

AUTEURS

INGE RAZENBERG

SUZAN DE WINTER-KOÇAK

IKRAM TAOUANZA

LINEKE VAN HAL

JAMAL CHRIFI

Kennisplatform
Integratie &
Samenleving



HANDVATTEN TER VERSTERKING VAN CULTURELE EN ETNISCHE DIVERSITEIT AAN DE HAND VAN
VOORBEELDEN IN GEMEENTEN

DIVERS WERVEN EN SELECTEREN IN DE PRAKTIJK

November 2018



Inhoud

	Samenvatting	3
1	Introductie	6
1.1	Diversiteit, inclusie en diversiteitsbeleid – positionering van de verkenning	6
1.2	Werving en selectie	7
1.3	Gemeentelijke context	7
2	Diversiteit versterken wervingsprocedures	9
2.1	De vacaturetekst	9
2.2	De wervingskanalen	11
2.3	Profilering van de werkgever	12
2.4	Conclusies ten aanzien van werving	14
3	Diversiteit versterken via de selectieprocedures	16
3.1	Bespreken, objectiveren en expliciteren van selectiecriteria	16
3.2	Inzet op attitudeverandering	18
3.3	Aanpassen van het selectieproces	20
3.4	Conclusies ten aanzien van de selectie	22
4	Conclusies ten aanzien van werving en selectie in gemeenten	25
4.1	Analyse van de werving en selectie in gemeenten	25
4.2	Aanbevelingen voor gemeenten	27
	Eindnoten	29



Samenvatting

Het creëren van een divers personeelsbestand vraagt een bewuste inzet van wervings- en selectieprocessen. In deze rapportage geven we inzicht in de mogelijkheden die er zijn om culturele en etnische diversiteit binnen de (gemeentelijke) organisatie te versterken op basis van werving en selectie. In deze verkenning pleiten we niet voor een *one size fits all-aanpak*, maar beschrijven we wat er vanuit de literatuur bekend is over werkzame elementen bij het bevorderen van een etnisch divers personeelsbestand. Dit rapport dient dan ook gezien te worden als een inspiratiedocument voor de ontwikkeling van een aanpak op maat. Aan deze publicatie liggen een uitgebreide literatuurstudie en documentenanalyse ten grondslag. Bevindingen uit deze literatuurstudie zijn in een expertmeeting gevalideerd en aangevuld door deskundigen op het gebied van diversiteitsbeleid, werkzaam op de universiteit, in gemeenten, publieke dienstverlening en maatschappelijke organisaties. Om inzicht te krijgen in de aanpak, werkzame elementen en knelpunten van diversiteitsbeleid (rond werving en selectie) in de gemeentelijke context hebben wij acht diepte-interviews afgenomen bij gemeenteambtenaren.

In hoofdstuk twee presenteren we de mogelijkheden om diversiteit te bevorderen via wervingsprocessen. In hoofdstuk drie doen we hetzelfde voor de mogelijkheden via selectieprocessen. In beide hoofdstukken geven we telkens voorbeelden vanuit gemeenten: hoe trachten zij hun werving- en selectieprocessen te versterken met het oog op meer culturele en etnische diversiteit? In het vierde en laatste hoofdstuk staan we stil bij de vraag hoe diversiteitsbeleid in de gemeenten wordt vormgegeven, waar men in de praktijk tegenaan loopt en of de ingezette maatregelen in gemeenten overeenkomen met de in de literatuur geschetste werkzame elementen.

Diversiteit versterken via de wervings-procedures

Werkgevers kunnen verschillende stappen ondernemen om hun wervingsprocessen aan te passen om de culturele en etnische diversiteit te versterken. Hieronder geven wij schematisch weer

DE VACATURETEKST	DE WERVINGSKANALEN	PROFILERING WERKGEVER
<p>Bij de werving is het van belang een inclusieve vacaturetekst op te stellen die iedereen aanspreekt en niemand uitsluit. Dat kan door aandacht te besteden aan deze punten:</p> <ul style="list-style-type: none">● Aandacht voor de organisatiecultuur, ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden.● Type criteria in de vacaturetekst.● Vermijd een stereotype threat.● Maak standaardkwalificaties inclusiever.● Benoem de meerwaarde van diversiteit.● Foto's in de vacature.	<p>Om sollicitanten met een niet-westerse migratieachtergrond te bereiken met de vacatures is de wervingsprocedure van belang. Deze kan verbeterd worden door aandacht te besteden aan deze punten:</p> <ul style="list-style-type: none">● Benut diverse zoekkanalen.● Werf breder dan via informele netwerken.● Werving via persoonlijke ontmoetingsmomenten.	<p>De werkgever moet zich ervan bewust zijn dat de uitstraling van de organisatie invloed heeft op de bereidheid van werkzoekenden met een niet-westerse migratieachtergrond om te solliciteren. Dat kan door aandacht te besteden aan de volgende punten:</p> <ul style="list-style-type: none">● Inzet op diversiteit.● Foto's en communicatie over diversiteit.● Rolmodellen binnen de organisatie.



in welke elementen deze stappen zijn onder te verdelen en welke concrete stappen daadwerkelijk gezet kunnen worden.

schematisch weer in welke elementen deze stappen zijn onder te verdelen en welke concrete stappen daadwerkelijk gezet kunnen worden.

Diversiteit versterken via de selectieprocedures

Ook binnen de selectieprocedures kunnen werkgevers verschillende aanpassingen doorvoeren ten gunste van het bevorderen van de culturele en etnische diversiteit. Hieronder geven wij

BESPREKEN, OBJECTIVEREN EN EXPLICITEREN VAN SELECTIECRITERIA	INZET OP ATTITUDEVERANDERING	AANPASSEN VAN HET SELECTIE-PROCES
<p>Het is belangrijk om selectiecriteria helder te hebben, om tot een zo objectief mogelijke beoordeling te komen. Dit kan door aandacht te besteden aan de volgende punten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gebruik 'klassieke' selectiecriteria. • Transparantie over beoordelingscriteria. • Selecteer aan de hand van een beoordelingsformat. 	<p>Om de aangepaste selectie te doen slagen is het van belang dat men inzicht heeft in eigen – vaak onbewuste – vooroordelen en dat er draagvlak is voor aanpassingen aan de procedure. Dit kan door aandacht te besteden aan de volgende punten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vergroot de bewustwording over stereotypen en vooroordelen. • Inleving in de situatie van mensen met een migratieachtergrond. • Creëer draagvlak en stel een sociale norm. 	<p>Het is van belang om de selectieprocedure inclusiever te maken en gelijke kansen te garanderen. Dit kan door aandacht te besteden aan de volgende punten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selecteer onder optimale werkomstandigheden. • Stel de sollicitatiecommissie divers samen. • Gebruik 'cultuurneutrale' testen. • Experimenteer met meerdere selectiemethodes en monitor de resultaten.

Diversiteit bevorderen in de gemeentelijke praktijk

Wanneer we kijken in hoeverre de kennis vanuit de literatuur terugkomt in de gemeentelijke praktijk, stuiten we op grote verschillen. Hierbij tekenen we gelijk aan dat wij in totaal acht gemeenten hebben gesproken, wat niet representatief is voor alle gemeenten. Wel geven deze gesprekken meer inzicht in de aanpak, werkzame elementen en knelpunten van diversiteitsbeleid rond werving en selectie.

Zo werd duidelijk dat er enkele koplopergemeenten bestaan met betrekking tot dit thema. Deze gemeenten vinden het belangrijk dat de gemeente een afspiegeling is van de samenleving en zijn actief bezig met het aanpassen van hun wervings- en selectieprocedures. Wat opvalt is dat de inzet op diversiteitsbevordering vaak is geïnitieerd door de politiek of de gemeenteraad. In gemeenten waar diversiteit (bevordering) niet als prioriteit is

benoemd, gebeurt weinig tot niets. De meeste andere gemeenten vinden diversiteit belangrijk, maar vinden het bevorderen daarvan op dit moment geen prioriteit. Weer andere gemeenten vinden dat de gemeente divers genoeg is, waardoor extra inzet niet noodzakelijk is.



Werving

Wanneer we inzoomen op de wervingsstrategie van de gemeenten, zien wij dat vooral de koplopergemeenten aanpassingen doorvoeren die overeenkomen met de bevindingen in de literatuurstudie. Overeenkomstig de bevindingen uit de literatuur benoemen gemeenten de meerwaarde van diversiteit in hun vacatureteksten en maken zij standaardkwalificaties inclusiever. Daarnaast werven ze breder dan binnen de eigen informele netwerken en zetten ze zich expliciet in voor meer diversiteit, bijvoorbeeld door het diversiteitscharter te ondertekenen. Opvallende punten die gemeenten nu nog laten liggen in de wervingsprocedure zijn: het benoemen van ontwikkel- en door-groeimogelijkheden in de vacaturetekst, het vermijden van *stereotype threats*, het gebruik van foto's in de vacature en de inzet van rolmodellen binnen de organisatie.

De gemeenten die wij spraken, kampen ermee dat zij weinig sollicitaties binnenkrijgen van burgers met een migratieachtergrond, vooral wanneer het gaat om hogergeplaatste functies. HR-professionals vermoeden dat de gemeente een imago-probleem heeft bij hoogopgeleiden met een migratieachtergrond, waardoor ze liever elders solliciteren. Deze specifieke groep verleent een mindere status aan het werken voor de gemeente in vergelijking met een baan in de private sector. Aanvullende acties zijn zodoende nodig in het kader van het profileren van de gemeente als aantrekkelijke werkgever.

Een veelbelovende oplossingsrichting die gemeenten zelf aandroegen, is om op zoek te gaan naar talent bij (voormalige) stagiairs. Gemeenten geven aan dat onder de stagiairs relatief veel studenten zitten met een migratieachtergrond (in vergelijking met de verhouding onder vaste medewerkers).

Selectie

In vergelijking met aanpassingen aan de wervingskant, worden er door de gemeenten minder aanpassingen doorgevoerd binnen de selectieprocedures. Wanneer zij dat echter wel doen, passen ze ook bij de selectie maatregelen toe conform de literatuurstudie. Twee gemeenten zetten zich, binnen het kader van attitudeverandering, actief in om het voortbestaan van onbewuste stereotypen te minimaliseren. Het veranderen van de attitude van alle medewerkers (draagvlak creëren) is bij de gemeenten echter (nog) geen speerpunt. De gemeenten experimenteren vooral met de vorm van het sollicitatiegesprek. Dit komt ook omdat meerdere professionals het gevoel te hebben dat de huidige vorm van sollicitatiegesprekken niet goed aansluit

bij burgers met een migratieachtergrond. Zij hebben de ervaring dat burgers met een migratieachtergrond zich niet of onvoldoende profileren tijdens een sollicitatiegesprek, waardoor de sollicitatiecommissie niet altijd een goed beeld krijgt van de sollicitant. Zo komen er onder andere rollenspellen, *escape rooms* en videosollicitaties voorbij. Uit de literatuur is niet bekend of dit effectieve strategieën zijn.

Over het geheel genomen is het bespreken, objectiveren en expliciteren van selectiecriteria het ondergeschoven kindje bij de aanpassingen in de selectieprocedure. Van de gemeenten die wij gesproken hebben is slechts één gemeente daar actief mee bezig. Mogelijk speelt daarbij mee dat veranderingen in de selectiecriteria het meest ingrijpend zijn voor de organisatie.

Opvallend is dat gemeenten die zich niet of minder met diversiteitsbevordering bezighouden, aanpassingen hebben doorgevoerd in hun (algemene) wervings- en selectieprocedures die tegenstrijdig zijn met de aanbevelingen uit de wetenschappelijke literatuur. Zo geven meerdere gemeenten aan gedurende de selectieprocedure de focus te leggen op persoonlijke eigenschappen en minder op kennis en diploma's, terwijl uit de literatuur juist het omgekeerde bij het aantrekken van etnisch divers personeel beter lijkt te werken.

Aanbevelingen

Op basis van de literatuurstudie en de interviews met gemeenten doen wij vijf aanbevelingen specifiek voor gemeenten. Voor alle hieronder gepresenteerde oplossingsrichtingen geldt dat het niet volstaat om deze alleen door te voeren. Tevens is *gerichte monitoring en evaluatie* nodig van de veranderingen wat betreft werving en selectie, om te kunnen meten wat dit oplevert, of maatregelen de beoogde doelen bereiken en waar eventuele bijsturing nodig is.

1. Zet culturele en etnische diversiteit op de politieke agenda.
2. Profileer je als gemeente als aantrekkelijke werkgever onder hoogopgeleiden met een migratieachtergrond.
3. Wees alert op intern talent en zie stages (meer) als wervingskanaal.
4. Besteed in de selectiefase (meer) aandacht aan selectiecriteria.
5. Leer van elkaars goede voorbeelden.



1 Introductie

Het creëren van een divers personeelsbestand vraagt om een bewuste inzet van wervings- en selectieprocessen. In deze rapportage geven we inzicht in de mogelijkheden die er zijn om culturele en etnische diversiteit binnen de (gemeentelijke) organisatie te versterken op basis van werving en selectie. Hierbij moet worden benadrukt dat dé werkzoekende met een migratieachtergrond niet bestaat; er bestaan grote verschillen tussen verschillende werknemers met dezelfde migratieachtergrond. In deze verkenning pleiten we daarom ook niet voor een *one size fits all-aanpak*, maar beschrijven we wat er vanuit de literatuur bekend is over werkzame elementen bij het bevorderen van een etnisch divers personeelsbestand. Dit rapport dient dan ook gezien te worden als een inspiratiedocument voor de ontwikkeling van een aanpak op maat. Speciale aandacht is er in deze rapportage voor de vraag hoe gemeenten de culturele en etnische diversiteit binnen hun gemeentelijke organisatie kunnen versterken.

1.1 Diversiteit, inclusie en diversiteitsbeleid – positionering van de verkenning

De term diversiteit verwijst naar alle aspecten waarop mensen van elkaar kunnen verschillen. Diversiteitsbeleid is erop gericht een inclusieve organisatie te creëren waarbinnen al deze verschillende mensen in gelijke mate vertegenwoordigd zijn en zich thuis voelen. Een divers personeelsbestand heeft toegevoegde waarde voor een organisatie. Zo blijkt uit Canadees onderzoek dat 1% culturele diversiteit in een bedrijf een verhoging van het rendement met 2,4% oplevert en een verhoging van de productiviteit met 1%.¹

Diversiteitsbeleid bestaat uit een veelheid aan maatregelen op een veelheid aan niveaus in de organisatie. Het is een continu proces dat impact heeft op de bedrijfsvoering én de cultuur van de organisatie. Een doordachte en vastgelegde missie en visie op (de meerwaarde van) diversiteit en inclusie zijn nodig om diversiteit een duurzaam onderdeel van de gehele organisatie te laten zijn. Ook is een strategie nodig om succesvol te kunnen

veranderen, met doelstellingen en speerpunten om diversiteit op alle niveaus in de organisatie vorm te geven: van werving en selectie tot het behoud en de doorstroom van medewerkers en een inclusieve organisatiecultuur waarbij eenieder zich thuis en prettig voelt.ⁱⁱ

Deze publicatie richt zich op culturele en etnische diversiteit: het gaat om werkzoekenden met een niet-westerse migratieachtergrond (in het rapport ook aangeduid als werkzoekenden met een migratieachtergrond). Tegelijkertijd hebben we oog voor het bredere begrip van diversiteit waarbij alle verschillen tussen mensen een rol kunnen spelen.

Snel weten hoe uw organisatie op diversiteitsbeleid scoort? Er zijn diverse tools ontwikkeld waarmee werkgevers aan de hand van een set vragen kunnen zien waar zij staan op alle aspecten die van belang zijn voor het voeren van een succesvol diversiteitsbeleid. Zie bijvoorbeeld de [Audit Diversiteit](#) of de [Workplace Cultural Diversity Tool](#).

ONDERZOEKSMETHODE

Aan deze publicatie ligt een uitgebreide literatuurstudie en documentenanalyse ten grondslag. Bevindingen uit deze literatuurstudie zijn in een expertmeeting gevalideerd en aangevuld door deskundigen op het gebied van diversiteitsbeleid, werkzaam op de universiteit, in gemeenten, publieke dienstverlening en maatschappelijke organisaties. Wij danken alle experts voor hun bijdrage.

Om inzicht te krijgen in de aanpak, werkzame elementen en knelpunten van diversiteitsbeleid (rond werving en selectie) in de gemeentelijke context hebben wij diepte-interviews afgenomen bij gemeenteambtenaren van acht verschillende gemeenten.

LEESWIJZER

In dit hoofdstuk positioneren we deze verkenning. We staan in paragraaf 1.2 stil bij de overwegingen om specifiek in te gaan op processen van werving en selectie. In paragraaf 1.3 schetsen we de gemeentelijke context die in deze publicatie extra aandacht krijgt.



In hoofdstuk twee en drie presenteren we de mogelijkheid om diversiteit te versterken via respectievelijk wervingsprocessen en selectieprocessen. In beide hoofdstukken geven we telkens voorbeelden vanuit gemeenten; hoe trachten zij hun wervings- en selectieprocessen te versterken met het oog op meer culturele en etnische diversiteit?

In hoofdstuk 4, ten slotte, staan we stil bij de vraag hoe diversiteitsbeleid in de gemeenten wordt vormgegeven, waar men in de praktijk tegenaan loopt en of de ingezette maatregelen in gemeenten overeenkomen met de in de literatuur geschetste werkzame elementen.

1.2 Werving en selectie

Om gericht aanbevelingen te kunnen doen voor divers werven en selecteren, zoomen we in op een onderdeel van diversiteitsbeleid, namelijk werving en selectie. Welke stappen moet een werkgever zetten om de werving en selectie diversiteits-*proof* te maken en welke aandachtspunten komen daarbij om de hoek kijken? Nieuw aan de benadering in deze verkenning is dat deze zich richt op de werkgeverskant: hoe kunnen werkgevers hun wervings- en selectieprocessen zo aanpassen dat (potentiële) sollicitanten met een migratieachtergrond ook bereikt worden en een evenredige kans hebben om de positie te vervullen? Hier is minder over bekend in vergelijking met de kennis over wat de werkzoekenden met een migratieachtergrond kunnen doen om hun kansen te vergroten.

Wel is bekend dat werkzoekenden met een migratieachtergrond, ongeacht hun individuele capaciteiten, niet altijd gelijke kansen hebben en dat er sprake is van arbeidsmarktdiscriminatie.ⁱⁱⁱ Temidden van andere zaken laten werkgevers ook de etnische achtergrond meewegen wanneer ze een selectie maken uit sollicitanten, waarbij vooral sollicitanten met een niet-westerse migratieachtergrond worden benadeeld.^{iv} Uit onderzoeken is bekend dat er sprake is van discriminatie bij de selectie van kandidaten die naar aanleiding van een sollicitatiebrief op gesprek mogen komen. Uit onderzoek waar een praktijktest werd uitgevoerd met fictieve online Cv's blijken werkgevers bijvoorbeeld minder vaak te klikken op een curriculum vitae met een Arabisch klinkende naam.^v De onderzoekers hebben gekeken naar twee fases, namelijk 1) de bereidheid van werkgevers om op een cv te klikken en het te bekijken en 2) het contacteren van sollicitanten. In de eerste fase blijken werkgevers ongeveer 50% minder vaak op cv's van personen met een Arabisch klinkende naam te klikken, ook wanneer er gecontroleerd wordt op opleidingsniveau, geslacht, woonregio van een sollicitant en de sector waarin ze solliciteren. Dit is een sterk bewijs van discrimi-

natie in de eerste fase. Als werkgevers een cv met een Arabisch klinkende naam wel hebben aangeklikt en bestudeerd, is er in eerste instantie weinig concreet bewijs van discriminatie. De drempel lijkt dan vooral in de eerste fase, het selecteren van het cv te zitten.

Mechanismen die hierbij een rol spelen, zijn onder andere de '*affinity bias*' en de '*endowment bias*'. Met de *affinity bias* wordt bedoeld dat werkgevers eerder kiezen voor een sollicitant die op hem/haar lijkt wat betreft uiterlijk, presentatie, ervaringen et cetera. De *endowment bias* zorgt ervoor dat de competenties van de huidige personeelsleden disproportioneel meer gewaardeerd worden dan andere en 'nieuwe' competenties, waardoor werkgevers geen oog hebben voor kwaliteiten die mensen met een migratieachtergrond kunnen toevoegen.^{vi}

Bovenstaande studies tonen aan hoe groot de invloed van culturele en etnische diversiteit is bij wervings- en selectieprocessen, en het belang om deze processen diversiteits-*proof* in te richten. In hoofdstuk 2 en 3 geven we handvatten hoe dit te realiseren.

1.3 Gemeentelijke context

Deze verkenning richt zich specifiek op gemeenten als werkgever. Gemeenten kunnen sterk van elkaar verschillen wat betreft werving en selectie. De grootte van de gemeente en de capaciteit die voor een inclusiever wervings- en selectieproces beschikbaar is, kunnen hierbij een rol spelen.⁴ Divers werven en selecteren is voor gemeenten om verschillende redenen van belang. Gemeenten zijn een centrale actor in de non-profitsector en kunnen vanuit hun publieke rol een voorbeeldfunctie vervullen als het gaat om het doorvoeren van diversiteitsbeleid. Daarnaast is het voor de kwaliteit van hun werk belangrijk dat alle inwoners optimaal bereikt en bediend worden met zowel het beleid als de dienstverlening. Een personeelsbestand dat een afspiegeling vormt van inwoners in de desbetreffende gemeente draagt hieraan bij. Ook speelt de maatschappelijke opgave om discriminatie tegen te gaan en gelijke kansen op de arbeidsmarkt te creëren een belangrijke rol voor gemeenten.^{vii} Gemeenten zelf onderschrijven het belang van diversiteitsbeleid, zoals bijvoorbeeld blijkt uit de ondertekening van het Diversiteitscharter door veel gemeenten.¹

1 Begin 2018 tekenden twintig gemeenten tegelijkertijd het Diversiteitscharter: <http://diversiteitinbedrijf.nl/gemeenten-tekenen-meer-diversiteit/>.



Gemeenten besteden steeds meer diensten uit en hebben dan een rol als opdrachtgever. Ook in hun rol van inkoper kunnen gemeenten diversiteitsbeleid stimuleren. Bijvoorbeeld door het opstellen van specifieke diversiteitsvoorwaarden of door het bevorderen van zelfsturing, middels gesprekken of het verspreiden van goede voorbeelden. In deze verkenning gaan we verder niet op deze rol van de gemeente in, zie hiervoor hoofdstuk F van de [Checklijst - Diversiteit Bij Gemeenten](#).

Gemeenten kunnen er dus vanuit verschillende motivaties voor kiezen diversiteitsbeleid te voeren. Niet vanzelfsprekend echter, is dat ze een divers medewerkersbestand hebben. Wel is in de [Diversiteitsindex](#) van Kennis Openbaar Bestuur te zien dat het percentage medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond binnen gemeenten (langzaam) toeneemt: in 2004 had gemiddeld 7,4% van de medewerkers een niet-westerse migratieachtergrond, in 2016 was dit 9,5%. In de [Personeelsmonitor Gemeenten](#) van 2016 komt het onderwerp etnische diversiteit niet aan bod.

Zeker in hogere functielagen lijkt het aantal medewerkers met een migratieachtergrond binnen gemeenten beperkt te zijn, terwijl in lagere functielagen veel medewerkers met een migratieachtergrond werken. Schattingen wijzen uit dat slechts 1 tot 3% van de medewerkers in hogere functies in gemeenten een migratieachtergrond heeft.^{viii} Dit beeld komt ook naar voren uit de gesprekken die het Kennisplatform Integratie & Samenleving eerder in het kader van dit onderzoek met gemeenten voerde. Daarnaast blijkt uit onderzoek in de gemeente Eindhoven dat medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond ondervertegenwoordigd zijn, en dan met name vanaf schaal 11. Gemiddeld zijn deze gemeentemedewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond 1,3 salarisschalen lager ingeschaald dan collega's zonder een migratieachtergrond.^{ix}



2

Diversiteit versterken wervingsprocedures

Werkgevers kunnen verschillende stappen ondernemen om hun processen van werving aan te passen om culturele en etnische diversiteit te versterken. Hieronder benoemen wij deze verschillende elementen.

DE VACATURETEKST	DE WEVINGSKANALEN	PROFILERING WERKGEVER
<p>In de werving is het opstellen van een inclusieve vacaturetekst die iedereen aanspreekt en niemand uitsluit van belang. Dat kan door aandacht te besteden aan deze punten:</p> <ul style="list-style-type: none">• Aandacht voor de organisatiecultuur, ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden.• Type criteria in de vacaturetekst.• Vermijd een 'stereotype threat'.• Maak standaardkwalificaties inclusiever.• Benoem de meerwaarde van diversiteit.• Foto's in de vacature.	<p>Om sollicitanten met een niet-westerse migratieachtergrond te bereiken met de vacatures is de wervingsprocedure van belang. Deze kan verbeterd worden door aandacht te besteden aan deze punten:</p> <ul style="list-style-type: none">• Benut diverse zoekkanalen.• Werf breder dan via informele netwerken.• Werving via persoonlijke ontmoetingsmomenten.	<p>De werkgever moet zich ervan bewust zijn dat de uitstraling van de organisatie invloed heeft op de bereidheid van werkzoekenden met een niet-westerse migratieachtergrond om te solliciteren. Dat kan door aandacht te besteden aan de volgende punten:</p> <ul style="list-style-type: none">• Inzet op diversiteit.• Foto's en communicatie over diversiteit.• Rolmodellen binnen de organisatie.

2.1 De vacaturetekst

In de werving is het van belang om een inclusieve vacaturetekst op te stellen die in potentie iedereen aanspreekt en niemand uitsluit van belang. Dat kan door aandacht te besteden aan onderstaande punten:

AANDACHT VOOR DE ORGANISATIECULTUUR, ONTWIKKEL- EN DOORGROEIMOEGELIJKHEDEN

Het beschrijven van de organisatiecultuur en benoemen van doorgroeimogelijkheden in de vacaturetekst kan werkzoekenden met een niet-westerse migratieachtergrond motiveren om op de vacature te reageren. Uit onderzoek onder sollicitanten met een migratieachtergrond bij de gemeente Eindhoven is gebleken

dat sollicitanten met een niet-westerse migratieachtergrond (vergeleken met sollicitanten zonder migratieachtergrond) meer waarde hechten aan doorgroeimogelijkheden, een goede werksfeer en goed werkgeverschap van de gemeente.

De onderzoekers brengen dit in verband met de meer onzekere maatschappelijke positie van niet-westerse migranten, waardoor zij mogelijk sterker op zoek zijn naar zekerheden in hun toekomstige baan, ook op de lange termijn. ^{ix}

TYPE CRITERIA IN DE VACATURETEKST

Het opnemen van 'klassieke' selectiecriteria zoals diploma's, werkervaring en taalvaardigheid in plaats van criteria die met persoonlijkheidskenmerken te maken hebben, kan helpen om



werkzoekenden met een niet-westerse migratieachtergrond te interesseren voor de functie. Het onderscheid tussen deze twee typen criteria wordt in de literatuur het verschil tussen technocratische en socio-ideologische arbeidscontrole genoemd. Bij technocratische controle worden werkzoekenden beoordeeld en aangesproken op hun humaan kapitaal, bijvoorbeeld hun opleiding en werkervaring. Tegenwoordig hanteren werkgevers echter (ook) vaak socio-ideologische vormen van controle. Hierbij gaat het om persoonlijkheid, om waarden en normen en om attitudes. Competentieprofielen richten zich op het type persoon dat iemand dient te zijn, niet op wat iemand kan en weet. Een van de verklaringen waarom werkzoekenden met een migratieachtergrond de voorkeur geven aan technocratische boven socio-ideologische controle, is dat deze manier van selecteren weinig ruimte overlaat voor subjectieve interpretaties en voorkeuren, terwijl (uit onderzoek blijkt dat) socio-ideologische controle leidt tot een reproductie van kandidaten uit de dominante groep.^x

Wat wel kan helpen is wanneer er (positieve) referentiebrieven van vorige werkgevers in een sollicitatiebrief worden gevraagd. Uit Duits onderzoek blijkt dat sollicitanten met een Duits klinkende naam tot 24% meer kans hebben om een uitnodiging voor een gesprek te krijgen na het versturen van een sollicitatiebrief dan een sollicitant met een Turks klinkende naam. Wanneer sollicitanten met een Turkse achtergrond een referentiebrief meesturen met positieve informatie over hun persoonlijkheid verdwijnt dat discriminatoire effect.ⁱⁱⁱ

"In de vacaturetekst focussen we zoveel mogelijk op eisen die echt noodzakelijk zijn voor de functie en niet op persoonskenmerken." Gemeente Eindhoven

VERMIJD EEN 'STEREOTYPE THREAT'

Het opnemen van criteria waar stereotypen over bestaan kan werkzoekenden met een migratieachtergrond afschrikken, omdat zij van tevoren inschatten dat zij toch geen kans maken op de functie. Dit wordt wel de 'stereotype threat' genoemd.^{vi} Belgisch onderzoek^{xi} toonde aan dat werkzoekenden met een migratieachtergrond geneigd zijn om niet op een vacature te solliciteren als er sprake is van een zogenaamde *stereotype threat* bij één of meerdere vereisten voor de baan.

Ook situaties gedurende de selectieprocedure waarin de etnische achtergrond van sollicitanten wordt benadrukt doordat bijvoorbeeld irrelevante vragen worden gesteld over hun etnische achtergrond, kunnen leiden tot een *stereotype threat*.^{vi} Sollicitanten kunnen dan slechter scoren op testen of zich minder goed presenteren. De onderzoekers adviseren om vragen over demografische kenmerken, als het echt nodig is, pas

op het einde te stellen. Hiermee zal het verloop van het gesprek niet meteen negatief worden beïnvloed voor de sollicitant.

MAAK STANDAARDKWALIFICATIES INCLUSIEVER

Bij het opstellen van de vacature is het belangrijk om goed na te gaan welke competenties daadwerkelijk nodig zijn voor het bevredigend uitvoeren van de baan. Dit betekent dat er, waar nodig, bewust afgeweken moet worden van een lijstje met standaardcriteria die wellicht niet eens nodig zijn voor de functie maar werkzoekenden wel kunnen afschrikken.

In vacatures worden veelal standaardvereisten genoemd die niet per se noodzakelijk zijn voor de functie, of waar het om kwaliteiten gaat die ook anders dan op de standaard manier vervuld kunnen worden. Wanneer standaardkwalificaties gehanteerd worden, maken kandidaten uit bepaalde groepen onnodig minder kans. In het literatuuronderzoek *'De juiste persoon op de juiste plaats'* raadt het College van de Rechten van de Mens^{xii} aan om goed na te denken over welke eisen genoemd worden, en met welk doel, in plaats van al snel een lijstje standaardvereisten op te nemen in de vacaturetekst^{xiii}. De vraag die men hierbij moet stellen is niet alleen: wat zit er achter het standaardvereiste? Waarom vragen we dit? Waarom is dit van belang voor het vervullen van de functie? Maar ook: op welke manieren kan de kwaliteit die we vragen tot uitdrukking komen, behalve op de geijkte manier?

Een concreet voorbeeld van een alternatieve invulling van het standaardvereiste voor de functie van hoogleraar, "drie jaar buitenlandse ervaring", kan bijvoorbeeld zijn: "moet een uitgebreid internationaal netwerk hebben". Dit laatste is beter omdat het in feite om het internationale netwerk gaat en dit ook toereikend is voor het goed vervullen van de functie.^{xiv} Een ander voorbeeld, afkomstig uit het kennisdocument *'Divers werven en selecteren'* van Diversiteit in Bedrijf is het volgende: als er gevraagd wordt naar verantwoordelijkheid of zelfstandigheid worden zorgtaken in het gezin bijna nooit meegenomen.

Ten slotte kan het (gedachteloos) opnemen van té veel selectiecriteria werkzoekenden afschrikken; het biedt werkgevers een enorm scala aan (deels op subjectieve interpretatie gebaseerde) argumenten waarmee ze iemand legitiem kunnen afwijzen.^{xv} Uit een studie blijkt dat vrouwen alleen solliciteren op een functie als zij het gevoel hebben dat zij 100% voldoen aan de gevraagde functievereisten. Dit terwijl mannen solliciteren als zij denken dat ze voor 60% voldoen.^{vi} Dit onderstreept het belang van kritisch kijken welke informatie essentieel is om mee te nemen in de vacaturetekst.



“Voorheen zetten wij in een wervingstekst: je werkt zoveel uur en je gaat deze werkzaamheden verrichten. Nu willen we dat minder vastleggen, omdat je hiermee niet alle groepen bereikt en we willen niet gelijk een belemmering opwerpen om niet te solliciteren. Een voorbeeld daarvan is dat we iemand vragen voor een fulltime functie, terwijl het bij vrouwen met een migratieachtergrond soms gebruikelijker is om parttime te werken. We willen dan niet dat zij per definitie niet solliciteren.” Een middelgrote gemeente²

BENOEM DE MEERWAARDE VAN DIVERSITEIT

Door de meerwaarde van diversiteit te benoemen in de vacature kunnen werkzoekenden met een migratieachtergrond zich meer gewaardeerd en gerespecteerd voelen. Werkzoekenden met een migratieachtergrond hebben eerder de neiging om te solliciteren bij een bedrijf waarvan ze het gevoel hebben dat dit deel hun sociale identiteit wordt gerespecteerd en/of als positief wordt gezien.^{xvi} Werkzoekenden met een positieve sociale identiteit hebben positieve gevoelens ten opzichte van hun eigen etnische en/of religieuze groep en zijn in zekere zin trots op hun afkomst. Zij stellen het op prijs als zij op de werkvloer ook dit deel van hun identiteit kunnen uitdragen.

Een statement over diversiteit kan hieraan bijdragen. In dit statement benadrukken werkgevers het belang van diversiteit en geven ze aan een organisatie te zijn waar diversiteit wordt gewaardeerd.^{xvii} Een voorbeeld van een dergelijk statement is: *“Alleen door verscheidenheid en betrokkenheid te waarderen en ons erop toe te leggen iedereen gelijke kansen te bieden, stellen we iedere medewerker in staat zijn of haar talenten ten volle te ontplooien en kunnen we de menselijke en zakelijke middelen die ons ter beschikking staan, ten volle benutten en onze klanten tevreden stellen.”^{xviii}*

“We hebben onze vacaturetekst aangepast in: De gemeente wil een diverse organisatie zijn, dus het maakt ons niet uit waar je geboren bent, waar je in gelooft en van wie je houdt. We zijn nieuwsgierig naar jouw talent en hoe jij het verschil maakt voor de stad.” Gemeente Amersfoort

FOTO'S IN DE VACATURE

Organisaties kunnen als aantrekkelijk worden gezien door werkzoekenden met een migratieachtergrond als zij foto's van medewerkers met een migratieachtergrond plaatsen bij hun vacatureteksten. Het effect van deze wervingsstrategie is echter lastig te meten. Onderzoekers stelden dat dit komt doordat deze stra-

tegie vrij oppervlakkig en uitsluitend non-verbaal van aard is.^{xix} In het algemeen kunnen foto's echter wel een rol spelen in het imago dat werkgevers uitstralen, zie ook de paragraaf over profileren van de werkgever.

2.2 De wervingskanalen

Om sollicitanten met een niet-westerse migratieachtergrond te bereiken met de vacatures zijn de gebruikte wervingskanalen van belang. Die kunnen beter worden benut door aandacht te besteden aan de volgende punten:

BENUT DIVERSE ZOEKKANALEN

Het uitbreiden van zoekkanalen is belangrijk om een mismatch tussen zoekgedrag van werkzoekenden met een migratieachtergrond en werkgevers te voorkomen. De gemiddelde zoekstrategie kan verschillen tussen groepen werkzoekenden, blijkt uit onderzoek.^{xx} Zo blijken sollicitanten met een niet-westerse migratieachtergrond het moeilijker te vinden om vacatures via websites op te sporen^{ix}, ook al is er ook onderzoek dat dit tegensprekt, waaruit juist blijkt dat hoger opgeleide migranten met een migratieachtergrond vacatures wel weten te vinden^{xxi}.

Het inzetten van diverse zoekkanalen – bijvoorbeeld via migrantenorganisaties of social media – kan het bereik van de vacature en de werkgever verbreden. Ook de inzet van directere kanalen van werving zou effectiever kunnen zijn. Bijvoorbeeld door bepaalde groepen actief te benaderen, of door gebruik te maken van wervings- en selectiebureaus die in bepaalde doelgroepen gespecialiseerd zijn.ⁱⁱⁱ

“We zetten een vacature op onze website, Gemeentebanen, LinkedIn en Indeed. En we sturen geregeld vacatures door naar stichtingen met de vraag: ‘Hebben jullie iemand of kunnen jullie dit uitzetten in jullie netwerk?’ We hebben contacten met No“Limits, Inclusive Works en Artikel 1. Als zij potentiële kandidaten hebben, sturen ze die naar ons door. Door deze kanalen in te zetten hopen we dat we meer reacties van sollicitanten met een migratieachtergrond binnen krijgen.” Gemeente Utrecht

WERF BREDER DAN VIA INFORMELE NETWERKEN

Werkgevers moeten ervoor waken niet alleen te werven via hun eigen, informele sociale netwerken, waardoor in veel gevallen alleen de meerderheidsgroep bereikt wordt. Veelal worden vacatures via informele kanalen verspreid. Het informeel werven van kandidaten leidt ertoe dat wordt geput uit een potentieel van kandidaten die lijken op de werknemers van de organisatie, zonder dat werkzoekenden bereikt worden die verder van de

² Deze geïnterviewde gemeente heeft aangegeven liever niet expliciet genoemd te worden in dit rapport.



organisatie afstaan. Werkzoekenden met een migratieachtergrond hebben vaker een netwerk binnen de etnische gemeenschap, waardoor ze niet bereikt worden via informele netwerken van organisaties waar weinig medewerkers met een migratieachtergrond werken.^{xxii} Werkgevers vinden moeilijk aansluiting bij netwerken waarin werkzoekenden met een migratieachtergrond zich begeven. Het is raadzaam om meer gebruik te maken van interculturele netwerken.^{xxiii}

Het missen van informele netwerken heeft niet alleen als nadeel dat sollicitanten met een niet-westerse migratieachtergrond niet bereikt worden, maar brengt hen ook in een achterstandspositie: sollicitanten die niet bereikt worden door het bestaande informele netwerk, worden niet getipt over vacatures en kunnen van tevoren niet makkelijk informatie inwinnen om zich goed voor te bereiden op de sollicitatie.^{ix}

WERVING VIA PERSOONLIJKE ONTMOETINGSMOMENTEN

Het organiseren van persoonlijke ontmoetingsmomenten kan werkgevers en werkzoekenden met een migratieachtergrond bij elkaar brengen. Het organiseren van ontmoetingsbijeenkomsten waar werkgevers en werkzoekenden elkaar op informele wijze ontmoeten, wordt als een werkzaam element gezien. Organisaties die nog niet bekend zijn met werknemers met een migratieachtergrond kunnen terughoudend zijn in het aannemen van nieuwe medewerkers met een migratieachtergrond.^{xxiv} Direct, persoonlijk contact kan (onder de juiste condities³) stereotypen en vooroordelen reduceren.^{xxv} Zulk contact stelt organisaties in staat om op basis van eigen ervaringen de juistheid of genuanceerdheid van stereotypen te verifiëren.^{xxvi}

Ook wordt het personaliseren van het wervingsproces als belangrijk genoemd in de literatuur.^{vi} Het krijgen van een persoonlijke mail van of organiseren van ontmoeting met bestaande werknemers verhoogt de kans dat mensen solliciteren.

"Laatst hebben we ook een 'meet and greet' georganiseerd voor hoogopgeleide bi-culturele jongeren. Iedereen was heel enthousiast en positief. Mensen wilden graag solliciteren. Naar aanleiding van die 'meet en greet' hebben we iemand aangenomen, dus het heeft echt iets concreets opgeleverd." Gemeente Utrecht

3 De condities zijn onder andere dat beide groepen een gelijke status moeten hebben (opleiding, inkomeniveau etc.) en dat de groepen een gezamenlijk doel voor ogen moeten hebben (bijvoorbeeld het aanpakken van een specifiek probleem).

2.3 Profilering van de werkgever

De werkgever moet zich ervan bewust zijn dat de uitstraling van de organisatie invloed heeft op de bereidheid van werkzoekenden met een niet-westerse migratieachtergrond om te solliciteren. Dat kan door aandacht te besteden aan de volgende punten:

INZET OP DIVERSITEIT

Organisaties die zich inzetten voor diversiteit kunnen aantrekkelijker zijn voor vrouwen en etnische minderheden het ondertekenen van het Charter Diversiteit^{xxvii} er mogelijk aan kunnen bijdragen dat de werkgever aantrekkelijker is voor mensen met een migratieachtergrond. Uit internationaal onderzoek^{xxviii} onder vrouwen blijkt dat meer dan de helft van de ondervraagde vrouwen (56%) kijkt naar de voortgang die een bedrijf boekt op het gebied van diversiteit om tot een werkgeverskeuze te komen. Onder starters is dit percentage zelfs 61%. Diversiteit binnen de bedrijfstop is ook doorslaggevend: 61% van de vrouwen liet dat aspect meewegen in hun besluit om hun meest recente baan te accepteren. Het is niet bekend hoe dit speelt voor werkzoekenden met een migratieachtergrond, maar het is aannemelijk dat dergelijke processen hier ook spelen.

*"Dit jaar hebben we de Charter Diversiteit ondertekend. Bij het ondertekenen hebben we aangegeven dat we ons specifiek willen richten op het wervings- en selectiegedeelte en een diverser personeelsbestand willen."
Een middelgrote gemeente*

COMMUNICATIE OVER DIVERSITEIT

Een diverse uitstraling trekt divers talent aan. Als organisaties waarde hechten aan een divers personeelsbestand, is het van belang dat zij dit communiceren.^{xxix} Soms gebruiken werkgevers foto's om uit te stralen dat zij een organisatie zijn met aandacht voor diversiteit en inclusie. In haar kennisdocument 'Divers werven en selecteren' verklaart Diversiteit in Bedrijf dit vanuit de match tussen organisatie en kandidaat, ook wel de 'person-organization-fit' genoemd. Dit begrip weerspiegelt de mate waarin iemand zich thuis voelt in de organisatie. Als werkzoekenden met een migratieachtergrond zich niet gerepresenteerd voelen door de uitingsvormen van de organisatie, verwachten zij ook niet in de teams te passen. Digitale en andere uitingen over diversiteit kunnen een bijdrage leveren aan de profilering van de werkgever als inclusieve organisatie.



“Om naar buiten toe uit te stralen dat we divers zijn, laten we huidig personeel met een migratieachtergrond meedoen aan promotievideo’s, of laten hen terugkomen op foto’s op de website van de gemeente.” Gemeente Zeist

ROLMODELLEN BINNEN DE ORGANISATIE

Rolmodellen binnen een organisatie kunnen de organisatie aantrekkelijker maken voor werkzoekenden met een migratieachtergrond. Het zien van succesvolle werknemers uit een minderheidsgroep kan ervoor zorgen dat er een mindere *stereotype threat* wordt ervaren door leden uit diezelfde minderheidsgroep.^{xxx} Deze effecten zijn echter wel afhankelijk van de mate waarin de werkzoekenden denken dat de prestaties van de rolmodellen persoonsafhankelijk zijn en zij die prestaties als haalbaar voor henzelf zien. Volgens de onderzoekers kunnen leiders of werknemers met leidinggevende taken uit minderheidsgroeperingen ook invloed hebben op de werknemers zonder migratieachtergrond. Het zien van deze leiders kan het oordeel over minderheden en hun competenties in positieve zin doen veranderen.

Rolmodellen kunnen echter ook averechts werken voor sollicitanten op het moment dat het zogenaamde ‘*queen bee*’-effect optreedt. Dit effect refereert aan vrouwelijke rolmodellen die zijn geassimileerd volgens de normen van de mannelijke organisatiecultuur. Ze distantiëren zich van ‘feminiene eigenschappen’ en gedragen zich ‘mannelijker’ (agressiever, competitiegerichter en risico’s nemend), waarmee ze zich distantiëren van andere vrouwen. Ook beoordelen deze vrouwelijke rolmodellen vrouwelijke sollicitanten strenger dan mannelijke sollicitanten. Dit heeft te maken met het feit dat vrouwelijke werknemers bang zijn dat ze worden gecategoriseerd als ‘vrouw’ in plaats van als individu. Onderzoekers stellen dat dit effect het gevolg is van een masculiene werkomgeving waarbinnen collectieve verandering onmogelijk is of waar het tonen van vrouwelijke eigenschappen te veel risico’s met zich meebrengt voor de individuele mobiliteit van vrouwen binnen het bedrijf.^{xxxi} Het *queen bee*-effect is niet voorbehouden aan vrouwen alleen, maar komt ook voor onder leden van andere groepen die te maken hebben met vooroordelen of stigma’s. Wanneer leden van gestigmatiseerde groepen opwaartse mobiliteit nastreven in een organisatie waar zij in de minderheid zijn, kan het voorkomen dat zij leden van hun eigen sociale groep ongelijk behandelen en bepaalde eigenschappen of kenmerken van zichzelf ‘verstoppen’. Dit wordt ‘*self-group distancing*’ genoemd, een verschijnsel dat veel voorkomt in competitieve organisaties.^{xxx}

Meer lezen?

In de literatuurstudie ‘[De juiste persoon op de juiste plaats. De rol van stereotypering bij de toegang tot de arbeidsmarkt](#)’ van het College voor de Rechten van de Mens worden op basis van theorieën over stereotypen handvatten gegeven voor de vormgeving van diversiteitsbeleid.



2.4 Conclusies ten aanzien van werving

De centrale gedachte in dit hoofdstuk is dat werkgevers werkzoekenden met een migratieachtergrond *onvoldoende weten te vinden en aan te spreken*. Door aanpassingen aan de vacaturetekst, de wervingskanalen en de manier waarop werkgevers zich profileren, kan de match tussen werknemer en werkgever verbeterd worden. Toch is de praktijk van het versterken van culturele en etnische diversiteit via werving weerbarstig; niet alle gehanteerde wervingsprocedures zijn effectief bewezen en sommige werkzame elementen spreken elkaar zelfs tegen. Zo kunnen rolmodellen met een migratieachtergrond enerzijds de organisatie aantrekkelijker maken voor werkzoekenden, maar anderzijds ook tot meer gevoelens van concurrentie leiden tussen werknemers met een migratieachtergrond, waardoor ze juist niet aangenomen worden. Ook is er sprake van enkele kip-en-ei elementen in de versterking van het wervingsproces: de aanbeveling is dat een organisatie aantrekkelijker wordt voor sollicitanten met een migratieachtergrond als er al werknemers met een migratieachtergrond werken, terwijl de kwestie juist is dat zij er (nog) niet zijn. Het aanpassen van foto's in de vacaturetekst en/of op de website kan helpen in het aantrekken van werkzoekenden met een migratieachtergrond (al is dat moeilijk te meten). Toch is deze strategie op zichzelf nogal oppervlakkig van aard en moet ze in combinatie met andere (structurele) interventies uitgevoerd worden. Verder is bekend dat zoeken via eigen, bestaande informele netwerken geen divers personeelsbestand oplevert, maar er is er nog te weinig eenduidig onderzoek naar de zoekkanalen die werkzoekenden met een migratieachtergrond benutten. Als de vacatures werkzoekenden met een migratieachtergrond wel bereiken, is voorts nog maar de vraag of zij zich aangesproken voelen door de vacaturetekst en functievereisten. Een succesvolle wervingsstrategie zal daarom *op verschillende wervingsaspecten tegelijkertijd gericht moeten zijn*. Vanzelfsprekend dienen aanpassingen in de werving ingebed te zijn in een breder diversiteitsbeleid dat ook focust op het behoud en de doorstroom van werknemers met een migratieachtergrond. Binnen de organisatie dient op basis van zulk beleid sprake is van een breed draagvlak voor diversiteit en steun vanuit de verschillende managementlagen. Het meten en evalueren van effecten moet zowel in de werving als de selectie een essentieel onderdeel van het beleid zijn.

Om wervings- en selectieprocessen gericht te kunnen aanpassen en daarmee diversiteit te versterken en om te kunnen evalueren wat het effect van de maatregelen is, is inzicht nodig. Hoeveel sollicitanten en werknemers met een niet-westerse migratieachtergrond zijn er? Welke knelpunten zijn er te definiëren in de wervings- en selectieprocessen? En ook: wat zijn de resultaten van aanpassingen, en hoe worden deze vervolgens geborgd? Voor werkgevers is het niet altijd duidelijk wat wettelijk gezien geregistreerd mag worden. Diversiteit in Bedrijf heeft daarom het kennisdocument [Meten is Weten](#) ontwikkeld, waarin de mogelijkheden om te registreren uiteengezet worden.

Inzicht in het wervings- en selectieproces en de uitkomsten ervan

In de literatuurstudie 'De juiste persoon op de juiste plaats. De rol van stereotypering bij de toegang tot de arbeidsmarkt' van het College voor de Rechten van de Mens worden op basis van theorieën over stereotypen handvaten gegeven voor de vormgeving van diversiteitsbeleid.



Werving in de gemeentelijke context

Om inzicht te krijgen in de aanpak, werkzame elementen en knelpunten van diversiteitsbeleid in de gemeentelijke context hebben wij acht diepte-interviews afgenomen met gemeenteambtenaren. Deze gemeenten verschillen in de mate waarin zij knelpunten ervaren in hun wervingsprocedure. Drie van de acht gemeenten geven aan geen knelpunten te ervaren rond de werving van nieuwe medewerkers en hebben hier daarom geen beleid op. Dit zijn gemeenten die ook aangeven geen prioriteit te geven aan het aantrekken van cultureel en etnisch divers personeel. De gemeenten vinden dat zij etnisch divers genoeg zijn of erkennen dat er verbeterpunten liggen op het gebied van de diversiteit in het personeelsbestand, maar hechten bijvoorbeeld meer waarde aan het verjongen van hun personeelsbestand:

"In het wervingsbeleid richten wij ons niet op diversiteit. We kijken alleen naar het cv en wie de beste kandidaat is voor de vacature."

Vijf gemeenten hebben wel bewust maatregelen genomen om de culturele en etnische diversiteit via de werving te versterken. Meestal is dit onderdeel van een breder diversiteitsbeleid (bij drie van de vijf), maar twee gemeenten richten zich specifiek op de werving, omdat zij daar de meeste knelpunten zien.

De gemeenten ervaren als grootste knelpunt dat zij werkzoekenden met een migratie-achtergrond onvoldoende weten te bereiken. Zij vinden dat er te weinig burgers met een migratieachtergrond solliciteren op openstaande vacatures. Vooral bij de banen voor hoogopgeleiden in de hogere functieschalen is de respons vanuit de doelgroep minimaal. De gemeenten pikken signalen op dat er onder hoogopgeleiden vooroordelen bestaan over het werken bij de gemeente. Zo zou een baan bij de gemeente minder aanzien hebben dan een baan elders in het bedrijfsleven.

"Sommige functies hebben een hoger aanzien in de ogen van burgers met een migratieachtergrond, zoals juristen en economen. Als je jong bent, moet je ook gesteund worden door je ouders. Als je dan hoort: 'Je wordt tot geen beleidsmedewerker?', dan heb je ook minder motivatie om bij de gemeente te komen werken."

De gemeenten die actief bezig zijn met het aantrekken van etnisch en cultureel divers personeel zijn bezig met het onderzoeken op welke wijze ze de doelgroep wél kunnen bereiken. Het vaakst doen zij dat door zich openlijk te committeren aan diversiteit, door bijvoorbeeld het Charter Diversiteit te ondertekenen en/of in vacatureteksten te benoemen dat de organisatie waarde hecht aan een divers personeelsbestand. Daarnaast verkennen de gemeenten de mogelijkheden om meer etnisch divers personeel aan te nemen door binnen de groep huidige en voormalige stagiairs op zoek te gaan naar talent. Volgens twee gemeenten zitten tussen de stagiairs regelmatig studenten met een migratieachtergrond. De voordelen van het aannemen van ex-stagiairs als werknemer zijn volgens de gemeenten dat zij de gemeente al kennen en de gemeente op hun beurt al weten wat een ex-stagiair kan.

"We hebben jaarlijks veel stagiairs. Ongeveer een derde van hen heeft een diverse achtergrond. We merken dat als we een functie openstellen, mensen met een stage-ervaring makkelijker binnenkomen. Die kennen de organisatie dan al"



3

Diversiteit versterken via de selectieprocedures

Werkgevers kunnen verschillende stappen ondernemen om hun selectieprocessen aan te passen om de culturele en etnische diversiteit te versterken. Hieronder noemen wij deze verschillende elementen.

BESPREKEN, OBJECTIVEREN EN EXPLICITEREN VAN SELECTIECRITERIA	INZET OP ATTITUDEVERANDERING	AANPASSEN VAN HET SELECTIE-PROCES
<p>Het is belangrijk om selectiecriteria helder te hebben, om tot een zo objectief mogelijke beoordeling te komen. Dit kan door aandacht te besteden aan de volgende punten:</p> <ul style="list-style-type: none">● Gebruik 'klassieke' selectiecriteria.● Transparantie over beoordelingscriteria.● Selecteer aan de hand van een beoordelingsformat.	<p>Om de aangepaste selectie te doen slagen is het van belang dat men inzicht heeft in eigen – vaak onbewuste – vooroordelen en dat er draagvlak is voor aanpassingen aan de procedure. Dit kan door aandacht te besteden aan de volgende punten:</p> <ul style="list-style-type: none">● Vergroot de bewustwording over stereotypen en vooroordelen.● Inleving in de situatie van mensen met een migratieachtergrond.● Creëer draagvlak en stel een sociale norm.	<p>Het is van belang om de selectieprocedure inclusiever te maken en gelijke kansen te garanderen. Dit kan door aandacht te besteden aan de volgende punten:</p> <ul style="list-style-type: none">● Selecteer onder optimale werkomstandigheden.● Stel de sollicitatiecommissie divers samen.● Gebruik 'cultuurneutrale' testen.● Experimenteer met meerdere selectiemethodes en monitor de resultaten.

3.1 Bespreken, objectiveren en expliciteren van selectiecriteria

Het is belangrijk om selectiecriteria helder te hebben, om tot een zo objectief mogelijke beoordeling te komen. Dit kan door aandacht te besteden aan de volgende punten:

GEBRUIK KLASSIEKE SELECTIECRITERIA

Een manier om het selectieproces te objectiveren is om de invloed van persoonlijkheidskenmerken gedurende de sollicitatieprocedure tot een minimum te beperken. Dit kan door de focus te leggen op de 'klassieke' en werkgerelateerde selectiecriteria die objectief vast te stellen zijn (bijvoorbeeld via diploma's en werkervaring)^{ix} In het hoofdstuk over werving noemden we al dat werkgevers zich steeds meer laten leiden door socio-ideologische arbeidscontrole, waarbij niet vaardigheden maar persoonlijkheidskenmerken voorop staan.^{ix} Vooral in sollicitatiegesprek-

ken komt dit tot uiting. Selecteurs stellen dat zij al op basis van de sollicitatiebrief proberen om zich een beeld te vormen van het individu en in het sollicitatiegesprek vooral gericht zijn op het creëren van een persoonlijke band. Omdat sollicitanten met een migratieachtergrond meer waarde hechten aan klassieke selectiecriteria (waaronder kennis en vaardigheden), richten ze zich daarop in het gesprek, maar krijgen hiervoor niet altijd die ruimte omdat de selecteur juist persoonlijkheidskenmerken vooropstelt. Hierdoor ontstaat een mismatch. Vooral van jongeren met een migratieachtergrond is bekend dat zij moeite hebben met het etaleren van werknemerscompetenties die te maken hebben met communicatieve en sociale vaardigheden. Van werkgevers-



zijde wordt een bescheiden houding bijvoorbeeld geïnterpreteerd als een gebrek aan zelfvertrouwen en motivatie.^{xxxii}

TRANSPARANTIE OVER BEOORDELINGSCRITEERIA

Welke selectiecriteria ook gekozen worden, het is van belang dat de sollicitanten hiervan op de hoogte zijn. Indien persoonlijkheidskenmerken een grote rol spelen is het belangrijk om dit expliciet te benoemen, zodat sollicitanten zich hierop kunnen voorbereiden. Door de beoordelingscriteria voor een vacature zo concreet mogelijk te operationaliseren en daar ook expliciet over te communiceren richting de sollicitant, wordt voor de sollicitant duidelijk aan welke eisen hij/zij moet voldoen. De selectieprocedure wordt transparanter en de invloed van stereotypes neemt af doordat de keuze voor een kandidaat gemotiveerd moet worden in termen van de benoemde competenties in relatie tot de functievereisten.^{xxxiii}

SELECTEREN AAN DE HAND VAN EEN BEOORDELINGSFORMAT

Mensen vinden het moeilijk om iemand objectief te beoordelen: ze laten zich sterk beïnvloeden door hun eerste indruk en hechten de meeste waarde aan wat zij zich makkelijk kunnen herinneren. Daardoor kunnen alleen al door bijvoorbeeld het lezen van een naam stereotype beelden worden geactiveerd, die doorwerken in de beoordeling van een kandidaat. Ook wordt in een standaard sollicitatieprocedure minder relevante informatie vaak prominent geplaatst (een foto, een naam), waardoor hier de nadruk op ligt. Hoe ga je hiermee om? Een oplossing is om een protocol te ontwikkelen voor de beoordeling van sollicitatiebrieven en het verloop van het sollicitatiegesprek, waarbij de relevante informatie voorop staat en sollicitanten in het gesprek dezelfde vragen krijgen. Je rangschikt de informatie in logische volgorde, waarbij je begint met de belangrijkste informatie (in hoeverre voldoet iemand aan de functie-eisen) en eindigt met minder belangrijke informatie (zoals iemands naam). Dit zou je kunnen doen door het gebruik van gestandaardiseerde formulieren bij een sollicitatieprocedure, zodat de effecten van een 'eerste indruk' en bepaalde stereotype beelden minder een rol spelen. Daarbij is het wel belangrijk dat er vooraf bepaalde selectiecriteria zijn bepaald. Door vooraf de beoordelingscriteria voor de brievenselectie vast te stellen en door het sollicitatiegesprek gestructureerd en via een vast protocol te laten verlopen^{xxxiv}, is er minder ruimte voor subjectieve interpretaties.

Het gebruik van een vast protocol voor sollicitatiegesprekken is nuttig, omdat onderzoek heeft uitgewezen dat de etnische achtergrond van een sollicitant invloed heeft op welk type vragen er wordt gesteld tijdens een sollicitatiegesprek.^{xxxv} Sollicitanten met een migratieachtergrond krijgen tijdens interviews andere vragen dan mensen zonder migratieachtergrond. De vragen

die de eerstgenoemde groep krijgt, gaan over de zogenaamde 'cultural fit': in hoeverre de sollicitant is geïntegreerd, dezelfde culturele normen en waarden van de *in-group* heeft en bepaalde persoonlijkheidskenmerken bezit. Ook krijgen deze sollicitanten vragen over of zij wel passen bij de rest van het team, de zogenaamde 'person-group fit' of interpersoonlijke match. Sollicitanten zonder een migratieachtergrond krijgen een ander soort vragen, over de match tussen de capaciteiten en de functievereisten, ook wel de 'person-job fit' genoemd. De antwoorden op dit laatste type vragen worden door selecteurs gezien als betere informatie om tot een goede keuze te komen tijdens de selectiefase. Onderzoekers concluderen op basis hiervan dat het beter is om voorafgaand aan het sollicitatiegesprek specifieke vragen te bedenken die aan *elke* sollicitant worden gesteld. Het kan dan gaan om vragen die ingaan op wat mensen in vorige functies hebben gedaan en hoe ze zouden reageren op een specifieke situatie, zolang het maar om het inhoudelijke werk gaat.^{vi}

Door met een instrument te werken waarmee nauwkeurig bij te houden is waarom iemand wel/niet geschikt is voor een baan, worden mensen in sollicitatiecommissies gestimuleerd om bewuste afwegingen te maken in plaats van af te gaan op impliciete associaties.^{xxxvi} Hierdoor worden selecteurs meer alert op hun stereotyperingen (er ontstaat inzicht in welke associaties of onbewuste vooroordelen ze bij bepaalde groepen hebben) en leren ze hoe ze deze kunnen bijsturen en controleren. Een belangrijke voorwaarde hierbij is dat deelnemers gemotiveerd moeten zijn om mogelijke vooroordelen te onderkennen en het gevoel moeten hebben dat het niet bedreigend is als je 'betrapt' wordt op vooroordelen, maar dat ze dit juist kunnen ervaren als een leermoment.

Ook in de fase waarin kandidaten voor een sollicitatiegesprek worden geselecteerd, kunnen vastgestelde beoordelingsformats behulpzaam zijn.

“Voor de selecteurs heeft HR een scoreformulier gemaakt dat helpt om te focussen op objectieve werk gerelateerde criteria. We willen dat selecteurs niet meteen afhaken als er een spelfout in een brief staat bijvoorbeeld. Het is belangrijker dat iemand voldoet aan de belangrijkste functie-eisen. Daarnaast helpt het formulier om structuur aan te brengen in het selectietraject. Zodat alle selecteurs de kandidaten gedurende de verschillende fasen van het traject op dezelfde criteria beoordelen.”

Gemeente Eindhoven



3.2 Inzet op attitudeverandering

Om diversiteitsbeleid te doen slagen is het van belang dat werknemers zich bewust zijn van mogelijke vooroordelen en dat er draagvlak is binnen de organisatie. Hierbij moet men rekening houden met onderstaande punten:

VERGROOT DE BEWUSTWORDING OVER STEREOTYPEN EN VOORoorDELEN

Leer medewerkers om alert te zijn op hun stereotyperingen, hoe ze dit kunnen bijsturen en controleren, en hoe ze hiervan kunnen leren. Daadwerkelijke benadeling bij de selectieprocedure, waarbij er geen sprake is van opzet en waarbij (vaak onbewuste) stereotypen een rol spelen, is moeilijk te herkennen en erkennen.^{xxxvii} Desondanks kan bewustwording van onbewuste stereotypen het effect van stereotypering reduceren. Wanneer mensen die er geen expliciete vooroordelen op nahouden zich bewust worden van hun eigen negatieve stereotypen, voelen zij zich schuldig en proberen ze het gebruik van stereotyperingen te onderdrukken. Dit werkt echter alleen bij mensen die het erg vinden dat ze stereotypen gebruiken.^{xxxviii} Het heeft weinig zin om te proberen het bewustzijn te vergroten van mensen die vooroordelen of discriminatie geen probleem vinden. Een sterke intrinsieke motivatie om vooroordelen te veranderen is hierbij cruciaal. Het proces van stereotypenverandering kan via verschillende routes verlopen, maar is complex. In de literatuur wordt gesteld dat het geven van 'anti-bias' (vooroordelen)trainingen niet tot de gewenste en soms zelfs tot averechtse resultaten leidt op het moment dat mensen het niet als een probleem ervaren dat ze stereotypen hebben.^{vi} Wat wel kan werken is om tijdens een training aan te geven dat een groot aantal mensen hun stereotypen willen veranderen. Dit stelt een sociale norm en kan bijdragen aan het verminderen van stereotyperingen.

Stereotypen en het verschil tussen impliciete en expliciete vooroordelen

Elk mens is geneigd om zichzelf en anderen in een categorie te plaatsen (op basis van bijvoorbeeld ras, cultuur, geslacht, leeftijd of religie). Uit automatisme zien mensen de eigen groep als positiever ten opzichte van andere groepen mensen.^{xxxix} Dit mechanisme vormt de bron van het ontstaan van stereotypen. Een stereotype bestaat uit kenmerken die men toeschrijft aan een bepaalde groep mensen. Stereotypen worden echter beschouwd als denkbeelden waar men zich doorgaans niet bewust van is.^{xl} Onbewuste (maar natuurlijk ook bewuste) stereotypering kan leiden tot het minder vaak selecteren van kandidaten met een migratieachtergrond voor een sollicitatiegesprek.^{xli} Sterker, de invloed van onbewuste stereotypering is groter dan die van bewuste stereotypering.^{xlii} Vooroordelen gebaseerd op stereotype denkbeelden worden in de literatuur onderverdeeld in impliciete en expliciete vooroordelen. Impliciete vooroordelen manifesteren zich in gedrag of oordelen die via automatisch geactiveerde evaluaties tot stand komen, zonder dat de persoon zich daar zelf van bewust hoeft te zijn of dat het opzettelijk gebeurt. Expliciete vooroordelen daarentegen zijn bewuste, weloverwogen vooroordelen. Simpler gezegd: iemand kan zich niet bewust zijn van zijn of haar vooroordelen ten aanzien van sollicitanten met een migratieachtergrond, maar daar wel naar handelen en deze groep wel onterecht anders behandelen (discrimineren).

De expliciete en impliciete houding hoeven niet altijd overeen te komen. Zo kan het zijn dat iemand discriminatie afwijst maar impliciet wel negatieve gevoelens heeft ten aanzien van bijvoorbeeld mensen met een migratieachtergrond. Werknemers die verantwoordelijk zijn voor werving en selectie kunnen impliciet een negatieve houding hebben ten opzichte van mensen met een migratieachtergrond, terwijl dit botst met hun zelfbeeld en normen over wat sociaal gedrag is.^{xli}



Training in bewustwording van vooroordelen

Het College van de Rechten van de Mens heeft een training ontwikkeld om o.a. werkgevers te helpen zich bewust te worden van stereotypen en vooroordelen. De training 'Selecteren zonder vooroordelen' is bedoeld voor P&O-ers, recruiters (medewerkers van uitzendbureaus) en managers die regelmatig met wervings- en selectieprocessen te maken hebben. Gedurende de training krijgen de deelnemers meer inzicht in het selectieproces, waarbij de focus ligt op individuele kwaliteiten van een sollicitant.

Voor meer informatie: <https://www.mensenrechten.nl/nl/training-selecteren-zonder-vooroordelen>

INLEVING IN DE SITUATIE VAN MENSEN MET EEN MIGRATIE-ACHTERGROND

Als selecteurs en andere medewerkers die bij de selectie betrokken zijn zich kunnen inleven in de situatie van sollicitanten met een migratieachtergrond, zullen vooroordelen een minder grote rol spelen binnen het selectieproces. Een werkgever kan dit stimuleren door bijvoorbeeld 'inlevingsmomenten' te faciliteren. Tijdens dergelijke momenten kunnen medewerkers ervaringsverhalen lezen/horen of bezoeken zij theatervoorstellingen waarin arbeidsmarktdiscriminatie wordt behandeld. Door je in te leven in de emoties van één persoon (zogenoeten 'perspective taking') kunnen uiteindelijk vooroordelen over de gehele minderheidsgroep verminderen. Het je voorstellen hoe een persoon zich voelt in de betreffende situatie en empathie voelen, wordt ook wel het 'imagine other perspective' genoemd. Onderzoekers ontdekten dat witte studenten een ander beeld krijgen van Afro-Amerikaanse studenten na het lezen van hun essays, waarin ze hun ervaringen met onrecht en discriminatie hebben beschreven.^{xliii} Wanneer de persoon ziet dat zijn vooroordelen het welzijn van de ander kunnen schaden, ontstaat de motivatie de ander zonder vooroordelen te benaderen. Het *imagine other perspective* leidt dus tot empathische gevoelens, wat de beeldvorming over de *out-groep* kan verbeteren.^{xliv} Ook het zogenaamde *imagine self perspective*, waarin je bedenkt hoe je je zou voelen in de situatie van de ander, kan vooroordelen doen afnemen.

"Selecteurs hebben aangegeven dat zij behoefte hebben aan meer kennis over andere culturen en aan handvatten om meer onbevooroordeeld naar sollicitanten te kijken. Wij hebben daarom een divers team van dertig selecteurs samengesteld en hen getraind om onbevooroordeeld te selecteren. De training is onder andere gericht op de manier van vragen stellen. De vragen die je aan iemand van een andere afkomst stelt kunnen op een andere manier overkomen dan je bedoelt. Dus hoe stel je dan vragen? Kijk open en wees ook geïnteresseerd in de culturen die je voor je hebt. Houd er vervolgens ook rekening mee dat antwoorden kunnen afwijken. En als het afwijkt, dat je dan bij jezelf nagaat: waar kijkt het vanaf? Van mijn eigen norm? De kunst is dan om daar begrip voor te kunnen opbrengen."
Een middelgrote gemeente

CREËER DRAAGVLAK EN EEN SOCIALE NORM STELLEN

Het creëren van draagvlak voor etnische diversiteit binnen een organisatie is onderdeel van een breder diversiteitsbeleid; het is ook voor selectie zeer belangrijk. Wanneer er geen draagvlak is, kan een poging om het selectieproces te verbeteren de situatie namelijk ook verergeren. In een experimentele studie zagen onderzoekers dat wanneer mensen externe druk ervaren om hun vooroordelen te verminderen, dit averechts kan werken.^{xlv} Strategieën die mensen forceren om geen vooroordelen te hebben, ontlokken een reactief effect dat vooroordelen kan vergroten. Dit wordt ook wel de 'reactance theory' genoemd: een vorm van rebellie wanneer mensen het gevoel hebben dat hun autonomie wordt aangetast, wat zich uit in een toename van vooroordelen jegens de gestigmatiseerde groep. Het negatieve effect van mensen dwingen om minder vooroordelen te hebben, is zelfs groter dan wanneer er geen aandacht wordt besteed aan de vooroordelen van dezelfde mensen. De onderzoekers benadrukken dat het beter is om de waarde van diversiteit te benadrukken, bijvoorbeeld door het aanbieden van informatie over diversiteit en het bespreken van het belang en de meerwaarde van op diversiteit gerichte organisaties.

Het creëren van draagvlak voor diversiteit en het betrekken van medewerkers bij het diversiteitsbeleid is dus een belangrijk aspect voor het selectieproces. Als een medewerker ziet dat het hebben van vooroordelen en stereotypen niet wordt afgekeurd of zelfs wordt aangemoedigd, dan is de kans groot dat die persoon zal discrimineren tijdens het selectieproces, ongeacht de eigen vooroordelen. De norm binnen een organisatie moet dan ook helder zijn voor iedereen: wij zijn vóór diversiteitsbeleid en vóór gelijke behandeling. Het werkt hierbij goed om met een positieve boodschap te communiceren wat je als organisatie wil bereiken. Mensen zijn dan sneller geneigd om mee te werken.^{xl}



Ten slotte vraagt het effectief uitrollen van diversiteitsbeleid *draagvlak op de verschillende niveaus* in de organisatie, ook bij degenen die in de praktijk de selectie uitvoeren. Wanneer diversiteitsbeleid op dat niveau geen prioriteit heeft, kan het lastig zijn om het midden- en operationeel management mee te krijgen. Van belang is om hen te betrekken bij de totstandkoming van het diversiteitsbeleid, om tot een gezamenlijk gevoel van urgentie te komen.

3.3 Aanpassen van het selectieproces

Het is van belang om de selectieprocedure inclusiever te maken en gelijke kansen te garanderen. Dit kan door aandacht te besteden aan de volgende punten:

SELECTEER ONDER OPTIMALE WERKOMSTANDIGHEDEN

Om *diversiteits-proof* te kunnen selecteren, is het van belang dat selecteurs niet gestrest of moe zijn en niet onder grote tijdsdruk werken, anders kunnen zij hun keuzes baseren op stereotype beelden. Dit heeft te maken met het onderscheid tussen 'automatisch denken' en 'weloverwogen denken'. De psycholoog Daniel Kahneman maakt een onderscheid tussen automatische en snelle reacties met weinig gevoel van inspanning en controle ('systeem 1') en bewuste aandacht, mentale inspanningen en concentratie ('systeem 2'). Bij vermoeidheid en werken onder grote druk (ook wel '*cognitive overload*' genoemd) functioneert systeem 2 niet goed. Stereotypering gebeurt vooral doordat systeem 1 de overhand heeft; het is een automatisch proces waar niet over nagedacht wordt. Het is daarom belangrijk om selecteurs niet onder tijdsdruk te laten werken, zodat ze geen stress en vermoeidheid ervaren tijdens de procedure.^{xi}

Ook blijkt dat na een vierde sollicitatiegesprek de selecteur last krijgt van een selectief geheugen en alleen maar informatie opslaat en verwerkt die bestaande opvattingen over iemand bevestigen. Dit wordt de '*confirmation bias*' genoemd.^{vi} De volgorde waarin sollicitanten op gesprek kunnen komen en het aantal kandidaten dat selecteurs zien, hebben dus invloed op de kansen van werkzoekenden met een migratieachtergrond.

STEL DE SOLLICITATIECOMMISSIE DIVERS SAMEN

Uit onderzoek onder vrouwen^{xxxii} weten we dat het samenstellen van een sollicitatiecommissie met een zeker aantal vrouwen invloed had op het aantal vrouwen dat bij de bewuste organisatie werd aangenomen. De kans dat een vrouw werd aangenomen werd hoger naarmate er meer vrouwen in de commissie zaten. Mogelijk treedt ditzelfde mechanisme ook op als in de sollicitatiecommissie ook medewerkers met een migratieachtergrond

zitting hebben. Ander onderzoek toont echter aan dat wanneer mensen uit een minderheidsgroep in een sollicitatiecommissie zitten, zij het gevoel hebben dat zij moeten voorkomen de indruk te wekken dat ze 'bevooroordeeld' zijn. Omdat ze zelf ook discriminatoire ervaringen hebben gehad, willen zij bij hun collega's niet de indruk wekken dat de sollicitant met een soortgelijke achtergrond een streepje voor heeft. Zo zijn er studies die aantonen dat vrouwen in een sollicitatiecommissie geneigd zijn om andere vrouwelijke sollicitanten strenger te beoordelen.

We zorgen ervoor dat de sollicitatiecommissie divers is samengesteld op het gebied van achtergronden, culturen, kennis, leeftijden en kleur. Met een homogeen samengestelde commissie krijg je alleen maar geselecteerde kandidaten die voldoen aan een specifiek profiel (en lijken op de leden van de sollicitatiecommissie)."
Een middelgrote gemeente

GEbruik CULTUURNEUTRALE TESTEN

Door testen (psychologische testen en/of assessments) onderdeel te laten uitmaken van de selectieprocedure, kan de objectiviteit van de beoordeling van de sollicitant vergroot worden.^{xlvi} Dergelijke testen kunnen echter ook in het nadeel werken van sollicitanten met een migratieachtergrond, omdat de testen die bij werving en selectie worden gebruikt niet altijd 'cultuurneutraal' zijn.^{xlvii} Werkzoekenden met een migratieachtergrond scoren over het algemeen lager dan werkzoekenden zonder migratieachtergrond op onder andere psychologische testen. Cultuurverschillen (opvattingen of normen en waarden) kunnen hierbij een rol spelen.

Het verdient daarom aanbeveling om gebruik te maken van cultuurneutrale testen. Het streven is om rekening te houden met verschillen in kennis inzake taal, spreekwoorden en gezegden, geschiedenis et cetera. Enkele voorbeelden zijn de 'multiculturele capaciteitentest'⁴ en de 'Leertest etnische minderheden'. Ook andere kleine aanpassingen kunnen het slagingspercentage van sollicitanten met een migratieachtergrond vergroten. Zo kunnen sollicitanten tijdens de sollicitatie signalen krijgen dat ze niet bij de organisatie passen of geen binding met het werk hebben. Dit wordt ook wel '*belonging uncertainty*' genoemd; het kan een negatieve invloed hebben op het resultaat van de sollicitatietest. Amerikaanse onderzoekers hebben daarom als experiment kleine aanpassingen gemaakt in de teksten bij de test. Zo is de zin '*Gefeliciteerd! Je behoort tot de selecte groep die door is naar de volgende ronde!*' toegevoegd door de onderzoekers om

4 [https://www.nji.nl/nl/Databank/Databank-Instrumenten/Multiculturele-Capaciteiten-Test-Middelbaar-niveau-\(MCT-M\)](https://www.nji.nl/nl/Databank/Databank-Instrumenten/Multiculturele-Capaciteiten-Test-Middelbaar-niveau-(MCT-M))



het gevoel van binding van de sollicitant met het werk (dit ging om werken bij de politie) te vergroten. Een andere aanpassing in de tekst was dat sollicitanten moesten nadenken over de vraag wat het politiewerk voor hen betekende: *‘Voordat je begint met de test, willen we graag dat je nadenkt over waarom je een politieagent wil worden. Bijvoorbeeld: welke zaken van het politiewerk zijn voor jou (en je gemeenschap) belangrijk?’* Het doel van deze vraag was om kandidaten te laten reflecteren op hun waarden en de bijdrage die zij aan het politiewerk kunnen leveren, waardoor ze zich gewaardeerd voelen. Dit is gebaseerd op de *self-affirmation theory*: doordat kandidaten hun zelfwaarde in stand houden verhogen ze hun slagingskansen. De aanpassingen in de tekst zorgden uiteindelijk voor 50% meer kans dat sollicitanten met een migratieachtergrond de test zouden halen in vergelijking met de controlegroep. Op witte sollicitanten hadden de aanpassingen geen effect. Deze relatief kleine aanpassingen konden tot effectieve resultaten leiden zonder grote financiële investeringen.

“We geven casuïstiek een prominente(re) rol in selectietrajecten. Dit is een waardevolle aanvulling op het gesprek, omdat de kandidaat dan kan laten zien wat hij kan in plaats van te praten over wat hij goed kan.” Gemeente Eindhoven

EXPERIMENTEER MET MEERDERE SELECTIEMETHODES EN MONITOR DE RESULTATEN

In de afgelopen jaren is er, vooral in Europa, geëxperimenteerd met anoniem solliciteren. Bij deze vorm van solliciteren worden er geen persoonskenmerken vermeld, waardoor de focus van de selectie meer komt te liggen op de kennis en vaardigheden van de sollicitant die relevant zijn voor de functie. In Nederland zijn vooral gemeenten (bijvoorbeeld Den Haag en Zwolle) aan de slag gegaan met anoniem solliciteren. Bij anoniem solliciteren worden alle karakteristieke kenmerken van een sollicitant (zoals naam, foto) weggehaald waarop die gediscrimineerd kan worden.

De resultaten van en ervaringen met anoniem solliciteren laten op het punt van effectiviteit een gemengd beeld zien. Uit onderzoek naar experimenten met anoniem solliciteren in Duitsland, Nederland en Zweden^{xlviii} blijkt dat anoniem solliciteren discriminatie voorkomt, echter voornamelijk in de eerste fase van de selectieprocedure. Anoniem solliciteren zorgt ervoor dat etniciteit geen rol speelt bij het maken van een selectie van de uit te nodigen kandidaten. Wanneer een sollicitant uitgenodigd wordt voor een gesprek, is hij/zij echter niet meer anoniem en kan er alsnog discriminatie optreden. Daarnaast kunnen werkgevers die graag hun personeelsbestand diverser willen maken hier niet op sturen als de sollicitatieprocedure anoniem is. Ander, Frans onderzoek naar anoniem solliciteren toont andere uitkomsten.

Uit dit onderzoek kwam ten eerste naar voren dat vrouwen meer kans kregen op een ‘call-back’ wanneer ze anoniem solliciteerden. Daarnaast bleek dat sollicitanten met een migratieachtergrond *minder* kans maakten op een uitnodiging als dit anoniem gebeurde, vergeleken met de standaardprocedure. De onderzoekers leggen echter uit dat de zelfselectie van de bedrijven die hebben meegedaan aan dit onderzoek een grote rol speelt, wat het generaliseren van de uitkomsten van experimenten met anoniem solliciteren bemoeilijkt. De bedrijven die hebben meegedaan waren zich al bewust van het belang van een divers personeelsbestand. Zij selecteren bij voorbaat al meer mensen met een migratieachtergrond wanneer de procedure niet anoniem is. Het anonimiseren daarvan zorgt ervoor dat werkgevers het aspect van etniciteit niet meer zien en er dus ook niet bewust op kunnen sturen. Evaluatieonderzoeken van anoniem solliciteren in de gemeenten Den Haag en Zwolle wijzen uit dat sollicitanten met een migratieachtergrond met anoniem solliciteren meer kans maken om uitgenodigd te worden voor een gesprek. Dit effect verdwijnt wanneer de anonimiteit wordt opgeheven.^{xlix} In de gemeente Den Haag werd een toename van sollicitatiebrieven van medewerkers met een migratieachtergrond geconstateerd, maar onduidelijk is in hoeverre het experiment met anoniem solliciteren hierin een rol heeft gespeeld. Medio 2018 hebben een aantal gemeenten (waaronder Utrecht, Groningen, Amersfoort en Nijmegen) besloten te stoppen met anoniem solliciteren, omdat ze geen merkbaar effect zagen.⁵ Het aandeel sollicitanten met een niet-westerse achtergrond nam niet toe. Wat wel toenam, was de aandacht voor het onderwerp ‘diversiteit’ onder personeelsleden.

We hebben een pilot anoniem solliciteren uitgevoerd en hebben daarvan geleerd. Een van de belangrijkste bevindingen was dat kandidaten met een migratieachtergrond vanaf een bepaalde schaal überhaupt niet solliciteren op een functie bij onze gemeente. Dus we moeten andere middelen in gaan zetten om hen wél te bereiken.” Gemeente Amersfoort

5 <https://www.trouw.nl/samenleving/anoniem-solliciteren-geen-succes-gemeenten-stoppen-alweer~a44245fc/>.



3.4 Conclusies ten aanzien van de selectie

De centrale gedachte in dit hoofdstuk is dat in de selectieprocedure van organisaties *mechanismen zitten die – veelal onbewust – leiden tot vooroordelen en ongelijke kansen* voor sollicitanten met een migratieachtergrond. Zo maken mensen met een migratieachtergrond bij gelijke geschiktheid minder kans om op gesprek te komen. Ze krijgen tijdens sollicitatiegesprekken ook minder vragen over hun werkervaringen en kennis en meer vragen over hun normen en waarden, en in hoeverre ze ‘passen’ in het team. Vragen waarmee een selecteur achteraf niet goed kan oordelen of iemand wel of niet de juiste persoon voor de juiste plek is. In dit hoofdstuk gaven we aan dat deze ongewenste effecten voorkomen kunnen worden door selectiecriteria te bespreken, objectiveren en expliciteren, door in te zetten op attitudeverandering binnen de organisatie en door de selectieprocedure op verschillende punten aan te passen.

Wat precies wel en niet werkt is niet altijd eenduidig, zo blijkt uit de literatuur. Zo laten proeven met anoniem solliciteren tegenstrijdige resultaten zien. Bij anoniem solliciteren lijkt een sollicitant met een migratieachtergrond weliswaar meer kans te hebben om uitgenodigd te worden voor een gesprek, maar op het vervolg van het traject (waarin de anonimiteit wegvalt) lijkt het geen effect te hebben. Daarbij is er ook kritiek dat door de anonimiteit de sollicitant een stuk van zijn identiteit moet verhullen. Een ander punt is dat er nog geen bewijs is dat het divers samenstellen van de sollicitatiecommissie ook een positief effect heeft als het gaat om sollicitanten met een migratieachtergrond (onderzoek richtte zich op vrouwen). Wat we in het overzicht niet hebben opgenomen maar wel wordt ingezet, zijn experimenten met verschillende manieren van solliciteren, bijvoorbeeld via een video. Is de kans op het aantrekken van etnisch divers talent groter als men selecteert via een online formulier of videosollicitatie? Of werkt speeddaten beter als selectiemethode? ^{xii}. Of toch een sollicitatie op basis van de klassieke brief en cv? Het type selectiemethode kan veel invloed hebben op het al dan niet vergroten van etnische diversiteit, maar hier is nog te weinig onderzoek naar gedaan.

Wat wel duidelijk is, is dat aanpassing van de selectieprocedure verder gaat dan alleen het operationaliseren van selectiecriteria en dat het om meerdere redenen een weerbarstig proces is. Allereerst omdat het vereist dat werkgever en werknemers *openstaan voor* een reflectie op mogelijke nadelige effecten in de procedure. Wat daarbij kan helpen, is dat het draagvlak wordt vergroot *binnen de gehele organisatie*. Etnische diversiteit kan hierin een expliciete rol spelen. De gemeente kan bijvoorbeeld

een sociale norm stellen waarbij etnische diversiteit belangrijk is voor de impact die de gemeente wil hebben. Ook is het van belang dat men bij de selectie alert is op mogelijke eigen stereotypen en vooroordelen. In de praktijk kan het lastig zijn om het midden- en operationeel management mee te krijgen met deze norm wanneer het op dat niveau geen prioriteit heeft. Van belang is om werknemers op deze niveaus te betrekken bij de totstandkoming van diversiteitsbeleid, om tot een gezamenlijk gevoel van urgentie te komen. Belangrijke randvoorwaarden, ten slotte, zijn tijd en aandacht. Op het moment dat een selectieprocedure onder tijdsdruk tot stand komt, ontbreken de ruimte en rust om diversiteitssensitief te werk te gaan, en zal men al snel in de gebaande paden treden.

Een andere vorm van het creëren van draagvlak zonder het bevorderen van etnische diversiteit daarbij expliciet te benoemen, is het voorop stellen van het belang van aanpassingen aan het selectieproces om zodoende beter zicht te krijgen op wie de juiste persoon is voor de functie. Deze aanvliegroute roept mogelijk minder weerstand op; iedereen zal het er waarschijnlijk mee eens zijn dat de kwaliteit van de sollicitant het belangrijkste is.



Selectie in de gemeentelijke context

Om inzicht te krijgen in de aanpak, werkzame elementen en knelpunten van diversiteitsbeleid in de gemeentelijke context hebben wij acht diepte-interviews afgenomen met gemeenteambtenaren. Gemeenten die zich actief inzetten voor het creëren en behouden van een etnisch divers personeelsbestand ervaren knelpunten op drie terreinen als het gaat om selectie.

Ten eerste vangen gemeenten signalen op dat selecteurs behoefte hebben aan meer kennis over andere culturen én over selecteren zonder vooroordelen.

“De selecteurs hebben een training gevolgd over hoe zij met een open blik sollicitanten kunnen beoordelen. Dat je bijvoorbeeld bij jezelf nagaat in hoeverre je eigen sociale norm als maatstaf dient en dat je vervolgens begrip op kunt brengen als een sollicitant er (bijvoorbeeld vanuit een andere cultuur) een andere norm op nahoudt. De selecteurs zeggen dat één training niet genoeg is. We zijn nu bezig met een vervolgtraining waarbij omgaan met verschillende culturen en onbevooroordeeld selecteren centraal staan.”

Gemeenten spijkeren hun kennis over andere culturen en onbevooroordeeld selecteren bij door trainingen in te kopen bij organisaties die zich bezighouden met diversiteit en gelijke kansen (bijvoorbeeld Art.1, Inclusive Works). Zij vragen deze organisaties om advies, door bijvoorbeeld te vragen om mee te kijken met een vacaturetekst of mee te denken over een selectieprocedure.

Ook de vorm van de selectieprocedure werpt een drempel op voor sommige sollicitanten met een migratieachtergrond, zo denken de gemeenten. De selectie wordt gedaan middels sollicitatiegesprekken. Knelpunten die dan optreden zijn dat sollicitanten met een migratieachtergrond bijvoorbeeld (te) bescheiden zijn en zichzelf tijdens het gesprek niet goed weten te profileren.

“Wij zijn gewend om iemand het vuur na aan de schenen te leggen gedurende een sollicitatiegesprek, terwijl sollicitanten met een migratieachtergrond een kwetsbare arbeidsmarktpositie hebben en zo'n gesprek best spannend kunnen vinden. Dat vormt een mismatch. Wij vinden het belangrijk om in het sollicitatiegesprek een veilige setting te creëren voor al onze sollicitanten. We geloven dat we op deze manier mensen zoveel mogelijk uitnodigen om te laten zien wat ze kunnen.”

Ten derde ervaren HR-professionals die de selectieprocedure (willen) aanpassen een organisatorische belemmering: zij geven aan dat het lastig is om organisatiebreed aanpassingen door te voeren in het selectieproces. Zo is het voor hen onmogelijk (vooral in grote gemeenten) om betrokken te zijn bij de wervings- en selectieprocedures van alle afdelingen. Gemeenten hebben hier nog geen concrete oplossing voor. Ze zitten vaak nog in een opstartfase en proberen de aanpassingen eerst op kleinere schaal uit, als een pilot. Ze kunnen dan zien wat wel of niet werkt en welke aanpassingen zij moeten doen voordat ze een uitrol in de hele organisatie kunnen realiseren.



In vergelijking met wijzigingen in de wervingsprocedures, lijken gemeenten vaker te experimenteren met het aanpassen van de selectie. Niet alleen om beter aan te sluiten op de behoeftes van sollicitanten met een migratieachtergrond, maar ook in het algemeen om (nog) beter te kunnen scannen wie de meest geschikte kandidaat is voor de functie. De gemeenten proberen in dat kader soms af te stappen van het klassieke sollicitatiegesprek door bijvoorbeeld kandidaten via een filmpje te laten solliciteren of door het oplossend vermogen van de sollicitant te testen door middel van een rollenspel of zelfs een escape room. De opbrengsten hiervan zijn nog niet bekend.

“Een andere manier van selecteren die wij gaan uitproberen is het inzetten van een escape room. We gaan een werksituatie nabootsen in een escape room en beoordelen dan de manier waarop de sollicitant omgaat met de situatie.”

In het verleden hebben enkele van de gemeenten die wij spraken anoniem solliciteren uitgeprobeerd. Zij zijn weer overgestapt naar regulier solliciteren omdat anoniem solliciteren niet het gewenste effect had en/of nieuwe knelpunten aan het licht bracht die een andere aanpak behoefde. Zo merkten de gemeenten dat het probleem niet in de selectie zat, maar in het gegeven dat er weinig sollicitanten met een migratieachtergrond reageren op openstaande vacatures voor hogere functies.

Tot slot zijn er ook gemeenten die aanpassingen hebben doorgevoerd die tegenstrijdig zijn met de aanbevelingen uit de literatuur. Dit zijn doorgaans ook gemeenten die geen diversiteitsbeleid hebben én niet extra inzetten op het bevorderen van etnisch divers personeel. Onderstaand is een voorbeeld van een gemeente, die persoonlijkheidskenmerken juist zwaarder is gaan meetellen, terwijl we uit eerder onderzoek weten dat dit nadelig uitpakt voor sollicitanten met een migratieachtergrond:

“Waar we eerst heel erg op kennis en diploma’s selecteerden, kijken we nu naar persoonlijke eigenschappen. Het gaat erom of iemand als persoon in een team past, de extra werktijd nemen wij dan voor lief.”

“Waar we eerst heel erg op kennis en diploma’s selecteerden, kijken we nu naar persoonlijke eigenschappen. Het gaat erom of iemand als persoon in een team past, de extra werktijd nemen wij dan voor lief.”

Meer lezen?

In de studie [Divers werven en selecteren](#) van Diversiteit in Bedrijf worden handvatten gegeven voor werving en selectie in de vorm van voorbeelden van aanpassingen in de wervings- en selectieprocedures.



4 Conclusies ten aanzien van werving en selectie in gemeenten

Om inzicht te krijgen in de aanpak, werkzame elementen en knelpunten van diversiteitsbeleid (rond werving en selectie) in de gemeentelijke context hebben wij diepte-interviews afgenomen bij gemeenteambtenaren van acht verschillende gemeenten. Deze gemeenten vormen geen representatieve afspiegeling van alle gemeenten in Nederland (daarvoor is de groep te klein), maar geven een eerste inzicht in de stand van zaken in gemeenten en de knelpunten waar men tegenaan loopt.

Vijf van de acht gemeenten die we spraken geven aan dat zij te maken hebben met knelpunten als het gaat om het vinden, aanspreken en binnenhalen van etnisch divers talent. Gemeenten weten niet goed hoe zij sollicitanten met een niet-westerse migratieachtergrond kunnen bereiken en interesseren voor het werken in de gemeente. Dit probleem speelt met name in de hogere functieschalen. Ook hebben gemeenten soms 'blinde vlekken', waardoor vooroordelen over iemands achtergrond een rol spelen in de selectie. Deze knelpunten verhinderen dat *the right person for the right job* wordt aangenomen.

In dit hoofdstuk nemen we de aanpassingen onder de loep die gemeenten doen om meer etnisch divers personeel te werven en selecteren: komen de aanpakken overeen met de werkzame elementen zoals die in de literatuur zijn te vinden? Waar zitten verschillen? En wat maakt dat gemeenten voor bepaalde oplossingen kiezen? Op basis van de literatuur en de eigen suggesties van gemeenten doen we ten slotte enkele aanbevelingen voor gemeenten ter versterking van hun wervings- en selectieprocessen.

4.1 Analyse van de werving en selectie in gemeenten

DIVERSITEITSBELEID IS AFHANKELIJK VAN DE POLITIEKE AGENDERING

Op het gebied van werving en selectie blijken er, – onder de gemeenten die wij spraken maar ook breder in gemeenteland -, een aantal koplopergemeenten te zijn die in hun procedures (zowel werving als selectie) aanpassingen hebben doorgevoerd

ten behoeve van het bevorderen van de culturele diversiteit in hun organisatie. Het diversiteitsbeleid in deze gemeenten is vaak geïnitieerd door de gemeenteraad. In gemeenten waar diversiteit(sbevordering) niet als prioriteit is benoemd, gebeurt weinig tot niets. *Politieke agendering* lijkt zodoende essentieel voor het draagvlak en de motivatie om rekening te houden met diversiteit, zowel in brede zin als binnen de werving en selectie in het bijzonder. Net als in andere organisaties is het van belang dat er een medewerker (vaak een HR-professional) is die veel belang hecht aan diversiteit en zich hier hard voor maakt. Het verschil lijkt hem er dus in te zitten dat er, om echt verandering te kunnen bewerkstelligen, een externe prikkel nodig is in de vorm van druk vanuit de politiek (gemeenteraad, wethouders, Rijksoverheid), waar dit bij private organisaties vaak een bedrijfseconomische prikkel is.

WERVING

Wanneer we kijken naar de wervingsstrategie van de gemeenten, zien wij dat zij aanpassingen doorvoeren die overeenkomen met de bevindingen uit de literatuurstudie. Dit zien wij vooral bij de gemeenten die actief inzetten op het aantrekken en behouden van etnisch divers personeel. Overeenkomstig de bevindingen uit de literatuur benoemen deze gemeenten de meerwaarde van diversiteit in hun vacatureteksten en maken zij standaardkwalificaties inclusiever. Daarnaast werven ze breder dan binnen de eigen informele netwerken en zetten ze zich expliciet in voor meer diversiteit door bijvoorbeeld het diversiteitscharter te ondertekenen. Opvallende punten die gemeenten nu nog laten liggen in de wervingsprocedure zijn de volgende: het benoemen van ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden in de vacaturetekst, het vermijden van *stereotype threats*, het gebruik van foto's in de vacature en de inzet van rolmodellen binnen de organisatie.

De gemeenten die wij spraken, kampen ermee dat zij weinig sollicitaties binnenkrijgen van burgers met een migratieachtergrond, met name wanneer het gaat om hogergeplaatste functies. Dit terwijl anno 2018 circa 21% van de burgers met een migratieachtergrond hoogopgeleid is (hbo of wo).¹ Ter vergelijking: bij burgers zonder migratieachtergrond is dat percentage 29%. HR-professionals vermoeden dat de gemeente een imagoopro-



bleem heeft bij hoogopgeleiden met een migratieachtergrond, waardoor zij liever elders solliciteren. Deze specifieke groep kent een mindere status toe aan het werken voor de gemeente in vergelijking met een baan in de private sector. Aanvullende acties zijn nodig in het kader van het profileren van de gemeente als aantrekkelijke werkgever.

In het algemeen valt op dat gemeenten zich meer met de aanpassing van de selectieprocedure bezighouden dan met aanpassingen in de werving. Als het inderdaad zo is dat de gemeente niet als een aantrekkelijke werkgever wordt gezien, is het dus een grote omissie als er niet meer op werving wordt ingezet.

Een mogelijk veelbelovende oplossingsrichting die gemeenten aandroegen, is om op zoek te gaan naar talent onder (voormalige) stagiairs. Gemeenten geven aan dat onder de stagiairs relatief veel studenten zitten met een migratieachtergrond (in vergelijking met de verhouding onder vaste medewerkers). De stagiairs kennen de gemeente al en kunnen zo mogelijk doorstromen als werknemer.

SELECTIE

De koplopergemeenten passen ook bij de selectie maatregelen toe die overeenkomen met de bevindingen uit de literatuurstudie. Twee gemeenten zetten zich in het kader van attitudeverandering actief in om het voortbestaan van onbewuste stereotypen te minimaliseren. Het veranderen van de attitude van alle medewerkers (draagvlak creëren) is bij de gemeenten echter (nog) geen speerpunt.

De gemeenten experimenteren vooral met de vorm van het sollicitatiegesprek. Dit komt ook omdat meerdere professionals het gevoel te hebben dat de huidige vorm van sollicitatiegesprekken niet goed aansluit bij burgers met een migratieachtergrond. Zij hebben de ervaring dat deze burgers zich niet of onvoldoende profileren gedurende een sollicitatiegesprek, waardoor de sollicitatiecommissie niet altijd een goed beeld krijgt van de sollicitant. Zo komen er onder andere rollenspellen, *escape rooms* en video-sollicitaties voorbij. Uit de literatuur is niet bekend of dit effectieve strategieën zijn.

Over het geheel genomen is het bespreken, objectiveren en expliciteren van selectiecriteria het ondergeschoven kindje bij de aanpassingen in de selectieprocedure. Slechts één gemeente van de gemeenten die wij gesproken hebben is daar actief mee bezig. Mogelijk speelt daarin mee dat veranderingen op dit vlak het meest ingrijpend zijn voor de organisatie. Desondanks is het een gemiste kans voor gemeenten om hier niet mee aan de slag te gaan. Daarnaast ondernemen gemeenten geen activiteiten om draagvlak te creëren onder het (selecterend) personeel. Uit

meerdere onderzoeken naar diversiteitsbeleid, dus ook gericht op werving en selectie, blijkt dat draagvlak binnen de organisatie essentieel is voor succes.

Opvallend is dat gemeenten die zich niet of minder met diversiteitsbevordering bezighouden aanpassingen hebben doorgevoerd in hun (algemene) wervings- en selectieprocedures, die tegenstrijdig zijn met de aanbevelingen vanuit de wetenschappelijke literatuur. Zo geven meerdere gemeenten aan gedurende de selectieprocedure de focus te leggen op persoonlijke eigenschappen en minder op kennis en diploma's, terwijl uit de literatuur blijkt dat juist het omgekeerde beter werkt bij het aantrekken van etnisch divers personeel.

NOG GEEN SAMENHANGENDE EN ORGANISATIEBREDE AANPAK

Het is voor gemeenten moeilijk om veranderingen in de werving en selectie organisatiebreed door te voeren. Ook zien we dat maatregelen soms nog teveel op zichzelf staan en niet ingebed zijn in een bredere visie en aanpak. De gemeenteambtenaren die wij spraken, geven aan dat de gemeenten zo groot zijn dat er niet genoeg mankracht is om bij alle wervings- en selectieprocessen betrokken te zijn, zodat ze een nieuwe werkwijze in de hele organisatie door kunnen voeren. Vaak kiezen ze een afdeling waar met de nieuwe aanpak geëxperimenteerd wordt. Aanpassingen vinden meestal dus op kleine schaal plaats. Omdat vooroordelen en discriminatie alleen aan te pakken zijn als er systematische veranderingen op zowel het interpersoonlijke (gedrag tussen mensen) als het institutionele (beleid en contexten die ongelijkheid creëren) niveau worden doorgevoerd, is de betrekkelijk geïsoleerde positie van de initiatieven daarmee op de lange termijn een zorgelijk punt.

We zien dat gemeenten erg zoekende zijn geweest naar hoe zij invulling moesten geven aan hun diversiteitsbeleid. Inmiddels lijken de gemeenten die wij spraken beter geïnformeerd te zijn. Dit is gebeurd door middel van onderzoek, of door advies te vragen aan organisaties als Diversiteit in Bedrijf of andere organisaties die zich bezighouden met diversiteitsbevordering of het tegengaan van vooroordelen en stereotypen. Ook het interview binnen dit onderzoek gaf de gemeenteambtenaren in sommige gevallen stof tot nadenken. Zij gaven aan dat het uitgebreide gesprek over diversiteit hen geïnspireerd heeft om bepaalde oplossingsrichtingen te verkennen. Toch geven gemeenten aan nog steeds behoefte hebben aan het uitwisselen van ervaringen met andere gemeenten, voor *best practices* en praktische ondersteuning.



"Ondanks onze inzet is het niet gelukt om in leidinggevende functies meer werknemers met een migratieachtergrond aan te trekken. Nu ik er zo (met jou) over praat, is het wel een signaal om er werk van te maken. Ik ga hierover in gesprek met mijn leidinggevend en ga kijken welke interventies we zouden kunnen inzetten. Mogelijk kunnen we hierbij ook gebruik maken van de kennis van Kennisplatform Integratie & Samenleving."

Meer lezen?

In het kennisdocument '[Diversiteit onder gemeentepersoneel](#)' van Diversiteit in Bedrijf wordt ingegaan op het stimuleren van meer interne diversiteit (in brede zin) onder het gemeentepersoneel.

4.2 Aanbevelingen voor gemeenten

Op basis van de literatuurstudie en de interviews met gemeenten doen wij vijf aanbevelingen specifiek voor gemeenten. Voor alle hieronder gepresenteerde oplossingsrichtingen geldt dat het niet volstaat om ze alleen door te voeren. Daarnaast is tevens *gerichte monitoring en evaluatie* noodzakelijk van de veranderingen wat betreft werving en selectie, om te kunnen meten wat dit oplevert, of maatregelen resulteren in de beoogde doelen en waar eventuele bijsturing nodig is. Ook op het moment dat sollicitanten met een migratieachtergrond ervoor kiezen om de gemeente te verlaten, is het goed om te achterhalen waar dit aan ligt. Met goede exitgesprekken kan veel waardevolle informatie achterhaald worden voor een breed diversiteitsbeleid (zie ook het kader).

1. Zet culturele en etnische diversiteit op de politieke agenda
Het blijkt dat politieke agendering in de gemeentelijke context essentieel is om initiatieven van de grond te krijgen die rekening houden met diversiteit in de wervings- en selectieprocedure (en aandacht voor diversiteit in het algemeen). Uit de gesprekken is gebleken dat er meer mogelijkheden zijn om structurele veranderingen door te voeren op het gebied van diversiteit en werving en selectie, indien de gemeenteraad dit thema van belang acht. Om iets gedaan te krijgen, is politiek draagvlak dus van groot belang om ruimte te krijgen om de benodigde investeringen (tijd, geld, aanpassingen in procedures) te kunnen doen. Meer ruimte bieden aan diversiteit kost tijd en vraagt om nieuwe manieren van werken. Is er geen gevoel van urgentie en zijn de randvoorwaarden niet op orde, dan is het aanlokkelijk om de weg van de minste weerstand te kiezen, wat niet leidt tot een diverser personeelsbestand.

2. Profileer je als gemeente als aantrekkelijke werkgever onder hoogopgeleiden met een migratieachtergrond

Uit deze studie blijkt dat er te weinig werkzoekenden met een migratieachtergrond solliciteren bij de gemeente, ook als gemeenten actief inzetten op het aantrekken van etnisch divers personeel. Vooral voor functies waarbij een hoog opleidingsniveau een vereiste is, melden zich bij de gemeenten weinig sollicitanten met een migratieachtergrond. Het aantrekken en bereiken van deze groep blijkt een moeilijk punt, en toch zetten gemeenten vaker in op verbetering van hun selectieprocedure dan op hun wervingsstrategie. Meer aandacht voor werving is van belang. Daarnaast vermoeden gemeenten dat het niet zozeer gaat om het beter bereiken van deze groep, maar dat het knelpunt is dat hoogopgeleide werkzoekenden met een migratieachtergrond de gemeente op zichzelf niet als een aantrekkelijke werkgever zien. Zaak is om te peilen wat hoogopgeleiden met een migratieachtergrond wél aantrekkelijk vinden in een werkgever, waarom zij wel of niet bij de gemeenten willen werken en hoe de gemeente daarop in kan spelen.

3. Wees alert op intern talent en zie stages (meer) als wervingskanaal

Enkele gemeenten geven aan dat de etnische diversiteit onder hun stagiairs veel groter is dan onder het reguliere personeel. De gemeenten dragen zelf al aan dat zij veel alerter kunnen zijn op de eventuele doorstroom van stagiairs met een migratieachtergrond. Het brengt ook andere voordelen met zich mee om de pool van stagiairs (meer) te gaan zien als een wervingskanaal voor etnisch divers personeel. De werknemer kent de gemeente en de werkwijze al en de leidinggevend en hebben al kunnen zien wat de capaciteiten zijn van de werknemer gedurende de stageperiode.

4. Besteed in de selectiefase (meer) aandacht aan selectiecriteria

Van alle verbeterpunten die vanuit de literatuur bekend zijn, zien wij in de praktijk dat de gemeenten nog weinig veranderen aan de selectiecriteria, terwijl bekend is dat selectiecriteria bepalend zijn voor de keuze om te gaan solliciteren en grote invloed hebben op wie uiteindelijk aangenomen wordt. Slechts één gemeente heeft kritisch naar de selectiecriteria gekeken om te zorgen dat deze criteria zo objectief mogelijk zijn. De opbrengsten van deze aanpassing worden nog in kaart gebracht. Het objectiveren van selectiecriteria kan overigens niet alleen zorgen voor meer etnische diversiteit, maar kan ook gezien worden als een hulpmiddel om nog beter op kwaliteit te selecteren (de beste sollicitant voor de functie).



5. Leer van elkaars goede voorbeelden

Voor gemeenten kan het moeilijk zijn om de urgentie van etnische diversiteit bij alle personeelsleden voor het voetlicht te krijgen. Zeker in een grote gemeente, waar afdelingen relatief autonoom van elkaar functioneren. Vaak werken gemeenten in samenwerkingsverbanden en heeft de HR-professional meerdere gemeenten onder zijn of haar hoede. Maar ook voor kleinere gemeenten kan het lastig zijn om de doelgroep te vinden of om de juiste selectie te maken. Gemeenten hoeven het wiel echter niet steeds opnieuw uit te vinden: zo zijn er in deze studie een aantal goede voorbeelden te vinden en lijken gemeenten bereid om hun knelpunten en vragen met elkaar te delen. Via het Charter Diversiteit worden er ook bijeenkomsten georganiseerd waarbij dit onderwerp wordt geagendeerd en onderzocht. Het is daarom goed om als gemeente aan te sluiten bij initiatieven of samenwerkingsverbanden die etnische diversiteit bespreken en waar lessen uit getrokken kunnen worden.

Behoud van etnisch divers personeel

Inzetten op de werving en selectie van personeel met een migratieachtergrond is belangrijk, maar daarmee is het proces nog niet voltooid. Specifiek medewerkers van de Rijksoverheid met een migratieachtergrond zoeken veel vaker dan medewerkers met een Nederlandse achtergrond naar een andere baan uit ontevredenheid over de Rijksoverheid. Een van de redenen voor die ontevredenheid is het gebrek aan inclusie en wederzijds begrip bij collega's en leidinggevenden. De publicatie Diversiteit onder gemeentepersoneel⁶ van Diversiteit in Bedrijf geeft enkele aanbevelingen om een inclusieve bedrijfs-cultuur te creëren. Twee voorbeelden zijn het bevorderen van een sociaal klimaat door onder meer trainingen aan te bieden, maar ook het aanstellen van een vertrouwenspersoon

Meer lezen?

De '[Checklist diversiteit bij gemeenten](#)' van Kennisplatform Integratie & Samenleving is een hulpmiddel voor gemeenten om inzichtelijk te maken wat een gemeente aan diversiteitsbeleid doet en om handvatten te bieden voor de verdere ontwikkeling daarvan. Het accent in de checklist ligt op het versterken van etnisch-culturele diversiteit

6 <https://diversiteitinbedrijf.nl/wp-content/uploads/2018/05/Diversiteit-onder-gemeentepersoneel-versie-22-mei-.pdf>



Eindnoten

- i. Dit beschrijft Diversiteit in Bedrijf in de publicatie *Divers werven en selecteren* (2018). Het onderzoek waarnaar verwezen wordt, is onderzoek van Bessema en Stirk (2017): Diversity Dividend.
- ii. Bellaart, H., Oostrik, S. & Razenberg, I. (2016). *Effectief diversiteitsbeleid: tel uit je winst!* Een handreiking bij de audit diversiteit. Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving.
- iii. Bertrand, M., & Mullainathan, S. (2004). Are Emily and Greg more employable than Lakisha and Jamal? A field experiment. *American Economic Review*, 94 (4), 991–1013.
- Carlsson, M., & Rooth, D. (2007). Evidence of ethnic discrimination in the Swedish labor market using experimental data. *Labour Economics*, 2007, 14 (4), 716-729.
- Kaas, L., & Manger, C. (2012). Ethnic discrimination in Germany's labour market: a field experiment. *German Economic Review*, 13(1), 1-20.
- iv. 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.
- Panteia. (2015). Discriminatie in de wervings- en selectiefase. Resultaten van 'virtuele' praktijktests. Zoetermeer: Panteia.
- v. Blommaert, L., Coenders, M., & Tubergen, F. van (2014). Ethnic discrimination in recruitment and decision makers' features: Evidence from laboratory experiment and survey data using a student sample. *Social Indicators Research*, 116(3), 731-754.
- vi. CIPD (2015). *A head for hiring: The behavioural science of recruitment and selection*. London: CIPD.
- vii. Nederland, T., Razenberg, I. & Van den Toorn, J. (2017). *Checklist diversiteit bij gemeenten*. Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving.
- viii. *Diversiteit in Bedrijf (2018) Diversiteit onder gemeentepersoneel*. Zie: <https://diversiteitinbedrijf.nl/wp-content/uploads/2018/05/Diversiteit-onder-gemeentepersoneel-versie-22-mei-.pdf>.
- ix. Siebers, H. (2017). *Naar een inclusieve organisatie van de Gemeente Eindhoven. Verbeterruimte in de instroom en in de verticale doorstroom van diverse medewerkers*. Tilburg: Universiteit Tilburg.
- x. De informatie uit deze paragraaf komt uit deze bronnen: Siebers, H. (2009). *Organisatiecultuur en verholde discriminatie: Over het onthullen van discriminatie in hedendaagse organisaties*. Utrecht: Commissie gelijke behandeling.
- Siebers, H. (2009). (Post) bureaucratic organizational practices and the production of racioethnic inequality at work. *Journal of Management & Organization*, 15: 62-81.
- xi. Wille, L. & Derous, E. (2017). *Getting the Words Right: When Wording of Job Ads Affects Ethnic Minorities' Application Decisions*. *Management Communication Quarterly*, 31(4), 533–558.
- xii. *College voor de Rechten van de Mens (2013). Literatuuronderzoek. De juiste persoon op de juiste plaats. De rol van stereotypering bij de toegang tot de arbeidsmarkt*. Utrecht: College voor de Rechten van de Mens.
- xiii. Zie ook Bielby, W. T. (2000). Minimizing workplace gender and racial bias. *Contemporary Sociology*, 29(1), 120-129.
- xiv. Deze tekst is integraal overgenomen van het literatuuronderzoek van het College van de rechten van de mens (pp. 61). Het artikel waar de onderzoekers naar verwijzen is het volgende: Brink, M., van den (2013). *Vrouwelijke*



benoemingen aan universiteiten nog lang niet vanzelfsprekend. *Sociale Vraagstukken*, 20 maart 2013.

xv. Siebers, H. (2009). (Post) bureaucratic organizational practices and the production of racioethnic inequality at work. *Journal of Management & Organization*. 15: 62-81.

xvi. Avery, D. R., Volpone, S. D., Stewart, R. W., Luksyte, A., Hernandez, M., McKay, P. F., & Hebl, M. R. (2013). Examining the draw of diversity: How diversity climate perceptions affect job-pursuit intentions. *Human Resource Management*, 52, 175-194.

xvii. Williamson, I. O., Slay, H., Shapiro, D., & Shivers-Blackwell, S. (2008). The effect of explanations on prospective applicants reactions to firm diversity practices. *Human Resource Management*, 42 (2), 311-330.

Tajfel, H., & Turner, J. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. *Psychology of Intergroup Relations*, 5, 7-24

Highhouse, S., Thornbury, E., & Little, I. (2007). Social-identity functions of attraction to organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 134-146.

xviii. Dit voorbeeld komt van de website van Art.1, de Nederlandse organisatie voor gelijke behandeling en tegen discriminatie. Voor meer voorbeelden, zie <http://www.art1middennederland.nl/wp-content/uploads/2015/09/10-Gelijke-kansen-bij-de-werving.pdf>.

xix. Uit Wille, L. & Deros, E. (2017). Getting the Words Right: When Wording of Job Ads Affects Ethnic Minorities' Application Decisions. De auteurs verwijzen hierin naar Avery, D. R. (2003). Reactions to diversity in recruitment advertising: Are differences Black and White? *Journal of Applied Psychology*, 88, 672-679.

xx. Van Hooft, E. A. J., Born, M., Taris, T.W. & Van der Flier, H. (2004). Job search and the theory of planned behavior: Minority-majority group differences in The Netherlands. *Journal of Vocational Behavior*, 65 (3), 366-390.

Klaver, J., Mevissen, J., & Odé, A. (2005). *Etnische minderheden op de arbeidsmarkt. Beelden en feiten, belemmeringen en oplossingen*. Amsterdam: Regioplan Beleidsonderzoek.

Art 1. (2008) in de literatuurstudie van het College van de Rechten van de Mens.

Klaver, J., Mevissen, J., Odé, A. (2005). *Etnische minderheden op de arbeidsmarkt. Beelden en feiten, belemmeringen en oplossingen*. Amsterdam: Regioplan Beleidsonderzoek.

xxi. Cain, A. (2007). *Social mobility of ethnic minorities in the Netherlands. The peculiarities of social class and ethnicity*. Tilburg: Universiteit van Tilburg.

xxii. Manpower (2007). *De kracht van culturele diversiteit*. Gevonden via <http://docplayer.nl/10393653-Verliezen-winnen-de-kracht-van-culturele-diversiteit.html>.

xxiii. 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 Cultureel Planbureau.

xxiv. Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice*. Cambridge, MA: Perseus Books. (Aangehaald in literatuuronderzoek College Rechten van de Mens).

xxv. Boerlijst, J. G., Van der Heijden, B. I., & Van Assen, A. (1993). *Veertig-plussers in de onderneming*. Assen/Maastricht: Van Gorcum.

xxvi. <http://diversiteitinbedrijf.nl/charter-diversiteit-wat-is-het/>.

xxvii. PWC (2017). *Winning the fight for female talent. How to gain the diversity edge through inclusive recruitment*. London: PricewaterhouseCoopers.

xxviii. *Diversiteit in Bedrijf (2018). Divers werven en selecteren. Kennisdocument*. Den Haag: Diversiteit in Bedrijf.

xxix. Bertrand, M. & Duflo, E. (2016). *Field experiments on discrimination*. Cambridge: National Bureau of Economic Research.

xxx. Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2016). *The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women*. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456-469.

xxxi. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2015). *Citydeal: Bijlage bij brief aanpak jeugdwerkloosheid*: Publicatie. Den Haag: SZW.



- xxxii. Brink, M. van den (2013). Vrouwelijke benoemingen aan universiteiten nog lang niet vanzelfsprekend. *Sociale Vraagstukken* – 20 maart 2013. Online artikel: <http://www.socialevraagstukken.nl/site/author/marieke-van-den-brink/> en <http://www.socialevraagstukken.nl/site/2013/03/20/vrouwelijke-benoemingen-aan-universiteiten-nog-lang-niet-vanzelfsprekend/>.
- xxxiii. Zie ook Diversiteit in Bedrijf (2018).
- xxxiv. Wolgast, S., Björklund, F. & Bäckström, M. (2018). Applicant Ethnicity Affects Which Questions Are Asked in a Job Interview. The Role of Expected Fit. *Journal of Personnel Psychology* (2018), 17, pp. 66-74.
- xxxv. Felten, H., Taouanza, I., & Keuzenkamp, S. (2016). *Klaar met discriminatie? Onderzoek naar effectiviteit van sociale media-campagnes tegen discriminatie*. Movisie / Kennisplatform Integratie en Samenleving: Utrecht.
- xxxvi. Dasgupta, N. (2004). Implicit Ingroup Favoritism, Outgroup Favoritism, and their Behavioral Manifestations. *Social Justice Research*, 17 (2), 143-169.
- xxxvii. Vonk, R. (1999). *Cognitieve Sociale Psychologie*. Psychologie van het dagelijks denken en doen. Utrecht: Lemma BV.
- xxxviii. Tajfel, H., & Turner, J. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. *Psychology of Intergroup Relations*, 5, 7-24.
- xxxix. Fiske, S. T. (1998). Stereotyping, Prejudice, and Discrimination. In G. T. Daniel, S. T. Fiske, & L. Gardner, *The Handbook of Social Psychology* (p. 357). Boston: Mass.
- Denmark, F. L. (2010). Prejudice and Discrimination. In I. B. Weiner, & W. E. Craighead, *The Corsini Encyclopedia of Psychology* (p. 1277). Hoboken: John Wiley & Sons.
- xl. Blommaert, L., Van Tubergen, F., & Coenders, M. (2012). Implicit and explicit interethnic attitudes and ethnic discrimination in hiring. *Social Science Research*, 41 (1), 61-73.
- xli. Agerström, J., & Rooth, D. O. (2011). The role of automatic obesity stereotypes in real hiring discrimination. *Journal of applied psychology*, 96(4) , 790-805.
- Rooth, D. O. (2010). Automatic associations and discrimination in hiring: real-world evidence. *Labour Economics*, 17(3), 523-534.
- xlii. Finlay, K. A., & Stephan, W. G. (2000). Improving intergroup relations: The effects of empathy on racial attitudes. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 1720-1737.
- xliii. Taouanza, I., Felten, H., & Keuzenkamp, S. (2016). *Werkt het aangaan van een dialoog? Onderzoek naar effectiviteit van dialoogbijeekkomsten tegen vooroordelen en stereotyperingen*. Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving.
- xliv. Legault, L., Gutsell, J.N., Inzlicht, M. (2011). Ironic Effects of Antiprejudice Messages. How Motivational Interventions Can Reduce (but Also Increase) Prejudice. *Psychological Science*, 22 (12), 1472-1477.
- xlvi. Cates, S. V., & Dana, H. (2012). Discrimination in a Covert Methodology: An Analysis of Physical and Social Characteristics That Prohibit People from Becoming Employed. *IBusiness*, 4 (2), 178-184.
- xlvii. Bochhah, N., Kort, W., & Seddik, H. (2005). *Richtlijnen gebruik diagnostische instrumenten bij etnische minderheden*. Rotterdam: Landelijk Bureau ter bestrijding van Rassendiscriminatie.
- xlviii. Krause, A., Rinne, U., & Zimmermann, K. (2012). *Anonymous job applications in Europe*. *IZA Journal of European Labor Studies*.
- xlix. Ait Moha, A., & Konings, F. (2016). *Effecten van anoniem solliciteren*. Gemeente Den Haag. Amsterdam: Motivaction.
- Gemeente Zwolle (2017). *Monitor en rapportage De effecten van anoniem solliciteren*. Zwolle: Gemeente Zwolle.
- xlvi. CBS (2018a, 14 augustus). Bevolking; hoogstbehaald onderwijsniveau en onderwijsrichting. Geraadpleegd op 15 oktober 2018, van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82816ned/table?dl=8083>.





Colofon

Financier: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Auteurs: I. Razenberg, MSc
S. de Winter-Koçak, MSc
I. Taouanza, MSc
Dr. L. van Hal
J. Chrifi

Foto omslag: www.123rf.com/smeagorl
Ontwerp: Design Effects
Uitgave: Kennisplatform Integratie & Samenleving
P/a Kromme Nieuwegracht 6
3512 HG Utrecht
T (030) 230 3260

De publicatie kan gedownload worden via de website van het Kennisplatform Integratie & Samenleving: <http://www.kis.nl>.

ISBN 978-90-5830-910-5

© Verwey-Jonker Instituut, Utrecht 2018.
Het auteursrecht van deze publicatie berust bij het Verwey-Jonker Instituut. Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.
The copyright of this publication rests with the Verwey-Jonker Institute. Partial reproduction of the text is allowed, on condition that the source is mentioned.

KENNISPLATFORM INTEGRATIE & SAMENLEVING

Kennisplatform Integratie & Samenleving doet onderzoek, adviseert en biedt praktische tips en instrumenten over vraagstukken rond integratie, migratie en diversiteit. Daarnaast staat het platform open voor vragen, signalen en meningen en formuleert daar naar beste vermogen een antwoord op.

Deze kennisuitwisseling is bedoeld om een fundamentele bijdrage te leveren aan een pluriforme en stabiele samenleving. Blijf op de hoogte van alle projecten, vragen en antwoorden en andere kennisuitwisseling via www.kis.nl, de [nieuwsbrief](#), [Twitter](#) en [LinkedIn](#).

