

Rapportage

# Discriminatie bij werving en selectie - ervaringen van recruiters

April 2020

ISZW



# Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	1
2. Onderzoeksvragen.....	2
3. Komt arbeidsmarktdiscriminatie voor bij recruiters? .....	8
• Frequentie.....	8
• Prevalentie van gronden.....	8
4. Hoe manifesteert discriminatie zich binnen het werving- en selectieproces? .....	11
• Het aannemen van de opdracht.....	12
• Het uitzetten van de vacature.....	13
• Het selecteren van de kandidaten .....	16
5. Nemen recruitmentorganisaties maatregelen om arbeidsmarktdiscriminatie tegen te gaan?....	17
• Beleid en richtlijnen.....	17
• Voorlichting en training.....	18
• Steun van management en collega's .....	19
6. Hoe kijken recruiters naar de aankomende wetgeving? .....	20
7. Samenvatting.....	21

## Bijlagen

1. Over Mercer
2. Demografische variabelen uitgesplitst
3. Ontwikkelingen in de branche
4. Vragenlijsten

# 1

## Inleiding

Eind 2019 heeft Inspectie Sociale Zaken & Werkgelegenheid (ISZW) Mercer uitgenodigd een offerte uit te brengen betreffende 'Adviesrapportage Accenten Toezicht o.b.v. ervaringen recruiters'. Hierin schrijft ISZW dat toezicht op discriminatie tijdens het werving en selectieproces een nieuw onderwerp voor hen is. Er bestaan nog geen bevoegdheden op dit terrein. Echter, de Tweede Kamer verwacht, vooruitlopend op wetgeving, al wel een actieve houding.

ISZW wil graag meer inzicht wil verkrijgen in de werkwijze en ervaringen van werving- en selectieconsultants (hierna te noemen recruiters). Concreet is de vraagstelling: Kan Mercer ISZW ondersteunen bij het verkrijgen van inzicht in de werkwijze en ervaringen van recruiters?

Wij hebben aangegeven dat dit binnen onze mogelijkheden valt. Het is ons een genoegen u hierbij de eindrapportage te mogen presenteren waarin wij de bevindingen uiteenzetten. Wij vertrouwen erop dat de bevindingen in deze rapportage voldoende aanknopingspunten bieden voor de doeleinden van ISZW.

### Tot slot

Wij danken u voor het vertrouwen in Mercer. Graag evalueren we met u hoe u het verloop van dit project hebt ervaren. We hopen uw organisatie in de toekomst wederom te mogen voorzien van ons advies.

Met vriendelijke groet,



**Ellen van Arenthals**  
Senior Consultant

M: +31 6 158 880 11  
E: Ellen.vanArenthals@mercer.com



**Yentl Veraa**  
Junior Consultant

M: +31 6 292 304 96  
E: Yentl.veraa@mercer.com

## 2

# Onderzoeksvragen

### Hoofd- en subvragen

Zoals beschreven in de inleiding luidt de vraag vanuit ISZW: Kan Mercer ISZW ondersteunen bij het verkrijgen van inzicht in de werkwijze en ervaringen van recruiters? Op basis van deze vraagstelling heeft Mercer het volgende onderzoeksprotocol opgesteld, bestaande uit vier hoofdvragen met bijbehorende subvragen:

#### **Hoofdvraag 1: Komt arbeidsmarktdiscriminatie voor bij recruiters?**

- ▶ Komt arbeidsmarktdiscriminatie op regelmatige basis voor in het recruitmentproces?
- ▶ Als arbeidsmarktdiscriminatie voorkomt, welke gronden zijn dan het meest prevalent?

#### **Hoofdvraag 2: Hoe manifesteert discriminatie zich binnen het werving- en selectieproces?**

- ▶ Hoe manifesteert discriminatie zich binnen het aannemen van een opdracht?
- ▶ Hoe manifesteert discriminatie zich binnen het uitzetten van de vacature/het kiezen van het wervingskanaal?
- ▶ Hoe manifesteert discriminatie zich binnen het selecteren en voorstellen van kandidaten?

#### **Hoofdvraag 3: Nemen recruitmentorganisaties maatregelen om arbeidsmarktdiscriminatie tegen te gaan?**

- ▶ Bestaat er bij recruitmentorganisaties beleid op gebied van arbeidsmarktdiscriminatie?
- ▶ Krijgen recruitmentprofessionals voorlichting en training?
- ▶ Ervaren recruitmentprofessionals steun van management en collega's?

#### **Hoofdvraag 4: Hoe kijken recruiters naar de aankomende wetgeving?**

- ▶ Hoe zien recruiters de aankomende wetgeving?

## Conclusie

Op basis van het huidige onderzoek is aangetoond dat arbeidsmarktdiscriminatie dusdanig vaak voorkomt dat het een erkend fenomeen is binnen de werving- en selectiebranche. De branche neemt uit zichzelf enkele maatregelen en voert deze met een grote mate van vrijblijvendheid in. Deelnemers aan het onderzoek zien een belangrijke rol voor de overheid op het gebied van wetgeving en toezicht.

## Methode

Deze rapportage is zorgvuldig samengesteld op basis van de onderzoeksresultaten afkomstig uit een online focusgroep en een online questionnaire. Aan bod gekomen onderwerpen en bijbehorende vragen zijn in afstemming met ISZW opgesteld. Ook zijn gedurende het project verschillende experts uit de branche geraadpleegd, bijvoorbeeld om vraagformulering te valideren. In dit rapport refereren we afwisselend naar de online focusgroep en de online questionnaire.

## Online focusgroep

Omdat ISZW vooral inzicht wil vergaren in werkwijze (het dagelijks handelen) en kennis wil opdoen over de praktische ervaringen in de branche, is er in eerste instantie gekozen voor een online focusgroep methodiek. Dit is een flexibele online chattechniek voor het verzamelen van zowel kwalitatieve als kwantitatieve informatie op basis van een exploratieve onderzoeksvraag. Deze techniek is geschikt voor grotere groepen deelnemers tegelijk, waarbij anonimiteit gegarandeerd is. De online focusgroep heeft plaatsgevonden op donderdag 5 maart 2020. Er hebben in totaal 13 deelnemers bijgedragen aan deze sessie (N=13).

## Online questionnaire

Vanwege een onvoldoende kwantitatieve response uit de online chatsessie is er gekozen een aanvullende online questionnaire te ontwikkelen. De keuze voor een online questionnaire is gemaakt om kwantitatief zicht te krijgen op de omvang van het geformuleerde probleem en de verschillende subproblemen. De online questionnaire betreft de vragenlijst die door Mercer is uitgezet gedurende week 13 en 14, 2020. Er zijn 43 volledig ingevulde responses binnengekomen (N=43).

Dit rapport is tot stand gekomen door de uitkomsten van de online focusgroep te combineren met de uitkomsten van de online questionnaire.

## Werving deelnemers

Mercer is een erkend onderzoeksbureau dat jaarlijks vele surveys uitvoert. Wij hebben kennis van alle aspecten van statistisch onderzoek en hebben een uitgebreid scala aan onderzoeksmethodes in huis. Wij werken daarnaast met een netwerk van partners om een breed scala van onderzoeken te kunnen uitvoeren.

Ten behoeve van dit onderzoek zijn wij een samenwerking aangegaan met Intelligence Group: Een specialist in arbeidsmarktdata met een enorm bereik in de werving- en selectiebranche. Intelligence Group heeft momenteel 16.000 volgers op social media en 6000 abonnees op hun nieuwsbrieven in de beoogde doelgroep. Voor de werving van deelnemers voor de online focusgroep maakten wij gebruik van hun publiciteit rondom een webinarweek gericht op scholing voor de branche. Promotie voor deelname is gedaan middels publicatie op de website en middels een directe mail aan alle abonnees en volgers. Mercer heeft ook een eigen marketingcampagne gevoerd waarbij het eigen netwerk in de branche is uitgenodigd middels websitepublicaties, directe mails, gesprekken en LinkedIn campagnes.

Tevens is er gebruik gemaakt van de bestaande samenwerking tussen Mercer en DVJ Insights: Een Marketing & Analytics bureau, specialist in het uitzetten van onderzoeken onder de gewenste doelgroep. Zij hebben ondersteuning geboden in het efficiënt vergaren van de juiste deelnemers.

### Demografische variabelen deelnemers

Voorafgaand aan beide onderzoeksmethodes zijn de volgende demografische variabelen uitgevraagd:

- (i) Beroepscategorie
- (ii) Aantal recruiters in de organisatie
- (iii) Dienstjaren in recruitment
- (iv) Focusregio recruitmentbereik
- (v) Aantal te vullen posities

Het doel van het uitvragen van deze demografische variabelen is primair het aantonen van de diversiteit van het deelnemersbestand. Er kan geconcludeerd worden dat de resultaten zijn gebaseerd op een divers recruiters perspectief. Secundair kunnen deze demografische variabelen worden benut om onderscheid te maken tussen verschillende subgroepen. Als er tijdens de data-analyse interessante verschillen of verbanden tussen subgroepen naar voren zijn gekomen, zijn deze inzichten beschreven bij de beantwoording van de vraagstelling. Wanneer de subgroepen niet worden genoemd, impliceert dit dat er geen noemenswaardige verschillen tussen de subgroepen aanwezig waren of dat de subgroepen dermate klein waren dat er geen (voldoende gefundeerde) conclusies over de subgroepen getrokken konden worden. Om die reden worden de demografische variabelen primair benut om de diversiteit van het weergegeven recruiters perspectief aan te tonen en worden ze sporadisch aangehaald in de beschrijving van de resultaten.

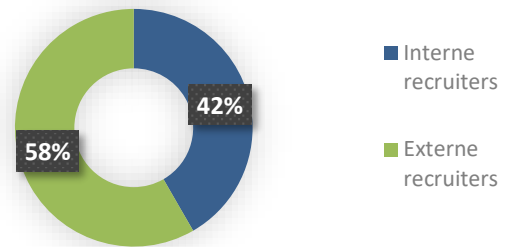
Er is voor gekozen om de demografische variabelen van beide onderzoeksmethodieken te combineren, omdat een groot deel van de vragen is samengevoegd (N=56). In bijlage 2 is een splitsing opgenomen van de demografische variabelen, waarin onderscheid is gemaakt tussen de demografische variabelen afkomstig van de online focusgroep en de demografische variabelen afkomstig van de online questionnaire.

**(i) Beroepscategorie**

In de originele uitvraag zijn de volgende beroepsgroepen opgenomen: (1) Corporate recruiter/inhouse recruiter; (2) recruitment consultant bij een werving en selectiebureau; (3) ZZP recruitment specialist; (4) headhunter/executive search; (5) detacheerder; (6) intercedent. In alle beroepsgroepen is vertegenwoordiging binnen dit onderzoek.

Corporate recruiters en detacheerders zijn samengenomen in de categorie *interne recruiters* (N=25). De opdrachtgever is in deze categorie intern. Recruitment consultants, zzp recruitment specialisten, headhunters, detacheerders en intercedenten zijn samengenomen in de categorie *externe recruiters* (N=35). De opdrachtgever is in deze categorie extern.

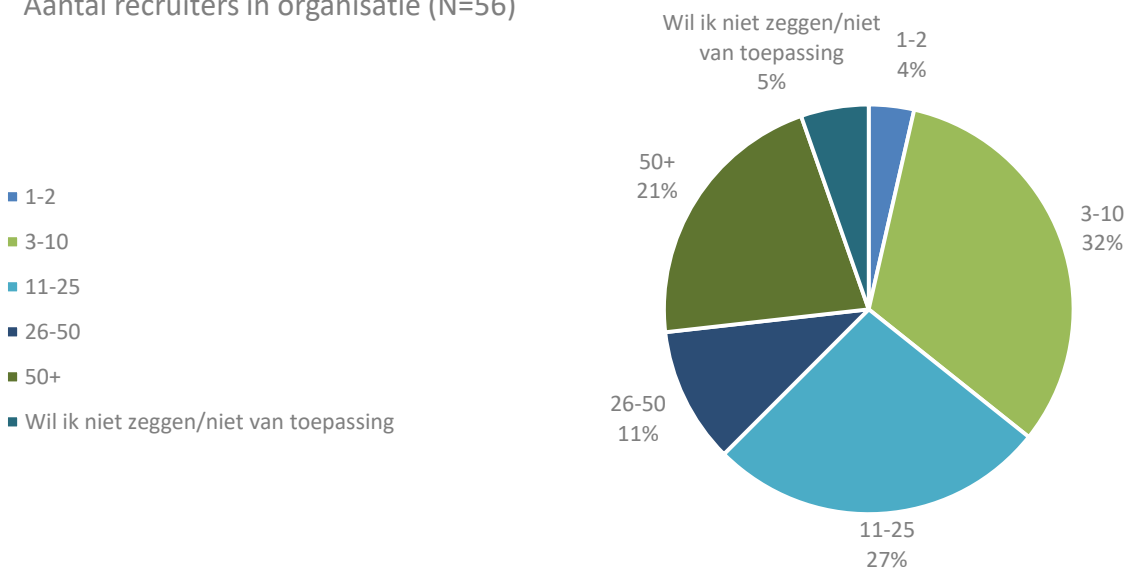
Beroepscategorie (N=56)



**(ii) Aantal recruiters in de organisatie**

Er hebben professionals afkomstig van kleine tot grote recruitmentorganisaties deelgenomen aan dit onderzoek. Kleine recruitmentorganisaties (1 tot 10 recruiters) omvatten 36% van de deelnemers, middelgrote recruitmentorganisaties (11 tot en met 50 recruiters) omvatten 38% van de deelnemers en grote recruitmentorganisaties met meer dan 50 recruiters omvatten 21% van de deelnemers.

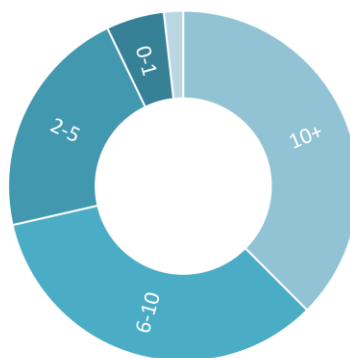
Aantal recruiters in organisatie (N=56)



### (iii) Dienstjaren in recruitment

Gekeken naar de dienstjaren van de deelnemende recruitmentprofessionals zien we de volgende spreiding. De meerderheid van de deelnemers (71%) heeft 6 of meer jaar ervaring in de recruitmentbranche. 27% heeft 0-5 jaar ervaring en 2% gaf aan deze informatie niet te willen delen.

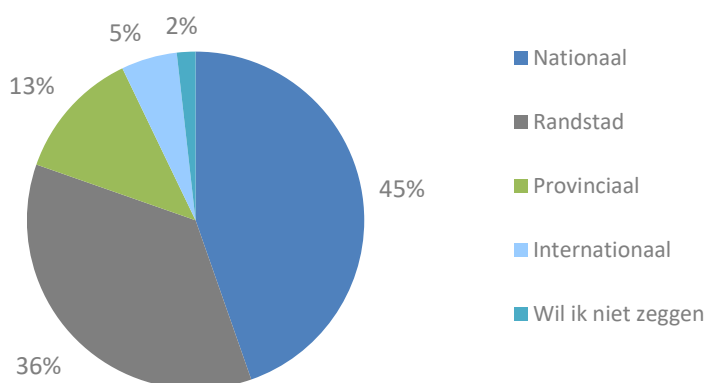
Dienstjaren in recruitment (N=56)



### (iv) Focusregio recruitmentbereik

De deelnemende recruiters focussen hun bereik voornamelijk op landelijk niveau (nationaal: 45%) en op de Randstad (36%). In de vraagstelling is Randstad gespecificeerd naar Amsterdam, Rotterdam, Utrecht en Den Haag. Slechts 5% heeft een focus op internationaal recruitmentbereik.

Focus bereik (N=56)

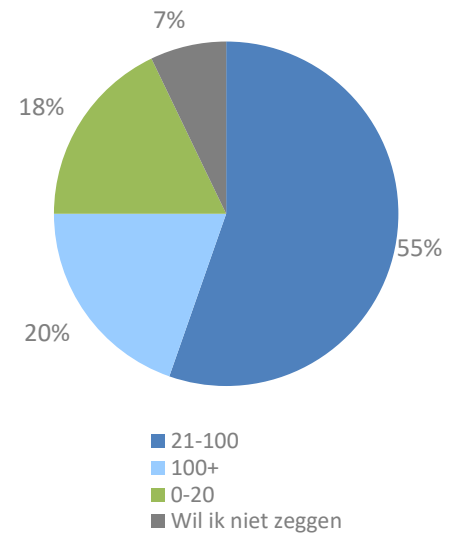




### (v) Aantal jaarlijks te vullen posities

Voor de meerderheid van de deelnemers is het aantal te vullen posities jaarlijks tussen de 21-100 posities. Gezien de eerder genoemde beroepsgroepen is dit geen verrassende verdeling. Headhunters (9% representatie, zie beroepsgroep) focussen bijvoorbeeld op de plaatsing van enkele lucratieve kandidaten, terwijl recruitmentconsultants bij werving- en selectiebureaus meer focus hebben op het realiseren van grote hoeveelheden plaatsingen. Deze verklarende informatie is afkomstig uit exploratieve gesprekken met professionals binnen de doelgroep.

Aantal te vullen posities  
(jaarlijks)  
(N=56)



## 3

# Komt arbeidsmarktdiscriminatie voor bij recruiters?

De eerste hoofdvraag die in het onderzoekprotocol aan bod komt is: Komt arbeidsmarktdiscriminatie voor bij recruiters? Deze vraag is relevant om een beeld te krijgen van de mate waarin arbeidsmarktdiscriminatie speelt binnen de werving- en selectiebranche. Er is allereerst gekeken naar hoe regelmatig recruiters arbeidsmarktdiscriminatie gedurende hun werkzaamheden tegenkomen.

## Frequentie

De vraag "Komt u een of meer gronden van arbeidsmarktdiscriminatie weleens tegen tijdens uw werkzaamheden?" heeft bij de online focusgroep geresulteerd in 100% ja respons.

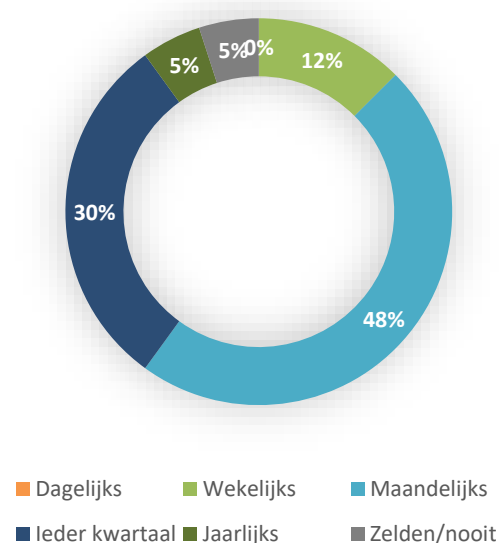
Deze reactie is verder uitgediept in de online questionnaire, waarbij 78% van gevraagde professionals aangaf ieder kwartaal of zelfs maandelijks arbeidsdiscriminatie tegen te komen in het werving- en selectieproces (zie diagram "frequentie"). Slecht 5% gaf aan zelden of nooit te maken te hebben met arbeidsmarktdiscriminatie.

Uit deze bevindingen kan geconcludeerd worden dat arbeidsmarktdiscriminatie op regelmatige basis geconstateerd wordt in het recruitmentproces.

## Prevalentie van gronden

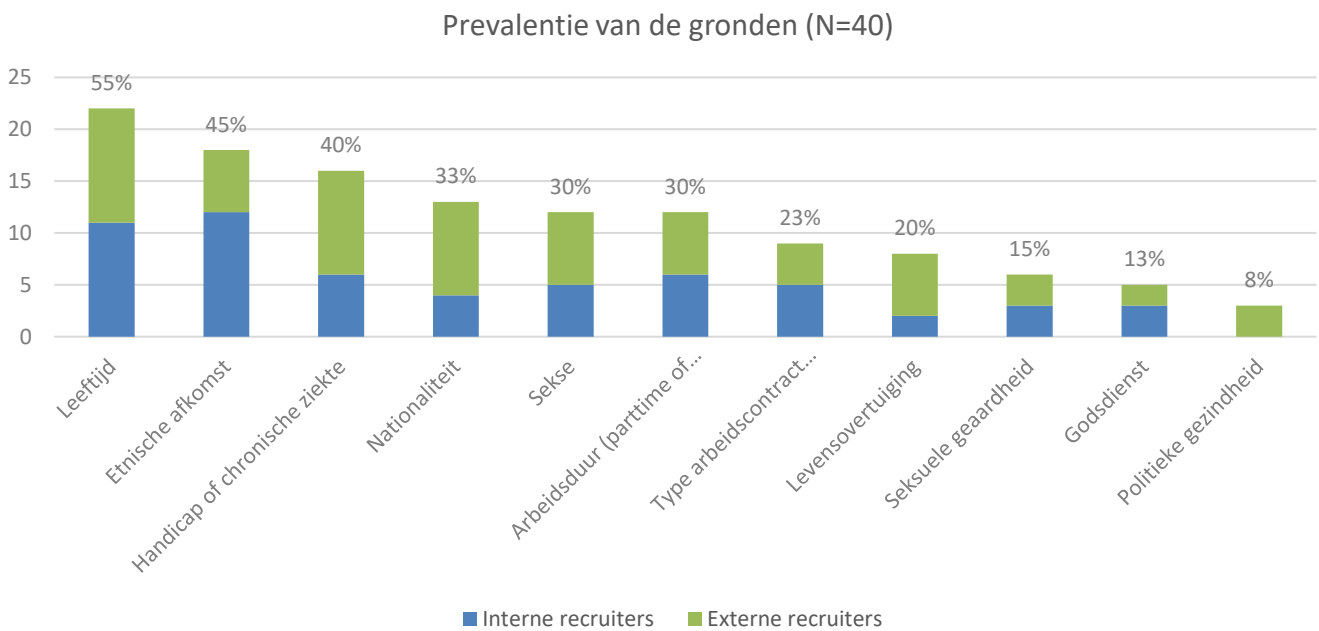
De Nederlandse wet beschermt tegen discriminatie op de arbeidsmarkt op basis van twaalf discriminatiegronden: godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, etnische afkomst, sekse, nationaliteit, heteroseksuele of homoseksuele geaardheid, burgerlijke staat, handicap of chronische ziekte, leeftijd, arbeidsduur (parttime of fulltime dienstverband) en type arbeidscontract (bepaalde of onbepaalde tijd).

Frequentie (N=40)



Tijdens de online focusgroep is gevraagd met hoeveel gronden van arbeidsmarktdiscriminatie de deelnemers bekend waren. Deelnemers gaven aan tot acht gronden van arbeidsmarktdiscriminatie te kennen.

De recruitmentprofessionals geven aan de volgende gronden van arbeidsmarktdiscriminatie het meest tegen te komen gedurende hun werkzaamheden:



De percentages geven aan hoeveel procent van de respondenten de betreffende grond heeft aangevinkt in de online questionnaire. Hieruit kan worden geconcludeerd dat leeftijd (55%), etnische afkomst (45%) en handicap of chronische ziekte (40%) door de meeste recruiters aangetroffen worden. Ook is in bovenstaande grafiek per grond te zien welk deel van het totaal afkomstig is van respondenten vanuit de interne en externe beroepscategorie. Externe recruiters hebben gemiddeld per deelnemer 3,3 gronden aangevinkt, tegenover 3,0 gronden die door de interne recruiters gemiddeld per deelnemer zijn aangevinkt.

**Casus seksediscriminatie**

Uit eerder onderzoek, waarvan de bevindingen zijn gepubliceerd op de website van de NOS in november 2019, is gebleken dat mannen vaker worden uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek dan vrouwen. De deelnemers van de online focusgroep en de online questionnaire is gevraagd wat in hun ogen de verklaring voor dit fenomeen zou kunnen zijn. De resultaten reflecteren de meningen en eigen gedachtes van de recruiters over dit onderwerp. Samengenomen zijn er 46 reacties op deze vraag gekomen, welke in twee duidelijk categorieën te onderscheiden zijn: De eerste categorie (39,1%) geeft aan dat dit bij hen niet

aan de orde is, dat ze er geen mening over hebben of dat ze het niet weten. De andere categorie van antwoorden (60,9%) toont een duidelijke bias. Om dit te illustreren zijn hieronder enkele citaten uitgelicht. Per quote is aangegeven welk percentage van de eerder genoemde 60,9% gelijksoortige reacties heeft gegeven. Het soort antwoorden is te omvatten in de volgende drie citaten:



**25% | Mannen kunnen meer werken**


Dit citaat verwijst naar het (verwachte) verschil in **beschikbaarheid**. Mannen zouden vaker fulltime beschikbaar zijn dan vrouwen.

**29% | Vrouwen zijn meer gericht op kinderen**

Dit citaat verwijst naar (verwachte) **zwangerschap** en de zorg voor jonge kinderen.

**46% | Mannen presteren beter**

Mannen zouden (naar verwachting) beter **functioneren** in bepaalde functies dan vrouwen.



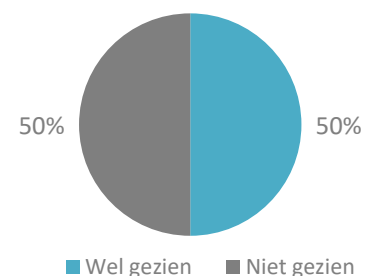
## 4

# Hoe manifesteert discriminatie zich binnen het werving- en selectieproces?

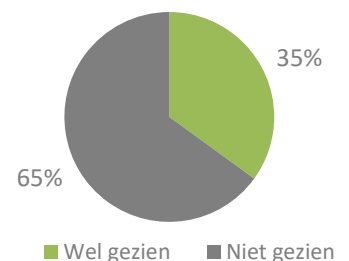
Tijdens de online focusgroep is middels een open vraag nagegaan in welke situatie/context men arbeidsmarktdiscriminatie tegenkomt. De opties die door de deelnemers aan de online focusgroep werden aangedragen, zijn vervolgens voor kwantitatieve verdieping voorgelegd aan de deelnemers van de online questionnaire. Hieruit is gebleken dat 50% van de respondenten arbeidsmarktdiscriminatie tegenkomt bij de intake van de opdracht. 73% van de respondenten komt arbeidsmarktdiscriminatie tegen bij de screening (het voorleggen van cv's aan de opdrachtgever). 35% van de respondenten komt het tegen bij interviews.

De hierboven beschreven contexten waarin de recruiters arbeidsmarktdiscriminatie tegenkomen, biedt een eerste inzicht betreffende de probleemgebieden in het recruitmentproces. Er zijn enkele subvragen opgesteld om in te zoomen op een aantal afzonderlijke onderdelen: Hoe manifesteert discriminatie zich binnen het aannemen van een opdracht/de intake? Hoe manifesteert discriminatie zich binnen het uitzetten van de vacature/de wervingskanalen? Hoe manifesteert discriminatie zich binnen het selecteren en voorstellen van kandidaten?

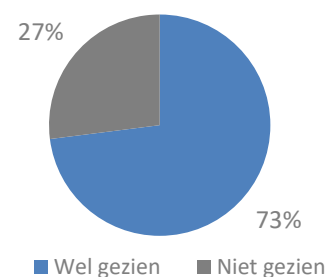
Intake



Interviews



Screening



## Het aannemen van de opdracht

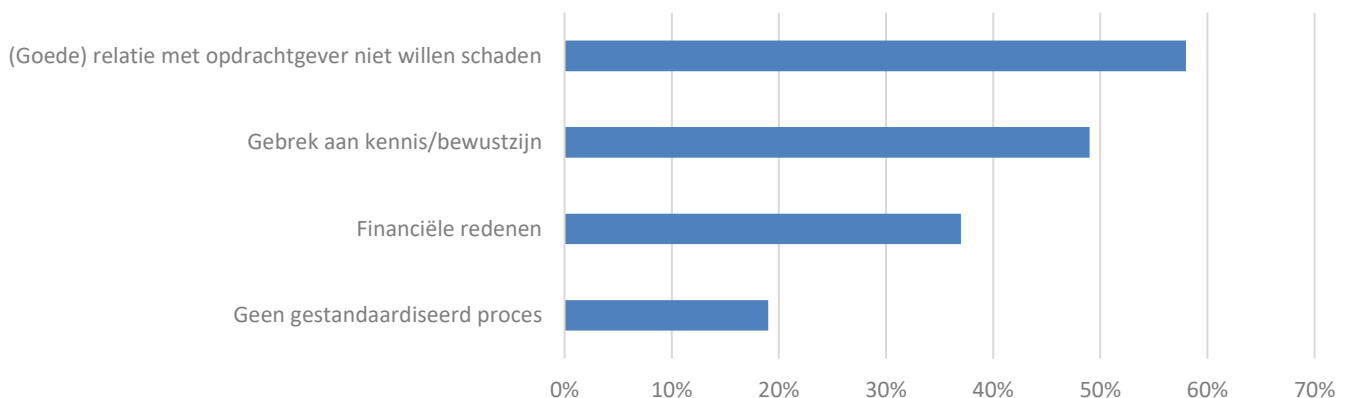
Deelnemers aan de online focusgroep zijn gevraagd of zij de (door de opdrachtgever aangeboden) profielschetsen en vacature teksten op discriminerende of bevooroordeelde inhoud beoordelen. Het antwoord hierop was unaniem ja (100%). Op de vraag of zij regelmatig geconfronteerd werden met discriminerende teksten werd er unaniem nee (100%) geantwoord.

De open vraag “Wat doet u als u van mening bent dat een opdrachtgever impliciet aanstuurt op een discriminerend verzoek?” leverde een heel eenduidig beeld op. De overgrote meerderheid (74%) van deelnemers aan zowel de online focusgroep als de online questionnaire gaven aan dat zij actief hierover in gesprek zouden gaan met de opdrachtgever, indien noodzakelijk het management zou informeren en eventueel de opdracht zou weigeren. Slechts 3 van de 46 respondenten gaven aan dat zij de opdracht wel zouden uitvoeren, immers: “de klant is koning”.

In de online questionnaire zijn deelnemers gevraagd of zij zelf weleens hebben meegewerkt aan een verzoek waarvan zij achteraf dachten dat het discriminerend was. Een minderheid (40%) van de deelnemers blijken hier daadwerkelijk ervaring mee te hebben en 60% van de deelnemers gaf aan hier geen ervaring mee te hebben.

Tijdens de online focusgroep werd de vraag gesteld: Waarom zou een willekeurig recruitment bureau meewerken aan een discriminerend verzoek? De meerderheid van deelnemers was het met elkaar eens dat in dat geval de financiële overweging (het binnenhalen van de opdracht) een belangrijk argument was. Ook hier werd meerdere malen de uitspraak gedaan: *de klant is koning*. Dezelfde vraag, gesteld in de online questionnaire, leverde het volgende, iets meer genuanceerde beeld op:

Redenen waarom een recruitmentbureau ingaat op een discriminerend verzoek



De deelnemers aan de online questionnaire is vervolgens gevraagd: Wat denkt u dat de overheid aan meewerken aan discriminerende verzoeken kan doen? De volgende antwoorden zijn in onderstaande staafgrafiek gepresenteerd. De nummers onder de staven verwijzen naar de nummers voor de daaronder opgesomde antwoordopties.



1. Wetgeving formuleren die werkgevers verplicht de risico's op arbeidsmarktdiscriminatie te voorkomen of beperken.
2. Inspecties doen op het volgen van richtlijnen.
3. Ondersteunen van opstart werving- en selectie brancheorganisatie, waarbinnen vervolgens sociale normen kunnen worden opgesteld.
4. Campagne starten om bewustwording te creëren.
5. Verbinding creëren tussen organisaties die zich hiermee bezighouden om zo kennisdeling te stimuleren
6. Inspecties doen op eenduidige werkwijze van recruitment professionals
7. Inspecties doen op de aanwezigheid van beleid

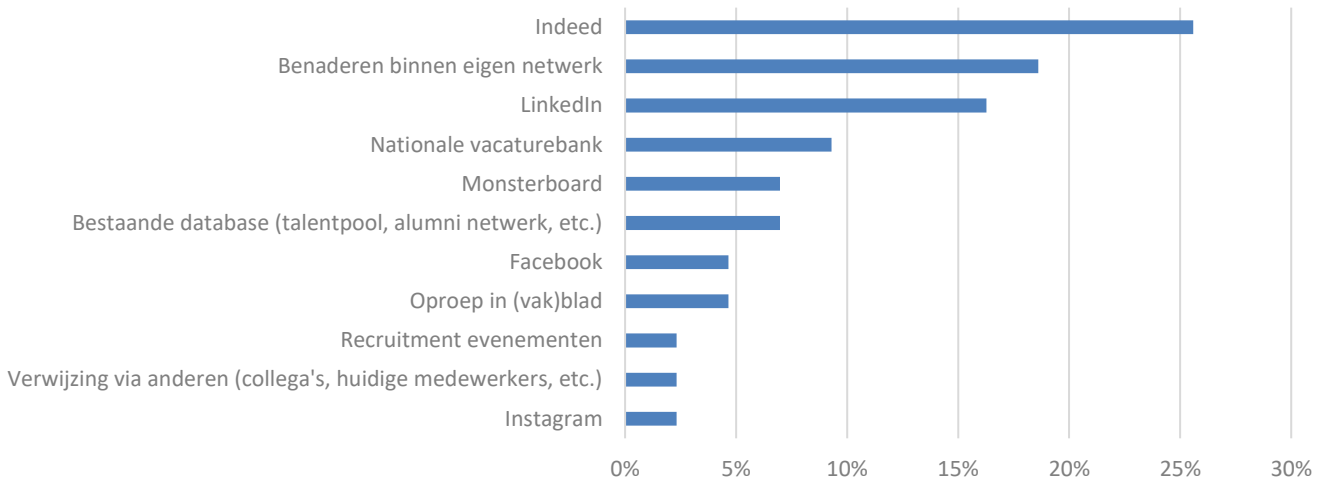
Bovenstaande tabel laat zien dat de meest gekozen optie (eerste staaf uit de diagram) door 42% van de deelnemers is geselecteerd. Deze optie betreft: Wetgeving formuleren die werkgevers verplicht de risico's op arbeidsmarktdiscriminatie te voorkomen of beperken. Deze optie geniet de voorkeur van de deelnemers. 33% van de recruiters geven aan dat inspecties op het volgen van richtlijnen nodig lijkt.

## Het uitzetten van de vacature

Zodra een functieprofiel is opgesteld en is afgestemd met de opdrachtgever, staan er tal van wervingskanalen ter beschikking om geschikte kandidaten te werven. Onder wervingskanalen vallen websites zoals vacaturesites, sociale media, eigen netwerk en alle andere manieren waarop recruiters met

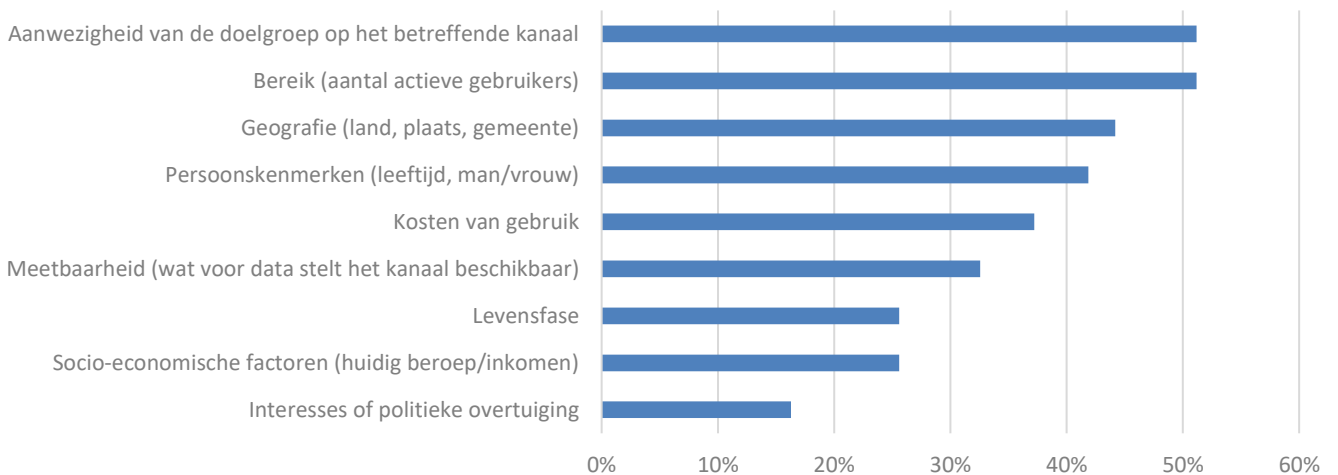
kandidaten in contact kunnen komen. De favoriete wervingskanalen van de deelnemers aan de online questionnaire zijn Indeed (26%), het eigen netwerk (19%) en LinkedIn (16%).

Voorkeur van wervingskanalen



De keuze voor een wervingskanaal wordt in grote mate bepaald door het aantal actieve gebruikers (51%), aanwezigheid van de doelgroep op het betreffende platform (51%), geografie (44%) en persoonskenmerken (42%).

Waar let u op bij het kiezen van een wervingskanaal?





Een grote meerderheid van de recruiters (88%) is zich ervan bewust dat het gekozen wervingskanaal niet alle mogelijk kandidaten bereikt. Op de open vraag wat een recruitmentbureau zou kunnen doen om dit bereik te vergroten werd geen eenduidig response gegeven. De meerderheid gaf aan dit een goede vraag te vinden, maar tegelijk geen idee te hebben hoe dit bereik te vergroten of te verbreden teneinde alle mogelijker kandidaten kans te geven te reageren. Een minderheid van de deelnemers gaf aan dat meerdere kanalen (een mix van kanalen) wellicht het bereik kan maximaliseren.

Bewust van mogelijk beperkt wervingskanaalbereik (N=43)



Een greep uit de overige antwoorden heeft de volgende citaten opgeleverd:



**Divers bereik is beter dan groot bereik**

Dit citaat legt de nadruk op het belang van diversiteit van het bereik en geeft aan dat dit zwaarder zou moeten wegen dan kwantiteit.

**Een totale internet search tool ontwikkelen**

Dit citaat verwijst naar de ontwikkeling van steeds geavanceerdere hulpmiddelen die gebruikt kunnen worden om te werven.

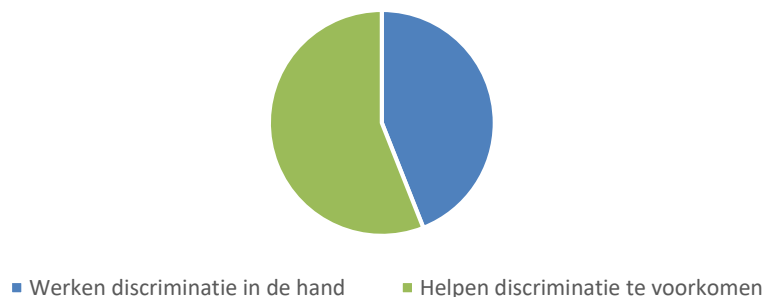
**Doelgroep met bepaalde raakvlakken benaderen**

Tijdens werving zou meer out of the box benadering kunnen plaatsvinden.



Op de vraag "heeft u de indruk dat online selectietools discriminatie in de hand werken of juist voorkomen", antwoordde een kleine meerderheid (56%) dat online selectietools discriminatie helpen voorkomen, terwijl 44% van de deelnemers de indruk heeft dat het discriminatie in de hand kan werken.

Het effect van online selectietools op discriminatie (N=43)



## Het selecteren van de kandidaten

Tijdens de online focusgroep is gevraagd: Welke vormen van mogelijke discriminatie ervaart u weleens bij de intake? Op deze open vraag ontvingen wij een beperkt aantal antwoorden. Onderstaand de quotes:

### Afhaken op geboortedatum of (buitenlandse) naam

Dit citaat wordt gevolgd door "de opdrachtgever neemt aan dat de taalbeheersing onvoldoende zal zijn".

### Longlist selectiecriteria bevat vooroordelen

Dit citaat verwijst naar de aanwezigheid van bias in profielschetsen van de opdrachtgever.

### Opdrachtgever weet beter, maar discrimineert toch

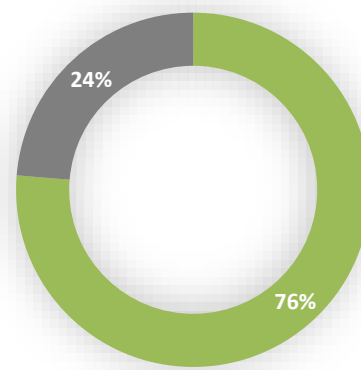
Tijdens intake geven managers soms aan te weten dat discrimineren niet mag, maar doen het vervolgens alsnog.

De vraag: Hoe zijn uw ervaringen met het aanbieden van kandidaten die net niet passen op het functie profiel? (bv. Een parttimer op een fulltime functie, een senior in een jong en dynamisch team) toonde dat meer dan driekwart van de respondenten hier positieve ervaringen mee hadden.

De deelnemers met positieve ervaringen gaven als toelichting: "Goed voor de diversiteit", "het gaat meestal goed", "mensen passen zich goed aan in de organisatie", "die mensen zijn vaak leergieriger".

De deelnemers met negatieve ervaringen waren het er in grote lijnen over eens dat deze net niet passende kandidaten, een kleine kans maakten om aangenomen te worden.

Ervaringen met het aanbieden van kandidaten die niet helemaal voldoen aan een functieprofiel (N=38)



■ Positief ■ Negatief

## 5

# Nemen recruitmentorganisaties maatregelen om arbeidsmarktdiscriminatie tegen te gaan?

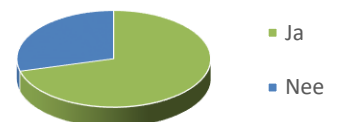
De manier waarop een organisatie omgaat met arbeidsmarktdiscriminatie kan van invloed zijn op de werkwijze en ervaringen van de werving- en selectieprofessional. Om die reden is er naar de aanwezigheid van beleid en richtlijnen, voorlichtings- en trainingsmogelijkheden en steun van management en collega's gevraagd.

### Beleid en richtlijnen

Uit een samenvoeging van de antwoorden op de online focusgroep en de online questionnaire bleek dat 71% van de professionals werkzaam is bij organisaties die beleid en richtlijnen hanteren om discriminatie tegen te gaan. Bij 29% van de respondenten zijn er geen beleid en richtlijnen aanwezig.

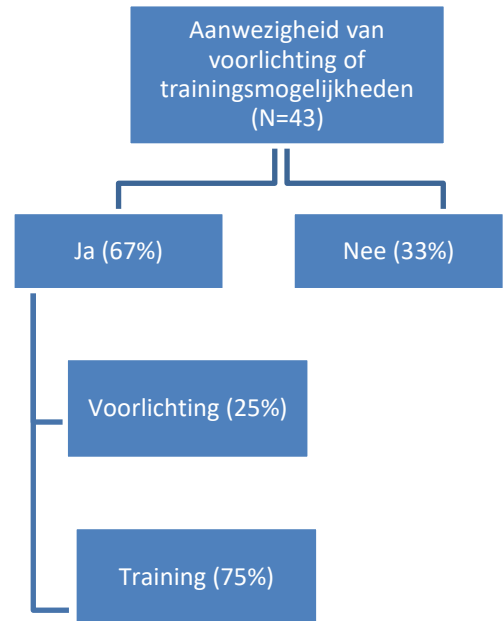
De resultaten van de online questionnaire tonen een logische samenhang tussen het hebben van beleid/richtlijnen en het aanbieden van trainingen/voorlichting aan de professionals. Van de groep die aangaf te werken bij een organisatie die geen beleid/richtlijnen hanteert, bleek ook niemand (0%) getraind te worden in het omgaan met discriminatie. Van de 71% professionals die aangaven te werken bij een organisatie met beleid/richtlijnen, bleek 64% wel training/voorlichting te krijgen over het onderwerp en 36% niet.

Aanwezigheid van beleid en richtlijnen (N=48)



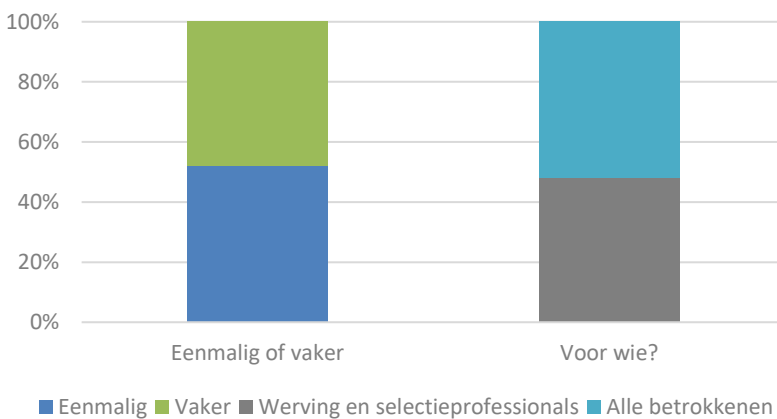
## Voorlichting en training

Uit gesprekken met professionals in de branche is opgemaakt dat er, behalve voor uitzendbureaus, geen branche specifieke training of voorlichting bestaat welke recruiters geacht worden te volgen, om er een onbevooroordeelde/niet-discriminerende recruitmentpraktijk op na te houden. Om die reden is in de online questionnaire uitgevraagd of de recruitmentorganisaties waar de deelnemers werkzaam zijn op eigen initiatief trainingsmogelijkheden beschikbaar stellen. Dit laatste blijkt bij slechts 67% het geval te zijn. Een kwart van deze groep wordt niet getraind maar beschikt wel over voorlichtingsmateriaal.



Antwoorden op de vraag: Wat voor voorlichting/training (om arbeidsmarktdiscriminatie te herkennen, te voorkomen en aan te pakken) krijgen de betrokkenen bij het recruitmentproces binnen uw organisatie?

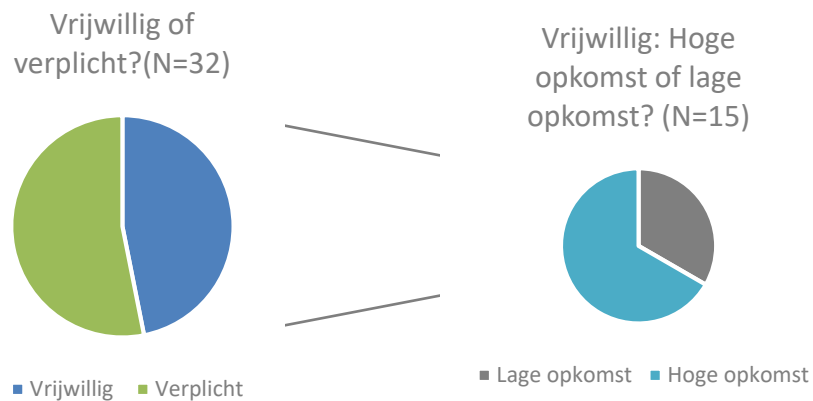
Trainingsfrequentie en trainingsdoelgroep



Vervolg antwoorden op de vraag: Wat voor voorlichting/training (om arbeidsmarktdiscriminatie te herkennen, te voorkomen en aan te pakken) krijgen de betrokkenen bij het recruitmentproces binnen uw organisatie?

## Trainingsopzet

Van de organisaties waarbinnen voorlichting of training beschikbaar is, bleek dat deze in 53% van de organisaties verplicht is. Van de 47% waarin deze vrijwillig is, werd in bijna driekwart van de gevallen een hoge opkomst gerapporteerd.



## Steun van management en collega's

Voelen de deelnemers zich door management en collega's gesteund wanneer zij niet wensen mee te werken aan discriminerende verzoeken? Uit de online focusgroep is met een 100% ja reactie gebleken dat alle deelnemers zich door management en collega's gesteund voelen in dergelijk scenario.

Vervolgens is gevraagd op wat voor manier zij deze steun verwachten (of zouden waarderen). Hierbij bleek het meest populaire antwoord met de hoogste consensus (80%) dat alle betrokkenen bij het recruitmentproces moeten erkennen dat iedereen een bias heeft, waaronder de *hiring manager* en de recruiter. Enkel met die mate aan eerlijkheid kan er volgens de respondenten iets aan gedaan worden.

## 6

# Hoe kijken recruiters naar de aankomende wetgeving?

Van de respondenten van zowel de online focusgroep als de online questionnaire weet 71% dat er wetgeving aankomt, maar slechts een kwart van deze groep geeft aan de inhoud van het wetsvoorstel te kennen.

Vervolgens is gevraagd hoe men tegen de aankomende wetgeving aankijkt. Hier zijn 26 positieve reacties op gekomen (58%) en 3 negatieve reacties (7%). Overige reacties (36%), zoals “niet van toepassing”, zijn niet relevant en om die reden, qua verslagleggen van reacties, buiten beschouwing gelaten.

## Positieve reacties

Positieve reacties variëren van “goed” naar “uitstekend”. Een enkeling plaatst daarbij de kanttekening dat achter sommige verzoeken een goede redenering zit waarom voor een bepaalde functie bijvoorbeeld een man of vrouw de voorkeur zou genieten. Een minderheid van de positieve reacties wordt opgevolgd met “ik ben benieuwd”, “noodzakelijk” en “hoe gaat het handhaven?”.

## Negatieve reacties

De drie negatieve reacties kunnen als volgt worden opgesomd: Er bestaan twijfels of de aankomende wetgeving toereikend gaat zijn voor het probleem en er zijn vraagtekens betreffende de uitwerking van de wetgeving en de gevolgen voor de praktijk.

Aankomende wetgeving en inhoud wetsvoorstel



- Nee, ik wist niet dat er wetgeving aankomt
- Ja, maar ik ken de inhoud niet
- Ja en ik ken de inhoud

## 7

# Samenvatting

## **Hoofdvraag 1: Komt arbeidsmarktdiscriminatie voor bij recruiters?**

Arbeidsmarktdiscriminatie in het werving en selectieproces is een door de branche erkend fenomeen. De ondervraagde werving en selectieprofessionals herkenden 8 van de 12 formele gronden voor arbeidsmarktdiscriminatie en maar liefst 78% van de professionals komt arbeidsmarktdiscriminatie maandelijks of minstens 1x per kwartaal tegen. Slechts 5% van de professionals geeft aan geen arbeidsmarktdiscriminatie tegen te komen.

## **Hoofdvraag 2: Hoe manifesteert discriminatie zich binnen het werving- en selectieproces?**

Er zijn volgens het onderzoek drie kritische momenten waarop arbeidsmarktdiscriminatie het vaakst voorkomt. Bij het voorleggen van cv's aan opdrachtgever (73%). Bij de intake: dus het aannemen van de opdracht/het opstellen van het functieprofiel (50%) en tijdens de interviews (35%).

De overgrote meerderheid van de professionals zal, bij verdenking van een discriminerend verzoek, actief hierover in gesprek gaan met de opdrachtgever, dit eventueel naar hun leidinggevende escaleren en indien noodzakelijk zouden zij de opdracht weigeren.

Tegelijkertijd gaf toch ook 40% van de professionals aan dat zij ooit hebben meegewerkt aan een verzoek dat achteraf discriminerend bleek. Als belangrijkste mogelijke oorzaken hiervoor werden genoemd: de relatie met opdrachtgever niet te willen schaden en een gebrek aan kennis/ervaring op dit gebied.

Bij het kiezen van het geschikte wervingskanaal voor het uitzetten van een vacature lijken professionals het aardig eens: De kanalen met het meest aantal actieve gebruikers zijn favoriet. Ons viel op dat ruim 88% van de professionals er zich terdege van bewust is dat de wervingskanalen die zij veelvuldig gebruiken niet alle mogelijke doelgroepen (en daarmee potentiële goede kandidaten) bereiken.

Professionals lijken de rol van de overheid, om arbeidsmarktdiscriminatie in het werving en selectieproces te voorkomen, belangrijk te vinden: 42% van de professionals denkt dat wetgeving noodzakelijk is en 33% van de professionals stelt dat handhaving op het volgen van formele richtlijnen noodzakelijk is.

## **Hoofdvraag 3: Nemen recruitmentorganisaties maatregelen om arbeidsmarktdiscriminatie tegen te gaan?**

Uit het onderzoek blijkt dat 71% van de professionals bij een organisatie werkt die beleid en richtlijnen hanteren om discriminatie tegen te gaan. Daarmee constateren wij dus ook dat 29% niet werkt aan de

hand van beleid en richtlijnen. 67% van de professionals krijgt voorlichting en/of training over het onderwerp. Slechts de helft hiervan heeft te maken met verplichte trainingen omtrent het onderwerp. Wij concluderen hieruit dat er een significante verbetering mogelijk is.

***Hoofdvraag 4: Hoe kijken recruiters naar de aankomende wetgeving?***

De meeste recruiters kijken positief aan tegen de aankomende wetgeving (58%). 36% van de deelnemers was neutraal en slecht 7% was negatief.



# Bijlage 1

## Over Mercer

### Onze visie

Mercer gelooft in een positieve toekomst waarin we een nieuwe invulling geven aan de wereld van werk, het hervormen van pensioen- en beleggingsresultaten. Ook laten we zien wat echte gezondheid en welzijn is. Mercer's meer dan 25.000 medewerkers zijn gevestigd in 44 landen en het bedrijf is actief in meer dan 130 landen. Mercer is onderdeel van Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC), 's werelds grootste professionele dienstverlener op het gebied van risico's, strategie en mensen met 76.000 collega's wereldwijd. Via haar marktleidende activiteiten, waaronder Marsh, Guy Carpenter en Oliver Wyman, helpt Marsh & McLennan haar klanten om wegwijs te worden in een steeds dynamischer en complexer wordende omgeving.

### Onze waarden

Elke dag, in ons werk met cliënten en in onze relaties met elkaar, dragen we onze Mercer waarden uit. Deze waarden vormen de basis voor de manier waarop wij met elkaar en met klanten omgaan.

- ▶ Passie om de beste te zijn in wat we doen, weerspiegeld in onze mensen, *thought leadership*, oplossingen en klanten.
- ▶ Respect voor diversiteit: Het luisteren naar en samenwerken met anderen, met iedereen en de beste ideeën naar voren brengen.
- ▶ Integriteit in alles wat we doen: Juist en verantwoord handelen richting onze klanten, collega's en omgeving.
- ▶ Innovatief anticiperen op de behoeften van de klant en vorming van de markt.
- ▶ *Dedication* - toewijding aan het dienen van onze klanten met een ongeëvenaarde kwaliteit en bewezen successen.
- ▶ *Empowerment* om te handelen als ondernemers en verantwoordelijk zijn voor onze beslissingen.

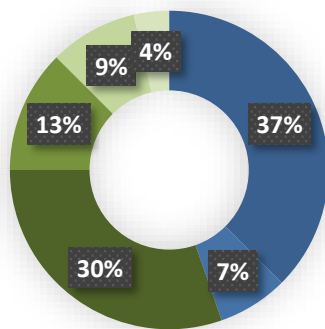
## Bijlage 2

# Uitsplitsing demografische variabelen

### (i) Beroepscategorie

De beroepscategorieën bestaan uit onderstaande beroepsgroepen.

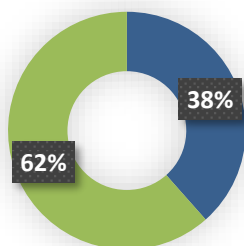
Beroepsgroep (N=56)



- Corporate recruiter/in-house recruiter
- Detacheerder
- Recruitment consultant bij een werving en selectiebureau
- ZZP recruitment specialist
- Headhunter/executive search
- Intercedent bij een uitzendbureau

#### Online focusgroep

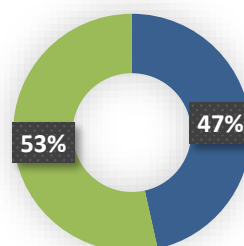
Beroepscategorie (N=13)



- Interne recruiters
- Externe recruiters

#### Online questionnaire

Beroepscategorie (N=43)

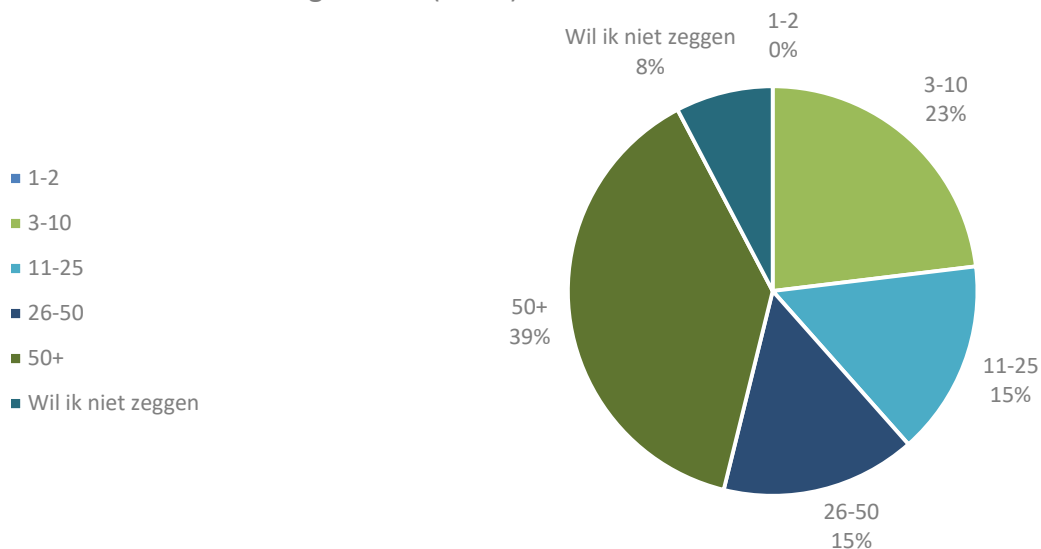


- Interne recruiters
- Externe recruiters

## (ii) Aantal recruiters in de organisatie

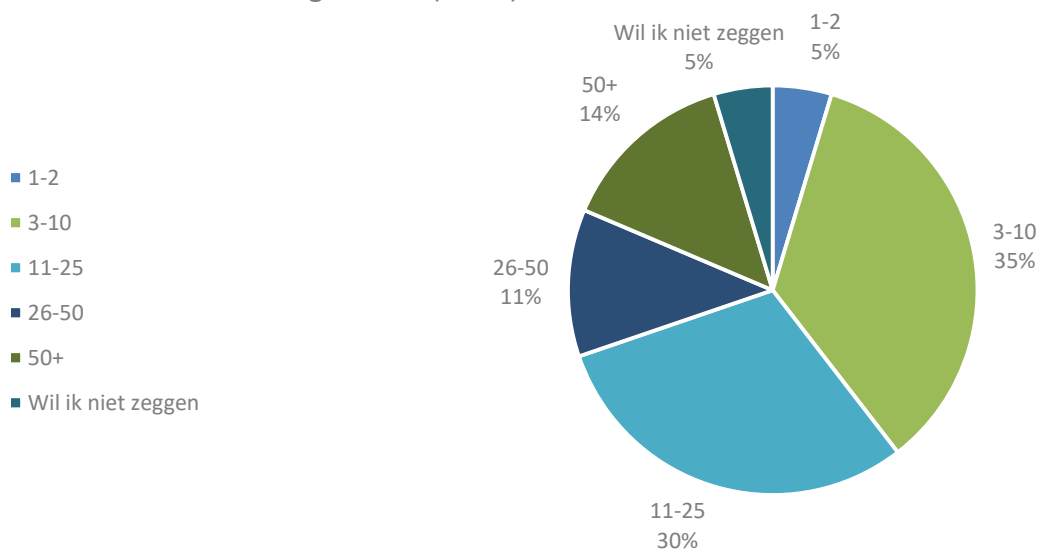
### Online focusgroep

Aantal recruiters in organisatie (N=13)



### Online questionnaire

Aantal recruiters in organisatie (N=43)



### (iii) Dienstjaren in recruitment

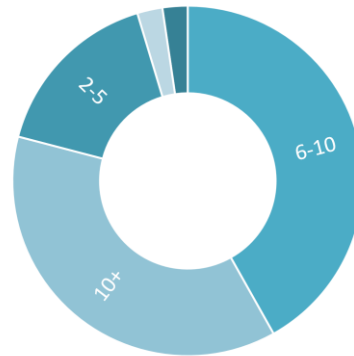
Online focusgroep

Dienstjaren in recruitment (N=13)



Online questionnaire

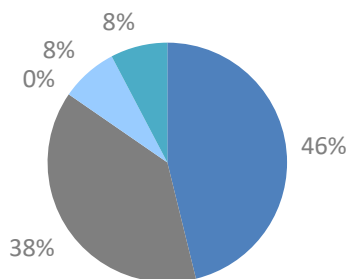
Dienstjaren in recruitment (N=43)



### (iv) Focusregio recruitmentbereik

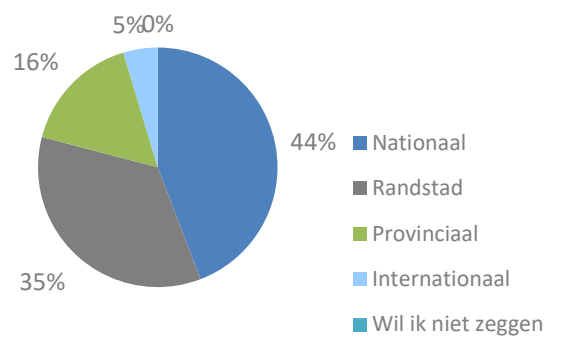
Online focusgroep

Focus bereik (N=13)



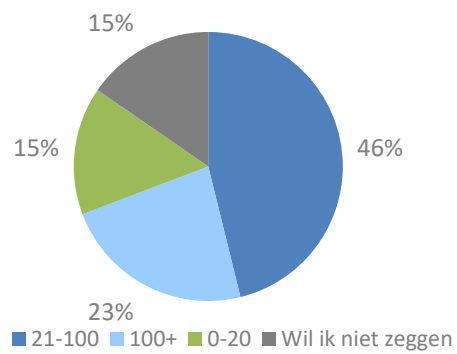
Online questionnaire

Focus bereik (N=43)

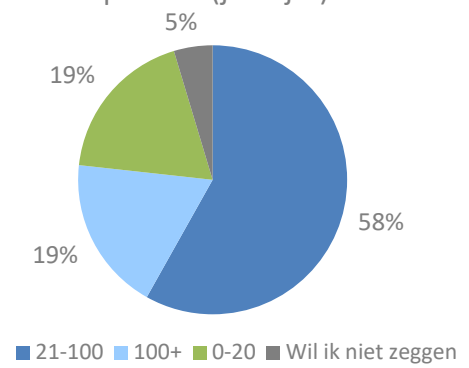


**(v) Aantal jaarlijks te vullen posities**

## Online focusgroep

Aantal te vullen posities (jaarlijks)  
(N=13)

## Online questionnaire

Aantal te vullen posities (jaarlijks)  
(N=43)

## Bijlage 3

# Ontwikkelingen in de branche

In zowel de online focusgroep als in de online questionnaire is gevraagd naar de ontwikkelingen die de recruiters zien in de branche. Omdat de resultaten op deze vraag geen directe toevoeging bieden bij de beantwoording van de hoofd- en subvragen uit het onderzoeksprotocol, is ervoor gekozen om de resultaten hiervan op te nemen in deze bijlage.

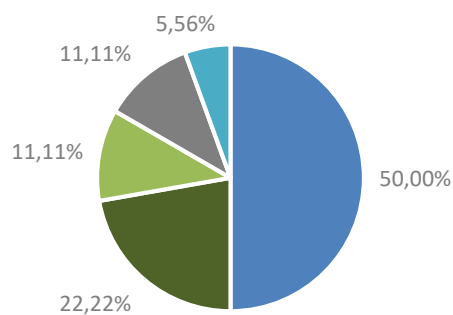
### Technologische ontwikkelingen

Het gros van de deelnemers ziet een toename van objectievere online screening en online assessments. Recruiters verwachten in de toekomst meer AI/Robotisering gebruik voor bulkscreening en verbetering van processen. Daarnaast zien ze ook een toename in kandidaten met video en online cv's.

### Vraag naar kandidaten

Ook werd er aangegeven dat er een grotere focus lijkt te komen op jonge Hbo'ers en dat werkervaring minder relevant wordt gevonden. Andere antwoorden bevestigen juist dat er een grotere vraag aan het ontstaan is naar iets oudere medewerkers met meer werkervaring.

Ontwikkelingen in de branche



- Objectievere online screening en online assessments
- AI/Robotisering voor bulkscreening en procesverbetering
- Video en online cv's
- Meer vraag naar jonge hoogopgeleide kandidaten
- Meer vraag naar oudere kandidaten

## Bijlage 4

# Vragenlijsten

Onderstaande vragenlijsten zijn maatwerk. Zoals beschreven in de methode zijn de onderwerpen en vragen in afstemming met ISZW opgesteld. Dit is van toepassing op allebei de vragenlijsten.

### Online focusgroep

Bij de online focusgroep is gebruik gemaakt van een script. Dit script is tijdens de sessie aangepast mits ISZW aangaf dat dit wenselijk was. Het aanpassen van het script is bij een online focusgroep bijna altijd onderdeel van het proces, want het komt vaak voor dat het zinvol is om dieper op interessante antwoorden van deelnemers in te gaan. We hebben de vragen uit het script (inclusief aanpassingen) toegevoegd aan deze rapportage. Tekst die is gebruikt om de methodiek uit te leggen aan de deelnemers en om het script aan elkaar te praten, is weggelaten omdat dit niet relevant is voor de inhoud van deze rapportage.

### Vragenlijst

1. Hoeveel gronden van arbeidsmarktdiscriminatie kent u?
  - ▶ 1-2
  - ▶ 3-4
  - ▶ 5-6
  - ▶ 7-8
  - ▶ 9-10
  - ▶ 11-12
  - ▶ Meer dan 12
  
2. Komt u een of meer gronden van arbeidsmarktdiscriminatie weleens tegen tijdens uw werkzaamheden?
  - ▶ Ja
  - ▶ Nee
  
3. Welke grond(en) komt u het meest tegen?  
*Open antwoord*
  
4. In wat voor situaties/context komt u arbeidsmarktdiscriminatie tegen?  
*Open antwoord*

5. Zijn er binnen uw organisatie beleid en richtlijnen aanwezig om discriminatie tegen te gaan?
  - ▶ Ja
  - ▶ Nee
  
6. Naar aanleiding van uw eerdere antwoorden over de context: Wat ziet u gebeuren bij de intake van een vacature?  
*Open antwoord*
  
7. Wat voor voorlichting/training (om arbeidsmarktdiscriminatie te herkennen, te voorkomen en aan te pakken) krijgen de betrokkenen bij het recruitmentproces binnen uw organisatie?  
*Open antwoord*
  
8. Voelt u zich gesteund door het management en collega's als u niet meewerkt aan een discriminerend verzoek (indien relevant voor uw situatie)?
  - ▶ Ja
  - ▶ Nee
  
9. Op wat voor manier verwacht (of waardeer) je steun van het management?  
*Open antwoord*
  
10. Onder wervingskanalen vallen websites zoals vacaturesites, sociale media, eigen netwerk/doorverwijzing en alle andere manieren waarop u met kandidaten in contact kunt komen. Welk specifieke wervingskanaal benut u het meest?  
*Open antwoord*
  
11. Waar let u op bij het kiezen van een wervingskanaal?  
*Open antwoord*
  
12. Bent u zich ervan bewust dat bepaalde wervingskanalen niet alle mogelijke geschikte kandidaten bereiken?
  - ▶ Ja
  - ▶ Nee
  
13. Wat zou een recruitment bureau kunnen doen om dit bereik te vergroten?  
*Open antwoord*
  
14. Beoordeelt u (door de opdrachtgever aangeboden) profielschetsen/vacature teksten op discriminerende /bevooroordeelde inhoud?
  - ▶ Ja
  - ▶ Nee



15. Komt u dit soort teksten regelmatig tegen?

- ▶ Ja
- ▶ Nee

16. Verwacht u dat collega's meewerken aan discriminerende verzoeken?

- ▶ Ja
- ▶ Nee

17. Wat doet u als u van mening bent dat een opdrachtgever impliciet aanstuurt op een discriminerend verzoek?

*Open antwoord*

18. Waarom zou een willekeurig recruitment bureau meewerken aan een discriminerend verzoek?

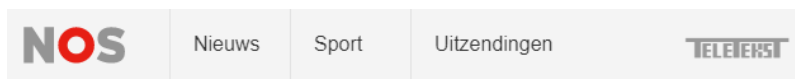
*Open antwoord*

19. Wederom bedankt voor de input. Financiële overwegingen lijken een sterke rol te spelen. Wat denkt u dat de overheid aan meewerken aan een discriminerend verzoek kan doen?

*Open antwoord*

20. Over overheid gesproken, weet u dat er wetgeving gaat komen omtrent arbeidsmarktdiscriminatie? Kent u de inhoud van het wetsvoorstel?

- ▶ Ja en ik ken de inhoud
- ▶ Ja, maar ik ken de inhoud niet
- ▶ Nee, ik wist niet dat er wetgeving aankomt



NOS NIEUWS • BINNENLAND • ECONOMIE • MA 4 NOVEMBER, 04:31

## 'Seksediscriminatie door recruiters: mannen vaker benaderd dan vrouwen'

21. Het is gegeven dat mannen vaker worden uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek dan vrouwen. Wat is in uw ogen de verklaring voor dit fenomeen?

*Open antwoord*

22. Hoe zijn uw ervaringen met het aanbieden van kandidaten die net niet passen op het functie profiel (bv. een parttimer op een fulltime functie, een senior in een jong en dynamisch team)?  
*Open antwoord*
23. Heeft u de indruk dat online selectietools discriminatie in de hand werken of juist voorkomen?  
▶ Ze helpen discriminatie voorkomen  
▶ Ze werken discriminatie in de hand
24. Welke trends/ontwikkelingen ziet u ontstaan in de werving- en selectiebranche?  
*Open antwoord*

## Online questionnaire

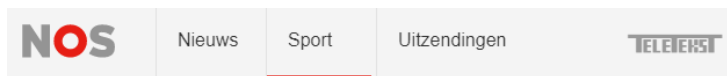
In de online questionnaire zijn de volgende vragen gesteld:

### Vragenlijst

1. Uit eerder onderzoek blijkt dat professionals in de werving- en selectiebranche tijdens hun werkzaamheden regelmatig geconfronteerd worden met arbeidsdiscriminatie. Welke grond(en) komt u het meest tegen? Er zijn meerdere antwoorden mogelijk.
  - ▶ Godsdienst
  - ▶ Levensovertuiging
  - ▶ Politieke gezindheid
  - ▶ Etnische afkomst
  - ▶ Sekse
  - ▶ Nationaliteit
  - ▶ Heteroseksuele of homoseksuele geaardheid
  - ▶ Burgerlijke staat
  - ▶ Handicap of chronische ziekte
  - ▶ Leeftijd
  - ▶ Arbeidsduur (parttime of fulltime dienstverband)
  - ▶ Type arbeidscontract (bepaalde of onbepaalde tijd)
2. In welke situatie/context komt u arbeidsmarktdiscriminatie tegen? Er zijn meerdere antwoorden mogelijk.
  - ▶ Bij de intake (opstellen van functieprofiel en/of vacature)
  - ▶ Bij de screening (het voorleggen van CV's aan de opdrachtgever)
  - ▶ Bij de interviews
  - ▶ Anders, namelijk:

3. Hoe frequent komt u gronden van arbeidsmarktdiscriminatie tegen?
  - ▶ Dagelijks
  - ▶ Wekelijks
  - ▶ Maandelijks
  - ▶ Ieder kwartaal
  - ▶ Jaarlijks
  - ▶ Zelden/nooit
  - ▶ Anders, namelijk
  
4. Zijn er binnen uw organisatie beleid en richtlijnen aanwezig om discriminatie tegen te gaan?
  - ▶ Ja
  - ▶ Nee
  
5. Wat voor voorlichting/training (om arbeidsmarktdiscriminatie te herkennen, te voorkomen en aan te pakken) krijgen de betrokkenen bij het recruitmentproces binnen uw organisatie? Vink aan welk antwoord voor u van toepassing is.
  - ▶ Er is op dit moment geen voorlichting/training beschikbaar en het ligt ook niet in het verschiet
  - ▶ Er is op dit moment geen voorlichting/training beschikbaar, maar het ligt in het verschiet
  - ▶ Er zijn voorlichtingsmaterialen beschikbaar, maar geen training
  - ▶ Eenmalige training, enkel voor werving- en selectie professionals
  - ▶ Eenmalige training voor alle betrokkenen (o.a. personeelsmanagers)
  - ▶ Training en één of meer opvolgende sessies, maar enkel voor werving- en selectie professionals
  - ▶ Training en één of meer opvolgende sessies voor alle betrokkenen (o.a. personeelsmanagers)
  - ▶ Anders, namelijk:
  
6. Is deze voorlichting/training vrijwillig of verplicht?
  - ▶ Vrijwillig met lage opkomst
  - ▶ Vrijwillig met hoge opkomst
  - ▶ Verplicht
  - ▶ Anders, namelijk:
  - ▶ Niet van toepassing
  
7. Wat doet u als u van mening bent dat een opdrachtgever impliciet aanstuurt op een discriminerend verzoek?  
*Open antwoord*
  
8. Heeft u wel eens meegewerkt aan een verzoek waarvan u achteraf dacht dat het eigenlijk discriminerend is?
  - ▶ Ja
  - ▶ Nee

9. Waarom denkt u dat een recruitmentbureau mee zou werken aan een discriminerend verzoek? Er zijn meerdere antwoorden mogelijk.
- ▶ Gebrek aan kennis/bewustzijn
  - ▶ Gebrek aan gestandaardiseerd proces
  - ▶ Goede) relatie met opdrachtgever niet willen schaden
  - ▶ Financiële redenen
  - ▶ Anders, namelijk...
10. Wat denkt u dat de overheid hieraan kan doen? Er zijn meerdere antwoorden mogelijk.
- ▶ Campagne starten om bewustwording te creëren
  - ▶ Verbinding creëren tussen organisaties die zich hiermee bezighouden om zo kennisdeling te stimuleren
  - ▶ Ondersteunen van opstart werving- en selectie brancheorganisatie, waarbinnen vervolgens sociale normen kunnen worden opgesteld
  - ▶ Wetgeving formuleren die werkgevers verplicht de risico's op arbeidsmarktdiscriminatie te voorkomen of beperken
  - ▶ Inspecties doen op eenduidige werkwijze van recruitment professionals
  - ▶ Inspecties doen op het volgen van richtlijnen
  - ▶ Inspecties doen op de aanwezigheid van beleid
  - ▶ Anders, namelijk...
11. Weet u dat er wetgeving gaat komen omtrent arbeidsmarktdiscriminatie en kent u de inhoud van het wetsvoorstel?
- ▶ Nee, ik wist niet dat er wetgeving aankomt
  - ▶ Ja, maar ik ken de inhoud niet
  - ▶ Ja en ik ken de inhoud
12. Hoe kijkt u tegen deze wetgeving aan?  
*Open antwoord*



NOS NIEUWS • BINNENLAND • ECONOMIE • MA 4 NOVEMBER, 04:31

## 'Seksediscriminatie door recruiters: mannen vaker benaderd dan vrouwen'

13. Uit onderzoek dat vorig jaar door de NOS onder de aandacht is gebracht (zie afbeelding), blijkt dat mannen vaker worden uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek dan vrouwen. Wat is in uw ogen de verklaring voor dit fenomeen?  
*Open antwoord*
14. Hoe zijn uw ervaringen met het aanbieden van kandidaten die net niet passen op het functie profiel? (bv. Een parttimer op een fulltime functie, een senior in een jong en dynamisch team)
- ▶ Over het algemeen positief, omdat...
  - ▶ Over het algemeen negatief, omdat...
  - ▶ Anders, namelijk...
15. Heeft u de indruk dat online selectietools discriminatie in de hand werken of juist voorkomen?
- ▶ Ze werken discriminatie in de hand
  - ▶ Ze helpen discriminatie voorkomen
16. Ook stellen we u graag enkele vragen over de wervingskanalen die u gebruikt. Hieronder vallen websites zoals vacaturesites, sociale media, eigen netwerk/doorverwijzing en alle andere manieren waarop u met kandidaten in contact kunt komen. Welk specifieke wervingskanaal benut u het meest?
- ▶ LinkedIn
  - ▶ Indeed
  - ▶ Nationale vacaturebank
  - ▶ Monsterboard
  - ▶ Facebook
  - ▶ Twitter
  - ▶ Instagram
  - ▶ Benaderen binnen eigen netwerk
  - ▶ Verwijzing via anderen (collega's, huidige medewerkers, etc.)
  - ▶ Bestaande database (talentpool, alumni netwerk, etc.)
  - ▶ Recruitment evenementen
  - ▶ Oproep in (vak)blad
  - ▶ Anders, namelijk...

17. Waar let u op bij het kiezen van een wervingskanaal? Er zijn meerdere antwoorden mogelijk.

- ▶ Doelgroepsvariabelen zoals:
  - Geografie (land, plaats, gemeente)
  - Persoonskenmerken (leeftijd, man/vrouw)
  - Interesses of politieke overtuiging
  - Socio-economische factoren (huidig beroep/inkomen)
  - Levensfase
- ▶ Kanaalvariabelen zoals:
  - Bereik (aantal actieve gebruikers)
  - Meetbaarheid (wat voor data stelt het kanaal beschikbaar)
  - Aanwezigheid van de doelgroep op het betreffende kanaal
  - Kosten van gebruik
- ▶ Anders, namelijk...

18. Bent u zich ervan bewust dat bepaalde wervingskanalen niet alle mogelijke kandidaten bereiken?

- ▶ Ja
- ▶ Nee

19. Wat zou een recruitmentbureau kunnen doen om dit bereik te vergroten?

*Open antwoord*

20. Welke trends/ontwikkelingen ziet u ontstaan in de werving- en selectiebranche?

*Open antwoord*

## **Mercer (Nederland) B.V.**

Startbaan 6  
1185 XR Amstelveen  
[www.mercer.nl](http://www.mercer.nl)