



Divers werven en selecteren





Diversiteit in Bedrijf

SER Diversiteit in Bedrijf ondersteunt bedrijven die werken aan meer diversiteit en inclusie op de werkvloer bij het opzetten, uitvoeren en monitoren van hun diversiteitsplannen.

Publicaties van SER Diversiteit in Bedrijf baseren zich op praktijkervaringen van Charterondertekenaars en wetenschappelijke kennis. Ze zijn geschreven voor de ondertekenaars van het Charter Diversiteit.

SER Diversiteit in Bedrijf is aangesloten bij het EU Platform of Diversity Charters. Inmiddels is in 26 EU-landen een Charter Diversiteit actief.

SER Diversiteit in Bedrijf is onderdeel van 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. SER Diversiteit in Bedrijf wordt financieel mede mogelijk gemaakt door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en individuele bedrijven en publieke organisaties.




Inhoudsopgave

Inleiding

1. De meerwaarde van diversiteit en inclusie	6
2. Knelpunten in werving en selectie	9
2.1 Vooroordelen	10
2.2 Profilering	14
2.3 Werving	14
2.4 Selectie	15
3. Diversiteitsbewust werven en selecteren	16
3.1 Formuleer een visie op diversiteit en inclusie en draag die uit	16
3.2 Bied training met handelingsperspectief	17
3.3 Pas werving aan	17
3.4 Pas selectie aan	20
4. Conclusie	28
Publicaties	30

Inleiding

A photograph of a man and a woman sitting at a desk in an office. The man, on the left, is wearing glasses and a dark green shirt, smiling towards the woman. The woman, on the right, has curly hair and is wearing a light-colored striped shirt, also smiling. They are in a modern office with large windows in the background. A white text box is overlaid on the bottom right of the image.

Veel bedrijven en organisaties willen meer diversiteit in de samenstelling van hun personeelsbestand. Zo is er bijvoorbeeld een grote vraag naar vrouwen in de technieksector en naar medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond in de zorgsector. Of het bedrijven lukt hun personeelsbestand 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 onvoldoende objectief, divers en inclusief zijn en daardoor vooral medewerkers aantrekken waarvan de achtergrond en kenmerken overeenkomen met het profiel van het zittend personeel. Hoe kan een bedrijf ervoor zorgen dat het wél meer divers personeel aantrekt?



Dit Charterdocument gaat in op de vraag welke stappen bedrijven kunnen zetten om meer diversiteitsbewust en -bestendig te werven en te selecteren. Hoe voorkom je uitsluiting van divers talent, waar vind je die kandidaten en - nog belangrijker - hoe zorg je dat zij voor jouw organisatie kiezen?

Werken aan meer diversiteit op de werkvloer vraagt niet alleen om kennis over diversiteitsbewust werven en selecteren, maar ook om visie, concreet be-

leid en praktische maatregelen. Dit Charterdocument wil een bijdrage leveren aan de invulling daarvan. Dit Charterdocument besteedt allereerst aandacht aan de knelpunten bij werving en selectie. Op basis van deze analyse worden tips gegeven voor het gehele traject, vanaf het opstellen van de vacature tot en met selecteren van de uiteindelijke kandidaat. Daarbij is gebruikgemaakt van literatuuronderzoek. Deze informatie is aangevuld met praktijkvoorbeelden van ondertekenaars van het Charter Diversiteit.



1

De meerwaarde van diversiteit en inclusie

Vanuit het oogpunt van gelijke behandeling en het tegengaan van arbeidsmarktdiscriminatie is er voor werkgevers en werknemers alle reden om actief te werken aan diversiteit en een inclusieve bedrijfscultuur. Daarbij gaat het niet alleen om het voldoen aan antidiscriminatiewetgeving en goed werkgeverschap (moral case). Het bevorderen van diversiteit en inclusie (D&I) heeft ook verschillende voordelen vanuit zakelijk perspectief (businesscase). Daar liggen kansen voor bedrijven en de uitdaging is om deze te benutten. In de praktijk komen beide perspectieven (businesscase en moral case) vaak in combinatie met elkaar voor. Dit blijkt ook uit de visies van Charterondertekenaars op de meerwaarde van het voeren van D&I-beleid.

Een belangrijke meerwaarde van het werken aan meer D&I op de werkvloer is het invulling geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo): iedereen heeft recht op gelijke kansen en behandeling, ongeacht diens achtergrond of andere persoonskenmerken. Veel bedrijven en organisaties kiezen voor dit perspectief en streven ernaar dat hun personeelsbestand representatief is voor de samenstelling van de beroepsbevolking.

Een ander perspectief op de meerwaarde is het zakelijk belang. De businesscasebenadering van D&I neemt het bedrijfsbelang als uitgangspunt. Een divers samengesteld personeelsbestand en een inclusief bedrijfs-

klimaat hebben meerwaarde voor een arbeidsorganisatie en dragen bij aan het behalen van bedrijfsdoelstellingen. Kortom, investeren in diversiteit en een inclusieve bedrijfscultuur loont.

De potentiële economische en sociale meerwaarde kent de volgende elementen.

- 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.
- Diverse teams zijn creatiever en hebben een hoger probleemoplossend en innoverend vermogen om-

dat teamleden denken en handelen vanuit verschillende perspectieven en ervaringen.

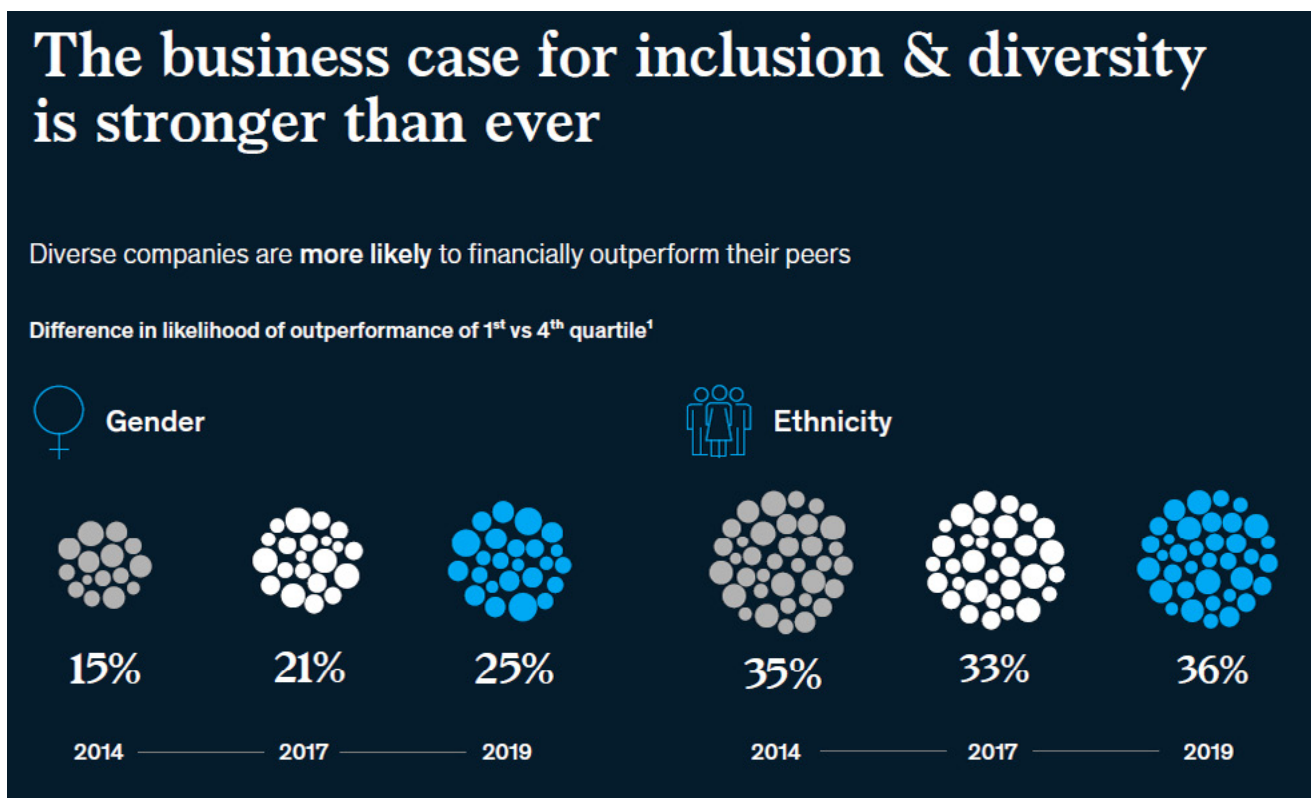
- Diverse teams zijn beter in staat in te spelen op behoeften van een diverse klantenkring en vergroten de toegang tot nieuwe markten.
- Een diverse organisatie maakt meer kans op een betere aansluiting op ontwikkelingen in de samenleving.
- Een bedrijf met een divers personeelsbestand en een inclusieve organisatiecultuur onderscheidt zich in de markt positief en heeft een voorsprong op de concurrenten.

Herhaald onderzoek van McKinsey wijst op de positieve relatie tussen diversiteit en bedrijfsresultaten: bedrijven met meer gender- en etnische diversiteit in het management zijn succesvoller dan hun minder- en niet-diverse concurrenten.¹ Uit dit onderzoek blijkt

ook dat de bedrijven die het hoogst scoren op diversiteit (*diversity winners*) een systematische, zakelijk gedreven benadering van D&I hanteren met een speciale focus op inclusie.

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

Op basis van deze en andere onderzoeken concludeert de SER in het advies 'Diversiteit in de top; Tijd voor versnelling' dat er voldoende aanwijzingen zijn voor de meerwaarde van D&I en pleit dat deze voordelen worden erkend.³



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

1 Hunt, V., e.a., *Diversity Wins. How inclusion matters*, McKinsey & Company, May 2020.

Hunt, V., e.a., *Delivery through Diversity*, McKinsey & Company, January 2018.

Hunt, V., Layton D., en Prince, S., *Diversity Matters*, McKinsey & Company, February 2015.

2 Momani, B. en Stirk, J., *Diversity Dividend. Canada's Global Advantage*, Centre for International Governance Innovation/ Pierre Elliott Trudeau Foundation, 2017.

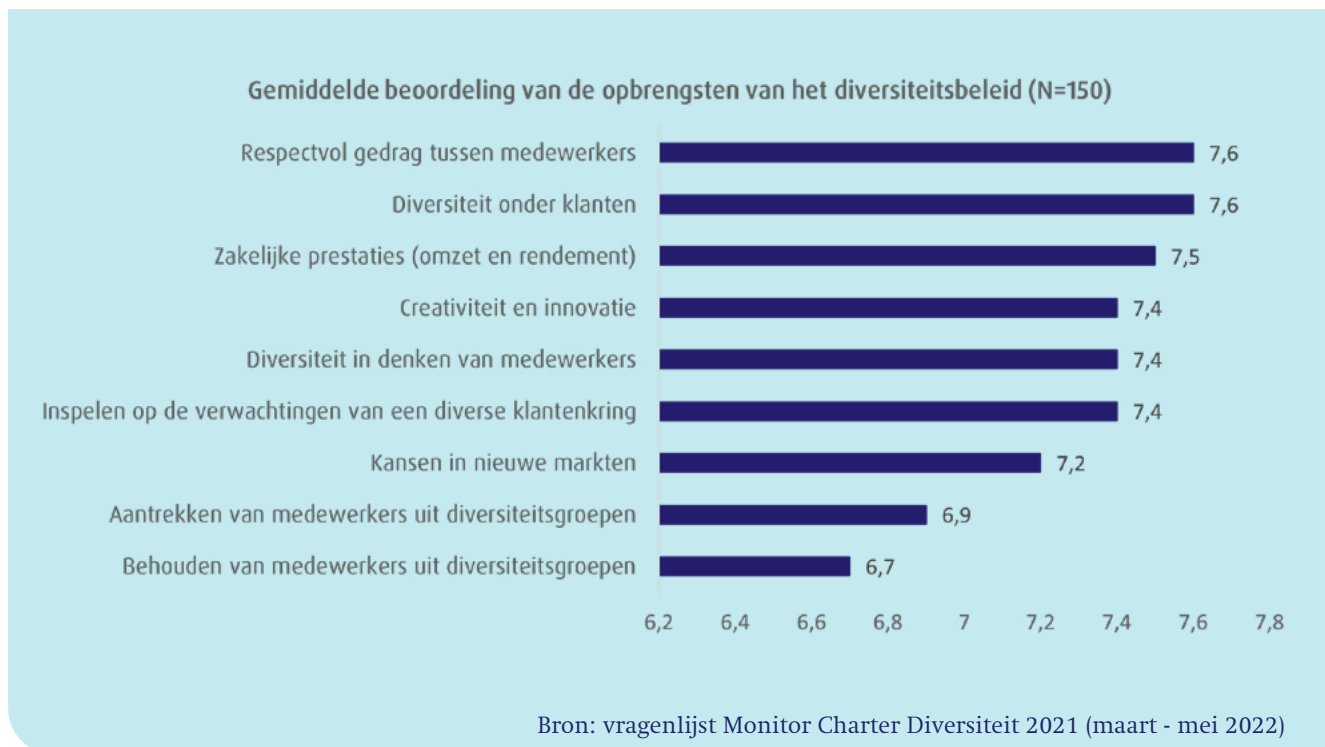
3 *Diversiteit in de top; Tijd voor versnelling*, SER Advies 19/12, Den Haag, september 2019.

Ondertekenaars van het Charter Diversiteit bevestigen dit en oordelen overwegend positief over de opbrengsten van hun diversiteitsbeleid. Die beoordelen ze met gemiddeld een 7,5 op een schaal van 1 tot 10 (zie onderstaande tabel). Er is een positieve trend te zien: vergeleken met 2019 en 2020 waren Charterondertekenaars in 2021 meer tevreden over de opbrengsten van het D&I-beleid. Bij zakelijke prestaties is het grootste verschil te zien: waren Charterondertekenaars in 2019 nog matig tevreden met de opbrengsten (score 5,8), in 2021 was die tevredenheid gegroeid naar 7,2.⁴ Deze stijging is opvallend, aangezien veel Charterondertekenaars ook aangeven slecht zicht te hebben op de effecten van diversiteit op hun zakelijke prestaties. Hier kan het businesscaseperspectief helpen en inzicht bieden. In de businesscase verbinden organisaties en bedrijven D&I en het D&I-beleid aan hun strategische organisatiedoelstellingen.

Om meer diversiteit op de werkvloer te bereiken is het nodig om divers en inclusief te werven en te selecteren waarbij een duidelijke focus ligt op het aantrekken van talenten met heel uiteenlopende achter-

gronden en kenmerken. Dat is ook de ervaring van Charterondertekenaars.⁵ Een bedrijf met een diverse wervingsstrategie vist in een grotere vijver en kan daardoor meer (top)talent aantrekken. Zeker op een krappe arbeidsmarkt kunnen bedrijven hiervan profiteren. De SER pleit dan ook in zijn advies over aanpak van de personeelstekorten in de (semi-)publieke sectoren voor een steviger inzet op D&I.⁶

Ook het SCP noemt de inzet door werkgevers en overheid op de insluiting van ondervertegenwoordigde groepen ('onbenut arbeidspotentieel') een kansrijk handelingsperspectief bij een krappe arbeidsmarkt. Daarnaast vindt het SCP die inzet noodzakelijk om kansenongelijkheid serieus tegen te gaan en bij te dragen aan waardevol samenleven. "Een inclusieve arbeidsmarkt gaat daarbij verder dan het bestrijden van discriminatie alleen. Het vraagt nieuwsgierigheid naar de talenten en perspectieven die iemand inbrengt en de leeropbrengst die dat biedt aan de organisatie. Het vraagt de bereidheid de eigen normen en werkwijzen ter discussie te stellen en ruimte te maken voor nieuwe manieren van werken."⁷



4 Monitor Charter Diversiteit 2021, Regioplan i.o.v. SER Diversiteit in Bedrijf, juli 2022.

5 Monitor Charter Diversiteit 2021, Regioplan i.o.v. SER Diversiteit in Bedrijf, juli 2022.

6 Waardevol werk: publieke dienstverlening onder druk. Oplossingsrichtingen voor de arbeidsmarktcrapte, SER, Advies 23/01, februari 2023.

7 Kennisnotitie Arbeidsmarktcrapte, SCP, 16 februari 2023.



2

Knelpunten in werving en selectie

Het vinden en verleiden van nieuw talent is al jaren een van de grootste uitdagingen voor wervingsprofessionals. Het vervullen van vacatures staat, gezien de grote personeelstekorten in veel sectoren, nog altijd bovenaan de agenda.⁸

Om aan te sluiten bij de actuele en diverse samenstelling van de arbeidsmarkt en om alle potentiële talenten te bereiken, richten veel werkgevers hun werving en selectie opnieuw in en scherpen hun procedures, instrumenten, communicatie en wervingskanalen aan. Steeds meer maken zij gebruik van technologie en doelgroepenkennis, en hebben ze aandacht voor 'slimmer' werven: gerichte doelgroepenbenadering met behulp van data en recruitmentmarketing. Redelijk nieuw is het gebruik van algoritmes in de werving en selectie.

De verwachting is dat dit bijdraagt aan discriminatievrije werving en selectie, doordat de menselijke factor (het hebben van vooroordelen of bias) wordt geminimaliseerd. Het is nog niet empirisch aangetoond of dit echt zo is. Daarvoor is meer wetenschappelijk onderzoek nodig. Belangrijk is bewustzijn over een omgekeerd effect: algoritmes die door ingebakken vooroordelen (onbedoeld) discriminatie eerder versterken dan verminderen.⁹

⁸ Stand van werving 2021, Academie voor arbeidsmarktcommunicatie, 2023.

⁹ Recruiter of computer. Zo voorkom je als werkgever discriminatie door algoritmes bij werving en selectie, College voor de Rechten van de Mens, Utrecht, december 2021.

Activiteit	Aantal	Percentage
Aanpassen van vacatureteksten	125	83%
Aanboren van nieuwe wervingskanalen	103	69%
Een vast aanspreekpunt voor vragen over diversiteit of een vertrouwenspersoon	99	66%
Aanpassen van selectieprocedures	84	56%
Organiseren van trainingen voor recruiters en selecteurs	74	49%
Formuleren van streefcijfers	72	48%
Aanbieden van coaching en mentorschap	70	47%
Divers samenstellen van selectiecommissies	54	36%
Creëren specifieke voorzieningen	21	14%
Overige activiteiten	25	17%

Bron: vragenlijst Monitor Charter Diversiteit 2021 (maart - mei 2022)

Veel Charterondertekenaars ontplooiën een scala aan verschillende activiteiten voor het diversiteitsbewuster maken van hun werving en selectie (zie bovenstaande tabel).¹⁰

Recent onderzoek geeft aan dat de meeste werkgevers het bieden van gelijke kansen in werving en selectie en het tegengaan van discriminatie belangrijk vinden. Een effectieve methode is objectief werven en selecteren en deze wordt deels al toegepast in de praktijk. Heel weinig werkgevers passen echter het totaalpakket van objectief werven en selecteren toe. Ook wordt nog veel waarde gehecht aan het hebben van een klik met de sollicitant (slechts 2 procent weegt bij de selectie die klik niet mee). Selecteren op basis van een klik kan uitsluiting en discriminatie in de hand werken en gelijke kansen in de weg staan.

Het lukt veel werkgevers dan ook niet goed om divers talent aan te trekken. In dit hoofdstuk worden de knelpunten in het werven en selecteren geanalyseerd. Hoofdstuk 3 geeft tips voor diversiteitsbewust werven en selecteren.

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 zorgen ervoor dat vaak wordt gekozen voor de sollicitant die het meest lijkt op het zittend

personeel en dus geacht wordt het beste te passen in het team (affiniteitsbias). In de praktijk onderbouwen werkgevers hun keuze vaak op basis van een vermeende klik tussen organisatie en nieuwe werknemer. Geschiktheid en klik hoeven echter niets met elkaar te maken te hebben. Ga je alleen af op een klik, dan sluit je mensen die niet op jou lijken buiten. Een klik zegt ook niets over het toekomstig functioneren van de nieuwe collega.

Het wervings- en selectieproces wordt vaak onbewust beïnvloed door sociale categorisering en vooroordelen: verschillen tussen groepen worden uitvergroot en verschillen tussen individuen binnen de meerderheidsgroep geminimaliseerd. Een kandidaat wordt dan veelal beoordeeld naar de veronderstelde competenties van de groep.¹¹ 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 dat die (negatieve) associaties geen rol spelen, blijkt er toch sprake van onbedoelde uitsluiting.¹²

Op basis van onderzoek naar discriminatierisico's in het recruitmentproces concludeert TNO dat er onder werkgevers en intermediairs onvoldoende kennis van en bewustzijn is over arbeidsmarktdiscriminatie. Met als risico dat arbeidsdiscriminatie niet wordt herkend, voorkomen en aangepakt.¹³

10 Monitor Charter Diversiteit 2021, Regioplan in opdracht van SER Diversiteit in Bedrijf, juli 2022.

11 Dagevos, J. 'Arbeidsmarktdiscriminatie gebeurt vaak onbewust.' In: Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken 2015 (31), p. 186-188.

12 Idem.

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

De vooroordelen over specifieke groepen hebben invloed in de selectiefase, maar bepalen ook keuzes in de wervingsfase. Bijvoorbeeld als het gewenste profiel wordt opgesteld en subjectieve keuzes gemaakt worden voor de vereiste competenties. Ook de wijze waarop de vereiste competenties zijn verkregen, wordt vaak afgemeten aan het referentiekader van de meerderheidsgroep. Het resultaat is dan ook (een bestending van) een uniform personeelsbestand met een dominante monocultuur die weinig ruimte laat voor verschil.

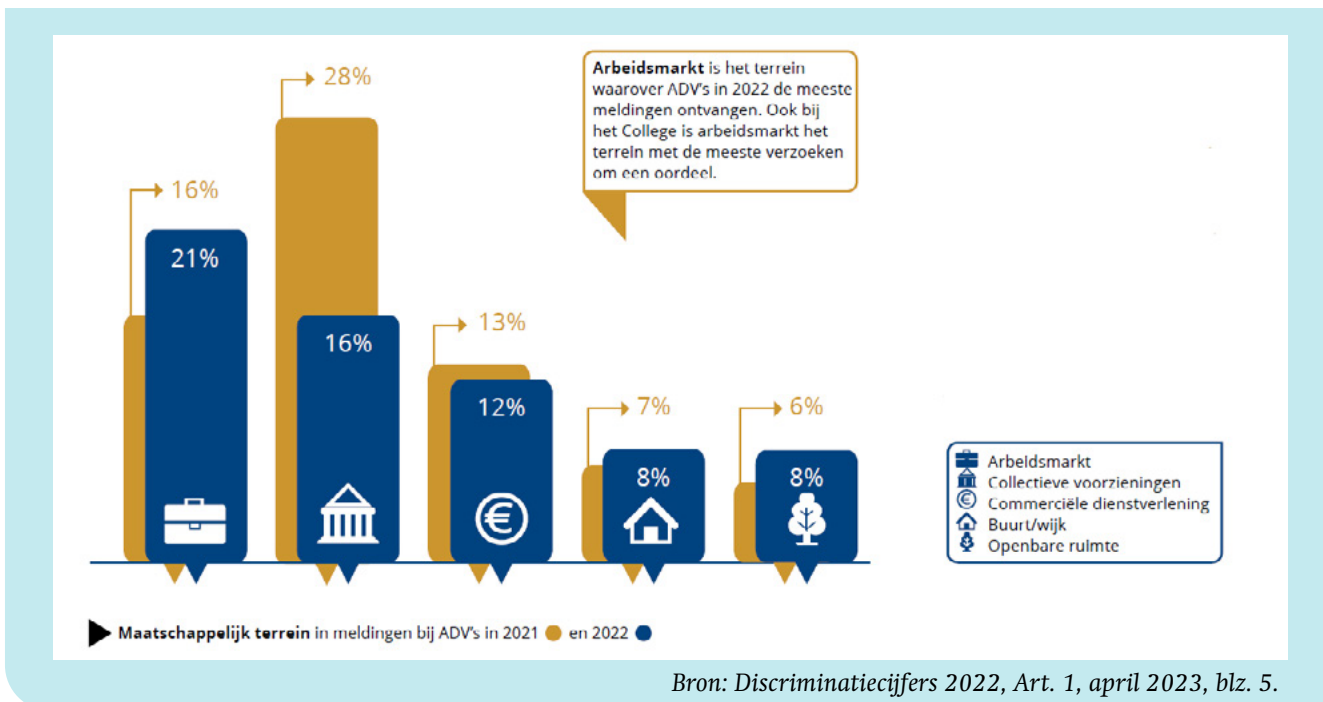
Ervaren discriminatie

Onderzoeken naar ervaren discriminatie in Nederland geven steevast aan dat de arbeidsmarkt nog verre van discriminatievrij is. Meldingen in 2022 bij de antidiscriminatievoorzieningen (ADV's) hadden het vaakst betrekking op de arbeidsmarkt (1.132; 21%). De meeste meldingen betroffen de discriminatiegrond herkomst (42%). Daarna komen geslacht (18%), handicap/chronische ziekte (12%), leeftijd (10%) en godsdienst (8%). Over de discriminatiegrond seksuele gerichtheid kwamen relatief weinig meldingen binnen (3%). De meldingen gingen zowel over ongelijke behandeling bij sollicitaties, doorstroom, promotie en ontslag, als over vijandige bejegening op de werkvloer in het contact met collega's, leidinggevenden of

klanten. Een groot deel van de meldingen betrof werving en selectie, bijvoorbeeld een onterechte afwijzing bij een sollicitatie. Daarbij ging het om kandidaten die werden afgewezen op basis van naam/herkomst, leeftijd, of vanwege zwangerschap en moederschap.¹⁴

In 2022 ontving het College voor de Rechten van de Mens 1.811 vragen en meldingen over ongelijke behandeling. De drie meest gemelde gronden zijn: herkomst (29%), handicap of chronische ziekte (27%) en geslacht (25%). Van de vragen en meldingen over gelijke behandeling ging 59% over werk, zoals werving en selectie of arbeidsvoorwaarden. Ook de meeste verzoeken om een oordeel hadden betrekking op de arbeidsmarkt (35%).¹⁵

In 2021 deed de Nationale Vacaturebank een onderzoek naar discriminatie in werving en selectie. Daaruit bleek dat 25% van de mensen die in 2019-2020 solliciteerden discriminatie hadden ervaren. Bijna de helft ondervond dit na het versturen van hun cv en/of motivatiebrief en tijdens het eerste sollicitatiegesprek. Leeftijd was daarbij de meest voorkomende discriminatiegrond (52%). Andere veel genoemde redenen waren nationaliteit (21%), te veel werkervaring (21%) en geslacht (15%).¹⁶



14 Discriminatiecijfers in 2022. Een rapport over registraties van discriminatie-incidenten door de politie, en meldingen bij antidiscriminatievoorzieningen en andere organisaties in Nederland, Art. 1, ministerie BZK en Nationale Politie, april 2023.

15 Monitor Discriminatiezaken 2022, College voor de Rechten van de Mens, 21 april 2023.

16 Zie: Onderzoek: 1 op de 4 sollicitanten ervaart discriminatie bij sollicitatie.

Ook op online vacatureplatforms komt discriminatie voor. De inhoud van nieuw geplaatste vacatures wordt nauwelijks gecontroleerd. Hierdoor stond 85% van vacatures met discriminerende inhoud zonder problemen 48 uur online. Daarnaast werd een derde van discriminerende verzoeken voor het aanleveren van kandidaten gehonoreerd.¹⁷

Onderzoek van het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut laat zien dat alle leeftijdsgroepen leeftijdsdiscriminatie ervaart het vaakst bij het solliciteren. In andere situaties, zoals bij het al dan niet krijgen van promotie, de toegang tot scholing op het werk, bij ontslag of reorganisatie was dat veel minder het geval.¹⁸

Opvallend is dat de groep van 55 tot 59 jaar hiermee even vaak (18%) te maken heeft als de groep van 50 tot 54 jaar. Dit suggereert dat voor veel werkgevers 50 jaar een soort omslagpunt is, waarna ze iemand als 'oud' zien. Eenzelfde effect lijkt op te treden bij de leeftijd van 60 jaar (23%).

Werkgevers denken nog steeds vaak negatief over de productiviteit van 50-plussers en verwachten dat zij wegens gezondheidsproblemen veel zullen verzuimen. Ze sluiten hen daardoor al voor de eerste selectiefase uit.¹⁹

Dat discriminatie op de arbeidsmarkt hardnekkig is, blijkt uit het SCP-rapport *Ervaren discriminatie in Nederland II* dat cijfers uit 2018 vergelijkt met die uit 2013. Een kwart (27%) van de Nederlandse inwoners blijft discriminatie ervaren. Bij het zoeken naar werk vermoedde een kwart van de mensen bij een afwijzing te zijn gediscrimineerd. Zocht men werk via uitzendbureaus dan was dat percentage hoger, namelijk ruim een op de drie. Van de werkzoekende 55-65 jarigen ervoer de helft discriminatie tijdens het solliciteren. Mensen met een beperking gaven bijna twee keer zo vaak (40%) aan discriminatie te hebben ervaren bij het vinden van werk dan mensen zonder beperking (22%). Dat verschil was iets minder groot onder uit-

zendkrachten, maar nog steeds aanzienlijk (45% resp. 31%). Ook Turkse en Marokkaanse Nederlanders voelden zich vaker gediscrimineerd (51%) tijdens hun zoektocht naar werk dan Nederlanders zonder migratieachtergrond (19%). Onder Surinaamse en Antilliaanse Nederlanders en Nederlanders met een andere niet-westerse achtergrond is dit percentage eveneens hoger. Werkzoekenden uit Midden- en Oost-Europa hebben hier iets minder mee te maken.

Het SCP wijst op de grote gevolgen van ervaren discriminatie: mensen kunnen zich terugtrekken uit de samenleving, het vertrouwen verliezen in instituties of afhaken als het om onderwijs volgen of werk zoeken gaat. Van de werk- en stagezoekenden staaftte 19% de zoektocht naar werk of stage omdat zij vermoedden te worden gediscrimineerd. Opvallend is dat mensen met een beperking bovengemiddeld vaak afhaakten (33%) ten opzichte van mensen zonder beperking (14%).

Onderzoek naar cv's

Uit onderzoek blijkt dat profielen en cv's met een Nederlandse naam in cv-databanken 60% meer kans hebben op een positieve reactie dan die met een Arabische naam.^{20 21} Onderzoek van CVster bevestigt dit: al voordat de motivatiebrief en het cv zijn gelezen, maakt een sollicitant met een migrantenachtergrond minder kans.²²

Een in 2017 uitgevoerd groot veldexperiment naar discriminatie van minderheden op de arbeidsmarkt concludeerde 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. Het opnemen van meer persoonlijke informatie in cv's (o.a. over hard en soft skills) blijkt daarbij geen verschil te maken. De onderzoekers pleitten dan ook voor meer aandacht voor handelwijzen van werkgevers en voor onderzoek naar alternatieve manieren van werving en selectie die de

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

18 Oude Mulders, J., *Leeftijdscriminatie ervaren door oudere werknemers*; in: *Demos* (36)8, 2020, p. 8.

19 Meer informatie over werkzoekende 50-plussers: Charterdocument 'Leeftijdscriminatie' van SER Diversiteit in Bedrijf, november 2021.

20 Blommaert, L. (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;

Blommaert, L. (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, 2013.

21 Zie ook: 'Discriminatie in de wervings- en selectiefase; Resultaten van 'virtuele' praktijktests.' Panteia (2015).

22 Zie: *Onderzoek: waar begint arbeidsmarktdiscriminatie?*, CV-ster.nl, november 2019'.

Quick wins voor werving en selectie van mensen met een arbeidsbeperking

De Europese Commissie presenteert dit jaar een werkgelegenheidspakket om de lidstaten te helpen ervoor te zorgen dat personen met een beperking aan het werk komen en blijven. Het pakket maakt deel uit van de *Strategy for the Rights of Persons with Disabilities 2021-2030* en biedt instrumenten, tips en informatie. De Quick Wins hieruit:

- biedt digitale en papieren formaten van vacatures aan met lettertypen die leesbaar zijn voor schermlezers;
- beperk de functie-eisen tot must-have hard en soft skills;
- benadruk de toewijding van uw organisatie aan diversiteit;
- noem de inzet van uw bedrijf voor goede toegankelijkheid en faciliteiten;
- bevestig deelname aan een gestructureerd interview.

invloed van groepsvoorkeuren minimaliseert. De onderzoekers stuurden voor dit experiment ruim 4.000 brieven en cv's van fictieve sollicitanten naar vacatures.²³

Onderzoek naar vacatureteksten

In 2018 liet het College voor de Rechten van de Mens een screening uitwerken van 1,8 miljoen Nederlands-talige vacatureteksten op internet in 2017 en stelde vast dat minimaal 8.000 (0,44%) vacatures directe leeftijdsdiscriminatie, zoals een leeftijdseis, bevatten en minstens 61.000 (3,33%) vacatures indirecte leeftijdsdiscriminatie, zoals een vacature gericht op studenten.²⁴ Ook bleek uit onderzoek (2018) van het College

Maatregelen tegen discriminatie

ABU en NBBU, beide Charterondertekenaars, zetten zich op verschillende manieren in tegen discriminatie op de arbeidsmarkt. ABU heeft een verplicht lidmaatschaps criterium ter voorkoming van discriminatie, uitgebreid voorlichtingsmateriaal en een meldpunt. Ook voert het regelmatig mystery call-onderzoeken uit, waarvan het de totaalscore naar buiten brengt. ABU ontwikkelde ook de campagne www.werkij-meezegnee.nl die intercedenten informeert over hoe om te gaan met discriminerende verzoeken en hoe je deze kan ombuigen. NBBU informeert intercedenten ook hoe te reageren op discriminerende verzoeken van opdrachtgevers en heeft een aparte webpagina (www.nbbu.nl/nl/artikelen/discriminatie-advies-en-aanpak) met informatie en adviezen.

dat een verwijzing naar (jonge) leeftijdsgroepen oudere werkzoekenden flink afschrikt. Wordt naar studenten of net afgestudeerden gevraagd, dan zijn ouderen niet geneigd om te solliciteren.²⁵ De Inspectie SZW herhaalde dit onderzoek en concludeerde ook "... dat zowel direct als indirect leeftijdsonderscheid regelmatig voorkomt in vacatureteksten. Het gaat hierbij om duizenden gevallen per jaar."²⁶

Uitzendbureaus

Uitzendbureaus zijn een grote speler op het gebied van werven en selecteren van kandidaten voor vacatures. Er zijn in Nederland zo'n 12.000 uitzendbureaus. Dit zijn vooral kleine bedrijven, waar eenpitters in de meerderheid zijn. De laatste jaren is er veel aandacht voor discriminatie in deze sector. De ABU (Algemene Bond Uitzendondernemingen), ondertekenaar van het Charter Diversiteit, is actief aan de slag gegaan met discriminatiebestrijding.²⁷ Ook Charterondertekenaar

23 Thijssen, L., Coenders, M. en Lancee, B.: '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: [Gediscrimineerde sollicitant kan weinig doen om baankans te vergroten](#).

24 Fokkens, A., Beukeboom en C. J. & Maks, I., *Leeftijdscriminatie in vacatureteksten*. Een geautomatiseerde inhoudsanalyse naar verboden leeftijdgerelateerd taalgebruik in vacatureteksten, Amsterdam, Vrije Universiteit Amsterdam, 2018.

25 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.

26 *Leeftijdscriminatie in vacatureteksten*. Een geautomatiseerde inhoudsanalyse naar verboden leeftijd-gerelateerd taalgebruik in vacatureteksten. Inspectie SZW, Den Haag, februari 2020.

27 Zie: [ABU Kennisbank Arbeidsmarktdiscriminatie](#)

NBBU (Nederlandse Bond van Bemiddelings- en Uitzendondernemingen), de kleinere brancheorganisatie, zet zich hiervoor in.²⁸ Daardoor is het aantal intercedenten van uitzendbureaus die bij deze bonden zijn aangesloten en dat ingaat op een discriminerend verzoek, teruggedrongen. Uit een steekproef (2019) door de Inspectie SZW onder uitzendbureaus die niet bij ABU of NBBU zijn aangesloten, bleek dat 40% een op basis van afkomst discriminerend verzoek van potentiële opdrachtgevers honoreren.²⁹

Wetsvoorstel

Op 14 maart 2023 heeft de Tweede Kamer ingestemd met het wetsvoorstel 'Toezicht gelijke kansen bij werving en selectie'. Het wetsvoorstel ligt nu voor behandeling in de Eerste Kamer.

Doel van het wetsvoorstel is, in aanvulling op al bestaande gelijkebehandelingswetgeving, discriminatie op de arbeidsmarkt te voorkomen, waardoor iedereen een gelijke kans heeft in de zoektocht naar een nieuwe baan. Om bij de werving en selectie gelijke kansen te bevorderen, zijn in het voorstel de volgende verplichtingen voor werkgevers en intermediairs opgenomen:

- een werkwijze waarover werkgevers en intermediairs moeten beschikken;
- vergewisplichten voor zowel werkgevers als intermediairs, en
- een meldplicht voor intermediairs.

2.2 Profilering

Bedrijven die meer diversiteit in hun personeelsbestand willen, maken dat vaak niet goed duidelijk. Op hun websites ontbreekt vaak een beschrijving van de visie op D&I en van het D&I-beleid. Ook komt het vaak niet naar voren in de uitstraling van het bedrijf. De digitale kanalen geven bijvoorbeeld in het beeldmateriaal een te eenzijdig beeld van het personeel. Dit komt ook voor bij bedrijven die wél een divers personeelsbestand hebben. Voor brede groepen werzoekenden werkt dit minder aantrekkelijk: mensen die zich niet gerepresenteerd zien in de uitingsvormen van het bedrijf gaan uit van een lage *person organizati-*

on fit, verwachten niet te passen in de teams en zullen meestal niet solliciteren. Andersom komt het ook voor dat bedrijven in hun uitingen een te rooskleurig beeld geven van de personeelssamenstelling. Deze *woke-washing* wordt eenvoudig doorgeprikt en kan zich tegen het bedrijf keren.

2.3 Werving

Vacatures

Hoe vacatures worden opgesteld en gepresenteerd, is van grote invloed op de kandidaten die zich aanbieden. Als vacatures bijvoorbeeld zijn opgesteld in 'mannelijk' taalgebruik, zullen vrouwen zich daarvoor minder snel aangetrokken voelen.³⁰

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

Daarnaast 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. Dit laat weinig ruimte voor diversiteit. Twee voorbeelden bij het beoordelen van de competentie 'zelfstandigheid' zijn: men kijkt wél naar buitenlandervaring, maar niet naar de ervaring in het herkomstland van een kandidaat (of diens ouders). En bij het beoordelen van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid worden zorgtaken binnen het gezin vrijwel nooit meegenomen.

Wervingskanalen

Bepalend voor welke sollicitanten op vacatures van een werkgever reageren, zijn de wervingskanalen. Wervingskanalen en potentiële doelgroep(en) sluiten niet altijd goed op elkaar aan. Vaak wordt alleen ge-

28 Zie: NBBU [websitepagina Diversiteit en Inclusie](#)

29 Rapport Mystery calling-onderzoek arbeidsmarktdiscriminatie, Inspectie SZW, juli 2019.

30 Keulen, S. en E. Mollema, E., 'Inclusief werven & selecteren: Hoe doe je dat?' Direction, 2017.

kozen voor de geijkte en niet voor alternatieve kanalen. Daardoor worden niet alle potentiële sollicitanten bereikt.

2.4 Selectie

Het selecteren van mogelijke kandidaten is moeilijk en onzeker en de uitkomst lijkt vaak onvoorspelbaar. Door de geringe informatie kunnen impliciete vooroordelen doorslaggevend worden. Bijvoorbeeld: bij functies voor hogeropgeleiden blijkt de sociale klasse van sollicitanten van sterke invloed op welke functie zij krijgen aangeboden.³¹ En in het selectieproces voor een leidinggevende functie spelen gender en kleur een belangrijk rol.^{32, 33}

Selectieprocedure

Bij de selectieprocedure ligt de nadruk vooral op subjectieve vaardigheden (soft skills). Daardoor zijn niet objectieve kenmerken, maar subjectieve observaties leidend 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 spelen bewuste en onbewuste vooroordelen een rol³⁴ blijkt uit verschillende onderzoeken.^{35, 36, 37}

Voor zij een definitieve keuze voor een kandidaat maken, nemen veel bedrijven en instellingen een assessment af. Veel assessments zijn echter ‘gekleurd’ en gebruiken cultuurgebonden en conventionele selectie-instrumenten. Daarbij zijn sollicitanten met een niet-westerse migratieachtergrond in het nadeel, omdat hun culturele achtergrond in het assessment niet is meegenomen. Trainingen of oefeningen ter voorbereiding van een assessment kunnen de diverse samenstelling van de groep geslaagden positief beïnvloeden.

PROEFTUIN

Breed werven en objectief selecteren

Breed werven en objectief selecteren is een belangrijk onderdeel van het D&I-beleid van de Rijksoverheid. Een van de interventies is een training - deze is rijksbreed verplicht voor leden van sollicitatiecommissies - die vooringenomenheid moet voorkomen en het selectiegesprek verbeteren. Verder wordt ingezet op inclusieve arbeidsmarktcommunicatie en het actief delen van vacatures binnen diversiteitsnetwerken en met partnerorganisaties. Daar zijn recent de volgende maatregelen aan toegevoegd:

- Het aansporen van vacaturehouders om het aantal competenties en kenmerken in een vacaturetekst te beperken tot dat wat echt nodig is, gelet op de kwaliteiten en kenmerken van het zittende team.
- Het verbreden van de rijksbrede verplichting dat in sollicitatiecommissies voor schalen 14 en hoger een vrouw zitting neemt.
- Het ontwikkelen van een rijksbrede standaard voor o.a. gestructureerd interviewen op basis van objectieve criteria als de norm bij sollicitatiegesprekken en zorgen voor passende begeleiding door HR.
- Het inrichten van ‘Proeftuinbreed werven en objectief selecteren’. Daarin worden *pilots* binnen de verschillende departementen samengebracht, zoals *open hiring*, talentgericht werven en selecteren en anoniem solliciteren. Daar wordt bepaald welke aanvullende, rijksbrede interventies wenselijk zijn, rekening houdend met de verschillende functietypen en werkzaamheden binnen de Rijksoverheid.

Meer informatie: [Kamerbrief over breed werven en objectief selecteren Rijksoverheid](#)

31 Torche, F., Is a College Degree still the Great Equalizer? American Journal of Sociology, 117 (3), 2011, p. 521-548.

32 Williams, J., ‘What works for Women at Work.’ 2014.

33 Diversiteit in de top: tijd voor versnelling, SER-advies, september 2019.

34 Op achterstand. Discriminatie van niet-westerse migranten op de arbeidsmarkt, SCP 2012.

Backer, A., Uitzendbureaus, gekleurde doorgeefluiken?, 2011. Loeters, E., De klant is koning. Een onderzoek naar het honoreren van discriminerende verzoeken van werkgevers door intercedenten van uitzendbureaus in Nederland, 2011. Möbius, Mystery calling, 2013.

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

35 Discriminatie werkt niet. Advies over het tegengaan van discriminatie bij de arbeid, SER-advies, april 2014.

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

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



3

Diversiteitsbewust werven en selecteren

Hoe werv en selecteer je objectief een kandidaat voor een vacature, realiseer je gelijke kansen en draag je bij aan meer diversiteit op de werkvloer? Onderstaande aanbevelingen helpen je op weg.

3.1 Formuleer een visie op diversiteit en inclusie en draag die uit

Belangrijk is dat het bedrijf een eigen visie formuleert op het belang en de meerwaarde van D&I in- en extern uitdraagt dat het staat voor non-discriminatie en een inclusief bedrijfsklimaat met ruimte voor diversiteit. Hier enkele tips:

- Neem D&I op als norm in de missie en doelen van de organisatie. Leg uit waarom je dit belangrijk vindt.
- Maak dit in beeld en woord, bijvoorbeeld in een diversiteitsstatement, zichtbaar. Gebruik in vacatureteksten en op de website foto's en films om de diversiteit in de samenleving en onder het personeel weer te geven. Richt een aparte wervingssite in.
- Neem als management zichtbaar stelling tegen arbeidsmarktdiscriminatie.
- Zorg voor systematisch, samenhangend en onderbouwd D&I-beleid.
- Analyseer de bestaande wervings- en selectieprocedure en de instroomcijfers.
- Formuleer je D&I-doelstellingen voor werving en selectie SMART middels concrete en zichtbare maatregelen.³⁸
- Werk aan draagvlak voor het D&I-beleid in alle organisatielagen³⁹.
- Monitor de uitvoering, resultaten en effecten.

38 Handreiking Doelstellingen voor D&I SMART formuleren, Universiteit Utrecht, Nederlandse InclusiviteitsMonitor (NIM) en SER Diversiteit in Bedrijf, september 2021.

39 Iedereen aan boord. Handreiking voor het creëren van draagvlak voor diversiteits- en inclusiebeleid. Universiteit Utrecht, Nederlandse Inclusiviteitsmonitor (NIM) en SER Diversiteit in Bedrijf, juni 2022.

Streefcijfers en voorkeursbeleid

De gemeente Amsterdam wil dat op termijn 30 procent van de functies vanaf schaal 12 zijn ingevuld door collega's met een niet-westerse migratieachtergrond. Dit wil ze bereiken door inclusief te werven en selecteren, bewustzijn te vergroten, te zorgen voor betere doorgroei en doorstroom en door het werken met streefcijfers. Voor functies van schaal 15 en hoger past de gemeente daarnaast voorkeursbeleid toe. Dit betekent dat bij gelijke geschiktheid de voorkeur uitgaat naar kandidaten met een niet-westerse migratie achtergrond. Uitgangspunt is gelijke behandeling. Vacatures staan open voor alle kandidaten die moeten voldoen aan de bij de functie horende kwaliteitseisen. Tegelijkertijd besteedt de gemeente veel aandacht aan een inclusieve werkcultuur. Dat is nodig zodat nieuwe en bestaande medewerkers worden betrokken, gewaardeerd en gestimuleerd en niet direct weer uitstromen. Zo wil de gemeente ervoor zorgen dat het personeelsbestand een afspiegeling wordt van de beroepsbevolking van Amsterdam.

Diversiteit brengt meer kwaliteit

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

Deloitte, ook Charterondertekenaar, brengt op zijn website een gelijklopende boodschap: met een diversiteit aan collega's kan het bedrijf de klanten het beste helpen. Ook Deloitte presenteert op de website zijn medewerkersnetwerken: Cultural Diversity Network, Neurodiversity Network, Proud at Deloitte en Deloitte's Women Network.

Charterondertekenaar NS draagt op de D&I-pagina op de website uit dat verschillen op de werkvloer goud waard zijn met als motto 'Welkom zoals jij bent'. De NS kent verschillende unieke netwerken voor medewerkers: Trainbow, Variatons, JongNS, InterNS, ABC-netwerk en NS Inc.

3.2 Bied training met handelingsperspectief

Zogenaemde unconscious bias-trainingen kunnen recruiters en selecteurs bewuster maken van hun vooroordelen. Als de opgedane kennis direct kan worden toegepast, zijn deze trainingen effectief.

Enkele tips:

- Bied een training 'onbevooroordeeld werven en selecteren' alleen aan als de deelnemers ook praktische handelingsperspectieven krijgen aangeboden.⁴⁰
- Zorg voor duidelijk geformuleerde criteria en gestructureerde procedures. Richtlijnen moeten re-

cruiters direct in praktijk kunnen brengen als er sprake is van diversiteit onder de kandidaten.^{41, 42}

- Herhaal de training periodiek en monitor de effecten.

3.3 Pas werving aan

Onderstaande aanbevelingen gaan over het opstellen van vacatureteksten en zijn onder meer ontleend aan de handleiding 'In 5 stappen naar een inclusievere vacaturetekst'.⁴³

40 Hulsegge, G., Verhoef, H., Emmert, S. en Thijs, C., Effectieve interventies om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen tijdens de werving en selectie: een Delphi-studie, in: Tijdschrift voor HRM, editie 3, 2021, p. 33-55.

41 Homan, T., 'Vier de verschillen; De vele gezichten van diversiteit.' Rede bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar, oktober, 2017.

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

43 Handleiding In 5 stappen naar een inclusievere vacaturetekst, april 2021. Deze handleiding is onderdeel van de pilot 'Nudging in werving en selectie' van het ministerie van SZW en te vinden op www.talentsbelangrijker.nl.

Experts over effectieve interventies

In 2020 legde TNO 19 experts op het gebied van discriminatie en inclusie de vraag voor welke interventies het meest effectief zijn voor het tegengaan van discriminatie in werving en selectie. Interventies die door deze experts als overwegend als effectief werden beoordeeld hadden betrekking op:

1. het objectiveren van de werving-en-selectieprocedure, zoals de-identificatie van het cv, gestructureerde gespreksvoering en selectie op basis van objectieve criteria;
2. veranderen en naleven van een sociale norm gericht op non-discriminatie;
3. inzetten op bewustwording van stereotypen en vooroordelen, gecombineerd met het bieden van een handelingsperspectief; en
4. langdurig contact met de doelgroep door proefwerken of stages mogelijk te maken.

Meer informatie over de sollicitant of kortdurend contact middels bijvoorbeeld zogenoemde speed-dates werd als ineffectief beoordeeld. Op basis van de resultaten van de [Delphi-studie](#) worden verschillende aanbevelingen gedaan aan de praktijk om arbeidsmarktdiscriminatie tijdens de werving en selectie te verminderen. Nader onderzoek zal moeten uitwijzen wat in de praktijk uiteindelijk het beste werkt.

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. Daarnaast kan expliciet gemeld worden dat het bedrijf streeft naar een divers personeelsbestand en/of waarde hecht aan diversiteit.

Breng de functie-eisen terug tot de kern van de werkzaamheden

Formuleer de vacaturetekst op basis van de taakomschrijving en het functieprofiel. Leg de nadruk op het

Training Selecteren zonder vooroordelen

Het College voor de Rechten van de Mens biedt de training 'Selecteren zonder vooroordelen' aan. Deze gaat ervan uit dat je als werkgever de beste kandidaat voor een functie wil vinden en, bij de zoektocht naar talent en kwaliteit, kennis en ervaring inzet. Bij de werving en selectie moet je naar de mensen die je spreekt kritisch kijken. De training kan een eyeopener zijn: je krijgt meer inzicht in het selectieproces en de organisatie kan meer ruimte gaan geven aan kwaliteit en competenties. Werven zonder (onbewuste) vooroordelen betekent vaak dat de focus meer gelegd wordt op individuele kwaliteiten. In 2021 is de training vernieuwd en uitgebreid met twee nieuwe modules: een over digitale werving en selectiemiddelen en discriminatie, en een over de doorstroom van vrouwen naar de subtop, het midden- en hogere management.

Meer info: www.mensenrechten.nl/voorlichting/training/selecteren-zonder-vooroordelen

concreet omschrijven van de taakstelling en de werkplek en minder op de competenties. Het is belangrijk om functie-eisen te beschrijven in termen van gedrag en niet in termen van eigenschappen. Stel geen eisen die irrelevant zijn voor de functie. Wanneer bijvoorbeeld een goede taal- en schrijfvaardigheid en/of het hebben van een rijbewijs niet noodzakelijk zijn, hoeven deze niet te worden opgenomen in de vacaturetekst.

Maak de functievereisten inclusiever

De vacaturetekst kan van invloed zijn op wie gaat reageren. Vermijd seksegebonden taal en gebruik genderneutrale taal in de functietitel en -eisen. Een neutrale functiebeschrijving bevat zowel traditioneel 'mannelijke' als 'vrouwelijke' vaardigheden.⁴⁴ Maak de vacatures ook toegankelijk voor mensen met een arbeidsbeperking, bijvoorbeeld voor visueel beperkte kandidaten.

⁴⁴ Mollema, E. en Driel, van, J., Inclusief Werven, Selecteren en schrijven, Dimension Zie: www.leiderschapontwikkelen.nl/boek/inclusief-werven-en-selecteren-hoe-doe-je-dat/ voor downloaden gratis eBook



Wees duidelijk over de arbeidsvoorwaarden

Vermeld in de vacature de arbeidsvoorwaarden die het solliciteren aantrekkelijker maken. Zet daarvoor je kennis over de doelgroepen in. Jongeren geboren tussen 1982-2001 hebben bijvoorbeeld meer interesse in doorgroei- en opleidingsmogelijkheden dan in de salarishoogte. Keerzijde van deze gerichte verleidingsstrategie is dat andere groepen zich weer 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.

Test de vacaturetekst

Leg de vacaturetekst voor aan mogelijke kandidaten uit diversiteitsgroepen en vraag feedback aan medewerkers(netwerken), recruiters en experts. Wat vinden zij van de tekst?

Investeer in persoonlijk contact

Vooroordelen en stereotypen worden vooral in persoonlijke contacten 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. Medewerkersnetwerken en organisaties kunnen die ontmoetingen faciliteren. Enkele

voorbeelden van organisaties: Nextworker⁴⁵ in Rotterdam brengt jongeren met een migratieachtergrond in contact met werkgevers binnen het mkb. Onbeperkt aan de slag⁴⁶ organiseert Meet&Greets voor mensen met een arbeidsbeperking en werkgevers. Expertisecentrum ECHO⁴⁷ draagt bij aan een veranderende beeldvorming door studenten met een migratieachtergrond stages aan te bieden. De jaarlijks ECHO Award is een landelijke stimuleringsprijs voor excellent multicultureel talent in het hoger onderwijs.⁴⁸

Gebruik meerdere en specifieke wervingskanalen

Het is cruciaal dat werkgevers niet alleen via hun eigen (informele) netwerken, maar ook via formele kanalen werven. Diversiteitsgroepen worden effectief bereikt via hun eigen, specifieke netwerken en kanalen. Lhbt+’ers zijn veelal georganiseerd langs de lijnen en netwerken van de onderscheiden groepen. Voorbeelden hiervan zijn Gendertalent, Corporate Queer en Work Place Pride. Mensen met een arbeidsbeperking 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, Emma at Work, Studeren & Werken op Maat, Werkpad (voor werkzoekenden met een zintuiglijke beperking) en Autitalent (voor mensen met autisme). Deze organisaties hebben veel kennis van en ervaring met hun specifieke doelgroep en kunnen bij plaatsing vaak begeleiding en ondersteuning 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 (zoals Colourful People) en banenbeurzen. Statushouders kunnen worden bereikt via het UAF, Refugee Talent Hub en VluchtelingenWerk.

Zet digitale middelen in

In toenemende mate maken werkgevers gebruik van sociale 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

45 Zie: www.nextworker.nl

46 Zie: www.onbeperktaandeslag.nl/meetgreet-5/

47 Zie: <https://echo-net.nl/>

48 Zie: ECHO Award 2022.

De Incomplete Stijlgids

Op zoek naar tips voor neutraal taalgebruik? Raadpleeg dan de Incomplete Taalgids van WOMEN Inc.. In deze praktische handleiding wordt uitgelegd hoe je in woord en beeld op een gelijkwaardige manier kunt communiceren. Het beschrijft verschillende voorbeelden en vormen van 'linguistic bias' en tips om dit voorkomen bij het schrijven over o.a. gender, etniciteit, seksualiteit en mentale en/of fysieke beperking. Ook geeft de gids tips voor het inclusief gebruiken van beeldtaal om een afbeelding, een artikel of social media post opvallender en aantrekkelijker te maken voor een breed publiek.

www.womeninc.nl/wp-content/uploads/2022/10/WI-Stijlgids-2022.pdf

groep Twitteraars wordt aangeboden.⁴⁹ Uit onderzoek van Intelligence Group (2020) 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: 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*.⁵⁰

3.4 Pas selectie aan

In hun zoektocht naar meer inclusieve selectiemechanismen zetten werkgevers of selectiebureaus uiteenlopende middelen in. Men kan gebruikmaken van een objectieve selectiemethode waarbij de achtergrondkenmerken zoveel mogelijk worden verhuld of een procedure waarbij deze kenmerken positief worden benadrukt. Dit gebeurt bijvoorbeeld bij *speed-dates*, *itches* en *videosollicitaties*.

Ondertekenaars van het Charter Diversiteit schenken relatief veel aandacht aan de aanpassing van hun wervingsproces. Er is minder aandacht voor de aanpassing van het selectieproces, maar die neemt wel toe. Uit de Monitor Charter Diversiteit 2021 – zie tabel in hoofdstuk 1 – blijkt onder andere dat meer dan de helft van de 150 rapporterende ondertekenaars inzet op het aanpassen van selectieprocedures (56%) en ruim een derde op het divers samenstellen van selectiecommissies (36%).⁵¹ Er zijn verschillende

Objectief werven op competenties

De SVB (Sociale Verzekeringsbank) wil een afspiegeling zijn van de beroepsbevolking om zo de burger beter te kunnen bedienen. Daarom wil ze een aantrekkelijke werkgever zijn voor een brede doelgroep. Dit komt tot uiting in de arbeidsmarktcampagne en in de biasvrije vacatureteksten.

“Een grote doorbraak kwam bij een grote werving (2020-2023) van ruim 500 nieuwe medewerkers, waar we objectief zijn gaan werven en selecteren. Het was een groot diversiteitssucces. Spontaan meldden collega's dat de nieuwe aanwas 'zo divers!' was. Iedereen begreep dat de objectieve selectiecriteria en vooraf vastgestelde profielen nodig waren voor een grote

landelijke instroom. Verder hebben we het uitzendbureau gevraagd om ook kandidaten voor te dragen die uit een uitkerings situatie kwamen en benadrukt dat geschikte kandidaten uit alle achtergronden welkom zijn.” Het uitzendbureau kon breder werven en kandidaten konden zich goed voorbereiden op de gesprekken, omdat ze bekend waren met het profiel én vooraf goed waren geïnformeerd over de functie, de organisatie en de interne opleiding. Voor alle sollicitanten werden informatiebijeenkomsten georganiseerd. “Met deze methode konden we kandidaten bij een afwijzing ook concrete feedback meegeven, wat een aantal van hen zeer waardeerden. Er waren kandidaten die hiermee aan de slag gingen en in een volgende ronde alsnog zijn aangenomen.”

49 Zie: Personeelsbeleid, jaargang 50, september 2015, p. 31.

50 Zie: www.flexnieuws.nl/nieuws/top-10-jobboards-speelbord-uitzendbureaus-en-tech-giganten/

51 Monitor Charter Diversiteit 2021, Regioplan in opdracht van SER Diversiteit in Bedrijf, juli 2022.

Be Equal
Neurodiversity



What to do if I'm neurodivergent and I want a career in IBM...
by Andrew Williams

Ruimte voor neurodiversiteit

IBM is gestart met het specifieke ND@IBM Recruitment program om medewerkers aan te trekken en te behouden met een neurodivers profiel (zoals autisme, dyslexie en ADHD). Met behulp van medewerkersnetwerken (#ActuallyAutistic en #ActuallyNeurodivergent) toetst IBM het wervings- en selectieproces op tekortkomingen en past het zodanig aan dat het een veilig en uitnodigende omgeving biedt voor alle type sollicitanten. Een kandidaat die geïnteresseerd is in een functie kan (optioneel) aangeven of er sprake is van een neurodivers profiel. De IBM recruiter gebruikt dit om tijdens het interviewproces passende ondersteuning en accommodatie aan te bieden. In een gestructureerd sollicitatie- en interviewproces staan vaardigheden en ervaring centraal. Het ND@IBM programma biedt tevens neurodiversiteitstraining aan alle betrokken medewerkers om bewustzijn, begrip en acceptatie te vergroten. Nieuwe medewerkers krijgen toegang tot een mentor die ook dient als de cultuurcoach door te helpen bij het navigeren door het team en de bedrijfscultuur. IBM wil deze neurodiverse aanpak in de toekomst standaardiseren voor alle sollicitanten. Zie ook: https://youtu.be/6YBCGg03B_w www.linkedin.com/pulse/what-do-im-neurodivergent-i-want-career-ibm-andrew-williams/

methoden om selectieprocessen meer diversityproof te maken.

Personaliseer sollicitatieprocedures

Bij het personaliseren 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. Een video van een

Samenwerken met studentenverenigingen

AEF (Andersson-Elffers-Felix) legt actief contact met studentenverenigingen. Doel is om studenten met een niet-westerse achtergrond voor AEF te interesseren. Zo is er samenwerking met het STIP Studentenplatform en de Moslimstudenten Associatie Nederland. Dit zijn platform-/koepelverenigingen met een netwerk van studentenorganisaties met een diverse studentenpopulatie. AEF biedt onder andere trainingen aan en organiseert werkbezoeken. Zo wil het bedrijf de studentenorganisaties helpen met hun vraagstukken en het aanleren van allerlei vaardigheden. Op deze manier leren de studenten het advieswerk en AEF zelf beter kennen. Een van de effecten is een toename van het aantal sollicitanten met een etnisch-culturele achtergrond. Zie: www.stipstudenten.nl/training-time-management en www.msanl.nl

sollicitant kan eventuele vooroordelen ontkrachten. Sollicitatiemarkt.nl bijvoorbeeld is overtuigd van de kracht van lichaamstaal en uitstraling en maakt uitsluitend van deze methode gebruik. Trainingen leren sollicitanten zich via beeld optimaal te presenteren aan een potentiële werkgever. Ondanks positieve gebruikerservaringen, wordt deze interventie door experts in de Delphistudie van TNO als minder effectief beoordeeld. Kort, eenmalig contact leidt niet per se tot afname van vooroordelen en minder discriminatie.⁵²

Anonimiseer sollicitatiebrieven

Door sollicitatiebrieven te anonimiseren hopen werkgevers discriminatie tegen te gaan en kandidaten met een 'afwijkende' achtergrond meer kans te geven om 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

52 Hulsegge, G., Verhoef, H., Emmert, S. en Thijs, C., Effectieve interventies om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen tijdens de werving en selectie: een Delphi-studie, in: Tijdschrift voor HRM, editie 3, 2021, p. 33-55.

Statushouder werkt mee aan de energietransitie

Alliander wil toekomstperspectief bieden aan statushouders met een technische achtergrond. In de energiebranche is een grote behoefte aan gekwalificeerde elektrotechnici. Jaarlijks start een groep van 10-12 statushouders als monteur-in-opleiding. Het leer-werktraject biedt deze doelgroep de kans om zich te ontwikkelen tot Eerste monteur en bij te dragen aan de energietransitie. Samen met het UAF en Temp'hory worden de werving en selectie en een opleidingstraject georganiseerd. Het opleidingstraject duurt achttien maanden. De eerste zes maanden gaan de deelnemers fulltime naar school: ze krijgen taallessen, behalen het VCA (Veiligheid, gezondheid en milieu Checklist Aannemers), andere certificaten, hun rijbewijs en krijgen theorie- en praktijklessen. Na diplomering gaan ze aan het werk bij Alliander. Het bedrijf heeft zeer goede ervaringen met deze doelgroep: het zijn enthousiaste en gedreven personen die zich graag het vakmanschap van een monteur eigen maken. Kortom: een win-winsituatie voor iedereen.

sollicitatieformulier de persoonlijke gegevens automatisch anonimiseert. Onderzoek laat zien dat anoniem solliciteren wisselend succes heeft. Zo zijn vijf grote gemeentes, omdat ze geen merkbaar effect zagen, ermee gestopt. Andere pilots zijn wel positief geëvalueerd. In de gemeente Den Haag bijvoorbeeld steeg het aantal mensen met een migratieachtergrond dat een sollicitatiebrief schreef van 24% naar 31%. En van de kandidaten die op gesprek kwamen, werden daar flink meer mensen met een niet-westerse migratieachtergrond aangenomen.

In de Delphistudie van TNO wordt anoniem solliciteren door experts als een effectieve interventie beoordeeld.⁵³ Dit sluit aan bij de conclusies van CBS en SCP

dat het de moeite waard is om anoniem solliciteren vaker toe te passen. Weliswaar is het geen wondermiddel tegen discriminatie, maar bestrijdt deze in de eerste selectiefase wel en verhoogt het de kans om voor een sollicitatiegesprek te worden uitgenodigd.⁵⁴

Hoewel anoniem solliciteren geen garantie is om arbeidsmarktdiscriminatie te voorkomen – kandidaten moeten immers toch zelf het gesprek voeren – biedt het wel meer kansen om 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 opdoen. 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.

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

Selecteer op basis van objectieve criteria

Veel werkgevers hebben een voorkeur voor niet-gestructureerde en meer intuïtieve methoden van selectie (de 'klik'). Dat laat ruimte voor impliciete stereotypen en vooroordelen en sluit bepaalde kandidaten bij voorbaat uit. Objectieve procedures waarbij selecteurs gestructureerd de geschiktheid van kandidaten beoordelen op (van te voren bepaalde) criteria zijn een alternatief. Hierover is brede consensus.⁵⁵ Voorafgaand aan de selectieprocedure worden de criteria vastgesteld waaraan een kandidaat moet voldoen. Klassieke criteria, zoals diploma's en werkervaring, kunnen worden aangevuld met eisen van *hard skills* en (meetbare) competenties. *Soft skills* zijn minder tastbaar en vatbaarder voor subjectieve beoordeling.

53 Hulsegge, G., Verhoef, H., Emmert, S. en Thijs, C., Effectieve interventies om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen tijdens de werving en selectie: een Delphi-studie, in: Tijdschrift voor HRM, editie 3, 2021, p. 33-55.

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

55 Hulsegge, G. e.a., Effectieve interventies om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen tijdens de werving en selectie: een Delphistudie, in: Tijdschrift voor HRM, Editie 3, 2021.



Dat geldt ook voor het zoeken naar balans tussen traditioneel mannelijke en vrouwelijke kwaliteiten. Zo stellen recruiters van Airbnb voorafgaand aan sollicitatiegesprekken een lijst op van eigenschappen waarover een kandidaat moet beschikken.⁵⁶

Structureer het sollicitatiegesprek

Belangrijk is dat het sollicitatiegesprek gestructureerd en volgens een vast protocol en beoordelingsformat verloopt. Dat betekent dat elke kandidaat dezelfde vragen krijgt, in dezelfde mate wordt doorgevraagd en via dezelfde systematiek wordt 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.”⁵⁷ Een aanbeveling is wel om interviewers en recruiters op het voeren van gestructureerde gesprekken te trainen.

Stel selectiecommissies divers samen

Door selectiecommissies divers te maken, neemt het bewustzijn over verschillen toe. Dat kan leiden tot meer inzicht in de rol van vooroordelen en communicatie- en culturele stijlen in het wervings- en selectieproces en daarmee tot een meer evenwichtige selectie. Sommige bedrijven geven aan dat korte gesprekken met individuele commissieleden — in plaats van met de voltallige commissie — kunnen leiden tot meer diversiteit onder de aangenomen kandidaten. De

56 Zie: www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/how-airbnb-is-working-to-eliminate-bias-from-interview-process.

57 Zie: www.nrc.nl/nieuws/2017/06/13/vrouw-dan-krijg-je-vage-feedback-11057914-a1562709.

Objectief werven en selecteren voor ondernemers

Om werkgevers te ondersteunen in objectief werven en selecteren hebben Movisie en SER Diversiteit in Bedrijf de e-training ‘Het nieuwe werven en selecteren, vind talent zonder vooroordelen’ ontwikkeld. Hoofddoel is dat werkgevers hun werving en selectie zó gaan inrichten dat iedereen gelijke kansen krijgt en de meest geschikte kandidaat voor een functie selecteren.

De training (die 60 minuten duurt) is opgezet met een groep ondernemers en is met name gericht op mkb’ers, met een focus op organisaties die geen grote HR-afdeling hebben. De e-learning legt de nadruk op ‘doen’, hoewel er ook informatie en kennis te vinden is, en richt zich op het (h)erkennen van de competenties (kennis, vaardigheden en houding) van kandidaten. De training biedt praktische handvatten om deze methode makkelijk toe te passen in de eigen organisatie.

Na het doorlopen van de training heb je:

- kennis over de wettelijke verplichtingen rond objectief werven en selecteren;
- begrip van de voordelen van gelijke kansen in werving en selectie;
- inzicht in de huidige status van de organisatie op dit gebied;
- toegang tot handvatten om objectief te gaan werven en selecteren;
- een stappenplan en planning voor de implementatie.

Deelname aan de e-learning is gratis. Mkb-ers die naar aanleiding van de e-learning vragen hebben, kunnen op maat advies krijgen van SER Diversiteit in Bedrijf.

Als je deze e-learning wil volgen, registreer je je eenmalig en eenvoudig met je naam en e-mailadres op de website van Movisie: www.movisie.nl/training/online-training-nieuwe-werven-selecteren Daarna heb je toegang tot de online leeromgeving van Movisie.



Werkervaring, training en coaching

In alle winkels wereldwijd van IKEA krijgen mensen met een vluchtachtergrond de mogelijkheid werkervaring op te doen in het woonwarenhuis. Zo wil IKEA voor statushouders de drempels naar een duurzame baan wegnemen. In Nederland geeft het bedrijf in samenwerking met de Refugee Talent Hub jaarlijks 70 statushouders de mogelijkheid voor een leer-werkstage van drie maanden waarin zij, met behoud van uitkering, meewerken binnen verschillende afdelingen. Dit 'Skills for Employment'-programma biedt daarnaast een intensieve taal cursus, *job coaching* en mentoring, en een interculturele vaardigheidstraining voor deelnemers én collega's. IKEA heeft de intentie om deelnemers na het programma aan te nemen voor minimaal 24 uur per week. Voor deelnemers die niet kunnen of willen instromen bij IKEA blijft een jobcoach ter ondersteuning nog één extra maand beschikbaar. Kandidaten worden voorgedragen door de gemeente en het WerkgeversServicepunt in samenwerking met de Refugee Talent Hub. Met 'Skills for Employment' en door in de communicatie altijd het talent en de ambitie van de deelnemers voorop te zetten, wil IKEA de beeldvorming rond vluchtelingen verbeteren.

commissieleden wisselen hun gespreksresultaten en inzichten uit en komen tot een gezamenlijke conclusie.

Hanteer de Rooney Rule

De Rooney Rule stelt dat voor elke vacante functie minstens één kandidaat uit een diversiteitsgroep voor een sollicitatiegesprek wordt uitgenodigd.⁵⁸ In Nederland is dit instrument met succes ingezet door het Kunstmuseum Den Haag.

Overweeg het gebruik van algoritmes

Een relatief nieuwe trend bij werving en selectie is het

Training voor interviewers

Medewerkers van PwC die interviews met sollicitanten afnemen, volgen trainingen over recruitment-methodieken en over thema's die raken aan D&I, zoals over *unconscious bias*. Zij krijgen zo meer inzicht in bijvoorbeeld de rol van interculturele communicatie en leren hoe ze kunnen kijken naar de diverse achtergronden van kandidaten bij het beoordelen van cv's. D&I is belangrijk, omdat het succes van het bedrijf afhankelijk is van de diversiteit en de kwaliteit van de medewerkers. Deze opleidingen en trainingen leiden tot een inclusiever recruitmentproces. Met hun diverse zienswijzen, culturen, kennis en ervaring maken PwC'ers het verschil bij klanten en voor de maatschappij. Daarnaast vindt PwC inclusief taalgebruik belangrijk, bijvoorbeeld in de vacatures en arbeidsvoorwaarden.

inzetten van kunstmatige intelligentie. 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.⁵⁹ Kleinere bedrijven werken – vanwege de kosten – vaker met een *applicant tracking system (ATS)*.⁶⁰ Daarmee willen ze niet alleen tijd van recruiters besparen, maar ook het personeelsbestand diverser maken. Deze nieuwe manieren van werving moeten onbewuste selectie en daarmee discriminatie tegengaan.

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.⁶¹ Middels *machine learning* wordt gekeken naar de competenties en vaardigheden van kandidaten en worden persoonskenmerken buiten be-

58 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.

59 Zie: www.nrc.nl/nieuws/2018/05/11/solliciteren-bij-een-algoritme-a1602656

60 Zie: www.nrc.nl/nieuws/2019/04/03/als-software-je-sollicitatiebrief-leest-a3955667

61 Zie: www.nrc.nl/nieuws/2016/04/06/het-algoritme-zegt-geschied-1605960-a1345277



PRAKTISCHE HANDLEIDINGEN

Nudging in Werving en Selectie

Tussen 2019 en 2021 namen negentien werkgevers deel aan de pilot 'Nudging in Werving en Selectie' van het ministerie van SZW. Nudging is een methode om met 'een klein duwtje in de rug' bepaald gedrag te bevorderen. De deelnemers pasten binnen die periode hun wervings- en selectieproces aan met het doel de invloed van onbewuste vooroordelen zoveel mogelijk te beperken. TNO deed daarbij onderzoek naar de toepasbaarheid en het effect op kansen voor kandidaten met verschillende culturele achtergronden. In de Werkagenda VIA (Voor een Inclusieve Arbeidsmarkt) zijn afspraken vastgelegd om de lessen te verdiepen en verder te verspreiden. De resultaten van dit werken aan objectief werven en selecteren staan op www.talentisbelangrijker.nl. Daar staan ook praktische handleidingen waarmee je objectief werven en selecteren kan invoeren binnen je eigen organisatie, waaronder:

- In 6 stappen naar een inclusievere vacaturetekst.
- In 4 stappen naar een gestructureerd interview.
- In 3 stappen naar een objectievere selectie.

In 2018 is het ministerie van SZW gestart met het Programma VIA dat zich richt op het verkleinen van de achterstanden op de arbeidsmarkt van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond en op het creëren van gelijke kansen voor deze groep. Het bestaat uit acht pilots. Gefocust wordt op cruciale momenten in de loopbaan van mensen met een migratieachtergrond, momenten waarop achterstanden ontstaan en waar een effectieve aanpak een groot verschil kan maken.

Meer informatie op:

- www.ser.nl/nl/thema/werkwijzer-vluchtelingen/integratie-op-arbeidsmarkt
- www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/11/16/programma-via-voortgangsbrief-2022

schouwing gelaten. De veronderstelling is dat zo de selectieprocedure objectiever verloopt. Uitzendorganisatie YoungCapital is in 2018 gestart met deze manier van selecteren: 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 de kansen te verhogen of welke andere vacatures beter aansluiten.⁶²

Er is op dit moment nog geen bewijs dat de inzet van kunstmatige intelligentie in werving en selectie een effectief middel is tegen discriminatie en voor diversiteit. Inmiddels is wel duidelijk dat dit niet vanzelfsprekend is. Het College voor de Rechten van de Mens waarschuwt voor risico's op discriminerende effecten van het gebruik van algoritmes in het wervings- en selectieproces vanwege ingebouwde vooroordelen (*bias*) tegen bepaalde groepen.^{63 64} Het College adviseert werkgevers onder andere om:

- sollicitanten voorafgaand aan de sollicitatieprocedure in begrijpelijke taal te informeren over de inzet en werking van recruitmenttechnologieën als deze onderdeel zijn van de selectie en beoordeling van kandidaten;
- te toetsen of de recruitmenttechnologieën of andere digitale systemen die je gebruikt niet leiden tot discriminatie en andere uitsluitende effecten;
- geen recruitmenttechnologie te gebruiken waar niet duidelijk is op basis van welke afwegingen de software beslissingen maakt.

62 Zie: www.youngcapital.nl/nieuws-archief/864-youngcapital-laait-platform-brain-mensen-en-vacatures-matchen

63 Recruiter of computer? Zo voorkom je als werkgever discriminatie door algoritmes bij werving en selectie, College voor de Rechten van de Mens, december 2021. 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. Digitale Arbeidsmarktdiscriminatie. Inzicht in de risico's op arbeidsmarktdiscriminatie door de inzet van recruitmenttechnologieën in werving en selectie, TNO, 23 december 2019.

64 Zie de website van het College voor Vraag en antwoord over werving- en selectie-algoritmes voor werkgevers en Checklist bij inzet van algoritmes voor werving en selectie.

MAATREGELEN

Richting diversiteit

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

- Vergroten van bewustwording bij recruiters door trainingen.
- Samenstellen van selectiecommissies die minstens 30% uit vrouwen bestaan (met name voor topfuncties).
- Benoemen van concrete doelstellingen voor de samenstelling van de *shortlist* (bijvoorbeeld dat er minimaal één 'diverse' kandidaat op moet staan).
- Formuleren van concrete doelstellingen voor de samenstelling van teams.

ROONEY RULE

Succesvolle aanpak

Om meer culturele diversiteit aan te trekken past het Kunstmuseum Den Haag sinds 2019 de 'Rooney Rule' toe en nodigt bij sollicitaties ten minste één persoon met een bi-culturele achtergrond uit. "Voor ons is dat inmiddels volstrekt vanzelfsprekend. Het toepassen van de Rooney Rule heeft ons daarbij geholpen. We kijken met een brede blik naar potentiële kandidaten en zijn ons meer bewust van de mate van diversiteit en inclusiviteit binnen de verschillende onderdelen van het Kunstmuseum. Dat passen we toe en daar spreken we op aan. 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.



4 Conclusie

Divers en inclusief werven en selecteren is veel meer dan het aanpassen van enkele onderdelen van de wervings- en selectieprocedure. Het betekent in de eerste plaats dat de betrokken functionarissen – HR managers, recruiters en selecteurs – zich bewust zijn van hun eigen 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* recruitmenttrainingen 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 werkwij-

ze. Zo kan stapsgewijs toegewerkt worden naar een meer inclusieve manier van werven en selecteren. Hiervoor kan een breed scala aan acties en maatregelen worden ingezet.

Diversiteitsbewust werven en selecteren vraagt om een integrale aanpak waarbij meerdere interventies en activiteiten worden gecombineerd én om maatwerk dat past bij de context (organisatiedoelstellingen, personeelsbeleid, arbeidsmarkt etc.) van het bedrijf of de organisatie.

Dit proces kost in eerste instantie tijd en scherpste. Uiteindelijk biedt het diversiteitsgroepen meer kansen op de arbeidsmarkt én bedrijven en organisaties toegang tot een veel ruimere *pool* van geschikte kandidaten. Hierdoor zal de werkgever, in de jacht op talent, meer succes hebben.



Publicaties

Charter- en kennisdocumenten

- Charterdocument 'Lhbt+ werknemers: Naar een inclusieve werkvloer', februari 2023.
- Diversiteitswijzer 'LHBTI op de werkvloer', februari 2023.
- Charterdocument 'Medewerkersnetwerken: een motor voor verandering', september 2022.
- Medewerkersnetwerken in het vizier; een overzicht van medewerkersnetwerken van Charterondertekenaars, september 2022.
- Charterdocument 'Statushouders en werk', juni 2022.
- Charterdocument 'Gendergelijkheid. Naar een gelijkwaardige positie van vrouwen en mannen op de arbeidsmarkt', februari 2022.
- Charterdocument 'Meten is weten. Zicht op effecten van diversiteits- en inclusiebeleid', december 2021.
- Charterdocument 'Leeftijdsdiversiteit', november 2021.
- Kennisdocument 'Werken naar vermogen. Arbeidsbeperking/ chronische ziekte en diversiteit', april 2020.
- Kennisdocument 'Van culturele diversiteit naar inclusie', maart 2020.
- 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 gelijknamige Kennisdocument, maart 2018.

De meest recente versies van bovenstaande documenten zijn te downloaden via het kennisplatform op www.diversiteitinbedrijf.nl



Overige publicaties

- *Exitgesprekken: een schat aan informatie. Handreiking over de waarde van exitgesprekken voor diversiteits- en inclusiebeleid, Universiteit Utrecht, InclusieNL en SER Diversiteit in Bedrijf, maart 2023.*
- *Diversiteit en Inclusie: wat werkgevers willen weten; Een analyse van 6000 helpdeskvragen over de periode 2019-2021, SER Diversiteit in Bedrijf, december 2022.*
- *Inclusieve werving & selectie. Handreiking voor het mkb, SER Diversiteit in Bedrijf, november 2022.*
- *Iedereen aan boord. Handreiking voor het creëren van draagvlak voor diversiteits- en inclusiebeleid, Universiteit Utrecht, SER Diversiteit in Bedrijf en Nederlandse InclusiviteitsMonitor (NIM), september 2022.*
- *Monitor Charter Diversiteit 2021 en Factsheet Monitor Charter Diversiteit 2021, Regioplan in opdracht van SER Diversiteit in Bedrijf, juli 2022.*
- *Handreiking Aanpak ongewenst gedrag op de werkvloer, SER Diversiteit in Bedrijf, februari 2022.*
- *Brochure Barometer Culturele Diversiteit. Inzicht in je personeelsbestand, SER Diversiteit in Bedrijf, november 2021.*
- *Handreiking Doelstellingen voor D&I SMART formuleren, Universiteit Utrecht, SER Diversiteit in Bedrijf en Nederlandse InclusiviteitsMonitor (NIM), september 2021.*
- *Het moet wel werken. Een vergelijkende analyse en duiding van patronen in de data verzameld onder ondertekenaars van het Charter Diversiteit en deelnemers aan de Nederlandse InclusiviteitsMonitor, Universiteit Utrecht, SER Diversiteit in Bedrijf en Nederlandse InclusiviteitsMonitor (NIM), september 2021.*
- *Monitor Charter Diversiteit 2020, Regioplan in opdracht van SER Diversiteit in Bedrijf, augustus 2021.*
- *Samenvatting Monitor Charter Diversiteit 2020, Regioplan in opdracht van SER Diversiteit in Bedrijf, augustus 2021.*
- *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.*

SER Diversiteit in Bedrijf is ook te vinden op [YouTube SER Diversiteit in Bedrijf](#).







Diversiteit in Bedrijf

Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag

T: 070 - 3 499 576
E: DIB@ser.nl

diversiteitinbedrijf.nl 
SER_DiB 
SER Diversiteit in Bedrijf 