

>

DE HAALBAARHEID VAN AANPAKKEN OM GELIJKE KANSEN IN WERVING EN SELECTIE TE BEVORDEREN

Een onderzoek onder werkgevers



Kennisplatform
inclusief samenleven

TNO innovation
for life

A decorative horizontal bar at the bottom of the page, composed of three segments: a black segment on the left, a blue segment in the middle, and a black segment on the right. The TNO logo and tagline are centered over the blue segment.

DE HAALBAARHEID VAN AANPAKKEN OM GELIJKE KANSEN IN WERVING EN SELECTIE TE BEVORDEREN

Een onderzoek onder werkgevers

Rapport voor	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Datum	25 juli 2022
Auteurs	TNO en KIS Broekroelofs, R., Hulsegge, G., Emmert, S.B., Felten, H., Verhoef, H.F.C., Geerlings, J. Redactie: Irna van der Wekke
Projectnummer	060.42654/01.07
Rapportnummer	TNO 2022 R11440
Contact TNO	Sophie Emmert
Telefoon	+31888668316
E-mail	Sophie.emmert@tno.nl

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

www.tno.nl

T +31 88 866 90 00
info@tno.nl

Handelsregisternummer 27376655

© 2022 TNO

Inhoudsopgave

Inleiding	1
Onderzoeksvragen	1
Onderzoeksmethoden	2
Opbouw van het rapport	3
1 Verkenning door middel van bijeenkomsten met werkgevers	4
1.1 Inleiding	4
1.2 Resultaten	6
1.3 Samenvatting en conclusies hoofdstuk 1	12
2 Diepte-interviews met werkgevers	14
2.1 Inleiding	14
2.2 Resultaten	16
2.3 Samenvatting en conclusies hoofdstuk 2	33
3 Vragenlijstonderzoek	37
3.1 Inleiding	37
3.2 Resultaten	39
3.3 Samenvatting en conclusies hoofdstuk 3	48
4 Onderzoek onder leerbedrijven	51
4.1 Inleiding	51
4.2 Resultaten	53
4.3 Samenvatting en conclusies hoofdstuk 4	61
Samenvatting en conclusies	64
Beantwoording vraag 1: De huidige situatie	66
Beantwoording vraag 2: Haalbaarheid en het omgaan met belemmeringen	67
Beantwoording vraag 3: Ondersteuning van werkgevers	69
Beantwoording vraag 4: Leerbedrijven en objectief werven en selecteren	69
Aanbevelingen	71
Bronnen	74



Inleiding

Discriminatie in werving en selectie is een hardnekkig probleem op de Nederlandse arbeidsmarkt. Deze arbeidsmarktdiscriminatie bij werving en selectie vindt plaats op verschillende gronden. Het gaat dan om het (onbewust) onderscheid maken op grond van bijvoorbeeld leeftijd, handicap, chronische ziekte, geslacht, godsdienst of seksuele gerichtheid. Wanneer onderzoekers naar werkgevers dezelfde cv's opsturen, met als enige verschil de naam of geboorteplaats, blijkt dat mensen zonder migratieachtergrond meer kans hebben om door de eerste selectieronde te komen dan mensen met een (duidelijke) migratieachtergrond (Andriessen et al., 2010; Andriessen et al., 2015; Blommaert et al., 2017; Blommaert, L., Coenders, M., & Van Tubergen, 2014; Thijssen, Coenders & Lancee, 2019; Panteia, 2019; Ramos, Thijssen & Coenders, 2021). Zelfs al hebben personen zonder migratieachtergrond een strafblad voor een geweldsdelict, dan nóg hebben zij een grotere kans op een positieve reactie na een sollicitatie, dan personen met een migratieachtergrond en zonder strafblad (zie het artikel [Vijf feiten over discriminatie in werving en selectie](#)). Deze onderzoeksbevindingen vormen voor het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid de aanleiding om zich te richten op het verkleinen van de achterstanden op de arbeidsmarkt van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond.

Door middel van de Delphi-studie van TNO is er op basis van input van wetenschappers en experts een gedeeld beeld tot stand gekomen van de belangrijkste werkzame aanpakken om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen en de diversiteit te vergroten in het proces van werving en selectie (Hulsegge et al., 2020). Samengevat gaat het om (1) het invoeren van objectief werven en selecteren, (2) het stellen van sociale normen, (3) het uitbreiden van wervingskanalen door alleen essentiële functie-eisen te vragen, (4) langdurig persoonlijk contact zoals via ministages, en (5) het verminderen van bias in recruitmenttechnologie. Echter, er ontbreekt nog een spiegeling van deze wetenschappelijke inzichten aan de praktijk over de haalbaarheid van interventies en mogelijke belemmeringen en kansen bij werkgevers. Inzicht hierin is voor het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid van belang voor de vormgeving van beleid en het ontwikkelen van ondersteuning voor bedrijven en organisaties. Dit onderzoek is uitgevoerd in samenwerking tussen het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Movisie en TNO en richt zich op het werving-en-selectieproces.

Onderzoeksvragen

Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de vraag welke effectieve aanpakken gericht op het bewerkstelligen van gelijke kansen in werving en selectie, volgens werkgevers haalbaar zijn en wat zij ervoor nodig hebben om deze te implementeren in hun eigen organisatie. Naast het beantwoorden van deze onderzoeksvragen stond implementatie van wat-werkt-kennis centraal in dit project. Tijdens het onderzoek is ernaar gestreefd om de kennis uit de Delphi-studie (Hulsegge et al., 2020) en andere relevante studies zoals het mkb-onderzoek van KIS (Broekroelofs et al., 2020), het Movisie-onderzoek naar werving en selectie (Visser & Felten, 2018), het KIS-onderzoek naar priming (Felten & Broekroelofs, 2019) en het KIS-onderzoek naar een keurmerk voor bedrijven (Felten et al., 2019) onder werkgevers

bekend te maken en hen te stimuleren en te ondersteunen om deze kennis toe te passen in de praktijk.

In dit onderzoek staan de volgende onderzoeksvragen centraal:

1. Hoe ziet het werving-en-selectieproces van werkgevers er nu uit?
 - (a) Welke effectieve maatregelen passen werkgevers al toe om enerzijds discriminatie in werving en selectie te voorkomen en anderzijds de diversiteit te vergroten?
 - (b) Wat zijn de motieven van werkgevers om in te zetten op het voorkomen van discriminatie in werving en selectie?

2. Welke aanpakken die vanuit de wetenschap als effectief zijn beoordeeld, zijn volgens werkgevers haalbaar in de praktijk om enerzijds discriminatie in werving en selectie te voorkomen en anderzijds de diversiteit te vergroten? (met hierbij de focus op 'objectief werven en selecteren')
 - (a) Welke onderdelen van objectief werven en selecteren achten werkgevers haalbaar om in te voeren en willen ze inzetten om discriminatie in werving en selectie te voorkomen?
 - (b) Welke kansen en belemmeringen ziet men daarbij?
 - (c) Welke andere maatregelen zoals bekend uit de praktijk (zie [KIS-onderzoek in het mkb](#)) zou men willen toepassen en welke kansen en belemmeringen ziet men daarbij?
 - (d) Welke andere maatregelen zoals beschreven in eerder KIS-onderzoek ('naming & faming' en 'priming') zou men willen toepassen en welke kansen en belemmeringen ziet men daarbij?

3. Wat hebben werkgevers nodig om de voor hen haalbare aanpakken te implementeren om discriminatie in werving en selectie te voorkomen en anderzijds de diversiteit te vergroten?
 - (a) Welke knelpunten zien zij bij de ondersteuning?

4. Hoe denken leerbedrijven over objectief werven en selecteren voor het selecteren van stagiairs?
 - (a) Vinden zij het principe van objectief werven en selecteren bruikbaar om stagediscriminatie te voorkomen?
 - (b) Wat vinden zij van objectief werven en selecteren door middel van het werken met een standaardformulier voor stagiairs?
 - (c) Wat vinden zij van objectief werven en selecteren door middel van matching via de school op basis van leerwensen of competenties?
 - (d) Wat vinden zij van het alternatief van het 'blind' laten plaatsen van studenten door de school?
 - (e) Zien zij zelf nog andere mogelijkheden om stagediscriminatie te voorkomen?

Onderzoeksmethoden

Een mixed-methods-onderzoek (combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek) is uitgevoerd met het doel om gezamenlijk met individuele werkgevers en werkgeversorganisaties inzicht te verkrijgen welke aanpakken in de praktijk haalbaar en effectief zijn om discriminatie in de werving en selectie te voorkomen en de diversiteit te bevorderen. Hiervoor zijn vier deelonderzoeken uitgevoerd:

- (1) een eerste verkenning in bijeenkomsten met werkgevers; het thema is verkend in interactieve bijeenkomsten met werkgevers om een eerste beeld te krijgen hoe zij aankijken tegen de werkzame mechanismen zoals gevonden in het Delphi-onderzoek van TNO;
- (2) diepte-interviews met HRM-medewerkers van met name grote organisaties; na deze eerste verkenning zijn er diepte-interviews gehouden met werkgevers. Er is hier gekozen voor met name de grotere werkgevers omdat er eerder diepte-interviews zijn gehouden met mkb'ers in een onderzoek van KIS;
- (3) een vragenlijstonderzoek onder meerdere typen organisaties;
- (4) focusgroepen met HRM-medewerkers en stagebegeleiders van leerbedrijven waarbij specifiek is ingezoomd op de inzet van de werkzame mechanismen voor de aanpak van stagediscriminatie.

Opbouw van het rapport

In elk hoofdstuk worden apart de methode en de resultaten van de bovenstaande subonderzoeken besproken: deelonderzoek 1 wordt besproken in hoofdstuk 1, deelonderzoek 2 in hoofdstuk 2 et cetera. We sluiten af met een overkoepelende conclusie, gebaseerd op de vier subonderzoeken en de inzichten van een klankbordgroep, bestaande uit vertegenwoordigers van werkgevers- en werknemersorganisaties. De opzet en de resultaten van het onderzoek zijn met deze klankbordgroep besproken en implicaties voor de praktijk zijn bediscussieerd. In dit concluderende hoofdstuk beschrijven we hoe de huidige werving en selectie door werkgevers eruitziet en welke belemmeringen zij ervaren om enerzijds discriminatie in werving en selectie te voorkomen en anderzijds de diversiteit binnen het personeelsbestand te vergroten. Ook wordt beschreven hoe met deze belemmeringen omgegaan kan worden en hoe werkgevers hierin beter ondersteund kunnen worden.

1 Verkenning door middel van bijeenkomsten met werkgevers

Hoe kijken werkgevers aan tegen vernieuwende en evidencebased aanpakken gericht op het verminderen van discriminatie in werving en selectie? Om hierin meer inzicht te krijgen zijn er zes bijeenkomsten met werkgevers gehouden. Tijdens deze bijeenkomsten hebben onderzoekers van het Kennisplatform Inclusief Samenleven (KIS) eerst uitleg gegeven over deze aanpakken. Vervolgens is met de deelnemers het gesprek aangegaan over de vraag of en hoe zij deze aanpakken zouden willen invoeren en wat zij daarvoor nodig denken te hebben.

1.1 Inleiding

De zes bijeenkomsten waren verschillend van aard: enkele werden door KIS zelf georganiseerd, bij andere bijeenkomsten werden medewerkers van KIS uitgenodigd om te presenteren.

- Op 13 juli 2020 is er een onlinebijeenkomst gehouden bij het netwerk van werkgevers De Normaalste Zaak (stichting met VNO-NCW, AWWN en MVO-Nederland in het bestuur) met ongeveer dertig deelnemers.
- Op 14 september 2020 is er opnieuw een onlinebijeenkomst gehouden bij De Normaalste Zaak met ongeveer vijftien deelnemers.
- Op 16 oktober 2020 is er met het bedrijf FairSterk (bureau voor onder andere recruitment en arbeidsmarktcommunicatie) een interactieve [webinar](#) gehouden voor HR-medewerkers en recruiters over objectief werven en selecteren, met ongeveer 25 deelnemers.
- Op 2 november 2020 is er een online sessie gehouden met organisaties in de uitzendbranche; hierin is gedeeld wat bekend is over wat werkt en hebben de organisaties gedeeld wat zij zelf al doen. Er waren drie HR-professionals aanwezig (van grote en kleinere uitzendbureaus) die verantwoordelijk zijn voor diversiteit binnen het eigen aannamebeleid.
- Op 22 oktober 2020 is er een onlinebijeenkomst gehouden bij het Rotterdamse werkgeversnetwerk 010 Inclusief. Deze bijeenkomst ging primair over het voorkomen van stagediscriminatie, maar er is ook gesproken over het voorkomen van discriminatie bij het aannemen van nieuw personeel. Er waren zeven deelnemers aanwezig, voornamelijk HR-professionals.
- Op 18 december 2020 is er een online sessie voor werkgevers over arbeidsmarkt discriminatie door het Kennisplatform inclusief samenleven (KIS) georganiseerd. Hierbij waren vijf HRM-medewerkers aanwezig.

1.1.1 Onderzoeksvragen

Tijdens de bijeenkomsten met werkgevers hebben we de volgende onderzoeksvragen verkend (zie inleiding):

1. Hoe ziet het werving-en-selectieproces van de werkgevers er nu uit?
2. Welke aanpakken die vanuit de wetenschap als effectief zijn beoordeeld, zijn volgens de werkgevers haalbaar in de praktijk om enerzijds discriminatie in werving en selectie te voorkomen en anderzijds de diversiteit te vergroten? (met hierbij de focus op 'objectief werven

en selecteren*). (d) Welke andere maatregelen zoals beschreven in eerder KIS-onderzoek ('naming & faming'** en 'priming'***)) zou men willen toepassen en welke kansen en belemmeringen ziet men daarbij?

3. Wat hebben werkgevers nodig om de voor hen haalbare aanpakken te implementeren om discriminatie in werving en selectie te voorkomen en anderzijds de diversiteit te vergroten?

(a) Welke knelpunten zien zij bij de ondersteuning?

* *Objectief werven en selecteren* betekent dat kandidaten worden aangenomen op basis van hun competenties en niet op basis van het gevoel van een klik. Dit kan gedaan worden door het selecteren op basis van vooraf opgestelde competenties. Dat betekent dat de competenties worden weergegeven in de vacaturetekst en dat in de eerste selectie de kandidaten die het best aan die competenties voldoen, doorgaan naar de volgende ronde. Het sollicitatiegesprek verloopt via een gestructureerd interview, waarbij elke kandidaat evenveel tijd en dezelfde vragen krijgt om zo na te gaan of iemand de gewenste competenties bezit. De kandidaat met de hoogste score krijgt de baan.

** *Naming & faming* houdt in dat de werkgevers die een actief antidiscriminatiebeleid voeren, worden benoemd en beloond. 'Naming & faming' is de andere kant van de medaille van 'naming & shaming': het openlijk aankaarten van misstanden bij werkgevers zoals discriminatie of andere schendingen van mensenrechten. Werkgevers kunnen beloond worden wanneer zij kunnen laten zien dat zij daadwerkelijk objectief werven en selecteren; dit noemen we 'verantwoorden'. Wanneer werkgevers weten dat ze de kans lopen verantwoording te moeten afleggen over het toepassen van het principe van objectief werven en selecteren, kan dit arbeidsmarktdiscriminatie tegengaan. Dit laten diverse wetenschappelijke studies zien. Omdat je weet dat je ter verantwoording geroepen kan worden, houd je je beter aan de regels, zo is de verklaring. Een mogelijkheid om dit effect te versterken, is het belonen met een keurmerk van de werkgevers die zich goed kunnen verantwoorden (Felten et al., 2019).

***Met *priming* bedoelen we het (ongemerkt) beïnvloeden van mensen zodat ze ander gedrag gaan vertonen, anders gaan denken, of zich anders gaan voelen. Dit kan worden ingezet om discriminatie tegen te gaan. Uit een onderzoek van KIS (Felten & Broekroelofs, 2019) komen twee methoden van 'priming' naar voren die ingezet kunnen worden bij het tegengaan van arbeidsmarktdiscriminatie. De eerste methode doet een beroep op *creatief denken*. Wanneer iemand wordt gestimuleerd om 'out of the box' te denken, gaat deze persoon buiten de gebaande paden denken. Dit wordt ook wel flexibel denken genoemd. Het zorgt ervoor dat een persoon minder stereotypen hanteert. Sollicitatiecommissies zouden voorafgaand aan een reeks sollicitatiegesprekken bijvoorbeeld een creatieve opdracht kunnen doen waarbij zij 'out of the box' denken, zodat ze tijdens de sollicitatiegesprekken minder geneigd zijn tot stereotypering. De tweede methode is *goal priming*. Het doel om niet te stereotypen maar iedereen gelijk te behandelen, is een doel dat 'geprimed' kan worden. Onbewust kunnen mensen herinnerd worden aan hun doel om iedereen gelijk te behandelen. Dit werkt als mensen intrinsiek achter dit doel staan of doordat het bijvoorbeeld past bij hun professe. Maar ze moeten wel steeds aan dit doel herinnerd worden. Daarnaast moet iemand voor zijn eigen gevoel het doel nog niet hebben behaald, want dan gaat men achterover leunen en niet meer aan het doel werken. Dit 'goal priming' zou regelmatig geoefend kunnen worden met gemotiveerde professionals die zelf hun eigen vooroordelen en stereotypen willen verminderen.

1.1.2 *Opzet van de bijeenkomsten*

Tijdens de zes bijeenkomsten hebben de KIS-onderzoekers uitleg gegeven over met name de drie hiervoor besproken vernieuwende aanpakken: 'objectief werven en selecteren', 'priming' en 'naming & faming'. Vervolgens zijn de KIS-onderzoekers met de deelnemers in gesprek gegaan over de vraag of en hoe zij deze vernieuwende aanpakken zouden willen invoeren en wat zij daarvoor nodig zouden hebben. Per bijeenkomst was het verschillend welke aanpakken zijn besproken; dit hing onder meer af van de aard van de bijeenkomst en de wensen van de organisator ervan.

Respondenten

In totaal hebben 87 organisaties aan de bijeenkomsten deelgenomen waarvan enkele aan meerdere sessies. Deelname was op vrijwillige basis, dus de organisaties waren al in meer of mindere mate in thema's als discriminatie en diversiteit geïnteresseerd. De meeste aanwezige deelnemers waren HRM-medewerkers of medewerkers met een specifieke taak met betrekking tot diversiteitsbeleid.

Data-analyse

Onze analysemethode is gebaseerd op de thematische analyse (Verhoeven, 2020). De thematische analyse is een praktisch, stapsgewijs instrument om patronen (bestaande uit codes en thema's) in kwalitatieve gegevens te ontdekken en te analyseren, met als resultaat een overzicht en contextuele interpretatie van deze gegevens als antwoord op de onderzoeksvraag, aldus Verhoeven (2020). In lijn met deze methode hebben we de volgende stappen genomen. Eerst hebben we ons georiënteerd op de gegevens en hierbij de relevante fragmenten geselecteerd. Vervolgens hebben we tekstfragmenten gecodeerd. Hierbij richt de analyse zich op het toekennen van codes die zijn gebaseerd op de thematische elementen die in de onderzoeksvragen centraal staan. Daarnaast worden er nieuwe codes toegekend aan informatie die nog niet in de onderzoeksvragen naar voren kwam. Vervolgens zijn deze codes gegroepeerd onder bredere thema's en zijn patronen gezocht hoe deze thema's met elkaar samenhangen en welke individuele of contextuele kenmerken deze samenhang beïnvloeden. De data-analyse heeft verschillende thema's opgeleverd. Omdat er thematisch gecodeerd is, liggen deze thema's dicht bij de onderzoeksvragen: (1) de houding van de werkgevers ten opzichte van de drie aanpakken, (2) wat ervoor nodig is om deze aanpakken in te voeren, en (3) knelpunten die zij zien bij het invoeren van de aanpakken.

1.2 **Resultaten**

Hierna beschrijven we de resultaten van de zes bijeenkomsten.

1.2.1 *(1) Huidige werkwijzen*

De deelnemers aan de bijeenkomsten zijn vaak al in enige mate bezig met de aanpak van arbeidsmarktdiscriminatie of met diversiteitsbeleid, zo geven zij vaak aan bij de introductie van de sessies. In twee sessies is er daarnaast ook via een poll gevraagd welke aanpakken de deelnemers al inzetten. In beide sessies wordt 'het zoeken naar divers talent' het vaakst genoemd. Maar ook het communiceren van duidelijke normen in de organisatie dat vooroordelen geen rol mogen spelen in de werving en selectie, gebeurt al vaak. Ook hebben verschillende organisaties bewust een divers samengestelde sollicitatiecommissie en door de

deelnemers is aangegeven dat zij binnen hun organisatie vaak al trainingen doen gericht op bewustwording.

Objectief werven en selecteren wordt door een aantal organisaties al (deels) toegepast. In de sessie van FairSterk gaat het om 8 van de 47 deelnemers. In gesprek met de uitzendbranche blijkt dat zij al zoveel mogelijk inzetten op objectief werven en selecteren, onder andere door het opstellen van competenties en het gebruikmaken van een scoreformulier. Niet in alle gevallen wordt objectief werven en selecteren wenselijk of haalbaar gevonden. Dit komt bijvoorbeeld doordat er binnen een dag mensen geworven moeten worden of doordat het om werk gaat dat door bijna iedereen gedaan kan worden. Open hiring (waarbij men zonder sollicitatie aan de slag kan gaan) wordt door de deelnemende uitzendorganisaties als een serieus alternatief gezien.

1.2.2 (2) *Houding ten aanzien van objectief werven en selecteren*

In alle sessies is met de deelnemers gesproken over het principe van objectief werven en selecteren als een vernieuwende en bewezen aanpak om discriminatie in werving en selectie te voorkomen.

Over het algemeen zijn de organisaties in dit onderzoek bereid om aan de slag te gaan met objectief werven en selecteren. Maar dan wel door klein te beginnen: door te kijken of het past en werkt. Een aantal deelnemers is al bezig met objectief werven en selecteren: zo doen een paar organisaties mee aan de pilot Nudging van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid waarin zij al maatregelen toepassen om gelijke kansen in de werving en selectie te bevorderen. Ongeveer de helft is (al) positief, de andere helft weet nog niet wat het zal opleveren. Maar zij zien al wel verschillende uitdagingen en kansen om deze werkwijze te optimaliseren.

De meeste organisaties hebben de methode nog niet ingevoerd, maar het wordt wel vaak interessant gevonden. Over het algemeen zijn de deelnemers er dan ook positief over: zij zien kansen op het gebied van het opstellen van inclusieve vacatureteksten met competenties, het uitzetten ervan in diverse netwerken en het maken van gestructureerde interviews voor sollicitatiegesprekken. Ter illustratie: van de 26 deelnemers op de bijeenkomst van FairSterk antwoorden 19 deelnemers (zo'n 73%) dat zij objectief werven en selecteren willen invoeren, 6 dat zij dit misschien zouden willen doen (23%) en slechts één deelnemer (3 à 4%) antwoordt met 'nee'.

Daarnaast zien de deelnemers ook kansen om objectief werven en selecteren ook op andere manieren in te zetten: bijvoorbeeld bij detachingsbedrijven, door het als een 'pakket' te verkopen in af te sluiten contracten. Daarnaast wordt genoemd dat het ook interessant zou zijn om leveranciers via objectieve criteria te selecteren, zoals toegepast bij objectief werven en selecteren.

1.2.3 (3) *Wat men nodig heeft om objectief te gaan werven en selecteren*

Tijdens de bijeenkomsten hebben de deelnemers aangegeven wat zij nodig denken te hebben voor het invoeren van objectief werven en selecteren in hun organisatie. Hierover zijn we vervolgens met hen in gesprek gegaan.

Voorbeelden

Bij de organisaties die met objectief werven en selecteren aan de slag willen gaan, is behoefte aan voorbeelden, het liefst zo concreet mogelijk. Het gaat om voorbeelden van

vacatureteksten, voorbeelden van kort omschreven competenties, voorbeelden van gestructureerde vragenlijsten en inclusieve teksten.

Aandacht blijven geven binnen de organisatie

Het bezig zijn met objectief werven en selecteren moet levend blijven binnen de organisatie, zo is de ervaring van de deelnemers. Dit kan door het inzetten van protocollen. Maar de kans blijft dat het objectief werven en selecteren binnen de organisatie weer vergeten wordt.

“Je moet in ieder geval dat plantje water blijven geven. Bijvoorbeeld door een masterclass of het MT te blijven informeren. Dat is mijn ervaring.”

Het weer ‘vergeten’ van het principe van objectief werven en selecteren zal voornamelijk voorkomen bij recruiters in de uitzendbranche als zij intern moeten werven, zo geven deelnemers aan. Of bij werknemers die dit sporadisch doen, als de werving en selectie bijvoorbeeld door teams of door leidinggevenden wordt gedaan. Dan is het belangrijk dat mensen getraind worden en herinnerd worden aan het nut van deze manier van werken. Aanjagers zijn belangrijk en het liefst zijn dit meerdere mensen in verschillende lagen van de organisatie, zo wordt genoemd.

Draagvlak

Het creëren en behouden van draagvlak wordt door de deelnemers belangrijk gevonden: alleen dan kunnen zij objectief werven en selecteren goed invoeren. Dit is van belang omdat HR-afdelingen lang niet altijd het laatste woord hebben: leidinggevenden hebben vaak een beslissende stem.

“HR heeft nooit het laatste woord hierin. We hebben met allerlei leidinggevenden te maken die ook invloed hebben in dit proces. Dus HR heeft competenties nodig om de leidinggevenden te kunnen ondersteunen.”

Als de HR-afdeling niet het laatste woord heeft bij het aannemen van een nieuwe medewerker, hebben HR-professionals vaardigheden en ruimte nodig voor het coachen van collega's bij het inzetten van objectief werven en selecteren. Het krijgen van draagvlak vanuit de top van de organisatie is essentieel, ervaren de deelnemers, vooral omdat tijd het grootste knelpunt is (zie knelpunten). De top van het bedrijf of de organisatie moet dus overtuigd zijn van het nut en de noodzaak om aan de slag te gaan met objectief werven en selecteren en daarbij het tegengaan van discriminatie. Intrinsieke motivatie om niet te willen discrimineren is hierbij belangrijk, zo noemen verschillende deelnemers. Een tip is om er gewoon mee aan de slag te gaan, zodat het niet alleen blijft bij een goed plan op papier maar echt wordt uitgetoetst in de praktijk.

1.2.4 (4) Ervaren knelpunten ten aanzien van objectief werven en selecteren

Niet iedere deelnemer is enthousiast over het principe van objectief werven en selecteren. En ook degenen die dat wel zijn, zien nog wel een aantal beren op de weg om het in hun eigen organisatie in te voeren. De genoemde knelpunten beschrijven we hieronder.

Het lijkt veel tijd te kosten

De grootste uitdaging is tijd, zo komt uit de bijeenkomsten naar voren. Onder andere door het opzetten van gestructureerde interviews voor de sollicitatiegesprekken, een inclusieve vacaturetekst en scoreformulieren van competenties kost de uitvoering meer tijd. Zeker als er veel reacties zijn op een vacature.

“In de praktijk staan mensen erg onder druk en hebben hier de tijd niet voor. En handelen dan toch vanuit die impliciete vooroordelen. En nu in corona, als er een vacature uitstaat en er zijn 300 reacties op dan, hoe zorgvuldig wordt er dan naar die 300 mensen gekeken? Er is niet de tijd om ze allemaal te bespreken. Er wordt vaak gekeken naar wie het wel wordt, maar nauwelijks waarom de anderen het niet worden.”

Sommige organisaties zetten objectief werven en selecteren ook ‘selectief’ in, namelijk alleen als er ruimte is om dit goed uit te voeren. Als er voor bepaalde functies vaker vacatures zijn, wordt het makkelijker om objectief werven en selecteren toe te passen: competentieschema’s, gestructureerde interviews en vacatureteksten kunnen dan hergebruikt worden.

Draagvlak

Zoals reeds benoemd ervaren de deelnemers het belang ervan dat de gehele organisatie overtuigd is van de noodzaak van objectief werven en selecteren. Als mensen de overtuiging hebben dat zij geen vooroordelen hebben of niet discrimineren, wordt het lastiger om deze werkwijze breed gedragen te krijgen. De gewenste verandering gaat in dat geval meestal langzaam, waardoor resultaat kan uitblijven. Dit kan demotiverend werken om bezig te blijven met objectief werven en selecteren.

HR-professionals merken op dat het in het bijzonder moeilijk kan zijn om leidinggevenden mee te krijgen. Goed kunnen coachen en een overtuigd management is hierbij van belang. Een goed gesprek over het nut en de noodzaak kan het draagvlak versterken.

“Een leidinggevende was vooraf heel kritisch; met die persoon heb ik een lang gesprek gehad. En nu is hij enthousiaster dan de rest. Hij gaf aan dat hij merkte dat hij heel erg biased was.”

Het creëren van draagvlak voor objectief werven en selecteren is dus een grote uitdaging, aldus de deelnemers.

Functie

Een ander knelpunt dat de deelnemers noemen, is dat niet elke functie geschikt zou zijn voor het toepassen van objectief werven en selecteren. Bijvoorbeeld als het al lastig is om überhaupt iemand te vinden met de juiste competenties. Dan wordt er niet snel ingezet op objectief werven en selecteren.

De klik

Een ander probleem dat de deelnemers voorzien, is dat er mogelijk twee of drie kandidaten overblijven die allemaal hetzelfde scoren op de gevraagde competenties. Wat doe je dan? Bij sommige organisaties heeft men die ervaring al en dan beslist de leidinggevende op basis van een klik welke kandidaat aangenomen wordt. Dan is er dus alsnog kans op discriminatie.

“Wat ik lastig vind. Dat je het objectief kan toepassen. Dan blijven er twee mensen over. En voor de hogere posities zie je dat de kandidaten dan een gesprek krijgen met een afdelingshoofd, dan kom je toch weer uit op die klikgesprekken. Dan is alles objectief, maar de laatste twee toch op basis van persoonlijkheid. Ze zijn in principe allebei geschikt.”

In de laatste fase kan het zo zijn dat de klik toch de doorslag geeft, zo wordt genoemd. Verschillende organisaties vinden het dan ook erg lastig om niet af te gaan op een klik. Men is gewend om na te gaan of mensen passen in de bedrijfscultuur of een team. Verschillende deelnemers noemen fijn samenwerken, onderlinge communicatie en gezelligheid ook als belangrijk en zij hebben het idee dat dit in een sollicitatiegesprek beoordeeld kan worden op basis van een klik. Dit laatste element wordt bijvoorbeeld belangrijk gevonden als mensen samen in een winkel staan. Een paar deelnemers zouden die klik dan liever ook niet weglaten en als oplossing is bedacht om de klik dan te formuleren als een competentie. Daarnaast vrezen sommige deelnemers dat door het negeren van een klik en alles te vertalen in competenties er een ‘kil gesprek’ zal ontstaan.

Nu is de klik vaak nog doorslaggevend in werving en selectie, zo wordt door verschillende deelnemers genoemd.

“Kijk naar de competenties en zo wordt [er] best goed naar gekeken. We hebben teams die heel wit zijn en divers, gemixt. Als ik kijk naar de witte teams dan merk ik dat stel er zijn twee goede kandidaten, ergens moet er een klik zijn, in welk opzicht dan ook. Wat geeft dan de doorslag? (...) Als ze dezelfde score hebben dan toch de klik. Dat kan dan de laatste doorslag hebben met wie de klik het beste is.”

Het niet afgaan op een klik, zoals de bedoeling is bij objectief werven en selecteren, vinden deelnemers dus vaak nog lastig en zij verwachten dat dit in hun organisatie ook lastig ligt.

1.2.5 (5) Houding ten aanzien van naming & faming

In enkele van de sessies is met de deelnemers gesproken over ‘naming & faming’. De meeste deelnemers reageren positief op het aspect van verantwoording afleggen en ‘naming & faming’. Er wordt ook positief gereageerd op het idee van een keurmerk. De positieve kant van een keurmerk moet vooral benadrukt worden, vindt men. Voorbeelden van sectoren die dit al doen zijn gewenst. Enkele organisaties hebben al ervaring met ‘faming’.

“Vorig jaar kregen we een ‘award’ van het Charter, dat gaf een behoorlijke boost aan het onderwerp bij onze top – zoiets kan ik me goed voorstellen dat werkt.”

Verschillende deelnemers benadrukken het belangrijk te vinden dat een keurmerk ‘echt iets voorstelt’, zodat zij de ‘naming & faming’ ook echt verdienen.

1.2.6 (6) Wat men nodig heeft om naming & faming in te zetten

Als er voor een keurmerk wordt gekozen, moet de administratieve last niet te groot zijn, stellen de deelnemers. Een ander risico dat wordt genoemd, is dat de ‘faming’ een doel op zich wordt waarbij verder niet meer gekeken wordt naar de intrinsieke motivatie van werknemers. De term verantwoording afleggen heeft voor sommige organisaties ook een negatieve klank. Er wordt voorgesteld om een andere term te gebruiken, zoals ‘evaluatie’.

Voor een aantal deelnemers is het ook nodig dat zij niet de eerste zijn. Zij geven aan het waarschijnlijk pas te gaan doen als andere branchepartners dit ook zouden gaan doen, of er al mee bezig zijn. Vooral bij organisaties waar imago belangrijk is, heeft het een extra kans van slagen.

Draagvlak voor een keurmerk wordt ook belangrijk gevonden. Dus 'naming & faming' moet verdergaan dan alleen de naam van een bedrijf of organisatie. Ook individuen zouden 'genamed' en 'gefamed' moeten worden.

1.2.7 (7) *Ervaren knelpunten ten aanzien van naming & faming*

Een knelpunt dat de deelnemers verwachten, is de administratieve last die het mogelijk met zich meebrengt. Het moet geen doel op zich worden, of een target om te halen. De deelnemers vinden het vooral belangrijk om de intrinsieke motivatie te vergroten om hiermee aan de slag te gaan. Sommige deelnemers geven aan te twijfelen of het concept past bij de uitstraling die ze willen hebben om publiekelijk met het thema diversiteit bezig te zijn. Anderen vragen zich ook af of het volgen van procedures daadwerkelijk leidt tot een afname van stereotyperingen en vooroordelen.

"In het algemeen zijn ze papiertijgers. Je beschrijft het, maar je doet het niet. Als ik als zzp'er een keurmerk heb, betekent [dat] niet dat ik het goed heb gedaan. Maar als ik iemand aanneem dan moet het echt zo zijn dat ik van binnenuit vind dat iemand voor mij de beste werknemer is. Dus hoe kom ik [van] mijn eigen vooroordelen en stereotypen af? Ik vraag me [af] hoe daarbij een keurmerk erbij doet."

Ook vragen deelnemers zich af of het hun organisatie echt iets zal opleveren. Desalniettemin vinden diverse deelnemers het een interessant idee. Maar ze zouden er pas mee aan de slag gaan als ze zelf 'de boel al op orde hebben', ofwel al een stevig antidiscriminatie- of diversiteitsbeleid hebben ontwikkeld.

1.2.8 (8) *Houding ten aanzien van priming*

'Priming' staat nog in de kinderschoenen als het gaat om de toepasbaarheid in de praktijk. Opvallend is dat desondanks bijna alle deelnemers positief reageren op deze methode, onder meer omdat 'priming' vooral gaat over onbewuste vooroordelen. Verschillende deelnemers hebben namelijk het idee dat juist daar het probleem ligt als het gaat om discriminatie op de arbeidsmarkt.

"Wij doen nog niet aan 'priming' naar ik weet. Denk dat het interessant zou zijn; heb gezien dat er veel onbewuste vooroordelen zijn. Dat heeft heel erg te maken met dat we in de organisatie voornamelijk een paar typen personen zien waar de organisatie uit bestaat. We zoeken diversiteit, maar op de werkvloer zie je dat niet terug."

Enkele deelnemers geven aan van plan te zijn om iets met flexibel denken te gaan doen, voorafgaand aan het proces van werving en selectie. Ook wordt geopperd om 'priming' te combineren met bewustwordingscursussen. In de zorgsector vindt men vooral 'goal priming' interessant. Verder is men benieuwd naar de haalbaarheid en de impact, en vooral naar concrete werkvormen om 'priming' toe te passen.

1.2.9 (9) *Wat men nodig heeft om priming te kunnen gebruiken*

Er is vooral behoefte aan concrete voorbeelden hoe 'priming' in de praktijk toegepast kan worden, zoals een sessie of training waarin concreet handelingsperspectief wordt geboden. Daarnaast is er ook tijd nodig om dit verder toepasbaar in te zetten, menen de deelnemers.

1.2.10 (10) *Wat zijn de te verwachten knelpunten?*

Een knelpunt dat wordt genoemd is dat je iets invoert waarvan mensen eigenlijk niet mogen weten hoe dit wordt gedaan. Daarnaast wordt opgemerkt dat nog niet duidelijk is hoe 'priming' toegepast kan worden in een digitaal sollicitatieproces.

1.3 **Samenvatting en conclusies hoofdstuk 1**

Ter verkenning van het thema van dit rapport hebben we gesproken met vertegenwoordigers van 87 organisaties tijdens interactieve bijeenkomsten (georganiseerd door verschillende partijen) over hun ideeën over een aantal aanpakken gericht op het verminderen van discriminatie in werving en selectie. Iedere bijeenkomst zat anders in elkaar om zo te voldoen aan de wensen van de organisator van de bijeenkomst.

In de bijeenkomsten met de werkgevers zijn de volgende onderzoeksvragen verkend (zie inleiding):

1. Hoe ziet het werving-en-selectieproces van werkgevers er nu uit?
2. Welke aanpakken die vanuit de wetenschap als effectief zijn beoordeeld, zijn volgens werkgevers haalbaar in de praktijk om enerzijds discriminatie in werving en selectie te voorkomen en anderzijds de diversiteit te vergroten? (met hierbij de focus op 'objectief werven en selecteren')
- (d) Welke andere maatregelen zoals beschreven in eerder KIS-onderzoek ('naming & faming' en 'priming') zou men willen toepassen en welke kansen en belemmeringen ziet men daarbij?
3. Wat hebben werkgevers nodig om de voor hen haalbare aanpakken te implementeren om discriminatie in werving en selectie te voorkomen en anderzijds de diversiteit te vergroten?
 - (a) Welke knelpunten zien zij bij de ondersteuning?

1.3.1 **Beantwoording vraag 1: huidige werving en selectie**

Hoe ziet het werving-en-selectieproces van werkgevers er nu uit?

De deelnemende organisaties zijn allemaal al min of meer bezig met beleid dat gericht is op gelijke kansen. De volgende aanpakken komen daarbij naar voren:

- het zoeken naar divers talent (dit is het vaakst genoemd);
- het communiceren van duidelijke normen in de organisatie dat vooroordelen geen rol mogen spelen in werving en selectie;
- werken met een (bewust) divers samengestelde sollicitatiecommissie;
- bewustwordingstrainingen;
- objectief werven en selecteren; met name in de uitzendbranche wordt dit al gebruikt;
- open hiring.

1.3.2 *Beantwoording vraag 2 en vraag 2d: houding ten aanzien van evidence-based aanpakken*

Welke aanpakken die vanuit de wetenschap als effectief zijn beoordeeld, zijn volgens werkgevers haalbaar in de praktijk om enerzijds discriminatie in werving en selectie te voorkomen en anderzijds de diversiteit te vergroten? Hierbij is de focus gelegd op 'objectief werven en selecteren'.

Welke andere maatregelen zoals beschreven in eerder KIS-onderzoek ('naming & faming' en 'priming') zou men willen toepassen en welke kansen en belemmeringen ziet men daarbij?

Objectief werven en selecteren wordt in het algemeen interessant gevonden, maar men wil eerst klein beginnen en er voorzichtig mee experimenteren, want er worden ook allerlei praktische knelpunten voorzien.

Ook op 'priming' en 'naming & faming' wordt vrij positief gereageerd. 'Priming' is een nieuwe aanpak die nog geen concrete uitwerking heeft gekregen in de praktijk, maar het idee spreekt de deelnemers duidelijk aan. De meeste deelnemers reageren ook positief op het aspect van verantwoording afleggen en 'naming & faming' en in het bijzonder op het idee van een keurmerk. Maar daarbij wordt belangrijk gevonden dat zo'n keurmerk 'echt iets voorstelt' en dat de positieve kant benadrukt wordt.

1.3.3 *Beantwoording vraag 3 en 3a: wat hebben werkgevers nodig en wat zijn knelpunten?*

Wat hebben werkgevers nodig om de voor hen haalbare aanpakken te implementeren om discriminatie in werving en selectie te voorkomen en anderzijds de diversiteit te vergroten?

En welke knelpunten zien zij bij de ondersteuning?

Voor het invoeren van objectief werven en selecteren denken werkgevers het volgende nodig te hebben:

- concrete voorbeelden van vacatureteksten, voorbeelden van kort omschreven competenties, voorbeelden van gestructureerde vragenlijsten en inclusieve teksten;
- de mogelijkheid om het binnen de organisatie aandacht te blijven geven.

Als te verwachten knelpunten bij objectief werven en selecteren worden genoemd dat het mogelijk veel tijd kost, dat het moeilijk kan zijn om draagvlak te creëren, dat het niet geschikt zou zijn voor vacatures waar überhaupt weinig mensen op reageren en dat er nog steeds veel waarde wordt gehecht aan de klik met een sollicitant.

Om processen van verantwoording in te richten en hierop beloofd te worden ('naming & faming') hebben organisaties het nodig dat zij dit niet als eerste of enige doen. Veel organisaties willen er waarschijnlijk pas mee aan de slag gaan als andere branchepartners dit ook gaan doen of er al mee bezig zijn, en ook pas als ze zelf 'de boel op orde hebben'. Daarbij moet er niet alleen aandacht zijn voor het 'namen & famen' van de organisatie, maar ook van individuele medewerkers en het versterken van hun intrinsieke motivatie. Een belangrijk knelpunt dat de deelnemers verwachten, is de administratieve last die het mogelijk met zich meebrengt. Voorkomen moet ook worden dat keurmerken of processen van verantwoording slechts 'papierene tijgers' worden. Als het gaat om 'priming' heeft men vooral behoefte aan concrete voorbeelden hoe dit toegepast kan worden in de praktijk.

Geconcludeerd kan worden dat organisaties bij alle drie de aanpakken behoefte hebben aan samenwerking met andere organisaties. Ze maken graag gebruik van de concrete voorbeelden van elkaar en willen bij het invoeren van vernieuwende aanpakken ook liever niet de enige organisatie zijn die daarmee aan de slag gaat.

2 Diepte-interviews met werkgevers

In dit hoofdstuk doen we verslag van de diepte-interviews die zijn afgenomen met werkgevers om zo meer zicht te krijgen op hun opvattingen en ervaringen ten aanzien van het onderzoeksthema.

2.1 Inleiding

Om inzicht te krijgen in welke aanpakken volgens werkgevers haalbaar en effectief zijn om discriminatie in werving en selectie te voorkomen en de diversiteit te bevorderen, hebben we tien diepte-interviews gehouden met werkgevers. Het ging daarbij met name om grote werkgevers. Als we in dit rapport spreken over werkgevers, gaat het om medewerkers die vanuit hun organisatie het aanspreekpunt zijn voor het antidiscriminatiebeleid. Veelal zijn dit HRM-medewerkers. Onder andere de volgende vragen zijn in de diepte-interviews aan bod gekomen: hoe wordt er rekening gehouden met gelijke kansen in de werving en selectie? Hoe denken de geïnterviewden over aanpakken die volgens wetenschappers effectief zijn, zoals objectief werven en selecteren? Van welke (andere) maatregelen denken zij dat deze effectief zijn? Met deze informatie weten we beter hoe we werkgevers kunnen ondersteunen en stimuleren om effectieve maatregelen in te zetten voor het voorkomen van discriminatie in werving en selectie en het bevorderen van diversiteit in het personeelsbestand.

We bouwen met dit deel van het onderzoek voort op twee eerdere onderzoeken: allereerst de [Delphi-studie van TNO](#), waarin beschreven staat wat wetenschappers als effectief beschouwen voor het tegengaan van arbeidsmarktdiscriminatie en het bevorderen van diversiteit op de werkvloer. Tevens bouwen we voort op het [KIS-onderzoek in het mkb](#), waarin ondernemers onder meer is gevraagd wat zij denken dat werkt als het gaat om het tegengaan van discriminatie op de arbeidsmarkt. We hebben in deze diepte-interviews de aanpakken voorgelegd die vanuit de twee genoemde onderzoeken naar voren kwamen, om er zo zicht op te krijgen hoe (met name grotere) werkgevers hierover denken. Zo krijgen we een breder en duidelijker beeld van wat werkgevers haalbaar en bruikbaar vinden in de praktijk om discriminatie in werving en selectie tegen te gaan.

2.1.1 Onderzoeksvragen

In dit kwalitatieve onderzoek staan de volgende onderzoeksvragen centraal (zie de inleiding voor het gehele overzicht):

1. Hoe ziet het werving-en-selectieproces van werkgevers er nu uit?
 - (a) Welke effectieve maatregelen passen werkgevers al toe om enerzijds discriminatie in werving en selectie te voorkomen en anderzijds de diversiteit te vergroten?
 - (b) Wat zijn de motieven van werkgevers om in te zetten op het voorkomen van discriminatie in werving en selectie?

2. Welke aanpakken die vanuit de wetenschap als effectief zijn beoordeeld, zijn volgens werkgevers haalbaar in de praktijk om enerzijds discriminatie in werving en selectie te voorkomen en anderzijds de diversiteit te vergroten? (met hierbij de focus op 'objectief werven en selecteren').

- (a) Welke onderdelen van objectief werven en selecteren achten werkgevers haalbaar om in te voeren en willen ze inzetten om discriminatie in werving en selectie te voorkomen?
- (b) Welke kansen en belemmeringen ziet men daarbij?
- (c) Welke andere maatregelen zoals bekend uit de praktijk (zie [KIS-onderzoek in het mkb](#)) zou men willen toepassen en welke kansen en belemmeringen ziet men daarbij?

3. Wat hebben werkgevers nodig om de voor hen haalbare aanpakken te implementeren om discriminatie in werving en selectie te voorkomen en anderzijds de diversiteit te vergroten?

2.1.2 *Methodie*

Dit gedeelte van het onderzoek is kwalitatief. We hebben hiervoor gekozen omdat we meer wilden weten over de opvattingen en ervaringen van de werkgevers en kwalitatief onderzoek is hiervoor zeer geschikt. Ook hebben we gekozen voor kwalitatief onderzoek omdat we wilden verkennen wat de verschillende gezichtspunten, visies en meningen zijn van medewerkers die diversiteits- of antidiscriminatiebeleid uitvoeren. Bij dit deel van het onderzoek was het dus niet de bedoeling om te weten te komen hoe vaak een bepaalde mening voorkomt, maar om te weten te komen welke verschillende meningen er in de praktijk allemaal voorkomen. Deze inzichten dienden daarnaast als input voor de vragenlijst onder een grote groep werkgevers (zie hoofdstuk 3).

Dataverzameling

Via ons netwerk hebben we organisaties en hun contactpersonen benaderd die betrokken zijn bij diversiteits- of antidiscriminatiebeleid. Het gaat om organisaties waarvan bekend is dat zij antidiscriminatie en diversiteit in het personeelsbestand belangrijk vinden. We hebben werkgevers benaderd die al jaren bezig zijn op dit thema, maar ook juist werkgevers die weinig doen op dit gebied. Dit betekent dat er bewust is gekozen voor *purposive sampling*: we hebben dus die respondenten gezocht die relevant zijn voor ons onderzoek. We hebben bewust de focus op grote organisaties gelegd, omdat er recent namelijk door KIS al [onderzoek was gedaan onder 21 mkb-bedrijven](#). Wel is er bewust gekozen voor een mix van profit- en non-profitorganisaties. Alle interviews zijn opgenomen en vervolgens volledig uitgeschreven door medewerkers van een professioneel bureau.

Respondenten

Van de tien respondenten zijn zes vertegenwoordigers van profitorganisaties en vier van non-profitorganisaties. De sectoren zijn heel verschillend, onder andere retail, financiële dienstverlening, media en onderwijs. Slechts één van de organisaties is een mkb-bedrijf. Alle andere hebben meer dan 250 werknemers, waardoor ze niet tot het mkb behoren.

Data-analyse

Onze analysemethode is gebaseerd op de thematische analyse (Verhoeven, 2020). De thematische analyse is een praktisch, stapsgewijs instrument om patronen (bestaande uit codes en thema's) in kwalitatieve gegevens te ontdekken en te analyseren, met als resultaat een overzicht en contextuele interpretatie van deze gegevens als antwoord op de

onderzoeksvraag, aldus Verhoeven (2020). In lijn met deze methode hebben we de volgende stappen genomen. Eerst hebben we ons georiënteerd op de gegevens en hierbij de relevante fragmenten geselecteerd. Vervolgens hebben we tekstfragmenten gecodeerd. Hierbij richt de analyse zich op het toekennen van codes die zijn gebaseerd op de thematische elementen die in de onderzoeksvragen centraal staan. Daarnaast worden er nieuwe codes toegekend aan informatie die nog niet in de onderzoeksvragen naar voren kwam. Vervolgens zijn deze codes gegroepeerd onder bredere thema's en zijn patronen gezocht hoe deze thema's met elkaar samenhangen en welke individuele of contextuele kenmerken deze samenhang beïnvloeden. De data-analyse heeft verschillende thema's opgeleverd. Omdat er thematisch gecodeerd is, liggen deze thema's dicht bij de onderzoeksvragen. De thema's zijn meer praktisch dan inhoudelijk. De volgende hoofdthema's zijn geïdentificeerd: *Werken aan inclusie, Waarom werken aan inclusie en diversiteit en motivatie om te werken aan inclusie en diversiteit voor inclusie in de werving en selectie, Methoden die gehanteerd worden, Wensen en Werving-en-selectieproces.*

2.2 Resultaten

Hieronder beschrijven we de resultaten van de diepte-interviews.

2.2.1 (1) Verloop van de huidige werving en selectie

In de interviews is allereerst gekeken naar de manier waarop de werving en selectie is ingericht. Dit is gedaan om een zo goed mogelijk beeld te krijgen of en hoe dit al aansluit of zou kunnen aansluiten bij het bevorderen van gelijke kansen. In deze paragraaf wordt beschreven wat organisaties doen als zij nieuwe werknemers zoeken.

Vacatures

Bij het uitzetten van een vacature wordt eerst gekeken of er budget is. Dit wordt vaak door een HR-adviseur gedaan, samen met een (team)manager. In sommige gevallen beslist een directeur of er een vacature wordt uitgezet.

“... bij ons kan je niet zomaar een vacature uitzetten, want we moeten eerst inderdaad (...) of er plaats is en budget. Dus dan checken we dat altijd en vragen we dat eigenlijk bij... ja onze finance directeur, die checkt even en mijn directeur en dan zetten we hem open.” (HR-professional, grootbedrijf, commercieel)

Het verschilt per organisatie wie uiteindelijk bepaalt of er een vacature wordt uitgezet. Dit kan bij de HR-professional liggen, bij de directeur of bij een (team)manager.

Vacatureteksten

Vacatureteksten worden meestal door de HR-professional opgesteld, samen met een (team)manager. Vaak wordt er een functieprofiel bij gebruikt. Bij sommige organisaties heeft de recruiter een belangrijke rol bij het opstellen of bepalen van vacatureteksten. Andere organisaties hebben vaste vacatureteksten die aangepast worden per keer dat er een vacature vrijkomt, of ze hebben deze teksten door een externe partij laten schrijven. Het kan ook zijn dat per vacature bekeken wordt hoe dit proces wordt ingestoken; dit gebeurt dan samen met een HR-professional en iemand uit het team waarvoor de vacature is, bijvoorbeeld

de manager. Kortom, meestal wordt gezamenlijk een vacaturetekst opgesteld of wordt een bestaande vacaturetekst aangepast.

“Dus ik stuur graag mijn commentaar op vacatureteksten. Druk ik hem ook regelmatig terug. En het gaat er altijd om: kijk nou uit de ogen van de kandidaat. Wat wil je weten als je op zoek gaat naar een nieuwe baan?” (HR-professional, grootbedrijf, non-profit)

De helft van de respondenten geeft aan dat de vacatureteksten worden gebaseerd op competenties. Er worden dus competenties gevraagd die bij de functie horen, wat past bij objectief werven en selecteren. Enkele andere respondenten geven aan met deze omslag, om op competenties vacatures uit te zetten, bezig te zijn. Sommige organisaties hebben hun vacatureteksten meer inclusief gemaakt, of een inclusiestatement eronder gezet. Sommige andere organisaties zijn van plan om hun teksten opnieuw tegen het licht te houden in het kader van inclusie.

“Onze vacatureteksten kunnen nog beter, maar we hebben een tekstbureau ook wel al opdracht gegeven om die inclusief te schrijven. En dus ook op mannen, vrouwen en diversiteit.” (corporate recruiter, grootbedrijf, commercieel)

Naast traditionele vacatureteksten wordt ook gebruikgemaakt van filmpjes of ander beeldmateriaal bij een vacature. De arbeidsmarktcommunicatie wordt erg belangrijk gevonden. Hierin wordt al veel rekening gehouden met de uitstraling van een organisatie en diversiteit wordt hierin vaak al meegenomen. Grootschalige campagnes horen hier ook bij.

“De nieuwe ‘Werken bij-website’, die is inmiddels online, en op die website hebben wij recent bijvoorbeeld fotografie gedaan. Als je nu kijkt naar die foto’s, dan hebben wij heel bewust rekening gehouden dat er dus eigenlijk verschillende kleurtypes en nationaliteiten daarin voorkomen.” (directeur, mkb, commercieel)

De vacatures worden meestal uitgezet op een eigen website, een speciale ‘werken bij-website’, via sociale media, een branchesite of op algemene vacaturesites. De vacatures worden meestal intern en extern uitgezet, bij enkele organisaties gebeurt het eerst alleen intern. Bij een enkele organisatie is het hele proces uitbesteed aan een externe partij. De HR-professional heeft dan het opdrachtgeverschap.

Selectie

Meestal komen de sollicitaties binnen bij een HR-professional of recruiter. Deze doet dan een eerste schifting in cv’s. Meestal gebeurt dit op basis van competenties, maar nog niet altijd. Het komt ook voor dat de sollicitaties direct bij een afdeling of manager terechtkomen. Hierbij kan een HR-professional adviseren en ondersteunen, maar in enkele gevallen is dit proces volledig overgelaten aan een manager. Wel zijn er dan procedures ingericht hoe de selectie moet plaatsvinden. Dit is voornamelijk procesmatig. HR-professionals doen in sommige gevallen ook een preselectie voordat alle sollicitaties naar de managers gaan. Soms zijn de HR-adviseurs of recruiters niet aanwezig bij gesprekken. Daar is dan vaak geen capaciteit voor.

“Nou ja, dan is het gewoon heel simpel. De recruiter die bekijkt de reacties en die selecteert de beste en die bespreekt die met de manager. En de manager is uiteindelijk bepalend wie die op gesprek wil hebben, waarbij de recruiter adviserend

is. En de recruiter die is aanwezig bij functiegroepen vanaf schaal acht, dus ja dat is zeg maar medior-, seniorfuncties, en de juniorfuncties daar sluiten wij niet bij aan, dat doet de manager zelf met iemand uit het team.” (corporate recruiter, grootbedrijf, commercieel)

Meestal bepaalt een (team)manager of iemand wel of niet wordt aangenomen. In enkele interviews komt naar voren dat dit een gezamenlijk besluit is van een HR-professional, een teamlid en een manager. Er is niet een eenduidig beeld van wie er in de selectiecommissie zitten. Soms zijn dit werknemers met managers, soms HR-professionals met managers. Soms wordt er bewust voor gezorgd dat leden van een selectiecommissie van elkaar verschillen in bijvoorbeeld afkomst en sekse.

In de selectie wordt vooral naar competenties gekeken, maar ook de klik en de eigen ervaring met eerdere sollicitatiegesprekken wegen vaak mee. Dit is in ongeveer de helft van de situaties het geval. De functieprofielen waaraan competenties worden gespiegeld, noemen respondenten soms ‘klassiek’. Er wordt gezocht naar de perfecte kandidaat die past in het plaatje. Assessments worden ook ingezet; daarop volgt altijd nog wel een gesprek. De gesprekken verlopen soms langs een vaste lijn, maar ook vaak niet.

“... daar hebben we wel dezelfde lijn waarin we onze gesprekken te voeren. Niet precies dezelfde vragen, maar wel dezelfde opbouw van het gesprek.” (directeur, mkb, commercieel)

Omdat de procedures vaak in teams of afdelingen zijn belegd, is er vaak niet een duidelijk afgebakend proces te beschrijven en kan de procedure of manier van selecteren sterk verschillen per afdeling, zo vertellen de respondenten van grote organisaties. Omdat de verantwoordelijkheid om iemand aan te nemen vaak bij een teammanager ligt en HR slechts een adviserende rol heeft, kunnen de processen voor werving en selectie binnen een en dezelfde (grote) organisatie dus vaak erg verschillend zijn.

2.2.2 (2) Motivatie

In deze paragraaf beschrijven we waarom organisaties werken aan antidiscriminatie of diversiteit.

De meeste respondenten zijn aan de slag gegaan met diversiteit binnen hun organisatie door ontwikkelingen in de samenleving. Bijvoorbeeld door de Black Lives Matter-beweging of andere externe gebeurtenissen. Denk aan negatieve berichtgeving over een organisatie die niet divers is, of door de aandacht die er in de media is voor diversiteit, discriminatie en racisme. Ook wordt de samenleving steeds meer divers, wat voor druk kan zorgen van klanten of werknemers. Zo willen verschillende organisaties steeds meer een afspiegeling van de samenleving zijn. Dat kan een motivatie zijn om meer te werken aan diversiteit. Ook internationale werknemers spelen hierin een rol. Een goede werksfeer en omgangsnormen zijn dan belangrijk om internationale werknemers goed te laten functioneren. Omdat veel organisaties steeds meer internationaal gericht werken en internationale werknemers hebben, is het belangrijk om te werken aan goed diversiteitsbeleid zodat deze internationale werknemers zich thuis voelen.

“... we worden steeds meer internationaal en dus inderdaad die future fit, we moeten continu veranderen en daar past ook een divers personeelsbestand bij.” (corporate recruiter, grootbedrijf, commercieel)

De (nieuwe) ontwikkelingen met betrekking tot diversiteit en inclusie in de samenleving lijken voor bedrijven en organisaties dus een rol te spelen om aan de slag te gaan met diversiteit en gelijke kansen. Bij enkele organisaties hebben individuele werknemers of managers vanuit hun eigen motivatie het thema diversiteit aangezwengeld. Bij een van de organisaties zorgde bijvoorbeeld een nieuwe bestuurder ervoor dat dit thema op de agenda kwam. Vaak gebeurt dit in combinatie met andere factoren zoals de vraag van klanten veranderingen in de samenleving of door de krapte op de arbeidsmarkt. Hierdoor ontstaat de urgentie om breder te werven en daarin rekening te houden met diversiteit en het bevorderen van gelijke kansen.

“Ik denk dat migratie de enige oplossing is om de krapte op de arbeidsmarkt in bepaalde functiegroepen om die op te lossen. (...) Dus dat betekent automatisch dat je dus als organisatie ook wel die groepen moet gaan aanspreken.” (directeur, mkb, commercieel)

Het willen vergroten van de kwaliteit van de dienstverlening kan ook een motief zijn om te werken aan diversiteit. Klanten kunnen zich hierdoor beter herkennen in de dienstverlening, maar ook kan de kwaliteit van de dienstverlening erdoor worden verbeterd. Zo kan de dienstverlening meer inclusief worden, bijvoorbeeld in de zorg. Niet alle respondenten zijn bezig om de diversiteit te vergroten; enkele willen vooral gelijke kansen bevorderen. Reden is onder meer dat hun organisatie al heel divers is, zij het nog niet op alle niveaus en in alle lagen van de organisatie.

2.2.3 (3) Voorwaarden voor een goede uitvoering

Het uitvoeren van een plan om discriminatie in werving en selectie te voorkomen en de diversiteit te bevorderen vraagt veel voorwerk. In de interviews noemen bijna alle respondenten drie belangrijke voorwaarden die geregeld moeten zijn om te zorgen voor een goede uitvoering. Dat zijn: (a) beleid, (b) draagvlak en (c) een inclusieve werkcultuur. Daarnaast zijn er ook organisatorische randvoorwaarden, zoals voldoende budget, tijd en ruimte, prioriteit en voldoende opgeleid personeel. De eerste drie zullen we hier nader toelichten.

Beleid

Bijna alle respondenten geven aan dat het formuleren van beleid een van de eerste stappen is. Beleid geeft richting aan het realiseren van een gelijke behandeling en het werken aan diversiteit. De keuze voor de interventies die ingezet worden hangt dus hiervan af: bijvoorbeeld hoe HRM omgaat met werving en selectie, maar ook hoe er gewerkt wordt aan een inclusief werkklimaat. Dit geeft het werken aan diversiteit en gelijke kansen legitimiteit. Maar het maakt ook ruimte voor de voorwaarden zoals budget, tijd en prioriteit. Voor borging en continuïteit is het ontwikkelen van beleid ook belangrijk. Kwaliteitsnormen en doelrealisaties worden hierin vormgegeven, waardoor beleid gemonitord kan worden. Het werken aan duidelijk beleid wordt ook belangrijk gevonden omdat daarmee draagvlak gecreëerd kan worden voor een andere manier van werken.

“Ik ben nu bezig om een beleidsnotitie te schrijven waarin ik eigenlijk heel grofmazig een schets geef van nou, je moet bestuurskundig, beleidsmatig, strategisch, moet je er wat mee. Je moet het structureel gaan borgen in de organisatie, maar het is ook vooral een cultuurverandering die bewerkstelligd moet worden.” (HR-adviseur, grootbedrijf, non-profit)

Het beleid wordt vaak samen ontwikkeld met werknemers en managers die al enthousiast zijn over dit thema, vaak door een HRM-manager of een diversiteitsfunctionaris. Deze laatste is vaak gekoppeld aan een HRM-afdeling. Voor de implementatie is het belangrijk om verschillende afdelingen hierbij te betrekken, vanuit alle verschillende lagen van een organisatie. Maar dat wordt vaak als een grote uitdaging ervaren (zie ook ‘knelpunten’).

Draagvlak

Bij het ontwikkelen van het beleid is het belangrijk dat er al gewerkt wordt aan het creëren van draagvlak. Dit doen organisaties door medewerkers actief te laten meedenken over dit beleid. Er worden bijvoorbeeld dialoogsessies georganiseerd of op andere manieren gesprekken gehouden binnen de organisatie. De bedoeling is dat het geformuleerde beleid op die manier ‘landt’ in de organisatie. Dit proces loopt door bij de implementatie van het beleid en bij de uitvoering ervan.

“We willen de dialoog ook starten hè, dat we ook gewoon open over het thema kunnen spreken. En dat is één sessie natuurlijk. En op een gegeven moment heb je de hele organisatie gehad, maar wil je ook gewoon kijken: hoe kunnen we op andere manieren, op andere plekken elkaar toch ook weer treffen om over dit thema te blijven praten.” (diversity officer/HR-adviseur, grote organisatie, non-profit)

Voor het creëren van draagvlak is het nodig dat medewerkers inzien waarom er aan diversiteit en kansengelijkheid wordt gewerkt, zo vinden enkele respondenten. Meestal is het volgens de respondenten geen onwil, maar zien anderen niet de urgentie van het thema. Medewerkers moeten er vooral van overtuigd worden dat zij (onbewuste) vooroordelen hebben. Essentieel is dat het management en de bestuurders achter het diversiteitsbeleid staan, evenals de managementlagen daaronder. Dit maakt de uitvoering van het beleid een stuk gemakkelijker. Het kan bereikt worden door het thema te blijven agenderen, met mensen in gesprek te blijven gaan en door druk van buitenaf om meer divers te zijn. Soms is het zinvol om een extern bedrijf in te schakelen, bijvoorbeeld in de vorm van trainingen of het laten uitvoeren van een diversiteitsscan. Dit kan inzicht geven in hoeverre een organisatie al divers is.

“... de board hebben we uiteindelijk kunnen overtuigen door een soort van hen te leren, dus een soort bewustwording te geven. En dat hebben we samengedaan met [organisatie] een extern bedrijf. En die heeft hun in laten zien dat we totaal niet divers zijn, want ze zeiden: we zijn divers want onze CEO is homo.” (HR-professional, grootbedrijf, commercieel)

De steun van een raad van bestuur wordt belangrijk gevonden door de respondenten: het helpt om de mensen op de werkvloer ervan te overtuigen om het beleid uit te voeren. De raad van bestuur kan ervoor zorgen dat er budget en prioriteit is voor deze thema's. Naast het management is het ook zinvol om de ondernemingsraad vooraf bij de ontwikkeling van het beleid te betrekken. Dat kan voor meer draagvlak zorgen.

De meeste respondenten geven aan dat zij intern een groep hebben die diversiteit en inclusie aanjaagt: deze groep bestaat vaak uit enthousiaste medewerkers, HRM-professionals en soms ook een speciale diversiteitsfunctionaris. Bij het opzetten van een dergelijke werkgroep is het zinvol als daar managers en bestuurders bij betrokken zijn, volgens de respondenten. Dit helpt om het thema te blijven agenderen.

“En toen is mijn directeur erbij gekomen en zo een soort van groepje gebouwd. En nu is het echt een topic elke keer op de agenda. Dus dat is wel heel gaaf.” (HR-professional, grootbedrijf, commercieel)

Om voldoende draagvlak te creëren is het nodig om alle lagen van een organisatie mee te krijgen, meestal te beginnen bij de hoogste lagen, al kan het ook van onder uit de organisatie komen. Het hangt af van de organisatielcultuur wat het best werkt. Een andere belangrijke speler voor het creëren van draagvlak is de HRM-afdeling. Bij het bevorderen van gelijke kansen in werving en selectie moet HRM vaak bepaalde processen aanpassen.

Inclusieve werkcultuur

De derde voorwaarde die de respondenten noemen is een inclusieve werkcultuur. De meeste respondenten geven aan dat bij het streven naar meer diversiteit in het personeelsbestand, het belangrijk is dat er ook een inclusief klimaat op de werkvloer is. Als er meer personeel met een migratieachtergrond wordt binnengehaald, is het behouden van diversiteit een prioriteit. Een inclusieve werkcultuur is hierbij essentieel. Er kan worden gekeken naar de processen, inrichting van gebouwen, het gedrag van de individuele werknemers, hoe promotie wordt georganiseerd en de kwaliteitsnormen wat betreft de manier van werken. Dit kan vragen om nieuwe protocollen en gedragsregels. Alleen maar meer personeel met een migratieachtergrond binnenhalen, betekent niet dat er ook vanzelf inclusief gewerkt wordt.

“... er toch wel weer veel mensen vertrekken. Dat er toch nog heel erg vanuit standaarden wordt gewerkt en collega's elkaar ook op die manier benaderen. Dus die inclusieve gedachte is er wel maar het inclusief handelen in zo'n team [...] [en kijken] ook in mogelijkheden, in promotiemogelijkheden, in het erkennen van elkaars diversiteit en kwaliteit, daar..., dat is nog wel een vervolgstap waar ook heel veel nog te halen valt.” (HR-adviseur, grootbedrijf, non-profit)

Om als organisatie divers en inclusief te zijn, vraagt meer dan een focus op het binnenhalen van divers personeel met een migratieachtergrond. Het vraagt mogelijk een verandering van de werkcultuur; het gaat om een veilig klimaat op de werkvloer waarin discriminatie geen ruimte krijgt. Ofwel: om het creëren van sociale veiligheid. Enkele respondenten zijn tot deze conclusie gekomen doordat zij dit zelf hebben ondervonden.

“Maar wat wij merkten daar is dat mensen wegliepen die een diverse achtergrond hadden of die... [..] Dus we hadden heel veel exits daar en daar hebben we dus ook echt exitgesprekken mee gevoerd van: hoe komt dat dan? Ja, omdat er blijkbaar heel erg Nederlandse cultuur hing met vuile grapjes en met, hè ja, dus ook met discriminatiegrapjes die er werden gemaakt op de vloer.” (HR-professional, grootbedrijf, commercieel)

Enkele respondenten vertellen dat zij ervoor gezorgd hadden dat er meer personeel met een migratieachtergrond binnenkwam, maar dat deze mensen ook weer snel weggingen wanneer er niet werd gewerkt aan een inclusieve cultuur.

2.2.4 (4) *Knelpunten om te komen tot eerlijke werving en selectie*

De respondenten geven verschillende algemene knelpunten aan als het gaat om eerlijke werving en selectie en het bevorderen van diversiteit. Sommige knelpunten worden specifiek genoemd bij de verschillende aanpakken en methoden (zie de volgende paragrafen).

1. Weerstand: respondenten geven aan op alle niveaus binnen de eigen organisatie te maken te krijgen met weerstand wanneer er aan de slag wordt gegaan met het bevorderen van gelijke kansen of met diversiteitsbeleid. Het thema heeft voor veel mensen geen urgentie; er zijn andere prioriteiten, zo melden de respondenten. Daarnaast staat niet iedereen open voor meer mensen met een migratieachtergrond binnen de organisatie. Vaak gaat het hierbij om onbewuste vooroordelen of men ziet het nut en de noodzaak van diversiteitsbeleid niet in; er wordt bijvoorbeeld gedacht dat er binnen de eigen organisatie niet gediscrimineerd wordt. De HR-professionals ervaren vooral weerstand bij degenen die het beleid moeten uitvoeren. Maar ook bij bestuurders ervaren ze weerstand. Vaak wordt er toch nog geselecteerd en gezocht op 'klonen' van mensen die al in de organisatie werken. Het werken aan draagvlak is daarmee een van de grootste uitdagingen van de respondenten.
2. Beperkte invloed: een aanvullend knelpunt is dat de professional die bezig is met gelijke kansen en diversiteit vaak niet de doorslaggevende stem heeft in het aannamebeleid. Vaak zijn het HR-professionals die zich bezighouden met gelijke kansen die (team)managers of recruiters adviseren in de sollicitatieprocedure. De laatsten nemen vaak de uiteindelijke beslissing.
3. Weinig diversiteit in de groep sollicitanten: om meer diversiteit te krijgen moet een sector ook divers zijn. Dat is niet altijd het geval. De opleidingen in een sector spelen hierin een belangrijke rol. Als daar weinig studenten zijn met een migratieachtergrond, is het lastig om meer culturele diversiteit te bereiken. De regio waar een organisatie is gevestigd kan ook een rol spelen. Als de regio weinig diversiteit kent, is het moeilijker als organisatie om meer personeel met een migratieachtergrond te werven.
4. Grote verschillen in de organisatie: het verschilt sterk per team of laag in hoeverre er diversiteit is onder het personeel en aandacht voor gelijke kansen. Bijvoorbeeld, een hoofkantoor bestaat uit een homogene groep van witte mensen. In de uitvoerende (en dus juist niet in de leidinggevende) functies werken wel veel mensen met een migratieachtergrond. Hierdoor kan het idee ontstaan dat de organisatie al divers genoeg is, want in de uitvoerende lagen is al veel diversiteit. Daarnaast is een knelpunt dat de behoeften en wensen dus per afdeling en organisatie laag sterk verschillend kunnen zijn, waardoor het lastig is om één plan te maken.
5. Onder een deel van de werknemers en directieleden heerst het idee dat er binnen de eigen organisatie niet wordt gediscrimineerd.
6. Een snelle uitstroom van mensen met een migratieachtergrond en een beperkte doorstroom.

2.2.5 (5) *Bevorderen van diversiteit of tegengaan van discriminatie?*

Een klein deel van de respondenten is vooral bezig met het vergroten van de diversiteit van het personeelsbestand, terwijl anderen meer de focus leggen op het tegengaan van

discriminatie of vooroordelen in het selectieproces. Voor degenen die zich meer richten op diversiteit kan het zelfs zijn dat discriminatie geen thema is.

“We proberen ervoor te zorgen, niet zozeer discriminatie, maar meer dat wij een bredere groep aanspreken. Dus wij denken eigenlijk niet eens na over discriminatie, van hoe we dat kunnen voorkomen, omdat wij gewoon, dat kan ik met alle eerlijkheid zeggen, hier gewoon niet discrimineren. Maar we kijken wel heel bewust naar hoe we beter kunnen communiceren naar verschillende groepen.” (directeur, mkb, commercieel)

Deze organisatie is dus vooral bezig om personeel vanuit verschillende achtergronden te vinden en aan zich te binden en niet zozeer om mensen eerlijker te gaan beoordelen of iedereen gelijk te behandelen. Bij andere organisaties is dit minder uitgesproken dan bij deze, maar er zijn er meer die vooral bezig zijn om de organisatie in korte tijd diverser te maken qua personeel en niet zozeer met het voorkomen van discriminatie.

“En dat ze ook wel mij bellen en aangeven van: hey, ik krijg straks een vacature. En ik merk bijvoorbeeld dat in mijn team de gemiddelde leeftijd heel hoog ligt bijvoorbeeld. Wat kunnen we daaraan doen? Of ik merk dat er eigenlijk helemaal geen culturele mensen in mijn team zitten, maar ik ben wel het team van ondernemersadviseurs, dus ik vind dat we meer representatie moeten hebben van verschillende zeg maar. Dus ze zijn er wel mee bezig. Niet allemaal waarschijnlijk, maar wel veel heb ik het idee.” (inclusieadviseur, grootbedrijf, commercieel)

Zo is er een organisatie die soms aparte plekken reserveert voor mensen met een migratieachtergrond. Dan worden alleen kandidaten geselecteerd die een migratieachtergrond hebben.

“En een enkele keer wordt er gezegd: ‘Deze plek is enkel en alleen voor een kandidaat met een culturele achtergrond.’ Omdat de samenstelling van het team erom vraagt en het voor die [afdeling] belangrijk is. Dus dan, ja, gaan we alleen maar op zoek.” (HR-professional, grootbedrijf, non-profit)

De meeste organisaties zijn bezig met het doorlichten van hun eigen processen om deze eerlijker maken of ze willen dat gaan doen.

“Nou dat is best een uitdaging hè. We vinden van onszelf dat we mensen gelijke kansen geven, maar zeker vanuit de wetenschap en ook vanuit de geluiden die we horen van externen dat mensen toch nog onbewuste vooroordelen hebben. En nou aan ons de taak om die onbewuste vooroordelen bewust te maken en daar dan mee aan de slag te gaan.” (diversity officer/ HR-adviseur, grootbedrijf, non-profit)

Er zijn verschillende organisaties die aangeven dat bepaalde medewerkers een bewustwordingscursus hebben gevolgd om te voorkomen dat vooroordelen een rol spelen in de selectieprocessen.

2.2.6 (6) Het versterken van sociale normen

In het Delphi-rapport van TNO (Hulsege et al., 2020) staat beschreven dat wetenschappers het uitdragen van sociale normen overwegend positief beoordelen als middel om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen. Het gaat dan zowel om een duidelijke norm in de branche tegen discriminatie als om sociale normen binnen de eigen organisatie. Verantwoording afleggen (bijvoorbeeld in de branche) over het naleven van de normen is een middel om te zorgen dat deze normen versterkt worden.

Bijna alle respondenten werken aan het versterken van sociale normen gericht op antidiscriminatie of diversiteit binnen de eigen organisatie. Het gaat om sociale normen met betrekking tot diversiteit en inclusie; de norm wordt dus uitgedragen dat de organisatie deze thema's belangrijk vindt. In deze paragraaf worden de verschillende manieren beschreven waarop organisaties dat doen.

Allereerst proberen organisaties de sociale normen rond diversiteit en inclusie te versterken door middel van de interne communicatie. Dit gebeurt bijvoorbeeld door het delen van succesverhalen. Dan wordt bijvoorbeeld zichtbaar gemaakt wat er al gebeurt op het gebied van diversiteit en inclusie binnen een bedrijf of organisatie, of er wordt speciale aandacht gegeven aan verschillende feestdagen. Ook worden er portretten gemaakt van verschillende personeelsleden, of verschillende diversiteitsgroepen binnen een organisatie schrijven een intern artikel over het onderwerp. Hierdoor wil men duidelijk maken dat een organisatie divers en inclusief wil zijn.

“... die ben ik dus toen gaan inventariseren. En door dat onder de aandacht te brengen toen kon er ook een beetje trots ontstaan.” (HR-adviseur inclusie en diversiteit, grootbedrijf, non-profit)

Ten tweede worden er intern gezamenlijk nieuwe sociale normen gesteld door het organiseren van bijeenkomsten over inclusie en diversiteit. Er wordt op die bijeenkomsten ook gewerkt aan het creëren van draagvlak. Ten derde koppelen verschillende organisaties sociale normen aan hun visie of missie als organisatie. Dit vloeit vaak voort uit het eerder geformuleerde beleid. Er wordt uiting aan gegeven door dit op een website te plaatsen of te koppelen aan andere waarden van het bedrijf of de organisatie, zoals maatschappelijk verantwoord ondernemen.

“Als een organisatie zegt: wij willen naar buiten treden als een organisatie die maatschappelijk verantwoord onderneemt, hè dat willen we nu, sterker nog, [organisatie] neemt dat ook mee in z'n plan, dan betekent dat ook iets en moet je daar ook iets voor doen.” (HR-businesspartners, grootbedrijf, commercieel)

Niet alleen intern kunnen sociale normen invloed hebben, ook extern kunnen sociale normen een organisatie beïnvloeden. Bijvoorbeeld door klanten, of zoals eerder beschreven door druk vanuit de samenleving. Het communiceren van sociale normen extern heeft ook invloed op de sociale norm intern.

Sociale normen: externe uitingen

De meeste geïnterviewde organisaties hebben sociale normen over diversiteit en gelijke kansen gekoppeld aan hun externe uitingen. Bijvoorbeeld door het maken van podcasts, het genereren van media-aandacht, het ontwikkelen van een meldsysteem van discriminatie voor klanten, het laten zien van diversiteit door rolmodellen uit te lichten op de website, het te benoemen in het jaarverslag, het ondertekenen van de charter diversiteit, het laten zien van diversiteit in beeldmateriaal op de website en andere externe uitingen, inclusief taalgebruik, het delen op sociale media van het vieren van verschillende religieuze feesten en het expliciet benoemen in de arbeidsmarktcommunicatie.

“... We zijn bezig met bijvoorbeeld arbeidsmarktcommunicatie. Daar is net een heel groot onderzoek geweest van hoe zien [organisatie]’ers de organisatie en hoe zien externen de organisatie? Dus hoe zien potentiële sollicitanten onze organisatie en zien ze onze organisatie dan als een diverse organisatie of niet, of wat zou er dan nodig zijn? Dus dat, daar zijn we mee bezig. We willen ook in onze arbeidsmarktcommunicatie op alle mogelijke manieren laten zien dat we aan meer, gewoon een diverse organisatie zijn.” (inclusieadviseur, grootbedrijf, commercieel)

Arbeidsmarktcampagnes worden ook gebruikt om een organisatie als inclusief en divers te positioneren. Bedrijven en organisaties zijn dus op verschillende manieren bezig met het extern uiten van sociale normen. Dit zorgt ook intern voor nieuwe sociale normen. Wanneer bijvoorbeeld naar buiten gecommuniceerd wordt dat een organisatie inclusief en divers is, zorgt dit ook intern voor meer aandacht ervoor.

“Dus we hebben nu voor het Suikerfeest hebben we zo’n bakje baklava voor alle medewerkers geregeld. Nou dat heeft dan best wel veel voeten in de aarde dat je dat voor elkaar krijgt, want het gaat over veel geld en blablabla. Maar daardoor heeft dus wel een van onze medewerkers dat gedeeld op Instagram. (...) Van: ‘Ik ben blij dat [organisatie] stappen zet om een inclusieve werkgever te worden.’ Dat is dan weer opgepikt door de marketingvrouw, ik weet niet of je haar kent, zij is een soort van influencer op het gebied van discriminatie. En zij heeft dat dan weer gedeeld op haar Instagram. En dan denk ik natuurlijk, yes weet je wel. Zij is dus een ambassadeur voor ons als organisatie. Dus door intern dat soort dingen goed te doen, gaat het vanzelf ook extern zeg maar zich delen.” (inclusieadviseur, grootbedrijf, commercieel)

De resultaten laten zien dat interne en externe sociale normen elkaar versterken. Zo kan, zoals beschreven in de bovenstaande quote, intern aandacht besteden aan verschillende religieuze feestdagen ervoor zorgen dat dit extern wordt gedeeld, wat weer zorgt dat er intern ook meer aandacht voor is.

Kansen en voordelen

Bedrijven en organisaties zien verschillende kansen en voordelen om sociale normen extern beter te communiceren.

1. Sociale normen voor gelijkheid duidelijker terug laten komen in de onlinecommunicatie. Dit gebeurt nog te weinig, vinden de geïnterviewden, en organisaties zien een kans om dit beter en vaker te doen.

2. De eigen organisatie in netwerken van organisaties positioneren als divers en inclusief. Dit is een kans om aan sociale normen te werken maar ook aan de uitstraling van de organisatie. Dit heeft ook invloed op de interne sociale normen.
3. Het communiceren van externe sociale normen voor gelijkheid kan ervoor zorgen dat een bedrijf of organisatie nieuwe, andere mensen aantrekt; vooral als er krapte is in een sector is dit een kans om meer personeel te werven.
4. Het communiceren van deze sociale normen kan zorgen voor betere klantbinding. Klanten vragen om meer diversiteit en inclusie.

Knelpunten

Naast kansen en voordelen zijn er ook verschillende knelpunten waar organisaties tegenaan lopen bij het uiten van sociale normen voor gelijkheid.

1. Wat extern wordt geuit moet kloppen met hoe het intern is. Werkgevers zien dit als een knelpunt om zich extern meer te uiten als een diverse organisatie.
2. Als een organisatie uit meerdere onderdelen bestaat, moet daar ook rekening mee worden gehouden. Alle onderdelen moeten meegenomen worden in de sociale normen.
3. Soms hebben mensen met een migratieachtergrond het gevoel dat ze misbruikt worden om naar buiten toe een divers beeld te schetsen, bijvoorbeeld als zij op de foto moeten voor een externe uiting.
4. De organisatie is nog niet divers en mist dus divers beeldmateriaal.

2.2.7 (7) Netwerk en verantwoording afleggen

De meeste respondenten zien het afleggen van verantwoording over hun diversiteitsbeleid aan een branchenetwerk wel zitten, nadat er is uitgelegd wat dit inhoudt. Het vormen van een netwerk om van elkaar te leren, spreekt aan. Het, eventueel binnen de eigen sector, verantwoording afleggen over hun diversiteitsbeleid op processen is ook iets wat aanspreekt. De meeste respondenten geven aan dat dit vooral interessant is voor de toekomst. Allereerst willen zij hun eigen processen op orde hebben. Het vergt veel tijd om sectorbreed bezig te gaan, en dit zou dus juist ook vertragend kunnen werken.

“De eerste gedachte die ik nu heb, en dat is misschien een beetje beperkt, is dat ik dan denk, weet je, we moeten eerst vooral zelf stappen zetten. En als we nu eerst ook met een soort van mensen uit de sector, dat vertraagt alleen maar heel erg, terwijl wij willen nu een soort van vooruit. Dus zou dat nu de volgende stap zijn, nee, dat zou dan daarna pas weer komen.” (manager, grootbedrijf, commercieel)

Verschillende respondenten vragen zich af of verantwoording naar elkaar afleggen haalbaar is, vooral omdat zij in een concurrerende sector werken. Aan de andere kant wordt er op andere vlakken wel samengewerkt.

“Alles wat helpt moet je in ieder geval proberen. Dus daar waar die mogelijkheden er liggen, concurrentie is erg groot hè (...) ze slaan mekaar de koppen in hè dus, ja maar goed maar van de andere kant op het gebied van opleidingen, zitten we wel met het vakdiploma en dat soort dingen.” (HR-businesspartners, grootbedrijf, commercieel)

Een van de respondenten ziet veel mogelijkheden in het idee van verantwoording afleggen en het vormen van een netwerk; de organisatie heeft al een netwerk met de branche waarin ze met elkaar spreken over dit soort thema's. Het grootste probleem volgens de respondent is budget om het goed op te kunnen zetten.

Kansen en voordelen

1. Het verantwoording afleggen geeft de ruimte voor externe monitoring van het beleid door een netwerk. Dit kan volgens sommige respondenten leiden tot betere naleving van interne procedures. Ook zorgt het voor een besparing op de interne monitoring.
2. Externe controle zorgt voor meer druk om daadwerkelijk werk te maken van diversiteitsbeleid en zorgt ervoor dat mensen sneller meegaan.
3. Organisaties kunnen gebruikmaken van bestaande netwerken.

Knelpunten

1. Men is bang dat het te veel administratie oplevert.
2. Het kan vertragend werken op het eigen proces om te werken aan diversiteit en gelijke kansen.
3. De vraag is of het bestuur mee wil werken. Dit is nodig om deze methode goed toe te kunnen passen.
4. Het opzetten van een netwerk en procedures kost veel geld en tijd.
5. In sterk concurrerende branches zien enkele respondenten dit niet zitten.

2.2.8 (8) Objectief werven en selecteren

Uit de Delphi-studie (Hulsegge et al., 2020) komt naar voren dat het objectiveren van de selectieprocedure als overwegend positief beoordeeld werd door wetenschappers als middel om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen. Dit objectiveren van de selectieprocedure, ofwel objectief werven en selecteren, gebeurt door middel van objectieve gestructureerde gespreksvoering. Men werkt met een beoordelingsformat met duidelijke criteria en de-identificatie van de cv's van sollicitanten. Bij voorkeur wordt gewerkt met een gestandaardiseerd anoniem sollicitatieformulier.

De meeste respondenten zijn enthousiast over het principe van objectief werven en selecteren. Ook zijn de meeste respondenten binnen hun organisatie bezig met een of meerdere onderdelen van objectief werven en selecteren. Het totaalpakket van objectief werven en selecteren wordt dus nog niet toegepast, maar er worden een of meerdere onderdelen uitgehaald. Zo geven meerdere respondenten aan bezig te zijn met het selecteren op competenties. Zo zetten sommige organisaties assessments in, een tool of ze werken alleen met competenties maar zonder scorekaart. Andere organisaties passen de methode alleen toe bij 'hogere' functies of doen dit alleen bij bepaalde teams die hier enthousiast over zijn.

"Dus bijvoorbeeld binnen IT zeggen ze dat mensen best wel binair zijn, gewoon iemand is of geschikt of niet geschikt, het gaat gewoon helemaal om kwaliteit. Terwijl bij andere afdelingen zoals marketing gaat het veel meer over, heb je de juiste mindset? En pas je binnen het team?" (inclusieadviseur, grootbedrijf, commercieel)

Enkele organisaties passen het objectief werven en selecteren volgens van tevoren vastgestelde competenties toe, maar gebruiken vervolgens geen scorekaart om te bepalen wie er aangenomen wordt. Bij een scorekaart zijn de gewenste competenties uitgewerkt en is

er ook uitgewerkt wat een kandidaat moet kunnen om een bepaald punt te scoren. De kandidaat met de meeste punten wordt bij objectief werven en selecteren aangenomen. Dit wordt nog weinig omarmd.

“Ik vind wel dat het menselijke aspect ook nog, maar dat is iets persoonlijks hè, dat vind ik ook altijd heel belangrijk want anders kunnen we niet zo goed het selectieproces door een robot laten doen.” (corporate recruiter, grootbedrijf, commercieel)

Het gestructureerde interview wordt ook nog weinig toegepast. Bij een gestructureerd interview tijdens een sollicitatieprocedure krijgen alle deelnemers dezelfde vragen voorgelegd in dezelfde volgorde, waarbij ze evenveel tijd hebben. Ook hierover zijn veel respondenten niet enthousiast.

“Wellicht dat de gesprekken zwaar worden. Je probeert natuurlijk altijd om een sollicitant op z'n gemak te stellen hè en door een gesprek aan te gaan vertelt een sollicitant altijd veel meer dan dat ze, dan dat je alleen maar een vragenvuur gaat afnemen. En daardoor zie je vaak veel meer van de persoonlijkheid dan dat je je aan de standaard gestructureerde vragenlijst houdt denk ik.” (corporate recruiter, grootbedrijf, commercieel)

Een andere respondent laat weten dat zij niet zozeer zelf een probleem heeft met een gestructureerd interview, maar wel haar collega's die de recruitment op zich nemen.

“Nou, eigenlijk zit ik aan een specialisme. Ik zit aan een expertise. Eigenlijk door te zeggen, we gaan het anders doen, zeg ik: ‘je doet het nu niet goed’.” (inclusieadviseur, grootbedrijf, commercieel)

Kortom, het idee van objectief werven en selecteren wordt door de meeste respondenten gewaardeerd, maar in de praktijk voeren ze meestal niet het totaalpakket uit. Dit is onder meer vanwege de weerstand die ze ervaren bij collega's of de twijfels die ze zelf hebben. De bereidheid om te experimenteren met objectief werven en selecteren blijkt echter duidelijk aanwezig.

Anoniem solliciteren kan worden meegenomen als onderdeel van objectief werven en selecteren, maar ook als 'losse' aanpak (Hulsegge et al., 2020). Meerdere respondenten geven aan dat anoniem solliciteren 'gevoelig' ligt binnen hun organisatie of dat men het ronduit niet ziet zitten. Waarom dit gevoelig ligt wordt niet duidelijk. Wel wordt aangegeven dat werknemers hier zeer verschillend over denken. Er wordt ook meerdere keren aangegeven dat het gesprek hierover nog gevoerd moet worden.

Kansen en voordelen

1. Klein beginnen: enkele respondenten zien kansen om objectief werven en selecteren in het klein te proberen bij een afdeling of voor bepaalde functies. Het streven hierbij is om uiteindelijk het totaalpakket van objectief werven en selecteren toe te passen. Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden door het eerst toe te passen op trainees, bij wijze van pilot.
2. Professionalisering: het toepassen van objectief werven en selecteren wordt ook gezien als een professionaliseringslag voor de HRM-professionals.

3. Een reorganisatie of een samenvoeging kan een goed implementatiemoment zijn. Doordat er verschillende dingen veranderen, is het ook makkelijker om direct het objectief werven en selecteren te implementeren.
4. Het kan helpen als er gespecialiseerde organisaties meekijken bij het implementeren en toepassen van het objectief werven en selecteren.
5. Om met objectief werven en selecteren directer resultaat te bereiken (dus ook snel te zorgen voor een meer divers personeelsbestand) kan diversiteit als competentie worden beschreven.
6. Een van de motieven om objectief werven en selecteren toe te passen, is dat het beter is voor de klantbeleving van de sollicitant. Doordat objectief werven en selecteren sollicitanten een eerlijke en duidelijke procedure geeft.

Knelpunten

1. Men gebruikt niet de juiste competenties; enkele respondenten passen al wel het selecteren op basis van competenties toe, maar het gaat daarbij om competenties die al jaren worden gebruikt en die mogelijk niet inclusief zijn. De diversiteit in het personeelsbestand neemt daardoor niet toe.
2. Het implementeren van objectief werven en selecteren blijft een aandachtspunt. Handleidingen en richtlijnen voor het toepassen van objectief werven en selecteren worden bijvoorbeeld slecht gelezen. De kennis blijft hierdoor deels bij HR liggen. Vooral als managers in teams verantwoordelijk zijn voor het selectieproces geeft dit problemen; zij zijn vaak niet goed op de hoogte van wat objectief werven en selecteren echt inhoudt.
3. Misverstanden over objectief werven en selecteren: de ervaring is dat collega's kunnen denken dat objectief werven en selecteren een focus inhoudt op diversiteit en dat daarmee wordt ingeleverd op kwaliteit.
4. Het objectief werven en selecteren levert niet altijd de gewenste diversiteit in het personeelsbestand op; er is niet direct meer 'divers' personeel.
5. Meerdere respondenten zijn bang dat het werken met een gestructureerde vragenlijst onpersoonlijk wordt. De klantervaring vinden zij erg belangrijk. Zij zien vooral kansen om het objectieve gedeelte aan te vullen met een persoonlijk gesprek. Als de methode meer bekend zou worden onder sollicitanten, zou dit hen helpen. Sollicitanten zouden dan beter weten waar zij bij een gestructureerd interview aan toe zijn.
6. De klik met een sollicitant blijft voor veel bedrijven en organisaties belangrijk. De HR-afdeling kan overtuigd zijn van het belang van objectief werven en selecteren, maar de managers in de teams vinden de klik vaak het belangrijkste. Zij zien ook niet altijd het nut in van objectief werven en selecteren of hebben er geen tijd voor.
7. Tijd blijft een van de grootste knelpunten bij objectief werven en selecteren. Het kost veel tijd om de procedures aan te passen en het objectief werven en selecteren goed uit te voeren. De prioriteit hiervoor wordt niet altijd gevoeld.
8. Budget: er is geld nodig om objectief werven en selecteren goed te implementeren en dat is er vaak niet. Dit geldt ook voor het opleiden van interne recruiters om objectief te werven en te selecteren.
9. Te weinig HR-professionals: om objectief werven en selecteren goed te implementeren zijn er vaak meer HR-professionals nodig dan er in dienst zijn. Dit geldt met name voor grotere organisaties. Omdat de selectie vaak belegd is bij een team, kunnen HR-professionals niet altijd bij de gesprekken aanwezig zijn, of de kwaliteit waarborgen en het geheel monitoren.

10. Weerstand: soms ontbreekt de motivatie bij teams, waardoor objectief werven en selecteren niet van de grond komt. Dit kan ermee te maken hebben dat men het nut er niet van inziet. Ook recruiters kunnen weerstand hebben. Bij hen kan het gevoel ontstaan dat bijvoorbeeld een diversiteitsmanager zich met hun professionaliteit bemoeit.

Specifiek voor anoniem solliciteren worden de volgende knelpunten genoemd:

1. Het geeft eerlijker kansen maar zorgt niet direct voor meer diversiteit in het personeelsbestand.
2. Het vertraagt het werving-en-selectieproces. Het anonimiseren kost veel tijd. Als gegevens niet op het cv staan, moeten die worden opgevraagd door HR. De ervaring is dat sollicitanten nu al minder op hun cv zetten waardoor het proces al langer duurt.
3. Een enkeling ziet het nut niet in van anoniem solliciteren. Als reden wordt genoemd dat zij nu ook niet naar namen en foto's kijken, maar alleen focussen op competenties.

2.2.9 (9) Streefcijfers en quota

In de Delphi-studie (Hulsegge et al., 2020) worden de volgende twee zaken door wetenschappers als overwegend positief beoordeeld voor het tegengaan van arbeidsmarktdiscriminatie: 'het stellen van sancties wanneer het quotum niet wordt gehaald' en 'het invoeren van een quotum als andere interventies onvoldoende effectief blijken te zijn'.

In de praktijk zien we dat het woord 'quota' weerstand kan oproepen. Het gaat eerder om doelrealisaties en KPI's¹. Voor verschillende bedrijven en organisaties is het logisch dat er streefcijfers worden gehangen aan beleid, maar niet elke organisatie ziet dit zitten. Er zijn ook organisaties die liever stellen dat er bijvoorbeeld bij elke sollicitatieronde kandidaten moeten zitten die zorgen voor meer diversiteit binnen de organisatie. Dit kan dan ook worden bijgehouden. Maar er zijn ook organisaties die een duidelijk quotum hebben gesteld voor een periode, en waar men binnen de organisatie geen weerstand tegen heeft.

"... hebben we een quota ingesteld voor de komende tien jaar voor mensen met een niet-Westerse migratieachtergrond..." (diversity officer/HR-adviseur, grootbedrijf, non-profit)

Het hanteren van streefcijfers, doelrealisaties of quota zorgt voor een stok achter de deur, zo stellen meerdere respondenten. Zij zeggen dat ambities niet voldoende zijn: er moeten consequenties aan hangen. Bijkomend effect is dat mensen verantwoordelijk worden om te voldoen aan de gestelde quota.

"... daar hadden ze heel erg behoefte aan om een soort van streven te hebben. En ook als we daar... ik ben ook wel van mening dat het heel belangrijk is binnen [organisatie] want dan kunnen we als zij die doelen hebben gesteld, kunnen we het ook weer koppelen. En dat hebben we ook gedaan in de beoordelingen van de managers." (HR-professional, grootbedrijf, commercieel)

Quota, doelrealisaties en KPI's geven ook de kans om het beleid te monitoren. De meeste respondenten geven aan dit belangrijk te vinden. Om het diversiteitsbeleid echt serieus te nemen vinden de meeste organisaties het belangrijk er iets van een quotum aan te hangen.

¹ Kritieke prestatie-indicatoren zijn variabelen om de prestaties van beleid te monitoren.

Kansen en voordelen

1. Het invoeren van een quotum kan het best op een gefaseerde manier gedaan worden. Dus per afdeling, regio en niet direct met heel grote aantallen.
2. Verantwoording door managers over de quota geeft verantwoordelijkheid en draagvlak voor dit thema.
3. Een quotum kan aansluiting bij andere streefcijfers of de werkwijzen binnen een organisatie. Zoals andere KPI's.

Belemmeringen

1. Het vastleggen van gegevens over (migratie)achtergrond of het bijhouden voor monitoring mag alleen op vrijwillige basis, dus sollicitanten moeten hiervoor toestemming geven.
2. De angst leeft dat mensen niet op kwaliteit worden aangenomen maar omdat ze een bepaalde achtergrond hebben. De aangenomen mensen kunnen dat ook zo voelen en dat kan voor hen onprettig zijn. De angst is tevens dat geschikte kandidaten die niet voldoen aan het quotum worden opzijgeschoven.
3. Het verplichte karakter kan stuiten op weerstand onder de werknemers.
4. Het risico is dat er alleen gemonitord wordt met harde cijfers. Aandacht geven aan sociale veiligheid en dat monitoren blijft belangrijk, ook al is dat niet altijd in harde cijfers te vangen.
5. Het vaststellen van een percentage of streefgetal is lastig. Waarop wordt dat gebaseerd, is het realistisch en haalbaar? Hoe kan het getoetst worden? Past het quotum bij de samenstelling van de inwonerspopulatie van de regio?
6. Voor realisatie is draagvlak belangrijk, ook van directie en managementteam. Als dit mist, kan een quotum niet worden ingevoerd.
7. In sommige branches zijn er weinig mensen met een migratieachtergrond. Dit begint vaak al bij de opleidingen.
8. Het realiseren en monitoren van een quotum kost veel tijd.

2.2.10 (10) Andere methoden die werkgevers toepassen

Hieronder bespreken we een aantal aanpakken die eerder naar voren zijn gekomen in het KIS-onderzoek onder mkb-ondernemers.

Inzetten op talent en langere proefstages

Van het idee van proefstages worden de meeste respondenten niet enthousiast. De angst leeft vooral dat er te veel nadruk wordt gelegd op migratieachtergrond en dat er te veel druk op mensen wordt gelegd. De respondenten denken dan met name aan het creëren van stageplekken speciaal voor mensen met een migratieachtergrond. Daarover zijn zij niet enthousiast, evenmin als over langere proefperiodes en proefstages. Het voelt voor sommigen dat zij iemand dan aan het lijntje houden.

“Maar die, ja, die periode is er wel ook om echt te kijken, past het. En als een team zegt, het past niet, ja, dan haal ik iemand daar ook weg, want als zij zeggen het wordt 'm niet, dan moet iemand, of te veel op zijn tenen lopen, of heeft het idee dat ie er steeds niet bij hoort, dus dan is het ook geen goeie plek.” (manager, grootbedrijf, commercieel)

Een andere respondent ziet het als een verkapt voorkeursbeleid. Zij focussen niet zozeer op het meer divers maken van de organisatie, maar op het bieden van gelijke kansen. Wat wel veel wordt gedaan is het zoeken naar talent of voor talent een plek zoeken in de organisatie. Zo hebben enkele respondenten een talentscout in dienst die specifiek op zoek gaat naar talent met een diverse achtergrond.

“We zijn ook bezig met bijvoorbeeld ja een talentscout. Iemand van het team recruitment die heel actief op zoek gaat naar talenten uit minder vertegenwoordigde groepen en die ook op verschillende plekken aan gaat bieden. Nou dat soort dingen denk ik dat echt het verschil gaat maken op een gegeven moment.” (HR-adviseur inclusie en diversiteit, grootbedrijf, non-profit)

Het gaat meestal om werkervaringsplekken of traineeships. Mensen worden op deze manier ook intern opgeleid. Doorgroeimogelijkheden zijn voor deze talenten belangrijk, vinden de respondenten. Hierin faciliteren enkele organisaties dan ook.

Kansen en voordelen

1. Werkervaringsplekken kosten meestal minder geld.
2. Door schaarste is het aantrekkelijk om mensen intern op te leiden.
3. Een talentscout kan zich specifiek richten op meer diversiteit.

Knelpunten

1. Niet altijd is er ruimte voor talent. Dit heeft vaak met de inrichting van een organisatie te maken of het draagvlak om dit uit te voeren. Is er bijvoorbeeld genoeg geld en tijd om talenten goed te begeleiden?
2. Langere stages kunnen werknemers onzeker maken.
3. Nieuw divers talent vraagt meer dan alleen het binnenhalen van mensen; om ze te behouden is er ook aandacht nodig voor een inclusief werkklimaat.
4. Respondenten zijn bang dat er wordt ingeleverd op kwaliteit wanneer er alleen wordt gezocht naar mensen met een migratieachtergrond.
5. Respondenten vragen zich af of het wel aantrekkelijk is om deel te nemen aan een proefstage.

Voorkeursbeleid

Meerdere respondenten hanteren een vorm van voorkeursbeleid. Het gaat meestal niet om formeel en juridisch kloppend voorkeursbeleid maar om informele afspraken. Bijvoorbeeld om ook kandidaten met een migratieachtergrond uit te nodigen, alleen op zoek te gaan naar mensen met een migratieachtergrond of specifiek mensen met een migratieachtergrond uit te nodigen. Redenen zijn vaak dat men vindt dat de organisatie niet divers genoeg is en dat men dit snel wil veranderen. Ook kan het voor de kwaliteit van een product belangrijk zijn dat het team divers is. Een probleem kan volgens de respondenten echter zijn dat er dan op andere kwaliteitseisen wordt ingeleverd. Er zijn ook respondenten die juist geen voorkeursbeleid voeren. Als redenen worden genoemd dat zo alsnog kansenongelijkheid ontstaat, of dat men hiermee eerder een negatieve ervaring heeft gehad.

*“De [organisatie] kiest ervoor om dat niet te doen omdat ze daar negatieve ervaringen mee hebben gehad in het verleden, waarin bepaalde posities dan door de RvB bijvoorbeeld, dat ze wilden dat daar dan per se een vrouw kwam, waardoor uiteindelijk de vrouw die daar kwam wel een beetje als excuustruus werd gezien.”
(inclusieadviseur, grootbedrijf, commercieel)*

Voorkeursbeleid wordt dus al vaker toegepast, maar niet iedereen heeft hier even goede ervaringen mee. Het wordt vaak ingezet om snel tot een meer diverse organisatie te komen. Niet altijd worden er eerst andere methoden uitprobeerd om eerlijkere kansen te bevorderen.

Blind aannemen op competenties

Het aannemen van mensen alleen op basis van competenties en zonder een gesprek ziet bijna geen enkele respondent zitten. Er worden vooral mogelijke knelpunten genoemd:

1. Hiervoor is te weinig draagvlak; managers en teams willen eerst een totaalplaatje zien.
2. Men wil vaak juist meer informatie over de kandidaat hebben.
3. De organisatie is te klein om dit te kunnen doen; opleiding zou hierbij nog nodig zijn.

2.2.11 (11) Wensen

De respondenten vinden het lastig om algemene wensen te benoemen. Toch zijn er een aantal wensen naar boven gekomen:

1. Meer kennis over het behouden van diversiteit in het personeelsbestand.
2. Concrete tips over het uitzetten van vacatures: waar kun je vacatures uitzetten zodat er meer mensen met een migratieachtergrond worden bereikt?
3. Concrete workshops of aanbod voor HRM- en recruitmentprofessionals over inclusief werven en selecteren.
4. Behoeftte aan kennisdeling met organisaties die al op de ‘goede weg zijn’ als het gaat om inclusief werven en selecteren en meer divers worden.

In het algemeen kan dus gesteld worden dat de professionals die belast zijn met het diversiteitsbeleid vooral behoefte hebben aan kennis en tips over hoe ze dit kunnen doen en dat ze graag leren van de ervaringen van anderen hierin.

2.3 Samenvatting en conclusies hoofdstuk 2

Voor dit deel van het onderzoek namen we diepte-interviews af met vertegenwoordigers van negen grote organisaties en één kleine. Hieronder beantwoorden we de onderzoeksvragen die we hebben gesteld.

2.3.1 Beantwoording vraag 1: huidige manier van werven en selecteren

Hoe ziet het werving-en-selectieproces van werkgevers er nu uit?

Hoe organisaties werven en selecteren verschilt per organisatie. Maar in alle deelnemende organisaties verloopt de werving en selectie nog vaak vrij traditioneel: er worden bijvoorbeeld nog vaak ongestructureerde persoonlijke sollicitatiegesprekken gehouden om de beste kandidaat te vinden en de klik speelt hierin nog vaak een rol. Er wordt echter ook steeds meer gekeken naar competenties, maar hoe dat precies gebeurt wisselt heel sterk. Dat komt omdat het uiteindelijk niet de HRM-adviseurs maar de managers zijn die aan de knoppen draaien

tijdens het werving-en-selectieproces. Meestal heeft de HRM-medewerker of -adviseur wel een belangrijke rol in de beginfase, maar uiteindelijk is het meestal de manager of leidinggevende van de afdeling waar de vacature is ontstaan, die beslist. Hierdoor verlopen werving-en-selectieprocessen vaak heel verschillend binnen een en dezelfde organisatie, want iedere manager heeft hier weer eigen ideeën over. HRM-managers proberen hier vaak een duidelijke lijn in te krijgen en werken onder meer met functieprofielen bij het opstellen van een vacaturetekst.

2.3.2 *Beantwoording vraag 1a: evidencebased aanpakken*

Welke effectieve maatregelen passen werkgevers al toe om enerzijds discriminatie in werving en selectie te voorkomen en anderzijds de diversiteit te vergroten?

Bij het objectief werven en selecteren wordt er meestal niet ingezet op het totaalpakket maar op een of meerdere onderdelen daarvan. Zo wordt er al wel veel geselecteerd en geworven op competenties, maar spelen persoonlijke voorkeuren ook nog een rol. Het hanteren van normeringstabellen en scores wordt nog niet of nauwelijks toegepast. Over anoniem solliciteren is men niet enthousiast. Kortom, men staat positief tegenover het principe van objectief werven en selecteren, men experimenteert er al mee in de praktijk, maar er wordt nog niet echt doorgepakt. Er lijkt nog meer behoefte te zijn om de ervaringen te horen van andere organisaties en concrete tips te krijgen, onder meer over hoe managers in dit proces mee te krijgen. Dit laatste is lastig, want die selecteren vaak op hun eigen manier en vinden de klik met een sollicitant meestal juist belangrijk. Het is voor HR- en diversiteitsprofessionals dan ook een grote uitdaging om op dit punt verandering te initiëren.

Het inzetten op het binnen en buiten de organisatie versterken van sociale normen gericht op diversiteit is iets wat vrijwel alle respondenten al doen. Intern worden sociale normen bijvoorbeeld uitgedragen door te laten zien wat er al gebeurt op het gebied van diversiteit en inclusie. Daarnaast wordt er veel aandacht besteed aan het extern uitdragen van een sociale norm, ook om zo aantrekkelijker te worden voor personeel met een migratieachtergrond. Dit heeft invloed op de interne sociale normen van de organisaties. Ook over het participeren in netwerken voor bijvoorbeeld de eigen branche is men positief. Voor de toekomst vinden verschillende respondenten het afleggen van verantwoording wel interessant, maar zover zijn ze nog lang niet, vinden zij. Tot slot maakt een groot deel van de respondenten gebruik van voorkeursbeleid, in het bijzonder van quota of andere concrete doelstellingen.

2.3.3 *Beantwoording vraag 1b: motieven*

Wat zijn de motieven van werkgevers om in te zetten op het voorkomen van discriminatie in werving en selectie?

De meeste respondenten zijn aan de slag gegaan met diversiteit door ontwikkelingen in de samenleving zoals de Black Lives Matter-beweging. Daarnaast komt motivatie ook voort uit de vraag van klanten en door de krapte op de arbeidsmarkt. Daarnaast zijn er individuele werknemers of managers die uit eigen motivatie het thema diversiteit aanzwengelen. Zo komt het een enkele keer voor dat een nieuwe bestuurder ervoor zorgt dat dit thema op de agenda komt.

Veel van de respondenten zijn sterk gemotiveerd door de wens om de diversiteit in het personeelsbestand te vergroten. Voor sommigen is dit zelfs de hele focus van hun diversiteitsbeleid. Deze organisaties lijken de stap over te slaan om eerst na te gaan *waarom* ze minder diversiteit in hun personeelsbestand bereiken (zit er 'bias' in de manier van werven en selecteren?) en behouden (is er een inclusieve cultuur op de werkvloer?). Ze lijken meteen aan de slag te willen gaan om in korte tijd zoveel mogelijk 'diverse' medewerkers binnen te

halen. Echter, de meeste organisaties waarmee we hebben gesproken willen niet alleen meer diversiteit in het personeelsbestand, maar ook aandacht voor 'bias' in hun eigen werving-en-selectieproces.

2.3.4 Beantwoording vraag 2, 2a en 2b: haalbaarheid evidencebased aanpakken

Welke aanpakken die vanuit de wetenschap als effectief zijn beoordeeld, zijn volgens werkgevers haalbaar in de praktijk om enerzijds discriminatie in werving en selectie te voorkomen en anderzijds de diversiteit te vergroten? (met hierbij de focus op 'objectief werven en selecteren')?

(a) Welke onderdelen van objectief werven en selecteren achten werkgevers haalbaar om in te voeren en willen ze inzetten om discriminatie in werving en selectie te voorkomen?

(b) Welke kansen en belemmeringen ziet men daarbij?

De meeste respondenten zijn positief over objectief werven en selecteren. Ze willen echter niet alle onderdelen inzetten en zien veel belemmeringen. Meestal gaat het over een van de verschillende onderdelen van deze methode. Enkele organisaties zijn er al mee bezig en leggen de focus vooral op competenties. Men is echter minder enthousiast over het gebruik van gestructureerde interviews omdat men het idee heeft dat het daardoor minder persoonlijk wordt. Meestal weet men het echter nog niet en wil men het vooral gaan uitproberen in de praktijk. De meerderheid heeft dat nog niet gedaan en wil klein starten. Zo beginnen sommige organisaties eerst met trainees, andere voeren eerst een bepaald onderdeel in van objectief werven en selecteren. Een vaak genoemde belemmering is dat er tijd en budget nodig is en dat er voldoende HR-professionals nodig zijn om het proces te begeleiden. Ook moet er eerst stevig beleid zijn om objectief werven en selecteren te kunnen invoeren. Van de top tot andere managementlagen moet men hiermee uit de voeten kunnen.

Wat het extra moeilijk maakt om vernieuwende en bewezen aanpakken in te voeren – waaronder objectief werven en selecteren – is dat het vaak de managers zijn die gaan over het aannemen van personeel; HRM-medewerkers staan soms aan de zijlijn toe te kijken hoe de door hen uitgestippelde route niet wordt gevolgd.

2.3.5 Beantwoording vraag 2c: andere aanpakken

Welke andere maatregelen zoals bekend uit de praktijk (zie KIS-onderzoek in het mkb: Broekroelofs et al., 2020) zou men willen toepassen en welke kansen en belemmeringen ziet men daarbij?

De respondenten zijn niet enthousiast over proefstages. De aanname daarbij is dan veelal dat er alleen stages gecreëerd worden voor mensen met een migratieachtergrond en dat zien de meesten niet zitten. De respondenten zijn wel enthousiast over het idee van traineeships en talentscouts en willen hier mogelijk meer mee gaan doen. De respondenten zijn niet enthousiast over het blind aannemen van medewerkers ('open hiring').

Een aantal van de respondenten past een vorm van informeel voorkeursbeleid toe, vergelijkbaar met de mkb'ers in het KIS-onderzoek. Ook hier gaat het om niet juridisch getoetst voorkeursbeleid, maar een manier van werken om zo snel mogelijk meer diversiteit in het personeelsbestand te krijgen. Zo worden er vaak informele afspraken gemaakt om ook kandidaten met een 'diversiteitskenmerk' uit te nodigen, of alleen op zoek te gaan naar mensen met een migratieachtergrond, of specifiek mensen met een migratieachtergrond uit te nodigen. Zo willen de organisaties ervoor zorgen dat ze ook echt binnen korte tijd 'diverser' worden. De focus ligt in dat geval dus niet op antidiscriminatie of het creëren van gelijke kansen in werving en selectie, maar op het in korte tijd meer diversiteit in het personeelsbestand te realiseren.

2.3.6 Beantwoording vraag 3: wat werkgevers nodig hebben

Wat hebben werkgevers nodig om de voor hen haalbare aanpakken te implementeren om discriminatie in werving en selectie te voorkomen en anderzijds de diversiteit te vergroten? Om te kunnen werken aan diversiteits- of antidiscriminatiebeleid geven bijna alle respondenten aan dat hieraan een aantal voorwaarden verbonden zijn: (1) beleid, (2) draagvlak en (3) een inclusieve werkcultuur. Daarnaast zijn er enkele organisatorische randvoorwaarden, zoals voldoende budget, tijd en ruimte, prioriteit en voldoende opgeleid personeel.

Als het gaat om het invoeren van beleid dat gericht is op het verminderen van discriminatie (of het bevorderen van gelijke kansen) in werving en selectie, dan is een van de knelpunten dat een deel van de managers en medewerkers op de werkvloer de overtuiging heeft dat er binnen de organisatie niet gediscrimineerd wordt. Antidiscriminatiebeleid wordt dan ook als niet nodig ervaren.

Als het gaat om beleid dat erop gericht is om meer personeel met een migratieachtergrond te vinden (of diversiteitsbeleid) dan is een van de knelpunten weerstand binnen de organisatie; een deel van de managers en medewerkers op de werkvloer wil helemaal niet meer diversiteit in het personeelsbestand of vindt dat dit er al voldoende is. Dit laatste verschilt echter vaak per afdeling, waardoor het lastig is om de hele organisatie te overtuigen van het nut.

In de praktijk lopen beleid gericht op het verminderen van discriminatie en beleid gericht op het bereiken van meer diversiteit in het personeelsbestand vaak door elkaar heen. Respondenten refereren in de interviews ook vaak niet duidelijk naar het een of het ander maar beschouwen het als een geheel. In het algemeen ervaren zij de volgende knelpunten:

- Er is weinig diversiteit in het aanbod van sollicitanten in de eigen branche of in een bepaald vakgebied.
- Er zijn grote verschillen in de organisatie en het is moeilijk om de hele organisatie te bereiken.
- Er is weerstand in verschillende lagen van de eigen organisatie tegen diversiteitsbeleid.
- HR heeft beperkte invloed op de managers (die op hun eigen manier werven).
- Er is een snelle uitstroom en een beperkte doorstroom van medewerkers met een migratieachtergrond.

Het creëren van draagvlak in grote organisaties, waar veel afdelingen zijn en allerlei verschillende werkstijlen en meningen, is voor deze organisaties duidelijk de grootste uitdaging. Zij hebben dus vooral behoefte aan kennis en tips hoe ze dit kunnen doen en willen graag leren van de ervaringen van anderen hierin. Dat geldt ook voor het aanpassen van hun werving-en-selectieprocessen. Zij willen bijvoorbeeld heel graag weten hoe ze nu daadwerkelijk objectief werven en selecteren kunnen invoeren. Ook zijn ze benieuwd naar de ervaringen van organisaties die dit al toepassen.

3 Vragenlijstonderzoek

In dit hoofdstuk wordt het deelonderzoek beschreven waarin vragenlijsten zijn afgenomen bij verschillende typen werkgevers.

3.1 Inleiding

Om inzicht te krijgen in de vraag welke aanpakken volgens werkgevers haalbaar en effectief zijn om discriminatie in de werving en selectie te voorkomen en de diversiteit te bevorderen, hebben we bij een aantal werkgevers een vragenlijst afgenomen. Het gaat hierbij om zowel kleine als grote werkgevers. De bedoeling was om zicht te krijgen op wat werkgevers nu doen in de werving en selectie en in hoeverre ze daarbij rekening houden met gelijke kansen. Ook wilden we zicht krijgen op de haalbaarheid in hun organisatie van maatregelen die volgens wetenschappers effectief zijn om discriminatie te verminderen en wat mogelijke belemmeringen zijn bij de invoering daarvan. Met deze informatie weten we beter hoe we werkgevers kunnen ondersteunen en stimuleren om effectieve maatregelen in te zetten voor het voorkomen van discriminatie in werving en selectie en het bevorderen van diversiteit in het personeelsbestand.

We bouwen met dit deel van het onderzoek voort op twee eerdere onderzoeken en op de diepte-interviews uit hoofdstuk 2. Allereerst de [Delphi-studie van TNO](#), waarin beschreven staat wat vanuit de wetenschap als effectief naar voren komt voor het tegengaan van arbeidsmarktdiscriminatie en het bevorderen van diversiteit op de werkvloer. Tevens bouwen we voort op het [KIS-onderzoek in het mkb](#), waarin mkb-ondernemers onder meer is gevraagd naar maatregelen om discriminatie te verminderen, en op de resultaten uit hoofdstuk 2 waarin dit aan vertegenwoordigers van grotere organisaties is gevraagd. De bevindingen uit deze eerdere onderzoeken staven we in dit vragenlijstonderzoek aan de antwoorden van een grotere groep werkgevers, zodat we een breder beeld krijgen wat werkgevers haalbaar en bruikbaar vinden om discriminatie in de werving en selectie te verminderen. Bovendien kunnen we in dit deelonderzoek onderscheid maken tussen de opvattingen en ervaringen van kleine en grote werkgevers.

3.1.1 Onderzoeksvragen

In dit kwantitatieve onderzoeksdeel staan de volgende onderzoeksvragen centraal:

1. Hoe ziet het werving-en-selectieproces van werkgevers er nu uit?
 - (a) Welke effectieve maatregelen passen werkgevers al toe om enerzijds discriminatie in werving en selectie te voorkomen en anderzijds de diversiteit te vergroten?
 - (b) Wat zijn de motieven van werkgevers om in te zetten op het voorkomen van discriminatie in werving en selectie?
2. Welke aanpakken die vanuit de wetenschap als effectief zijn beoordeeld, zijn volgens werkgevers haalbaar in de praktijk om enerzijds discriminatie in werving en selectie te voorkomen en anderzijds de diversiteit te vergroten? (met hierbij de focus op 'objectief werven en selecteren').

- (a) Welke onderdelen van objectief werven en selecteren achten werkgevers haalbaar om in te voeren en willen ze inzetten om discriminatie in werving en selectie te voorkomen?
- (b) Welke belemmeringen ziet men daarbij?
- (c) (d) Welke andere maatregelen zoals beschreven in eerder KIS-onderzoek ('naming & faming' en 'priming') zou men willen toepassen en welke kansen en belemmeringen ziet men daarbij?

3. Wat hebben werkgevers nodig om de voor hen haalbare aanpakken te implementeren om discriminatie in werving en selectie te voorkomen en anderzijds de diversiteit te vergroten?

Bij alle onderzoeksvragen maken we onderscheid tussen kleine, middelgrote en grote organisaties.

3.1.2 *Methodie*

Opzet vragenlijst

Er is een vragenlijst opgesteld om in kaart te brengen 1) wat organisaties op dit moment doen in hun werving-en-selectieproces; 2) welke maatregelen organisaties nemen of willen nemen om gelijke kansen te bevorderen; 3) of organisaties zulke maatregelen ook kunnen doorvoeren; 4) wat belemmeringen hierbij zijn; en 5) welke ondersteuning gewenst is om maatregelen in te voeren. Hierbij is vooral ingegaan op maatregelen gericht op het objectiveren van het werving-en-selectieproces die effectief zijn om gelijke kansen te bevorderen (Hulsegge et al., 2020). De mogelijke belemmeringen en bevorderende factoren zijn gebaseerd op de bevindingen uit de diepte-interviews met werkgevers (zie hoofdstuk 2). Alle vragen zijn voorgelegd aan de klankbordgroep en aangevuld met hun input.

Populatie

De vragenlijst is uitgezet bij organisaties die hebben deelgenomen aan de Werkgevers Enquête Arbeid (WEA) 2019 (Kraan et al., 2020). De WEA is een tweejaarlijkse enquête van TNO – opgesteld in samenspraak met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid – die op vestigingsniveau wordt uitgezet onder organisaties en instellingen in Nederland. Uitgenodigd zijn deelnemers aan de WEA 2019 die aangegeven hadden opnieuw benaderd te mogen worden voor vervolgonderzoek en die bewust bezig zijn met gelijke kansen en/of diversiteit. In totaal gaf 66% van de WEA-respondenten aan bewust bezig te zijn met gelijke kansen en/of diversiteit. Dit betreft dus een sample die positiever staat tegenover maatregelen met betrekking tot gelijke kansen en diversiteit dan de gemiddelde organisatie uit de WEA, maar die wel twee derde van alle WEA-organisaties beslaat. In totaal zijn 1193 organisaties uit de WEA-sample uitgenodigd. Daarnaast zijn leden van de Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU) via hun nieuwsbrief uitgenodigd om de vragenlijst in te vullen. In totaal zijn 345 organisaties begonnen met het invullen van de vragenlijst en hebben 277 organisaties (271 uit de WEA-sample en 6 ABU-leden) de vragenlijst volledig ingevuld.

Analyse

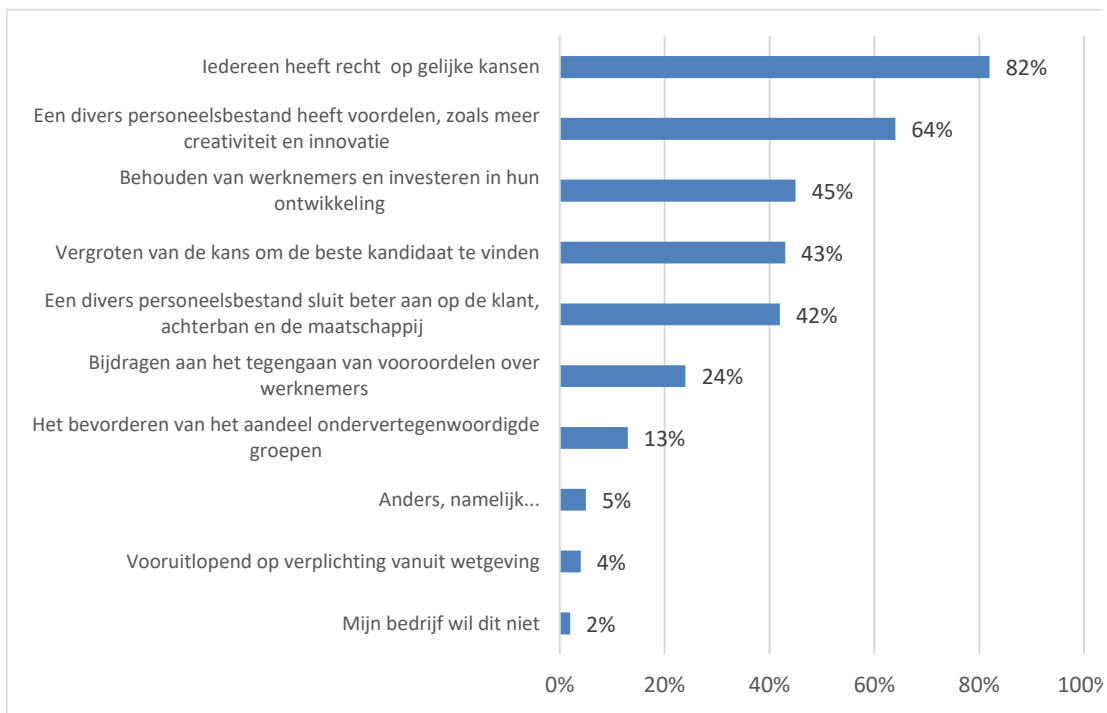
In de resultaten worden de percentages weergegeven van hoe vaak een antwoord wordt gegeven. Gezien onze verwachting dat resultaten verschillen naar grootte van de organisatie (Broekroelofs et al., 2020; hoofdstuk 2) zijn de resultaten uitgesplitst en vergeleken tussen kleine (<25 medewerkers), middelgrote (25-249 medewerkers) en grote organisaties

(≥250 medewerkers). Verschillen tussen de typen organisaties zijn getest met behulp van deviatiecontrast. Met deviatiecontrast wordt getest of de ene groep significant ($p < 0.05$) afwijkt van alle andere groepen. Als een groep een significant hogere score heeft dan alle andere groepen, wordt dit weergegeven met ▲ of Δ. In het geval een groep ten opzichte van alle andere groepen significant lager scoort, wordt dit weergegeven met ▼ of ∇. Een significant verschil houdt in dat het naar alle waarschijnlijkheid een ‘echt’ verschil betreft dat niet berust op toeval. Een gesloten driehoekje betekent dat het gevonden verschil een relevant verschil is (Cohen’s $d \geq 0.20$). Een open driehoekje betekent dat een groep weliswaar significant afwijkt van alle andere groepen, maar dat het een klein verschil betreft. Er dient rekening mee te worden gehouden dat de aantallen in sommige subgroepen klein zijn, waardoor mogelijke verschillen tussen typen organisaties niet altijd vastgesteld kunnen worden door middel van significantie.

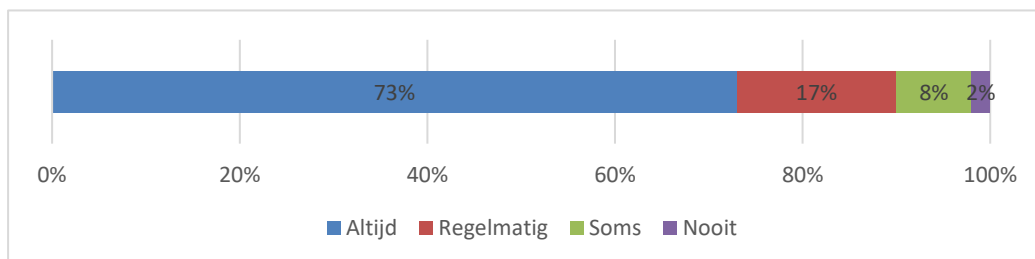
3.2 Resultaten

3.2.1 1. Het belang van het bevorderen van gelijke kansen

Aan werkgevers is gevraagd waarom ze gelijke kansen en/of diversiteit willen bevorderen. 98% van de organisaties geeft aan gelijke kansen en/of diversiteit van belang te vinden. Figuur 1 geeft de redenen weer waarom organisaties het belangrijk vinden om gelijke kansen en/of diversiteit te bevorderen. De belangrijkste reden voor organisaties (zowel kleine, middelgrote als grote organisaties) is dat iedereen recht heeft op gelijke kansen (82% noemt dit als reden), gevolgd door de reden dat een divers personeelsbestand voordelen oplevert, zoals creativiteit en innovatie (64%). Drie redenen om gelijke kansen en/of diversiteit te bevorderen worden minder vaak genoemd, maar nog wel door meer dan 40% van de organisaties. Dit zijn 1) het behouden van werknemers en investeren in hun ontwikkeling; 2) het vergroten van de kans op het vinden van de beste kandidaat; en 3) het beter laten aansluiten van het personeelsbestand bij de klant, achterban en maatschappij. Alle genoemde redenen – behalve dat iedereen recht heeft op gelijke kansen – worden significant vaker genoemd door grote organisaties dan door kleine. Andere redenen worden beduidend minder vaak genoemd.



Figuur 1. Redenen dat organisaties gelijke kansen en/of diversiteit willen bevorderen.



Figuur 2. Percentage organisaties dat op dit moment, voorafgaand aan het uitzetten van een vacature, een beperkt aantal functie-eisen vaststelt waarop wordt beoordeeld.

3.2.2 2. Huidige manier van werven en selecteren

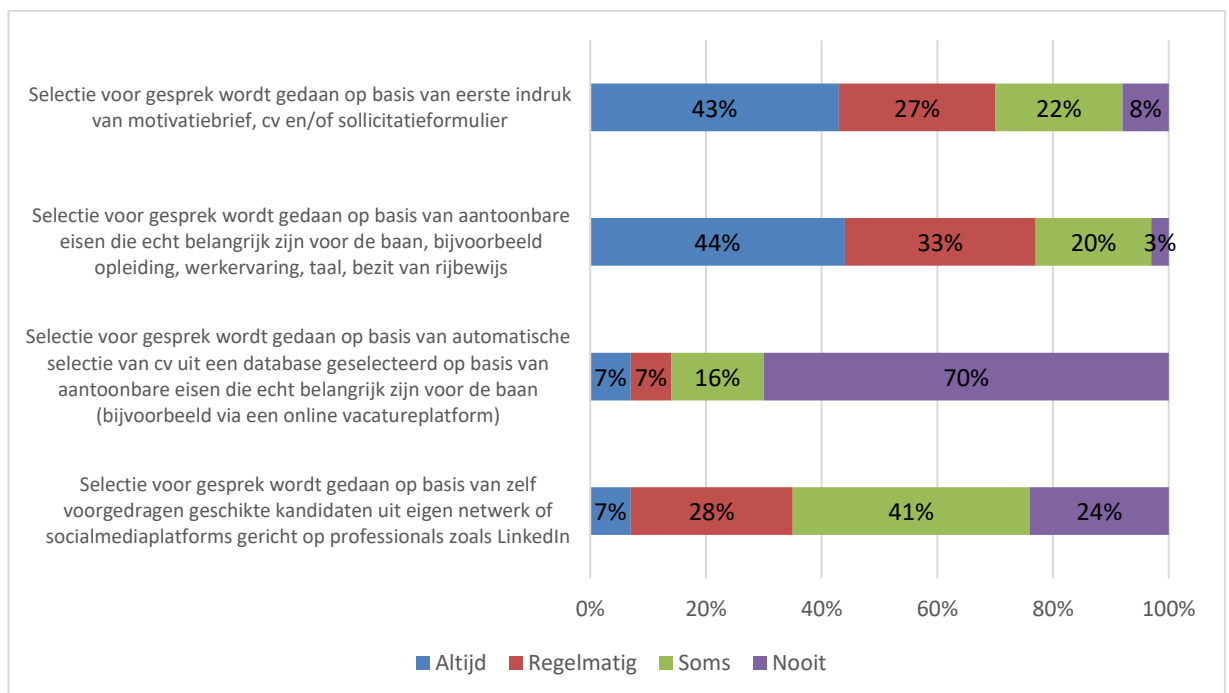
Hieronder beschrijven we hoe de organisaties hun huidige proces van werving en selectie hebben vormgegeven.

Voorafgaand aan het uitzetten van de vacature

Uit de [Delphi-studie van TNO](#) blijkt dat het vooraf bepalen van een beperkt aantal functie-eisen waarop beoordeeld wordt, discriminatie kan verminderen. 73% van de organisaties bepaalt altijd voorafgaand aan het uitzetten van een vacature een beperkt aantal functie-eisen waarop wordt beoordeeld (figuur 2); 17% doet dit regelmatig. Door kleine organisaties wordt dit minder vaak altijd gedaan dan door grote organisaties (64% t.o.v. 82%).

Eerste selectie

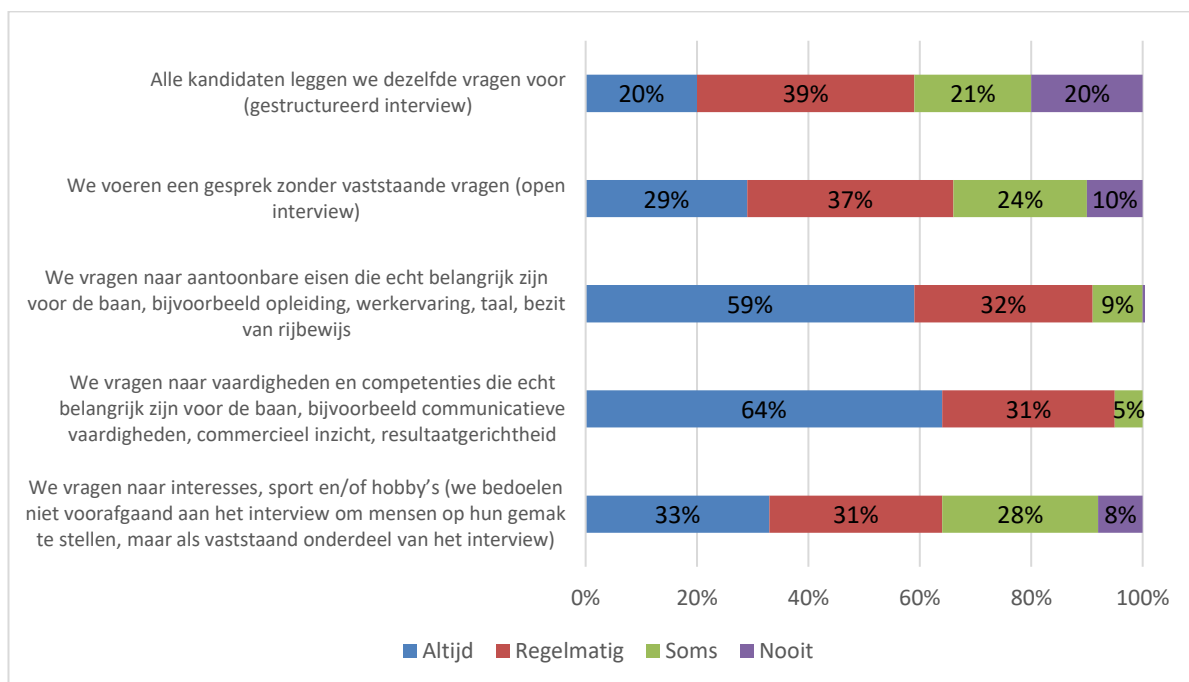
Uit de [Delphi-studie van TNO](#) blijkt dat het selecteren van kandidaten op aantoonbare eisen en niet op basis van een eerste indruk de kans op discriminatie beperkt. De selectie van kandidaten voor een sollicitatiegesprek wordt door 70% van de organisaties altijd of regelmatig gedaan op basis van een eerste indruk (figuur 3). Anderzijds geeft ook ruim 70% aan dit altijd of regelmatig te doen op basis van aantoonbare eisen die echt belangrijk zijn voor de baan. Automatische selectie van cv's uit een database wordt slechts door 14% altijd of regelmatig gedaan, en 35% geeft aan altijd of regelmatig de selectie te doen op basis van zelf voorgedragen geschikte kandidaten. Grote organisaties selecteren vaker dan kleine organisaties op basis van aantoonbare eisen (53% t.o.v. 34%).



Figuur 3. De huidige werkwijze van organisaties bij het selecteren van kandidaten voor een sollicitatiegesprek op basis van de motivatiebrieven, cv's en/of sollicitatieformulieren.

Het sollicitatiegesprek

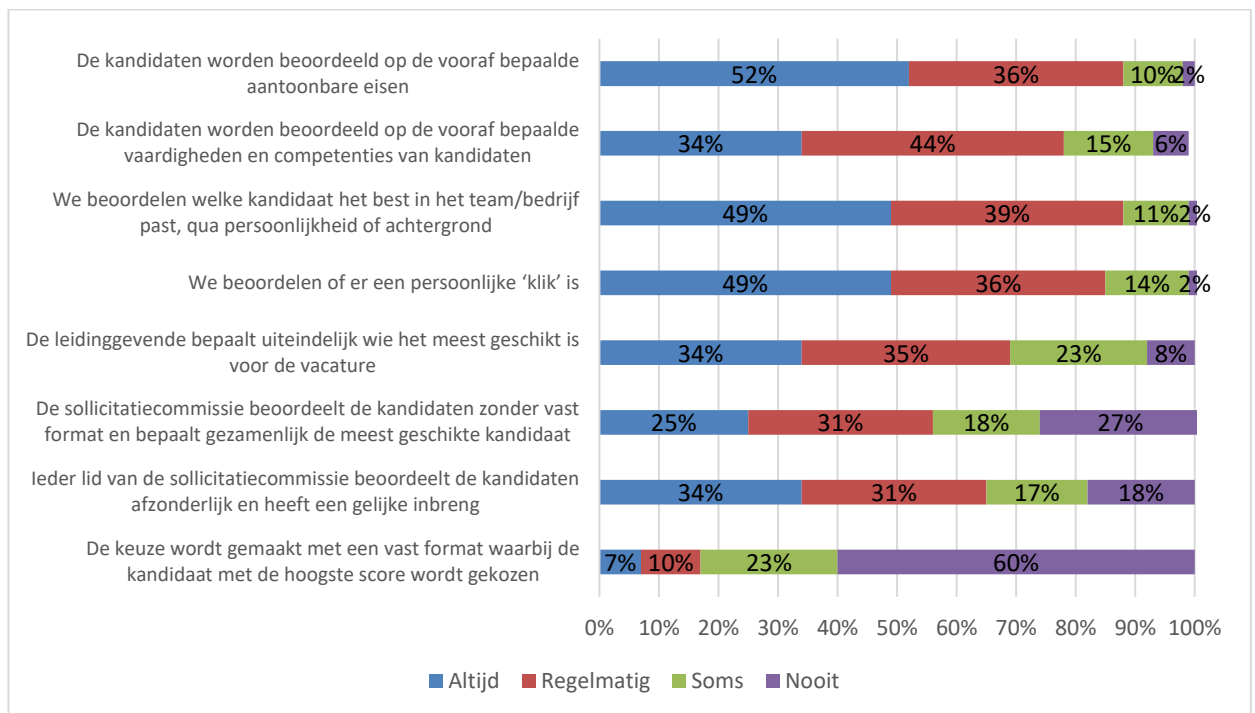
Een gestructureerd sollicitatiegesprek waarin gevraagd wordt naar aantoonbare eisen en competenties die belangrijk zijn voor de baan en niet naar interesses, hobby's en sport, verminderen discriminatie, volgens de [Delphi-studie van TNO](#). Het sollicitatiegesprek verloopt bij 20% van de organisaties altijd gestructureerd, terwijl 29% van de organisaties altijd een open gesprek houdt (figuur 4). Ongeveer 40% van de organisaties houdt regelmatig open dan wel gestructureerde gesprekken. Gestructureerde gesprekken worden vaker gehouden in grote dan in kleine organisaties (70% regelmatig of altijd t.o.v. 49%) (Appendix: tabel 4). Bijna alle organisaties vragen naar aantoonbare relevante eisen en competenties, waarvan ongeveer 60% dit altijd doet (70% van de grote organisaties vraagt naar vooraf opgestelde relevante competenties en 56% van de kleine organisaties). Daarnaast vraagt 64% van de organisaties altijd of regelmatig naar interesses, sport en/of hobby's, terwijl maar 8% dit nooit doet.



Figuur 4. Huidige werkwijze van organisaties bij het afnemen van sollicitatiegesprekken.

De helft van de organisaties beoordeelt kandidaten altijd op vooraf bepaalde aantoonbare eisen en 36% doet dit regelmatig (figuur 5). Vooraf bepaalde competenties worden in 35% van de vacatures altijd, en in 44% regelmatig meegenomen in de beoordeling. De passendheid van de kandidaat in het team en een persoonlijke klik worden door de meeste organisaties meegewogen in de beoordeling (49% doet dit altijd; 36-39% doet dit regelmatig). Slechts 2% van de organisaties weegt dit nooit mee in de beoordeling. Grote organisaties beoordelen vaker dan kleine organisaties altijd op vooraf bepaalde aantoonbare eisen (64% t.o.v. 43%), terwijl grote organisaties minder vaak dan kleine (altijd) beoordelen op basis van passendheid in het team of de organisatie (35% t.o.v. 48%) en een persoonlijke klik (29% t.o.v. 43%).

De leidinggevende heeft in de meeste organisaties altijd of regelmatig de beslissende stem als het erom gaat wie geselecteerd wordt. In 65% van de organisaties beoordelen commissieleden kandidaten afzonderlijk en hebben ze regelmatig of altijd een gelijke inbreng. Er zijn weinig organisaties die een vast format gebruiken waarbij de hoogste score doorslaggevend is, zodat de kandidaat met de hoogste score gekozen wordt (7% doet dit altijd).



Figuur 5. Huidige werkwijze van organisaties bij het beoordelen van kandidaten na het sollicitatiegesprek.

3.2.3 3. Maatregelen die organisaties willen en kunnen invoeren

Aan organisaties die bepaalde maatregelen voor het objectiveren van het werving- en selectieproces nog nooit hebben toegepast, is gevraagd of ze dit wel zouden willen doen als dit gelijke kansen bevordert. Hierbij is gevraagd naar 1) gestructureerde gesprekken; 2) vragen naar en 3) beoordelen van aantoonbare eisen en competenties; en 4) het door ieder commissielid onafhankelijk beoordelen en de hoogste score laten gelden. Ook is gevraagd of ze dit op korte termijn zouden kunnen invoeren met hun huidige middelen en capaciteit. Rond de 20% van de organisaties geeft aan 'een gestructureerd gesprek', 'beoordelen op aantoonbare eisen en competenties' en 'het door ieder commissielid onafhankelijk beoordelen van kandidaten en de hoogste score te laten gelden' te willen invoeren (tabel 1). De meerderheid geeft aan dit misschien te willen. Ongeveer de helft van de organisaties geeft aan een gestructureerd gesprek en het beoordelen op essentiële vooraf opgestelde functie-eisen en competenties op korte termijn te kunnen invoeren; ongeveer een derde denkt dit misschien te kunnen doen (tabel 2). Het onafhankelijk beoordelen en de hoogste score laten gelden kan door minder organisaties direct ingevoerd worden (27% ja; 36% misschien; 38% nee).

Mede door de beperkte aantallen in de subgroepen is er geen duidelijk verschil te zien tussen kleine en grote organisaties. Van de kleine organisaties (<25 medewerkers) geeft ongeveer 20% aan gestructureerde sollicitatiegesprekken en het onafhankelijke beoordelen *niet* te willen invoeren. Van de grote organisaties (≥250 medewerkers) wil 50% *geen* gestructureerd sollicitatiegesprek invoeren en wil 25% niet beoordelen op vooraf bepaalde competenties.

Tabel 1. De wil van organisaties om maatregelen voor objectieve werving en selectie te implementeren (die deze nu niet gebruiken).

	Ja	Misschien	nee
Gestructureerd gesprek	19%	60%	21%
Vragen naar aantoonbare eisen en competenties*	-	-	-
Beoordelen op aantoonbare eisen en competenties	24%	48%	29%
Onafhankelijk beoordelen en hoogste score laten gelden	23%	53%	25%

*te weinig respons op 'Vragen naar aantoonbare eisen en competenties', omdat alle organisaties dit al in enige mate doen.

Tabel 2. De mogelijkheid van organisaties (kunnen) om op korte termijn met de huidige middelen een objectieve werving en selectie te implementeren (onder organisaties die de maatregelen nu niet gebruiken).

	Ja	Misschien	nee
Gestructureerd gesprek	51%	32%	18%
Vragen naar aantoonbare eisen en competenties	-	-	-
Beoordelen op aantoonbare eisen en competenties	48%	33%	19%
Onafhankelijk beoordelen en hoogste score laten gelden	27%	36%	38%

*te weinig respons op 'Vragen naar aantoonbare eisen en competenties', omdat alle organisaties dit al in enige mate doen.

3.2.4 4. Belemmeringen

Tabel 3 geeft de belemmeringen weer voor vier maatregelen die het werving-en-selectieproces objectiveren. Drie belemmeringen worden door organisaties het vaakst genoemd. Voor zowel kleine, middelgrote als grote organisaties zijn dit de vaakst genoemde belemmeringen:

1. Organisaties zijn tevreden met hun huidige manier van werken (38-63% van de organisaties noemt dit als belemmering). Deze belemmering ervaren organisaties het vaakst voor het invoeren van een gestructureerd sollicitatiegesprek, en deze wordt even vaak door kleine als grote organisaties genoemd. Werkgevers geven in het open antwoordenveld aan dat ze denken dat een gestructureerd gesprek niet goed verloopt ('star gesprek', 'verhoor'), dat maatwerk gewenst is doordat de kandidaten erg wisselend zijn en dat ze willen kunnen inspelen op de antwoorden van de kandidaten. Ook werd genoemd dat een basisset met vragen gewenst is, maar dat men wel de mogelijkheid wil hebben om andere vragen te stellen als het gesprek daartoe aanleiding geeft.
2. Organisaties denken met objectief werven en selecteren niet de beste kandidaat te kunnen selecteren (25-34% van de organisaties noemt dit als belemmering). Kleine organisaties noemen dit minder vaak als belemmering dan grote. In het open

antwoordenveld geeft men bijvoorbeeld aan dat veel goede kandidaten gemist worden doordat men niet 'voorbij de vinkjes durft te kijken'.

3. Organisaties verwachten kandidaten te selecteren die qua persoonlijkheid niet in het team of de organisatie passen (25-39% van de organisaties noemt dit als belemmering). Kleine organisaties zien dit minder vaak als belemmering dan grote. In het open antwoordenveld geven werkgevers onder andere de volgende argumenten:
 - a) "Wij willen een beeld krijgen van de persoon."
 - b) "Het gaat om een samenspel van kwaliteiten, maar ook om een klik."
 - c) "Wij hechten belang aan de cultuurmatch met de organisatie; als iemand niet past bij waar wij voor staan en wat wij willen uitstralen, dan werkt het niet."
 - d) "Als het niet klikt dan moet je daar anders in de proeftijd achter komen en heb je ieders tijd verspild."
 - e) "Iemand moet alsnog in het team passen, ook al heeft iemand op papier het beste cv."
 - f) "Je hoort bij een sollicitatieprocedure ALTIJD te kijken of iemand in een team past of niet. Vanuit een ivoren toren beoordelen of iemand geschikt is, is uiteindelijk contraproductief. Als we iemand aannemen verlangen we betrokkenheid, teamverband et cetera, waarvan allang bewezen is dat dat productief is."
 - g) "Het 'DNA' dat een medewerker uitstraalt en heeft, vinden wij het belangrijkste (waarden en normen)."

Opvallend is dat bijna geen enkele organisatie noemt dat het lastig toepassen van de maatregelen een belemmering is, evenals het creëren van draagvlak (slechts ongeveer 2-3% van de organisaties ziet dit als belemmeringen). Een aantal werkgevers geeft aan dat ze vrijwel iedereen aannemen door de krapte op de arbeidsmarkt, waardoor deze maatregelen niet relevant zijn.

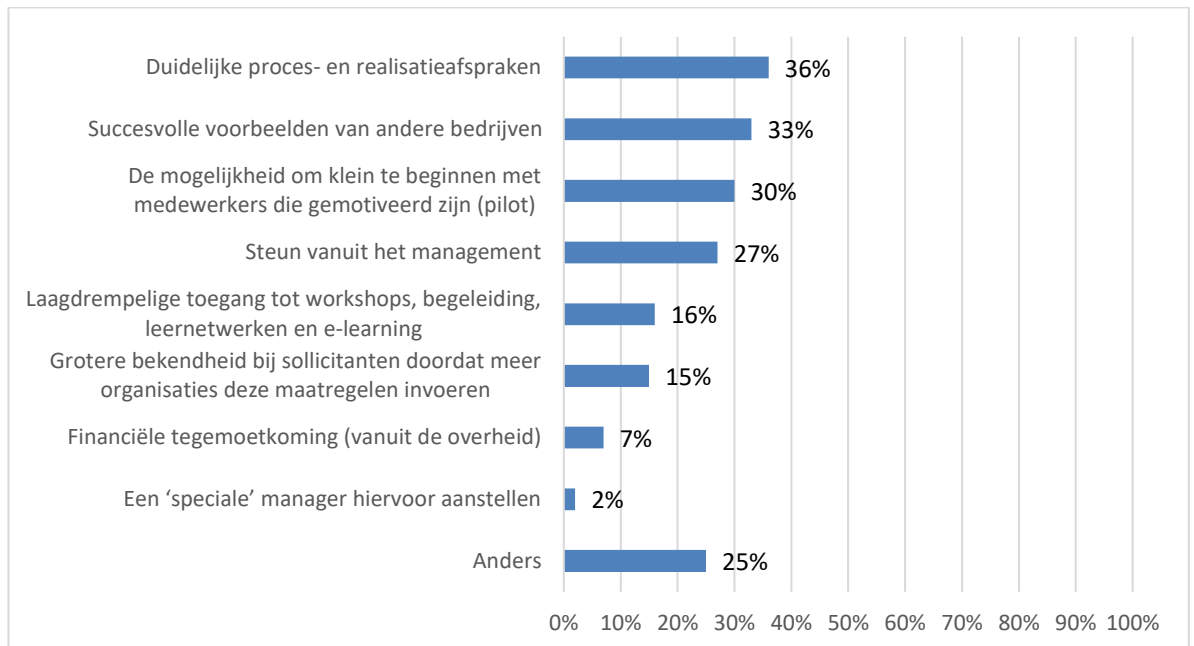
Tabel 3. Belemmeringen die organisaties ervaren bij het implementeren van een objectievere werving en selectie, uitgesplitst per maatregel.

	Gestructureerd gesprek	Vragen naar aantoonbare eisen en competenties	Beoordelen op aantoonbare eisen en competenties	Onafhankelijk beoordelen en hoogste totaalscore laten gelden
Belemmeringen bij het afnemen van gestructureerde sollicitatiegesprekken [meerdere antwoorden mogelijk]				
· We hebben niet genoeg tijd, capaciteit en/of budget	7,3%	1,7%	2,5%	10,1%
· We kunnen zo niet de beste kandidaat selecteren	24,5%	33,7%	34,4%	25,2%
· Er is onvoldoende commitment in ons bedrijf	2,6%	1,3%	3,2%	8,2%
· We zien er het nut niet van in	13,6%	5,1%	6,0%	10,1%
· We weten niet hoe dit moet	2,0%	1,7%	1,8%	2,5%
· Het lijkt ons lastig om te leren	1,3%	1,0%	1,1%	2,5%

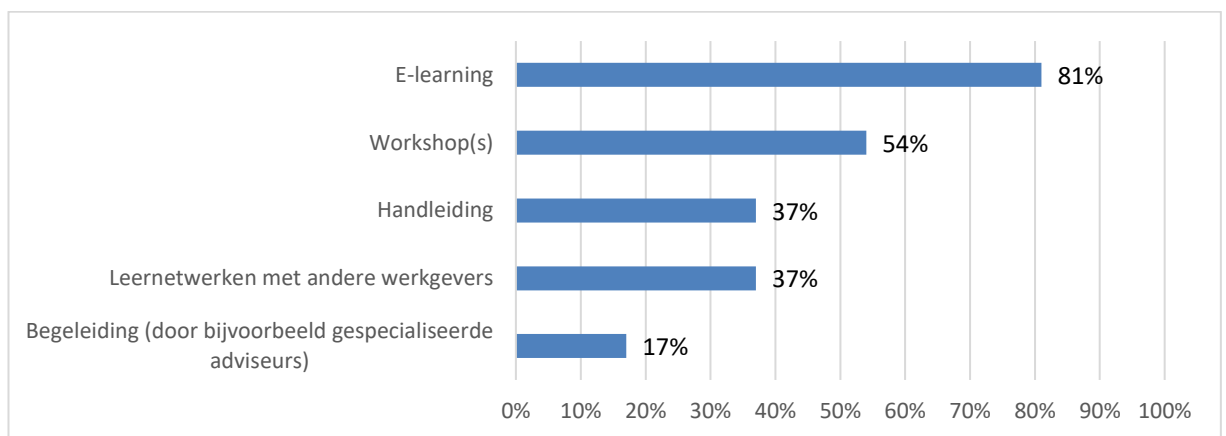
	Gestructureerd gesprek	Vragen naar aantoonbare eisen en competenties	Beoordelen op aantoonbare eisen en competenties	Onafhankelijk beoordelen en hoogste totaalscore laten gelden
· We verwachten dat een gestructureerde procedure kandidaten afschrikt	8,3%	7,4%	5,3%	5,0%
· We verwachten hierdoor kandidaten te selecteren die qua persoonlijkheid niet in het team/bedrijf passen	24,5%	38,7%	37,2%	29,6%
· We moeten draagvlak krijgen bij de OR/PVT/medewerkers	2,3%	1,0%	0,7%	3,8%
· We zijn tevreden met onze huidige manier van werven en selecteren	62,6%	38,7%	37,9%	40,3%
· Anders	12,9%	8,1%	5,6%	10,1%
· Er zijn geen belemmeringen	21,9%	16,8%	16,8%	20,8%
·N	302	297	285	159

3.2.5 5. Ondersteuning

Figuur 6 laat zien wat organisaties volgens hen helpt om maatregelen voor een objectieve werving en selectie te implementeren. Men is vooral geholpen met succesvolle voorbeelden van andere organisaties (noemt 33%), meer bekendheid van de maatregelen onder sollicitanten (15%) en laagdrempelige toegang tot workshops, begeleiding, leernetwerken en e-learning (16%). Figuur 7 laat zien welke vorm van ondersteuning uit deze laatste categorie organisaties het meest helpt. Hierbij werd e-learning het meest genoemd, gevolgd door workshops. In de organisatie zelf zouden volgens de respondenten ook een aantal dingen helpen bij de implementatie, zoals duidelijke proces- en realisatieafspraken (36%), de mogelijkheid om klein te beginnen (30%) en steun vanuit het management (27%). Grote organisaties hebben meer behoefte aan ondersteuning dan kleine.



Figuur 6. Maatregelen die organisaties zouden helpen bij het implementeren van een objectievere werving en selectie.

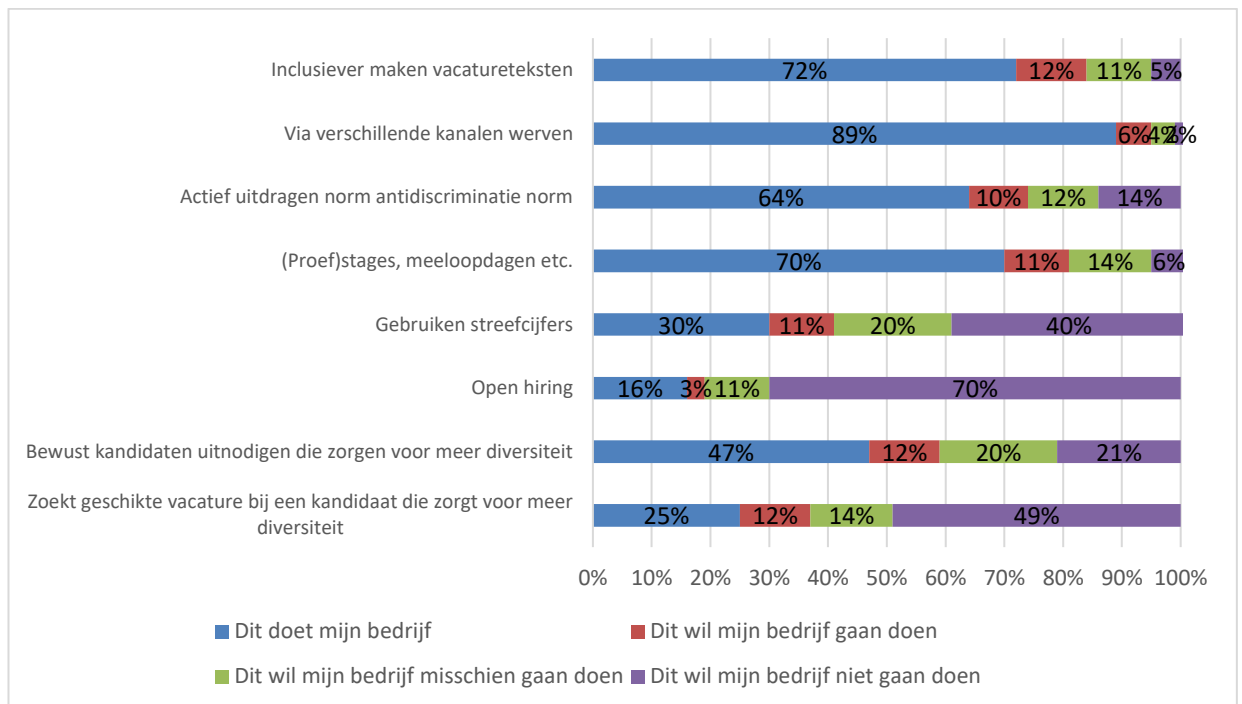


Figuur 7. Ondersteuning die organisaties helpt bij het implementeren van objectieve werving en selectie (alleen beantwoord door organisaties die aangaven geholpen te zijn met laagdrempelige toegang tot workshops, begeleiding, leernetwerken en e-learning).

3.2.6 6. Overige maatregelen

Naast het objectief werven en selecteren zijn er nog acht andere maatregelen voorgelegd aan organisaties die mogelijk de diversiteit en gelijke kansen willen bevorderen. Figuur 8 laat zien wat organisaties al doen en wat ze van plan zijn om te gaan doen. Op dit moment geeft ruim twee derde van de organisaties aan dat ze op dit moment vacatureteksten inclusief maken, werven via verschillende kanalen, actief een antidiscriminatie-norm uitdragen en proefstages of meeloopdagen organiseren om op een laagdrempelige manier kennis te maken met kandidaten. Streefcijfers worden door 30% van de organisaties gebruikt, waarvan nog eens 31% zegt dit (misschien) te willen gaan doen. Open hiring wordt door 16% toegepast en nog eens 14% wil dit (misschien) gaan doen. Bijna de helft van de organisaties nodigt bewust

kandidaten uit die zorgen voor meer diversiteit, en nog eens 32% wil dit (misschien) gaan doen. Ten slotte zoekt een kwart van de organisaties een geschikte vacature bij kandidaten die zorgen voor meer diversiteit. Grotere organisaties zetten over het algemeen meer maatregelen in.



Figuur 8. Andere interventies op het gebied van inclusie en diversiteit die organisaties toepassen of willen toepassen.

3.3 Samenvatting en conclusies hoofdstuk 3

Hieronder beantwoorden we de gestelde onderzoeksvragen, waarbij we aandacht besteden aan de verschillen en overeenkomsten tussen kleine en grote organisaties.

3.3.1 Beantwoording vraag 1a: het huidige werving-en-selectieproces

Welke effectieve maatregelen passen werkgevers al toe om enerzijds discriminatie in werving en selectie te voorkomen en anderzijds de diversiteit te vergroten?

Het werving-en-selectieproces verschilt sterk per werkgever. Er worden onderdelen gebruikt van objectief werven en selecteren, maar bijna alle organisaties hechten bij de selectie van nieuw personeel veel waarde aan de persoonlijke klik en de passendheid in het team. Bijna de helft van de organisaties selecteert altijd op basis van een klik; slechts 2% doet dit nooit.

3.3.2 Beantwoording vraag 1b: motieven

Wat zijn de motieven van werkgevers om in te zetten op het voorkomen van discriminatie in werving en selectie?

Het belangrijkste motief van werkgevers om aanpakken in te zetten die gelijke kansen dan wel diversiteit bevorderen is dat zij vinden dat iedereen recht heeft op gelijke kansen. Daarnaast

willen organisaties dit omdat een divers personeelsbestand voordelen heeft, zoals meer creativiteit en innovatie. Dit wordt vaker genoemd door grote dan door kleine organisaties. Andere motieven zoals het behouden van werknemers en investeren in hun ontwikkeling, het vergroten van de kans op het vinden van de beste kandidaat en het beter laten aansluiten van het personeelsbestand bij de klant, achterban en maatschappij worden ook genoemd maar beduidend minder vaak.

3.3.3 **Beantwoording vraag 2: haalbaarheid evidencebased aanpakken**

Welke aanpakken die vanuit de wetenschap als effectief zijn beoordeeld, zijn volgens werkgevers haalbaar in de praktijk om enerzijds discriminatie in werving en selectie te voorkomen en anderzijds de diversiteit te vergroten? (met hierbij de focus op 'objectief werven en selecteren')

De meeste organisaties zetten niet in op het totaalpakket van objectief werven en selecteren, maar op een of meerdere onderdelen daarvan. Zo kijken organisaties met name al naar aantoonbare eisen en objectieve competenties. Ongeveer de helft van de organisaties gebruikt ook gestructureerde interviews, terwijl de andere helft dit (bijna) nooit doet. Het gebruikmaken van een vast format voor de beoordeling, waarbij de scores van alle sollicitatiecommissieleden even zwaar wegen en de kandidaat met de hoogste score wordt geselecteerd, gebeurt nog weinig. Onderdelen van objectieve werving en selectie worden toegepast door zowel kleine als grote organisaties, al doen de laatste dit vaker. Maar daarnaast wordt er ook geselecteerd op basis van een klik.

Veel organisaties geven aan ook andere aanpakken te gebruiken om gelijke kansen en/of diversiteit te bevorderen. Veel organisaties maken vacatureteksten inclusief, werven via verschillende kanalen, dragen actief een antidiscriminatie norm uit en hebben proefstages of meeloopdagen om op een laagdrempelige manier de kennismaking met kandidaten te organiseren. Streefcijfers worden door ongeveer één op de drie organisaties gebruikt, waarvan nog eens één op de drie organisaties zegt dit (misschien) te gaan gebruiken. Grotere organisaties zeggen over de meeste aanpakken dat ze die vaker inzetten.

3.3.4 **Beantwoording vraag 2a: onderdelen objectief werven en selecteren**

Welke onderdelen van objectief werven en selecteren achten werkgevers haalbaar om in te voeren en willen ze inzetten om discriminatie in werving en selectie te voorkomen?

De meeste onderdelen van een objectieve werving en selectie worden al regelmatig of vaak gebruikt door zowel kleine als grote organisaties. Dit impliceert dat het goed mogelijk is om deze maatregelen te implementeren. Organisaties die zulke maatregelen nog niet gebruiken, hebben wel twijfels of ze deze willen en kunnen invoeren. Ruim de helft van deze organisaties denkt misschien maatregelen te willen implementeren zoals een gestructureerd gesprek, het *alleen* beoordelen op aantoonbare eisen en competenties en het gebruik van een vast format voor een onafhankelijke beoordeling. Slechts een vijfde zegt dit zeker te willen gaan doen. Van de organisaties die zulke maatregelen momenteel nog niet gebruiken, denkt de helft dit ook direct te kunnen doen. Voor het onafhankelijk beoordelen volgens een vast format denkt een kwart dit direct te kunnen toepassen.

3.3.5 **Beantwoording vraag 2b: belemmeringen bij 'objectief werven en selecteren'**

Welke belemmeringen ziet men daarbij?

Zowel bij kleine als grote organisaties spelen drie belemmeringen de grootste rol: 1. Organisaties zijn tevreden met hun huidige manier van werken en willen die liever niet aanpassen. Men is bijvoorbeeld bang dat een gestructureerd interview leidt tot een 'star

- gesprek' waarbij men mogelijkheden mist om in te spelen op de antwoorden van sollicitanten.
2. Organisaties denken met objectief werven en selecteren niet de beste kandidaat te kunnen selecteren.
 3. Organisaties verwachten hierdoor kandidaten te selecteren die qua persoonlijkheid niet in het team of de organisatie passen. Men hecht veel waarde aan de klik met een sollicitant en het gevoel of iemand binnen de cultuur van de organisatie past. Men ziet dit vaak als randvoorwaarde in de beoordeling.

3.3.6 *Beantwoording vraag 3: behoefte aan ondersteuning*

Wat hebben werkgevers nodig om de voor hen haalbare aanpakken te implementeren om discriminatie in werving en selectie te voorkomen en anderzijds de diversiteit te vergroten?

Werkgevers geven verschillende dingen aan die hen helpen bij het invoeren van aanpakken tegen discriminatie. Duidelijke proces- en realisatieafspraken, succesvolle voorbeelden van andere organisaties, de mogelijkheid om klein te beginnen (pilot) en steun vanuit het management worden het vaakst genoemd. Ongeveer één op de zes organisaties heeft behoefte aan laagdrempelige toegang tot workshops, begeleiding, leernetwerken en e-learning. Hiervan wordt e-learning het meest genoemd, gevolgd door workshops. Grote organisaties hebben meer behoefte aan ondersteuning dan kleine.

4 Onderzoek onder leerbedrijven

In dit hoofdstuk beschrijven we een aanvullend onderzoek onder een aantal leerbedrijven waarbij specifiek is ingezoomd op de aanpak van stagediscriminatie.

4.1 Inleiding

Het onderzoek onder leerbedrijven is uitgevoerd om meer inzicht te krijgen in de mogelijkheden om discriminatie in de werving en selectie van stagiairs te voorkomen en de diversiteit te bevorderen bij leerbedrijven die werken met stagiairs. We hebben deze leerbedrijven gevraagd wat in hun ogen haalbaar en effectief is om stagediscriminatie te voorkomen. De focus van het onderzoek ligt op 'objectief werven en selecteren'. Hiervoor is gekozen omdat deze methode in wetenschappelijk onderzoek als effectief wordt beoordeeld. Het is echter nog minder duidelijk hoe bruikbaar een dergelijke methode is voor deze specifieke groep bedrijven. We hebben de leerbedrijven gevraagd of ze mogelijkheden zien voor het toepassen van objectief werven en selecteren, of ze onderdelen van de methode mogelijk passend vinden, en welke alternatieve methoden ze bruikbaar zouden vinden.

Onderdelen objectief werven en selecteren

- vooraf vaststellen wat nodig is voor de functie (functie-eisen en normering);
- beoordeling brieven en cv's gericht op functie-eisen (in plaats van op brief en cv);
- anonieme beoordeling van de kandidaten;
- beoordeling op basis van de functie-eisen (en de daarbij passende normeringstabel);
- gestructureerd sollicitatiegesprek: dezelfde vragen in dezelfde volgorde.

4.1.1 Onderzoeksvragen

- 1) Hoe denken leerbedrijven over objectief werven en selecteren voor het selecteren van stagiairs?
 - a) Vinden zij het principe van objectief werven en selecteren bruikbaar om stagediscriminatie te voorkomen? (dus het beoordelen op basis van functie-eisen en competenties en niet op basis van een klik om zo de invloed van vooroordelen te vermijden)
 - b) Wat vinden zij van objectief werven en selecteren door middel van het werken met een standaardformulier voor stagiairs?
 - c) Wat vinden zij van objectief werven en selecteren door middel van matching via de school op basis van leerwensen of competenties?
 - d) Wat vinden zij van het alternatief van het 'blind' laten plaatsen van studenten door de school?
 - e) Zien zij zelf nog andere mogelijkheden om stagediscriminatie te voorkomen?

4.1.2 Methode

We hebben voor de beantwoording van de onderzoeksvragen vier focusgroepen gehouden met leerbedrijven. Focusgroepen zijn een goede manier om groepen mensen met elkaar in gesprek te laten gaan over een onderwerp, om op die manier te achterhalen of deelnemers vergelijkbare meningen hebben en waarin ze juist van elkaar verschillen.

Dataverzameling

De leerbedrijven zijn geworven door de Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB). Daarvoor is een wervingsoproep gedeeld in het SBB-netwerk, waarop mensen zich bij de SBB konden aanmelden voor de focusgroep.

De gesprekken vonden online plaats via Microsoft Teams. Respondenten hebben informed consent gegeven voor hun deelname aan het onderzoek en waren akkoord met opname van de focusgroepen. Er is een topiclijst gebruikt waarin de onderzoeksvragen waren uitgewerkt tot vragen die we aan de groepen hebben voorgelegd. Door een topiclijst te gebruiken hebben we ervoor gezorgd dat bij alle groepen dezelfde onderwerpen aan bod zijn gekomen, zodat de antwoorden uit de verschillende focusgroepsessies met elkaar vergeleken kunnen worden. In het interview hebben we ook een [korte kennisclip](#) getoond, waarin wordt uitgelegd wat objectief werven en selecteren inhoudt. De [belangrijkste elementen](#) van deze selectiemethode heeft de interviewer naar aanleiding van deze clip ook nog verder toegelicht.

Respondenten

In de sessies met leerbedrijven hebben twaalf personen meegedaan; er zijn drie sessies georganiseerd met steeds vier deelnemers. De leerbedrijven bevinden zich verspreid over Nederland: Drenthe, Zeeland, Utrecht, Noord-Holland, Zuid-Holland, Gelderland en Noord-Brabant. De bedrijven behoren tot de volgende sectoren: retail, IT, administratie, techniek, horeca, hotelwezen, kunst/cultuur/evenementen. In alle gevallen ging het om mkb-bedrijven met minder dan 250 werknemers. De helft van de respondenten werkt in een klein bedrijf met minder dan 50 werknemers.

Data-analyse

De methode die is gebruikt voor de analyse van de focusgroepgesprekken is gebaseerd op de thematische kwalitatieve analyse (Verhoeven, 2020). De thematische analyse is een praktisch, stapsgewijs instrument om patronen (bestaande uit codes en thema's) in kwalitatieve gegevens te ontdekken en te analyseren, met als resultaat een overzicht en contextuele interpretatie van deze gegevens als antwoord op de onderzoeksvraag, aldus Verhoeven (2020). In lijn met deze methode hebben we de volgende stappen genomen. Eerst hebben we ons georiënteerd op de gegevens en hierbij de relevante fragmenten geselecteerd. Vervolgens hebben we tekstfragmenten gecodeerd. Hierbij richt de analyse zich op het toekennen van codes die zijn gebaseerd op de thematische elementen die in de onderzoeksvragen centraal staan. Daarnaast worden er nieuwe codes toegekend aan informatie die nog niet in de onderzoeksvragen naar voren kwam. Vervolgens zijn deze codes gegroepeerd onder bredere thema's en zijn patronen gezocht hoe deze thema's met elkaar samenhangen en welke individuele of contextuele kenmerken deze samenhang beïnvloeden. De data-analyse heeft verschillende thema's opgeleverd. Omdat er thematisch gecodeerd is, liggen deze thema's dicht bij de onderzoeksvragen. De thema's die zijn geïdentificeerd zijn 'elementen van objectief werven en selecteren', 'obstakels bij objectief selecteren', 'potentie/motivatie', 'klik/gevoel', 'afkeer van beoordelen/bureaucratie', 'alternatieven voor objectief werven en selecteren', 'rol van mbo-scholen' en 'randvoorwaarden'. De resultaten zullen besproken worden aan de hand van de onderzoeksvragen, waarna er ook belangrijke overige bevindingen uit de analyse besproken worden. Hierbij zullen de bovengenoemde thema's aan bod komen.

4.2 Resultaten

Hieronder beschrijven we de resultaten van de sessies met de leerbedrijven.

4.2.1 (1) *Huidige manier van werven en selecteren*

Veel van de stagiairs solliciteren direct bij het bedrijf, via een stagemarkt of via de SBB. De meest gangbare methode die door alle leerbedrijven wordt genoemd, is dat de student een cv en sollicitatiebrief instuurt, waarna er een kennismakingsgesprek plaatsvindt. Op basis van het cv en een gesprek wordt een student dan aangenomen als stagiair. Sectoren waar veel studenten een stageplek zoeken maar waarbij er weinig leerbedrijven zijn, kunnen selectiever zijn in wie ze aannemen dan sectoren waar weinig animo is: daar is de student vaak gewoon welkom.

Een van de bedrijven neemt liever gewoon de eerste persoon aan die zichzelf meldt. *“Zeker bij mbo’ers is het bij ons wie het eerst komt, het eerst maalt.”* Daarin zit wel een risico met betrekking tot diversiteit, erkent deze respondent: *“Want sommigen hebben hun zaakjes goed op orde en hebben een half jaar van tevoren al een stageplek geregeld. En een ander die komt op het laatste moment en vist dan achter het net.”* (leerbedrijf 2.4, retail)

Een ander bedrijf doet aan ‘open hiring’, waarbij potentiële stagiairs of werknemers zich kunnen aanmelden voor een (wacht)lijst. De bovenste kandidaten op de lijst krijgen meteen een nulurencontract en kunnen direct aan de slag, zonder een cv te hoeven tonen of een sollicitatiegesprek te voeren. Werknemers kunnen zich dan in het bedrijf verder ontwikkelen: *“We zetten deze mensen boventallig in, dus de druk is heel laag. En daarom kunnen ze zich op hun eigen tempo ontwikkelen (...) Iemand die een beetje gemotiveerd is, kan al heel gemakkelijk meedoen in de keuken.”* (leerbedrijf 3.4, horeca)

Er zijn ook bedrijven die meedoen aan stagemarkten of speeddates met stagiairs op mbo-scholen. Ook zijn er bedrijven die scholen actief benaderen om stagiairs te krijgen. Dit kan zijn omdat ze weinig studenten weten te werven voor een stage bij hun bedrijf. Maar vanuit een van de bedrijven zoekt men ook direct contact met mbo-docenten om studenten te werven. Dit bedrijf had zich namelijk tot doel gesteld om een meer divers team aan stagiairs en medewerkers te vormen. Dit bedrijf benadert daarom mbo-docenten met een aantal vacatures, waarop ze door de docent zo mogelijk drie kandidaten krijgen voorgesteld *“Dan zie je wel dat je een heel andere groep studenten binnenkrijgt.”* (leerbedrijf 3.2, kunst/cultuur)

Twee bedrijven kiezen er ook voor om studenten zich op andere manieren te laten voorstellen dan met een sollicitatiebrief, bijvoorbeeld door zichzelf (via WhatsApp) met een video voor te stellen. Een sollicitatiebrief wordt door deze bedrijven als te generiek en als ‘invuloefening’ gezien; *“Waarom leren leerlingen nog steeds de klassieke manier van sollicitatiebrieven schrijven? Ze downloaden dat van Word, vullen dat in, klaar. Maar inmiddels solliciteren al heel veel bedrijven met filmpjes.”* (leerbedrijf 3.1, horeca)

4.2.2 (2) *Toepasbaarheid van objectief werven en selecteren voor mbo-stages*

Met betrekking tot de vraag of objectief werven en selecteren toepasbaar is bij het selecteren van stagiairs, hebben we de verschillende elementen van de methode doorgesproken. Daarbij gaat het om de elementen: (a) vooraf competenties en functie-eisen omschrijven; (b) een

gestructureerd gesprek voeren op basis van die competenties; (c) anonieme beoordeling; en (d) selecteren en beoordelen enkel en alleen op competentie en functie-eisen.

a. Competenties vooraf beschrijven

Er zijn drie leerbedrijven die benoemen dat zij voor stagiairs een vacaturetekst uitschrijven waarin ook de benodigde competenties zijn opgenomen. Geen van deze bedrijven gebruikt echter dit lijstje met competenties om dit vervolgens 'af te vinken' bij de selectie van kandidaten. De zes andere leerbedrijven zien wel wat in het helderder maken van competenties; zo krijgen ze beter zicht op wat voor iemand ze dan zoeken.

“Op zich sta ik daar wel open voor, voor zo'n lijstje om puur objectief te kijken van wat hebben we nou nodig en wat wordt er aangeboden.” (leerbedrijf 1.2, techniek)

“Als je dat [competenties] op papier hebt, dan is het natuurlijk in het begin al makkelijker om een selectie te maken van welke kandidaten jij denkt dat geschikt zijn.” (leerbedrijf 1.3, techniek)

De meerwaarde van het uitschrijven van competenties wordt dus door veel van de leerbedrijven onderkend.

b. Gestructureerd sollicitatiegesprek

Twee leerbedrijven geven aan dat ze de uitgeschreven competenties of functie-eisen wel gebruiken om de gesprekken te structureren en ervoor te zorgen dat ze alle kandidaten dezelfde vragen stellen.

“Dat je dezelfde vragen stelt aan verschillende personen in plaats van verschillende vragen aan verschillende personen omdat je ze dan ook beter kunt vergelijken.” (leerbedrijf 1, ICT)

De andere leerbedrijven hebben in hun antwoorden geen blijk gegeven van het structureren van de gesprekken met stagekandidaten (aan de hand van competenties of anderszins).

c. Anonieme beoordeling

Drie keer kwam het principe van een anonieme beoordeling ter sprake en de leerbedrijven lijken hier geen moeite mee te hebben. In de werving van kandidaten en in de fase van de brievenselectie, zeggen deze leerbedrijven dat het niet uitmaakt of de persoonsgegevens bekend zijn.

In de selectie van kandidaten in een gesprek blijkt anonimiteit voor (leer)bedrijven niet mogelijk te zijn. Dit kan komen omdat de meeste leerbedrijven hoe dan ook een persoonlijk gesprek gewenst vinden, waarin motivatie, potentie of een klik naar voren moet komen. In een dergelijk gesprek kan anonimiteit geen rol meer spelen.

d. Selecteren en beoordelen op basis van competenties en functie-eisen

Ondanks dat het opstellen van functie-eisen en competenties wel als waardevol en toepasbaar wordt gezien, geven alle ondervraagde leerbedrijven aan dat selecteren op enkel en alleen competenties niet passend is voor mbo-studenten, omdat in veel gevallen de benodigde competenties nog maar beperkt aanwezig zijn. Dit kan deels liggen aan gebrekkige scholing,

maar veel vaker nog aan beperkte arbeidservaring. Voor veel studenten is de stage die ze doen hun eerste werkervaring. Een van de respondenten verwoordt dat objectief werven en selecteren bij weinig werkervaring eigenlijk weinig passend is, omdat het geen ruimte laat voor het bespreken van het persoonlijk leven en hobby's, want dit mag geen onderdeel zijn van de selectiecriteria.

“Ze hebben geen referentiekader binnen de arbeidsmarkt. Dus als je iets wilt weten over een resultaat waar ze hard voor hebben moeten knokken of iets waarin ze doorzettingsvermogen hebben moeten laten zien, dan móet je wel praten over sport en hobby's.” (leerbedrijf 3.3, ICT)

Ook stellen de bedrijven dat de competenties die in het bedrijf nodig zijn vrijwel volledig binnen de stage zijn aan te leren. Vandaar dat de aanwezigheid van competenties en vaardigheden niet doorslaggevend is.

Er worden door de leerbedrijven drie belangrijke factoren genoemd waarop zij stagiairs selecteren, namelijk een klik of gevoel, potentie, en motivatie of affiniteit met het bedrijf.

Klik/gevoel

“Er is toch altijd een factor 'laat je gevoel ook spreken', (...) want je gevoel zegt ook heel veel. (...) van hé dit wordt hem wel of dit wordt hem niet. Dat is heel erg moeilijk om te beschrijven, dus dat kun je eigenlijk helemaal niet vastleggen. Maar ik vind wel, dat is een factor die meespeelt.” (leerbedrijf 2.3, techniek)

Op zoek gaan naar een klik of persoonlijke connectie wordt door zes leerbedrijven genoemd. Hierbij wordt genoemd dat het belangrijk is dat iemand binnen de bedrijfscultuur past.

“Bedrijfscultuur en welke mensen daar binnenkomen, natuurlijk moet dat bij elkaar passen. En dat wil niet zeggen dat dat alleen maar mensen uit een bepaald hokje zijn die daarin passen. Maar je moet elkaar wel ergens vinden. En daar kom je achter door andere dingen te bespreken dan alleen maar de harde skills.” (leerbedrijf 3.3, ICT)

Het is opvallend dat van deze zes respondenten die het punt van de klik naar voren brengen, er ook vier respondenten zijn die benadrukken dat een stagiair ook een meerwaarde voor het bedrijf zou moeten zijn: de tijdsinvestering in de stagiair wordt ook gezien als een investering in het bedrijf. Voor deze bedrijven is die investering de moeite waard als ze er ook een potentiële nieuwe collega aan over zouden kunnen houden. De klik lijkt daarbij een belangrijke rol te spelen. En als er op een andere manier geworven en geselecteerd zou worden, moet men dat ook *'kunnen verkopen binnen de organisatie'*. (leerbedrijf 1.2, techniek)

Potentie/motivatie

“Als ik een jongen bij mij aan tafel krijg en die heeft misschien nog niet alle competenties helemaal, maar ik zie potentie, dan ga ik die toch niet laten lopen? Dan ga ik die toch binnenhalen? Dan ga ik die toch laten groeien?” (leerbedrijf 3.3, ICT)

“Kennis is aan te leren en competenties (...). Alleen daarnaast missen we ook nog ‘wat is de affiniteit met de branche zelf, wat is de motivatie?’ En dat is heel lastig af te lezen in een scorelijstje zeg maar, of zo’n objectief lijstje.” (leerbedrijf 2.2, hotel)

In veel van de leerbedrijven wordt het ook belangrijk gevonden om te investeren in de ontwikkeling van de student. Dat houdt ook in dat de bedrijven graag iemand selecteren die zich op de stageplek kan ontwikkelen. Deze leerbedrijven zien niet echt iets in objectief werven en selecteren. Sterker nog, men schrikt zelfs van deze aanpak: *“het voelt bijna als veroordelen op deze manier”* (leerbedrijf 2, ICT). Door alleen naar competenties te kijken (met een ‘scoreformulier’, ook dat woord schrikt af) schrijf je goede mensen af, zo is de vrees.

Objectief maken van potentie/motivatie/klik

Uit het bovenstaande blijkt ook dat leerbedrijven opmerken dat een factor als ‘motivatie’, ‘potentie’ of ‘klik/gevoel’ lastig in een scoreformulier kan worden verwerkt. Daarmee wordt deze factor dus ook moeilijk objectief te maken.

Een van de respondenten benadrukt dat er wel de wens is om de factor ‘motivatie’ of ‘affiniteit’ op een meer objectieve manier te kunnen beoordelen.

“Motivatie dat is het belangrijkste, en dat is heel moeilijk te vangen in een lijstje objectief (...) We willen het uiteraard proberen, maar als daar nog een tussenstap bedacht zou kunnen worden... een assessment of een andere manier, dan zou dat wel heel fijn zijn (...) Als daar een oplossing of alternatief voor zou komen, dan zouden we daar sneller denk ik meer hotels aan kunnen binden.” (leerbedrijf 2.2, hotel)

Weerstand tegen ‘beoordeling’ en bureaucratie

Er wordt bij objectief werven en selecteren doorgaans gebruikgemaakt van een scoreformulier. Dit strijkt de helft van de respondenten tegen de haren in. De associatie die de respondenten hiermee hebben, is dat dit opnieuw een harde beoordeling of zelfs ‘veroordeling’ van mbo-studenten met zich meebrengt. *“Ik schrik daar wel van.” “Om te ontwikkelen moet je niet altijd beoordeeld worden in punten.”* (leerbedrijf 3.3, ICT)

De terminologie bij objectief werven en selecteren met woorden als ‘scoren’, ‘beoordelen’, ‘standaard’ en ‘formulier’ roept bij respondenten een beeld op van bureaucratische middelen die voor mbo-studenten ook kunnen bijdragen aan het gevoel van een lagere classificering in de samenleving.

“Mbo-studenten zijn niet zo van de scoreformulieren. Met een scoreformulier zitten ze vaak maar op 50% [vergeleken met een hbo] (...) Wat gaan we doen met de niveau 1-, 2- en 3-mensen, die zo belangrijk zijn voor de samenleving? Die zet je niet op een puntenkaart.” (leerbedrijf 3.1, horeca)

4.2.3 (3) Selecteren door middel van een (anoniem) standaardformulier met leerwensen of competenties

Bij objectief selecteren op basis van leerwensen zou er gebruikgemaakt kunnen worden van een standaardformulier waarop studenten kunnen aangeven over welke competenties zij beschikken of welke leerwensen zij hebben. Het uitgangspunt van dit alternatief is dat studenten voor zichzelf duidelijk maken wat hun leerwensen zijn, en dat een leerbedrijf vervolgens een match probeert te maken door te kijken of de leerwensen van de student aansluit

bij wat zij als bedrijf kunnen bieden. Dit kan objectief gebeuren als men enkel naar de leerwensen van de student kijkt en niet naar andere (persoons)kenmerken.

Veel van de leerbedrijven konden zich hier wel enigszins in vinden, zeker omdat de competenties nog weinig ontwikkeld zijn. Deze manier van selecteren gaat meer uit van het idee dat studenten nog veel te leren hebben en dat een bedrijf daarbij kan helpen. *“Op zich sta ik daar wel open voor, zo’n lijstje om puur objectief te kijken van wat hebben we nou nodig en wat wordt er aangeboden.”* (leerbedrijf 1.2, techniek). Wel wordt daarbij de kanttekening geplaatst dat er ook ruimte moet zijn om op het formulier iets te schrijven over de persoonlijke motivatie, zodat men daarmee een beter beeld van de student kan krijgen: *“Als er naast bepaalde competenties en leerwensen ook een stukje... een persoonlijk verhaaltje zeg maar, als dat erbij in zou staan dan zou het verder niet uitmaken of er een naam op staat of niet.”* (leerbedrijf 1.3, techniek)

Een meerderheid van de respondenten heeft ook nog andere bedenkingen bij deze methode. Hierbij komen twee zaken naar voren waardoor men het gebruik van een anoniem standaardformulier weinig toepasbaar vindt voor mbo-stagiairs. De eerste is dat mbo-studenten doorgaans nog jong zijn en het lastig vinden om aan te geven wat ze kunnen, wat ze willen leren of waarin ze interesse hebben. De vrees is dat deze studenten het te lastig vinden om hun leerwensen goed te formuleren. Verschillen in het kunnen verwoorden van hun leerwensen kan ook weer ongelijkheid in de hand werken.

“Als de helft van de klas naar school gaat omdat het moet, en een stukje van de klas wel naar school gaat omdat ze écht een passie hebben voor het vak dat ze leren, dan gaan die gasten die dat misschien duidelijker kunnen verwoorden, of duidelijker kunnen uitspreken veel makkelijker geplaatst worden dan een ander.” (leerbedrijf 3.3, ICT)

Mbo-studenten moeten soms geholpen worden om hun eigen leerwensen en interesses in kaart te brengen en deze ook op waarde te schatten. Niet zelden zien ze hun eigen wensen en capaciteiten over het hoofd, of hebben ze er weinig ideeën bij hoe deze voor een bedrijf interessant zouden kunnen zijn. Zo stelt een van de respondenten:

“We hebben een ICT-stagiair en dan vraag je: ‘Wat doe je, wat voor ervaring heb je?’, en dan zegt ie: ‘Ja, ja... ik heb geen verhaal.’ Maar dan vraag ik: ‘Wat vind je leuk? Help je je moeder?’ (...) Als je doorvraagt zie je dat hij de hele dag met zijn laptop bezig is en het leuk vindt om mensen te helpen. En dan zeg ik: ‘Maar dat is precies wat we zoeken.’ En dan zie je zo iemand denken van: oh ja, oké.” (leerbedrijf 3.2, kunst/cultuur).

Ten tweede uiten enkele respondenten ook een voorgevoel dat als studenten wordt gevraagd om een formulier in te vullen met hun leerwensen er dan veel generieke formulieren worden ingevuld. Dat zal ten dele komen omdat studenten het moeilijk vinden om voor zichzelf te formuleren wat ze willen leren of interessant vinden. Maar deels komt dat volgens de respondenten ook omdat de druk om een stageplek te bemachtigen heel hoog is. Hierdoor zijn scholen geneigd studenten te trainen op wat bedrijven willen lezen. *“Die lijstjes zeggen [die studenten] niks (...) [de scholen] willen die leerlingen zo snel mogelijk afleveren. Dus we gaan die jongens trainen om die lijstjes te kunnen.”* (leerbedrijf 3.1, horeca). Dat zien twee respondenten ook al gebeuren met sollicitatiebrieven: *“Tegenwoordig wordt er vanuit scholen een standaardbrief aangeboden aan de studenten, omdat ze denken de studenten hiermee te*

helpen. Nou, dat is natuurlijk niet zo, want nu krijg ik zes keer dezelfde brief met een andere naam eronder.” (leerbedrijf 3.3, ICT)

4.2.4 (4) Matching door de school op basis van leerwensen of competenties

Bij matching door de school op basis van leerwensen of competenties zou de werving en selectie van stagiairs grotendeels door scholen worden gedaan. Studenten zouden dan moeten aangeven welke leerwensen en competenties ze hebben. Scholen zouden dan ook een overzicht moeten hebben van welke leerwensen door verschillende leerbedrijven vervuld kunnen worden. Vervolgens kan de school de leerwensen van studenten koppelen aan bedrijven waarvan zij denken dat die deze leerwensen kunnen vervullen. Het verschil met de hiervoor beschreven methode ('selecteren op leerwens met een standaardformulier') is dat de selectie en plaatsing hierbij niet door het leerbedrijf zelf wordt gedaan, maar door de school.

De meningen over deze werving-en-selectiemethode zijn verdeeld. Er zijn leerbedrijven die zelf het contact met scholen zoeken om stagiairs te werven. Een van de bedrijven (leerbedrijf 3.2, kunst/cultuur) zoekt contact met mbo-docenten om in gesprek met hen te kijken wie goed zou passen in het bedrijf. Ook drie andere leerbedrijven zoeken zelf direct contact met onderwijsinstellingen in de regio om te bespreken welke studenten ze zouden kunnen plaatsen.

Toch heeft de helft van de gesproken leerbedrijven ook bedenkingen bij de rol van scholen hierin. Er heerst enig wantrouwen ten opzichte van onderwijsinstellingen bij het plaatsen van studenten.

“De stageplaatsen zijn dusdanig schaars dat ze de neiging hebben... nou dat is een beetje een aanneme die ik nu doe, maar... om toch die match te maken om die student maar te kunnen plaatsen. Dus ik denk niet dat dat gaat werken.” (leerbedrijf 1.2, techniek)

De respondenten hebben in hun contact met scholen soms wisselende ervaringen. Ervaringen rondom de begeleiding van studenten spelen hierin een grote rol. *“Er zijn echt goede scholen en minder goede scholen (...).”* [wat is een goede school?] *“Goede begeleiding, dat men daar ook bewust bezig is met de verantwoordelijkheid voor je studenten.”* (leerbedrijf 2.5, retail). *“Ze [studenten] moeten voorbereid worden op de toekomst en sommige scholen maken het zichzelf heel erg makkelijk. Die dumpen gewoon stagiairs van ‘nou je moet het toch in de praktijk leren’.”* (leerbedrijf 2.4, ICT). De leerbedrijven zien ook dat begeleiders het moeilijk hebben omdat er juist op dit soort aspecten van het onderwijs veel lijkt te worden bezuinigd. Daardoor moeten begeleiders veel in eigen tijd en vanuit eigen initiatief studenten helpen met plaatsing.

“Het zijn echt supermensen, maar zij worden ook gekort door de directie. (...) die stagebegeleiders hebben geen uren. (...) Het is echt afvinken [van wie er al geplaatst is]. Ik heb van de zomer drie leerlingen hier gehad die anders gewoon geen stageplek hadden.” (leerbedrijf 3.1, horeca)

Een ander punt dat door een van de respondenten wordt aangedragen is dat het voor scholen ook erg lastig zou zijn om de match met bedrijven te doen, omdat ze de bedrijven niet goed genoeg kennen.

“Ik denk dat het heel lastig is voor scholen om precies van alle bedrijven te weten van wat er speelt bij elk bedrijf, hoe het eraan toegaat binnen een bedrijf, dus ik denk niet dat zij de aangewezen personen zijn om een goede match daarin te kunnen maken.” (leerbedrijf 1.3, techniek)

In theorie kan de matching op leerwensen door mbo-scholen dus een goed idee zijn, zo lijken de respondenten te suggereren. Maar in de praktijk zien ze veel praktische belemmeringen. Het grote takenpakket van docenten en daarmee het gebrek aan tijd om gedegen begeleiding en matching te bieden is hiervan de belangrijkste. Maar ook kan het voor scholen lastig zijn omdat ze te weinig weten van de verschillende leerbedrijven om studenten goed te kunnen plaatsen.

4.2.5 (4) ‘Blind’ plaatsen door de school

Over de variant waarbij studenten blind worden toegewezen aan verschillende leerbedrijven is het merendeel van de respondenten niet positief. Een van de respondenten geeft aan dat er ook wel positieve kanten aan zouden kunnen zitten: *“Ik vind dat op zich wel mooi, want het daagt mensen wel uit.”* (leerbedrijf 3.4, horeca). Ditzelfde bedrijf heeft veel ervaring met open hiring. Maar deze twee principes zijn toch wezenlijk anders, zo stelt deze respondent. Bij open hiring *“zijn [de kandidaten] gemotiveerd, want anders komen ze niet. En bij blind plaatsen kan het zijn dat de kandidaat niet gemotiveerd is. En dat is het gevaar.”* (leerbedrijf 3.4, horeca). Ook een aantal andere bedrijven zijn positief over procedures van open hiring. *“Er zijn heel veel beroepen in [onze organisatie] en daarbij komt het er eigenlijk op neer: ‘Ben je gemotiveerd? Ja? Nou, oké, dat is genoeg.’”* (leerbedrijf 3.2, kunst/cultuur)

Respondenten zien dus een duidelijk verschil tussen open hiring en blind toewijzen. Bij blind toewijzen zien respondenten een risico dat de studenten mogelijk niet gemotiveerd zullen zijn voor het bedrijf waar ze geplaatst worden. Een van de respondenten stelt: *“Als ie door school wordt gestuurd en hij zit hier onderuitgezakt en och ik ben gestuurd door school, dan heb ik ook weinig zin om daar energie en tijd in te steken.”* (leerbedrijf 2.3, techniek). En de investering van tijd en energie is voor leerbedrijven wel een overweging bij het aannemen van een stagiair. *“Het is geen sociale werkplaats, het is een commercieel bedrijf, er moet geld verdiend worden. Ik vind dit [blind toewijzen] wel een beetje te vrijblijvend. Dat vind ik niet kunnen.”* (leerbedrijf 1.2, techniek)

Voor enkele andere leerbedrijven is blind toewijzen ook geen optie, maar vanwege een ander uitgangspunt. Een van de respondenten formuleert het zo: *“Stel niet je bedrijf centraal, maar stel de student centraal.”* (leerbedrijf 3.2, kunst/cultuur). Blind toewijzen maakt het volgens sommige respondenten lastiger voor studenten om bij een bedrijf geplaatst te worden dat goed past bij hun interesses, leerdoelen en -wensen.

“Sommige [aspirant-stagiairs] hebben niks met muziek of cultuur. Ja, dan wordt het al een lastige exercitie. Dus stel, zo iemand wordt blind geplaatst, dan is zo iemand een paar maanden ongelukkig bij ons. Dus als ik die student centraal stel (...) dan kan ik deze persoon niet gelukkig maken.” (leerbedrijf 3.2, kunst/cultuur)

Kortom, leerbedrijven zien weinig in de alternatieve selectiemethode blind toewijzen, omdat dit risico's voor het leerbedrijf oplevert door ongemotiveerde studenten, of voor de studenten zelf omdat een dergelijke stage mogelijk niet aansluit bij hun leerwensen en interesses.

4.2.6 (5) Andere mogelijkheden om stagediscriminatie te voorkomen

Er worden verschillende opties genoemd om een goede match te maken met daarbij ook aandacht voor de motivatie en potentie van de student en de klik tussen de student en het bedrijf. De alternatieven die worden aangedragen laten zien dat leerbedrijven vooral aandacht besteden aan een goede match tussen student en bedrijf, zodat de studenten weten bij welk bedrijf ze passen, en andersom, dat het bedrijf ook gemotiveerde studenten weet te werven. Hierbij is dus geen specifieke aandacht voor het tegengaan van stagediscriminatie of ongelijkheid.

a. Speeddates en netwerksessies tussen studenten en bedrijven

Dit wordt door verschillende scholen al toegepast. Twee respondenten vermelden hierover wisselend succes. De eerste respondent stelt dat het speeddaten voor zijn bedrijf goed werkt: *“Je zit met mensen aan tafel en je maakt een gesprek en je hebt al heel snel door van: nou dit kan iets worden of dit kan niks worden.”* (leerbedrijf 2.4, ICT). De andere respondent heeft echter de ervaring dat de speeddatebijeenkomst een verplicht nummer is voor studenten: *“De leerlingen lopen toch een beetje rond met ‘ik moet dit’.”* (leerbedrijf 3.3, ICT)

b. Meeloopdagen en rondleidingen

Sommige leerbedrijven organiseren rondleidingen of meeloopdagen voor geïnteresseerde studenten, zodat studenten kunnen kijken of het bedrijf bij hen zou passen en vice versa.

c. Open hiring

Vier leerbedrijven zijn enthousiast over het idee van ‘open hiring’, waarbij ze iemand (zonder selectieprocedure) aannemen, boventallig inzetten en in eigen tempo laten ontwikkelen.

d. Netwerk van medestudenten

Een van de respondenten (leerbedrijf 3.1, horeca) is eigenaar van een leerbedrijf, maar ook mbo-docent. Hij heeft een netwerk voor studenten gecreëerd en organiseert bijeenkomsten waarin eerste-, tweede- en derdejaarsstudenten elkaar informeren over hun stageplek, ervaringen uitwisselen en elkaar ondersteunen in het organiseren van stageplekken en meeloopdagen. Ook zet hij oud-studenten in om in hun bedrijf stageplekken te realiseren.

4.2.7 (6) Randvoorwaarden

Er worden in de gesprekken in de focusgroep een aantal algemene randvoorwaarden benoemd, die over een meer diverse bedrijfsvoering in bedrijven in het algemeen gaan. Daarnaast worden er ook randvoorwaarden genoemd die specifiek van belang zijn voor leerbedrijven.

Algemene randvoorwaarden

Drie respondenten merken op dat het principe van objectief werven en selecteren ook breed gedragen moet worden binnen de organisatie om echt effectief te zijn voor het creëren van gelijke kansen.

“Het gaat er écht om dat het binnen de organisatie gedragen wordt. (...) Je redt het niet als je niet het bewustzijn creëert. Je kunt alles goed inrichten, maar je moet echt top-down binnen de hele organisatie moet het geborgd zijn. (...) De bewustwording is de slag die je moet maken. En dan kun je alles nog zo strak ingeregeld hebben, met formuleren, met ‘op

deze manier werken we', maar als het niet tussen de oren zit dat je vindt dat iedereen een gelijke kans moet krijgen, dan krijg je het niet voor elkaar." (leerbedrijf 2.1, HRM)

Een andere respondent, werkzaam in een organisatie die al veel methoden gebruikt om een meer diverse organisatie te worden (waaronder het toepassen van objectief werven en selecteren voor functies op hbo- en wo-niveau), noemt twee factoren die in zijn leerbedrijf van belang blijken om meer gelijke kansen te creëren:

- Binnen het bedrijf moet een brede acceptatie zijn van diversiteit(sbeleid).
- Het helpt als er binnen het bedrijf een functionaris is die het diversiteitsbeleid borgt: *"Heel veel mensen willen wel, maar die worden gevangen door de waan van de dag (...) en dan komt dit soort beleid eigenlijk niet van de grond."* (leerbedrijf 3.2, kunst/cultuur)

Een andere respondent geeft aan dat zijn organisatie nog niet zover is om objectief werven en selecteren in te voeren: *"Op zich is het een prachtig idee, maar als ik het dan gelijk vertaal naar mijn organisatie... hoe moet dat procesmatig (...). Je moet het zien als een soort cultuurverandering binnen de organisatie, en dat kost altijd tijd."* (leerbedrijf 1.2, techniek)

Randvoorwaarden voor leerbedrijven

- Een student moet boventallig (kunnen) zijn; daarvoor moet ruimte worden gecreëerd in de organisatie.
- Op de stageplek moet de juiste begeleiding worden geboden (die ook specifiek ondersteunend is voor studenten in relatie tot hun culturele achtergrond): daarvoor moeten begeleiders in het bedrijf dan ook cursussen volgen (bijvoorbeeld een cursus bij de SBB of een verdiepingscursus).
- Het is belangrijk om tijd en aandacht te hebben voor studenten zodat zij zich kunnen ontwikkelen.

4.3 **Samenvatting en conclusies hoofdstuk 4**

In deze paragraaf beantwoorden we de onderzoeksvragen over het werven en selecteren van stagiairs op basis van de sessies die we hebben gehouden met een aantal leerbedrijven.

4.3.1 **Beantwoording vraag 1a: houding ten aanzien van objectief werven en selecteren**

Leerbedrijven staan grotendeels positief tegenover een aantal elementen van objectief werven en selecteren. Veel respondenten zien voordelen in het vooraf beschrijven van de benodigde competenties of functie-eisen voor een stageplek. Dit kan helpen om het zoeken naar een passende stagiair te vergemakkelijken, omdat beter duidelijk is waarnaar men precies op zoek is.

Enkele leerbedrijven zien ook voordelen in het structureel bevragen van de stagiairs met dezelfde set vragen, omdat dit het gemakkelijker maakt om de kandidaat-stagiairs te vergelijken.

Meer obstakels zien leerbedrijven bij het daadwerkelijk selecteren alleen op basis van competenties. Dat is volgens de leerbedrijven moeilijk toepasbaar, omdat studenten nog

weinig werkspecifieke competenties bezitten en ze juist bij leerbedrijven komen om deze competenties aan te leren.

In het verlengde daarvan vinden leerbedrijven het belangrijk om te kunnen selecteren op *motivatie*. Studenten kunnen in veel gevallen de benodigde vaardigheden 'on the job' leren, als men maar gemotiveerd is. Er zijn ook leerbedrijven die studenten vooral willen aannemen om hen te helpen in hun ontwikkeling, vaak ook studenten met (cultureel) diverse achtergronden. Deze studenten hebben wellicht nog veel te leren, en hebben *potentie*. Alleen selecteren op basis van competenties zou tot gevolg kunnen hebben dat deze studenten niet als beste uit de bus komen en dus niet geselecteerd worden. Sommige leerbedrijven zijn op zoek naar manieren om de motivatie van studenten op een meer objectieve manier mee te nemen bij de selectie, maar vinden dit wel moeilijk en hebben behoefte aan handvatten daarbij.

Ook zijn er leerbedrijven die het belangrijk vinden dat de stagiair goed past in het bedrijf; daarom willen ze een klik hebben met de student. Omdat het veelal om een witte bedrijfscultuur gaat, is er een risico dat men studenten met een migratieachtergrond hierdoor uitsluit. Een persoonlijke klik is volgens leerbedrijven moeilijk objectief te maken, maar men vindt het wel belangrijk.

4.3.2 *Beantwoording vraag 1b: houding ten aanzien van een standaardformulier voor stagiairs*

Veel van de leerbedrijven kunnen zich wel enigszins vinden in het idee om studenten hun leerwensen op een formulier te laten invullen en dit te gebruiken bij de selectie van stagiairs, zeker omdat bij studenten de competenties vaak nog weinig ontwikkeld zijn.

Er zijn wel twee belangrijke kanttekeningen. Ten eerste is het voor de studenten, en dan met name op mbo-niveau 1, 2 en 3, mogelijk erg lastig om hun leerwensen te formuleren. Als sommige studenten beter zijn in het formuleren van hun leerwensen dan andere, kan dit ook weer ongelijkheid in de hand werken. Studenten zullen daarom training of begeleiding nodig hebben om hun leerwensen duidelijk te formuleren. Een tweede kanttekening is dat leerbedrijven ervoor vrezen dat studenten heel generieke formulieren met leerwensen gaan invullen. Dat kan deels komen doordat studenten hun leerwensen niet goed kunnen formuleren, maar ook vanwege de krapte op de stagemarkt. Omdat scholen studenten moeten plaatsen, is de vrees bij leerbedrijven dat scholen voorbeeldformulieren zullen verstrekken die de studenten vervolgens gebruiken voor hun aanmelding. Dit zou de formulieren waardeloos maken omdat ze dan niet de daadwerkelijke leerwensen van studenten overbrengen. Leerbedrijven hebben daarmee dus geen idee van wat voor studenten ze binnenkrijgen.

4.3.3 *Beantwoording vraag 1c: houding ten aanzien van matching door de school op basis van leerwensen*

Sommige leerbedrijven werken samen met lokale onderwijsinstellingen om stagiairs bij hen in het bedrijf te plaatsen. Toch zou het merendeel van de leerbedrijven de plaatsing van studenten in hun bedrijf niet aan de mbo-scholen willen toevertrouwen. De scholen zouden de bedrijven niet goed genoeg kennen om er de juiste studenten te kunnen plaatsen. Daarnaast vrezen leerbedrijven ook dat er te weinig tijd en ruimte is bij scholen om een gedegen matching op leerwensen te doen. Stagebegeleiders hebben vaak al erg weinig tijd voor goede begeleiding, dus het lijkt onhaalbaar om daarbij ook de matching te doen.

Ook is de druk hoog om alle studenten aan een stageplek te helpen, waardoor leerbedrijven vrezen dat als de matching door scholen wordt gedaan, ze geen passende studenten krijgen toegewezen.

4.3.4 *Beantwoording vraag 1d: houding ten aanzien van blind plaatsen door de school*

Dit is voor geen van de leerbedrijven een optie. Men ziet risico's op het toegewezen krijgen van studenten die geen affiniteit met het bedrijf hebben en dus ongemotiveerd zijn of raken. Daarmee zijn ze het bedrijf mogelijk tot last of hebben in ieder geval geen meerwaarde voor het bedrijf. Andere bedrijven formuleren dit risico vooral in termen van de ontwikkeling van de studenten, die niet kunnen leren wat zij willen omdat hun stage mogelijk niet aansluit bij hun leerwensen en interesses. De leerbedrijven zien hierin een verschil met het principe van open hiring, waarbij kandidaten zelf, vanuit eigen beweging en motivatie, bij een bedrijf solliciteren en dan meteen kunnen worden aangenomen.

4.3.5 *Beantwoording vraag 1e: alternatieven*

Leerbedrijven dragen verschillende alternatieven aan voor matching tussen student en leerbedrijf, zoals speeddates, meeloopdagen, rondleidingen, open hiring, en het opbouwen van een netwerk van studenten die elkaar aan stageplekken helpen. Bij deze alternatieven benoemen leerbedrijven niet of dit hen ook helpt om stagediscriminatie te voorkomen. Mogelijk hebben ze daar ook weinig zicht op.

Samenvatting en conclusies

Discriminatie in werving en selectie is een hardnekkig probleem op de Nederlandse arbeidsmarkt. Wat hiertegen werkt, is duidelijk geworden uit onderzoek van onder meer TNO (Hulsegge et al., 2020). In het kort is het antwoord dat het met name gaat om het invoeren van objectief werven en selecteren. Daarnaast is het stellen en uitdragen van sociale normen in organisaties van belang, zoals een antidiscriminatie-norm. Een ander aspect bij het tegengaan van arbeidsmarktdiscriminatie betreft het (moeten) afleggen van verantwoording over het gevoerde beleid. Ten slotte is persoonlijk contact een belangrijk aspect bij het tegengaan van arbeidsmarktdiscriminatie, bijvoorbeeld in de vorm van mini- of proefstages. Het is echter nog onbekend of deze interventies al in de praktijk worden toegepast, hoe deze in de praktijk toegepast kunnen worden en wat een goede toepassing zou kunnen bevorderen. In dit onderzoek onder werkgevers zijn we op zoek gegaan naar antwoorden op deze vragen. De focus ligt hierbij op de aanpak uit het eerdere TNO-onderzoek die het meest duidelijk als werkzaam naar voren kwam, namelijk objectief werven en selecteren.

In dit onderzoek staan de volgende onderzoeksvragen centraal:

1. Hoe ziet het werving-en-selectieproces van werkgevers er nu uit?

(a) Welke effectieve maatregelen passen werkgevers al toe om enerzijds discriminatie in werving en selectie te voorkomen en anderzijds de diversiteit te vergroten?

(b) Wat zijn de motieven van werkgevers om in te zetten op het voorkomen van discriminatie in werving en selectie?

2. Welke aanpakken die vanuit de wetenschap als effectief zijn beoordeeld, zijn volgens werkgevers haalbaar in de praktijk om enerzijds discriminatie in werving en selectie te voorkomen en anderzijds de diversiteit te vergroten? (met hierbij de focus op 'objectief werven en selecteren')

(a) Welke onderdelen van objectief werven en selecteren achten werkgevers haalbaar om in te voeren en willen ze inzetten om discriminatie in werving en selectie te voorkomen?

(b) Welke kansen en belemmeringen ziet men daarbij?

(c) Welke andere maatregelen zoals bekend uit de praktijk (zie: [KIS-onderzoek in het mkb](#)) zou men willen toepassen en welke kansen en belemmeringen ziet men daarbij?

(d) Welke andere maatregelen zoals beschreven in eerder KIS-onderzoek ('naming & faming' en 'priming') zou men willen toepassen en welke kansen en belemmeringen ziet men daarbij?

3. Wat hebben werkgevers nodig om de voor hen haalbare aanpakken te implementeren die discriminatie in werving en selectie voorkomen en anderzijds diversiteit vergroten?

(a) Welke knelpunten zien zij bij de ondersteuning?

Wat is objectief werven en selecteren? De methode 'objectief werven en selecteren' betekent dat geselecteerd wordt op basis van competenties van kandidaten. Je gaat niet af op het gevoel van een klik met een kandidaat, omdat mensen eerder een klik ervaren met iemand die op hen lijkt (wat betreft afkomst, religie, sekse, leeftijd et cetera). Door zo objectief mogelijk te kijken welke kandidaat het best voldoet aan de competenties die nodig zijn voor de functie, wordt niet alleen de beste kandidaat gevonden, maar hebben zaken die er niet toe doen, zoals afkomst, leeftijd en sekse, minder invloed in het werving-en-selectieproces. Discriminatie wordt zo voorkomen. Meer info: talentisbelangrijker.nl

4. Hoe denken leerbedrijven over objectief werven en selecteren voor het selecteren van stagiairs?

- (a) Vinden zij het principe van objectief werven en selecteren bruikbaar om stagediscriminatie te voorkomen?
- (b) Wat vinden zij van objectief werven en selecteren door middel van het werken met een standaardformulier voor stagiairs?
- (c) Wat vinden zij van objectief werven en selecteren door middel van matching via de school op basis van leerwensen of competenties?
- (d) Wat vinden zij van het alternatief van het 'blind' laten plaatsnemen van studenten door de school?
- (e) Zien zij zelf nog andere mogelijkheden om stagediscriminatie te voorkomen?

Een mixed-methods-onderzoek (combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek) is uitgevoerd met het doel om gezamenlijk met individuele werkgevers en werkgeversorganisaties bovenstaande vragen te beantwoorden. Hiervoor zijn vier deelonderzoeken uitgevoerd:

1. een eerste verkenning met bijeenkomsten met werkgevers (hoofdstuk 1): op zes interactieve sessies met in totaal 87 deelnemers (met name HRM-medewerkers) is er gesproken over verschillende aanpakken om gelijke kansen in werving en selectie te bevorderen en is gevraagd hoe de deelnemers hierover denken;
2. diepte-interviews met HRM-medewerkers van negen grote organisaties en één mkb-bedrijf (hoofdstuk 2): in de interviews is uitgebreid ingegaan op hoe het werving-en-selectieproces er nu uitziet en hoe de respondenten denken over verschillende aanpakken om daarin gelijke kansen te bevorderen;
3. vragenlijstonderzoek onder meerdere typen organisaties (hoofdstuk 3): 277 organisaties hebben de gehele vragenlijst ingevuld over onder meer objectief werven en selecteren; wat zij al doen, wat zij zouden willen overwegen te gaan doen en wat hen daarbij zou belemmeren en helpen;
4. drie focusgroepen met HRM-medewerkers en stagebegeleiders van leerbedrijven (hoofdstuk 4) waarin is gesproken over de manier waarop objectief werven en selecteren kan worden toegepast bij het vinden van stagiairs en welke andere aanpakken er zijn om stagiairs te vinden en daarin gelijke kansen te bieden.

Tot slot heeft een klankbordgroep met vertegenwoordigers vanuit werkgevers- en werknemersorganisaties meegedacht over het onderzoek en over de interpretatie van de resultaten.

Op basis van de vier deelonderzoeken beantwoorden we hieronder de onderzoeksvragen en doen we vervolgens enkele aanbevelingen.

Beantwoording vraag 1: De huidige situatie

In een notendop: De meeste werkgevers vinden het bieden van gelijke kansen in werving en selectie en het tegengaan van discriminatie belangrijk. Een effectieve methode om dat te doen, objectief werven en selecteren, wordt deels al toegepast in de praktijk. Heel weinig werkgevers passen echter het totaalpakket van objectief werven en selecteren toe. Ook wordt er nog veel waarde gehecht aan het selecteren op basis van een klik met de sollicitant (slechts 2% weegt de klik helemaal niet mee). Selecteren op basis van een klik kan echter juist discriminatie in de hand werken en staat gelijke kansen in de weg.

Motivatie werkgevers om gelijke kansen te bevorderen

De meeste deelnemende organisaties aan dit onderzoek vinden gelijke kansen voor iedereen op de arbeidsmarkt belangrijk. Dit geldt in gelijke mate voor kleine en grote organisaties. Veel organisaties – zowel mkb-bedrijven als grote organisaties – geven aan hier actief mee bezig te zijn, waarbij ongeveer twee derde zegt actief een norm tegen discriminatie uit te dragen. De motivatie hiervoor komt met name voort uit morele idealen: 82% van de organisaties noemt als reden om beleid te voeren tegen discriminatie of voor diversiteit, dat iedereen recht heeft op gelijke kansen. Hiermee in lijn is dat in de interviews de Black Lives Matter-beweging vaak genoemd wordt als aanleiding voor het beleid. Een andere motivatie is de wens om de diversiteit in het personeelsbestand te vergroten: 64% noemt dat een divers personeelsbestand voordelen met zich meebrengt, zoals meer creativiteit.

Objectief werven en selecteren

De meeste organisaties zetten niet in op het totaalpakket van objectief werven en selecteren, maar op een of meerdere onderdelen daarvan (hoofdstuk 2 en 3). Zo kijken organisaties met name al naar aantoonbare eisen en objectieve competenties. Ongeveer de helft van de organisaties gebruikt ook (regelmatig) gestructureerde interviews, terwijl de andere helft dit (bijna) nooit doet. Men maakt nog weinig gebruik van een vast format voor de beoordeling, waarbij de hoogste score van alle sollicitatiecommissieleden even zwaar telt. Onderdelen van een objectieve werving en selectie worden door zowel kleine als grote organisaties toegepast, al doen grote dit vaker. Mogelijk komt dit doordat grote organisaties hiervoor meer mogelijkheden (budget, HR-medewerkers) hebben en hun werving-en-selectieproces meer geformaliseerd is dan bij kleine organisaties.

Persoonlijke klik

In veel organisaties hecht men nog veel waarde aan de persoonlijke klik met sollicitanten en de mate waarin zij in het team passen, zo komt naar voren uit de gesprekken met organisaties (hoofdstuk 1 en 2). Uit het vragenlijstonderzoek komt naar voren dat bijna de helft van de organisaties altijd selecteert op basis van een klik; slechts 2% doet dit nooit (hoofdstuk 3). Organisaties lijken wel bereid om meer te kijken naar competenties en om een aantal onderdelen van objectief werven en selecteren toe te passen, zolang men echter ook maar kan blijven selecteren op basis van een klik. Echter, objectief werven en selecteren betekent juist dat men *niet* afgaat op een klik met een sollicitant. Door dat wel te doen, loopt men het risico om af te gaan op (onbewuste) vooroordelen en stereotypen (Hulsegge et al., 2020).

Beleid gelijke kansen en diversiteit loopt door elkaar

In de praktijk lopen beleid gericht op het bevorderen van gelijke kansen enerzijds en beleid gericht op het realiseren van meer diversiteit in het personeelsbestand anderzijds, vaak door elkaar heen en wordt het onderscheid lang niet altijd goed begrepen (hoofdstuk 2). Respondenten refereren in de interviews ook vaak niet duidelijk naar het een of het ander, maar beschouwen het als een geheel. Bij een deel van de organisaties bestaat de behoefte om 'snel divers' te worden. Er is dan ook geregeld sprake van een soort voorkeursbeleid: 47% nodigt bewust kandidaten uit die zorgen voor meer diversiteit (hoofdstuk 3). Dat is voorkeursbeleid dat juridisch niet lijkt toegestaan; het gaat er niet om bij gelijke geschiktheid iemand te kiezen die een migratieachtergrond heeft, maar om bijvoorbeeld alleen te zoeken naar mensen met een migratieachtergrond. De focus ligt in dat geval dus niet op antidiscriminatie of het creëren van gelijke kansen in werving en selectie, maar op het in korte tijd realiseren van meer diversiteit in het personeelsbestand. Mogelijk groeit daardoor de weerstand tegen extra aanpakken die wel gericht zijn op het verminderen van discriminatie, omdat men op de werkvloer in de veronderstelling is dat hiervoor in de organisatie al voldoende aandacht is.

Andere aanpakken

Het inzetten op het uitdragen van een antidiscriminatie-norm binnen de organisatie is iets wat al in veel organisaties gebeurt: 64% van de respondenten in de enquête gaf aan dit te doen (hoofdstuk 3). Ook in de interviews geven respondenten aan dit veelal al te doen (hoofdstuk 2). Intern worden sociale normen bijvoorbeeld uitgedragen door te laten zien wat er al gebeurt op het gebied van diversiteit en inclusie. Als het gaat om proefstages en meeloopdagen zet 70% deze al in (hoofdstuk 2).

Beantwoording vraag 2: Haalbaarheid en het omgaan met belemmeringen

In een notendop: de meeste werkgevers staan positief ten opzichte van objectief werven en selecteren. Het invoeren van objectief werven en selecteren lijkt dan ook haalbaar in de praktijk. Het grootste knelpunt is dat er nog veel geselecteerd wordt op basis van een klik en dat men dit (nog) niet (helemaal) los wil laten; niet afgaan op de klik is echter de kern van objectief werven en selecteren en cruciaal om gelijke kansen te bevorderen. Een ander knelpunt is dat de rol van HR beperkt is en dat managers vaak beslissen wie er wordt aangenomen; zij hechten vaak juist nog veel waarde aan de klik met een sollicitant.

Motivatie werkgevers voor objectief werven en selecteren

Organisaties staan in het algemeen positief ten opzichte van objectief werven en selecteren. Ter illustratie: op een bijeenkomst waar een lezing werd gehouden over objectief werven en selecteren, antwoordde 73% van de deelnemers dat zij objectief werven en selecteren willen invoeren (hoofdstuk 1). Het doorvoeren van objectief werven en selecteren lijkt haalbaar wanneer daar in een organisatie genoeg draagvlak voor is en de top van de organisatie dit ondersteunt. Echter, een belangrijke belemmering bij het overgaan op objectief werven en selecteren is de persoonlijke klik die door veel organisaties van groot belang wordt geacht bij de selectie: men kiest graag voor een kandidaat waarmee een klik wordt gevoeld. Men is er vaak van overtuigd dat dit van doorslaggevend belang is bij het selecteren van kandidaten. Hiermee in lijn is de belemmering dat organisaties vaak tevreden zijn met hun huidige manier

van werven en selecteren; ze verwachten soms dat een objectievere werving en selectie ervoor zorgt dat ze niet de juiste kandidaten zullen selecteren (hoofdstuk 3).

Specifieke belemmeringen bij grote organisaties

Een belemmering die specifiek bij grote organisaties speelt, is dat managers meestal autonoom zijn in het aannemen van personeel; HRM-medewerkers staan soms aan de zijlijn toe te kijken hoe de door hen uitgestippelde route niet wordt gevolgd (hoofdstuk 1 en 2). Dit maakt het ingewikkeld om objectief werven en selecteren bij grote organisaties in te voeren; al wordt er beleid op ontwikkeld, uiteindelijk hebben managers vaak toch nog veel ruimte om het zelf te bepalen en zij hechten juist vaak veel waarde aan de persoonlijke klik. Een ander knelpunt is dat een deel van de managers en mensen op de werkvloer de overtuiging heeft dat er niet gediscrimineerd wordt binnen de organisatie en dat men daarom de huidige manier van werven en selecteren niet wil aanpassen (hoofdstuk 2).

Specifieke belemmeringen bij mkb-bedrijven

Bij mkb-bedrijven spelen weer andere belemmeringen die een kleine rol spelen bij grote bedrijven. Inclusie en diversiteitsbeleid zijn vaak niet belegd bij een HRM-verantwoordelijke die daar tijd voor krijgt, en er is vaak geen formeel beleid voor sollicitatieprocedures. Ook is men er vaker van overtuigd niet te discrimineren en bovendien zijn er in sommige bedrijven slechts een beperkt aantal vacatures per jaar. Dit kwam ook al eerder naar voren uit een onderzoek van KIS (Broekroelofs et al., 2020).

Haalbaarheid van andere maatregelen

Als het gaat om andere maatregelen naast objectief werven en selecteren zijn organisaties in principe ook positief over:

- *Verantwoording afleggen*: om te zorgen dat objectief werven en selecteren goed wordt ingevoerd, kunnen processen worden ingericht voor het afleggen van verantwoording, zowel binnen de eigen organisatie als daarbuiten. Over het algemeen wordt er door organisaties positief gereageerd op zowel interne (hoofdstuk 1) als externe verantwoording (hoofdstuk 2). Dat laatste wordt interessant gevonden als het gepaard gaat met een keurmerk of een andere vorm van 'naming & faming' (hoofdstuk 2). Dat betekent dat organisaties die objectief werven en selecteren goed hebben doorgevoerd in hun organisatie en dit kunnen verantwoorden, positief beloond worden. Organisaties vinden dit vooral interessant voor de toekomst; nu zijn ze nog niet voldoende ver met het invoeren van objectief werven en selecteren, menen ze.
- *Het stellen en uitdragen van sociale normen*: 10% wil dit gaan doen (hoofdstuk 3) en veel organisaties doen dit nu al (zie vraag 1).
- *Priming* (hoofdstuk 1): dit vinden werkgevers zeker een interessante aanpak, maar deze zou nog meer uitgewerkt moeten worden in de praktijk.
- *Proefstages*: 11% wil hiermee aan de slag gaan (hoofdstuk 3) en veel organisaties doen dit ook al (zie vraag 1). Ook in de interviews zijn respondenten enthousiast over traineeships en talentscouts; ze willen er mogelijk nog meer organiseren.

Minder enthousiast zijn de organisaties over het *blind aannemen* van personeel; slechts 3% wil dit gaan doen (hoofdstuk 3). Dit is onder meer omdat men dit vooral geschikt acht voor functies die weinig opleiding vragen. Over streefcijfers is meer verdeeldheid: 11% wil hiermee gaan werken (hoofdstuk 3). Degenen die hier enthousiast over zijn, zien dit als een goede 'stok achter de deur'.

Beantwoording vraag 3: Ondersteuning van werkgevers

In een notendop: er is bij een deel van de werkgevers behoefte aan concrete ondersteuning bij de invoering van objectief werven en selecteren; denk aan laagdrempelige ondersteuning in de vorm van bijvoorbeeld e-learning of workshops. Ook zien werkgevers graag voorbeelden van andere organisaties.

Ondanks de eerdergenoemde belemmeringen geven de meeste organisaties aan objectieve werving-en-selectiemaatregelen te willen en kunnen invoeren met de huidige capaciteit en middelen om daarmee gelijke kansen te bevorderen. Dit biedt kansen om werkgevers te motiveren ook andere bewezen effectieve interventies in te voeren. Ondersteuning hiervoor is voor een deel van de organisaties gewenst, bijvoorbeeld in de vorm van e-learning, workshops en menukaarten. Hierbij is het essentieel dat het – met name voor het mkb – eenvoudig, concreet en direct toepasbaar is. Aandacht is nodig voor:

1. de toegevoegde waarde van maatregelen (bijvoorbeeld economisch, imago, oplossen krapte arbeidsmarkt);
2. de manier waarop draagvlak gecreëerd kan worden en leidinggevenden en selectiecommissies gemotiveerd kunnen worden om objectief te selecteren;
3. concrete adviezen over objectief werven en selecteren (hoe zorg je dat je brieven en cv's kan scoren op vooraf bepaalde competenties? Hoe neem je een gestructureerd interview af? Hoe ontwikkel je een scoringssysteem?);
4. het in kaart brengen van de huidige situatie om gericht de juiste maatregelen in te zetten;
5. succesvolle voorbeelden van vergelijkbare organisaties (zoals vacatureteksten, kort omschreven competenties, gestructureerde vragenlijsten en inclusieve teksten);
6. het waar mogelijk tailormade maken van adviezen voor bepaalde branches en onderscheid maken tussen mkb en grootbedrijf;
7. het bereiken van de juiste doelgroep, waaronder de leidinggevenden.

Er is veel behoefte bij organisaties aan samenwerking met andere organisaties; ze gebruiken graag de concrete voorbeelden van elkaar en willen bij het invoeren van vernieuwende aanpakken ook liever niet de enige organisatie zijn die ermee aan de slag gaat.

Beantwoording vraag 4: Leerbedrijven en objectief werven en selecteren

In een notendop: de methode 'objectief werven en selecteren' kan onder de leerbedrijven op weinig enthousiasme rekenen. Zij willen niet op competenties selecteren en die scoren (zoals past bij 'objectief werven en selecteren'), omdat studenten de competenties juist nog moeten ontwikkelen. Een variant daarop, het selecteren op basis van leerwensen van studenten, wordt echter wel interessant gevonden. Daarnaast willen leerbedrijven ook kunnen selecteren op basis van motivatie. Zij vragen zich daarom af of het mogelijk is om 'motivatie' te objectiveren.

Het selecteren van stagiairs op basis van competenties kan op weinig steun rekenen van leerbedrijven. Onder meer omdat studenten nog nauwelijks werkervaring hebben opgebouwd en competenties hebben ontwikkeld, is het niet zo nuttig om competenties te gebruiken als basis voor de selectie van stagiairs, zo vinden de leerbedrijven die waarde hechten aan diversiteit in het personeelsbestand. Ook wordt de klik met een sollicitant nog vaak belangrijk

gevonden. Ook 'blind' een student krijgen toegewezen zien de leerbedrijven niet zitten, onder meer omdat de student dan mogelijk niet voldoende gemotiveerd is, zo is de gedachte. Leerwensen zouden echter wel een basis voor selectie kunnen vormen. Zo zou er dus een alternatieve vorm van objectief werven en selecteren ontstaan: niet op basis van competenties (want die hebben studenten nog weinig), maar op basis van leerwensen en waar mogelijk ook van motivatie. Maar dat selecteren op leerwensen kent wel een aantal belangrijke aandachtspunten, aldus de leerbedrijven uit dit onderzoek:

- het is voor studenten mogelijk niet eenvoudig om hun leerwensen te formuleren; voorkomen moet worden dat studenten heel generieke formulieren met leerwensen gaan invullen of een standaardvoorbeeld van de school gebruiken;
- bij matching door de school op basis van leerwensen bestaat bij leerbedrijven de vrees dat de scholen de bedrijven te weinig kennen om er een passende student te plaatsen en dat de scholen te weinig tijd hebben om de matching goed te doen.

Daarnaast wordt als algemene voorwaarde genoemd dat er in de breedte aandacht moet zijn voor diversiteit in leerbedrijven en voor goede begeleiding van studenten. Tot slot wil een deel van de leerbedrijven juist ook selecteren op 'potentie', 'motivatie', 'soft skills' of 'passen in de werkcultuur'. De vraag van de leerbedrijven is of deze aspecten te objectiveren zijn.

Aanbevelingen

Op basis van de samenvatting en conclusies doen wij de volgende aanbevelingen:

- (1) *Het doen van onderzoek en het ontwikkelen van interventies gericht op het stimuleren van organisaties om 'de klik' los te laten*

Er wordt door organisaties vaak nog veel belang gehecht aan de klik tijdens het sollicitatieproces, terwijl dit discriminatie in de hand kan werken. Daarvoor zien wij de volgende oplossingen:

- (a) Er zouden interventies en beleid moeten worden ontwikkeld om werkgevers te overtuigen van het belang van het loslaten van de klik, of processen zouden zo ingericht moeten worden dat de klik minder subjectieve invloed heeft op de uiteindelijke selectie. Om werkgevers te overtuigen van het belang om de klik los te laten, kunnen op basis van (gedrags)wetenschappelijke inzichten interventies ontwikkeld worden. Bijvoorbeeld op basis van de theory of planned behavior en het elaboration likelihood model (Ajzen, 1991; Petty & Briñol, 2011). Werkgevers en selecteurs moeten dan overtuigd worden om een objectieve werving en selectie in te zetten, waarbij de klik geen rol speelt. Denk bijvoorbeeld aan een (social)mediacampagne om organisaties/selecteurs te overtuigen niet te selecteren op basis van een klik, met daarbij goede voorbeelden van andere organisaties. Ook kan het helpen om meer druk uit te oefenen vanuit de overheid, brancheorganisaties, aanbestedingen en vanuit de werknemers, die het ook van belang vinden. Ook kan gedacht worden aan stimulansen vanuit de overheid en brancheorganisaties, en op termijn aan eisen aan organisaties in aanbestedingen.
- (b) Aanvullend onderzoek is wenselijk dat bepaalt hoe medewerkers functioneren die op een objectieve manier geselecteerd zijn zonder te kijken naar de klik; dit kan helpen om werkgevers en selecteurs inzicht te geven waarom het kijken naar de klik al dan niet nuttig is.
- (c) Het ontwikkelen van meer concrete handvatten voor organisaties hoe ze – zo objectief mogelijk – de passendheid in het team en de motivatie voor de functie en de organisatie kunnen meenemen in de beoordeling van kandidaten. Hierbij kan gedacht worden aan het formuleren van (te scoren) competenties die meten of iemand goed kan functioneren in de functie waar hij of zij voor solliciteert, en hoe gemotiveerd een sollicitant is. Denk voor passendheid in het team bijvoorbeeld aan het formuleren van competenties die gaan over een bepaalde manier van samenwerken of flexibiliteit in het indelen van het werk. Mogelijk stelt dit werkgevers ook gerust om de klik los te laten, aangezien er wel wordt gekeken of een sollicitant goed in het team en de organisatie past. Echter, voorkomen moet worden dat 'passend in het team' zo wordt geformuleerd als competentie dat vooral mensen die lijken op de mensen in het huidige team (qua afkomst, religie, huidskleur, sekse et cetera) meer kans maken op de baan.

- (2) *Duidelijker onderscheid maken tussen beleid gericht op gelijke kansen en beleid gericht op diversiteit en onderzoek naar de combinatie van deze twee*

Omdat beleid gericht op het bevorderen van gelijke kansen enerzijds en beleid gericht op meer diversiteit in het personeelsbestand anderzijds, in de praktijk vaak door elkaar heen lopen en het onderscheid lang niet altijd goed wordt begrepen, raden we aan:

- (a) te investeren in het duidelijker maken van het onderscheid; het voorkomen van discriminatie is een ander doel dan een organisatie 'divers' maken. Er is zowel uitleg nodig waarom dit onderscheid van belang is, als duidelijkheid met betrekking tot welke aanpak voor welke uitkomst van belang is;
- (b) onderzoek te doen naar hoe men objectief werven en selecteren kan combineren met voorkeursbeleid, met name hoe organisaties zowel objectief kunnen werven en selecteren, als in een snel tempo het personeelsbestand diverser kunnen maken.

(3) Het ontwikkelen van interventies gericht op het creëren van draagvlak binnen organisaties voor objectief werven en selecteren

Het vergroten van het draagvlak voor objectief werven en selecteren in alle lagen van een organisatie is in grote organisaties vaak lastig; managers kunnen ondanks een systeem van objectief werven en selecteren in de organisatie, vaak autonoom de beslissing nemen hoe ze werven en selecteren. Mogelijk moeten er daarom systemen bedacht worden, zodat HRM-medewerkers (of stafmedewerkers) hierop meer controle kunnen uitoefenen, zoals intern verantwoording afleggen. Hiervoor ontbreekt vaak nog de kennis en kunde hoe dat in een organisatie ingezet kan worden.

(4) Het ontwikkelen en aanbieden van concrete en eenvoudige interventies om werkgevers te ondersteunen bij het invoeren van objectief werven en selecteren

Het is van belang dat interventies en adviezen gericht op het invoeren van objectief werven en selecteren voor organisaties niet te belastend zijn. Interventies moeten dus eenvoudig en concreet zijn, weinig tijd kosten en veranderingen in het werving-en-selectieproces moeten stap voor stap gerealiseerd kunnen worden.

- Het is van belang dat concretere handvatten worden ontwikkeld die makkelijk voor organisaties zijn te gebruiken; dit is extra van belang voor het mkb omdat men daar minder vaak vacatures heeft en dus ook minder tijd heeft om het proces te objectiveren;
- Voorbeelden van instrumenten van organisaties voor objectieve werving en selectie (zoals vacatures waarin competenties centraal staan, sollicitatieformulieren met competenties, instrumenten om te scoren et cetera) zouden met elkaar gedeeld kunnen worden;
- De interventies en goede voorbeelden zouden via brancheorganisaties verspreid kunnen worden.

(5) Experimenteren met selectie van stagiairs op basis van leerwensen en motivatie en verder onderzoek naar aanpakken tegen stagediscriminatie

Omdat leerbedrijven vrij positief staan tegenover het idee om objectief te kijken naar de leerwens van de student, is het aan te bevelen om hiermee te experimenteren in de praktijk. In de praktijk kan dan ontdekt worden of en hoe studenten kunnen leren om hun leerwensen helder te formuleren en welke ondersteuning zij hierbij nodig hebben. Ook kan er dan geëxperimenteerd worden in het objectiveren van aspecten zoals motivatie. Tevens moet in de praktijk bekeken worden hoe de studenten bij de bedrijven terechtkomen. Als dit via de scholen gaat, is de vrees bij leerbedrijven dat veel scholen hiervoor onvoldoende toegerust zijn. Er moet dus onderzocht worden of scholen voldoende toegerust kunnen worden om te zorgen voor de matching op basis van leerwensen of dat de studenten toch zelf moeten gaan solliciteren. Het risico in die laatste situatie blijft echter wel dat leerbedrijven in de praktijk toch blijven selecteren op basis van een klik, wat veel leerbedrijven nu (nog) belangrijk vinden, en dat op die manier stagediscriminatie in stand wordt gehouden.

Tevens moet nog verder onderzocht worden welke aanpakken effectief zijn tegen stagediscriminatie, omdat objectief werven en selecteren in de huidige vorm niet goed toepasbaar is voor stagiairs; zij hebben vaak nog onvoldoende competenties om daarop al beoordeeld te kunnen worden.

Bronnen

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Andriessen, I., Nievers, E., Faulk, L., & Dagevos, J. (2010). *Liever Mark dan Mohammed? Onderzoek naar arbeidsmarktdiscriminatie van niet-westerse migranten via praktijktests*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Andriessen, I., Van der Ent, B., Van der Linden, M., & Dekker, G. (2015). *Op afkomst afgewezen. Onderzoek naar discriminatie op de Haagse arbeidsmarkt*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Blommaert, L., Coenders, M., & Van Tubergen, F. (2014). Discrimination of Arabic-named applicants in the Netherlands: An internet-based field experiment examining different phases in online recruitment procedures. *Social Forces*, 92(3), 957-982.
- Broekroelofs, R., Felten, H., Cadat-Lampe, M., & Razenberg, I. (2020). 'Je moet het gewoon gaan doen.' *Onderzoek naar de aanpak van arbeidsmarktdiscriminatie in het mkb*. Utrecht: Kennisplatform Integratie en Samenleving.
- Felten, H., & Broekroelofs, R. (2019). *Primen in de praktijk? Verkenning naar onbewust vooroordelen verminderen via priming*. Utrecht: Kennisplatform Integratie en Samenleving.
- Felten, H., Cadat-Lampe, M., Razenberg, I., & Visser, A. (2019). *Een keurmerk om arbeidsmarktdiscriminatie tegen te gaan: (wanneer) werkt dat?* Utrecht: Kennisplatform Integratie en Samenleving.
- Hulsegge, G., Emmert, S. B., & Verhoef, H. F. C. (2020). *Delphi-studie stand der wetenschap arbeidsmarktdiscriminatie: Interventies om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen en de diversiteit te vergroten*. Leiden: TNO. Rapportnummer: TNO 2020 R10976.
- Kraan, K.O., de Vroome, E.M.M., van der Zee, F.A., Teeuwen, P. J. (2020). *Werkgevers Enquête Arbeid 2019. Methodologie, Resultaten en verantwoording*. Leiden: TNO.
- Lancee, B., Birkelund, G., Coenders, M., Di Stasio, V., Fernandez Reino, M., Heath, A., ... & Zwier, D. (2019). *The GEMM study: A cross-national harmonized field experiment on labour market discrimination: Technical report*. Available at SSRN 3398191.
- Panteia (2019). *Herhaling virtuele praktijktests arbeidsmarktdiscriminatie: Eindrapportage*. Zoetermeer: Panteia.
- Petty, R. E., & Briñol, P. (2011). The elaboration likelihood model. *Handbook of theories of social psychology*, 1, 224-245.
- Ramos, M., Thijssen, L., & Coenders, M. (2021). Labour market discrimination against Moroccan minorities in the Netherlands and Spain: A cross-national and cross-regional comparison. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 47(6), 1261-1284.
- Thijssen, L., Van Tubergen, F., Coenders, M., Hellpap, R., & Jak, S. (2021). Discrimination of Black and Muslim Minority Groups in Western Societies: Evidence From a Meta-Analysis of Field Experiments. *International Migration Review*, 1-38.

Van den Berg, C., Blommaert, L., Bijleveld, C., & Ruiters, S. (2017). Veroordeeld tot (g)een baan: Hoe delict- en persoonskenmerken arbeidsmarktkansen beïnvloeden. *Tijdschrift voor Criminologie*, 59(1-2), 113-135.

Visser, A., & Felten, H. (2018). *Discriminatie in werving en selectie aanpakken: wat werkt? Zes typen aanpakken onder de loep*. Utrecht: Movisie.

