functie en organisatie als minderaantrekkelijk beoordelen.³⁹ Een neutrale functiebeschrijving

36. Zie: <https://www.pwc.nl/nl/carriere/over-pwc/diversiteit.html>

37. M. Janssen en J. Noomen, Help ik heb goed personeel nodig! Boom Lemma Uitgevers, Den Haag (2013).

38. Handleiding 'In 5 stappen naar een inclusieve vacaturetekst', maart 2020. Deze handleiding is onderdeel van de pilot 'Nudging in werving en selectie' van het ministerie van SZW.

39. M. Janssen en J. Noomen, Help ik heb goed personeel nodig! Boom Lemma Uitgevers: Den Haag (2013).

SELECTEREN ZONDER VOOROORDELEN EN ZONDER BEPERKING

Het *College voor de Rechten van de Mens* heeft de training 'Selecteren zonder vooroordelen' ontwikkeld. Deze training gaat ervan uit dat je als werkgever de beste kandidaat voor een functie wil vinden en zet kennis en ervaring in bij de zoektocht naar talent en kwaliteit. Bij de werving en selectie kijk je kritisch naar de mensen die je spreekt. De training kan een eyeopener zijn: je krijgt meer inzicht in het selectieproces en in de organisatie komt meer ruimte voor kwaliteit en competenties. Werven zonder (onbewuste) vooroordelen betekent vaak meer focus op individuele kwaliteiten.

Meer info:

<https://mensenrechten.nl/nl/selecteren-zonder-vooroordelen-0>

Het College voor de Rechten van de Mens en Ieder(in) bieden samen een training aan voor werkgevers en HR-professionals waarin aan de orde komt het potentieel op de arbeidsmarkt van mensen met een beperking optimaal te benutten. Tijdens deze training onderzoeken de deelnemers hun eigen onbewuste denkbeelden over mensen met een beperking en komen praktische mogelijkheden aan bod om de werving en selectie inclusiever te maken.

Meer info:

<https://mensenrechten.nl/nl/selecteren-zonder-beperking>



- > bevat zowel traditioneel ‘mannelijke’ als ‘vrouwelijke’ vaardigheden.⁴⁰
- > Schep duidelijkheid over de arbeidsvoorwaarden. Vermeld in de vacature ook arbeidsvoorwaarden die het wellicht aantrekkelijker maken om te solliciteren en gebruik daarvoor kennis over de doelgroepen. Onderzoek wijst uit dat bijvoorbeeld jongeren geboren tussen 1982 en 2001 vaker interesse hebben in doorgroei- en opleidingsmogelijkheden dan in de salarishoogte. Keerzijde van deze gerichte verleidingsstrategie is dat andere groepen zich dan juist minder aangetrokken voelen tot de functie. Andere gerichte verleidingsstrategieën zijn bijvoorbeeld het vermelden van verlofmogelijkheden, flexibele werkuren voor een betere balans tussen werk en privéleven, de toegankelijkheid van het bedrijf, voorzieningen voor kandidaten met een arbeidsbeperking, genderneutrale toiletten en bijdrage in ziektekostenverzekeringen.
- > Maak de vacatures toegankelijk voor mensen met een arbeidsbeperking, bijvoorbeeld voor visueel beperkte kandidaten.
- > Maak zichtbaar dat je oog hebt voor diversiteit. Door in woord en beeld duidelijk aandacht te schenken aan diversiteit en inclusie, laat je zien dat je dit serieus neemt en leg uit waarom je het belangrijk vindt, bijvoorbeeld in een diversiteitsstatement.

- > Test de vacaturetekst. Dat kun je doen door deze voor te leggen aan mogelijke kandidaten uit diversiteitsgroepen. Vraag ook medewerkers, recruiters en experts feedback.

GEBRUIK DE JUISTE WERVINGSKANALEN

Diversiteitsgroepen worden effectief bereikt via hun eigen netwerken. Om divers te werven, kunnen werkgevers gebruikmaken van specifieke kanalen van mensen uit die groepen. Lesbiennes, homoseksuelen, biseksuelen, transgenders en intersekse (LHBTI+) zijn veelal georganiseerd langs de lijnen en netwerken van de onderscheiden groepen. Voorbeelden zijn Gendertalent, Corporate Queer en Work Place Pride. Mensen met een beperking kennen veel (zelf)organisaties. Een aantal daarvan richt zich specifiek op het bevorderen van de arbeidsmarktpositie en het bemiddelen naar werk, zoals Onbeperkt aan de slag, Werkpad (voor werkzoekenden met een zintuiglijke beperking) en Autitalent (voor mensen met autisme). Voordeel van deze specifieke kanalen is dat de organisaties veel kennis van en ervaring met hun doelgroep hebben en bij plaatsing vaak begeleiding en ondersteuning kunnen faciliteren.

Werkzoekenden met een migratieachtergrond maken relatief vaak gebruik van formele kanalen en solliciteren via jobsites, werk.nl (van het UWV), uitzendbureaus, wervings- en selectiebureaus en banenbeurzen.⁴¹ Om

40. <https://www.leiderschapontwikkelen.nl/wp-content/uploads/eBoek-Inclusief-Werven-en-Selecteren-1.pdf>

41. Raad voor Werk en Inkomen (2006), ‘Hogeropgeleide allochtonen op weg naar werk: successen en belemmeringen.’

GEMEENTE AMSTERDAM: GENDERNEUTRALE TAAL

De *gemeente Amsterdam* wil sollicitanten uit uiteenlopende groepen aantrekken en een inclusieve werkgever zijn. Het taalgebruik van de gemeente is aangepast door genderneutrale woorden te gebruiken zodat niemand zich uitgesloten hoeft te voelen. Er is een handleiding voor respectvolle en inclusieve communicatie, de 'Regenboogtaaltips'. In november 2018 kwam de tweede editie uit.

Zie: www.diversiteitinbedrijf.nl/regenboogtips/

NATIONALE POLITIE: MULTI- CULTURELE KERNCOMPETENTIES

Bij de *Nationale Politie* worden de functies worden competentiegericht beschreven, waarbij ook multiculturele kerncompetenties zijn opgenomen. Voor agentfuncties bijvoorbeeld wordt via het sollicitatieformulier specifiek gevraagd naar multiculturele competenties op het vlak van taalbeheersing, cultuur en netwerken.

hen te bereiken, is het cruciaal dat werkgevers niet alleen via hun eigen (informele) netwerk maar ook via formele kanalen werven. Voor statushouders zijn het UAF, Refugee Talent Hub en VluchtelingenWerk geschikte kanalen.

ZET DIGITALE MIDDELEN IN

In toenemende mate wordt gebruikgemaakt van social media en mobile onboarding: Monster Board, een van de grootste vacaturesites, werkt bijvoorbeeld met Monster Social Jobs Ads, een volledig geautomatiseerde tool waarmee een vacature aan een selecte groep Twitteraars wordt aangeboden.⁴² Uit onderzoek van Intelligence Group naar gebruik van jobboards blijkt overigens dat werkgevers en intermediairs hun vacatures vaak plaatsen op plekken waar werkzoekenden veel minder kijken. Werkzoekenden maken vooral gebruik van de volgende jobboards: Indeed (44%), LinkedIn (35%), Nationale Vacaturebank (20%), Monsterboard (16%) en Facebook (10%). Werkgevers en recruiters maken vooral gebruik van werk.nl, Nationale Vacaturebank, vacant.nl en Jobbird.⁴³

3.4. SELECTIE

Op zoek naar meer inclusieve selectiemechanismen zetten werkgevers of selectiebureaus uiteenlopende middelen in. Men kan gebruik maken van een objectieve selectiemethode waarbij de achtergrond-kenmerken zoveel mogelijk worden verhuld of een procedure waarbij deze kenmerken positief worden benadrukt. Dit gebeurt bijvoorbeeld bij speed-dates, pitches, videosollicitaties, etc.⁴⁴ Onderstaand wordt een aantal verschillende methoden toegelicht die selectieprocessen meer diversityproof kunnen maken.

Ondertekenaars van het Charter Diversiteit geven relatief veel aandacht aan de aanpassing van het wervingsproces. Er is minder aandacht voor de aanpassing van het selectieproces, maar die neemt wel toe. Uit de Monitor Charter Diversiteit 2019 blijkt dat ca. 44% van de 106 rapporterende ondertekenaars inzet op aanpassen van selectieprocedures en het divers samenstellen van selectiecommissies.⁴⁵

42. Zie Personeelsbeleid, jaargang 50, september 2015, blz. 31.

43. <https://intelligence-group.nl/nl/nieuws/top-10-jobboards-het-speelbord-van-de-uitzendbureaus-en-amerikaanse-tech-giganten>

44. Walz & Coenders, 'De vijf misstanden over anoniem solliciteren'.

45. Monitor Charter Diversiteit 2019, Regioplan in opdracht van Diversiteit in Bedrijf/SER, oktober 2020.

ALLIANDER: GROEPSGEWIJZE WERVING

Met de groepsgewijze werving en begeleiding van nieuwe medewerkers wil **Alliander** voorkomen dat de nieuwkomers zich een eenling in het bedrijf voelen en om deze reden uitstromen. Deze wervingsmethodiek startte met het werven van tien vluchtelingen die op maat werden geschoold en begeleid. De begeleiding van de nieuwe collega's bestaat onder andere uit het samen opleiden van de groep op de gebieden techniek en taalvaardigheid, het samen plaatsen van de talenten in een team en een buddy-systeem.

Ook de multiculturele Inhousedag van Alliander bleek een succes. Een van de afgestudeerde deelnemers gaf aan dat hij naar deze dag was gekomen, omdat hij wist dat hij aansluiting zou hebben bij de groep. Hij was niet de enige: de Inhousedag trok veertien andere werkzoekenden met een niet-westerse migratieachtergrond.

PWC: TRAINING VOOR SELECTEURS

De selecteurs van **PwC** worden niet alleen getraind op het gebied van recruitmentmethodieken, maar ook op thema's als multicultureel vakmanschap en unconscious bias. Deze combinatie versterkt elkaar. De selecteurs krijgen meer inzicht in de rol van interculturele communicatie bij het beoordelen van cv's en leren beter kijken naar de diverse achtergronden van kandidaten. Deze manier van opleiden en trainen leidt tot een andere kijk op rekruteren. Er wordt bijvoorbeeld niet alleen gekeken naar de deelname aan studieverenigingen, omdat multiculturele studenten zich op meerdere manieren verenigen, soms cultureel gebonden en soms niet.

PERSONALISEER SOLLICITATIEPROCEDURES

Bij het personifiëren van de procedure gaat men uit van het belang van de persoonlijke connectie tussen de werkgever en de sollicitant. Met name videosollicitaties winnen aan populariteit.⁴⁶ Een video van een sollicitant kan eventuele vooroordelen ontkrachten. Sollicitatiemarkt.nl bijvoorbeeld is overtuigd van de kracht van lichaamstaal en uitstraling en maakt uitsluitend gebruik van deze methode. Via trainingen leren sollicitanten zich via beeld optimaal te presenteren aan een potentiële werkgever.⁴⁷

ANONIMISEER SOLLICITATIEBRIEVEN

Door sollicitatiebrieven te anonimiseren hopen werkgevers discriminatie tegen te gaan en kandidaten met een 'afwijkende' achtergrond meer kans te geven door de briefselectie heen te komen. Kenmerken zoals de naam, sekse, foto, geboorteplaats, geboortedatum en/of nationaliteit van de sollicitant worden verwijderd. Het anonimiseren van sollicitatieprocedures kan handmatig, maar ook digitaal waarbij het online sollicitatieformulier de persoonlijke gegevens automatisch anonimiseert.

Evaluatieonderzoek geeft aan dat anoniem solliciteren wisselend succes heeft. Zo zijn vijf grote gemeentes ermee gestopt, omdat ze geen merkbaar effect zagen. Andere pilots zijn wel positief geëvalueerd, bij voorbeeld in de gemeente Den Haag. Daar steeg het aantal mensen met een migratieachtergrond dat een brief schreef van 24% naar 31%. En van de kandidaten die een gesprek kregen, werden flink meer mensen met een niet-westerse migratieachtergrond aangenomen. CBS en SCP concluderen dat het de moeite waard is om anoniem solliciteren vaker toe te passen. Het is weliswaar geen wondermiddel tegen discriminatie, maar bestrijdt het wel in de eerste selectiefase en het verhoogt de kans om voor een sollicitatiegesprek te worden uitgenodigd.⁴⁸

Trickle is een nieuwe vacaturebank die helemaal gericht is op anoniem solliciteren en dit zowel voor werkgevers als werknemers makkelijker moet maken. Sollicitanten kunnen via een speciaal sollicitatieformulier reageren op de vacatures. De sollicitatie wordt vervolgens door Trickle geanonimiseerd.⁴⁹

46. 'Stand van Werven' (2015), Academie voor Arbeidsmarktcommunicatie.

47. Zie: <https://sollicitatiemarkt.nl/>

48. Kansrijk integratiebeleid op de arbeidsmarkt Beleidsopties voor het verbeteren van de arbeidsmarkt-uitkomsten van personen met een migratieachtergrond. CBS/SCP, oktober 2020.

49. Zie: <https://www.trickle.work/>



Jessica van der Puil
Young Shell
Shell

“EEN MEDEWERKERSNETWERK HEEFT NATUURLIJK EEN BEPAALDE RECRUITMENTWAARDE VOOR EEN BEDRIJF ALS SHELL. DIT SOORT NETWERKEN MAKEN EEN BEDRIJF OOK AANTREKKELIJK OM DAAR ALS JONG TALENT AAN DE SLAG TE GAAN.”

De oud-voorzitter van Young Shell in ‘Medewerkersnetwerken in beeld’ te zien op het YouTubekanaal van Diversiteit in Bedrijf

Hoewel anoniem solliciteren geen garantie biedt om arbeidsmarktdiscriminatie te voorkomen - kandidaten moeten immers toch zelf het gesprek voeren - biedt deze aanpak hun wel meer kansen op basis van competenties en kwalificaties de schriftelijke ronde door te komen. Bijkomend voordeel is dat recruiters geanonimiseerde cv's gemakkelijker met anderen kunnen delen en bespreken en hierdoor nieuwe inzichten kunnen vergaren. Er zijn immers geen persoonsgebonden gegevens zichtbaar en privacy is niet in het geding. Een nadeel is dat deze methode arbeidsintensief is. Een principiële bezwaar is dat sollicitanten, om discriminatie te voorkomen, een deel van hun identiteit moeten verhullen.

SELECTEER OP BASIS VAN OBJECTIEVE CRITERIA

Voorafgaand aan de selectieprocedure is het belangrijk de criteria vast te stellen waaraan iemand moet voldoen. Sommige bedrijven wegen de balans tussen traditioneel mannelijke en vrouwelijke kwaliteiten.⁵⁰ Zo stellen recruiters van Airbnb voorafgaand aan sollicitatiegesprekken een lijst op van eigenschappen waarover een kandidaat moet beschikken.⁵¹

STRUCTUREER HET SOLLICITATIEGESPREK

Volgens econoom Iris Bohnet⁵² moeten kandidaten zoveel mogelijk gekozen worden op basis van een objectief oordeel van selecteurs. De grootste kans om dit te bereiken, is als het sollicitatiegesprek gestructureerd en volgens een vast protocol verloopt. Elke kandidaat krijgt dezelfde vragen en wordt via dezelfde systematiek beoordeeld. Naomi Ellemers, sociaal-psycholoog en hoogleraar aan de Universiteit Utrecht, adviseert een 'check' te doen voor en na een sollicitatiegesprek of beoordeling. "Vooraf kijk je nog een keer naar je eigen criteria: wat zoek ik en waarom? Achteraf controleer je of je echt hebt geoordeeld op feitelijke zaken als prestaties en diploma's en niet op eigen gevoel. Een simpele methode én effectief."⁵³

SAMENSTELLING SELECTIECOMMISSIES

Door selectiecommissies divers te maken, neemt het bewustzijn over verschillen toe. Sommige bedrijven geven aan dat een aantal korte gesprekken met individuele commissieleden - in plaats van met de voltallige commissie - leiden tot meer diversiteit onder de aangenomen kandidaten.

50. <https://dwnw1.blogspot.com/2017/06/vrouw-dan-krijg-je-vage-feedback.html>

51. <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/candidate-experience/2017/how-airbnb-is-working-to-eliminate-bias-from-its-interview-process>.

52. Hoogleraar Public Policy op de Harvard Kennedy School en auteur van het boek 'What Works: Gender Equality by Design'.

53. <https://www.nrc.nl/nieuws/2017/06/13/vrouw-dan-krijg-je-vage-feedback-11057914-a1562709>.

SUCCES MET DE 'ROONEY RULE'

Om meer culturele diversiteit aan te trekken past het *Kunstmuseum Den Haag* de 'Rooney Rule' toe: bij sollicitaties wordt ten minste één persoon met een multiculturele achtergrond uitgenodigd.

"In eerste instantie ervoeren we weerstand, maar nu zien onze collega's de meerwaarde van deze regel," aldus Anne de Haij, voormalig strategisch adviseur directie. "De Rooney Rule zorgt ervoor dat we breder kijken naar

potentiële kandidaten en heeft ervoor gezorgd dat de helft van de vacatures is ingevuld door een vrouw of iemand met een biculturele identiteit." De Haij vervolgt dat het belangrijk is iemand in de organisatietop te hebben die dit soort initiatieven in gang kan zetten. Zo heeft het museum een zeer divers samengestelde Raad van Advies op basis van expertise, culturele diversiteit en leeftijd.

Het Kunstmuseum Den Haag ontving voor deze best practice de Award Diversiteit in Bedrijf 2020 voor mkb-bedrijven.



RAAD VAN ADVIES KUNSTMUSEUM DEN HAAG

De commissieleden wisselen hun gespreksresultaten uit en komen zo tot een conclusie. Bij deze werkwijze komt men blijkbaar tot meer verschillende inzichten.

HANTEER DE ROONEY RULE

De Rooney Rule⁵⁴ stelt dat voor elke vacante functie minstens één kandidaat uit een diversiteitsgroep wordt uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek. MKB-Nederland heeft voorgesteld om bij sollicitatieprocedures minstens één 50-plusser uit te nodigen.

In Nederland is dit instrument met succes ingezet door het Kunstmuseum Den Haag (zie kader).

ALGORITMES

Een relatief nieuwe trend is het inzetten van kunstmatige intelligentie bij werving en selectie. Een aantal grote bedrijven zoals Unilever en Vodafone maken hiervan gebruik. Sollicitanten doen bijvoorbeeld spelletjes of beantwoorden vragen op een computer. Op basis van de resultaten wijst een algoritme vervolgens de juiste kandidaten aan.⁵⁵ Kleinere bedrijven werken - vanwege de kosten - vaker met een applicant tracking system (ATS).⁵⁶ Daarmee willen ze niet alleen tijd van recruiters besparen, maar ook het personeelsbestand diverser maken. Deze nieuwe manieren van werving moeten onbewuste selectie door recruiters en daarmee discriminatie tegengaan.

54. Genoemd naar de Amerikaan Dan Rooney die bij de National Football League in 2003 instelde dat bij elke sollicitatieprocedure voor een managementpositie minstens één kandidaat uit een minderheidsgroep moest worden uitgenodigd.

55. Zie: <https://www.nrc.nl/nieuws/2018/05/11/solliciteren-bij-een-algoritme-a1602656>

56. Zie: <https://www.nrc.nl/nieuws/2019/04/03/als-software-je-sollicitatiebrief-leest-a3955667>

Wetenschapper Colin Lee ontwikkelde een algoritme waarmee computers kunnen voorspellen of kandidaten worden uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek. Deze machine learning is een eerste stap in het werven met big data. Middels *machine learning* wordt gekeken naar de competenties en vaardigheden van kandidaten en worden de persoonskenmerken buiten beschouwing gelaten. De veronderstelling is dat bij deze methode de selectieprocedure objectiever verloopt. Uitzendorganisatie YoungCapital is in 2018 gestart met deze manier van selecteren van kandidaten: de feedback van de recruiters op vacatures en bijbehorende kandidaten wordt verwerkt in de computer, die patronen gaat herkennen. Bij elke vacature hoort een kandidaat wat de kansen zijn op een gesprek. Bij een kleine kans krijgt de kandidaat een voorstel welke trainingen hij of zij kan volgen om zijn kansen te verhogen of welke andere vacatures tot meer succes zouden kunnen leiden.⁵⁷

Er is op dit moment nog geen bewijs dat de inzet van kunstmatige intelligentie in werving en selectie een effectief middel is tegen discriminatie. Daarvoor is meer wetenschappelijk onderzoek nodig. Inmiddels is wel duidelijk dat dit niet vanzelfsprekend is. Zo waarschuwt het College voor de Rechten van de Mens op basis van onderzoek voor risico's op discriminerende effecten van het gebruik van algoritmes in het wervings- en selectieproces vanwege ingebouwde vooroordelen (bias) tegen bepaalde groepen.⁵⁸

Het College adviseert werkgevers dan ook om:

- > sollicitanten voorafgaand aan de sollicitatieprocedure in begrijpelijke taal te informeren over de rol en werking van algoritmes;
- > geen recruitmenttechnologie te gebruiken waarbij niet duidelijk is op basis van welke afwegingen de software beslissingen maakt.

PILOT NUDGING IN WERVING EN SELECTIE

Het programma Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt (VIA) van het *ministerie van SZW* onderzoekt in acht pilots wat werkt om de arbeidsmarktpositie van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond te verbeteren. Een van de pilots is 'Nudging in werving en selectie'. Daarin werken deelnemende werkgevers aan de aanpassing van hun wervings- en selectieproces om de invloed van onbewuste vooroordelen zoveel mogelijk te beperken. Zo wordt het makkelijker te doen wat je wil doen: de beste kandidaat aannemen, ongeacht hoeveel die op jou lijkt. De pilot is bedoeld om in de praktijk te testen wat écht werkt. Er zijn inmiddels drie praktische handleidingen ontwikkeld:

- > In 5 stappen naar een inclusievere vacaturetekst.
- > In 3 stappen naar een objectievere selectie.
- > In 6 stappen naar een gestructureerd interview.

Voor meer informatie over het programma VIA: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2020/11/09/bijlage-1-informatiefolder-2020-programma-verdere-integratie-op-de-arbeidsmarkt-via>

57. Zie: <https://www.youngcapital.nl/nieuws-archief/864-youngcapital-laait-ai-platform-brain-mensen-en-vacatures-matchen>

58. Als computers je CV beoordelen, wie beoordeelt dan de computers? Algoritmes en discriminatie bij werving en selectie, College voor de Rechten van de Mens, september 2020. Zie ook: Digitale Arbeidsmarktdiscriminatie. Inzicht in de risico's op arbeidsmarktdiscriminatie door de inzet van recruitment technologieën in werving en selectie, TNO, 23 december 2019.

CONCLUSIE

Divers en inclusief werven en selecteren houdt veel meer in dan het aanpassen van enkele onderdelen van de wervings- en selectieprocedure. Het betekent in de eerste plaats dat de betrokken functionarissen zich bewust zijn van hun vooroordelen en die van hun collega's en dat ze een breder referentiekader ontwikkelen voor de beoordeling van kwaliteit en inzetbaarheid. Deze bewustwording zal zijn weerslag hebben op alle onderdelen van het wervings- en selectieproces.

Als gevolg van het groeiend aantal data en de ontwikkeling van digitale technieken komen er steeds meer mogelijkheden voor het operationaliseren van werving en selectie. Slim werven en selecteren kan bijdragen aan een meer inclusieve aanpak. Een variëteit aan wervingskanalen bevordert de diversiteit onder de sollicitanten.

Van belang is dat de werkgever begint met het in kaart brengen van de effecten van de procedures en de aanpak voor de samenstelling van de sollicitantenpopulatie en de aangenomen medewerkers. Belangrijk zijn antwoorden op vragen als 'Wat is de invloed van unbiased recruitmentstrainingen

op de kenmerken van nieuw personeel?' en 'Trekken andere sollicitatievormen ook andere kandidaten aan?' De verzamelde informatie kan vervolgens worden gebruikt voor het verbeteren van de werkwijze. Op die manier kan stapsgewijs toegewerkt worden naar een meer inclusieve manier van werven en selecteren. Hiervoor kan een breed scala aan acties en maatregelen worden ingezet.

Het divers en inclusief werven en selecteren van talenten met verschillende kenmerken en achtergronden vraagt om een integrale aanpak waarbij meerdere interventies en activiteiten worden gecombineerd én om maatwerk dat past bij de context (organisatiedoelstellingen, personeelsbeleid, arbeidsmarkt etc.) waarin het bedrijf of de organisatie opereert.

In eerste instantie kost dit proces tijd en scherppte, maar het levert diversiteitsgroepen meer kansen op de arbeidsmarkt én biedt bedrijven en organisaties toegang tot een veel ruimere pool van geschikte kandidaten. Hierdoor zal de werkgever meer kans maken in de jacht op talent.



PUBLICATIES VAN DIVERSITEIT IN BEDRIJF

MEER TIPS EN INFORMATIE OVER DIVERSITEIT EN INCLUSIE BINNEN VERSCHILLENDE DIMENSIES EN SECTOREN VIND JE OP ONZE WEBSITE WWW.DIVERSITEITINBEDRIJF.NL EN IN DE VOLGENDE DOCUMENTEN VAN DIVERSITEIT IN BEDRIJF.

KENNISDOCUMENTEN

- > Kennisdocument 'Werken naar vermogen. Arbeidsbeperking/chronische ziekte en diversiteit', herziene uitgave, april 2020.
- > Kennisdocument 'Van culturele diversiteit naar inclusie', herziene uitgave, maart 2020.
- > Kennisdocument 'Naar een inclusieve werkvloer voor LHBTI+-werknemers', herziene uitgave, november 2019.
- > Kennisdocument 'Divers werven en selecteren', 12 september 2019.
- > Kennisdocument 'From cultural diversity to inclusion. Expert report ethnic, cultural and religious background', 15 mei 2019.
- > Kennisdocument 'Diversiteit brengt je verder. Diversiteit in de sectoren transport, logistiek en personenvervoer', 28 november 2018.
- > Diversiteitswijzer 'From cultural diversity to inclusion', 11 oktober 2018.
- > Kennisdocument 'Bouwen aan diversiteit. Diversiteit in de sectoren bouw, infra en techniek', 27 augustus 2018.
- > Kennisdocument 'Diversiteit onder gemeentepersoneel', 22 mei 2018.
- > Diversiteitswijzer 'Van diversiteit naar inclusie'. Compacte weergave van het betreffende Kennisdocument, maart 2018.
- > Diversiteitswijzer 'LHBTI op de werkvloer', 28 maart 2018.
- > Kennisdocument 'Medewerkersnetwerken: een motor voor verandering', 10 maart 2018.
- > Kennisdocument 'Meten is weten. Zicht op effecten van diversiteitsbeleid', 2 januari 2018.
- > Kennisdocument en stappenplan over leeftijd en diversiteit: 'De kracht van 50-plus', mei 2017.
- > Kennisdocument 'Arbeid en zorg in balans. Genderdiversiteit', 22 januari 2017.
- > Medewerkersnetwerken in het vizier; een overzicht van medewerkersnetwerken van Charterondertekenaars. Wordt regelmatig geactualiseerd.

De meest recente versies van bovenstaande documenten zijn te downloaden via www.diversiteitinbedrijf.nl/publicaties

OVERIGE PUBLICATIES

- > Monitor Charter Diversiteit 2019, Regioplan in opdracht van Diversiteit in Bedrijf/SER, Amsterdam, oktober 2020.
- > Monitor Charter Diversiteit 2018, Regioplan in opdracht van Diversiteit in Bedrijf/Stichting van de Arbeid, Amsterdam, januari 2020.
- > Het Charter Diversiteit. Ervaringen en resultaten uit de praktijk, Regioplan in opdracht van Diversiteit in Bedrijf/Stichting van de Arbeid, Amsterdam, december 2018.
- > Projectevaluatie Diversiteit in Bedrijf. Werkwijze en behaalde resultaten. Regioplan in opdracht van Diversiteit in Bedrijf/Stichting van de Arbeid, Amsterdam, september 2017.
- > Diversiteit in Bedrijf, een overzichtsstudie, Regioplan, in opdracht van Diversiteit in Bedrijf/Stichting van de Arbeid, Amsterdam, oktober 2016.

Je vindt ons ook op het Youtubekanaal Diversiteit in Bedrijf.



Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag

T: 070 – 3 499 576
E: DIB@ser.nl



www.diversiteitinbedrijf.nl



CharterDiv



Diversiteit in Bedrijf