

# ARBEIDSMARKTDISCRIMINATIE

Inzicht in de risico's in het recruitmentproces, en hoe je deze risico's verkleint.

1 oktober 2019

**TNO** innovation  
for life

Rapportage voor  
Inspectie SZW

# ARBEIDSMARKTDISCRIMINATIE

**Inzicht in de risico's in het recruitmentproces, en hoe je deze risico's verkleint.**

Rapport voor	Inspectie SZW
Datum	1 oktober 2019
Auteurs	Laudry van der Meer Lisa Hummel Merel In der Maur Romy Steenbeek Noortje Wiezer Roos Schelvis
Projectnummer	060.38187/01.02.01
Rapportnummer	TNO 2019 R11469
Contact TNO	Laudry van der Meer
Telefoon	+31 6 11 23 66 49
E-mail	Laudry.vandermeer@tno.nl

## Inhoudsopgave

1	Samenvatting en conclusies .....	3
1.1	Het recruitmentproces .....	3
1.2	Risico's op arbeidsmarktdiscriminatie binnen het recruitmentproces .....	4
1.3	Aanbevelingen .....	7
2	Introductie .....	13
2.1	Aanleiding .....	13
2.2	Doel- en vraagstelling .....	14
2.3	Aanpak van het onderzoek .....	15
2.4	Leeswijzer .....	16
3	Belangrijkste begrippen .....	18
3.1	Discriminatie .....	18
3.2	Fasen in het recruitmentproces .....	19
3.3	Rol werkgever en intermediairs bij het recruitmentproces .....	20
4	Instrumenten om arbeidsmarktdiscriminatie te voorkomen .....	23
4.1	Beschikbaarheid van instrumenten .....	23
4.2	Gebruik van instrumenten door werkgevers en intermediairs .....	23
5	Stand van de praktijk: resultaten interviews .....	24
5.1	Doorlopende risico's .....	24
5.2	Wervingsfase .....	28
5.3	Screeningsfase .....	33
5.4	Interviewfase .....	35
5.5	Selectiefase .....	38
6	Aanpak richting arbeidsmarktdiscriminatie .....	41
6.1	De checklist .....	42
6.2	Mogelijke rol van de overheid .....	48
A	Bijlage: Interviewprotocollen .....	51
	Werkgevers .....	51
	Intermediairs .....	53
B	Bijlage: Overzicht bestaande instrumenten .....	56



# 1 Samenvatting en conclusies

Binnen het Kennisprogramma Inspectie SZW (KIS) heeft TNO een onderzoek uitgevoerd om zicht te krijgen op de stand der praktijk ten aanzien van het voorkómen van arbeidsmarktdiscriminatie, met daarbij in het bijzonder de rol van intermediairs. Met andere woorden: hoe gaan werkgevers en intermediairs (uitzendbureaus, detacheringsbureaus, recruitmentbureaus, assessmentbureaus en social media platforms/vacaturewebsites) om met de risico's op arbeidsmarktdiscriminatie? Onder arbeidsmarktdiscriminatie verstaan we het bedoeld en onbedoeld benadelen van bepaalde groepen tijdens het recruitmentproces op grond van niet-functie-gebonden eigenschappen, waarvan de belangrijkste zijn: leeftijd, afkomst, chronische ziekte of handicap en geslacht.

Om zicht te krijgen op de stand der praktijk ten aanzien van het voorkómen van arbeidsmarktdiscriminatie is er een literatuurscan gedaan, hebben er 32 interviews plaatsgevonden met werkgevers (N=13), intermediairs (N=17) en inspecteurs (N=2) en hebben er twee gesprekken plaatsgevonden met deskundigen. Het resultaat is het voorliggende rapport inclusief checklist, een instrument dat werkgevers en intermediairs kunnen gebruiken om bewust te worden van de risico's op het gebied van arbeidsmarktdiscriminatie. Tevens biedt de checklist oplossingsrichtingen om deze risico's te verkleinen. De checklist kan ook als hulpmiddel door de Inspectie SZW worden ingezet om risico's op arbeidsmarktdiscriminatie te verkleinen.

## 1.1 Het recruitmentproces

Het recruitmentproces is het volledige traject van kandidaten werven, screenen, interviewen tot het selecteren van een kandidaat. De afgelopen jaren is het recruitmentproces een stuk uitgebreider en specialistischer geworden. We onderscheiden de volgende 4 fasen van het recruitmentproces:

- › In de **wervingsfase** stellen werkgevers een functieprofiel samen en/of vacature op en zoeken werkgevers en/of intermediairs naar kandidaten die voldoen aan het functieprofiel. Hierbij maken werkgevers en intermediairs gebruik van wervingskanalen.
- › In de **screeningfase** beoordelen werkgevers en/of intermediairs de reacties van de kandidaten. Met het screenen van curricula vitae en/of motivatiebrieven, eventueel aangevuld met diverse screeningsmethoden zoals assessments, knock-out vragen en sollicitatievideo's verkleinen werkgevers hun *pool* van kandidaten.
- › In de **interviewfase** hebben werkgevers en/of intermediairs rechtstreeks contact met kandidaten door middel van (één of meerdere) sollicitatiegesprekken om zo meer informatie over de kandidaat te verkrijgen.
- › In de **selectiefase** nemen werkgevers een definitieve beslissing over aanname, soms met behulp van een assessment.

Idealiter vindt na afronding van bovenstaande fasen een evaluatie van het recruitmentproces plaats.

## 1.2 Risico's op arbeidsmarktdiscriminatie binnen het recruitmentproces

Aan werkgevers en intermediairs zijn de belangrijkste risico's op arbeidsmarktdiscriminatie (conform Piek et al., 2018) voorgelegd. Hen is gevraagd of ze bekend zijn met het risico en wat zij eraan doen om het te voorkómen. Uit deze interviews is gebleken dat een aantal van deze risico's op arbeidsmarktdiscriminatie in alle recruitmentfasen een rol spelen, dit noemen we de doorlopende risico's. Daarnaast zijn er ook nog andere risico's op arbeidsmarktdiscriminatie die alleen gelden binnen een bepaalde fase in het recruitmentproces.

### 1.2.1 Doorlopende risico's

#### › **Gebrek aan kennis en bewustzijn**

De algemene conclusie die we trekken uit de interviews met werkgevers en intermediairs is dat er een gebrek aan kennis en bewustzijn is op het gebied van arbeidsmarktdiscriminatie. Het risico van het gebrek aan kennis en bewustzijn kan ertoe leiden dat verschijningsvormen van discriminatie niet worden herkend, niet voorkomen worden en niet aangepakt worden. Een tweede risico is dat werkgevers en intermediairs niet bereid zijn arbeidsmarktdiscriminatie tegen te gaan, omdat men vindt dat het niet aan de orde is. Om arbeidsmarktdiscriminatie aan te pakken is het belangrijk om eerst te zorgen voor kennis en bewustzijn, zodat organisaties naar zichzelf en alle fasen van het interne recruitmentproces gaan kijken.

#### › **Geen gestandaardiseerd recruitmentproces**

Een ander risico dat uit de interviews naar voren komt is het ontbreken van een gestandaardiseerd recruitmentproces. Hiermee bedoelen we een recruitmentproces dat voorziet in heldere richtlijnen en beleid waarbij de risico's op arbeidsmarktdiscriminatie in acht worden genomen. Door richtlijnen en beleid wordt arbeidsmarktdiscriminatie procesmatig tegengegaan (bijvoorbeeld door middel van protocollen en vastgelegde werkwijzen), zijn checks bij verschillende stappen in het proces ingebouwd, en is nagedacht over de borging van het tegengaan van arbeidsmarktdiscriminatie (bijvoorbeeld door middel van voorlichting en training). Het ontbreken van richtlijnen en beleid kan ervoor zorgen dat vooroordelen en stereotypen een rol gaan spelen in werving en selectie.

#### › **Afhankelijkheidsrelatie tussen intermediair en werkgever**

Het laatste doorlopende risico wordt gevormd door de afhankelijkheidsrelatie tussen de werkgever en de intermediair, waarbij laatstgenoemde de afhankelijke partij vormt. De intermediair werkt in opdracht van een werkgever. Binnen deze opdrachtgever-opdrachtnemer relatie, kan sprake zijn van een scheve machtsverhouding en/of afhankelijkheid van de opdrachtnemer (voor betaling, voor vervolgoopdrachten) van zijn/haar opdrachtgever. Intermediairs zijn mogelijk gedreven door snelheid of klanttevredenheid, wat ze er mogelijk van weerhoudt om risico's van arbeidsmarktdiscriminatie actief tegen te gaan. Werkgevers besteden mogelijk een deel van het recruitmentproces uit aan intermediairs, waardoor het risico ontstaat dat zij in bepaalde delen van het recruitmentproces afstand doen van hun verantwoordelijkheid voor het tegengaan van arbeidsmarktdiscriminatie.

## 1.2.2 *Risico's per recruitmentfase*

### WERVINGSFASE

#### › **Onvoldoende duidelijkheid over functie-eisen**

Uit de interviews met zowel werkgevers als intermediairs blijkt dat er vaak geen expliciete aandacht uitgaat naar het opstellen van duidelijke functie-eisen zoals werkervaring en opleiding. Hierdoor bestaat het risico dat kandidaten worden geworven op eisen die mogelijk niet relevant zijn voor het goed kunnen vervullen van de functie. Duidelijkheid over functie-eisen zorgt dat alle betrokkenen weten waaraan de kandidaat moet voldoen.

#### › **Woord- en beeldgebruik vacature**

In de meeste gevallen is de vacature er met name op gericht een zo groot mogelijk bereik te behalen en werkgevers en intermediairs hebben hierbij niet altijd aandacht voor arbeidsmarktdiscriminatie. Het risico bestaat dat bepaalde groepen zich uitgesloten voelen doordat er in de vacature gebruik wordt gemaakt van bepaalde woorden en beelden waar niet iedereen zich in herkent. Kandidaten die zichzelf niet herkennen in afbeeldingen en informatie (bijvoorbeeld omdat gesproken wordt over jonge dynamische teams en dit bericht ondersteund wordt met een foto van jonge vrouwen), zullen minder snel geneigd zijn te solliciteren. Ook de uitstraling van het bedrijf op de bedrijfswebsite kan dit effect hebben.

#### › **Wervingsstrategie**

Digitale kanalen als de eigen website en vacaturewebsites worden door zowel werkgevers als intermediairs het meeste gebruikt, gevolgd door het eigen netwerk. Het gebruik van specifieke wervingskanalen kan ervoor zorgen dat verschillende groepen mensen op voorhand de mogelijkheid wordt ontnomen om te solliciteren, omdat zij geen toegang hebben tot dit kanaal. Zo wordt een vacature die in de plaatselijke krant wordt uitgezet alleen gezien door mensen die deze krant inzien en een vacature die online wordt geplaatst alleen gezien door internetgebruikers, die daarbij ook nog eens actief moeten zijn op de specifieke platforms waar de vacature wordt gedeeld – zoals Twitter, Facebook of LinkedIn. Daarnaast bereiken vacatures die uitgezet worden via sociale media vaak enkel de doelgroep die geselecteerd is op basis van een aantal criteria. Het risico hiervan is dat de gekozen criteria discriminatie mogelijk in de hand werken (bijv. door te zoeken naar de functie 'kok' met een begrenzing door te selecteren op '20 -35 jaar' bij de zoekopties).

### SCREENINGSFASE

#### › **Onvoldoende duidelijkheid over functie-eisen**

Uit de interviews met zowel werkgevers als intermediairs blijkt dat er vaak geen expliciete aandacht uitgaat naar het opstellen van duidelijke functie-eisen zoals werkervaring en opleiding. Wanneer er geen expliciete aandacht uitgaat naar het opstellen van duidelijke functie-eisen, bestaat het risico dat kandidaten worden gescreend op eisen die mogelijk niet relevant zijn voor het goed kunnen vervullen van de functie. Duidelijkheid over functie-eisen zorgt dat alle betrokkenen weten aan welke eisen de kandidaat moet voldoen.

#### › **Geen eenduidige werkwijze bij brief- en cv selectie**

Het merendeel van de geïnterviewde werkgevers en intermediairs gaf aan geen eenduidige werkwijze hanteren bij de brief- en cv-selectie. Zo verschilt het per selecteur

of er enkel naar cv's, of ook naar sollicitatie- en motivatiebrieven, referenties en cijferlijsten gekeken wordt. De brief- en cv-selectie lijkt dus sterk te berusten op de voorkeuren van de selecteur, waardoor het risico ontstaat dat stereotye denkbeelden en vooroordelen een rol spelen bij de beslissing voor het uitnodigen van kandidaten. Dit risico wordt in slechts enkele van de geïnterviewde organisaties ondervangen door controlemechanismen.

## INTERVIEWFASE

### › **Geen eenduidige werkwijze bij het afnemen van interviews**

Het merendeel van de geïnterviewde werkgevers en intermediairs hanteren geen systematische manier voor het afnemen van de interviews. Zij stellen dus niet dezelfde vragen aan elke kandidaat, noch in dezelfde volgorde. Het aantal gesprekken dat de kandidaat voert verschilt per keer en ook of die gesprekken met één of meerdere interviewers plaatsvinden varieert per kandidaat voor dezelfde vacature. Ook zijn er geen afspraken over doorvragen, of de duur van de gesprekken, of het tussentijds bespreken van kandidaten. Het eerste risico dat wij hier zien is dat het sollicitatieproces niet voor iedere sollicitant gelijk is. Het tweede risico dat we vaststellen is dat sollicitatiegesprekken die door één interviewer gehouden worden geen controlemechanisme hebben. Keuzes worden niet op een gestructureerde manier met elkaar besproken, waardoor vooroordelen misschien niet expliciet worden.

### › **Samenstelling sollicitatiecommissie**

In het samenstellen van een sollicitatiecommissie is diversiteit bij het merendeel van de geïnterviewde werkgevers en intermediairs geen criterium. Een divers samengestelde sollicitatiecommissie vergroot de kans dat er een kandidaat wordt geselecteerd die voldoet aan de functie-eisen in plaats van een kandidaat die de voorkeur heeft van één persoon. Betrokkenen bij het recruitmentproces zoeken namelijk onbewust naar een kandidaat met overeenkomsten met henzelf, of hebben de voorkeur voor een kandidaat op wie ze zelf zouden willen lijken. Zij hanteren daartoe uiteenlopende criteria, zoals leeftijd, hobby's, uiterlijk en politieke voorkeur. Om dit tegen te gaan is het belangrijk om aandacht te besteden aan de samenstelling van de sollicitatiecommissie want als de sollicitatiecommissie divers is samengesteld is de kans groter dat elke kandidaat overeenkomsten heeft met iemand in de sollicitatiecommissie.

## SELECTIEFASE

### › **Onvoldoende duidelijkheid functie-eisen**

De criteria, om tot de keuze van de geschikte kandidaat te komen, zijn niet altijd duidelijk bleek uit de interviews met werkgevers en intermediairs. Hierbij kan het risico ontstaan dat de functie-eisen niet leidend zijn voor de uiteindelijke keuze voor een kandidaat. Het gevaar bestaat dat men een kandidaat alsnog (misschien onbewust) afwijst op een van de 12 gronden van discriminatie, zoals leeftijd, zwangerschap, gezondheid, taalbeheersing, afkomst of religie.

### › **Subjectiviteit (interne) assessments**

De meerderheid van de geïnterviewde werkgevers maakt gebruik van assessments. Eén werkgever gaf aan gebruik te maken van zelf ontworpen testen. Het risico bestaat dat deze testen gevoelig zijn voor subjectiviteit. Waar bij externe assessment bureaus vaak geoordeeld wordt door onafhankelijke psychologen die gebruik maken van betrouwbare



en valide testen, is dit bij assessments uitgevoerd binnen de eigen organisatie niet altijd gewaarborgd.

### 1.3 Aanbevelingen

#### 1.3.1 Aanbevelingen voor werkgevers en intermediairs

Risico's	Aanbevelingen
Doorlopende risico's	Aanbevelingen
Gebrek aan kennis en bewustzijn	<p>Het is belangrijk dat we ons realiseren dat vooroordelen en stereotype denkbeelden een rol spelen in alles wat we doen. Bewustzijn en kennis vormen belangrijke voorwaarden voor het voorkómen van handelen naar vooroordelen en stereotype denkbeelden. Daarom is het nodig om herhaald aandacht te besteden aan ieders vooroordelen en stereotype denkbeelden. U kunt de volgende activiteiten ondernemen om bewustzijn te creëren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorg ervoor dat alle betrokkenen bij het recruitmentproces op de hoogte zijn van de twaalf discriminatiegronden.</li> <li>• Organiseer interactieve bijeenkomsten, trainingen en/of kennissessies met alle betrokkenen bij het recruitmentproces om bewustwording van vooroordelen en stereotype denkbeelden te toetsen.</li> <li>• Maak en verspreid campagnemateriaal (flyers en posters) om medewerkers bewust te maken van vooroordelen en stereotypen denkbeelden.</li> <li>• Wijs betrokkenen bij het recruitmentproces actief op vooroordelen en stereotypen denkbeelden.</li> </ul>
Geen gestandaardiseerd recruitmentproces	<p>Om te voorkomen dat arbeidsmarktdiscriminatie optreedt moeten alle betrokkenen bij het recruitmentproces weten op welke manier arbeidsmarktdiscriminatie binnen de organisatie wordt tegengegaan. Door beleid en richtlijnen op te stellen kan iedereen terugvallen op afspraken en is het makkelijker om elkaar aan te spreken.</p> <p>Denk bij het opstellen van beleid aan het volgende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stel een gedragscode op en zorg ervoor dat betrokkenen bij het recruitmentproces deze code kunnen naleven.</li> <li>• Maak afspraken over het recruitmentproces die duidelijk maken: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <u>welke</u> stappen moeten worden doorlopen;</li> <li>○ <u>wie</u> deze stappen moeten doorlopen;</li> <li>○ en <u>hoe</u> deze stappen moeten worden doorlopen.</li> </ul> </li> <li>• Maak afspraken over trainingen en voorlichting. Voorbeeld: nieuw personeel krijgt bij aanstelling een training en zittend personeel krijgt met een bepaalde frequentie een herhalingstraining.</li> <li>• Zorg ervoor dat er één aanspreekpunt is voor betrokkenen bij het recruitmentproces voor vragen over arbeidsmarktdiscriminatie.</li> <li>• Zorg ervoor dat betrokkenen bij het recruitmentproces aan iemand verantwoording moeten afleggen om het recruitmentproces te waarborgen.</li> </ul>

Risico's	Aanbevelingen
	<p>Denk bij het opstellen van richtlijnen aan het volgende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maak een standaard set van vragen bij het opstellen van het functieprofiel.</li> <li>• Maak een vaststaand format voor het schrijven van een vacature, met daarin een toelichting op correct en incorrect woord- en beeldgebruik.</li> <li>• Creëer een vaste werkwijze bij het beoordelen en selecteren van cv's en brieven.</li> <li>• Maak een interviewprotocol voor het houden van sollicitatiegesprekken.</li> </ul> <p>Daarnaast is het periodiek herzien van richtlijnen en/of (beleids-)documenten van groot belang. Werkgevers worden in de toekomst wettelijk verplicht om beleid te voeren ter voorkoming van discriminatie bij werving en selectie. De Inspectie SZW gaat hierop toezien.</p> <p>Zie voor meer informatie bijvoorbeeld de NVP sollicitatie code op <a href="https://www.nvp-hrnetwerk.nl/sollicitatiecode/">https://www.nvp-hrnetwerk.nl/sollicitatiecode/</a> of de richtlijnen van het College voor de rechten van de mens <a href="https://mensenrechten.nl/nl/subpage/medewerkers-werven">https://mensenrechten.nl/nl/subpage/medewerkers-werven</a></p>
Afhankelijkheidsrelatie tussen intermediair en werkgever	<p>Maak onderling afspraken over hoe arbeidsmarktdiscriminatie wordt tegengegaan en leg deze afspraken vervolgens vast in een overeenkomst. Indien er in een later stadium risico's of gevallen van arbeidsmarktdiscriminatie worden geconstateerd, kan dat aanleiding zijn om met elkaar over de gemaakte afspraken in gesprek te gaan.</p>
Risico's wervingsfase	Aanbevelingen
Geen eenduidige werkwijze bij het afnemen van interviews	<p>In één opslag moet duidelijk zijn wat een kandidaat geschikt maakt. Duidelijke functie-eisen zijn belangrijk, omdat ze verderop in het recruitmentproces - bij de cv- en brievenselectie en tijdens het sollicitatiegesprek - als basis dienen voor de selectie.</p> <p>Vragen die kunnen helpen bij het opstellen van de functie-eisen zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat moet iemand doen? (taakniveau)</li> <li>• Wat moet iemand daarvoor kunnen? (vaardigheidsniveau)</li> <li>• Wat moet iemand daarvoor weten? (kennisniveau)</li> </ul> <p>Spreek daarnaast onderling af hoe er gereageerd kan worden op discriminerende functieverzoeken. Enkele voorbeelden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bij twijfel: 'Ik twijfel of dit wel kan en wil dit overleggen met een collega.'</li> <li>• Als je zeker bent van je zaak: 'Ik selecteer alleen op functie-eisen die betrekking hebben op de kern van het werk, en kan niet aan dit verzoek voldoen'.</li> </ul>
Woord- en beeldgebruik vacature	<p>De volgende maatregelen kunnen helpen om de vacaturetekst neutraler op te stellen, zodat verschillende doelgroepen zich voelen aangesproken:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vermeld functie-eisen die betrekking hebben op de kern van het werk.</li> <li>2. Let op woordgebruik. Voorbeelden: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maak de functietitel neutraal, bijvoorbeeld door 'projectleider' te vervangen door 'projectleider m/v' of 'projectleider/projectleidster'.</li> </ul> </li> </ol>

Risico's	Aanbevelingen
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorkom verwijzingen naar discriminerende gronden. 'Schoolverlater' impliceert dat iemand jong moet zijn, terwijl selectie op leeftijd niet is toegestaan. 'Een native speaker' impliceert dat de voor de functie gehanteerde taal iemands moedertaal moet zijn, terwijl iemand die taal ook op het gewenste niveau kan spreken zonder dat deze zijn of haar moedertaal is.</li> <li>• Verwijs naar gedrag in plaats van naar eigenschappen. Verwoord de eigenschap "empathisch vermogen" bijvoorbeeld in "je bent in staat om je in te leven in de denkwijze van iemand anders".</li> </ul> <p>3. Besteed aandacht aan beeldmateriaal. Een afbeelding met daarop uitsluitend mannelijke werknemers zal vrouwen bijvoorbeeld minder aanspreken.</p> <p>Een statement, cijfers of andere voorbeelden waarmee u aangeeft dat de organisatie waarde hecht aan diversiteit, dragen ertoe bij dat iedereen zich uitgenodigd voelt om te solliciteren.</p>
Wervingsstrategie	<p>Vergroot de kans dat de vacature bij een diverse groep potentiële werknemers terecht komt door het nemen van de volgende maatregelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verspreid de vacature op verschillende wervingskanalen. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Let erop dat er bij het aanbieden van de vacature op vacaturewebsites en sociale media platforms geen zoekvoorkeuren worden ingevoerd op basis van één of meerdere van de twaalf discriminatiegronden.</li> </ul> </li> <li>• Bedenk welke doelgroepen via een bepaald wervingskanaal niet worden bereikt en hoe die groep toch benaderd kan worden. Zo voorkomt u dat er onbedoeld doelgroepen worden uitgesloten.</li> </ul> <p>Wees spaarzaam in het gebruik van informele netwerken. Die zijn zeer waarschijnlijk homogener dan gedacht wordt.</p>
Risico's screeningsfase	Aanbevelingen
Onvoldoende duidelijkheid over functie-eisen	Zie risico "Geen eenduidige werkwijze bij het afnemen van interviews"
Geen eenduidige werkwijze bij brief- en cv selectie	<p>Een eenduidige werkwijze zorgt ervoor dat alle betrokkenen bij het recruitmentproces weten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Op basis van welke selectiecriteria zij moeten beoordelen (dit is een afgeleide van de functie-eisen);</li> <li>• Wat de weging is tussen deze selectiecriteria;</li> <li>• Welke methode wordt gebruikt bij het beoordelen van cv's en brieven.</li> </ul> <p>Voorbeelden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Handmatig <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Knip het cv of de brief in stukken: één persoon bekijkt de motivatie, een andere de opleiding, een derde de werkervaring. Dit bevordert een transparante werkwijze. Kandidaten worden vergeleken op basis van een totaalscore, aan de hand waarvan de beslissing kan worden genomen wie worden uitgenodigd voor een gesprek.</li> </ul> </li> </ul>

Risico's	Aanbevelingen
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maak een tabel met functie-eisen in rijen en kandidaten in kolommen. Turf systematisch per kandidaat wie aan welke functie-eisen voldoet. De kandidaten met de beste score op de functie-eisen worden geselecteerd voor een sollicitatiegesprek.</li> <li>○ Anoniem solliciteren             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solliciteren zonder opgave (bijvoorbeeld via een digitaal sollicitatieformulier) van persoonlijke gegevens, zoals naam, leeftijd, burgerlijke staat en geslacht.</li> <li>▪ Het afdekken van de persoonlijke gegevens, zoals naam, leeftijd, burgerlijke staat en geslacht, op het cv en de brief.</li> </ul> </li> <li>○ Gebruik van vragen waarmee u (automatisch) kunt selecteren, ook wel knock-out vragen genoemd. Formuleer knock-out vragen die gebaseerd zijn op de functie-eisen. Op deze manier vallen kandidaten die niet voldoen aan de functie-eisen (automatisch) af.</li> </ul>
Risico's interviewfase	Aanbevelingen
<p>Geen eenduidige werkwijze bij het afnemen van interviews</p>	<p>Een eenduidige werkwijze zorgt ervoor dat alle betrokkenen bij het recruitmentproces weten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat er van hen wordt verwacht en hoe er wordt gewerkt;</li> <li>• Welke vragen de betrokkenen moeten stellen aan alle kandidaten;</li> <li>• Op grond van welke criteria zij moeten beoordelen (dit is een afgeleide van de functie-eisen);</li> <li>• Hoe de criteria worden gewogen.</li> </ul> <p>Neem in de werkwijze van het sollicitatiegesprek de volgende elementen mee om het risico op selectie op basis van persoonlijke voorkeuren en individuele oordelen te voorkomen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stel de kandidaat op de hoogte van de werkwijze.</li> <li>• Stel sollicitatievragen op die aansluiten op de vooraf opgestelde functie-eisen.</li> <li>• Neem sollicitatiegesprekken met meerdere interviewers af en zorg ervoor dat deze interviewers alle sollicitatiegesprekken voeren met alle kandidaten.</li> <li>• Laat alle interviewers hun per sollicitatievraag opgedane indrukken opschrijven. Maak eventueel gebruik van een scoreformulier.</li> <li>• Zorg ervoor dat de interviewers hun opgedane indrukken van de kandidaat niet tussen de interviews door met elkaar bespreken. Evalueer pas nadat alle kandidaten zijn geïnterviewd. Laat de vacature-houder (eindverantwoordelijke) als laatste zijn/haar oordeel geven.</li> </ul> <p>Beoordeel kandidaten niet op basis van het hele interview, maar per sollicitatievraag.</p>

Risico's	Aanbevelingen
Samenstelling sollicitatiecommissie	<p>Heb oog voor de samenstelling van de sollicitatiecommissie en houd rekening met diversiteit. Bijvoorbeeld gedragingen van de kandidaat die voortkomen uit de sociale waarden van zijn of haar cultuur worden beter begrepen wanneer de sollicitatiecommissie is samengesteld uit mensen met verschillende culturele achtergronden. Het tegengaan van discriminatie wordt bovendien geborgd doordat meerdere personen bij het sollicitatiegesprek zijn betrokken: ze houden het procesmatige verloop van het sollicitatiegesprek in de gaten, lichten onderling hun voorkeuren toe en wijzen elkaar op ieders verantwoordelijkheid. Voorwaarde voor het goed functioneren van een sollicitatiecommissie is dat de mening van ieder commissielid gelijkwaardig wordt gewaardeerd.</p>
Risico's selectiefase	Aanbevelingen
Onvoldoende duidelijkheid functie-eisen	<p>De volgende maatregelen kunnen helpen om tot de juiste beslissing voor een kandidaat te komen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Richt het selectieproces dusdanig in, dat je altijd kunt nagaan op basis waarvan beslissingen zijn genomen.</li> <li>• Maak gebruik van vooraf opgestelde selectiecriteria (gebaseerd op de functie-eisen).</li> <li>• Evalueer regelmatig met elkaar of de gronden voor afwijzing niet discriminerend van aard zijn.</li> </ul> <p>Kandidaten die niet voldoen aan de selectiecriteria dienen op een juiste manier te worden afgewezen. In de NVP-sollicitatiecode staat hoe je sollicitanten op een nette manier kunt afwijzen.</p>
Subjectiviteit (interne assessments)	<p>Neem de volgende maatregelen als u assessments wilt afnemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beperk of voorkom het gebruik van zelfbedachte assessments.</li> <li>• Schakel een assessmentbureau in. Verifieer of het assessmentbureau werkt volgens de NVP sollicitatiecode. Bespreek ook of de tests beoordeeld zijn door de Commissie Testaangelegenheden Nederland (COTAN), die de kwaliteit van tests en testgebruik in Nederland bevordert.</li> </ul> <p>Ga bij het bespreken van de gewenste tests na welke tests geschikt zijn voor uw kandidaat. Zo kunnen intelligentietesten en persoonlijkheidstesten die geen rekening houden met culturele sensitiviteit nadelig uitpakken voor mensen met een migratieachtergrond.</p>

### 1.3.2 *Aanbevelingen voor de overheid*

De overheid kan een belangrijke rol spelen in de aanpak van arbeidsmarktdiscriminatie. Op basis van de literatuurstudie zijn we gekomen tot de volgende aanbevelingen:

1. De overheid kan samen met branches, werkgeversverenigingen, sectororganisaties, werknemersorganisaties etc. een **campagne starten** om bewustwording te creëren.
2. De overheid kan organisaties die welwillend of actief bezig zijn met het verkleinen van risico's op arbeidsmarktdiscriminatie **ondersteunen en faciliteren**, door bijvoorbeeld organisaties met elkaar in contact te brengen bijvoorbeeld voor het delen van best-practices en kennis. Dit kan een goed voorbeeld geven voor andere organisaties.

3. De overheid kan een **sociale norm stellen** tegen arbeidsmarktdiscriminatie en deze norm actief uitdragen. Wanneer meerdere partijen een sociale norm uitdragen is de kans groter dat meer organisaties zich naar deze norm gaan gedragen (Visser & Felten 2018). Ook hier kan de overheid dus samenwerken met onder aanbeveling één genoemde stakeholders om meer effect te bereiken.
4. De overheid kan **wetgeving** formuleren die werkgevers verplicht de risico's op arbeidsmarktdiscriminatie te voorkomen of beperken. Hierbij is het belangrijk dat de overheid organisaties goed informeert over deze wetgeving.
5. De overheid (Inspectie SZW) kan deze wetgeving vervolgens **handhaven**, in het bijzonder bij organisaties die moedwillig de wet overtreden, of geen enkele moeite doen om het probleem van arbeidsmarktdiscriminatie aan te pakken. De Inspectie SZW zou er hierbij in het bijzonder **op toe moeten zien** dat organisaties een eenduidige werkwijze hanteren voor het recruitmentproces door na te gaan in hoeverre richtlijnen en beleid aanwezig zijn én gevolgd worden. Hiervoor kunnen ze de checklist uit dit rapport gebruiken als handleiding om het recruitmentproces en belangrijke randvoorwaarden te toetsen.

## 2 Introductie

### 2.1 Aanleiding

Discriminatie bij werving en selectie komt nog steeds voor op de Nederlandse arbeidsmarkt. Uit de monitor discriminatiezaken (het college voor de Rechten van de Mens, 2015) blijkt dat leeftijd de belangrijkste grond is van discriminatie in de arbeidscontext (21%), gevolgd door afkomst (19%) en het hebben van een handicap of chronische ziekte (18%). Het college van de Rechten van de Mens (monitor discriminatiezaken) signaleert in 2017 ook een toename in het aantal meldingen van zwangerschapsdiscriminatie bij werving en selectie. Arbeidsmarktdiscriminatie is in strijd met de wet en in strijd met de norm dat iedereen recht heeft op gelijke kansen op de arbeidsmarkt en op een gelijke behandeling in gelijke gevallen.

#### 2.1.1 *Staatssecretaris: Actieplan Aanpak Arbeidsmarktdiscriminatie*

Staatssecretaris van Ark pleit voor een inclusieve arbeidsmarkt zonder discriminatie bij werving en selectie. Zij heeft een kamerbrief geschreven (referentienummer: TK 29544, nr. 849) waarin een actieplan is aangekondigd om discriminatie op de arbeidsmarkt harder aan te pakken. Een wetwijziging moet ervoor zorgen dat toezicht en handhaving door de Inspectie van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (Inspectie SZW) op (de aanwezigheid van) wervings- en selectiebeleid bij werkgevers mogelijk wordt.

#### 2.1.2 *Eerder onderzoek TNO naar risicofactoren*

In 2018 voerde TNO, in afstemming met ISZW, een inventariserend onderzoek uit naar risico's op discriminatie in werkwijzen bij werving en selectie. Dit onderzoek resulteerde in een rapport waarin de huidige gang van zaken en trends zijn beschreven, vanuit het perspectief van experts en op basis van de grijze en wetenschappelijke literatuur (Piek, Putnik, Schoone & Wiezer, 2018). Het rapport beschrijft de belangrijkste risico's (of risicomomenten) voor bias en discriminatie bij werving en selectie, namelijk:

- (1) Bedoeld of onbedoeld uitsluiten van groepen bij, of vooraf aan, het uitzetten van een vacature.
- (2) Uitstraling van het bedrijf en woordkeus van de vacature(tekst) en het benoemen van selectiecriteria en functie-eisen die mensen (on)bedoeld afstoot of aantrekt.
- (3) Keuze van manier van aanbieden en verspreiden van de vacature(tekst) waarbij bepaalde groepen (on)bedoeld niet worden bereikt.
- (4) Geautomatiseerde voorselectie die ten onrechte mensen uitsluit en het gebruik van complexe en oncontroleerbare algoritmen hierbij.
- (5) Beslissingen tijdens het selectieproces, die gebaseerd zijn op niet aan de functie gerelateerde eisen of vooroordelen.
- (6) Selectie en assessment uitgevoerd door ondeskundigen of een homogene commissie of met behulp van niet gevalideerde middelen en algoritmes.

De belangrijkste conclusies van het onderzoek van Piek en anderen (2018) zijn dat het risico op discriminatie in alle fasen van het wervings- en selectieproces aanwezig is. Maar ook dat discriminatie begint met 'wie ontvangt informatie over een vacature en wie niet'. Hierbij hebben ook derde partijen, anders dan de werkgever, een belangrijke rol, met name uitzendbureaus, recruitmentbureaus, assessmentbureaus, reclame- en marketingbureaus, vacature-websites.

De voorselectie die door deze bureaus wordt gedaan is vaak niet transparant waarin een risico op discriminatie schuilt. Daarnaast vonden Piek en anderen (2018) dat de meeste vacatures worden vervuld via informele netwerken. Bovendien vindt een groot deel van het wervings- en selectieproces online plaats (selectiemiddelen, algoritmen, AI). Dit levert nieuwe kansen op, maar ook nieuwe risico's. Het rapport van Piek en anderen (2018) geeft een indicatie van de stand der techniek (visie wetenschappers en praktijkexperts) op het terrein van arbeidsmarktdiscriminatie.

Het voorliggende rapport is een verslag van vervolgonderzoek dat TNO in 2019 uitvoerde om zicht te krijgen op de stand der praktijk ten aanzien van het voorkómen van arbeidsmarktdiscriminatie, met in een focus op de rol van intermediairs. Met andere woorden: wat doen werkgevers en intermediairs (uitzendbureaus, detachingsbureaus, recruitmentbureaus, assessmentbureaus en social media platforms/vacaturewebsites) om de kans op arbeidsmarktdiscriminatie te verkleinen? Dit rapport beoogt de informele norm ten aanzien van werving en selectie en de manier waarop werkgevers en intermediairs omgaan met de in het TNO-rapport uit 2018 geconstateerde risico's op arbeidsmarktdiscriminatie te beschrijven.

## 2.2 Doel- en vraagstelling

Het doel van het huidige onderzoek is om meer inzicht te krijgen in hoe werkgevers en intermediairs omgaan met de risico's op arbeidsmarktdiscriminatie.

Uitgangspunt voor deze studie zijn de volgende onderzoeksvragen:

1. Hoe gaan werkgevers en intermediairs<sup>1</sup> om met het voorkomen van risico's van discriminatie in het werving en selectieproces?
2. Welke risico's op discriminatie doen zich voor bij het uitzetten van vacatures en bij de (pre)selectie van kandidaten door derde partijen?
3. Welke rol hebben vacaturewebsites en social media-platforms om risico's van arbeidsmarktdiscriminatie te voorkomen?
4. Hoe worden de risico's op arbeidsmarktdiscriminatie gemanaged en door wie?
5. Welke instrumenten zijn er beschikbaar om discriminatie tijdens de werving en selectie te voorkomen?
6. Hoe zijn de risico's en beschikbare instrumenten in beleid en/of de uitvoeringspraktijk geborgd bij verschillende typen organisaties?
7. Hoe creëer je bewustwording bij een organisatie en motiveer je een werkgever om arbeidsmarktdiscriminatie aan te pakken?

Onderzoeksvraag 3 kon niet worden beantwoord doordat deze doelgroep niet kon worden bereikt. In de werving is zwaarder ingezet op het vinden van deelnemers die werkzaam zijn voor vacaturewebsites en social media platforms door deze personen gericht te benaderen. Dit heeft niet geresulteerd in mensen die zich bereid vonden om deel te nemen aan het onderzoek.

---

<sup>1</sup> Hier wordt voor de reikwijdte van dit onderzoek primair bedoeld op uitzendbureaus (waaronder detachingsbureaus), recruiters, assessmentbureaus en social media platforms.



De rapportage eindigt in een checklist, een instrument dat werkgevers en intermediairs kunnen gebruiken om bewust te worden van de risico's op het gebied van arbeidsmarktdiscriminatie.

Tevens biedt de checklist oplossingsrichtingen om deze risico's te verkleinen. De checklist kan ook als hulpmiddel door de Inspectie SZW worden ingezet om arbeidsmarktdiscriminatie aan te pakken.

## 2.3 Aanpak van het onderzoek

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden is gebruik gemaakt van een literatuurscan, semigestructureerde interviews, gesprekken met de Inspectie SZW en gesprekken met deskundigen op het gebied van arbeidsmarktdiscriminatie. Het onderzoek is uitgevoerd onder werkgevers, intermediairs (uitzendbureaus, recruitmentbureaus, detachingsbureaus en assessmentbureaus), inspecteurs en deskundigen op het gebied van arbeidsmarktdiscriminatie. Deelname aan het onderzoek gebeurde op vrijwillige basis. Vertrouwelijkheid van de onderzoeksgegevens werd gegarandeerd.

### 2.3.1 Literatuurscan

Door middel van een literatuurscan wilden we te weten komen welke instrumenten er beschikbaar zijn om discriminatie tijdens het werving- en selectieproces te voorkómen (onderzoeksvraag 5) en wat aanknopingspunten zijn om bewustwording te creëren bij bedrijven (onderzoeksvraag 7). Er is gezocht in de recente en beschikbare internationale en Nederlandstalige literatuur (zowel wetenschappelijke literatuur als rapporten en artikelen die niet in wetenschappelijke tijdschriften zijn gepubliceerd ('grijze literatuur') en via het internet. Hiervoor zijn diverse zoektermen gebruikt in verschillende combinaties, te weten awareness, motivat\* (organization OR organisation OR job OR work), change (employment OR recruitment), discriminat\* OR prejudice OR bias).

### 2.3.2 Interviews

De interviews dienden om de onderzoeksvragen 1, 2, 4, 6 en 7 te beantwoorden.

We hebben in totaal 32 interviews afgenomen, waarvan 13 met werkgevers (41%), 17 met intermediairs (53%) en twee met inspecteurs (6%). De groep werkgevers bestaat uit vier midden- en klein bedrijven en negen grote bedrijven (>1000 medewerkers in dienst) binnen de sectoren zakelijke dienstverlening (32%), financiële instelling (9%), openbaar bestuur (9%), onderwijs (16%), industrie (9%), vervoer en opslag (16%) en handel (9%). Tijdens de interviews is er gesproken met een recruiter en/of HR functionaris van de organisatie. In het vervolg van deze rapportage gebruiken we de termen recruiter en werkgever om deze doelgroep aan te duiden. De groep intermediairs bestaat uit vier uitzendbureaus (24%), zes detachingsbureaus (35%), vier recruitmentbureaus (24%) en drie assessmentbureaus (18%). Deelnemende uitzendbureaus en detachingsbureaus kunnen naast de rol die zij bekleden in het recruitmentproces ook werkgever zijn en vragen over hun eigen organisatie hebben beantwoord. Tijdens de interviews is er gesproken met een intercedent, recruiter of assessmentpsycholoog. In het vervolg van deze rapportage gebruiken we term intermediair om deze doelgroep aan te duiden. De interviews duurden ongeveer 60 minuten.

Voor het werven van werkgevers en intermediairs is een flyer verspreid via diverse kanalen, zoals het netwerk van TNO en LinkedIn accounts van de betrokken onderzoekers. Verder zijn er ook diverse werkgevers en intermediairs telefonisch benaderd met de vraag of zij mee wilden werken aan het onderzoek. Het criterium voor deelname aan dit onderzoek was dat een werkgever ten minste 50 werknemers in dienst moest hebben.

Voorafgaand aan de interviews werd via mail het doel van het onderzoek uitgelegd, werd er om toestemming gevraagd voor het interview en het anonieme gebruik van de gegevens (informed consent). Voor iedere doelgroep ontwikkelden we een apart interviewprotocol, waarbij de vragen grotendeels overeenkwamen. Dit protocol is gebaseerd op het TNO-rapport uit 2018 (Piek et al., 2018) over arbeidsmarktdiscriminatie. Uitgangspunt in de interviews waren de reeds bekende risico's op arbeidsmarktdiscriminatie en aanbevelingen om het aan te pakken. De interviewprotocollen bevatten open vragen over het recruitmentproces, visie op arbeidsmarktdiscriminatie en risico's op arbeidsmarktdiscriminatie (zie bijlage A).

De interviewer nam de semigestructureerde interviews telefonisch af met werkgevers en intermediairs. Het voordeel van dit type interview is de gegeven antwoorden de loop van het gesprek bepalen, waardoor er ruimte is voor de belevingen en opvattingen van de geïnterviewde. Door de interactie tussen de geïnterviewde en de interviewer is geprobeerd zoveel mogelijk informatie te vergaren. Een nadeel is dat we niet iedereen alle vragen hebben kunnen voorleggen. Dit had ermee te maken dat vervolgvragen soms niet relevant waren. Ter illustratie: wanneer door geïnterviewden werd aangegeven dat arbeidsmarktdiscriminatie bij hun organisatie niet aan de orde was, is niet doorgevraagd naar de momenten in het recruitmentproces waarop zij risico's zagen. De semigestructureerde interviews met de inspecteurs waren face-to-face.

Vervolgens hebben we de uitgeschreven interviews geanalyseerd. Deze zijn gekwantificeerd door uitspraken met een vergelijkbare strekking te tellen. De uitspraken die we in dit onderzoek doen zijn gebaseerd op een beperkt aantal waarnemingen, waardoor voorzichtigheid in de interpretatie van de resultaten geboden is.

### 2.3.3 *Gesprekken met deskundigen*

We hebben in totaal 2 gesprekken gevoerd met deskundigen over het onderwerp arbeidsmarktdiscriminatie. Het ging hierbij om een onderzoeker op het thema arbeidsmarktdiscriminatie en om een belangenvertegenwoordiger voor intermediairs. Het doel van deze gesprekken was aan de ene kant om de stand van de praktijk op het gebied van arbeidsmarktdiscriminatie te bespreken en te achterhalen of de checklist aansluit bij de behoeften van werkgevers en intermediairs. De gesprekken duurden tussen de 90-120 minuten.

## 2.4 *Leeswijzer*

In Hoofdstuk 2 zetten we de belangrijkste begrippen voor dit onderzoek uiteen. We beschrijven we wat we verstaan onder (arbeidsmarkt)discriminatie, het recruitmentproces en de rollen van de partijen die betrokken zijn bij het recruitmentproces. In Hoofdstuk 3 geven we weer welke instrumenten er beschikbaar zijn en welke er gebruikt worden in de praktijk. In Hoofdstuk 4 gaan we in op de resultaten van de interviews met werkgevers en intermediairs.

We beschrijven hoe er per recruitmentfase in de praktijk wordt gehandeld, welke risico's op arbeidsmarktdiscriminatie hierbij (kunnen) optreden en wat daaraan gedaan wordt. In Hoofdstuk 5 geven we de checklist weer, een instrument dat werkgevers en intermediairs kunnen gebruiken om bewust te worden van de risico's op het gebied van arbeidsmarktdiscriminatie.

De checklist zal door de Inspectie SZW als online tool gelanceerd worden, waarbij voor meer achtergrondinformatie verwezen wordt naar de TNO rapportages op het thema arbeidsmarktdiscriminatie (2019, 2018).

## 3 Belangrijkste begrippen

In dit hoofdstuk zetten we de belangrijkste begrippen voor dit onderzoek uiteen. We geven een definitie van (arbeidsmarkt)discriminatie, we beschrijven het recruitmentproces en benoemen vervolgens de rol van de werkgever en intermediairs die bij het recruitmentproces betrokken (kunnen) zijn.

### 3.1 Discriminatie

Discriminatie is het anders behandelen, achterstellen of uitsluiten van mensen op basis van (persoonlijke) kenmerken. Op de website van het College voor de Rechten van de Mens ([Discriminatie uitgelegd], 2019) wordt toegelicht dat het Nederlands wettenstelsel op basis van de volgende 12 discriminatiegronden beschermt tegen discriminatie op het gebied van arbeid:

- › Godsdienst.
- › Levensovertuiging.
- › Politieke gezindheid.
- › Ras (ook wel aangeduid met etnische afkomst).
- › Sekse.
- › Nationaliteit.
- › Heteroseksuele of homoseksuele gerichtheid.
- › Burgerlijke staat.
- › Handicap of chronische ziekte.
- › Leeftijd.
- › Arbeidsduur (parttime of fulltime dienstverband).
- › Type arbeidscontract (bepaalde of onbepaalde tijd).

Bij arbeidsmarktdiscriminatie gaat het om (ervaren) discriminatie tijdens alle fasen van het recruitmentproces. Uitstraling van het bedrijf, woordkeuze van de vacature(tekst) en het formuleren van selectiecriteria en kwalificatie-eisen kunnen bijvoorbeeld (on)bedoeld mensen afstoten of aantrekken. Daarnaast kan de keuze van de manier van aanbieden en verspreiden van de vacature(tekst) ervoor zorgen dat bepaalde groepen (on)bedoeld niet worden bereikt.

Aspecten die (arbeidsmarkt)discriminatie in de hand kunnen werken zijn stereotypering en het hebben van vooroordelen (Blommaert et al., 2014). Stereotypering is het indelen van personen in groepen op grond van een gemeenschappelijk kenmerk, ook wel sociale categorisatie genoemd (Bissels, et al., 2015). Sociale categorisatie is een psychologisch proces dat nodig is om te kunnen functioneren. Iedereen maakt hier in meerdere of mindere mate gebruik van. In het dagelijks leven confronteert onze omgeving (fysiek en sociaal) ons met talloze prikkels van informatie die onze hersenen moeten ordenen. Op basis van de ordening kunnen we ons gedrag bepalen. Het cognitief systeem is er op gericht om de categorisatie snel te laten plaatsvinden. We maken onderscheid tussen de groep waartoe jezelf behoort en andere groepen, waarbij er vaak een onbewuste voorkeur is voor de eigen groep. Positieve eigenschappen worden toegeschreven aan mensen die tot de eigen groep behoren, terwijl negatieve eigenschappen worden toegeschreven aan mensen die tot een andere groep

behoren. Een vooroordeel is een negatieve associatie die je bij iemand hebt, op basis van de groep waartoe je deze persoon rekent.

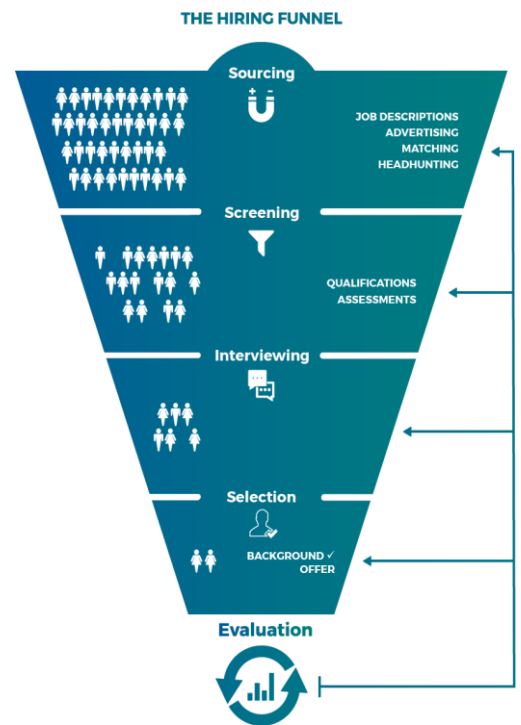
Sociale categorisatie kan vooroordelen dus in de hand werken. Een vooroordeel kan zowel impliciet (onbewust) als expliciet (bewust) voorkomen. Onderzoek laat zien dat mensen eerder discrimineren als ze vooroordelen hebben (Schütz & Six, 1996). Dit vindt bijvoorbeeld plaats op basis van de confirmatiefout (Thompson, 1998). Dit houdt in dat mensen op zoek gaan naar bevestiging van hun verwachtingen. Wanneer een recruiter bijvoorbeeld denkt dat een zwangere vrouw niet productief is, zal hij of zij zoeken naar bevestiging van deze verwachting of zelfs informatie negeren die de verwachting ontkracht.

In het recruitmentproces kunnen stereotypen en het hebben van vooroordelen een grote rol spelen omdat vaak snel beslissingen worden genomen waarbij de eerste indruk een grote rol speelt. Als twee kandidaten gelijk geschikt zijn, heeft degene die een werkgever beschouwt als behorende bij zijn of haar eigen groep meer kans om de baan te krijgen. Om de invloed van vooroordelen te voorkomen is het van belang om het bewustzijn te vergroten en de invloed die vooroordelen hebben op het recruitmentproces te verkleinen (zie hoofdstuk 4).

### 3.2 Fasen in het recruitmentproces

Het recruitmentproces is het volledige traject van kandidaten werven, screenen, interviewen tot het selecteren van een kandidaat. De afgelopen jaren is het recruitmentproces een stuk uitgebreider en specialistischer geworden. In een rapportage van Upturn (2018) worden de volgende vier fasen in het recruitmentproces onderscheiden:

- › In de **wervingsfase** stellen werkgevers een functieprofiel samen en/of vacature op en zoeken werkgevers en/of intermediairs naar kandidaten die voldoen aan het functieprofiel. Hierbij maken werkgevers en intermediairs gebruik van wervingskanalen.
- › In de **screeningfase** beoordelen werkgevers en/of intermediairs de reacties van de kandidaten. Met het screenen van curricula vitae en/of motivatiebrieven, eventueel aangevuld met diverse screeningsmethoden zoals assessments, knock-out vragen en sollicitatievideo's verkleinen werkgevers hun pool van kandidaten.
- › In de **interviewfase** hebben werkgevers en/of intermediairs rechtstreeks contact met kandidaten door middel van (één of meerdere) sollicitatiegesprekken om zo meer informatie over de kandidaat te verkrijgen.
- › In de **selectiefase** nemen werkgevers een definitieve beslissing over aanname, soms met behulp van een assessment



Idealiter vindt na afronding van bovenstaande fasen een evaluatie van het recruitmentproces plaats.

### 3.3 Rol werkgever en intermediairs bij het recruitmentproces

Er bestaan uiteenlopende intermediairs op het gebied van werving- en selectie die variëren in de diensten die ze werkgevers aanbieden. Werkgevers kunnen delen van hun recruitmentproces uitbesteden aan social media platforms/vacaturewebsites, recruitment-, en/of assessmentbureaus of ze schakelen detacherings- en/of uitzendbureaus in. Hieronder beschrijven we op hoofdlijnen de rol per betrokken partij (zie ook tabel 1).

#### 3.3.1 De werkgever

Het recruitmentproces begint vaak nog los van een specifieke vervangings- of uitbreidingsvraag met het bewust uitdragen van zaken als arbeidsvoorwaarden, arbeidsomgeving, bedrijfscultuur en imago ten behoeve van het aantrekken en behouden van personeel. Dit wordt ook wel *employer branding* genoemd. In deze rapportage spreken we over het imago van de werkgever.

De eerste stap in het recruitmentproces zet de werkgever, die vaststelt dat hij nieuw personeel nodig heeft. Deze vaststelling wordt vaak gedaan door een manager, hierna 'vacaturehouder' genoemd. De vacaturehouder schakelt binnen grote organisaties vaak een interne recruiter in om het recruitmentproces te begeleiden. In sommige gevallen wordt besloten om het recruitmentproces direct uit te besteden aan een intermediair.

Indien er geen intermediair wordt ingeschakeld, stellen de recruiter en vacaturehouder op basis van de functie-eisen het functieprofiel en de vacature op. Vervolgens zetten ze de vacature uit bij diverse wervingskanalen. De reacties, vaak door middel van een CV en/of motivatiebrief, worden beoordeeld door de recruiter en/of vacaturehouder. Op basis van de eerste screening wordt een aantal kandidaten uitgenodigd op gesprek.

Afhankelijk van de grootte van een organisatie en het type functie vinden er een, twee of soms zelfs drie interviews plaats met de recruiter, vacaturehouder en/of verschillende medewerkers. Soms vindt er na de interviews nog een interne of externe assessment plaats, dat ook vooraf kan gaan aan de interviews en dan als selectie instrument wordt ingezet. Het recruitmentproces eindigt voor de werkgever vaak op het moment dat zij na de interviews en eventueel een assessment een keuze maken voor een kandidaat en die aannemen.

#### 3.3.2 Recruitmentbureaus

Recruitmentbureaus worden veelal ingeschakeld bij lastig in te vullen functieprofielen. De expertise van recruitmentbureaus schuilt in de manier waarop zij specifieke doelgroepen weten aan te spreken en te vinden. Het recruitmentproces begint voor het recruitmentbureau op het moment dat een werkgever/recruiter zich aandient met een te vervullen functieprofiel. De recruitmentbureaus en werkgevers bespreken vaak allereerst samen de functie eisen waarop gezocht en geselecteerd moet worden. Recruitmentbureaus stellen daarna, in de meeste gevallen, een eigen vacaturetekst op omdat ze doelgericht opereren en dit de kans op de geschikte kandidaat vergroot. Met het functieprofiel in de hand zoeken recruitmentbureaus gericht naar kandidaten met een geschikt profiel, vaak via websites als LinkedIn of via het directe netwerk dat zij in de betreffende sector reeds hebben opgebouwd. Zodra een kandidaat blijkt van interesse geeft nodigen ze de kandidaat uit voor een gesprek en een eventueel tweede gesprek. Hier kan eventueel een assessment aan voorafgaan. Als de interviewer de kandidaat geschikt acht voor de functie, wordt deze voorgesteld aan de

werkgever. Het recruitmentproces eindigt voor het recruitmentbureau op moment dat zij enkele kandidaten hebben voorgesteld aan de werkgever. In sommige gevallen is het recruitmentbureau nog wel betrokken bij de gesprekken tussen de kandidaat en de werkgever. Hierin kunnen ze een begeleidende rol spelen. De werkgever besluit uiteindelijk welke kandidaat hij of zij in dienst neemt.

### 3.3.3 *Uitzendbureaus*

Uitzendbureaus nemen vaak het hele recruitmentproces voor hun rekening. Uitzendbureaus beschikken vaak over een database met kandidaten. Iedere werkzoekende kan zich bij een uitzendbureau melden en wordt meestal na een (kort) selectiegesprek geplaatst in een database. Het cv van de kandidaten vormt een belangrijke leidraad in de eerste selectie. Op het moment dat een werkgever een vacature aandraagt, maakt het uitzendbureau in de meeste gevallen deze in eigen huisstijl op en plaatst deze op de eigen en andere vacaturesites. Doordat er reeds een database met potentiële kandidaten bestaat, kan deze ook worden geraadpleegd. Uitzendbureaus stellen de kandidaten waarvan zij denken dat er een match is tussen bedrijf en persoon voor aan de werkgever. Als de werkgever interesse toont in de kandidaat, volgen in de meeste gevallen één of meerdere gesprekken tussen de werkgever en de kandidaat (eventueel samen met het uitzendbureau). Indien de werkgever de kandidaat wil inzetten, stelt het uitzendbureau een contract op voor de functie, dat getekend wordt door het uitzendbureau en de kandidaat.

### 3.3.4 *Detacheringsbureaus*

Detacheringsbureaus hebben zelf werknemers op de loonlijst die ze uitzenden naar werkgevers. Vaak schakelen werkgevers detacheringsbureaus in op het moment dat er (tijdelijke) vacatures openstaan waarvoor specialistische kennis benodigd is. Voor het recruitmentproces betekent dit dat zij alle stappen van het recruitmentproces doorlopen, omdat zij zelf personeel in dienst moeten hebben om te kunnen detacheren. De stappen die worden doorlopen zijn vaak dezelfde als bij de werkgever. Na aanneming van een kandidaat volgt enkel nog het voorstellen van de kandidaat bij een werkgever. Het belangrijkste onderscheid tussen een detacheringsbureau en een uitzendbureau is dat uitzendbureaus pas een overeenkomst aangaan met de kandidaat op het moment dat die een vacature gaat vervullen. Bij detacheringsbureaus staan kandidaten op de loonlijst van het detacheringsbureau.

### 3.3.5 *Assessmentbureau*

Werkgevers kunnen assessmentbureaus inschakelen als zij op zoek zijn naar een onafhankelijk advies over de kwaliteiten en het potentieel van een kandidaat. Een assessment is een omvattend onderzoek waarbij psychologische hulpmiddelen zoals tests, vragenlijsten, interviews en rollenspelen worden gebruikt om er achter te komen of de kandidaat geschikt is voor een bepaalde functie. Er bestaan zowel selectie- als ontwikkelassessments. Als onderdeel van het recruitmentproces wordt vaak gebruik gemaakt van een selectieassessment.

### 3.3.6 *media platforms/vacaturewebsites*

Social media platforms en vacaturewebsites worden met name gebruikt door werkgevers en intermediairs in de wervingsfase. In totaal maken 70-80% van alle werkgevers gebruik van social media platforms, zoals LinkedIn en Facebook. LinkedIn wordt vaker ingezet voor het

werven van personeel met een hoger opleidingsniveau en Facebook wordt vaker ingezet voor het werven van personeel met een lager opleidingsniveau (UWV 2018).

Werkgevers plaatsen de vacature die op LinkedIn en/of Facebook wordt geplaatst, in 91% van de gevallen ook op de eigen website.

**Tabel 1.** Rol van de betrokken partij per fase in het recruitmentproces

Fasen recruitment-proces	Werkgevers	Intermediairs				
		Uitzendbureaus	Recruitmentbureaus	Detacheringsbureaus	Assessmentbureaus	Social media platforms
Wervingsfase	X	X	X	X		X
Screeningsfase	X	X	X	X	X	
Interviewfase	X	X	X	X		
Selectiefase	X	X	X	X	X	



## 4 Instrumenten om arbeidsmarktdiscriminatie te voorkomen

### 4.1 Beschikbaarheid van instrumenten

Onderzoeksvraag 5 luidde: Welke instrumenten zijn er beschikbaar om discriminatie tijdens de werving en selectie te voorkomen? De literatuurscan heeft geresulteerd in een overzicht van beschikbare instrumenten zoals weergegeven in bijlage A. Onder instrumenten verstaan we praktische, behapbare handreikingen om arbeidsmarktdiscriminatie te verkleinen die tijdens het recruitmentproces door een werkgever of intermediair ter hand worden genomen. De NVP<sup>2</sup>-sollicitatiecode maakt geen onderdeel uit van dit overzicht, omdat deze niet enkel gaat over (de aanpak van) arbeidsmarktdiscriminatie. De NVP Sollicitatiecode heeft als doel om organisaties en sollicitanten te helpen om tot een eigentijds, eerlijk en transparant wervings- en selectieproces te komen. De organisatie kan de code eventueel aan haar eigen situatie aanpassen.

Conclusie beschikbare instrumenten:

- › Er zijn verschillende instrumenten beschikbaar die discriminatie bij werving en selectie tegengaan. Ze variëren van websites tot korte handleidingen en trainingen. Het type discriminatie dat wordt getracht te voorkomen varieert ook, van leeftijdsdiscriminatie tot bredere discriminatie op basis van diversiteitskenmerken van een kandidaat.
- › Er lijken geen gegevens beschikbaar te zijn die aangeven op welke manier deze verschillende instrumenten ingezet worden. Ook weten we niet welke bedrijven hier gebruik van maken, in termen van bedrijfsgrootte of sector bijvoorbeeld.
- › Er lijken geen gegevens beschikbaar te zijn die aangeven hoe effectief de instrumenten zijn in het tegengaan van discriminatie bij werving en selectie.
- › Terugkerende elementen in de instrumenten zijn vergroten van kennis en bewustzijn, confrontatie met de eigen vooroordelen en concrete voorbeelden van discriminerende praktijken en hoe dit voorkomen kan worden.

### 4.2 Gebruik van instrumenten door werkgevers en intermediairs

Geen van de geïnterviewden gaf aan één of meerdere van deze instrumenten in te zetten bij de werving en selectie. Wel gaf een werkgever aan een (interne) one-pagers te hebben voor een ethisch verloop van het recruitmentproces. Ook gaf een werkgever aan zich aan de NVP sollicitatiecode te houden. Eén intermediair gaf aan gebruik te maken van een infographic die aangeeft hoe omgegaan dient te worden met discriminerende verzoeken. Uit de interviews bleek verder dat geïnterviewden bij instrumentarium in eerste instantie denken aan richtlijnen en beleid en niet aan praktische handreikingen voor het verkleinen van risico's op arbeidsmarktdiscriminatie.

---

<sup>2</sup> Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling

## 5 Stand van de praktijk: resultaten interviews

In dit hoofdstuk beschrijven we op basis van de resultaten uit de interviews de risico's op arbeidsmarktdiscriminatie en hoe werkgevers en intermediairs omgaan met deze risico's. Allereerst beschrijven we de risico's die in alle fasen van het recruitmentproces terugkeren: de doorlopende risico's. Vervolgens beschrijven we per fase van het recruitmentproces (wervingsfase, screeningsfase, interviewfase en selectiefase) hoe de doorlopende risico's eruit zien in die fase, of er nog andere risico's zijn en hoe werkgevers en intermediairs omgaan met de risico's. We maken hierbij onderscheid tussen werkgevers en intermediairs, omdat zij ieder hun eigen rol vervullen in het recruitmentproces. Daar waar resultaten verschillen tussen assessment-bureaus, uitzendbureaus, detachingsbureaus en recruitmentbureaus gaan we hierop in.

### 5.1 Doorlopende risico's

Uit de interviews met werkgevers en intermediairs bleek dat de volgende aspecten de grootste risico's op arbeidsmarktdiscriminatie vormen en in alle recruitmentfasen een rol spelen:

- › Gebrek aan kennis en bewustzijn;
- › Geen gestandaardiseerd recruitmentproces;
- › Afhankelijkheidsrelatie tussen intermediair en werkgever.

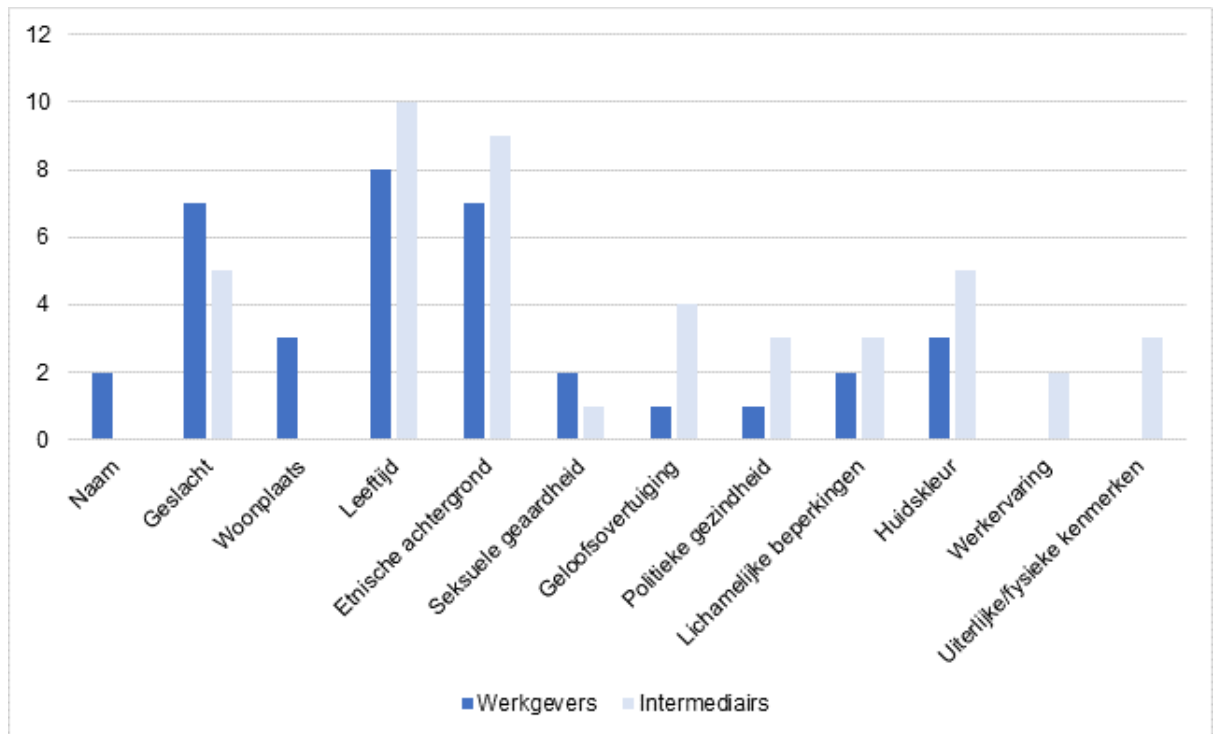
#### 5.1.1 Gebrek aan kennis en bewustzijn

Zowel werkgevers (N=5) als intermediairs (N=7) noemden gebrek aan kennis over en bewustzijn van arbeidsmarktdiscriminatie een risico dat in alle fasen van het recruitmentproces terugkeert. Dat er sprake is van onvoldoende kennis blijkt uit het feit dat sommige werkgevers en intermediairs in het interview uitspraken deden die als discriminerend opgevat kunnen worden, terwijl deze zes werkgevers en negen intermediairs aanvankelijk aangaven dat er geen sprake was van discriminatie binnen hun organisatie. Zo gaf één intermediair aan dat er binnen de organisatie geen sprake was van discriminatie, en werd later een voorkeur voor mannen uitgesproken, omdat die in de sector waar ze opereren minder voorkomen en dus gewild zijn.

Het merendeel van de geïnterviewden was op de hoogte van de meest voorkomende gronden (ras, leeftijd, geslacht) waarop arbeidsmarktdiscriminatie kan plaatsvinden. Er bestond echter wel verwarring over welke gronden wel en niet onder arbeidsmarktdiscriminatie worden verstaan (zie figuur 1). Op burgerlijke staat en arbeidsduur na werden de 12 discriminatiegronden allen minstens één keer benoemd. Er werden echter ook zaken als woonplaats en ervaring genoemd, voorbeelden van gronden die niet in het Nederlands wettenstelsel zijn opgenomen.

*“[Arbeidsmarktdiscriminatie houdt in] dat je in je zoekproces een voorkeur geeft aan een bepaald type profiel. Stel je voor je gaat iemand zoeken en eigenlijk weet je al zeker dat je daar een man voor wil vinden. Dat is discriminatie. Kan op [basis van] geslacht, leeftijd, geloof, afkomst.”*

*- Werkgever*



**Figuur 1.** Discriminatiegronden volgens werkgevers en intermediairs

In veel gevallen wordt gedacht dat arbeidsmarktdiscriminatie binnen de eigen organisatie niet voorkomt. Van de acht werkgevers zei de meerderheid (N=6) dat er geen sprake is van discriminatie binnen hun organisatie. Van de 14 intermediairs gaven er vier aan dat discriminatie niet voorkomt. Anderen antwoordden dat er wel sprake is van discriminatie (N=4) (maar niet bij hen; N=2), dat de organisatie er alles aan doet om discriminatie te voorkomen (N=1) en dat voornamelijk opdrachtgevers zich schuldig maken aan discriminatie (N=3).

*“Ik kan niet uitsluiten dat het wel eens gebeurt. We hebben een proces ontwikkeld waardoor het in grote mate wordt tegengegaan. Tijdens de sollicitatiegesprekken hebben we bijvoorbeeld een scorematrix waarop elke competentie wordt gescoord. Ze kunnen alleen beoordelen op de competentie, bijv. samenwerken. [...] Je kunt leeftijd bijvoorbeeld nergens opschrijven. [...] Je moet heel goed kunnen onderbouwen waarom je iemand afwijst [...] Het komt naar mijn idee relatief weinig voor, maar het zit in de aard van de mens dat je dingen meeneemt in je beoordeling.”*

–Werkgever

De algemene conclusie die we trekken uit de interviews met werkgevers en intermediairs is dat er een **gebrek aan kennis en bewustzijn** is op het gebied van arbeidsmarktdiscriminatie. De geïnterviewde werkgevers en intermediairs wisten beperkt aan te geven wat arbeidsmarktdiscriminatie betekent, welke risico's er zijn en hoe zij deze risico's kunnen verkleinen. Ook gaf het merendeel van de geïnterviewden aan dat arbeidsmarktdiscriminatie niet voorkomt, terwijl sommige uitspraken die zij deden in het interview wel degelijk als discriminerend beschouwd kunnen worden. Werkgevers die aangaven 'dat discriminatie niet voorkomt' hadden geen of weinig richtlijnen voor hun wervingsproces en gingen voor de selectie van kandidaten regelmatig af op het onderbuikgevoel.

Werkgevers die aangaven dat discriminatie wel vóórkomt hadden vaker een gestandaardiseerd recruitmentproces ingericht. Het risico van het gebrek aan kennis en bewustzijn kan ertoe leiden dat verschijningsvormen van discriminatie niet worden herkend, niet voorkomen worden en niet aangepakt worden. Een tweede risico is dat werkgevers en intermediairs niet bereid zijn arbeidsmarktdiscriminatie tegen te gaan, omdat men vindt dat het niet voorkomt. Om arbeidsmarktdiscriminatie aan te pakken is het belangrijk om eerst te zorgen voor kennis en bewustzijn, zodat organisaties naar zichzelf en alle fasen van het interne recruitmentproces gaan kijken.

### 5.1.2 *Geen gestandaardiseerd recruitmentproces*

Een ander risico dat uit de interviews naar voren komt is het ontbreken van een gestandaardiseerd recruitmentproces. Hiermee bedoelen we een recruitmentproces dat voorziet in heldere richtlijnen en beleid waarbij de risico's op arbeidsmarktdiscriminatie in acht worden genomen. Door richtlijnen en beleid wordt arbeidsmarktdiscriminatie procesmatig tegengegaan (bijvoorbeeld door middel van protocollen en vastgelegde werkwijzen), zijn checks bij verschillende stappen in het proces ingebouwd, en is nagedacht over de borging van het tegengaan van arbeidsmarktdiscriminatie (bijvoorbeeld door middel van voorlichting en training). Het ontbreken van richtlijnen en beleid kan ervoor zorgen dat vooroordelen en stereotypen een rol gaan spelen in werving en selectie. Zowel werkgevers (N=3) als intermediairs (N=2) noemden het ontbreken van richtlijnen en beleid ten aanzien van arbeidsmarktdiscriminatie een risico.

De meeste werkgevers (N=9) en intermediairs (N=9) gaven aan geen richtlijnen en beleid te hebben. Indien er sprake is van richtlijnen, dan wordt voornamelijk gewezen op de gronden op basis waarvan niet gediscrimineerd mag worden, maar niet toegelicht hóe dit gedaan dient te worden. Er zijn enkele goede voorbeelden van organisaties te noemen waar men door middel van trainingen, herhaalde aandacht voor arbeidsmarktdiscriminatie en praktische handreikingen discriminatie tegengaat, maar dit is een kleine minderheid.

*“Er zijn bepaalde richtlijnen maar dat is niet strak omschreven. Geen draaiboek om mensen te werven. Er staat wel een heel wervingsproces beschreven. Personeelsbehoefte wordt eens per maand besproken, ik krijg dan feedback en daarna krijg ik de vacature in mijn beheer. Wie contact met wie heeft, wanneer het [de vacature] wordt opgesteld, etc.”*

- *Werkgever*

Uit de interviews bleek dat veel handelingen in het recruitmentproces door één persoon uitgevoerd worden. Het risico dat wij hier zien is dat beslissingen te sterk berusten op de individuele voorkeuren van één persoon, die hier bovendien geen verantwoording over aflegt. Indien wel samengewerkt wordt (in tweetallen of commissies) gaat er geen aandacht uit naar diversiteit binnen de samenstelling ervan: hierdoor ontstaat het risico dat gedragingen of uitingen van een kandidaat minder goed begrepen worden, omdat interviewers of selecteurs tot een andere groep behoren. Tot slot laten de interviews zien dat niet *alle* betrokkenen bij het recruitmentproces getraind zijn in het herkennen en voorkomen van discriminatie. Dit vormt een risico omdat betrokkenen mogelijk onvoldoende kennis en vaardigheden hebben om arbeidsmarktdiscriminatie te herkennen en aan te pakken. Zowel werkgevers (N=2) als intermediairs (N=3) noemden een gebrek aan voorlichting, training en opleiding een risico op het herkennen en aanpakken van arbeidsmarktdiscriminatie. Uit de interviews blijkt dat voor het herkennen en voorkomen van arbeidsmarktdiscriminatie veelal wordt teruggevallen op de

professionaliteit en ervaring van de recruiter en de intermediair. Negen recruiters en negen intermediairs gaven expliciet aan een opleiding en/of training te hebben gevolgd over het voorkomen van discriminatie tijdens het recruitmentproces. Eén werkgever gaf aan dat naast de recruiter, ook de vacaturehouder een training heeft gevolgd.

### 5.1.3 *Afhankelijkheidsrelatie tussen intermediair en werkgever*

Het laatste doorlopende risico wordt gevormd door de afhankelijkheidsrelatie tussen de werkgever en de intermediair, waarbij laatstgenoemde de afhankelijke partij vormt. De intermediair werkt in opdracht van een werkgever. Binnen deze opdrachtgever-opdrachtnemer relatie, kan sprake zijn van een scheve machtsverhouding en/of afhankelijkheid van de opdrachtnemer (voor betaling, voor vervolgoopdrachten) van zijn/haar opdrachtgever. Dit kan tot gevolg hebben dat de opdrachtnemer, om allerlei mogelijk redenen, gehoor geeft aan discriminerende verzoeken of verzuimt actief maatregelen te nemen tegen discriminatie – mogelijk in tegenstelling tot wat de opdrachtgever doet.

*“Sommige bureaus doen het misschien ook gewoon omdat ze klanten niet willen verliezen. Wij zijn groot, kunnen nee zeggen tegen een klant. Maar kleinere bureaus hebben klanten nodig, dan ben je kwetsbaar (anders kan je failliet gaan). Als je niet genoeg omzet maakt. Zeker kleinere bureaus die leveren aan productiebedrijven met minder omzet: daar zie je het wel gebeuren. Deze bureaus zouden dan eigenlijk op zoek moeten naar andere klanten”.*

- Intermediair

In totaal gaven twee van de 13 werkgevers aan het gehele wervingsproces uit te besteden aan uitzendbureaus, acht van de 13 werkgevers gaven aan gedeeltelijk intermediairs (uitzend-, recruitment- en/of detacheringbureaus) in te schakelen tijdens het wervingsproces en twee van de 13 werkgevers gaven aan helemaal geen gebruik te maken van intermediairs tijdens het wervingsproces. De redenen waarom werkgevers (N=7) gebruik maken van intermediairs zijn: bij lastig te vervullen functies (N=5), voor inhuur/tijdelijke krachten (N=3), geen tijd (N=1), zij weten hun weg te vinden in een nichemarkt (N=1) en bij hoge uitstroom van doorlopende uitzendkrachten (N=1).

Uit de interviews blijkt (N=16) dat er (in raamovereenkomsten) geen afspraken worden gemaakt tussen werkgevers en intermediairs op het gebied van arbeidsmarktdiscriminatie. De meerderheid van de werkgevers (N=6 van de 8) die samenwerken met intermediairs geeft aan geen afspraken te maken over hoe intermediairs naar kandidaten zoeken. Enkele werkgevers (N=2) wisten niet of hierover iets was afgesproken. Twee werkgevers noemden dat intermediairs tijdens het opstellen van het functieprofiel naar irrelevante kenmerken vroegen.

*“In de praktijk wordt het niet expliciet benoemd hoe zij [intermediairs] er rekening mee houden. Ik heb [...] regelmatig de vraag gekregen ‘welke personen hebben jullie het liefst’, het mag eigenlijk niet, maar ze willen het toch weten [...] Ze stellen heel erg de vraag wat is de ideale leeftijd? Meer om te voorkomen dat zij de verkeerde persoon voorstellen. Hun winstmodel draait natuurlijk bij het plaatsing van mensen.”*

- Werkgever

Intermediairs (N=10) geven aan dat het grootste risico op arbeidsmarktdiscriminatie volgens hen bij de werkgever ligt, en dat zij regelmatig weerstand moeten bieden aan discriminerende verzoeken. Intermediairs gaven hierbij aan te schipperen tussen de wensen van de werkgever,

het commerciële belang van de eigen organisatie en de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de eigen organisatie. Zij (N=10) gaven aan dat het herkennen van discriminerende verzoeken een uitdaging is en dat de wens om een opdrachtgever tevreden te willen stellen het bieden van weerstand bemoeilijkt.

*“Het begint bij opdrachtgever. Dan moet je in gesprek. Zeggen dat je daar [arbeidsmarktdiscriminatie] niet aan meewerkt. [...] Als het een grotere opdrachtgever is heb je meerdere contactpersonen. Sommigen kunnen wel eens zeggen: ik wil wel een jonger iemand, ik wil geen kleurtje. Als je het gesprek niet aangaat dan ga je mee in het proces.”*  
- Intermediair

Discriminerende verzoeken betreffen volgens intermediairs vooral geslacht (N=7), leeftijd (N=5) of afkomst (N=5). Hierbij worden heersende stereotypen aangehaald als ‘jong en bereid om 40 uur te werken’ of ‘vrouwelijk en daarmee samenhangende affiniteit met de zorg’.

*“Ja discriminatie komt absoluut voor. Dat heeft ermee te maken dat we afhankelijk zijn van de klant. Die kan bezwaar hebben over geloofsovertuiging, bijvoorbeeld dat kandidaten een vrouwen geen hand willen geven. Dit kan dan zijn overtuiging zijn, maar dan kan ik je niet wegzetten [plaatsen] bij een klant.”*  
-Intermediair

## 5.2 Wervingsfase

*In de **wervingsfase** stellen werkgevers een functieprofiel samen en/of vacature op en zoeken werkgevers en/of intermediairs naar kandidaten die voldoen aan het functieprofiel. Hierbij maken werkgevers en intermediairs gebruik van wervingskanalen.*

### 5.2.1 Werkgevers

Uit de interviews blijkt dat zeven van de 13 werkgevers de volgende stappen doorlopen binnen de wervingsfase: opstellen functieprofiel, schrijven vacaturetekst, uitzetten wervingsstrategie. Deze werkgevers gaven aan dat de recruiter en de vacaturehouder (degene die op zoek is naar nieuw personeel) gezamenlijk het functieprofiel opstellen. Samen bespreken zij welke functie-eisen (competenties en eigenschappen) en gewenste ervaring van belang zijn.

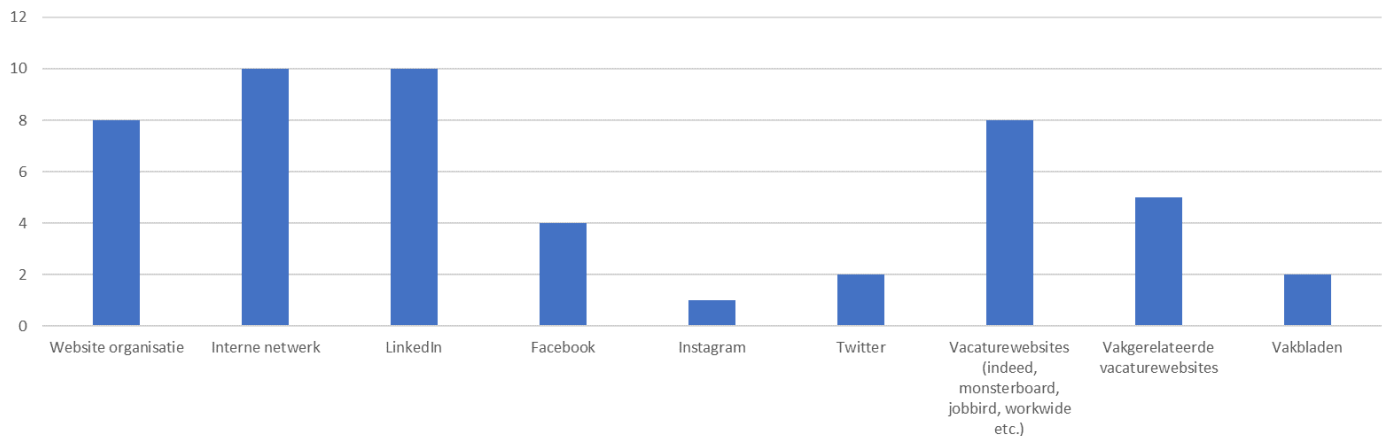
*“We kijken met de vacaturehouder naar wat hij/zij belangrijk vindt. De vacaturehouder kijkt vooral naar ervaring (gewenste [soort] ervaring én x aantal jaren ervaring). Competenties komen meer vanuit het functiehuis en [worden] ook wel in samenspraak door de recruiter en de vacaturehouder [vastgesteld].”*

De helft van de werkgevers (N=4) maakt hierbij gebruik van een bestaand functieprofiel, de rest begint van nul af aan met het opstellen van een nieuw profiel. Sommige werkgevers (N=4) slaan het opstellen van het functieprofiel over en beginnen direct met het schrijven van de vacature. Vier van de 13 werkgevers gaven aan richtlijnen en/of procedures te hebben die er specifiek op gericht zijn om arbeidsmarktdiscriminatie tijdens het wervingsproces te voorkomen. Aan de hand van het functieprofiel schrijven werkgevers (N=7) de vacature met behulp van een vaststaand format of een template. Deze formats zijn met name bedoeld om eenheid aan te brengen tussen verschillende vacatures.

Formats benoemen de elementen die aan bod moeten komen in de vacaturetekst (bijvoorbeeld functievereisten, contractduur of salaris), maar gaan ook over lay-out: wat moet waar aan bod komen. De mate waarin het de recruiter vrij staat om verdere invulling te geven aan de vacaturetekst varieert: bij de ene organisatie blijft slechts een klein invulgedeelte over en bij de andere organisatie moet het meeste werk nog gedaan worden. Vier werkgevers gaven aan geen vaststaand format te gebruiken, maar zelf volledig invulling te geven aan de vacature. Zowel recruiters als vacaturehouders verzorgen de vacature in tekst en beeld. In totaal gaven vier werkgevers aan de vacaturetekst nog voor te leggen aan een tekstschrijver of een diversiteitscommissie voordat deze gepubliceerd wordt met als doel om te controleren op discriminerend woordgebruik. Twee werkgevers gaven aan dat de recruiter zonder format of controlecheck de vacature opstelt en publiceert.

*“We hebben een format hoe we de vacature op willen stellen: teaser, [naam organisatie] vraagt en [naam organisatie] biedt. Uiteindelijk is iedereen binnen de richtlijnen vrij hoe deze in te vullen. We hebben training gekregen om in een bepaalde schrijfstijl te schrijven. Soms door tijdgebrek is het lastig om goed te schrijven”*

Nadat het functieprofiel en/of vacature is opgesteld bepaalt de recruiter zelf (N=11) de zoekstrategie voor het vinden van kandidaten. Een aantal van hen (N=7) gaf aan vooraf een doelgroep analyse (een analyse om de doelgroep te bepalen) uit te voeren, om zo te achterhalen op welke manier het bereik van de vacature het grootst is. Het risico dat wij hier zien is dat het gebruik van specifieke wervingskanalen kan er voor zorgen dat verschillende groepen mensen op voorhand de mogelijkheid wordt ontnomen om te solliciteren. Werkgevers maken gebruik van de volgende wervingskanalen (figuur 2).



**Figuur 2.** Welke wervingskanalen gebruiken werkgevers?

*“Risico is dat het netwerk [...] van mensen die er nu zitten [...] niet cultureel genoeg (is) om mensen met een biculturele achtergrond aan te trekken. [We hebben] moeite met andere culturen betrekken binnen organisatie. Mensen voelen zich minder aangetrokken om hier te komen werken. We hebben hier niet alleen witte mensen zitten hoor. Maar het is lastig met veranderen van beeldvorming. Mensen hebben verkeerd beeld van mensen die hier werken. [Ik had] zelf ook [een] verkeerd beeld”.*

De meeste werkgevers maken in eerste instantie gebruik van de eigen website en LinkedIn (via account werkgever, via account personeel, via job wrapping) voor het werven van personeel. Andere vacaturewebsites zoals Indeed nemen de vacature vaak over. Afhankelijk van de vacature plaatsen de werkgevers de vacature zelf ook op vacaturewebsites zoals Monsterboard, Workwide, Jobbird, Stepstone.

In totaal gaven tien werkgevers aan het eigen netwerk in te zetten om personeel te werven. Met eigen netwerk bedoelen werkgevers het gebruik van de interne website (intranet) en het netwerk van iedere afzonderlijke collega. Bij drie werkgevers krijgt het personeel een beloning als ze iemand voordragen voor een vacature en die persoon vervolgens wordt aangenomen. De beloning verschilt van een cadeaubon tot duizend euro. Naast het plaatsen van de vacature op diverse websites gaven drie werkgevers aan dat zij bij lastig te vervullen functies ook gebruik maken van vakbladen en kranten om de kandidaten te werven.

*“We hebben allerlei kanalen die je kan inzetten en je moet zelf inschatten welke kanalen het beste aansluiten [bij de doelgroep].”*

In totaal gaven vier werkgevers aan dat een specifieke afdeling (communicatie- job marketing, arbeidsmarktcommunicatie) binnen de organisatie zich bezighoudt met de positionering van de organisatie, ook wel *employer branding* genoemd. De afdeling is erin gespecialiseerd om doelgroep analyses uit te voeren. Dit houdt in dat de afdeling kijkt (soms met behulp van recruiters) welke filters er toegepast moet worden op diverse (social media) websites om de vacature en/of organisatie bij (nieuwe) doelgroepen onder de aandacht te brengen.

Samengevat kunnen we zeggen dat bijna iedere werkgever globaal de volgende stappen binnen de wervingsfase doorloopt: opstellen functie-eisen, schrijven van een vacature en uitzetten wervingsstrategie. De werkwijze binnen deze stappen is echter vaak niet eenduidig. Dit betekent dat er in de meeste gevallen geen vaste afspraken zijn over wie bij welke stap betrokken is, op welke manier de functie-eisen en vacature worden opgesteld, en hoe de wervingsstrategie eruit ziet en wat daarvoor de reden is.

### 5.2.2 Intermediairs

In totaal gaven 8 van de 14 intermediairs (uitzend-, recruitment en/of detachingsbureaus) aan het wervingsproces te beginnen met het afstemmen van het functieprofiel met de werkgever. Zes intermediairs gaven aan het functieprofiel mondeling af te stemmen, twee intermediairs gaven aan hun zoektocht naar de geschikte kandidaat direct te beginnen door het via de werkgever digitaal verkregen functieprofiel. Twee detachingsbureaus gaven aan zelf een functieprofiel (focusprofiel) op te stellen. Focusprofielen zijn profielen met functiecriteria waar werkgevers regelmatig naar vragen. Op basis van het focusprofiel zoeken zij zelf naar kandidaten voor functies die frequent bij hen worden opgevraagd. Aan de hand van het functieprofiel stellen drie van de vier uitzendbureaus en een van de vier recruitmentbureaus een eigen vacaturetekst op met behulp van een vaststaand format.

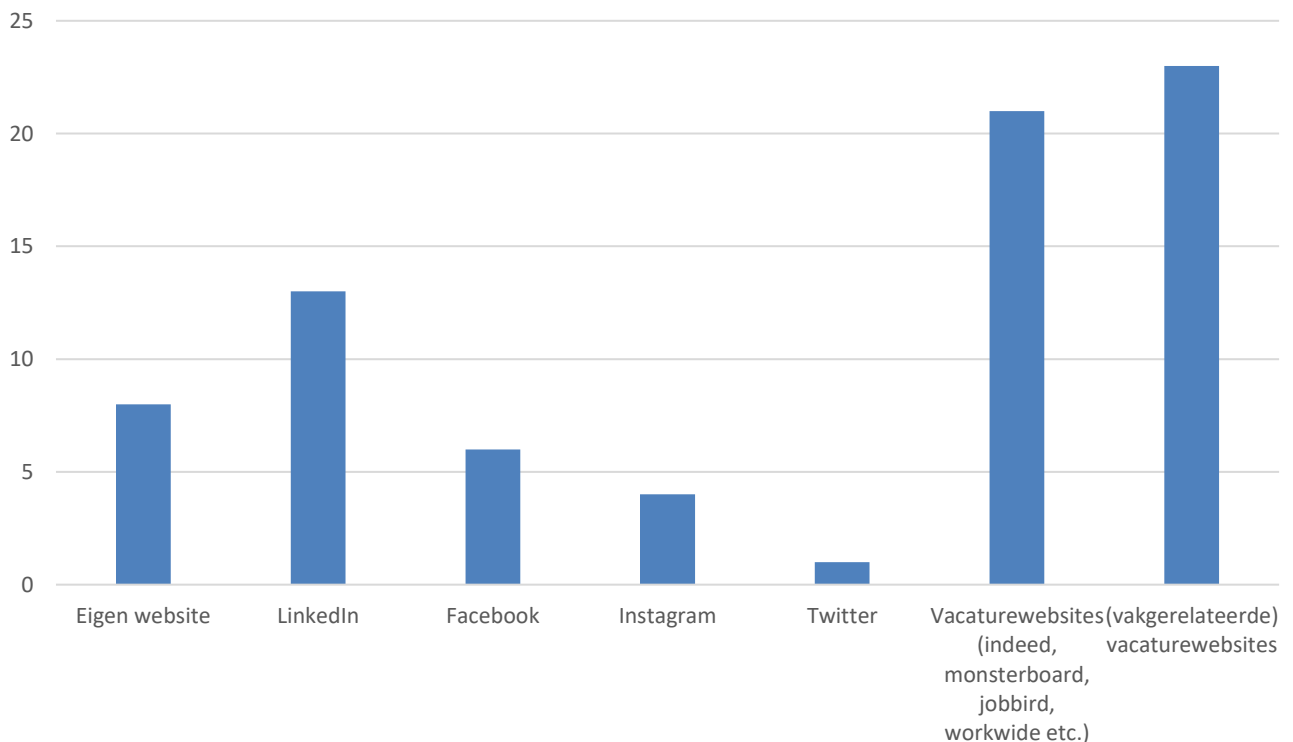
*“Nee geen format. Is ondoenlijk. We hebben te maken met verschillende partijen. Dus wij gaan ze niet allemaal herschrijven. We proberen zoveel mogelijk te kopiëren. Anders geven wij kleuring. Daarmee lopen we in de pas met de normen/waarden/niveau van de klanten. Gelukkig zijn dit niet de minste partijen.”*



*“Ik heb wel de indruk dat er in het algemeen sprake van discriminatie kan zijn. Zonder dat je je ervan bewust bent zou je al kunnen discrimineren. Als je als recruiter bij een bedrijf bent geweest met alleen maar jonge mensen ben je snel geneigd om ook een jong iemand te plaatsen die binnen het team past. Of dat wanneer je naar een receptionist zoekt, je sneller aan een vrouw denkt dan aan een man. In de vacaturetekst kan er ook snel gediscrimineerd worden: iemand zoeken tussen 18-24, op zoek zijn naar een student, iemand die 5-10 jaar werkervaring heeft. Met al dat soort zaken ben je ook al aan het discrimineren.”*

Aan alle intermediairs is de vraag gesteld welke wervingskanalen ze gebruiken (figuur 3). Eén intermediair gaf aan te werken met een systeem dat op basis van ingevulde functiekenmerken beslist op welke vacaturewebsites de vacature geplaatst wordt. Voorbeelden van criteria die kunnen worden ingevoerd in dit systeem zijn part- of fulltime, branche, opleiding, woonplaats, studie, omvang aanstelling, gesproken talen en aantal jaar ervaring. Intermediairs (N=3) die in hun eigen database zoeken naar kandidaten maken gebruik van de zoektermen functietitel (N=3), woonplaats (N=3) en opleiding (N=2). Eén van de geïnterviewde intermediairs gaf aan dat er in het systeem niet kan worden gezocht op bijvoorbeeld leeftijd of nationaliteit. Intermediairs die via LinkedIn werven gebruiken zoektermen als functie (N=8) opleiding (N=4), reisafstand (N=3), werkervaring (N=4), taal (N=2) en branche (N=1).

*“We hebben ook talent hackers in dienst. Op basis van big data kijken zij naar wat de meeste treffers genereert. Vacatures worden in een bepaalde opmaak op sites gezet, om te kijken waar het meest op gereageerd wordt. Kan ook op Facebook, LinkedIn, Nationale Vacaturebank etc. Wat voor deze doelgroep het meest aansprekend is wordt op verschillende manieren onderzocht.”*



**Figuur 3.** Welke wervingskanalen gebruiken intermediairs?

*“Het is zo dat we zo ongelofelijk veel mensen kennen. We beginnen altijd in ons eigen netwerk. Die vragen we te kijken in hun netwerken. Zodra die uitgekeken zijn gaan we daarna pas publiceren. Misschien binnen bepaalde groepen: LinkedIn, [...] relevante plek waar ze het kunnen publiceren of ze ergens kandidaten kunnen vinden die ze niet rechtstreeks kunnen benaderen. LinkedIn, indeed, monsterboard, allerlei databases (commerciële diensten), kunnen helpen om in een bepaald netwerk te komen. We zijn echt een netwerk partij”*

Acht van de 12 intermediairs (uitzend-, recruitment-, detacherings-, en assessmentbureaus) gaven aan richtlijnen en/of procedures te hebben om arbeidsmarktdiscriminatie bij de werving te voorkomen. Deze richtlijnen en/of procedures gaan over welke wervingskanalen zij het beste kunnen gebruiken (N=3) en wat wel en niet mag (N=5).

*“[De afspraak is ] globaal [dat] advertenties op de eigen kanalen geadverteerd worden en op andere kanalen die geschikt zijn. Integriteitscodes moeten nageleefd worden. Diversiteit is aan de orde van de dag. Regels: niet discrimineren op leeftijd, huwelijkse staat, afkomst, fulltime beschikbaarheid.”*

Samengevat kunnen we zeggen dat intermediairs globaal de volgende stappen binnen de wervingsfase doorlopen: schrijven van een vacature op basis van de input van de werkgever en bepalen en uitzetten van de wervingsstrategie. De werkwijze binnen deze stappen is echter vaak niet eenduidig.

### 5.2.3 *Risico's in de wervingsfase*

#### *Onvoldoende duidelijkheid over functie-eisen*

Het risico van geen gestandaardiseerd recruitmentproces komt in de wervingsfase tot uiting doordat er geen expliciete aandacht uitgaat naar het opstellen van duidelijke functie-eisen zoals werkervaring en opleiding. Hierdoor bestaat het risico dat kandidaten worden geworven op eisen die mogelijk niet relevant zijn voor het goed kunnen vervullen van de functie. Duidelijkheid over functie-eisen zorgt dat alle betrokkenen weten waaraan de kandidaat moet voldoen.

#### *Woord- en beeldgebruik vacature*

Gebrek aan kennis en bewustzijn kan tot gevolg hebben dat werkgevers en intermediairs niet altijd in de gaten hebben dat de wijze waarop ze zich presenteren bepaalde groepen aantrekt en anderen juist afschrikt. De vacature is er met name op gericht een zo groot mogelijk bereik te behalen en werkgevers en intermediairs hebben hierbij niet altijd aandacht voor arbeidsmarktdiscriminatie. Woord- en beeldgebruik zijn van invloed op de mate waarin kandidaten zich herkennen in de organisatie. Kandidaten die zichzelf niet herkennen in afbeeldingen en informatie (bijvoorbeeld omdat gesproken wordt over jonge dynamische teams en dit bericht ondersteund wordt met een foto van jonge vrouwen), zullen minder snel geneigd zijn te solliciteren. Ook de uitstraling van het bedrijf op de bedrijfswebsite kan dit effect hebben.

Verder hebben weinig werkgevers een gestandaardiseerd proces voor het schrijven en controleren van een vacaturetekst voordat deze wordt uitgezet. Hierdoor kan het voorkomen dat een vacature onbedoeld woorden bevat waardoor bepaalde groepen worden buitengesloten. Interne controles kunnen dit voorkomen.

### *Wervingsstrategie*

Gebrek aan kennis en bewustzijn kan tot gevolg hebben dat werkgevers en intermediairs in het bepalen van hun wervingsstrategie onbedoeld doelgroepen kunnen uitsluiten. Het gebruik van specifieke wervingskanalen kan er namelijk voor zorgen dat verschillende groepen mensen op voorhand de mogelijkheid wordt ontnomen om te solliciteren werken (bijv. door te zoeken naar de functie 'kok' met een begrenzing door te selecteren op '20 -35 jaar' bij de zoekopties). Bij het gericht zoeken van kandidaten is bewustzijn nodig over het feit dat de keuze voor een bepaald wervingskanaal kan betekenen dat niet alle mogelijke kandidaten worden bereikt.

## 5.3 Screeningsfase

*In de **screeningfase** beoordelen werkgevers en/of intermediairs de reacties van de kandidaten. Met het screenen van curricula vitae en/of motivatiebrieven, eventueel aangevuld met diverse screeningsmethoden zoals assessments, knock-out vragen en sollicitatievideo's kunnen werkgevers hun pool van kandidaten verkleinen.*

### 5.3.1 Werkgevers

Alle geïnterviewde werkgevers geven aan in de screeningsfase kandidaten te screenen op basis van informatie uit brieven en/of CV's. Sommige werkgevers maken aanvullend ook nog gebruik van andere selectiemiddelen zoals knock-outvragen (N=3), een sollicitatievideo (N=2) en/of e-assessment (N=4).

Alle werkgevers gaven aan de brieven en/of cv's handmatig te selecteren (N=13). Dit houdt in dat ze de brieven en/of cv's zelf lezen en beoordelen. Bij een meerderheid (N=11) van de werkgevers voert de recruiter de eerste selectie op basis van brief en/of cv zelfstandig uit en stuurt vervolgens een selectie van kandidaten door naar de vacaturehouder. Bij de overige werkgevers (N=2) voert de vacaturehouder (vaak iemand van het management) de (eerste) selectie op basis van brief en/of cv. Bij de meeste werkgevers (N=7) bepaalt de vacaturehouder welke kandidaten op gesprek mogen komen.

*"De kans is aanwezig dat wanneer de managers met hun team naar de CV's kijken er sprake zou kunnen zijn van discriminatie. Het zijn echter hele professionele mensen en als ik zie wie er worden uitgenodigd lijkt dit goed te gaan. Hetgeen wat het wel is, is dat het bij een sollicitatiegesprek nog zou kunnen voorkomen. Iemand die je niet aankijkt en een zwak handje geeft; bij andere culturen is dit normale omgang en daar moet je dan dus doorheen prikken. Als manager zijnde kun je dan denken dat je iemand meteen naar huis moet sturen; dan moet je ze er wel op wijzen dat dit een cultuurding is en dat je het gesprek met deze mensen moet aangaan. Ik heb wel de indruk dat de managers die er nu zitten zich hier wel van bewust zijn en wel het gesprek aangaan."*

Geen van de werkgevers (N=13) gaf aan specifiek richtlijnen en/of procedures te hebben voor het screenen van cv's en/of brieven. De meerderheid van de werkgevers zei bij het screenen van de cv's en/of brieven te letten op functie-eisen als vaardigheden en competenties (N=7), werkervaring (N=6) en opleiding (N=5). Uit de interviews kwam ook naar voren dat werkgevers bij het screenen van kandidaten kijken naar de bijdrage die iemand levert aan de diversiteit binnen het team (N=4), taalgebruik/lay-out (N=3), motivatie (N=3), persoonlijkheid (N=2),

ontwikkelpotentieel (N=1) en reisafstand (N=1). Drie van de 13 werkgevers gaven aan geen criteria te hanteren bij het screenen van kandidaten, omdat zij al blij waren dat er iemand solliciteert. De meeste werkgevers (N=8) gaven aan eerst naar de harde eisen te kijken - zoals opleiding en werkervaring - en daarna pas naar zachte eisen zoals bijvoorbeeld motivatie.

Samengevat kunnen we zeggen dat de meeste werkgevers handmatig brieven en cv's screenen. Voor het screenen van deze brieven en cv's zijn geen richtlijnen opgesteld.

### 5.3.2 Intermediairs

De screening van kandidaten gebeurt bij uitzendbureaus (N=4) op basis van ingevulde gegevens in het werknemersbestand (N=4) – soms in combinatie met een telefonische intake, gevonden profielen op websites (N=1), reacties op vacatures (N=1), videosollicitatie (N=1) en/of brieven (N=1). Bij detachingsbureaus (N=4) gebeurt de screening op basis van ingevulde gegevens in het werknemersbestand (N=2), gevonden profielen op websites (N=3), het opgevraagde cv (N=2), een cue call (N=1). Bij recruitmentbureaus (N=4) gebeurt de screening op basis van cv's (N=1), gevonden profielen op websites (N=2), reacties op vacatures (N=1), opgevraagde cv's (N=1).

*[Selecteren op] oneigenlijke gronden dat kan altijd. Als je een foto ziet en je denkt, het gezicht staat me niet aan. Of de recruiter heeft een negatief verleden met mensen uit dezelfde groep. Bewust of onbewust kan dit meespelen. Niet iedereen is zich bewust van het feit dat ze op deze manier selecteren. Het kan altijd gebeuren. Het blijft mensenwerk. Iedereen is op zijn of haar manier gekleurd, er zal altijd een stempel op werving en selectie gedrukt blijven.*

Enkele intermediairs gaven aan in tweetallen te werken om elkaar te controleren op het verrichte werk (N=2). Een intermediair gaf aan elkaar onderling steekproefsgewijs te controleren en vijf intermediairs gaven aan dat ze de accountmanager ook betrekken bij de screeningsfase, al richt die zich op het contact met werkgever en niet op de selectie van cv's.

Bij het screenen van kandidaten letten vijf van de 12 intermediairs op werkervaring, opleiding (N=5), competenties en vaardigheden (N=4), harde criteria (N=3) en talen (N=2). Ook bij intermediairs gold dat ze zaken als reisafstand (N=3), ambitie (N=2) en beheersing van de Nederlandse taal (N=1) meenamen als screeningscriteria. In aanvulling daarop gaven vijf intermediairs (recruitment- en/of detachingsbureaus) aan geen richtlijnen en procedures te hebben voor de cv- en briefselectie. Eén intermediair gaf aan wel een training te hebben gevolgd om te weten waarop je wel en niet mag screenen.

*“Er is nog winst te behalen op objectiviteit. Er is veel discussie: op basis van het CV denken ze te weten wie ze voor zich hebben. Of [dat ze gebruiken maken van hun] referentiekader [en] dat ze de persoon voor zich relateren aan een collega op de werkvloer. Bij het maken van de schifting spelen zulke aannames wel eens mee. Ook als je vaak iets hebt gedaan doe je vaker aannames. Ervaring leidt tot meer discriminatie feitelijk.”*

Samengevat kunnen we zeggen dat de intermediairs uiteenlopende manieren gebruiken om brieven en/of cv's te screenen. Ze hebben hier geen richtlijnen voor opgesteld, wel heeft een enkeling controlemechanismen ingebouwd om na te gaan of het screenen goed verloopt. De criteria waarop intermediairs screenen zijn niet eenduidig.

### 5.3.3 *Risico's in de screeningsfase*

#### *Onvoldoende duidelijkheid over functie-eisen*

Het risico van geen gestandaardiseerd recruitmentproces komt in de screeningsfase tot uiting doordat er geen expliciete aandacht uitgaat naar het opstellen van duidelijke functie-eisen zoals werkervaring en opleiding. Hierdoor bestaat het risico dat kandidaten worden gescreend op eisen die mogelijk niet relevant zijn voor het goed kunnen vervullen van de functie. Duidelijkheid over functie-eisen zorgt dat alle betrokkenen weten aan welke eisen de kandidaat moet voldoen.

#### *Geen eenduidige werkwijze bij brief- en cv selectie*

Zowel werkgevers (N=5) als intermediairs (N=5) noemden expliciet de brief- en cv selectie een moment waarop arbeidsmarktdiscriminatie kan plaatsvinden. De reden dat dit als risico werd genoemd is dat het merendeel van de werkgevers en intermediairs geen eenduidige werkwijze hanteren bij de brief- en cv selectie. Zo verschilt het ook per selecteur of er enkel naar cv's, of ook naar sollicitatie- en motivatiebrieven, referenties en cijferlijsten gekeken wordt. De brief- en cv selectie lijkt dus sterk te berusten op de voorkeuren van de selecteur, waardoor het risico ontstaat dat stereotype denkbeelden en vooroordelen een rol spelen bij de beslissing voor het uitnodigen van kandidaten. Dit risico wordt in slechts enkele organisaties ondervangen door controlemechanismen.

## 5.4 Interviewfase

*In de **interviewfase** hebben werkgevers en/of intermediairs rechtstreeks contact met kandidaten door middel van (één of meerdere) sollicitatiegesprekken om zo meer informatie over de kandidaat te verkrijgen.*

### 5.4.1 *Werkgevers*

De interviewfase ziet er voor iedere werkgever anders uit. Zo varieert het aantal gesprekken per organisatie en ook met wie die gesprekken plaatsvinden. In vier organisaties vond één interviewronde plaats en in negen organisaties vonden twee interviewrondes plaats. De interviews worden afgenomen door interviewers in diverse samenstellingen. Tabel 2 geeft een overzicht. Bij sommige werkgevers (N=2) is de interviewer in de eerste interviewronde ook betrokken bij de tweede interviewronde. Twee werkgevers gaven aan dat de samenstelling van de interviewers en het aantal interviews per vacature kunnen verschillen, om deze reden zijn zij niet opgenomen in de tabel.

**Tabel 2.** Overzicht samenstelling betrokken recruitmentproces bij sollicitatiegesprek(en)

Interview ronde 1	Interview ronde 2	Aantal werkgevers (van 13)
Recruiter & vacaturehouder		2
Vacaturehouder & toekomstig collega		1
Diverse samenstelling van twee van de volgende personen: vacaturehouder, recruiter, een toekomstige collega, OR lid, manager		1
Recruiter	Vacaturehouder	1
Recruiter & vacaturehouder	Diverse samenstelling van twee van de volgende personen: vacaturehouder, recruiter, een toekomstige collega, OR lid, manager	5

Negen van de 13 werkgevers gaven aan geen richtlijnen of format te hebben voor het sollicitatiegesprek of dit niet te gebruiken, bij drie werkgevers was dit onduidelijk en slechts 1 werkgever gaf aan te werken met een gestructureerd interviewprotocol. Bij de meerderheid van de werkgevers brengt de recruiter wel enige structuur aan in de manier waarop de kandidaat het gesprek doorloopt, maar stelt vooraf geen interviewprotocol op. Het is onduidelijk of de andere interviewers, bijvoorbeeld tijdens het tweede interview of voor functies op andere afdelingen van het bedrijf, interviews op een vergelijkbare manier afnemen. De recruiters die structuur aanbrengen in het gesprek hebben hier verschillende tactieken voor. Ter illustratie: drie recruiters gaven aan dat ze voorafgaand aan het interview met de andere interviewer afspraken over welke competenties de kandidaat moet beschikken en welk gedrag hiervoor vertoond moet worden. Aan de hand van de STAR-methode werd vervolgens getoetst of dit het geval was. Vier recruiters gaven aan dat zij op voorhand bedenken welke onderwerpen in ieder geval aan bod moeten komen.

*“We werken volgens een STAR methodiek. Daar krijgen we training in: iedereen in de commissie zou daar een training over gehad moeten hebben. Dat is de manier waarop competenties uitgevraagd worden. Ik bereid geen vragen voor. De mensen die er wat minder ervaring mee hebben (vacaturehouder, materie deskundige), die hebben wel wat vragen die regelmatig terugkeren. Maar in principe worden geen vragen voorbereid.”*

De recruiter stelt tijdens het interview de meer algemene vragen (werkervaring, karaktereigenschappen), waar de vacaturehouder meer let op kenmerken die specifiek van belang zijn voor de functie. Aan 9 van de 12 werkgevers vroegen we waarop wordt gelet tijdens het sollicitatiegesprek. De antwoorden waren uiteenlopend. In de meeste gevallen wordt gelet op de competenties (N=7), hard- en soft skills (N=2), hoe iemand overkomt (N=1), of iemand waardevol is voor het team (N=3), persoonlijkheid (N=2), iemands motivatie (N=1), ‘het totaalplaatje’ (N=1), hobby’s (N=1), valkuilen (N=1), verwachtingen afstemmen (N=1), waar iemand goed in is (N=1), en/of iemand wil doorstuderen (N=1).

*“[We hebben] 4 blokken methodiek die je wilt aanraken, om volledig beeld te krijgen: 1) motivatie/ambitie [...] 2) het persoonlijke verhaal van de kandidaat [...] 3) de functie [...] 4) persoonlijkheid [...] En aanvullende vragen: [...] vragen over mens achter professional.”*

*Persoonlijkheid mixen met competenties: dan ga je zien of het voldoende aansluit of dat er gaten vallen. Als iemand anders overkomt in een gesprek dan hij/zij beweert te zijn is dat een gat.”*

Vijf van de 13 werkgevers gaven aan dat ze door het *four eyes principle* (N=2), gebruik van de STAR methode (N=1), contact maken met kandidaat (N=1), twee gesprekken voeren (N=1) borgen dat de interviewfase objectief verloopt. Drie werkgevers gaven aan dat ze de objectiviteit tijdens de interviewfase niet borgen. Zes werkgevers gaven aan de indrukken tussen de interviewrondes met alle betrokkenen bij het recruitmentproces te bespreken.

Samengevat kunnen we concluderen dat werkgevers geen eenduidige werkwijze hanteren voor het voeren van sollicitatiegesprekken. De meeste werkgevers hebben geen richtlijnen voor het verloop van de interviewfase. De sollicitatiecommissie ziet er vaak bij elke werkgever voor iedere vacature of per sollicitatieronde anders uit. Er zit bij het merendeel van de werkgevers weinig consistentie in de vragen die gesteld worden tijdens het sollicitatiegesprek en in de criteria waarop wordt beoordeeld.

#### 5.4.2 *Intermediairs*

Uit de interviews bleek dat er geen vaste samenstelling is van betrokkenen die de gesprekken voeren met kandidaten en dat het aantal gesprekken ook afhangt per intermediair, per functie en per kandidaat. Geïnterviewde uitzend- en recruitmentbureaus (N=8) gaven aan zelf het eerste gesprek te voeren met de kandidaat, voordat deze op gesprek gaat bij de werkgever. Bij detachingsbureaus (N=3) vinden er meerdere interviewrondes plaats waarbij de recruiter het eerste interview doet en het tweede interview door de recruiter, accountmanager en/of manager, voordat de kandidaat op gesprek gaat bij de werkgever. Bij een aantal detachingsbureaus vinden sollicitaties in één ronde plaats en voert de recruiter het eerste gesprek (N=1), soms samen met de accountmanager (N=2).

Samengevat kunnen we zeggen dat de meeste intermediairs geen eenduidige werkwijze hanteren voor de interviewfase om arbeidsmarktdiscriminatie te voorkomen.

#### 5.4.3 *Risico's in de interviewfase*

##### *Geen eenduidige werkwijze bij het afnemen van interviews*

Zowel werkgevers (N=2) als intermediairs (N=3) noemden expliciet het sollicitatiegesprek een moment waarop arbeidsmarktdiscriminatie kan plaatsvinden. Weinig werkgevers en intermediairs hanteren een systematische manier in het stellen van dezelfde vragen aan elke kandidaat voor het afnemen van de interviews. Het aantal gesprekken dat de kandidaat voert verschilt per keer en ook of die gesprekken met één of meerdere interviewers plaatsvinden varieert. Ook zijn er geen afspraken over doorvragen of de duur van de gesprekken of het tussentijds bespreken van kandidaten. Het eerste risico dat wij hier zien is dat het sollicitatieproces niet voor iedere sollicitant gelijk is. Dit kan voorkomen worden door gebruik te maken van een interviewprotocol en vooraf opgestelde functie-eisen leidend te laten zijn tijdens het sollicitatiegesprek. Het tweede risico dat we vaststellen is dat sollicitatiegesprekken die door één interviewer gehouden worden geen controlemechanisme hebben. Keuzes worden niet op een gestructureerde manier met elkaar besproken, waardoor vooroordelen misschien niet expliciet worden. Het laatste risico dat wij hier zien is dat interviewers in een

tweede gespreksronde door onderlinge beïnvloeding met een vooringenomen mening het sollicitatiegesprek ingaan.

#### *Samenstelling sollicitatiecommissie*

In het samenstellen van een sollicitatiecommissie is diversiteit bij veel werkgevers en intermediairs geen criterium. Een divers samengestelde sollicitatiecommissie vergroot de kans dat er een kandidaat wordt geselecteerd die voldoet aan de functie-eisen in plaats van een kandidaat die de voorkeur heeft van één persoon. Betrokkenen bij het recruitmentproces zoeken namelijk onbewust naar een kandidaat met overeenkomsten met henzelf, of hebben de voorkeur voor een kandidaat op wie ze zelf zouden willen lijken. Zij hanteren daartoe uiteenlopende criteria, zoals leeftijd, hobby's, uiterlijk en politieke voorkeur. Om dit tegen te gaan is het belangrijk om aandacht te besteden aan de samenstelling van de sollicitatiecommissie want als de sollicitatiecommissie divers is samengesteld is de kans groter dat elke kandidaat overeenkomsten heeft met iemand in de sollicitatiecommissie.

## 5.5 Selectiefase

*In de **selectiefase** nemen werkgevers een definitieve beslissing over aanname, soms met behulp van een assessment.*

### 5.5.1 Werkgevers

Werkgevers (N=9) gaven aan dat ze op uiteenlopende zaken letten om te beoordelen of een kandidaat geschikt is voor een functie (zie paragraaf 4.3.1 voor meer informatie). In de meeste gevallen wordt tijdens het interview gelet op de competenties (N=7) van de kandidaat. Het is onduidelijk of het selectiecriteria 'competenties' ook de enige weging is die bepaalt of een kandidaat wel of niet wordt aangenomen. Daarnaast is het ook onduidelijk of elke interviewer voor dezelfde functie alle kandidaten op basis van dezelfde selectiecriteria beoordeelt. Twee werkgevers gaven aan met alle betrokkenen bij het recruitmentproces bij elkaar te komen om te evalueren of een kandidaat wel of niet geschikt is voor de functie. Onduidelijk is welke criteria tijdens dit gesprek aan de orde komen. Zeven werkgevers gaven aan dat de vacaturehouder van doorslaggevend belang is bij de beslissing of de kandidaat wel of niet wordt aangenomen.

*"Het onderbuikgevoel is vaak sterk bij managers, recruiters hebben het vaak ook, maar die kan het witwassen, praat van je af wat je denkt, doorvragen, samenvatten. Bedoel je dit of dat? Het onderbuikgevoel wordt getransformeerd naar een scoringslijstje."*

*"De mate van geschiktheid overleggen we: 'hoe vond jij het?'. Je kunt nog zoveel scores e.d. ter hand nemen maar het onderbuikgevoel klopt 9/10 keer wel."*

Tien van de 13 werkgevers gaven aan dat zij gebruik maken van assessments. Het inzetten van een assessment hangt vaak samen met de moeilijkheidsgraad van de functie (waarbij werkgevers een assessment eerder inzetten bij een functie met meer verantwoordelijkheid) en het aantal reacties op de vacature (waarbij werkgevers het assessment bij een groot aantal reacties inzetten als selectie-instrument). Het moment van het assessment verschilt daardoor per organisatie, dat wil zeggen: bij sommige organisaties vindt het plaats voorafgaand (N=4)



aan het sollicitatiegesprek en bij andere na afloop van het sollicitatiegesprek (N=3), één werkgever gaf aan dat het per functie kan verschillen of ze het assessment als selectie-instrument (voorafgaand) inzetten of ter verificatie (na afloop) gebruiken.

*“Sollicitaties vinden plaats door middel van twee gesprekken en voorafgaand aan het eerste gesprek een e-assessment. Er wordt een capaciteitentest en een persoonlijkheidstest uitgevoerd en niet om een bepaalde stempel te geven. Het geeft een richting: daarmee voeren we het gesprek. Uitvoering van het assessment ligt bij een assessmentbureau. Op het management niveau vindt er altijd een assessment plaats. Hier wordt ook afgeweken. Dit willen we strakker gaan doen.”*

Vier werkgevers gaven aan dat een extern assessmentbureau het assessment uitvoert, twee werkgevers gaven aan een e-assessments in te zetten, twee werkgevers maken gebruik van interne assessments en twee werkgevers een combinatie van een intern en extern assessment. Bij een e-assessment werd gebruik gemaakt van een DISC analyse (test om te achterhalen wat iemands persoonlijke stijl is) of van een digitale test (via een online aanbieder). Interne testen bestaan uit schrijfoopdrachten of het uitvoeren van een business case. Bij één werkgever voerden interne assessment psychologen dit uit en bij een andere werkgever ontwierpen de vacaturehouder en de recruiter zelf testen. De combinatie van interne en externe testen komt voor bij organisaties waar wordt geworven voor verschillende niveaus van functies, waarbij de ene bij verantwoordelijke functies een assessmentbureau inschakelt en bij minder verantwoordelijke functies gebruikmaakt van zelf ontworpen testen. Eén werkgever belegt persoonlijkheidstesten en competentietesten bij een assessmentbureau, en stelt intern een schrijfoopdracht op.

*“Bij iedere functie waarvoor extern geworven wordt komt er een assessment; persoonlijkheidstest en praktijkgericht assessment met simulatie van dag op de afdeling en opdrachten laten doen. Hoe pakt hij dingen aan, heeft hij bepaalde competenties die we zoeken in huis. In de middag de afdeling verkennen; spreken met meer ervaren collega's om te kijken hoe het wederkerig bij elkaar past. Persoonlijkheidsvragenlijst. Groepselement: over een bepaald onderwerp discussiëren of tot een gezamenlijke oplossing voor een case komen: welke rol neemt iemand aan? Rollenspel: klant telefonisch en schriftelijk te woord staan. Casus analyseren; visie en aanpak op loslaten. Om te zien of iemand kan wat hij zegt te kunnen. Of om te zien of iemand iets kan waarvan hij niet weet dat hij het kan. Zijn geen gevalideerde testen; tailormade inhoud. Vacaturehouder en recruiter doen de scoring.”*

De werkgevers die een assessment inzetten gaven aan dit te gebruiken als hulpmiddel bij de selectie van de meest geschikte kandidaat.

Samengevat kunnen we zeggen dat werkgevers op uiteenlopende en verschillende zaken letten om te beoordelen of een kandidaat geschikt is voor een functie.

### 5.5.2 **Intermediairs (assessmentbureaus)**

Een assessment neemt meestal een hele dag in beslag, waarbij de assessmentpsycholoog zich met maximaal twee kandidaten tegelijk bezighoudt. De assessmentpsycholoog voert of alleen het assessment uit (N=1), of samen met een collega (N=1) of samen met nog twee collega's, die de rol van acteur bij een rollenspel vervullen (N=1). Tijdens het assessment

nemen alle assessmentbureaus (N=3) persoonlijkheidsvragenlijsten en capaciteitentesten af. Per assessmentbureau verschilt het welke aanvullende onderdelen de kandidaat doorloopt, omdat dit samenhangt met de wens van de werkgever. De aanvullende testen variëren tussen een waardentest (N=1), een rollenspel (N=2), een loopbaananalyse (N=2), een casus (N=3) en/of een diepte-interview (N=2).

Alle assessmentbureaus (N=3) gaven aan dat de testen die zij gebruiken getoetst zijn op validiteit en betrouwbaarheid. Daarnaast werd aangegeven dat assessmentbureaus (N=2) rekening houden met de achtergrond van de kandidaat. Een voorbeeld, sommige onderdelen van de capaciteitentest zoals verbale analogieën mogen niet-Nederlandstaligen overslaan. (N=1). Alle assessmentbureaus gaven aan dat het gedrag dat de kandidaat tijdens het assessment laat zien het zwaarst wegende element van het assessment is. De assessmentbureaus wegen het gedrag op basis van competenties die de kandidaat tijdens het assessment vertoont. Assessmentbureaus (N=3) gaven aan dat het advies dat zij geven na afloop van het assessment ook in de meeste gevallen wordt overgenomen door de werkgevers. Sommige werkgevers kijken bij de selectie nog specifiek naar cijferlijsten (N=2) en vragen referenties op (N=1).

Samengevat stellen we vast dat intermediairs rekening houden met de betrouwbaarheid en validiteit van de testen die worden afgenomen.

### 5.5.3 *Risico's in de selectiefase*

#### *Onvoldoende duidelijkheid functie-eisen*

De criteria, om tot de keuze van de geschikte kandidaat te komen, zijn niet altijd duidelijk bleek uit de interviews met werkgevers en intermediairs. Hierbij kan het risico ontstaan dat de functie-eisen niet leidend zijn voor de uiteindelijke keuze voor een kandidaat. Het gevaar bestaat dat men een kandidaat alsnog (misschien onbewust) afwijst op een van de 12 gronden van discriminatie, zoals leeftijd, zwangerschap, gezondheid, taalbeheersing, afkomst of religie.

#### *Subjectiviteit (interne) assessments*

De meerderheid van de geïnterviewde werkgevers maakt gebruik van assessments. Eén werkgever gaf aan gebruik te maken van zelf ontworpen testen. Het risico bestaat dat deze testen gevoelig zijn voor subjectiviteit. Waar bij externe assessment bureaus vaak geoordeeld wordt door onafhankelijke psychologen die gebruik maken van betrouwbare en valide testen, is dit bij assessments uitgevoerd binnen de eigen organisatie niet altijd gewaarborgd.

## 6 Aanpak richting arbeidsmarktdiscriminatie

De les die we kunnen trekken uit bestaande aanpakken en instrumenten (voor een overzicht zie bijlage A) is dat bewustzijn in veel gevallen de eerste stap tot verbetering vormt. Om te voorkomen dat de risico's op arbeidsmarktdiscriminatie (beschreven in hoofdstuk 4) uitmonden in discriminerend gedrag is het van belang om kennis en bewustzijn te creëren bij *iedereen* die betrokken is bij het recruitmentproces. Vervolgens is het belangrijk dat zij gemotiveerd raken om arbeidsmarktdiscriminatie binnen hun organisatie aan te pakken. Tot slot moeten zij de juiste middelen aangereikt krijgen om hiermee aan de slag te gaan.

Aan zes werkgevers en negen intermediairs is de vraag gesteld wat hen zou helpen om de risico's op arbeidsmarktdiscriminatie te verkleinen. De volgende antwoorden werden gegeven:

- › Krijgen van **voorlichting en training** (bijv. door jaarlijks een training te krijgen over het onderwerp arbeidsmarktdiscriminatie, meer kennis over andere culturen; N=4).
- › Inschakelen van een meer ervaren collega als **begeleider en coach** die kan ondersteunen bij het recruitmentproces (N=2).
- › Krijgen van **informatie** over arbeidsmarktdiscriminatie (bijv. informatie opgestuurd krijgen als er een wetswijziging komt, informatie over de risico's op arbeidsmarktdiscriminatie; N=3).
- › Ontvangen van **mystery guests en -calls** om bewustwording te creëren (N=1).
- › Bespreken van **casuïstiek** in intervisie-vorm (N=2).
- › Opstellen van **richtlijnen en beleid** over hoe risico's op arbeidsmarktdiscriminatie te verkleinen (bijv. opstellen welke waarden je collectief deelt en zorgen dat het bespreekbaar wordt gemaakt (N=1); handvatten krijgen om objectiviteit tijdens de selectie te waarborgen (bijvoorbeeld een protocol; N=2).

Met deze behoeften van zowel werkgevers en intermediairs en de (voortschrijdende) inzichten die wij opdeden, hebben we een checklist gemaakt. De checklist heeft als doel om kennis en bewustzijn over arbeidsmarktdiscriminatie te vergroten. Daarnaast dient het als hulpmiddel om de risico's zoals beschreven in het voorgaande hoofdstuk in kaart te brengen en biedt handvatten om deze risico's tegen te gaan.

Uit de interviews bleek dat sommige werkgevers een belangrijke rol voor zichzelf zien in het tegengaan van arbeidsmarktdiscriminatie. Zij denken een voortrekkersrol te kunnen vervullen door hun kennis over arbeidsmarktdiscriminatie op peil te hebben en te houden (N=5). Meerdere intermediairs schrijven zichzelf een ook belangrijke rol toe in het tegengaan van discriminerende verzoeken. Zij noemden het vaakst het corrigeren, voorlichten en begeleiden van de werkgever (N=5), gevolgd door keuzes kunnen motiveren (N=2), selectiecriteria helder hebben (N=1), kennis over arbeidsmarktdiscriminatie op peil hebben en houden (N=1) en minderheidsgroepen voordragen (N=2). Samengevat, kunnen we zeggen dat er binnen de doelgroep (werkgevers en intermediairs) draagvlak is om met het verkleinen van risico's op arbeidsmarktdiscriminatie aan de slag te gaan.

*“Ik ben opgeleid om bias te voorkomen. Ik hoop dat andere collega's dat ook doen en ik hoop dat de leidinggevenden ook op deze manier opgeleid zijn. Als ik merk dat er bepaalde vooroordelen heersen geef ik wel tegengas om het [arbeidsmarktdiscriminatie] tegen te gaan.”*

- Werkgever

## 6.1 De checklist

De checklist bestaat uit 14 vragen. Deze vragen gaan over de risico's op arbeidsmarktdiscriminatie. In de checklist onderscheiden we twee verschillende soorten risico's. De eerste soort betreft risico's die zich voortdurend voordoen: dus voor, tijdens en na het recruitmentproces (hier onder de noemer randvoorwaarden) en de tweede soort gaat over risico's die gebonden zijn aan specifieke stappen in het recruitmentproces (wervingsfase, screeningsfase, interviewfase of selectiefase). De vragen zijn op zo'n manier geformuleerd dat zowel werkgevers als intermediairs zich aangesproken voelen, alsook managers en medewerkers. De opbouw van de checklist is erop ingericht om deelnemers eerst bewust te maken van het feit dat iedereen vooroordelen en stereotype denkbeelden heeft en voor te lichten over wat we precies onder arbeidsmarktdiscriminatie verstaan. Dit om draagvlak te creëren om de verdere stappen van de checklist te doorlopen, waarin waarden en gedrag blootgelegd worden. Hieronder een overzicht dat de opbouw van de checklist laat zien:

RANDVOORWAARDEN	WERVINGSFASE	SCREENINGSFASE	INTERVIEWFASE	SELECTIEFASE
Bewustzijn	Functie-eisen	Screening	Sollicitatiecommissie	Assessment
Kennis	Vacature		Sollicitatiegesprek	Aannamebeleid
Voorlichting & training	Wervingsstrategie			
Richtlijnen & beleid				
Positionering				
Samenwerking organisaties en intermediairs				

### 6.1.1 Randvoorwaarden

- Bent u zich bewust van uw eigen vooroordelen en stereotype denkbeelden?**

<b>Wat en waarom</b>	<p>Ieder mens heeft vooroordelen en stereotype denkbeelden.</p> <p>We rekenen mensen tot bepaalde groepen op grond van hun gemeenschappelijke kenmerken. Dit doen we omdat onze omgeving ons confronteert met talloze prikkels die geordend moeten worden. Zonder ordening kunnen we niet handelen, omdat we de informatie niet kunnen verwerken. Een vooroordeel is een negatieve associatie die je bij iemand hebt, op basis van de groep waartoe je deze persoon rekent. Pas bij het <i>handelen</i> naar vooroordelen of stereotype denkbeelden spreken we van discriminatie.</p>
<b>Hoe</b>	<p>Het is belangrijk dat we ons realiseren dat vooroordelen en stereotype denkbeelden een rol spelen in alles wat we doen. Bewustzijn en kennis vormen belangrijke voorwaarden voor het voorkómen van handelen naar vooroordelen en stereotype denkbeelden. Daarom is het nodig om herhaald aandacht te besteden aan ieders vooroordelen en stereotype denkbeelden. U kunt de volgende activiteiten ondernemen om bewustzijn te creëren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiseer interactieve bijeenkomsten, trainingen en/of kennissessies met <i>alle</i> betrokkenen bij het recruitmentproces om bewustwording van vooroordelen en stereotype denkbeelden te toetsen.</li> <li>• Maak en verspreid campagnemateriaal (flyers en posters) om medewerkers bewust te maken van vooroordelen en stereotypen denkbeelden.</li> <li>• Wijs betrokkenen bij het recruitmentproces actief op vooroordelen en stereotypen denkbeelden.</li> </ul>

- **Bent u op de hoogte van de twaalf gronden op basis waarvan arbeidsmarktdiscriminatie kan optreden tijdens het recruitmentproces?**

<b>Wat en waarom</b>	Onvoldoende kennis over discriminatiegronden kan ertoe leiden dat betrokkenen bij het recruitmentproces (onbewust) keuzes maken die tot discriminatie leiden. Discriminatie is het anders behandelen, het achterstellen of het uitsluiten van mensen op basis van (persoonlijke) kenmerken. De Nederlands wet beschermt tegen discriminatie op de arbeidsmarkt op basis van twaalf discriminatiegronden: godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras (ook wel aangeduid met etnische afkomst), sekse, nationaliteit, heteroseksuele of homoseksuele geaardheid, burgerlijke staat, handicap of chronische ziekte, leeftijd, arbeidsduur (parttime of fulltime dienstverband) en type arbeidscontract (bepaalde of onbepaalde tijd).
<b>Hoe</b>	Zorg ervoor dat alle betrokkenen bij het recruitmentproces op de hoogte zijn van de twaalf discriminatiegronden. Dit kan door de volgende maatregelen te nemen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorg dat de discriminatiegronden op een vaste, zichtbare plek zijn terug te vinden.</li> <li>• Wijs betrokkenen bij het recruitmentproces actief op de twaalf discriminatiegronden.</li> <li>• Organiseer een training of geef voorlichting over de twaalf discriminatiegronden aan betrokkenen bij het recruitmentproces.</li> <li>• Zorg dat er een aanspreekpunt is als betrokkenen bij het recruitmentproces vragen hebben over (één van de) twaalf discriminatiegronden.</li> </ul>

- **Krijgen alle betrokkenen bij het recruitmentproces binnen uw organisatie voorlichting om arbeidsmarktdiscriminatie te herkennen, te voorkomen en aan te pakken?**

<b>Wat en waarom</b>	Gebrek aan kennis om arbeidsmarktdiscriminatie te herkennen, te voorkomen en aan te pakken kan ertoe leiden dat arbeidsmarktdiscriminatie onbewust plaatsvindt. Om arbeidsmarktdiscriminatie te voorkomen is het daarom van belang dat alle betrokkenen bij het recruitmentproces herhaaldelijk getraind worden in en voorlichting krijgen over de risico's van arbeidsmarktdiscriminatie en maatregelen om deze risico's te voorkomen. Zo wordt de aanpak van arbeidsmarktdiscriminatie een gedeelde verantwoordelijkheid.
<b>Hoe</b>	Door goede training en voorlichting weet iedereen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat arbeidsmarktdiscriminatie inhoudt,</li> <li>• Wat er moet worden gedaan om arbeidsmarktdiscriminatie te voorkomen,</li> <li>• Wat er moet worden gedaan om arbeidsmarktdiscriminatie te herkennen,</li> <li>• En wat er moet worden gedaan wanneer discriminerend gedrag wordt opgemerkt.</li> </ul>

- **Zijn er binnen uw organisatie beleid en richtlijnen aanwezig om arbeidsmarktdiscriminatie te voorkomen?**

<b>Wat en waarom</b>	Om te voorkomen dat arbeidsmarktdiscriminatie optreedt moeten alle betrokkenen bij het recruitmentproces weten op welke manier arbeidsmarktdiscriminatie binnen de organisatie wordt tegengegaan. Door beleid en richtlijnen op te stellen kan iedereen terugvallen op afspraken en is het makkelijker om elkaar aan te spreken.
<b>Hoe</b>	Denk bij het opstellen van beleid aan het volgende: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stel een gedragscode op en zorg ervoor dat betrokkenen bij het recruitmentproces deze code kunnen naleven.</li> <li>• Maak afspraken over het recruitmentproces die duidelijk maken: <u>welke</u> stappen moeten worden doorlopen, <u>wie</u> deze stappen moeten doorlopen, en <u>hoe</u> deze stappen moeten worden doorlopen.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maak afspraken over trainingen en voorlichting. Voorbeeld: nieuw personeel krijgt bij aanstelling een training en zittend personeel krijgt met een bepaalde frequentie een herhalingstraining.</li> <li>• Zorg ervoor dat er één aanspreekpunt is voor betrokkenen bij het recruitmentproces voor vragen over arbeidsmarktdiscriminatie.</li> <li>• Zorg ervoor dat betrokkenen bij het recruitmentproces aan iemand verantwoording moeten afleggen om het naleven van de gedragscode te waarborgen.</li> </ul> <p>Denk bij het opstellen van richtlijnen aan het volgende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maak een standaard set van vragen bij het opstellen van het functieprofiel.</li> <li>• Maak een vaststaand format voor het schrijven van een vacature, met daarin een toelichting op correct en incorrect woord- en beeldgebruik.</li> <li>• Creëer een vaste werkwijze bij het beoordelen van cv's en brieven.</li> <li>• Maak een interviewprotocol voor het houden van sollicitatiegesprekken.</li> </ul> <p>Daarnaast is het periodiek herzien van richtlijnen en/of (beleids-)documenten van groot belang. Werkgevers worden in de toekomst verplicht om beleid te voeren ter voorkoming van discriminatie bij werving en selectie. De Inspectie SZW gaat hierop toezien.</p>
--	--

**Neemt uw organisatie een duidelijk standpunt in over arbeidsmarktdiscriminatie?**

<b>Wat en waarom</b>	<p>Het bewust uitdragen van een duidelijk standpunt over arbeidsmarktdiscriminatie kan helpen bij het voorkomen hiervan. Om dit standpunt in alle gelederen van de organisatie te laten doordringen, is het van belang dat de top van de organisatie hierbij betrokken is en de urgentie van het voorkomen van arbeidsmarktdiscriminatie onderstreept.</p> <p>Door gezamenlijk een standpunt te kiezen en de norm uit te dragen dat arbeidsmarktdiscriminatie niet getolereerd wordt, voelen werknemers zich gesteund wanneer als ze discriminerend gedrag aankaarten. Wanneer een organisatie erom bekend staat dat ze arbeidsmarktdiscriminatie actief tegengaat en diversiteit omarmt, is ze voor toekomstige werknemers bovendien een aantrekkelijke werkgever.</p>
<b>Hoe</b>	<p>Als organisatie bouw je een sterke positionering op door:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Op een consistente wijze te laten zien en duidelijk te maken wie je bent, wat je doet en waar je voor staat;</li> <li>• Jezelf op een overtuigende, oprechte en geloofwaardige wijze zowel intern als extern te presenteren.</li> </ul>

**Werkt u tijdens het recruitmentproces samen met andere partijen?**

<b>Wat en waarom</b>	<p>Bij een samenwerking tussen werkgever en intermediair bestaat het risico dat beide partijen niet van elkaar weten hoe ze het recruitmentwerk uitvoeren. Hierdoor kan arbeidsmarktdiscriminatie tijdens het recruitmentproces toch nog plaatsvinden via de andere partij, ondanks dat het eigen recruitmentproces erop is ingericht arbeidsmarktdiscriminatie te voorkomen. Door arbeidsmarktdiscriminatie bespreekbaar te maken en de aanpak ter voorkoming hiervan vast te leggen in de raamovereenkomst tussen werkgever en intermediair, ontstaat transparantie en wordt het eerlijke recruitmentproces geborgd.</p>
<b>Hoe</b>	<p>Maak onderling afspraken over hoe arbeidsmarktdiscriminatie wordt tegengegaan en leg deze afspraken vervolgens vast in een overeenkomst. Indien er in een later stadium risico's of gevallen van arbeidsmarktdiscriminatie worden geconstateerd, kan dat aanleiding zijn om met elkaar over de gemaakte afspraken in gesprek te gaan.</p>

## 6.1.2 Wervingsfase

- **Stemt u de functie-eisen met alle betrokkenen bij het recruitmentproces af?**

<b>Wat en waarom</b>	<p>De kennis, de competenties en de vaardigheden die nodig zijn om het werk goed te kunnen uitvoeren worden functie-eisen genoemd.</p> <p>Bij het afstemmen van de functie-eisen bestaat het risico dat er eisen worden gesteld die niet relevant zijn voor het goed kunnen vervullen van de functie. Het doel van het afstemmen is om te komen tot toetsbare niet-discriminerende functie-eisen. In één opslag moet duidelijk zijn wat een kandidaat geschikt maakt. Duidelijke functie-eisen zijn belangrijk, omdat ze verderop in het recruitmentproces - bij de cv- en brievenselectie en tijdens het sollicitatiegesprek - als basis dienen voor de selectie.</p>
<b>Hoe</b>	<p>Vragen die kunnen helpen bij het opstellen van de functie-eisen zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat moet iemand doen? (taakniveau)</li> <li>• Wat moet iemand daarvoor kunnen? (vaardigheidsniveau)</li> <li>• Wat moet iemand daarvoor weten? (kennisniveau)</li> </ul> <p>Spreek daarnaast onderling af hoe er gereageerd kan worden op discriminerende functieverzoeken. Enkele voorbeelden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bij twijfel: 'Ik twijfel of dit wel kan en wil dit overleggen met een collega.'</li> <li>• Als je zeker bent van je zaak: 'Ik selecteer alleen op functie-eisen die betrekking hebben op de kern van het werk, en kan niet aan dit verzoek voldoen'</li> </ul>

- **Bent u zich ervan bewust dat woord- en beeldgebruik in de vacature van invloed zijn op de doelgroepen die worden bereikt?**

<b>Wat en waarom</b>	<p>Met het woordgebruik in uw vacature kunt u onbewust specifieke groepen mensen uitsluiten. De vacaturetekst kan van invloed zijn op de mate waarin en de wijze waarop werkzoekenden zich herkennen in uw organisatie. Bij het schrijven van de vacaturetekst is het zaak om erbij stil te staan dat bepaalde woorden voor specifieke doelgroepen aansprekend kunnen zijn. Zo worden vrouwen meer aangesproken door woorden als 'coöperatief', terwijl mannen meer worden aangesproken door woorden als 'competitief'. De kans dat meer mensen zich aangesproken voelen tot een vacature is groter wanneer deze vacature diversiteit uitstraalt. Beeldgebruik verdient daarom ook uw aandacht.</p>
<b>Hoe</b>	<p>De volgende maatregelen kunnen helpen om de vacaturetekst neutraler op te stellen, zodat verschillende doelgroepen zich voelen aangesproken:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vermeld functie-eisen die betrekking hebben op de kern van het werk.</li> <li>2. Let op woordgebruik. Voorbeelden: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maak de functietitel neutraal, bijvoorbeeld door 'projectleider' te vervangen door 'projectleider m/v' of 'projectleider/projectleidster'.</li> <li>• Voorkom verwijzingen naar discriminerende gronden. 'Schoolverlater' impliceert dat iemand jong moet zijn, terwijl selectie op leeftijd niet is toegestaan. 'Een native speaker' impliceert dat de voor de functie gehanteerde taal iemands moedertaal moet zijn, terwijl iemand die taal ook kan spreken zonder dat deze zijn of haar moedertaal is.</li> <li>• Verwijs naar gedrag in plaats van naar eigenschappen. Verwoord de eigenschap "empathisch vermogen" bijvoorbeeld in "je bent in staat om je in te leven in de denkwijze van iemand anders".</li> </ul> </li> <li>3. Besteed aandacht aan beeldmateriaal. Een afbeelding met daarop uitsluitend mannelijke werknemers zal vrouwen bijvoorbeeld minder aanspreken.</li> </ol> <p>Een statement, cijfers of andere voorbeelden waarmee u aangeeft dat de organisatie waarde hecht aan diversiteit, dragen ertoe bij dat iedereen zich uitgenodigd voelt om te solliciteren.</p>

- **Bent u zich ervan bewust welke doelgroepen u bereikt met de door u gekozen wervingskanalen?**

<b>Wat en waarom</b>	Het gebruik van specifieke wervingskanalen kan ertoe leiden dat bepaalde groepen mensen op voorhand de mogelijkheid wordt ontnomen om te solliciteren. Zo wordt een vacature die in de plaatselijke krant wordt uitgezet alleen gezien door mensen die deze krant inzien, en een vacature die online wordt geplaatst alleen gezien door internetgebruikers, die daarbij ook nog eens actief moeten zijn op de platforms waar de vacature wordt gedeeld, zoals Twitter, Facebook of LinkedIn. Daarnaast bereiken vacatures die uitgezet worden via sociale media vaak alleen maar de doelgroep die geselecteerd is op basis van bepaalde criteria.
<b>Hoe</b>	Vergroot de kans dat de vacature bij een diverse groep potentiële werknemers terechtkomt door het nemen van de volgende maatregelen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verspreid de vacature op verschillende wervingskanalen. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Let erop dat er bij het aanbieden van de vacature op vacaturewebsites en sociale media platforms geen zoekvoorkeuren worden ingevoerd op basis van één of meerdere van de twaalf discriminatiegronden.</li> </ul> </li> <li>• Bedenk welke doelgroepen via een bepaald wervingskanaal niet worden bereikt en hoe die groep toch benaderd kan worden. Zo voorkomt u dat er onbedoeld doelgroepen worden uitgesloten.</li> <li>• Wees spaarzaam in het gebruik van informele netwerken. Die zijn zeer waarschijnlijk homogener dan gedacht wordt.</li> </ul>

### 6.1.3 Screeningsfase

- **Hanteert u een eenduidige werkwijze bij het beoordelen van de cv's en brieven van kandidaten?**

<b>Wat en waarom</b>	Een eenduidige werkwijze bij het beoordelen van cv's en brieven van kandidaten zorgt ervoor dat alle betrokkenen bij het recruitmentproces de kandidaten op dezelfde manier beoordelen. Het risico dat de beslissing voor het selecteren of afwijzen van een kandidaat te sterk berust op individuele voorkeuren en oordelen wordt met een eenduidige werkwijze tegengegaan.
<b>Hoe</b>	Een eenduidige werkwijze zorgt ervoor dat alle betrokkenen bij het recruitmentproces weten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Op basis van welke selectiecriteria zij moeten beoordelen (dit is een afgeleide van de functie-eisen);</li> <li>• Wat de weging is tussen deze selectiecriteria;</li> <li>• Welke methode wordt gebruikt bij het beoordelen van cv's en brieven. Voorbeelden: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Handmatig <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Knip het cv of de brief in stukken: één persoon bekijkt de motivatie, een andere de opleiding, een derde de werkervaring. Dit bevordert een transparante werkwijze. Kandidaten worden vergeleken op basis van een totaalscore, aan de hand waarvan de beslissing kan worden genomen wie worden uitgenodigd voor een gesprek.</li> <li>▪ Maak een tabel met functie-eisen in rijen en kandidaten in kolommen. Turf systematisch per kandidaat wie aan welke functie-eisen voldoet. De kandidaten met de beste score op de functie-eisen worden geselecteerd voor een sollicitatiegesprek.</li> </ul> </li> <li>○ Anoniem solliciteren <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solliciteren zonder opgave (bijvoorbeeld via een digitaal sollicitatieformulier) van persoonlijke gegevens, zoals naam, leeftijd, burgerlijke staat en geslacht.</li> <li>▪ Het afdekken van de persoonlijke gegevens, zoals naam, leeftijd, burgerlijke staat en geslacht, op het cv en de brief.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gebruik van vragen waarmee u (automatisch) kunt selecteren, ook wel knock-out vragen genoemd.             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formuleer knock-out vragen die gebaseerd zijn op de functie-eisen. Op deze manier vallen kandidaten die niet voldoen aan de functie-eisen (automatisch) af.</li> </ul> </li> </ul>
--	--

#### 6.1.4 Interviewfase

##### □ Zijn sollicitatiecommissies in uw organisatie divers samengesteld?

<b>Wat en waarom</b>	Een divers samengestelde sollicitatiecommissie vergroot de kans dat er een kandidaat wordt geselecteerd die voldoet aan de functie-eisen in plaats van een kandidaat die de voorkeur heeft van één persoon. Betrokkenen bij het recruitmentproces zoeken namelijk onbewust naar een kandidaat met overeenkomsten met henzelf, of hebben de voorkeur voor een kandidaat op wie ze zelf zouden willen lijken. Zij hanteren daartoe uiteenlopende criteria, zoals leeftijd, hobby's, uiterlijk en politieke voorkeur. Om dit tegen te gaan is het belangrijk om aandacht te besteden aan de samenstelling van de sollicitatiecommissie. Met een sollicitatiecommissie die divers is samengesteld is de kans groot dat elke kandidaat overeenkomsten heeft met iemand in de sollicitatiecommissie.
<b>Hoe</b>	Heb oog voor de samenstelling van de sollicitatiecommissie en houd rekening met diversiteit. Bijvoorbeeld gedragingen van de kandidaat die voortkomen uit de sociale waarden van zijn of haar cultuur worden beter begrepen wanneer de sollicitatiecommissie is samengesteld uit mensen met verschillende culturele achtergronden. Het tegengaan van discriminatie wordt bovendien geborgd doordat meerdere personen bij het sollicitatiegesprek zijn betrokken: ze houden het procesmatige verloop van het sollicitatiegesprek in de gaten, lichten onderling hun voorkeuren toe en wijzen elkaar op ieders verantwoordelijkheid. Voorwaarde voor het goed functioneren van een sollicitatiecommissie is dat de mening van ieder commissielid gelijkwaardig wordt gewaardeerd.

##### □ Hanteert u een eenduidige werkwijze tijdens het sollicitatiegesprek?

<b>Wat en waarom</b>	Een eenduidige werkwijze tijdens het sollicitatiegesprek met kandidaten zorgt ervoor dat alle betrokkenen bij het recruitmentproces op dezelfde manier het sollicitatiegesprek voeren. Het risico dat de beslissing voor het selecteren of afwijzen van een kandidaat berust op de voorkeur en het individuele oordeel van één persoon wordt met een eenduidige werkwijze voorkomen.
<b>Hoe</b>	<p>Een eenduidige werkwijze zorgt ervoor dat alle betrokkenen bij het recruitmentproces weten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat er van hen wordt verwacht en hoe er wordt gewerkt;</li> <li>• Welke vragen de betrokkenen moeten stellen aan alle kandidaten;</li> <li>• Op grond van welke criteria zij moeten beoordelen (dit is een afgeleide van de functie-eisen);</li> <li>• Hoe de criteria worden gewogen.</li> </ul> <p>Neem in de werkwijze van het sollicitatiegesprek de volgende elementen mee om het risico op selectie op basis van persoonlijke voorkeuren en individuele oordelen te voorkomen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stel de kandidaat op de hoogte van de werkwijze</li> <li>• Stel sollicitatievragen op die aansluiten op de vooraf opgestelde functie-eisen.</li> <li>• Neem sollicitatiegesprekken met meerdere interviewers af en zorg ervoor dat deze interviewers alle sollicitatiegesprekken voeren met alle kandidaten.</li> <li>• Laat alle interviewers hun per sollicitatievraag opgedane indrukken opschrijven. Maak eventueel gebruik van een scoreformulier.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorg ervoor dat de interviewers hun opgedane indrukken van de kandidaat niet tussen de interviews door met elkaar bespreken. Evalueer pas nadat alle kandidaten zijn geïnterviewd. Laat de vacature-houder (eindverantwoordelijke) als laatste zijn/haar oordeel geven.</li> <li>• Beoordeel kandidaten niet op basis van het hele interview, maar per sollicitatievraag.</li> </ul>
--	---

### 6.1.5 Selectiefase

#### □ Maken assessments onderdeel uit van de sollicitatieprocedure?

<b>Wat en waarom</b>	Organisaties maken in toenemende mate gebruik van zelfbedachte (e-)assessments, zoals een business case of een schrijftest. Daarbij bestaat het risico dat deze tests niet betrouwbaar en valide zijn, en een onvolledig beeld schetsen van de kandidaat.
<b>Hoe</b>	<p>Neem de volgende maatregelen als u assessments wilt afnemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beperk of voorkom het gebruik van zelfbedachte assessments.</li> <li>• Schakel een assessmentbureau in. Verifieer of het assessmentbureau werkt volgens de NVP sollicitatiecode. Bespreek ook of de tests beoordeeld zijn door de Commissie Testaangelegenheden Nederland (COTAN), die de kwaliteit van tests en testgebruik in Nederland bevordert.</li> <li>• Ga bij het bespreken van de gewenste tests na welke tests geschikt zijn voor uw kandidaat. Zo kunnen intelligentietesten en persoonlijkheidstesten die geen rekening houden met culturele sensitiviteit nadelig uitpakken voor mensen met een migratieachtergrond.</li> </ul>

#### □ Hanteert u een werkwijze om het aannemen van een kandidaat op onderbuikgevoel te voorkomen?

<b>Wat en waarom</b>	Het vastleggen van het recruitmentproces is erop gericht om systematisch tot de keuze voor de juiste kandidaat te komen. Het is van belang om het proces zodanig in te richten dat het risico wordt gereduceerd dat de uiteindelijke beslissing voor aanname alsnog wordt gebaseerd op onderbuikgevoel.
<b>Hoe</b>	<p>De volgende maatregelen kunnen helpen om tot de juiste beslissing voor een kandidaat te komen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Richt het selectieproces dusdanig in, dat je altijd kunt nagaan op basis waarvan beslissingen zijn genomen.</li> <li>• Maak gebruik van vooraf opgestelde selectiecriteria (gebaseerd op de functie-eisen) die gelden voor alle kandidaten.</li> <li>• Evalueer regelmatig met elkaar of de gronden voor afwijzing niet discriminerend van aard zijn.</li> </ul> <p>Kandidaten die niet voldoen aan de selectiecriteria dienen op een juiste manier te worden afgewezen. In de NVP-sollicitatiecode staat hoe je sollicitanten op een nette manier kunt afwijzen.</p>

## 6.2 Mogelijke rol van de overheid

Onderzoeksvraag 7 luidde: Hoe creëer je bewustwording bij een organisatie en motiveer je een werkgever om arbeidsmarktdiscriminatie aan te pakken? Uit het onderzoeksrapport van Visser en Felten (2018) blijkt dat de overheid hierbij een belangrijke rol kan spelen.

De beknopte literatuurscan die TNO in het kader van dit project ondernomen heeft, heeft geresulteerd in een aantal aanbevelingen over hoe de overheid kan bijdragen aan het creëren van bewustzijn en organisaties kan motiveren om aan de slag te gaan met het verkleinen van risico's op arbeidsmarktdiscriminatie, namelijk:

1. De overheid kan samen met branches, werkgeversverenigingen, sectororganisaties, werknemersorganisaties etc. een **campagne starten** om bewustwording te creëren.
2. De overheid kan organisaties die welwillend of actief bezig zijn met het verkleinen van risico's op arbeidsmarktdiscriminatie **ondersteunen en faciliteren**, door bijvoorbeeld organisaties met elkaar in contact te brengen bijvoorbeeld voor het delen van best-practices en kennis. Dit kan een goed voorbeeld geven voor andere organisaties.
3. De overheid kan een **sociale norm stellen** tegen arbeidsmarktdiscriminatie en deze norm actief uitdragen. Wanneer meerdere partijen een sociale norm uitdragen is de kans groter dat meer organisaties zich naar deze norm gaan gedragen (Visser & Felten 2018). Ook hier kan de overheid dus samenwerken met onder aanbeveling één genoemde stakeholders om meer effect te bereiken.
4. De overheid kan **wetgeving** formuleren die werkgevers verplicht de risico's op arbeidsmarktdiscriminatie te voorkomen of beperken. Hierbij is het belangrijk dat de overheid organisaties goed informeert over deze wetgeving.
5. De overheid (Inspectie SZW) kan deze wetgeving vervolgens **handhaven**, in het bijzonder bij organisaties die moedwillig de wet overtreden, of geen enkele moeite doen om het probleem van arbeidsmarktdiscriminatie aan te pakken. De Inspectie SZW zou er hierbij in het bijzonder **op toe moeten zien** dat organisaties een eenduidige werkwijze hanteren voor het recruitmentproces door na te gaan in hoeverre richtlijnen en beleid aanwezig zijn én gevolgd worden. Hiervoor kunnen ze de checklist uit dit rapport gebruiken als handleiding om het recruitmentproces en belangrijke randvoorwaarden te toetsen.

## Referenties

Bissels, F., Bril, S., van Galen, M. & van Heerwaarde, L. (2015). Discriminatie op de arbeidsmarkt. Geraadpleegd van [https://www.ieder1gelijk.nl/wp-content/uploads/Onderzoek\\_Discriminate\\_op\\_de\\_arbeidsmarkt\\_Nijmegen.pdf](https://www.ieder1gelijk.nl/wp-content/uploads/Onderzoek_Discriminate_op_de_arbeidsmarkt_Nijmegen.pdf)

Blommaert, L., Coenders, M., & van Tubergen, F. (2014). Ethnic discrimination in recruitment and decision makers' features: Evidence from laboratory experiment and survey data using a student sample. *Social indicators research*, 116, 731-754.

Caers, R., & Castelyns, V. (2011). LinkedIn and Facebook in Belgium: The Influences and Biases of Social Network Sites in Recruitment and Selection Procedures. *Social Science Computer Review*, 29, 437–448.

Discriminatie uitgelegd. (z.d.). Geraadpleegd van <https://www.mensenrechten.nl/nl/discriminatie-uitgelegd>

Piek, P., Putnik, K., Schoone, M., & Wiezer, N. (2018). *Discriminatie bij werving en selectie: huidige gang van zaken en trends* (nr. TNO 2018 R11086). Geraadpleegd van <http://publications.tno.nl/publication/34627249/puJbur/TNO-2018-R11086.pdf>

Schütz, H. & Six, B. (1996). How strong is the relationship between prejudice and discrimination? A meta-analytic answer. *International Journal of Intercultural Relations*, 20, 441-462.

Thompson, L.L. (1998). *The mind and heart of the negotiator*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Visser, A., & Felten, H. (2018). *Discriminatie in werving en selectie aanpakken: wat werkt?* Geraadpleegd van <https://www.movisie.nl/publicatie/discriminatie-werving-selectie-aanpakken-wat-werkt>

Upturn report. (2018). *Help Wanted: An Examination of Hiring Algorithms, Equity, and Bias*. Geraadpleegd van <https://www.upturn.org/reports/2018/hiring-algorithms>

## A Bijlage: Interviewprotocollen

### Werkgevers

#### Persoonlijke vragen

- › Omvang bedrijf.
- › Sector.
- › Grootte recruitmentafdeling.
- › Werkervaring.
- › Hoe ziet jouw werk als recruiter/HR functionaris eruit?

#### Arbeidsmarktdiscriminatie algemeen

- › Wat verstaan jullie onder arbeidsmarktdiscriminatie?
- › In hoeverre denken jullie dat er sprake is van arbeidsmarktdiscriminatie bij werving en selectie in jullie organisatie?
- › Op welke momenten in het recruitmentproces zijn er risico's op arbeidsmarktdiscriminatie?
- › Wat doen jullie op arbeidsmarktdiscriminatie te verkleinen?
- › Welke rol hebben jullie om de arbeidsmarktdiscriminatie te verkleinen?

#### Vragen over werving

- › Wie houdt zich bezig met de werving?
- › Krijgen diegene die zich bezighouden met werving ook een (interne) opleiding om arbeidsmarktdiscriminatie te voorkomen?
- › Welke richtlijnen/procedures/instrumenten/systemen gebruiken jullie om arbeidsmarktdiscriminatie te voorkomen?
- › Hoe drukken richtlijnen zich uit bij het opstellen van de vacaturetekst?
- › Hoe zorgen jullie ervoor dat iedereen volgens dezelfde richtlijnen/afspraken werkt?
- › Is de manier van werving gestandaardiseerd of variërend van afdeling tot afdeling?

#### Opstellen vacaturetekst

- › Hoe komen jullie tot het opschrijven van gevraagde functiecriteria?
- › Op welke basis beslissen jullie welke criteria nodig is?
- › Hoe zorgen jullie dat de gevraagde functiecriteria (achtergrond en ervaring) passen bij de functie?
- › Hoe zorgen jullie dat de functie-eisen en selectiecriteria niet onnodig selectief of discriminerend zijn?
- › Wat hebben jullie hiertoe concreet geregeld?
- › Hebben jullie bepaalde richtlijnen/procedures voor het schrijven van een vacaturetekst?

#### Wervingskanalen

- › Hoe bepalen jullie wie jullie moeten werven en waar jullie gaan werven?
- › Welke wervingskanalen gebruiken jullie?
- › Wie beslist welke wervingskanalen worden gebruikt?
- › Welke trefwoorden gebruiken jullie om kandidaten te vinden?

- › Benaderen jullie kandidaten direct om te solliciteren? Zo ja, waar halen jullie deze kandidaten vandaan?

**Brief/CV-selectie:**

- › Wie houdt zich bezig met de brief- cv selectie?
- › Waarop wordt gelet bij brief/CV-selectie?
- › Hebben jullie bepaalde richtlijnen/procedures voor evaluatie van de brief/cv om arbeidsmarktdiscriminatie te voorkomen?
- › Op welke manier selecteren jullie?
- › Hoe worden de criteria ten opzichte van elkaar gewogen?
- › Zijn er voorbeelden waar jullie mogelijkheid voor vooroordelen/discriminatie zien?

**Sollicitatiegesprek:**

- › Wie worden bij de sollicitatiegesprek(ken) betrokken?
- › Hebben jullie richtlijnen om arbeidsmarktdiscriminatie te voorkomen tijdens het sollicitatiegesprek?
  - › Zo ja, hoe ziet deze eruit?
- › Waarop wordt gelet bij het sollicitatiegesprek?
- › Verschilt deze rol per gesprekspartner (recruiter, leidinggevende, collega etc.)?
- › Hoe borgen jullie dat een sollicitatiegesprek zo objectief mogelijk verloopt?
- › Op basis van welke criteria evalueren jullie kandidaten?
- › Hoe bepalen jullie na afloop van het gesprek de mate van geschiktheid?
- › Zijn er voorbeelden waar jullie mogelijkheid voor vooroordelen/discriminatie zien?

**Test:**

- › Worden er tests gebruikt? (persoonlijkheid/IQ/ work sample tests)
  - › Zo ja, welke tests worden gebruikt?
  - › Zijn dat interne of externe tests? Wat is de reden waarom jullie testen?
  - › Zijn de tests gevalideerd? Wie doet de scoring?
- › Wie maakt de uiteindelijke beslissing voor aanname?

**Vragen over de relatie met eventuele intermediairs:**

- › Wanneer jullie intermediairs inzetten:
  - › Wanneer zetten jullie deze intermediairs in?
  - › Welke intermediairs?
  - › Hoe verloopt dit proces?
- › Hebben jullie enig zicht hoe de intermediair opzoek gaat naar door jullie gewenste kandidaat of hoe ze hun werkzaamheden verrichten?
- › Wanneer jullie een (raam)overeenkomst hebben met een intermediair: In hoeverre hebben jullie in de overeenkomsten met externe wervingsbureaus aandacht besteedt aan het risico van discriminatie bij W&S en de aanpak ervan? Hoe is dit vastgelegd?

**Reflectie**

- › Wat zijn de belangrijkste valkuilen op arbeidsmarktdiscriminatie voor een werkgever?
- › Wat zijn volgens jullie tips/adviezen (best practices) om mee te geven aan andere bedrijven om arbeidsmarktdiscriminatie te voorkomen?
- › Welke instrumenten zijn er beschikbaar om arbeidsmarktdiscriminatie te voorkomen?

- › Stel er wordt gediscrimineerd, wat zou jullie helpen als bedrijf om de risico's op arbeidsmarktdiscriminatie te verkleinen?

**Laatste paar vragen**

- › Maken jullie van digitale systemen in het wervings- en selectie proces?
- › Zijn jullie bereid om nog een keer benaderd te worden voor een onderzoek naar arbeidsmarktdiscriminatie?

**Intermediairs****Persoonlijke vragen**

- › Omvang bedrijf.
- › Sector.
- › Werkzaamheden organisatie.
- › Werkervaring.
- › Hoe ziet jouw werk als intermediair eruit?

**Arbeidsmarktdiscriminatie algemeen**

- › Wat verstaan jullie onder arbeidsmarktdiscriminatie?
- › In hoeverre denken jullie dat er sprake is van arbeidsmarktdiscriminatie bij werving en selectie in jullie organisatie?
- › Op welke momenten in het recruitmentproces zijn er risico's op arbeidsmarktdiscriminatie?
- › Wat doen jullie op arbeidsmarktdiscriminatie te verkleinen?
- › Welke rol hebben jullie om de arbeidsmarktdiscriminatie te verkleinen?

**Vragen voor assessmentbureaus**

- › In hoeverre is uw organisatie erkend?
- › In hoeverre werkt uw organisatie met gevalideerde assessment methoden?
- › In welke taal zijn jullie methoden beschikbaar?
  
- › Hoe ziet bij jullie een assessment eruit?
- › Welke methoden gebruiken jullie?
- › Hoeveel mensen zijn in het assessmentproces betrokken?
- › Naar welke aspecten kijken jullie om te beoordelen of de persoon door de selectie komt?
- › Wegen sommige aspecten zwaarder dan andere? (zowel, welke?)
- › Hoe zorgen jullie dat binnen deze weging risico's op arbeidsdiscriminatie worden voorkomen?
- › Hoe borgen jullie dat het assessment zo objectief mogelijk verloopt?
- › Zijn er verschillen in assessments dat bedrijven willen dat jullie uitvoeren? (welke zijn ze en hoe verschillen ze met elkaar)
- › Weten jullie hoe vaak jullie advies wordt gevolgd?

**Vragen over werving (voor uitzendbureaus, detachingsbureaus en recruitmentbureaus)**

- › Hoe ziet het wervingsproces eruit?
- › Wie houdt zich bezig met de werving?
- › Krijgen diegene die zich bezighouden met werving ook een (interne) opleiding om arbeidsmarktdiscriminatie te voorkomen?
- › Welke richtlijnen/procedures/instrumenten/systemen gebruiken jullie om arbeidsmarktdiscriminatie te voorkomen?
- › Hoe drukken richtlijnen zich uit bij het opstellen van de vacaturetekst?
- › Hoe zorgen jullie ervoor dat iedereen volgens dezelfde richtlijnen/afspraken werkt?
- › Is de manier van werving gestandaardiseerd of variërend van afdeling tot afdeling?
- › Stel een organisatie is op zoek naar een mannelijke kandidaat, liefst tussen de 30-40 jaar. Hoe gaan jullie hier mee om?

**Opstellen vacaturetekst (voor uitzendbureaus, detachingsbureaus en recruitmentbureaus)**

- › Hoe komen jullie tot het opschrijven van gevraagde functiecriteria?
- › Op welke basis beslissen jullie welke criteria nodig is?
- › Hoe zorgen jullie dat de gevraagde functiecriteria (achtergrond en ervaring) passen bij de functie?
- › Hoe zorgen jullie dat de functie-eisen en selectiecriteria niet onnodig selectief of discriminerend zijn?
- › Wat hebben jullie hiertoe concreet geregeld?
- › Hebben jullie bepaalde richtlijnen/procedures voor het schrijven van een vacaturetekst?

**Wervingskanalen (voor uitzendbureaus, detachingsbureaus en recruitmentbureaus)**

- › Hoe bepalen jullie wie jullie moeten werven en waar jullie gaan werven?
- › Welke wervingskanalen gebruiken jullie?
- › Wie beslist welke wervingskanalen worden gebruikt?
- › Welke trefwoorden gebruiken jullie om kandidaten te vinden?
- › Hebben jullie een eigen database? Zo ja, hoe beheren jullie deze database?
- › Benaderen jullie kandidaten direct om te solliciteren? Zo ja, waar halen jullie deze kandidaten vandaan?

**Brief/CV-selectie (voor uitzendbureaus, detachingsbureaus en recruitmentbureaus)**

- › Hoe ziet het selectieproces eruit?
- › Wie houdt zich bezig met de brief- cv selectie?
- › Waarop wordt gelet bij brief/CV-selectie?
- › Hebben jullie bepaalde richtlijnen/procedures voor evaluatie van de brief/cv om arbeidsmarktdiscriminatie te voorkomen?
- › Op welke manier selecteren jullie?
- › Hoe worden de criteria ten opzichte van elkaar gewogen?
- › Zijn er voorbeelden waar jullie mogelijkheid voor vooroordelen/discriminatie zien?



**Sollicitatiegesprek (voor uitzendbureaus, detacheringsbureaus en recruitmentbureaus)**

- › Wie worden bij de sollicitatiegesprek(ken) betrokken?
- › Hebben jullie richtlijnen om arbeidsmarktdiscriminatie te voorkomen tijdens het sollicitatiegesprek?
  - › Zo ja, hoe ziet deze eruit?
- › Waarop wordt gelet bij het sollicitatiegesprek?
- › Verschilt deze rol per gesprekspartner?
- › Hoe borgen jullie dat een sollicitatiegesprek zo objectief mogelijk verloopt?
- › Op basis van welke criteria evalueren jullie kandidaten?
- › Hoe bepalen jullie na afloop van het gesprek de mate van geschiktheid?
- › Op welke manier presenteren jullie de (pre-)selectie van kandidaten aan desbetreffende bedrijf?

**Test (voor uitzendbureaus, detacheringsbureaus en recruitmentbureaus)**

- › Worden er tests gebruikt? (persoonlijkheid/IQ/ work sample tests)
  - › Zo ja, welke tests worden gebruikt?
  - › Zijn dat interne of externe tests? Wat is de reden waarom jullie testen?
  - › Zijn de tests gevalideerd? Wie doet de scoring?
- › Wie maakt de uiteindelijke beslissing voor aanname?

**Samenwerking met organisaties**

- › Hoe zorgen jullie ervoor dat specifieke wensen van opdrachtgevers die discriminatorisch van aard zijn, NIET volgt?
- › Wat hebben jullie hiertoe concreet geregeld?
- › Hadden jullie situaties waar jullie dachten dat werkgevers tegen bepaalde groepen werknemers discrimineren?
- › Wanneer jullie een (raam)overeenkomst sluiten met een organisatie: In hoeverre hebben jullie in de overeenkomsten aandacht besteedt aan het risico van discriminatie bij W&S en de aanpak ervan? Hoe is dit vastgelegd?

**Reflectie**

- › Wat zijn de belangrijkste valkuilen op arbeidsmarktdiscriminatie voor een werkgever?
- › Wat zijn volgens jullie tips/adviezen (best practices) om mee te geven aan andere bedrijven om arbeidsmarktdiscriminatie te voorkomen?
- › Welke instrumenten zijn er beschikbaar om arbeidsmarktdiscriminatie te voorkomen?
- › Stel er wordt gediscrimineerd, wat zou jullie helpen als bedrijf om de risico's op arbeidsmarktdiscriminatie te verkleinen?

**Laatste paar vragen**

- › Maken jullie van digitale systemen in het wervings- en selectie proces?
- › Zijn jullie bereid om nog een keer benaderd te worden voor een onderzoek naar arbeidsmarktdiscriminatie?

## B Bijlage: Overzicht bestaande instrumenten

Instrument	Toelichting
<b>Expertisecentrum LEEFtijd</b> <a href="http://www.wetscanleeftijd.nl/cgi-bin/checklist.cgi">http://www.wetscanleeftijd.nl/cgi-bin/checklist.cgi</a>	<p>Een meer praktische handreiking is de checklist personeelsadvertenties van Meldpunt Discriminatie Regio Amsterdam en Expertisecentrum LEEFtijd. In vijf stappen worden wervers begeleidt bij het zorgvuldig opstellen van een personeelsadvertentie die niet discrimineert op leeftijd. Hierbij worden vragen voorgelegd als 'benoemt u carrière/levensfasen?' of 'vraagt u om werkervaring?'. Invullers van de vragenlijst kunnen aangeven welke woorden zij in hun vacaturetekst hebben opgenomen en worden erop gewezen of zij daarmee leeftijdsonderscheid maken. Vervolgens wordt opgehelderd of er in strijd met de leeftijdswet gehandeld wordt, of dat dit niet het geval is.</p>
<b>Werk jij mee? Zeg nee. – ABU</b> <a href="https://www.werkjijmeezegnee.nl/">https://www.werkjijmeezegnee.nl/</a>	<p>De Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU) heeft een site gelanceerd die intermediairs helpt omgaan met discriminerende verzoeken. Ze hebben informatie en filmpjes op basis van zes verschillende discriminatiegronden: afkomst binnen en buiten Nederland, leeftijdsdiscriminatie, religie, zwangerschap en geslacht. Op deze site is ook een "spieksheet" beschikbaar gesteld waarin staat hoe je omgaat met een discriminerend verzoek.</p>
<b>Werving &amp; selectie gids van het College voor de rechten van de Mens</b> <a href="http://www.wervingenselectiegids.nl/">http://www.wervingenselectiegids.nl/</a>	<p>Uitgebreide gids met uitleg over gelijke behandeling bij de werving- en selectieprocedure. Per stap in het werving- en selectieproces wordt uitgelegd wat wel en niet mag en er worden concrete voorbeelden gegeven van rechtszaken waarin ook een oordeel wordt gegeven. Ook wordt er duidelijk uitgelegd wat mag bij de wens tot diversiteit en voorkeursbeleid.</p>
<b>Workshop selecteren zonder vooroordelen van het College voor de Rechten van de Mens</b> <a href="https://mensenrechten.nl/nl/selecteren-zonder-vooroordelen-0">https://mensenrechten.nl/nl/selecteren-zonder-vooroordelen-0</a>	<p>Het College voor de Rechten van de Mens verzorgt een interactieve training voor HR en P&amp;O personeel. In vier modules gaan deelnemers van de training aan de slag met discriminatievrije werving en selectie. De modules worden op locatie aangeboden,</p>

Instrument	Toelichting
	<p>maar zijn ook online te raadplegen. In de eerste module wordt toegelicht wat stereotypen en hun verschijningsvormen zijn en wordt er in opdrachten nagegaan in hoeverre deelnemers zelf bevooroordeeld zijn. Dit wordt onder meer gedaan aan de hand van groepsopdrachten en de Impliciete Associatie Test (IAT). Module twee behandelt het ontstaan, de werking, het voortbestaan en de veranderingsmogelijkheden van stereotypen. De derde module focust op de handelingsperspectieven voor HR-professionals. In de laatste module wordt ingegaan op wettelijke kaders en regelgeving, zodat deelnemers kunnen vaststellen wanneer er wettelijk sprake is van discriminatie. Hierbij wordt – ook aan de hand van praktijkvoorbeelden - bijvoorbeeld ingegaan op gelijke behandelingswetgeving.</p>
<p><b>De vooroordelentest van discriminatie.nl</b> (<a href="https://discriminatie.nl/werkgevers/over-de-test">https://discriminatie.nl/werkgevers/over-de-test</a>)</p>	<p>Mensen kunnen door deelname aan de vooroordelentest achterhalen of zij vooroordelen hebben op basis van huidskleur, leeftijd of geslacht. Door middel van positieve en negatieve associaties bij woorden en foto's en de snelheid waarmee deelnemers deze associaties maken wordt een inschatting gegeven van welke vooroordelen de deelnemer heeft.</p>
<p><b>Werkwijzer CAOP en de Nationale DenkTank</b> (<a href="https://vragenlijst.caop.nl/werkwijzer/home.html">https://vragenlijst.caop.nl/werkwijzer/home.html</a>)</p>	<p>Via de online vragenlijst kunnen werkgevers en leidinggevenden toetsen hoe zij tegen oudere en jongere werknemers aankijken. Hierbij worden stellingen voorgelegd als 'Klanten waarderen het geduld en begrip van oudere medewerkers' of 'Jonge medewerkers zijn creatiever, omdat zij buiten bestaande kaders kunnen denken', waarop de medewerker kan antwoorden met 'waar' of 'niet waar'. Na afloop van de vragenlijst wordt geprobeerd deelnemers inzicht te bieden in hun eigen denkbeelden en vooroordelen door de stellingen op basis van wetenschappelijke inzichten te onderbouwen. Eerstgenoemde stelling wordt bijvoorbeeld als volgt toegelicht: 'Oudere medewerkers zijn in staat door levenservaring meer geduld en begrip op te brengen dan jonge medewerkers. Klanten</p>

Instrument	Toelichting
	<p>zien deze eigenschappen als positief onderscheidend voor de kwaliteit van de dienstverlening<sup>3</sup>. Op deze wijze probeert de Werkwijzer deelnemers bewust te maken waar fabels over oudere en jongere werkgevers zijn ontstaan.</p>
<p><b>Divers werven en selecteren – kennis document – Stichting van de Arbeid</b> (<a href="https://diversiteitinbedrijf.nl/wp-content/uploads/2018/04/DiB-Kennisdocument-Divers-werven-en-selecteren-maart-2018.pdf">https://diversiteitinbedrijf.nl/wp-content/uploads/2018/04/DiB-Kennisdocument-Divers-werven-en-selecteren-maart-2018.pdf</a>)</p>	<p>De Stichting van de Arbeid (StvdA) heeft een kennisdocument opgesteld dat ingaat op divers werven en selecteren. Het document trapt af met wetenschappelijk inzichten over de meerwaarde van een divers personeelsbestand. In een opvolgend hoofdstuk wordt ingegaan op de knelpunten die een divers personeelsbestand in de weg zitten, zoals vooroordelen, profilering en de manier van werven en selecteren. Het laatste hoofdstuk doet concrete aanbevelingen om discriminatie te voorkomen en maakt aan de hand van praktijkvoorbeelden inzichtelijk hoe het voorkomen van vooroordelen, het uitdragen van diversiteit en transparant werven en selecteren eruit kan zien.</p>
<p><b>Inclusieve werving en selectie. Tips en informatie voor werkgevers - AWWN<sup>3</sup></b> (<a href="https://www.awvn.nl/app/uploads/2019/03/Inclusieve-werving-en-selectie-tips-en-informatie-voor-werkgevers.pdf">https://www.awvn.nl/app/uploads/2019/03/Inclusieve-werving-en-selectie-tips-en-informatie-voor-werkgevers.pdf</a>)</p>	<p>In het document van de Algemene Werkgeversvereniging Nederland (AWVN) wordt ingegaan op hoe werkgevers medewerkers met een arbeidsbeperking kansen kunnen bieden. Hierbij wordt zowel ingegaan op de voorkant van het proces (werving- en selectie) als op het verdere verloop (tewerkstelling, beleid, inrichting werkproces).</p>

<sup>3</sup> De inhoud en ontwerp van dit document is eigendom van AWWN en wordt beschermd door het intellectuele eigendomsrecht. Dit recht gaat op geen enkele wijze over op (rechts)personen die beschikking hebben over dit document. Het is niet toegestaan de inhoud te vermenigvuldigen, door te sturen, distribueren, verspreiden of tegen vergoeding beschikbaar stellen aan derden zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van AWWN. AWWN is niet verantwoordelijk voor de inhoud van dit document indien de inhoud daarvan is gewijzigd of aangevuld door (rechts)personen die de beschikking hebben gekregen over dit document

**TNO.NL**

**Healthy Living**  
Schipholweg 77-89  
2316 ZL Leiden  
Postbus 3005  
2301 DA Leiden

[www.tno.nl](http://www.tno.nl)

T +31 88 866 90 00  
[infodesk@tno.nl](mailto:infodesk@tno.nl)

Handelsregisternummer 27376655

© 2019 TNO