

AFSTUDEERSCRIPTIE

Diversiteitsinterventies in het werving- en selectieproces



Studentnaam:	Chris van de Langkruis
Studentnummer:	S1098780
Klas:	HRM4D
Stagedocent:	Lise-Lotte Geutjes
Stagebegeleider:	Desiree van Lent
Datum:	19 augustus 2019

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie “Diversiteitsinterventies in het werving- en selectieproces”. Het onderzoek voor deze scriptie is uitgevoerd in de profitsector. Deze scriptie is geschreven om te kunnen afstuderen aan de opleiding Human Resource Management aan de Hogeschool Leiden. Daarnaast is deze scriptie geschreven in opdracht van het netwerk wereldburgers FNV, onderdeel van de Nederlandse vakbond FNV. Ik ben met deze opdracht begonnen in februari 2019 en lever het eindresultaat in op 19 augustus 2019.

Ik ben dit onderzoek gestart omdat ik geïnteresseerd raakte in de ongelijkwaardige arbeidsmarktpositie van jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond. Ik vind dan ook dat dit onderzoek mij de ogen heeft geopend over de invloeden van vooroordelen en stereotypen in het werving- en selectieproces. Tijdens het onderzoek zijn niet alleen deze invloeden zichtbaar geworden voor mij, maar ook de vooroordelen en stereotypen die de media verspreidt en de effecten daarvan vallen nu op.

Daarnaast denk ik dat deze stage en deze manier van onderzoek mij heeft gestimuleerd om verder te studeren richting bestuurskunde. Middels deze studie wil ik meerdere wetenschappelijke disciplines mij eigen maken om deze disciplines te gebruiken voor maatschappelijke problemen, zoals ik dat ook tijdens deze scriptie gedaan heb.

Tenslotte wil ik diegene bedanken die mij hebben bijgestaan en de goede richting hebben gewezen tijdens het schrijven van deze scriptie. Allereerst mijn stagebegeleider vanuit de Hogeschool Lise-Lotte Geutjes en daarnaast andere docenten die ik, terwijl ik op school aanwezig was, om hulp heb mogen vragen. Ook wil ik de begeleiders vanuit de FNV bedanken, mijn directe begeleider Desiree van Lent en de leden van de stagecommissie: Ruud Antonius, Harry Balgobind, Simon Bornstein, Baki Torbacioglu, Rapsodia Betcheva, Mehmet Karahan en Adrie de Herdt. Hen wil ik bedanken voor de begeleiding en input tijdens de scriptiebijeenkomsten. Als laatste wil ik mijn medestudent Mathieu Rademaker bedanken, wij hebben samen veel kunnen sparren over de juiste aanpak in een situatie.

Ik heb mijn scriptie met veel voldoening geschreven, ik wens u veel leesplezier.

Chris van de Langkruis

Leiden, 19 augustus 2019

Inhoud

Voorwoord	1
1. Inleiding	4
1.1 Aanleiding	4
1.2 Leeswijzer	5
2. Situatieschets	6
2.1 Organisatiecontext	6
2.2 Problematiek	8
2.2.1 Juridische aspecten	8
2.2.2 Rol HR	9
2.3 Ontwikkelingen in Nederland	10
2.3.1 Non-profitsector	10
2.3.2 Profitsector	12
2.4 Gewenste situatie	13
2.4.1 Huidige situatie	13
2.4.2 Gewenste situatie	13
2.4.3 Kloof	14
3. Probleemformulering	15
3.1 Doelstelling	15
3.2 Doelgroep specificatie	15
3.3 Vraagstelling	15
3.4 Afbakening onderzoek	16
3.5 Verantwoording theoretisch kader	16
4. Theoretisch kader	17
4.1 Wat zorgt ervoor dat een werving- en selectieproces ongelijkwaardig is?	17
4.2 Welke bestaande diversiteitsinterventies richten zich op het aanpakken van een ongelijkwaardig werving- en selectieproces?	19
4.2.1 Diversiteitsinterventies in Nederland	19
4.2.2 Diversiteitsinterventies in het Buitenland	23
4.3 Hoe kunnen diversiteitsinterventies bijdragen aan een gelijkwaardige werving- en selectieproces?	26
5. Methode	27
5.1 Veldonderzoek	27
6. Resultaten	30
7. Conclusie	32
8. Adviezen en Aanbevelingen	33

9. Discussie	34
10. Actieplan.....	35
Bronnen	37
Begrippenlijst.....	43
Bijlagen	44
Bijlage 1: Interviewvragen	44
Bijlage 2: Analyseschema	47
Bijlage 3: Overige resultaten	55
Bijlage 4: enquêtevragen.....	57

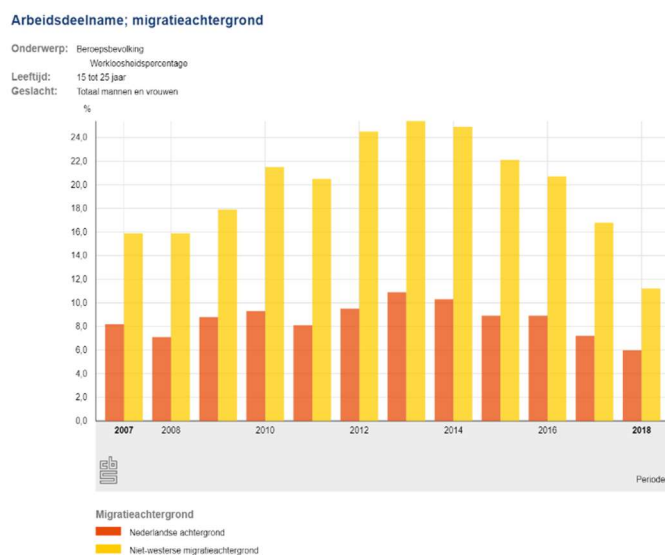
1. Inleiding

1.1 Aanleiding

“Onder hoogopgeleiden vinden autochtonen sneller werk dan allochtonen” (CBS, 2016).

Het is het onderwerp van de dag, discriminatie op de arbeidsmarkt. Waarom komen bepaalde groepen minder snel aan het werk dan anderen? Anno 2018 is 6% van de Nederlandse jongeren werkloos, dit tegenover 11,2% van de jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond (CBS, 2019).

Als men kijkt naar de ontwikkelingen van werkloosheidscijfers van jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond in figuur 1, ziet men een duidelijke stijging na 2008. Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid erkent dat er een verband is tussen de stijging in de werkloosheid van jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond in 2008 en de economische crisis. Volgens het SZW is het namelijk zo dat jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond rond 2011 oververtegenwoordigd waren in de lage beroepsniveaus en een flexibel contract hadden. Dit maakte hun arbeidsmarktpositie gevoeliger voor de conjunctuur. Het SZW voorspelde toen dat wanneer jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond in hogere beroepsniveaus gaan werken, dit hun arbeidsmarktpositie juist zou stabiliseren (SZW, 2011). Anno 2019 is het echter nog steeds zo dat het jeugdwerkloosheidspercentage bijna twee keer zo hoog is onder jongeren met een migratieachtergrond in vergelijking met jongeren zonder migratieachtergrond.



Figuur 1: Werkloosheidspercentage, opgehaald van: CBS, 2019

De netwerkraad wereldburgers FNV heeft dit onderzoek aangevraagd, dit netwerk signaleert ontwikkelingen die belangrijk zijn voor migranten, zet ze op de agenda en pakt ze actief op. Voorbeelden van ontwikkelingen zijn gelijk loon voor gelijk werk en het verbeteren van de arbeidsmarktpositie van jongeren met een migratieachtergrond (FNV, 2019).

In dit onderzoek wordt gefocust op het gebruik van diversiteit verhogende instrumenten, oftewel diversiteitsinterventies, in het werving- en selectieproces van profit organisaties in Nederland. Door dit gebruik te analyseren kunnen deze diversiteitsinterventies, met de hulp van de FNV, leiden tot een verbetering van de arbeidsmarktpositie van jongeren met een migratieachtergrond.

Dit onderzoek wordt gedaan aan de hand van de volgende hoofdvraag:

“Welke diversiteitsinterventies zijn succesvol in het realiseren van een gelijkwaardig werving- en selectieproces voor jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond ten opzichte van jongeren zonder migratieachtergrond, zodat de FNV deze doelgroep beter kan vertegenwoordigen in cao-onderhandelingen met profit organisaties?”

1.2 Leeswijzer

Dit onderzoek begint met een situatieschets; hier wordt een beeld geschetst van de problematiek rondom ongelijkheid in het werving- en selectieproces op de Nederlandse arbeidsmarkt. In het hoofdstuk probleemstelling zal de doelstelling van dit onderzoek beschreven worden en zal worden toegelicht hoe dit doel bereikt zal worden. In het hoofdstuk daarna volgt het theoretisch kader van dit onderzoek. Hier worden naast definities en theorieën ook voorbeelden uit drie andere landen gebruikt waar vervolgens een conceptueel model van wordt gemaakt. Dan volgt het hoofdstuk methode, hier zal worden uitgelegd hoe het veldonderzoek gedaan is. In het hoofdstuk resultaten worden vervolgens de relevante resultaten van dit onderzoek besproken. Aan de hand van deze resultaten wordt een conclusie geformuleerd in het hoofdstuk conclusie, waarna de aanbevelingen volgen. Vervolgens worden de resultaten van het onderzoek ter discussie gesteld in het hoofdstuk discussie en worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

2. Situatieschets

In dit hoofdstuk wordt een beeld geschetst van de rol die de FNV kan aannemen in het aanpakken van de problematiek rondom jeugdwerkloosheid en discriminatie op de arbeidsmarkt. Daarnaast wordt ook de problematiek verder uitgediept en wordt de gewenste situatie geformuleerd.

2.1 Organisatiecontext

De afkorting van de FNV staat voor Federatie Nederlandse Vakbeweging. De FNV is een ledenorganisatie met ruim 1 miljoen leden, zowel jong als oud kan zich aansluiten bij de FNV. De FNV is niet alleen voor personen met werk opgericht, maar ook voor mensen zonder werk, met een uitkering of mensen die met pensioen zijn (FNV, 2019).

De FNV heeft vakbondslocaties en spreekuurlocaties verspreid door heel Nederland, zoals hieronder te zien is in figuur 2.



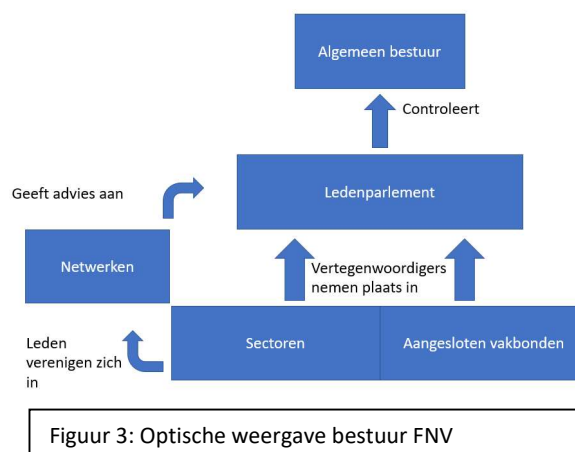
Figuur 2: Locaties van het FNV, opgehaald van: FNV, 2019

De missie van de FNV luidt: *“Wij willen Nederland verbeteren. Voor fatsoenlijk werk en een eerlijke verdeling van werk en inkomen. Nu en in de toekomst. Samen voor een socialer Nederland”* (FNV, 2019).

Om deze missie te behalen heeft de FNV een aantal doelstellingen geformuleerd in zowel hun congresresolutie van 2017 als hun meerjarenbeleidsplan van 2017 tot 2021, een daarvan is genaamd een rechtvaardige maatschappij. *“Een rechtvaardige maatschappij, met voor iedereen gelijke kansen, rechten en behandeling”* (FNV, 2017). Het tweede speerpunt van de doelstelling rechtvaardige maatschappij is een *“menswaardige maatschappij”*,

hier schrijft de FNV het volgende: *“Strijd tegen racisme, seksisme en elke vorm van discriminatie maakt deel uit van onze strijd voor een menswaardige maatschappij”* (FNV, 2017). De strijd tegen discriminatie is dan ook een belangrijk element van een rechtvaardige maatschappij, zo schrijft de FNV: *“Voor ons is iedereen gelijk, wat ook je ras is, je geslacht, je huidskleur, van wie je ook houdt, wie je god is en op welke partij je stemt”* (FNV, 2019).

De FNV wordt bestuurd door het algemeen bestuur, dit wordt gecontroleerd door het ledenparlement. Daarnaast besluit het ledenparlement welke lange-termijnkoers wordt aangehouden. Het ledenparlement bestaat uit 105 zetels, deze zetels zijn verdeeld over de 26 sectoren. Deze sectoren zijn of bij de FNV zelf aangesloten of bij vakbonden waar de FNV mee samenwerkt. Het aantal leden per sector bepaalt hoeveel zetels de sector krijgt in het ledenparlement. Diegene die plaatsnemen in het ledenparlement zijn gekozen vertegenwoordigers uit de sector. Ook is het mogelijk voor leden om zich te organiseren in een netwerk, om zo thema's en problemen zichtbaar te maken die belangrijk zijn. Bij 1500 leden krijgen deze netwerken het zogenoemde spreekrecht, waarmee zij advies mogen geven aan het ledenparlement. De opdrachtgever van dit onderzoek, netwerk werelddburgers FNV, is één van de vijf netwerken die advies mogen geven aan het ledenparlement (FNV, 2019). Het bestuurlijke orgaan is grafisch weergegeven in figuur 3.



Verder is het interessant om te zien dat de FNV onderhandelt in 28 cao-sectoren. Hoewel er overlapping zit in de sectoren die plaats nemen in het ledenparlement, zijn dit voor een deel andere sectoren. Van deze 28 sectoren zijn drie sectoren gericht op non-profit, de rest van de sectoren is gericht op het maken van winst (FNV, 2019). Dit betekent dat onderzoek naar diversiteitsinterventies bij de profitsector vaker ingezet kan worden bij cao-onderhandelingen en dus relevanter is voor de FNV.

Dit onderzoek is aangevraagd door de FNV omdat, zoals te zien is in het meerjarenplan, de FNV een rechtvaardige maatschappij wil creëren waarin niet gediscrimineerd wordt. Volgens het rapport van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2018) is deze situatie nog niet bereikt. Het analyseert de in tabel 1 genoemde meldingen bij instanties.

Tabel 1: Discriminatiemeldingen

In het rapport komt ook naar voren dat 28% procent van de meldingen bij ADV's in 2018 en 2017 betrekking had op de arbeidsmarkt. Daarnaast erkennen zij dat dit maar een deel van de situatie weergeeft, discriminatie wordt namelijk niet altijd gemeld bij instanties (BZK, 2018).

Instantie	Aantal meldingen
Anti discriminatie voorzieningen	4320
Politie	3299
Meldpunt internetdiscriminatie	538
College voor de rechten van de mens	3678

De FNV heeft op het moment niet de tijd en de menskracht om maatregelen tegen discriminatie op de arbeidsmarkt zelf te onderzoeken. Dit onderzoek wordt daarom gedaan door een afstudeerder. In dit onderzoek zal worden gefocust op het zoveel mogelijk wegnemen van discriminatie in het werving- en selectieproces door middel van diversiteitsinterventies. Door te onderzoeken welke diversiteitsinterventies in het werving- en selectieproces een kans van slagen hebben zal een gelijkwaardig werving- en selectieproces tot stand komen. Hiermee kan een gelijkwaardige arbeidsmarktpositie gecreëerd worden voor jongeren met en zonder migratieachtergrond.

De resultaten van dit onderzoek worden meegenomen in de cao-onderhandelingen die worden gevoerd tussen de profitsector en de FNV. Zo kunnen de gevonden diversiteitsinterventies worden toegevoegd aan de cao-checklists rondom diversiteit. Cao-checklists zijn lijsten van primaire arbeidsvoorwaarden die worden ingezet bij cao-onderhandelingen door vakbondsbestuurders van de FNV. Deze checklists zijn opgenomen in het interne cao-handboek van de FNV. Als voorbeeld wordt

de “Regenboogchecklist” gebruikt van het netwerk FNV roze, deze zet zich in voor de LHTBI-gemeenschap (Netwer krozeFNV.nl , 2015).

2.2 Problematiek

Het probleem is dat jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond relatief moeilijker aan werk komen dan jongeren zonder migratieachtergrond. Van de jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond is 9,4% momenteel werkloos, dit tegenover 5,6% van de Nederlandse jongeren. In het eerste kwartaal van 2016 waren er procentueel gezien twee keer zoveel jongeren met een niet-westerse achtergrond werkloos dan de Nederlandse jongeren (CBS, 2019).

Er zijn verschillende verklaringen gevonden waarom jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond meer moeite hebben met het vinden van een baan. Zo heeft de SER op basis van onderzoek geconcludeerd dat zij niet het juiste netwerk hebben, maar ook dat hun soft skills minder goed aansluiten op de vraag van organisaties in vergelijking met jongeren zonder migratieachtergrond (SER, 2014). Met soft skills worden de emotionele en sociale vaardigheden bedoeld, bijvoorbeeld hoe een persoon met anderen omgaat.

Het Kenniscentrum voor Integratie en Samenleving (KIS) (2015) ziet ook als mogelijke verklaring dat jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond minder vaak hoogopgeleid zijn. *“Het blijkt bijvoorbeeld dat 12,4% van de Marokkaans-Nederlandse leerlingen hoger onderwijs geniet, tegenover gemiddeld 30,8% van de alle jongeren in Nederland”* (KIS, 2015).

Daarnaast ziet het KIS (2015) discriminatie als verklaring voor het hogere werkloosheidspercentage onder jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond. Zo schatten werkgevers de arbeidsprestaties van jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond lager in dan jongeren zonder migratieachtergrond (KIS, 2015). Daarnaast worden jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond vaker niet uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek. Onderzoek van Radar naar discriminatie door uitzendbureaus (2018) bevestigt dat ook uitzendbureaus discrimineren of de werkgever in staat stellen om te discrimineren. Er werd bijvoorbeeld gevraagd om Turkse en Marokkaanse mensen op voorhand niet voor te stellen omdat de werkgever (een onderzoeker van Radar) slechte ervaringen had met deze groepen. Van de 78 ondervraagde uitzendbureaus beantwoordde 47% de vraag positief, 14% heeft de verantwoordelijkheid bij de werkgever neergelegd, 36% zei nee en 3% nam geen beslissing (Radar, 2018).

Dit onderzoek zal zich focussen op de verklaring van discriminatie. Voor de definitie van discriminatie wordt gekeken naar de definitie die wordt aangehouden in het wetboek. Ook wordt onderzocht welke wetgeving discriminatie moet aanpakken, discriminatie is namelijk bij wetgeving verboden.

2.2.1 Juridische aspecten

In deze sub-paragraaf wordt eerst de wettelijke definitie gegeven van discriminatie, vervolgens worden juridische maatregelen voor het aanpakken van discriminatie beschreven. Hiermee wordt duidelijk gemaakt wat discriminatie in dit onderzoek betekent en waarom dit nog plaats kan vinden ondanks wetgeving en handhaving.

Voor de wettelijke definitie van discriminatie wordt gekeken naar artikel 90quater van het eerste Wetboek van strafrecht. Deze stelt dat discriminatie elke vorm van onderscheid, uitsluiting, beperking of voorkeur omvat, die tot gevolg heeft dat de fundamentele vrijheden op politiek, economisch, sociaal of cultureel terrein wordt teniet gedaan of aangetast (art. 90quater WvS).

Artikel 1 van de grondwet is opgericht om discriminatie tegen te gaan. Zo luidt het artikel: *“Allen die zich in Nederland bevinden, worden in gelijke gevallen gelijk behandeld. Discriminatie wegens godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht of op welke grond dan ook, is niet toegestaan”* (art. 1 GW).

Aanvullend op het eerste artikel van de grondwet is de Algemene Wet Gelijke Behandeling opgenomen. Dit artikel stelt: *“Gelijke behandeling van personen ongeacht hun godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht, nationaliteit, hetero- of homoseksuele gerichtheid of burgerlijke staat”* (H1 AWGB). Deze wet werd eerst gehandhaafd door de commissie gelijke behandeling, maar sinds 2012 is deze commissie opgenomen in het college voor de rechten van de mens.

Verder waren er nog de Wet Samen en de Wet Bevordering Evenredige Arbeidsdeelname Allochtonen. Beide stonden voor het bevorderen van de evenredige arbeidsdeelname van mensen met een migratieachtergrond gezien hun achterstandspositie op de arbeidsmarkt. Zowel de wet Samen als de WBEA zijn opgeheven in 2004 (Wet Samen, 2002).

Ook zijn er wetten met betrekking tot discriminatie te vinden in de boeken van het strafrecht. Zo stelt Artikel 137G in het tweede boek van strafrecht dat, diegene die in de uitoefening van zijn beroep personen opzettelijk discrimineert wegens hun ras wordt bestraft met gevangenisstraf of een geldboete. Ook geeft het artikel aan dat er een dubbele gevangenisstraf of geldboete geëist kan worden wanneer het discrimineren gebeurt door iemand die daar een gewoonte van maakt (art. 2: 137G WvS).

Voor handhaving van de wetten met betrekking tot discriminatie is het Landelijk Expertise Centrum Discriminatie (LECD) opgericht. Het LECD heeft als doel het optimaliseren van de strafrechtelijke handhaving wat betreft discriminatie, dat wil zeggen beleidsvorming, opsporing, vervolging, rapportage. Werkzaamheden van het LECD zijn onder andere het bijhouden van expertise en het adviseren van regiokantoren (Openbaar Ministerie, z.d.).

Voor de handhaving en eventuele vervolging van discriminatie is uiteraard bewijs nodig. Naast het feit dat discriminatie erg moeilijk is om te bewijzen, heeft niet iedere officier van justitie de juiste kennis en inzichten om discriminatiezaken te beoordelen. Dit is de reden dat elk regiokantoor van het openbaar ministerie een discriminatieofficier in dienst heeft. Het LECD is het kennispunt voor een discriminatieofficier, hier kan de officier terecht voor het inwinnen van advies en informatie (Openbaar Ministerie, z.d.).

2.2.2 Rol HR

Ondanks de juridische maatregelen tegen discriminatie worden mensen met een niet-westerse migratieachtergrond nog steeds gediscrimineerd. De rol van HR binnen deze problematiek wordt in deze sub-paragraaf uitgelegd.

Hoe belangrijk de rol van HR kan zijn in de problematiek rondom discriminatie is te zien in het document: *“discriminatiecijfers van 2018”* (BZK, 2018). Daarin staat namelijk dat 28% van de discriminatiemeldingen bij anti discriminatie voorzieningen (ADV's) en 9% bij de politie betrekking heeft op de arbeidsmarkt. Daarbij is te zien dat iets minder dan de helft van de meldingen betrekking heeft op een ongelijke werving en selectie, daarnaast gaat een kwart van de meldingen over discriminatie op de werkvloer (BZK, 2018).

De ongelijkwaardigheid in het werving- en selectieproces komt ook naar voren in het onderzoek van Thijssen, Coenders en Lancee (2019). Zij hebben onderzoek gedaan naar de kansen van jongeren tussen de 23 en 25 jaar oud, door ongeveer 4200 nepsollicitatiebrieven te sturen. Tijdens dit onderzoek vonden zij dat iemand zonder migratieachtergrond gemiddeld 2,2 brieven moet versturen voor een positieve reactie. Voor jongeren met een Turkse achtergrond lag dit gemiddelde op 3,2 brieven en voor jongeren met een Marokkaanse achtergrond op 3,3 (Thijssen et al., in NOS, 2019).

Nievers en Andriessen (2010) zien daarbij aanvullend dat discriminatie op de arbeidsmarkt beïnvloed kan worden door de sociale acceptatie van discriminatie. Zo concluderen zij dat wanneer discriminerende uitlatingen worden afgekeurd door collega's binnen de organisatie, werknemers het uiten daarvan beperken. Wanneer dit niet gebeurt zullen deze uitlatingen minder worden gereguleerd (Nievers en Andriessen, 2010).

De oplossende rol van HR kan hier in twee richtingen worden gestuurd. Enerzijds het gelijkwaardig maken van het werving- en selectieproces en anderzijds een bedrijfscultuur creëren waarin discriminatie niet wordt geaccepteerd binnen de organisatie. In dit onderzoek wordt alleen gefocust op het gelijkwaardig maken van het werving- en selectieproces.

2.3 Ontwikkelingen in Nederland

Bij het analyseren van de ontwikkelingen met betrekking tot de aanpak van discriminatie op de arbeidsmarkt wordt de non-profitsector met de profitsector vergeleken. De non-profitsector is de sector die winst niet als doelstelling heeft, de profitsector heeft wel als doelstelling om winst te maken. De reden voor deze vergelijking is dat de non-profitsector aangeeft een voorbeeldfunctie aan te nemen in het aanpakken van discriminatie (Rijksoverheid, 2018). Met deze vergelijking wordt gekeken of de profitsector daadwerkelijk een voorbeeld neemt aan de non-profitsector. Deze vergelijking is relevant voor de FNV, omdat de FNV van de 28 cao-sectoren onderhandelt met 26 profitsectoren. Door dit onderzoek uit te voeren bij de profitsector is dit onderzoek relevanter voor de profitsector en staat de FNV in een sterkere onderhandelingspositie.

2.3.1 Non-profitsector

Overheid

Naast het feit dat de Nederlandse overheid bezig is met het aannemen van nieuwe wetten, heeft zij in 2015 en 2016 ook een anti-discriminatie campagne gelanceerd: "Zet een streep door discriminatie" (Schalkwijk, 2016). Met deze campagne zijn onder andere de volgende effecten behaald:

- Kennis

Bijna de helft van de ondervraagde Nederlanders gaf aan te weten wanneer er sprake is van discriminatie op welke grondslag dan ook. Dit is tijdens de campagne gestegen van 35% naar 46% (Schalkwijk, 2016).

- Houding

Ook de houding van Nederland tegenover discriminatie werd gemeten: de ruime meerderheid, 84%, gaf aan dat discriminatie onacceptabel is. Hier is een groot verschil gemeten tussen laagopgeleiden en hoogopgeleiden, 73% van de laagopgeleiden gaf aan dat het onacceptabel is, dit tegenover 91% van de hoogopgeleiden (Schalkwijk, 2016).

Ook bij de vraag of iedereen in Nederland gelijke kansen verdient is er een aanzienlijk verschil tussen laagopgeleiden (73%) en hoogopgeleiden (90%) gemeten (Schalkwijk, 2016).

Gemeenten

Naast de Nederlandse overheid wordt discriminatie ook aangepakt door gemeenten zelf. Hieronder de maatregelen van de vier grootste Nederlandse gemeenten (CBS, 2019):

• Den Haag

In de diversiteitsaanpak van de gemeente Den Haag wordt gesproken over streefcijfers voor het aannemen van mensen uit de doelgroep. Den Haag streeft naar een instroom op functieschaal 10-13 waarvan 20% een niet-westerse migratieachtergrond heeft. Voor functieschaal 14 en hoger moet dit 40% worden (Baldewsingh, 2016).

Ook wordt in de diversiteitsaanpak gesproken over de pilot anoniem solliciteren, anno 2019 zijn de proeven geweest en zijn de meningen verdeeld over het resultaat. Zo heeft Den Haag de volgende effecten beschreven: het aandeel sollicitanten met een niet-westerse migratieachtergrond steeg van 24% naar 31%. Het aandeel sollicitanten met een niet-westerse migratieachtergrond die waren uitgenodigd voor een kennismakingsgesprek steeg van 13% naar 24%. Het aandeel van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond in een hoge functie steeg van 11% naar 36% (Baldewsingh, 2016).

Helaas worden de effecten van anoniem solliciteren niet door alle gemeenten zo ervaren, Nijmegen en Utrecht zijn gestopt omdat zij de effecten te klein vonden. Ook Zwolle is met anoniem solliciteren gestopt, met als reden dat zij het persoonlijke contact misten. Daarnaast hebben zij ook situaties ervaren waarin anoniem solliciteren averechts werkte, zo willen zij voor bepaalde functies juist mensen met een buitenlandse achtergrond hebben. Deze zijn vervolgens niet te vinden met een anonieme brief en CV (Beiboer & Schallenberg, 2018).

• Amsterdam

Amsterdam wil discriminatie op de arbeidsmarkt met twee pijlers aanpakken:

1. Arbeidsdiscriminatie voorkomen

Deze pijler bestaat uit beleid waarin maatregelen voor een inclusieve arbeidsmarkt zijn opgenomen. Kernmaatregelen zijn bewustwording door training, stimuleren van ontmoeting door stagemarkten, ondersteuning bieden aan bedrijven door cofinanciering van initiatieven en bedrijven belonen voor een inclusieve cultuur (Crok, 2019).

2. Arbeidsdiscriminatie bestrijden

Omdat de ervaring leert dat een zachte aanpak niet voldoende is, bestaat deze pijler uit harde maatregelen. Dit zijn maatregelen als mystery guests en naming & shaming, ook wil Amsterdam de meldings- en aangiftebereidheid vergroten als het om arbeidsmarktdiscriminatie gaat. Daarnaast wil Amsterdam bevorderen dat meldingen en aangiftes vaker leiden tot vervolging in geval van discriminatie (Crok, 2019).

De gemeente wil discriminatie aantonen door het gebruik van mystery guests, dit wil zeggen dat jongeren met diverse achtergronden gaan solliciteren bij een organisatie om zo te onderzoeken of zij verschillend behandeld zijn. Vervolgens is het de bedoeling om organisaties die aantoonbaar discrimineren met naam aan de schandpaal te nagelen door middel van naming & shaming. Een struikelblok bij deze aanpak, losstaand van het effect, is dat het bedrijf aantoonbaar moet discrimineren. Het is namelijk nog niet duidelijk hoe discriminatie met bewijs kan worden aangetoond in het werving- en selectieproces.

- **Utrecht**

De gemeente Utrecht stelt in haar antidiscriminatie agenda 2016-2020 (Gemeente Utrecht, 2016) de adviezen in het stuk “Discriminatie werkt niet” (SER, 2014) te gaan implementeren.

Zo ziet de SER dat beeldvorming van de doelgroep erg belangrijk is, de SER ziet dat in economisch goede tijden het verschil in arbeidsmarktpositie minimaal aanwezig is. In economisch slechte tijden wordt de voorkeur naar jongeren zonder migratieachtergrond steeds beter zichtbaar. De SER geeft aan dat negatieve beeldvorming onder andere in vooroordelen en stereotypering vorm krijgt (SER, 2014).

De SER geeft ook als advies het trainen van selecteurs om anders met cultuurverschillen om te gaan. Selecteurs geven aan dat jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond vaak tekortschieten in het sollicitatieproces (SER, 2014). Utrecht wil ook trainingen geven, alleen met een andere invalshoek, zij willen selecteurs trainen en begeleiden bij het weglaten van discriminerende eisen in een vacature (Gemeente Utrecht, 2016).

De gemeente wil ook tijdens netwerkbijeenkomsten en werkgeversorganisaties de meerwaarde van een divers personeelsbestand aan het licht brengen. Dit zal versterkt gaan worden door werkgevers en jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond dichterbij elkaar te brengen door bijvoorbeeld stagedagen te organiseren (Gemeente Utrecht, 2016).

- **Rotterdam**

In het actieprogramma Integratie en Samenleven 2019-2022 licht de gemeente Rotterdam op verschillende punten toe wat zij van plan is. Zo heeft de gemeente Rotterdam het netwerk O10inclusief opgericht, wat door aansluiting van zowel maatschappelijke- als publieke organisaties een veelbelovend platform geworden is (Gemeente Rotterdam, 2018).

Rotterdam zal met dit platform blijven samenwerken om hun netwerk te vergroten en te delen in kennis en innovatie om zo tot een betere, nieuwe aanpak tegen discriminatie te komen. Een concreet plan om dit te doen is het uitreiken van prijzen voor bedrijven en organisaties die het goede voorbeeld geven.

Een andere manier is een effectieve aanpak verzinnen voor arbeidsdiscriminatie in de uitzendbranche. Deze branche kan een grote oplossing zijn bij het vinden van werk op de arbeidsmarkt voor jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond. Hoe de uitzendbranche een oplossing kan worden, zal worden gevonden door het delen en verzamelen van informatie tussen Rotterdam en het netwerk O10inclusief (Gemeente Rotterdam, 2018).

Net zoals Amsterdam wil ook Rotterdam gaan experimenteren met mystery guests (Gemeente Rotterdam, 2018).

2.3.2 Profitsector

Zowel de non-profitsector als de profitsector kunnen door het charter diversiteit te ondertekenen laten zien dat zij de intentie hebben om een inclusieve werksfeer te creëren, oftewel de intentie om achtergestelde groepen op basis van gelijkwaardige rechten en plichten op te nemen in de organisatie (Encyclo.nl, Z.d.). Het charter helpt de werkgevers bijvoorbeeld door te ondersteunen bij het formuleren en aanpakken van bedrijfsdoelstellingen gericht op diversiteit en inclusie. Daarnaast stellen zij zich op als kennisplatform voor het delen van informatie en praktische voorbeelden met organisaties die geïnteresseerd zijn (Diversiteit in bedrijf, 2018).

Zo deelt het charter een publicatie van het SZW (2015) waarin voorbeelden staan van diversiteitsinterventies die worden toegepast in de profitsector.

Een praktijkvoorbeeld van de NS is het trainen van de selecteurs en leidinggevendenden op multicultureel vakmanschap. In deze training wordt bewustwording gecreëerd over de invloeden van niet-westerse achtergronden en de vooroordelen die hierover bestaan. De NS maakt echter geen gebruik van specifiek beleid dat specificeert hoeveel procent van de medewerkers een niet-westerse migratieachtergrond moet hebben (SZW, 2015).

Een ander praktijkvoorbeeld is ASITO. ASITO werft voornamelijk uit de netwerken van de werknemers. Zij zien het verschil dat wanneer de werknemer een niet-westerse migratieachtergrond heeft, dit de drempel verlaagt voor niet-westerse sollicitanten. Ook bij ASITO worden geen cijfermatige doelstellingen gebruikt voor het aannemen van niet-westerse sollicitanten (SZW, 2015).

Woonstad Rotterdam geeft aan dat selecteurs en leidinggevendenden door trainingen in het herkennen van drijfveren en talenten zijn overgestapt van “onbewust onbekwaam” naar “bewuster bekwaam”. Daarnaast maken zij, door de grote mate van diversiteit, gebruik van een diverse selectiecommissie (SZW, 2015).

De ABN-AMRO maakt ook gebruik van trainingen voor selecteurs om hen inzicht te geven in hun vooroordelen en de gevolgen daarvan in het werving- en selectieproces. Ook heeft de ABN-AMRO geconstateerd dat de gebruikte capaciteitentest onvoldoende cultuurgevoelig was, dit resulteerde in hoge uitstroomcijfers van mensen met een niet-westerse achtergrond. Na onderzoek is deze capaciteitentest inmiddels aangepast (SZW, 2015).

2.4 Gewenste situatie

Voorgaande stukken die de huidige situatie weergeven worden samengevat in de sub-paragraaf huidige situatie. Daarna volgt de gewenste situatie, er zal worden afgesloten met een beschrijving van de kloof tussen de huidige- en gewenste situatie.

2.4.1 Huidige situatie

Jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond hebben een verhoogd werkloosheidspercentage ten opzichte van jongeren zonder migratieachtergrond. Hiervoor zijn meerdere verklaringen gevonden, zo zouden jongeren met een migratieachtergrond over het algemeen lager zijn opgeleid en niet de juiste netwerken hebben. Daarnaast wordt discriminatie op de arbeidsmarkt als verklaring genoemd, meerdere onderzoeken laten cijfers zien waaruit te concluderen valt dat er inderdaad wordt gediscrimineerd op de arbeidsmarkt.

Hoewel discriminatie op basis van godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht, nationaliteit, hetero- of homoseksuele gerichtheid of burgerlijke staat strafbaar is, komt dit nog wel voor in onder andere het werving- en selectieproces. Zowel de non-profitsector als de profitsector probeert discriminatie in het werving- en selectieproces aan te pakken. De non-profitsector vervult hierbij een voorbeeldfunctie.

2.4.2 Gewenste situatie

De gewenste situatie is het hebben van gelijke kansen op de Nederlandse arbeidsmarkt voor iedereen. Dit kan gerealiseerd worden door discriminatie weg te nemen in het werving- en selectieproces met de hulp van diversiteitsinterventies, deze zullen de diversiteit binnen een organisatie verhogen. Het op deze manier ontstaan van multiculturele organisaties, organisaties waar diversiteit op elke afdeling te vinden is. Dat stelt organisaties niet alleen in staat om te kunnen profiteren van de voordelen als creativiteit en groter klantbereik, maar ook om voorbereid te zijn op een multicultureel Nederland. Waarin volledig autochtone Nederlandse bedrijven op termijn minder winstgevend zullen worden, doordat zij de markt niet meer optimaal kunnen bereiken.

2.4.3 Kloof

De kloof tussen de huidige situatie en de gewenste situatie is zichtbaar in de eerdergenoemde onderzoeken en rapporten. Zo liet de discriminatiemonitor zien dat 28% van de discriminatiemeldingen van de ADV's over arbeidsmarktdiscriminatie gaat, hiervan heeft iets minder dan de helft betrekking op het werving- en selectieproces (BZK, 2018). Ook onderzoek naar het aantal brieven wat een jonge (23-25) werkzoekende met een niet-westerse migratieachtergrond moet versturen voor een positieve reactie laat zien dat zij gemiddeld één brief extra moeten versturen (Thijssen et al., in NOS, 2019). Om een gelijkwaardig werving- en selectieproces te creëren zal gekeken moeten worden naar hoe discriminatie zoveel mogelijk weg kan worden genomen uit het werving- en selectieproces.

3. Probleemformulering

In dit hoofdstuk wordt beschreven met welk doel en hoe het onderzoek wordt opgezet.

3.1 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is het aanpakken van discriminatie in het werving- en selectieproces in de profitsector door middel van diversiteit verhogende instrumenten, oftewel diversiteitsinterventies. Dit door de FNV deze diversiteitsinterventies mee te geven in de cao-onderhandelingen met de profitsector.

3.2 Doelgroep specificatie

In dit onderzoek wordt de doelgroep aan de hand van meerdere belanghebbenden gespecificeerd. Deze belanghebbenden hebben allemaal een rol in dit onderzoek, echter wordt niet iedereen bereikt in het onderzoek. Dit onderzoek is in het belang van jongeren tussen de 15 en 25 jaar met een afgeronde hbo of wo opleiding. Deze jongeren zijn van de 3^e en/of 4^e generatie arbeidsmigranten met een niet-westerse migratieachtergrond. Voor hen wordt het werving- en selectieproces gelijkwaardig gemaakt, maar zij worden niet bereikt in het veldonderzoek.

De groep die wel wordt bereikt tijdens het veldonderzoek is de Nederlandse profitsector, organisaties in Nederland die winst maken als organisatiedoelstelling hebben. In dit onderzoek wordt geen verschil gemaakt in de grootte van de organisaties en/of de locatie van de organisatie. Tijdens het veldonderzoek zal geprobeerd worden om de gehele profitsector te bereiken, afbakening hierin is niet mogelijk omdat dit niet wenselijk is voor de opdrachtgever. De FNV opereert namelijk in vrijwel iedere sector en onderhandelt met zowel grote als kleine organisaties.

De opbrengsten van dit onderzoek, diversiteitsinterventies die een kans van slagen hebben in het gelijkwaardig maken van het werving- en selectieproces, zijn voor de FNV. De FNV kan hiermee de belangen behartigen van jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond in cao-onderhandelingen met profit organisaties.

3.3 Vraagstelling

De doelstelling zal worden gerealiseerd met het gebruik van de volgende hoofdvraag:

“Welke diversiteitsinterventies zijn succesvol in het realiseren van een gelijkwaardig werving- en selectieproces voor jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond ten opzichte van jongeren zonder migratieachtergrond, zodat de FNV deze doelgroep beter kan vertegenwoordigen in cao-onderhandelingen met profit organisaties?”

De hoofdvraag zal beantwoord worden met behulp van de volgende deelvragen:

1. Wat zorgt ervoor dat een werving- en selectieproces ongelijkwaardig is?
2. Welke bestaande diversiteitsinterventies richten zich op het aanpakken van een ongelijkwaardig werving- en selectieproces?
3. Hoe kunnen diversiteitsinterventies bijdragen aan een gelijkwaardig werving- en selectieproces?
4. Welke diversiteitsinterventies zetten Nederlandse profit-organisaties in om een gelijkwaardig werving- en selectieproces te realiseren?
5. Om welke redenen zetten Nederlandse profit-organisaties wel of geen diversiteitsinterventies in om een gelijkwaardig werving- en selectieproces te realiseren?

3.4 Afbakening onderzoek

Tijdens dit onderzoek wordt onderzoek gedaan naar diversiteitsinterventies om discriminatie in het werving- en selectieproces tegen te gaan. In dit onderzoek worden een aantal zaken niet meegenomen, zoals onder andere de samenstelling van het gezin. In dit onderzoek wordt specifiek gefocust op jongeren met een afgeronde hbo of wo opleiding. Hierdoor wordt er tijdens dit onderzoek vanuit gegaan dat de jongeren de Nederlandse taal op minimaal B2 niveau beheersen. B2 is namelijk het niveau wat volgens Europese referentiekaders nodig is om te willen werken en/of studeren aan het Hbo of de universiteit (Staatsexamensnt2, Z.d.). Ook de vorm van werk wordt buiten beschouwing gelaten, denk aan type contract of werk wat niet direct binnen de loopbaan past. Dit onderzoek zal zich specifiek focussen op het wegnemen van discriminatie in het werving- en selectieproces door middel van diversiteitsinterventies.

3.5 Verantwoording theoretisch kader

Voor de eerste twee deelvragen is de non-profitsector als inspiratiebron gebruikt voor het vinden van diversiteitsinterventies. De non-profitsector neemt namelijk een voorbeeldfunctie aan in het aanpakken van discriminatie op de arbeidsmarkt (Rijksoverheid, 2018). Vanuit deze voorbeeldfunctie hebben overheidsinstanties zoals de Sociaal Economische Raad, Sociale Zaken en Werkgelegenheid en het Sociaal Cultureel Planbureau stukken gepubliceerd om onder andere het werving- en selectieproces gelijkwaardig te maken.

4. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt door middel van een documentenstudie onderzocht welke diversiteitsinterventies kunnen worden gebruikt om een gelijkwaardig werving- en selectieproces te realiseren voor jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond. Aan het eind van dit hoofdstuk zal op basis van de documentenstudie een conceptueel model gecreëerd worden.

4.1 Wat zorgt ervoor dat een werving- en selectieproces ongelijkwaardig is?

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft verschillende onderzoeken gedaan naar de arbeidsmarktpositie van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond. In het rapport “etnische minderheden op de arbeidsmarkt” (SZW, 2005) concludeert het SZW drie belemmeringen in het werving- en selectieproces voor hoger opgeleiden met een niet-westerse migratieachtergrond. Deze belemmeringen zijn: een ontoereikende bemiddeling van etnische minderheden, de mismatch tussen zoek- en wervingskanalen en beeldvorming en discriminatie bij werving en selectie.

- **Een ontoereikende bemiddeling van etnische minderheden**

Volgens het SZW (2005) is dit een belemmering, omdat zij in 2005 de notie hadden dat zowel jongeren als volwassenen onvoldoende profiteren van allerlei instrumenten gericht op bemiddeling. De raad van werk en inkomen (2006) zag dat jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond vaak niet behoorden tot het netwerk van wervende bedrijven. In plaats daarvan meldden zij zich aan bij uitzendbureaus en het huidige UWV (RWI, 2006). Tijdens het onderzoek van het SZW bleek dat het toenmalige CWI, het huidige UWV, jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond in een lagere bemiddelingsfase indeelde (SZW, 2005). Ook volgens de raad van werk en inkomen werden niet-westerse migranten in 2006 als net iets minder beoordeeld (RWI, 2006).

- **De mismatch tussen zoek- en wervingskanalen;**

Het SZW concludeert dat verschillende werkgevers in 2005 aangaven de doelgroep met een niet-westerse migratieachtergrond niet te kunnen bereiken. Zij gaven enerzijds aan niet te weten hoe zij de doelgroep moeten bereiken, anderzijds gaf het SZW aan dat de doelgroep niet beschikt over de juiste sociale netwerken. Hierdoor zou de doelgroep minder goed in staat zijn geweest om een werkplek te bemachtigen (SZW, 2005). Ook de raad voor werk en inkomen gaf aan dat er een mismatch is tussen zoek en wervingskanalen. De raad concludeert dat jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond vaak niet tot het netwerk behoorden van de zoekende bedrijven (RWI, 2006).

Bogerd & Brethouwer (2018) concluderen echter in hun onderzoek naar het sociaal kapitaal van personen met een Turkse en Marokkaanse achtergrond dat niet alle jongeren met een migratieachtergrond onvoldoende beschikken over een relevant netwerk. Zij concluderen dat de ongelijke kansen in het werving- en selectieproces slechts voor een klein deel verklaard kan worden door sociaal kapitaal (Bogerd & Brethouwer, 2018).

- **Beeldvorming en discriminatie bij werving en selectie**

Het SZW concludeert dat anno 2018 vooral vooroordelen en discriminatie een rol spelen in het ongelijke werving- en selectieproces (SZW, 2018). Deze vooroordelen zijn deels werk gerelateerd, zo zouden werkgevers beelden hebben over de inzetbaarheid van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond (SZW, 2005). Daarnaast is er sprake van algemene negatieve beeldvorming door negatieve media-aandacht voor bepaalde bevolkingsgroepen en de publicatie van criminaliteitscijfers waarbij bevolkingsgroepen in een negatief daglicht worden gezet. Dit heeft onder andere tot gevolg dat vooroordelen doorslaan tot discriminatie in het werving- en selectieproces (SZW, 2018).

Hoe ontstaat discriminatie in het werving- en selectieproces

Er zijn verschillende theorieën over het ontstaan van discriminatie. Om te begrijpen hoe discriminatie het werving- en selectieproces kan beïnvloeden, wordt gebruik gemaakt van theorieën uit de sociale psychologie.

- **Sociale identiteitstheorie**

Zo stelt de sociale identiteitstheorie van Tajfel en Turner (1979) dat mensen hun identiteit ontleenen aan de groepen waar zij toe behoren. Tajfel en Turner zien dat door middel van cognitieve processen mensen de wereld in twee sociale groepen verdelen. Dit zijn de in-group en de out-group, de in-group is de groep waar een individu zich mee wil identificeren. De out-group is de groep waar het individu zich juist niet mee kan/wil identificeren (Tajfel & Turner, 1979).

- **Zelfcategorisatie**

De sociale identiteitstheorie stelt dat mensen anderen voortdurend indelen in sociale groepen. Dit doen zij echter niet alleen bij anderen maar ook bij zichzelf, het indelen van het individu zelf wordt ook wel zelfcategorisatie genoemd (Turner, 1999). Doordat men zichzelf categoriseert is men in staat een plaats binnen de samenleving te creëren voor zichzelf. Dit zorgt alleen wel voor een “wij” versus “zij” gevoel (Turner, 1999).

- **Positief onderscheidend vermogen**

Tajfel en Turner concluderen dat het individu zijn of haar identiteit ontleent aan de groep waar hij of zij toe behoort. Ook zien zij dat het individu op zoek is naar het zogeheten “positief onderscheidend vermogen” (Tajfel & Turner, 1979). Dit houdt in dat er naar mogelijkheden wordt gezocht om de in-group te verheerlijken, waardoor het zelfbeeld van het individu ook positiever wordt. Tajfel en Turner (1979) zien dat om de in-group te verheerlijken, de out-group kan worden gediscrimineerd middels vooroordelen en stereotypering (Tajfel & Turner, 1979).

- **In-group favoritisme**

Het kan echter ook zo zijn dat de out-group niet per se wordt gediscrimineerd op een negatieve manier, maar juist dat de in-group wordt voorgetrokken. Amodio en Devine (2006) noemen het voortrekken van de in-group: “in-group favoritisme” (Amodio & Devine, 2006). Onderzoek door Deskalova (2015) laat zien dat er significante discriminatie plaatsvindt. Wanneer twee selecteurs uit de in-group kandidaten uit zowel de in-group als de out-group moeten selecteren. De kandidaten uit de in-group worden hier namelijk vaker gekozen dan de kandidaten uit de out-group. Deskalova (2015) ziet dit niet als negatieve discriminatie richting de out-group, maar als positieve discriminatie richting de in-group. In het experiment werd de in-group namelijk voorgetrokken. Wanneer de twee selecteurs uit zowel de in-group als de out-group komen ziet Deskalova (2015) geen significant bewijs voor het discrimineren van groepsleden (Deskalova, 2015).

Er zou gezegd kunnen worden dat het ontstaan van discriminatie plaats vindt tijdens de categorisatie van mensen in verschillende sociale groepen. Doordat mensen zichzelf positief willen onderscheiden van de out-group zijn zij bereid de out-group te discrimineren. Daarnaast geniet de in-group ook een voorkeurspositie.

Discriminatie in het werving- en selectieproces

Om discriminatie in het werving- en selectieproces gericht aan te pakken worden drie verschillende vormen van discriminatie in het werving- en selectieproces omschreven. Deze vormen van discriminatie vinden allen plaats in het werving- en selectieproces volgens het rapport van het SZW uit 2011.

Directe discriminatie versus Indirecte discriminatie

Er is sprake van directe discriminatie bij het bewust niet aannemen van een persoon vanwege zijn of haar afkomst. Indirecte discriminatie ziet men als het hanteren van criteria die niet relevant zijn voor de functie maar wel bepaalde groepen uitsluiten. Bijvoorbeeld de eis om Nederlands als moedertaal te hebben, vloeiend Nederlands kunnen spreken betekent hetzelfde maar sluit mensen met een niet-westerse migratieachtergrond niet uit (Nieuwenhuizen, in SZW, 2011).

Institutionele discriminatie

Dit slaat op regels of processen die discriminerend uitpakken, welke deel uitmaken van het personeelsbeleid of standaard worden toegepast. Een voorbeeld hiervan is het gebruik van wervingskanalen waarbij jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond in het nadeel zijn (Nieuwenhuizen, in SZW, 2011).

Statistische discriminatie

Door gebruik te maken van vooroordelen of stereotypering wordt het selectiegedrag beïnvloed. De kandidaat wordt op deze manier beoordeeld op kenmerken die zijn toegeschreven aan de groep waar de kandidaat toe zou behoren. Dit pakt negatief uit wanneer de kandidaat behoort tot een groep waar een negatieve beeldvorming bij heerst (Nievers & Andriessen, 2010).

4.2 Welke bestaande diversiteitsinterventies richten zich op het aanpakken van een ongelijkwaardig werving- en selectieproces?

Tijdens het onderzoek naar de oorzaak van een ongelijkwaardige werving- en selectieproces van jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond zijn verschillende manieren van discriminatie gevonden. Een van deze manieren wordt echter niet meegenomen in deze deelvraag. Directe discriminatie wordt namelijk al bestreden met wetgeving, dit maakt het niet alleen verkeerd maar ook strafbaar. Voor het antwoord op deelvraag twee worden dus diversiteit verhogende instrumenten gezocht die indirecte discriminatie, institutionele discriminatie of statistische discriminatie aanpakken.

4.2.1 Diversiteitsinterventies in Nederland

• Indirecte discriminatie

Voor het aanpakken van indirecte discriminatie, oftewel het hanteren van irrelevante criteria voor een functie die bepaalde groepen uitsluiten, worden de volgende diversiteitsinterventies genoemd:

1. Vacaturetekst aanpassen;
2. Objectieve selectiecriteria voor briefselectie en sollicitatiegesprek;
3. Transparantie selectieprocedure.

Vacaturetekst aanpassen

Deze interventie vraagt om het heroverwegen van standaardkwalificaties in vacatures voor verschillende functies. Zo zou men in twijfel kunnen trekken of een accountmanager die veel te maken heeft met buitenlandse contacten de Nederlandse taal ook uitstekend moet beheersen. Een docent Nederlands dient bijvoorbeeld de Nederlandse taal wel uitstekend te beheersen.

Ook zou bij het opstellen van de vacaturetekst gekeken moeten worden naar de samenstelling van het huidige team, zodat er bedacht kan worden wat voor persoon en competentieprofiel het team meer divers kan maken (Discriminatie.nl, Z.d.).

Daarnaast wordt aanbevolen de selectiecriteria zo specifiek mogelijk te definiëren. Op het moment dat er sprake is van dubbelzinnigheid bij selectiecriteria, is er meer ruimte voor eigen interpretaties en zullen stereotypen een rol spelen tijdens de selectie (Van den Brink, 2011).

Objectieve selectiecriteria voor briefselectie en sollicitatiegesprek

Met het hanteren van objectieve selectiecriteria wordt het vaststellen van harde kwaliteitseisen bedoeld. Kwaliteitseisen als opleidingsniveau, werkervaring en competenties die van belang zijn voor het vervullen van de functie.

Het Kenniscentrum voor Integratie en Samenleving stelt dat dit gedaan zou kunnen worden door het gebruiken van een vast beoordelingsformulier voor de gestelde kwaliteitseisen (KIS, 2018). Door dit te doen kan op een objectieve wijze worden onderbouwd waarom iemand wel of niet wordt aangenomen. Aanbevolen wordt om persoonlijke vragen te vermijden die niet relevant zijn voor de werving van de kandidaat (Discriminatie.nl, Z.d.).

Transparantie selectieprocedure

Het TNO (2007) concludeert dat het raadzaam is om kandidaten in te lichten over de werkwijze die wordt toegepast in het gestructureerd interview. Personen met een migratieachtergrond blijken volgens het TNO vaker overvallen te worden door de directe vragen die worden gesteld bij een STARR-methode (TNO, 2007).

Daarnaast ziet ook het KIS dat het transparanter maken van de selectiecriteria positief kan werken (KIS, 2018).

- **Institutionele discriminatie**

Voor het aanpakken van institutionele discriminatie, discriminerend uitpakkende regels of processen in het personeelsbeleid worden de volgende diversiteitsinterventies beschreven:

1. Werving met ambassadeurs;
2. Netwerken ondervertegenwoordigde groepen.

Werving met ambassadeurs

Deze interventie helpt bij het bereiken van een diverse groep aan sollicitanten, sollicitanten die met een standaard wervingscampagne niet tot nauwelijks worden bereikt. De aangestelde ambassadeurs zijn werknemers uit de organisatie die behoren tot de bevolkingsgroepen die de werkgever wil bereiken. De ambassadeurs dienen vervolgens als rolmodel en visitekaartje voor de werkgever.

Daarnaast brengen de ambassadeurs ook kennis binnen over hoe de doelgroepen beter bereikt kunnen worden. Uit onderzoek blijkt dat het implementeren van deze interventie succesvol kan zijn. Zo had normaal gesproken 6-8% van de sollicitanten bij de Utrechtse brandweer een niet-westerse migratieachtergrond, na wervingsacties met ambassadeurs is dit gestegen naar 12-20% (BZK, 2010).

Netwerken ondervertegenwoordigde groepen

Als aanvulling op het werven met ambassadeurs impliceert deze interventie dat de huidige manier van uitzetten van vacatures divers talent niet bereikt. Zo kan bijvoorbeeld het informeel uitzetten van vacatures via netwerken en contacten de jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond niet of minder bereiken, doordat zij niet in tot deze netwerken behoren. Dit is dan ook de reden dat wordt aanbevolen om open wervingskanalen te gebruiken die alle talenten bereiken.

Een concreet voorbeeld hiervan is het gebruik maken van werving- en selectiebureaus die zich richten op diversiteit. De werkgever kan ook zelf op zoek naar de jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond, door bijvoorbeeld in contact te komen met afgestudeerde of afstuderende studenten via het netwerk van multiculturele studieverenigingen (Discriminatie.nl, Z.d.).

- **Statistische discriminatie**

Als laatste worden de volgende diversiteitsinterventies genoemd die statistische discriminatie, selectiegedrag dat wordt beïnvloed door stereotypering, aan moeten pakken:

1. Bewustwordingsbijeenkomsten;
2. Quota's;
3. Streefcijfers;
4. Diverse selectiecommissie;
5. Evaluatiegesprek selectiecommissie;
6. Meeloopdag;
7. Cultuur-neutrale selectie instrumenten;
8. Anoniem solliciteren.

Bewustwordingsbijeenkomsten

Bewustwordingsbijeenkomsten kunnen op verschillende manieren worden ingezet. In dit onderzoek wordt gericht op bewustwording van de eigen stereotypering en op de stereotypering door de buitenwereld.

Zo wordt in het onderzoek van Van den Brink (2011) personeelsselecteurs aangeraden om bewustzijn te creëren en alert te zijn op het eigen gebruik van stereotypen. Door bijvoorbeeld voorgenomen keuzes nog eens kritisch te heroverwegen. Van den Brink beveelt dan ook aan om keuzes te baseren op feitelijke gegevens, hierdoor kunnen vooroordelen worden weggenomen als: *"Migrantenvrouwen mogen veel dingen niet van hun man: zij mogen bijvoorbeeld niet 's avonds werken, of ze mogen niet met mannelijke collega's of klanten werken"* (Artikel1, 2005) (Van den Brink, 2011).

De aanbeveling aan personeelsselecteurs om meer bewustwording te creëren kan ook worden vertaald naar de stereotypering door de buitenwereld. Waarom wordt bijvoorbeeld verondersteld dat een baard of een hoofddoek niet representatief is? Daarnaast kan de term representativiteit ook worden uitgedrukt in andere aspecten als omgangsvormen en houding. Dit voorbeeld zou ondervangen kunnen worden door jezelf af te vragen of er niet andere manieren zijn waarop representativiteit kan worden bereikt. Manieren welke niet uitsluiten en niet uitnodigen tot bevoordeling (College van de rechten van de mens, 2013).

Quota's

Bij het hanteren van quota's moet rekening gehouden worden met twee kanten, namelijk een harde en een zachte kant. De harde kant doelt op een resultaatverplichting, het behalen van een bepaald resultaat of percentage binnen een bepaalde periode. In het geval van de ongelijke arbeidsmarktpositie van jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond, zou bijvoorbeeld een eis gesteld kunnen worden van 20% niet-westerse medewerkers in het personeelsbestand. Een nadeel is dat dit echter kan leiden tot uitsluiting van medewerkers die tot een andere groep behoren, hierdoor voelt onder andere de meerderheidsgroep zich bedreigt (Celik, Ashikali & Groeneveld, 2018). Een ander nadeel is het risico op het opdoemen van het idee dat de niet-westerse medewerkers niet zijn aangenomen op basis van hun kwaliteiten. Wanneer de standaardprocedures ongewijzigd blijven tijdens het hanteren van deze resultaatverplichting is het dan ook onredelijk om structurele effecten te verwachten van tijdelijke quota's (Van den Brink, 2011).

Streefcijfers

De zachte kant lijkt deze nadelen niet te ervaren, de zachte kant oftewel streefcijfers drukken een inspanningsverplichting uit. Streefcijfers blijken organisaties te stimuleren om reguliere procedures zo in te richten dat bijvoorbeeld niet-westerse migranten niet worden benadeeld op grond van stereotypen. Het wisselende effect van streefcijfers is echter wel een nadeel, doordat het resultaat afhangt van de ingezette maatregelen van de organisatie (Van den Brink, 2011).

Diverse selectiecommissie

Het filteren van stereotypering in het selectieproces is lastig, dit maakt het belangrijk om selectiecommissies divers samen te stellen. Een selectiecommissie kan worden ingezet om kwaliteiten bij sollicitanten met een andere achtergrond te herkennen (Celik, Ashikali & Groeneveld, 2018). Van den Brink laat in haar onderzoek het effect zien van een selectiecommissie met meer vrouwen. In haar onderzoek selecteerde een selectiecommissie die alleen uit mannen bestond in 7% van de gevallen een vrouw. Wanneer een vrouw betrokken werd in de commissie steeg dit naar 14%, bij twee of meer vrouwen was maar liefst 22% van de aangenomen kandidaten vrouwelijk (Van den Brink, 2011).

De focus van deze interventie is het inzetten van mannen en vrouwen uit verschillende culturen die bij het selecteren van kandidaten de kwaliteiten van divers talent herkennen. Op deze manier wordt de neiging tot het selecteren van iemand die bij de dominante cultuur in een organisatie hoort doorbroken (Celik, Ashikali & Groeneveld, 2018).

Het document van Discriminatie.nl (Z.d.) gaat verder op de inzet van een diverse selectiecommissie. In het document wordt aanbevolen om bij zowel de brieven als het gesprek de selectiecommissie te betrekken. Samenwerking zou plaats moeten vinden door het aanhouden van een beoordelingsformulier en deze na afloop van het sollicitatiegesprek met elkaar te bespreken (Discriminatie.nl, Z.d.).

Evaluatiegesprek selectiecommissie

De diversiteitsinterventie “evaluatiegesprek selectiecommissie” stelt een controle proces voor op de gemaakte keuzes van een selectiecommissie. Zo zou volgens Van den Brink (2011) de selectiecommissie verantwoording moeten afleggen waarom iemand wel of niet aangenomen is. Dit gesprek zou volgens Van den Brink gehouden moeten worden met iemand die niet betrokken was bij de werving en selectie. Het is dan ook belangrijk dat de beoordeling is gebaseerd op relevante informatie voor de functie, zodat voorkomen kan worden dat irrelevante informatie wellicht onbewust wordt betrokken in de besluitvorming (College van de rechten van de mens, 2013).

Meeloopdag

Het KIS stelt dat de inzet van informele kanalen kan helpen bij het breder werven van jongeren met een migratieachtergrond. Dit wordt voorgesteld om in de vorm van persoonlijke ontmoetingsvormen, zoals meeloopdagen, te organiseren (KIS, 2018).

Cultuur-neutrale selectie instrumenten

Uit onderzoek van TNO (2007) blijkt dat een gestructureerd interview het toekomstig succes binnen een functie beter kan voorspellen dan bijvoorbeeld psychologische testen of assessments (TNO, 2007).

Deze testen en assessments zijn namelijk in veel gevallen cultuur-, sekse- of taalgebonden. Om dit te voorkomen dient men te kiezen voor testen en assessments die zijn getest om cultuur neutraal te zijn. Het Nederlands Instituut voor Psychologen kan hierbij uitkomst bieden (TNO, 2007). Ook het KIS geeft aan dat wanneer er gebruik gemaakt wordt van assessments, deze cultuur neutraal moeten zijn (KIS, 2018).

Anoniem solliciteren

Wanneer deze interventie wordt toegepast worden naam, leeftijd en geboorteland anoniem gemaakt in de motivatiebrief en het cv, waardoor kandidaten in de briefselectie anoniem blijven. In Den Haag steeg het aandeel sollicitanten met een niet-westerse migratieachtergrond van 24% naar 31%. Het aandeel sollicitanten met een niet-westerse migratieachtergrond welke waren uitgenodigd voor een kennismakingsgesprek steeg van 13% naar 24%. Het aandeel van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond in een hoge functie steeg van 11% naar 36% (Baldewsingh, 2016).

4.2.2 Diversiteitsinterventies in het Buitenland

Naast Nederland hebben ook andere landen te maken met ongelijkwaardige werving- en selectieprocessen ten aanzien van jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond. Hier wordt onderzocht welke diversiteitsinterventies in Duitsland, Spanje en Ierland worden gebruikt.

Duitsland is in deze selectie opgenomen omdat de algemene jeugdwerkloosheid in Duitsland het laagst is van heel Europa (Statista, 2019).

• Duitsland

De Duitse anti-discriminatie wet wordt sinds 18 augustus 2006 gehandhaafd. Deze wet biedt bescherming tegen zowel directe als indirecte discriminatie. Zo verbiedt Duitsland niet alleen het loonverschil tussen mannen en vrouwen (direct), maar ook het hanteren van selectiecriteria die anderen groepen onbedoeld uitsluiten (indirect). Naast de verschillende manieren van discriminatie beschermt de wet ook tegen intimidatie, seksuele intimidatie en het instrueren van andere tot discriminatie (Federal Anti-Discrimination Agency, Z.d.).

Als de werkgever schuldig wordt bevonden van discriminatie, krijgt de organisatie een boete. Zo leidde de beslissing van een Duitse rechtbank dat selectiecriteria Duits als moedertaal een discriminerende eis is tot een boete van €3.200,-. Personen die de taal wel vloeiend kunnen spreken maar de taal niet als moedertaal hebben, worden met deze eis tenslotte uitgesloten (Mattern, 2016).

Ook in Duitsland wordt onderzoek gedaan naar de arbeidsmarktpositie van jongeren met een migratieachtergrond. Zo laten Kaas en Manger (2010) een onderzoek zien waarin 528 stageplekken twee brieven wordt gestuurd, een met een Turkse naam en een met een Duitse naam. De Duitse sollicitant werd 40% van de keren teruggebeld, de Turkse sollicitant 35% van de keren. Bij bedrijven met minder dan 50 werknemers was het verschil tussen beide 18% (Kaas en Manger, 2010).

Toch ziet Jens Landwehr (2016) dat HR-instrumenten in Duitse bedrijven vooral nog gericht zijn op discriminatie op basis van geslacht. Zo geeft 75% van de respondenten in het onderzoek van Landwehr aan dat hun diversiteit beleid gericht is op geslachtsdiscriminatie. Het percentage welke aangeeft bezig te zijn met etnische discriminatie is slechts 38% (Landwehr, 2016).

Wel erkend Landwehr (2016) dat hij verwacht dat de focus langzaam zal gaan verschuiven naar mensen met een migratieachtergrond en mensen van een hogere leeftijd (Landwehr, 2016).

In het overzicht van de "Charta der Vielfalt" staan diversiteitsinterventies beschreven waarbij een focus op het aantrekken van vrouwen sterk merkbaar is. Zo ziet de Charta dat drie van de vijf meest geïmplementeerde interventies gericht zijn op het creëren van een meer flexibelere werkomgeving. Deze drie zijn: flexibele werktijden, flexibiliteit in geval van een zieke in de familie en flexibele werkplekken. Charta concludeert dat het huidige doel van diversiteitsmanagement een balans tussen werk en familie creëren is, hierin wordt voornamelijk gefocust op vrouwen (Charta der Vielfalt, 2016).

De twee andere meest geïmplementeerde diversiteitsinterventies zijn diversiteit in loopbaanontwikkeling en in werving en selectie. Ook hier concludeert de Charta dat het lijkt alsof het doel is om meer vrouwen aan te nemen en meer vrouwen in het management te krijgen. (Charta der Vielfalt, 2016).

Hoewel meerdere publicaties aangeven dat het diversiteitbeleid in Duitse organisaties voornamelijk gericht is op het aanpakken van geslachtsdiscriminatie, concludeert Landwehr (2016) dat Duitse organisaties onder andere “global talent pools” en gerichte recruitment van personeel met een migratieachtergrond als effectief beschouwen (Landwehr, 2016).

- **Ierland**

Als er wordt gekeken naar jeugdwerkloosheid naar migratieachtergrond volgt na Nederland en Duitsland het Verenigd Koninkrijk (Eurostat, 2018). Echter is vanwege de aankomende brexit besloten het Verenigd Koninkrijk niet mee te nemen in de analyse. In plaats daarvan is Ierland gekozen. Het werkloosheidspercentage van Ierland is 1,7% hoger dan die van het Verenigd Koninkrijk. Toch is Ierland als tweede land geselecteerd.

Ierland hanteert ook een wet voor gelijke behandeling: “The Employment Equality Acts” Het doel van deze wet is onder andere het promoten van gelijkheid en het verbieden van discriminatie. Onder discriminatie vallen voor deze wetgeving de volgende manieren: Directe discriminatie, indirecte discriminatie, discriminatie door associatie, discriminatie door aantijging (IHREC, Z.d.).

Ook in Ierland wordt een ongelijkwaardige kans herkent voor mensen met een niet-westerse migratieachtergrond. Zo werkt 89% van de blanke Ierse bevolking, dit tegenover 70% van de donkere niet-Ierse bevolking die werkzaam is. Een groot verschil tussen de blanke Ierse bevolking en de Ierse minderheidsgroepen zoals arbeidsmigranten is er niet, deze groep werkt voor 87%. Opvallend is dat de blanke west-Europeaan blijkbaar een grotere kans heeft dan de blanke-Ier, deze groep is voor 92% werkzaam (IHREC, 2018).

Om gelijkwaardige kansen te bieden aan iedereen, worden onder andere de volgende richtlijnen gecommuniceerd:

Training: zorg ervoor dat al het personeel welke betrokken is bij het werving- en selectieproces training krijgt met betrekking tot discriminatie en de wetgeving omtrent gelijke behandeling (Conroy, Z.d.).

Recruitment: vermijd discriminerende taal in alle fasen van het recruitment proces. Creëer selectiecriteria voordat cv's en/of sollicitatiebrieven worden beoordeeld. Deze selectiecriteria moeten consistent, transparant en objectief zijn. Deze worden vervolgens beoordeelt aan de hand van een beoordelingsformulier. Stel elke kandidaat dezelfde selectiecriteria gerelateerde vragen. Selectiegesprekken dienen met een selectiecommissie van ten minste twee personen gehouden te worden, deze twee personen mogen in ieder geval niet van hetzelfde geslacht zijn en moeten getraind zijn in het selecteren van kandidaten. De selecteurs moeten de kandidaten op een gedetailleerde manier voor zichzelf beoordelen, na het gesprek volgt een overleg waarin de uiteindelijke beoordeling wordt besproken (Conroy, Z.d.).

Kwalificaties en Tests: probeer bij het bepalen en definiëren van de benodigde kwalificaties te zorgen dat er weinig ruimte is voor eigen interpretaties. Als er gebruikt wordt gemaakt van assessments of rollenspellen zorg dan dat het wel relevant blijft voor de vacature (Conroy, Z.d.).

Gelijke kansen beleid: zorg dat de organisatie een “gelijke kansen” beleid heeft welke benadrukt dat de organisatie gelijke behandeling belangrijk vindt (Conroy, Z.d.).

- **Spanje**

Het derde land is gekozen als voorbeeld hoe het niet moet. Hiervoor is Spanje gekozen omdat Spanje het op twee na hoogste jeugdwerkloosheidspercentage heeft van Europa (Eurostat, 2018). Onder andere Griekenland heeft een hoger jeugdwerkloosheidspercentage. Vanwege het economisch risico van Griekenland, zoals in het recente verleden is gebleken, is de voorkeur naar Spanje uitgegaan (Europa-nu, Z.d.). Daarnaast heeft Spanje ook te maken met niet-westerse migranten uit Marokko, deze groep was in 2010 voor 35,5% werkloos (Elordui-Zapaterietxe, 2013).

De Spaanse grondwet biedt (publieke) organisaties de handvaten om mensen met een niet-westerse migratieachtergrond te discrimineren. In sectie 13 punt twee staat dat alleen Spanjaarden de rechten hebben die in sectie 23 worden genoemd. Sectie 23 schrijft voor dat burgers met gelijkwaardige voorwaarden mogen toetreden tot publieke functies (Congreso.es, Z.d.).

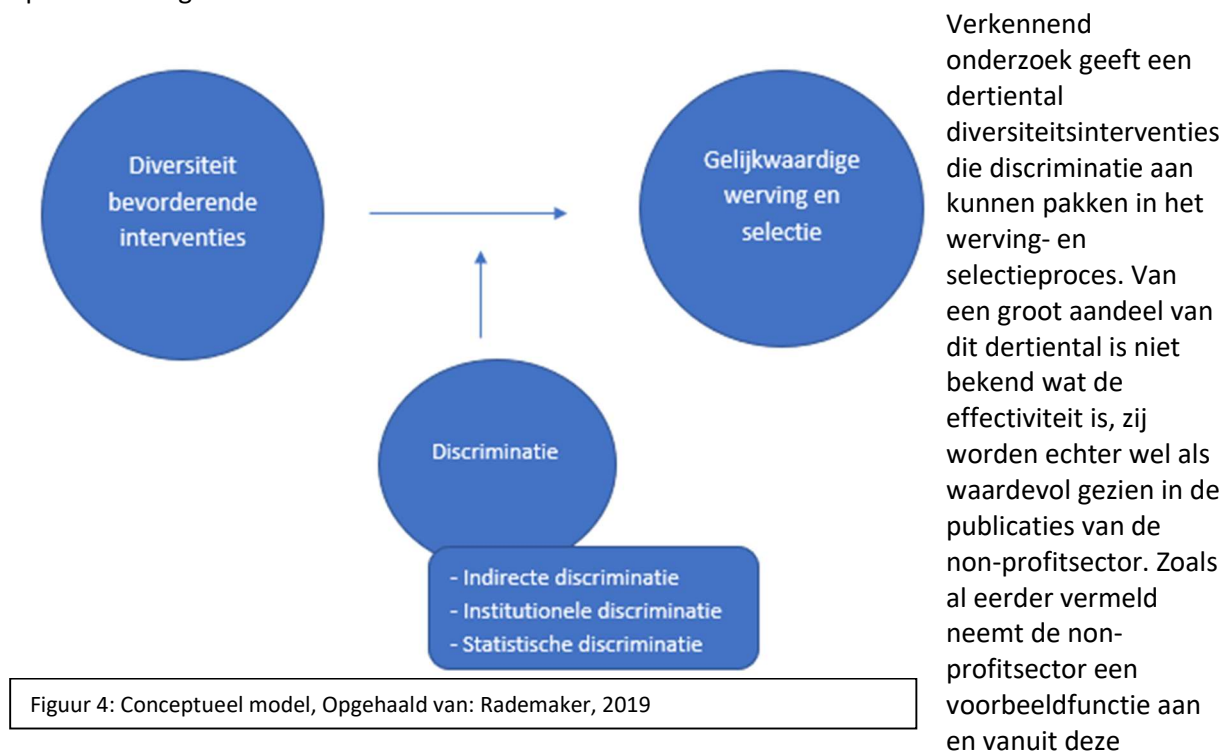
Daarnaast zijn volgens de “European commission against racism and intolerance” de bestaande anti-discriminatie maatregelen van Spanje niet goed zichtbaar. Er zijn dan ook bijna geen discriminatiezaken vervolgd. Nieuwe anti-discriminatie wetgeving is niet in werking gesteld en ook de Council for the Elimination of Racism or Ethnical Discrimination, het anti-discriminatie orgaan van Spanje, heeft bijna al haar werkzaamheden gestopt (ECRI, 2018).

Naast de inactieve overheidsinstantie CERED zijn er ook burgerlijke initiatieven die discriminatie proberen aan te pakken. Initiatieven als SOS Racisme die vacatures doorkijken om deze vacatures beter aan te laten sluiten op de samenleving, oftewel uitsluitende criteria verwijderen. De Ombudsman in Spanje weet dat er uitsluitende criteria worden gebruikt in publieke vacatures. Alleen maakt de rechtvaardiging door de grondwet van ongelijke behandeling tussen mensen met en zonder migratieachtergrond het moeilijk om discriminatie in de vacature te bestrijden (Witte & Zapata-Barrero, 2008).

4.3 Hoe kunnen diversiteitsinterventies bijdragen aan een gelijkwaardige werving- en selectieproces?

De bevindingen die in eerdere deelvragen zijn opgedaan worden in deze deelvraag gecombineerd en samengevat, deze samenvatting wordt visueel bijgestaan door een conceptueel model.

Tijdens het vooronderzoek is gezien dat jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond een ongelijkwaardige kans hebben in het werving- en selectieproces. Deze kans wordt ongelijkwaardig door de invloeden van stereotypering en discriminatie in het werving- en selectieproces. Om een gelijkwaardig werving- en selectieproces te creëren voor jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond zal de discriminatie in het proces moeten worden aangepakt. Om de discriminatie gericht aan te pakken zijn vier soorten discriminatie onderscheiden: directe discriminatie, indirecte discriminatie, institutionele discriminatie en statistische discriminatie. Door deze vormen van discriminatie te onderscheiden is het mogelijk om de diversiteit verhogende instrumenten, oftewel diversiteitsinterventies, te categoriseren en gericht in te zetten. Zoals eerder vermeld wordt directe discriminatie niet in dit onderzoek meegenomen omdat deze vorm wettelijk verboden is. De juridische maatregelen die genomen zijn om deze directe discriminatie aan te pakken, pakken de andere drie vormen niet aan. Daarom wordt in dit onderzoek juist gefocust op indirecte discriminatie, institutionele discriminatie en statistische discriminatie. Zie figuur 4 voor een optische weergave.



voorbeeldfunctie wordt dan ook aangenomen dat de diversiteitsinterventies werken.

Er is ook gezocht naar succesvolle diversiteitsinterventies in het buitenland. Uit deze analyse valt te concluderen dat strengere wetgeving niet per definitie werkt en dat niet alle landen op dezelfde manier bezig zijn met het vinden van instrumenten om discriminatie te verminderen in het werving- en selectieproces. Daarnaast is gezien dat de in Nederland gevonden interventies ook in het buitenland worden toegepast. De analyse van deze landen zal dan ook niet als verrijking van de eerder gevonden interventies worden beschouwd, maar als bevestiging van de bruikbaarheid van de eerder gevonden diversiteitsinterventies.

5. Methode

In dit hoofdstuk wordt verteld welke onderzoeksinstrumenten worden gebruikt en hoe deze worden geanalyseerd. Daarnaast wordt de procedure, de validiteit en de betrouwbaarheid besproken.

5.1 Veldonderzoek

Meetinstrumenten

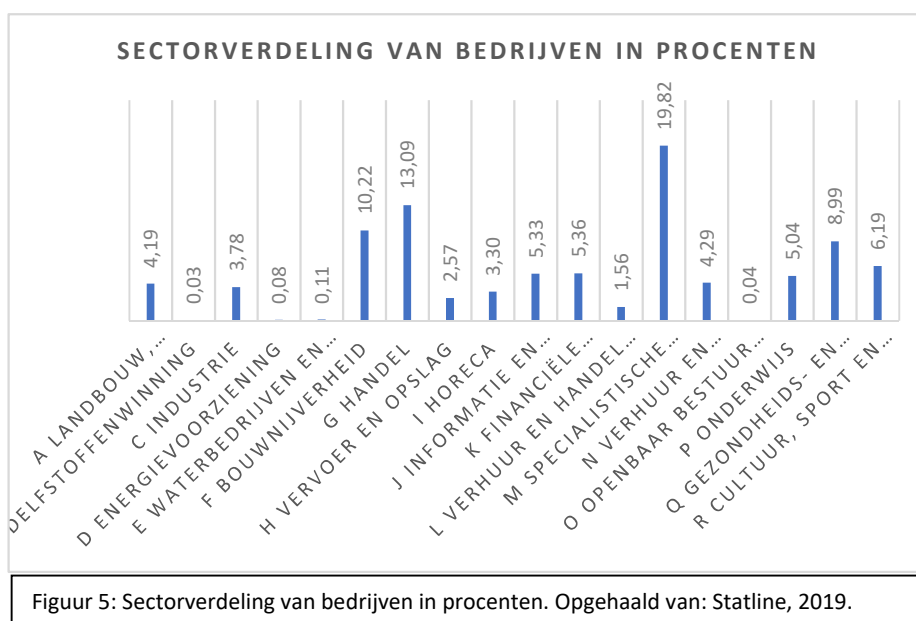
Het veldonderzoek wordt op twee verschillende manieren gedaan:

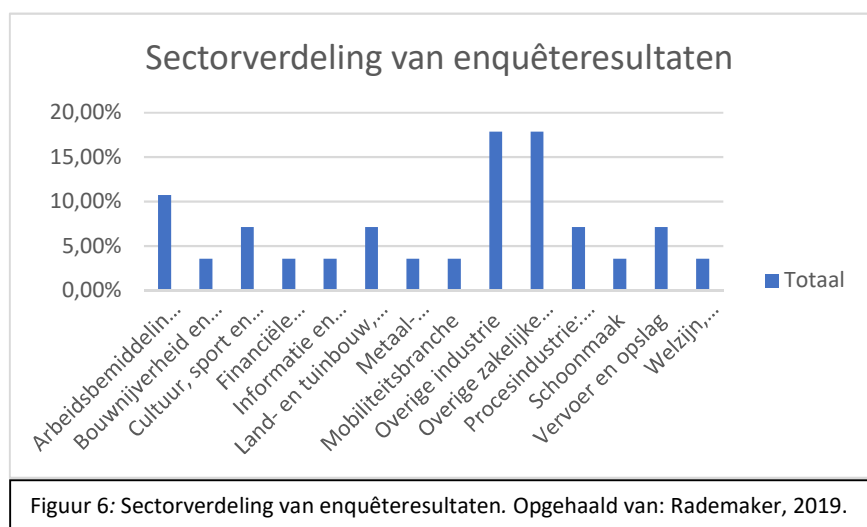
- Deelvraag vier: “Welke diversiteitsinterventies zetten Nederlandse profit-organisaties in om een gelijkwaardig werving- en selectieproces te realiseren voor jongeren van de 3^e en 4^e generatie met een niet-westerse migratieachtergrond?” Deze wordt beantwoord door middel van een kwantitatieve onderzoeksmethode, namelijk een enquête. Deze enquête zal anoniem worden afgenomen bij respondenten uit de profitsector. In de enquête wordt gevraagd of de 13 diversiteitsinterventies die eerder zijn gevonden in de non-profitsector ook worden gebruikt in de profitsector. Voor de enquête zie bijlage 4, de enquête is in samenwerking met Mathieu Rademaker (2019) gemaakt. Rademaker focust zich echter op een andere doelgroep, mbo geschoolde jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond, vandaar dat per diversiteitsinterventie twee vragen zijn gesteld. Uiteindelijk hebben 38 respondenten de enquête ingevuld, hiervan waren er 10 uit de non-profitsector, wat betekent dat 28 bruikbare respondenten de enquête hebben ingevuld.
- Deelvraag vijf: “Om welke redenen zetten Nederlandse profit-organisaties wel of geen diversiteitsinterventies in om een gelijkwaardig werving- en selectieproces te realiseren voor jongeren van de 3^e en 4^e generatie met een niet-westerse migratieachtergrond?” Deze wordt beantwoord door middel van een kwalitatieve onderzoeksmethode, namelijk semigestructureerde interviews. De respondenten uit de enquête die aangegeven hebben een interview af te willen geven, zijn gevraagd om dit ook te doen. Van de 38 respondenten uit de enquête hebben 13 respondenten aangegeven open te staan voor een interview. Tijdens het onderzoek zijn uiteindelijk zes interviews gehouden, de overige respondenten reageerden niet of hadden geen interesse meer. Tijdens de interviews is gevraagd naar beweegredenen van het wel of niet toepassen van de diversiteitsinterventies en of zij nog niet eerder genoemde diversiteitsinterventies gebruiken. Voor de interviewvragen zie bijlage 1.

Doelgroep

De doelgroep van het fieldresearch zijn personen die betrokken zijn bij het werving- en selectieproces bij profit organisaties. Het CBS geeft aan dat in het tweede kwartaal van 2019 de 1.772.960 organisaties in Nederland zoals figuur 5 laat zien verdeeld zijn in sectoren.

Hiervan zijn 1.523.365 bedrijven werkzaam zijn in de profitsector. Deze bedrijven zijn dan ook de gehele onderzoekspopulatie van de enquête. De respondenten voor de interviews worden geworven uit de respondenten van de enquête.





De 28 bruikbare respondenten die de enquête hebben ingevuld zijn zo verdeeld als in figuur 6 is weergegeven. Zoals te zien is, komen de sectoren in figuur 5 en 6 niet geheel overeen. Dit komt omdat de sectoren in figuur 5 zijn gebaseerd op de cijfers uit Statline (2019). In de enquête zijn andere sectoren gebruikt. Daarnaast laten de resultaten een andere sectorverdeling zien dan de sectorverdeling van de totale onderzoekspopulatie. Dit kan gevolgen hebben voor de

betrouwbaarheid van de resultaten.

Procedure

De enquête is opgesteld in samenwerking met Mathieu Rademaker (2019) op basis van de in beide onderzoeken gevonden diversiteitsinterventies. De definitieve enquête is te vinden in bijlage 4, hier is te zien welke diversiteitsinterventies worden uitgevraagd. Om eigen interpretaties van de diversiteitsinterventies te voorkomen zijn de diversiteitsinterventies uitgebreid gedefinieerd. Ook is in de enquête bij elke diversiteitsinterventie gevraagd op welk functieniveau deze wordt toegepast. Zo zijn de resultaten bruikbaar voor zowel dit onderzoek, met de focus op hbo/wo, als het onderzoek van Rademaker (2019) die zich focust op het functieniveau mbo. Voor respondenten die niet weten of een diversiteitsinterventie wel of niet wordt toegepast is de optie “onbekend” toegevoegd. Door een derde optie toe te voegen wordt datavervuiling tegen gegaan. Bij alleen “wel” of “niet” als antwoordopties bestaat er een risico waarin respondenten het niet weten en daardoor maar wat invullen. De resultaten kunnen dan foutief zijn en omdat niet achterhaald kan worden of deze situatie zich heeft voorgedaan worden de resultaten onbetrouwbaar. Dus omdat de optie “onbekend” toe is gevoegd zijn de resultaten ook betrouwbaarder.

Na het invullen van de enquête is respondenten gevraagd of zij interesse hebben om een interview af te geven, als ze dit wilden konden zij hun contactgegevens achterlaten. Voor de interview vragen zie bijlage 1, tijdens het interview is gevraagd waarom de, in de enquête aangegeven, diversiteitsinterventies wel of niet worden toegepast. Om zo inzicht te krijgen in de grootte van het draagvlak voor diversiteitsinterventies binnen het werving- en selectieproces in profit organisaties.

Voor het bereiken van de doelgroep is allereerst de hulp van het netwerk van de FNV en haar medewerkers ingeschakeld. Zo zijn de definitieve enquête en het verzoek tot invullen op donderdag twee mei 2019 via de mail, LinkedIn en interne bestuurdersnieuwsbrief gecommuniceerd met de in totaal 300 vakbondsbestuurders van de FNV. De vakbondsbestuurders zijn de personen van de vakbond die ieder bij ongeveer vijf werkgevers over de vloer komen. Dit zijn dan ook de personen die de enquête en het verzoek verder doorzetten naar de werkgevers waar zij over de vloer komen. Dit leverde helaas niet de benodigde respondenten. Daarom is ook mailcontact gelegd met ongeveer 90 verschillende brancheorganisaties, ook dit hielp niet. De brancheorganisaties reageerden niet of gaven aan niet mee te willen werken. Bij het versturen van de enquête is een sluitingsdatum van 31 mei 2019 gecommuniceerd, echter hadden op 31 mei 2019 pas 17 respondenten de enquête ingevuld. Daarnaast gaf de FNV de feedback dat de enquête toch niet helemaal duidelijk was. Er is toen besloten om de enquête te vernieuwen en opnieuw uit te zetten.

De nieuwe enquête is vervolgens via LinkedIn en de bestuurdersnieuwsbrief opnieuw gedeeld. Daarnaast is de nieuwe enquête gemaild naar 787 organisaties van wie de contactgegevens uit het handelsregister van de kamer van koophandel zijn gehaald. De sluitingsdatum voor de enquête die toen is gecommuniceerd was 28 juni 2019, het laatste interview heeft op 5 juli 2019 plaatsgevonden. Vervolgens zijn de resultaten geanalyseerd.

Analyse

De enquêteresultaten worden verzameld en geanalyseerd in Microsoft Excel. Er is geanalyseerd hoe vaak de diversiteitsinterventies worden ingezet middels oppervlakkige analyses. Zo is gekeken hoeveel procent van de respondenten een interventie wel of niet inzet, of niet weet of deze wordt ingezet. Tijdens het analyseren is niet gezocht naar correlaties en/of samenhang tussen vragen.

Met de interviews is onderzocht waarom deze interventies wel of niet gebruikt worden, de analyse van deze gegevens zal plaats vinden in een analyseschema. Voor het analyseschema zie bijlage 2, hier wordt per interventie in steekwoorden duidelijk gemaakt waarom deze wel of niet wordt gebruikt. De resultaten worden geanalyseerd door met rood of groen de gemaakte opmerkingen te markeren. Groen betekent een positieve opmerking over het gebruik van de interventie, rood betekent een negatieve opmerking.

Validiteit

Zowel de enquête als de interviewvragen zijn vormgegeven met de hulp van de literatuur uit het theoretisch kader. Zo wordt gemeten wat er gemeten moet worden en dus is er sprake van begripsvaliditeit (Baarda, de Goede & Teunissen, 2005).

Voordat de enquête uitgezet werd bij de doelgroep is de enquête getest onder een pilot groep. Deze pilotgroep bestaat uit vijf docenten van de opleiding Human Resource Management aan de Hogeschool Leiden. Ook zullen leden van de netwerkraad FNV Wereldburgers deel uitmaken van deze pilotgroep.

Zoals bij het stuk over de doelgroep in figuur 6 al getoond is, is er geen sprake van een valide weerspiegeling van de onderzoekspopulatie. Dit heeft tot gevolg dat er een lage externe validiteit is (Baarda et al., 2005). Om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen zijn zowel de enquêteresultaten als de interviewresultaten geanonimiseerd.

Betrouwbaarheid

Om te bepalen wanneer de resultaten betrouwbaar genoeg zijn om iets over de gehele onderzoekspopulatie te kunnen zeggen wordt er een steekproef gebruikt. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een aselechte, getrapte steekproef waarbij eerst een clustersteekproef wordt toegepast op de enquête (Van der Zee, 2017). De onderzoekspopulatie bestaat uit 1.523.365 bedrijven uit de profitsector, de steekproefcalculator van Corpus (Z.d.) geeft met een foutmarge van 5% en een betrouwbaarheidspercentage van 95% een steekproef van minimaal 385 respondenten. Zoals al eerder is aangegeven bij meetinstrumenten hebben maar 28 bruikbare respondenten de enquête ingevuld. Dit betekent dat de resultaten niet significant zijn.

Omdat een gedeelte van de enquêterespondenten ook wordt benaderd voor het afgeven van interviews, bestaat de onderzoekspopulatie voor de interviews uit maximaal 385 respondenten. De steekproefcalculator geeft met een foutmarge van 5% en een betrouwbaarheidspercentage van 95% een steekproef van minimaal 181 respondenten (Corpus, Z.d.). Dit is binnen de onderzoekstermijnen die zijn opgelegd helaas niet haalbaar, tijdens het onderzoek wordt maximaal 10% van het totaal aantal respondenten geïnterviewd met een maximum van 40. Zoals al eerder is aangegeven bij meetinstrumenten zijn zes respondenten geïnterviewd. Dit betekent dat de resultaten niet significant zijn.

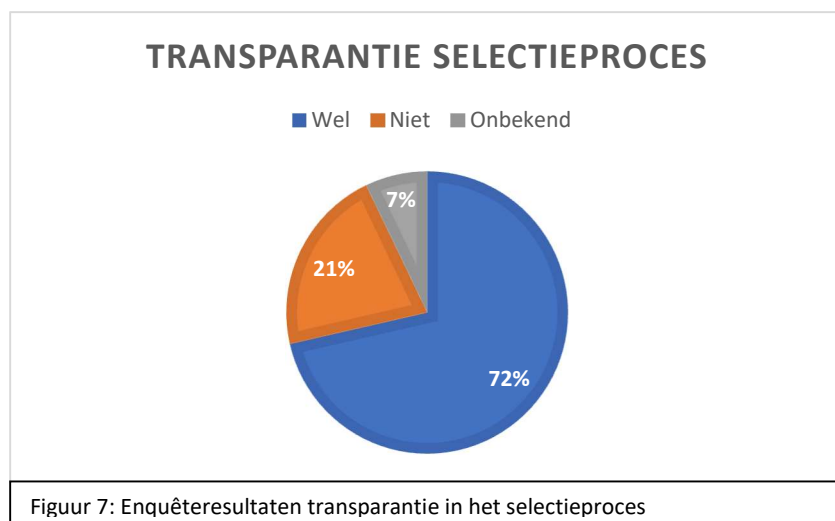
Door het gebruik van een semigestructureerd interview en de interviews met beide onderzoekers te voeren wordt het verschil in interviews zo klein mogelijk gemaakt. Zo kunnen de resultaten uit de interviews als gelijkwaardig en betrouwbaar beschouwd worden.

Extra instrumenten

Tijdens het onderzoek is van Google survey, de bestuurders nieuwsbrief, LinkedIn, de sectorhoofden van de FNV, brancheorganisaties en het handelsregister van de kamer van koophandel gebruik gemaakt.

6. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de meest relevante resultaten getoond. In totaal zijn er drie diversiteitsinterventies die relatief het vaakst worden toegepast en drie interventies die relatief het vaakst niet worden toegepast. Deze interventies worden hier getoond met cirkeldiagrammen op basis van de enquêteresultaten en toelichting uit de interviews. Voor een overzicht van de overige resultaten zie bijlage 3.



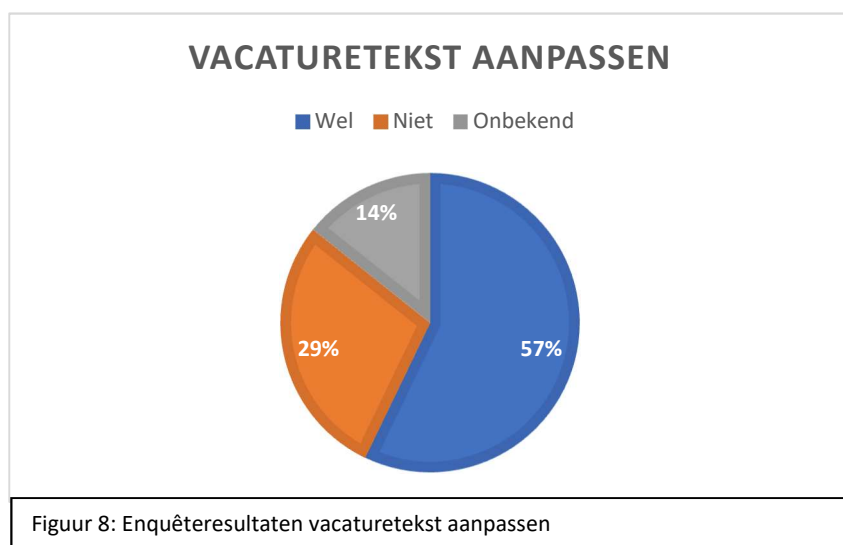
Transparantie selectieproces

Alle respondenten geven aan deze interventies te gebruiken in het werving- en selectieproces. Zo geeft respondent 1 aan “Transparant vanuit de organisatie kernwaarden” te zijn (Bijlage 2). Ook geeft respondent 3 aan dat “De onderwerpen en selectierondes van tevoren worden gecommuniceerd” (Bijlage 2). Respondent 4 en

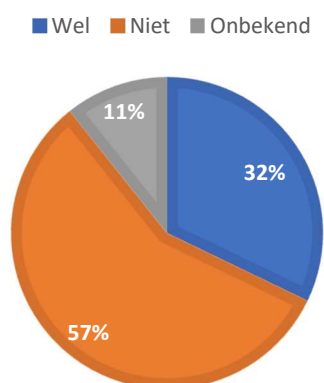
6 geven aan transparant te zijn in de reden van afwijzing. Respondent 2 geeft aan dat de sollicitatiegesprekken niet veel meer bevatten dan de vragen wanneer iemand kan werken en of diegene het werk aan kan.

Vacaturetekst aanpassen

Uit de resultaten van de interviews blijkt dat iedere respondent deze interventie inzet, maar in een andere vorm. Dit terwijl drie van de zes respondenten van tevoren aangaf deze interventie niet te gebruiken. Zo geeft respondent 6 aan dat vacatures zo neutraal mogelijk worden opgesteld: “Goede mondelinge en schriftelijke vaardigheden” (Bijlage 2). Respondent 1 geeft aan het “Niet meer dan Logisch” te vinden om dit aan passen (Bijlage 2). Respondent 1 en 4 zien daarbij wel dat functienamen nog altijd een mannelijke naam dragen, zoals officemanager.



WERVEN MET AMBASSADEURS



Figuur 9: Enquêteresultaten werven met ambassadeurs

Werven met ambassadeurs

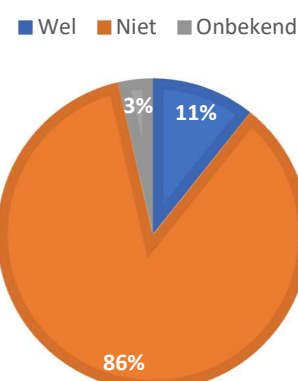
Deze interventie kwam niet zo goed uit de enquêteresultaten. Tijdens de interviews bleek echter dat vijf van de zes respondenten de interventie toch wel gebruikt. Respondent 1 geeft aan dit te gebruiken voor hogere functies, maar zij "zijn hier niet bewust mee bezig" (Bijlage 2). Daarnaast geeft respondent 5 het volgende aan: "Wij zien ook dat wanneer wij foto's van

iemand met een Marokkaanse achtergrond plaatsen bij een vacature, de vacature door een meer divers publiek wordt bekeken" (Bijlage 2).

Anoniem solliciteren

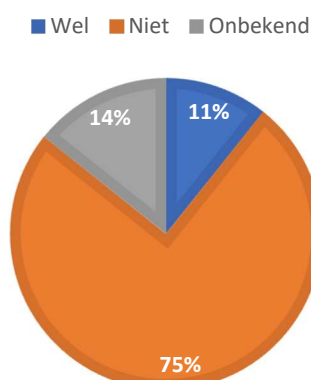
Deze interventie wordt door geen van de respondenten gebruikt, redenen hiervoor zijn dat het als "niet nuttig" of "overbodig" wordt beschouwd (Bijlage 2). Ook geeft respondent 3 aan dat het niet kan vanuit veiligheidsoogpunt.

ANONIEM SOLLICITEREN



Figuur 10: enquêteresultaten anoniem solliciteren

QUOTA'S



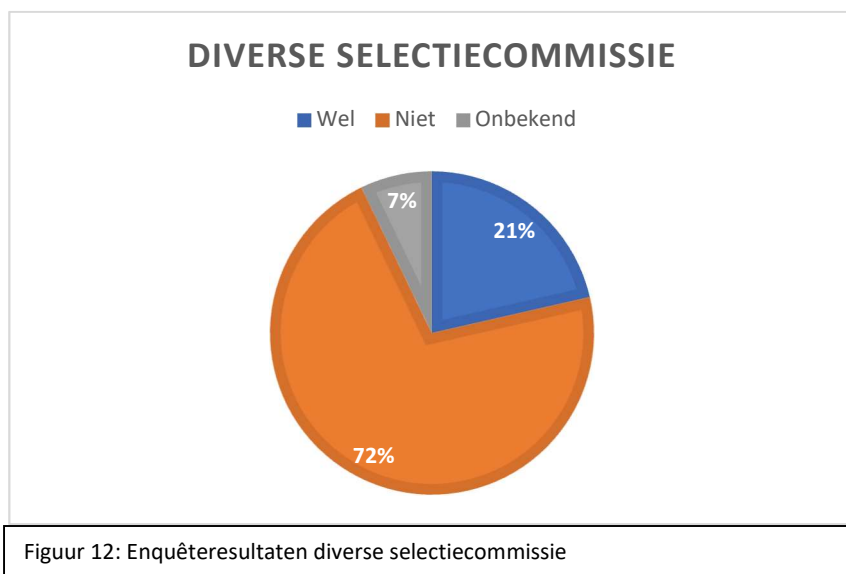
Figuur 11: enquêteresultaten quota's

Quota's

Respondent 4 noemt hierbij de nieuwe wetgeving omtrent privacy, waarin staat dat het in beginsel verboden is om gegevens te registreren waaruit de etnische afkomst blijkt (art. 9:1 GDPR). Daarnaast zegt respondent 6: "Dit bewerkstelligt positieve discriminatie" (Bijlage 2).

Diverse selectiecommissie

Ook bij deze interventie is de ervaring dat positieve discriminatie in de hand wordt gewerkt. Zo geeft respondent 5 aan: “Het kiezen van bepaalde selecteurs om iemand met een andere culturele achtergrond een grotere kans te geven, lijkt veel op positieve discriminatie” (Bijlage 2). Daarnaast geeft respondent 6 aan dat “De selectiecommissie vaak bij toeval divers is samengesteld, dit wordt niet bewust gedaan” (Bijlage 2).



7. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksvraag beantwoord waarbij de theorie met de praktijk wordt vergeleken. Tijdens het veldonderzoek is niet het benodigde aantal respondenten behaald om significante resultaten te zien, dit is dan ook terug te zien in de formulering van de conclusies.

De onderzoeksvraag die beantwoord is in dit onderzoek is:

“Welke diversiteitsinterventies zijn succesvol in het realiseren van een gelijkwaardig werving- en selectieproces voor jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond ten opzichte van jongeren zonder migratieachtergrond, zodat de FNV deze doelgroep beter kan vertegenwoordigen in cao-onderhandelingen met profit organisaties?”

Om een gelijkwaardig werving- en selectieproces te realiseren voor jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond zijn diversiteitsinterventies gevonden. Deze interventies zijn erop gericht om drie vormen van discriminatie aan te pakken in het werving- en selectieproces, namelijk: indirecte discriminatie, institutionele discriminatie en statistische discriminatie. Van het overgrote deel van de diversiteitsinterventies is niet bekend hoe effectief zij zijn, dit komt omdat hier nog weinig onderzoek naar is gedaan. Om te bepalen of de diversiteitsinterventies succesvol zijn is onderzoek gedaan naar het gebruik en de praktijkervaringen van personen die betrokken zijn bij werving- en selectieproces. De interventies waarvan wel bekend is hoe effectief zij kunnen zijn, zijn anoniem solliciteren, werven met ambassadeurs en een diverse selectiecommissie.

Deze effectiviteit blijkt echter niet uit dit onderzoek, zowel de respondenten van de enquête als de respondenten van de interviews laten zich negatief uit over anoniem solliciteren en een diverse selectiecommissie. Daarnaast wordt vanuit de literatuur aanbevolen om quota's als interventie in te zetten, ook deze interventie wordt als negatief beschouwd. De meest voorkomende reden waarom deze interventies niet worden gewaardeerd is omdat zij positieve discriminatie bewerkstelligen. Dit draagt dan ook niet bij aan het realiseren van een gelijkwaardig werving- en selectieproces. Daarnaast wordt voor quota's nog een extra reden aangedragen, namelijk dat het registreren van gegevens waaruit een etnische afkomst blijkt in beginsel verboden is door de privacywetgeving (art. 9:1 GDPR).

Hoewel de effectiviteit niet van alle diversiteitsinterventies wetenschappelijk is bewezen of onderzocht, is in dit onderzoek wel te zien dat werven met ambassadeurs effect heeft. Zo gaf respondent 5 aan meer diversiteit te zien in bezoekers van de vacature, wanneer zij iemand met een niet-westerse migratieachtergrond inzet voor hun employer branding. Dit zag zij in de online marketing rapportages. Verder wordt de interventie werven met ambassadeurs ook gebruikt in de vorm van het via-via wervingskanaal, eigen medewerkers nieuwe kandidaten aan laten dragen, geeft respondent 2 aan (Bijlage 2). Ook wordt gezien dat het aanpassen van de vacaturetekst en een transparant selectieproces, interventies die vanuit de literatuur zijn aanbevolen, veelvuldig worden ingezet. Tijdens de interviews bleek echter dat tijdens het opstellen van vacatureteksten niet speciaal wordt stilgestaan of de teksten daadwerkelijk cultuur neutraal zijn.

Naast de besproken interventies is ook gevraagd welke interventies de respondenten zelf als succesvol ervaren. Drie van de respondenten geven hierbij aan dit niet te weten omdat de interventies nauwelijks worden toegepast of omdat er geen meetinstrumenten voor zijn. De twee respondenten die wel aangaven interventies als succesvol te ervaren noemen het werven met ambassadeurs het meest bruikbaar (Bijlage 2).

Opvallend om te zien was dat, hoewel de interviewrespondenten uit compleet verschillende werkomgevingen komen, zij vergelijkbare verklaringen hadden voor het wel of niet gebruiken van diversiteitsinterventies. Zo werd de opmerking dat kleinere bedrijven zich minder of niet bezighouden met diversiteit door zowel respondent 1 als respondent 2 bevestigd (Bijlage 2).

Ook wordt aangegeven dat de diversiteitsinterventies niet worden toegepast om culturele diversiteit te stimuleren. Respondenten zien een vernauwing op de arbeidsmarkt waardoor het moeilijker is om geschikte kandidaten te vinden. Dit heeft ervoor gezorgd dat zij meer op kwaliteiten zijn gaan selecteren, culturele achtergrond zou hierbij geen rol spelen. Respondent 3 en 4 geven aan hun personeel uit het buitenland te halen, omdat het juiste personeel niet in Nederland wordt gevonden (Bijlage 2).

8. Adviezen en Aanbevelingen

De gevonden conclusies leiden tot de in dit hoofdstuk besproken aanbevelingen. Deze aanbevelingen zijn zo gemaakt dat de FNV deze kan implementeren in haar manier van werken en komen terug in hoofdstuk 11 (actieplan). Hoewel de resultaten insignificant zijn, geven de resultaten een eerste blik op de implementatie van diversiteitsinterventies. Hierdoor is het gedane onderzoek toch bruikbaar voor implementatie bij de FNV.

- Op basis van zowel de literatuur als het gedane onderzoek wordt aanbevolen om de interventie werven met ambassadeurs op te nemen in de cao-checklist.
- Transparantie in het selectieproces wordt aanbevolen vanuit de theorie en wordt relatief het vaakst toegepast, zo blijkt uit het onderzoek. Ook deze interventie kan worden opgenomen in de cao-checklist.
- Ook het aanpassen van de vacaturetekst wordt aanbevolen om op te nemen in de cao-checklist.

Naast toevoegingen aan de cao-checklists wordt ook aanbevolen om in meerdere richtingen vervolgonderzoek te doen:

- Zo is tijdens dit onderzoek gezien dat van 10 van de 13 interventies geen effectiviteit bekend is. Een aanbeveling is dan ook om te onderzoeken hoe deze effectiviteit gemeten kan worden en dit dan ook te doen.
- Daarnaast is gezien dat kleinere organisaties, denk aan MKB-organisaties, niets tot weinig doen met diversiteitsinterventies. Aanbevolen wordt om het gebruik van interventies en beweegredenen specifiek in deze groep te onderzoeken.
- Als laatste wordt aanbevolen om het onderzoek, de enquête en interviews, opnieuw uit te voeren om te proberen een groter aantal respondenten te behalen.

9. Discussie

In dit hoofdstuk wordt met een kritische blik teruggekeken op de uitvoering en de kwaliteit van dit onderzoek. Verder komen ook suggesties voor vervolgonderzoek naar voren.

Tijdens dit onderzoek zijn een aantal tegenvallers geïncasseerd, zo was het moeilijk om af te bakenen en liep het veldonderzoek totaal niet als verwacht. Het werd moeilijk om af te bakenen doordat de opdrachtgever een landelijk onderzoek wilde hebben waarin de situatie ook met drie andere landen werd vergeleken. De Hogeschool bleek dat achteraf te groot te vinden en wilde meer afbakening, deze situatie is toen opgelost door het onderzoek te focussen op de profitsector. Hoewel de Hogeschool meermaals aan ons heeft gevraagd om verder af te bakenen naar bijvoorbeeld het MKB, is dit niet gedaan. Niet omdat de onderzoekers niet gewillig waren of de opdrachtgever het niet zag zitten, maar omdat deze vragen na het veldonderzoek zijn gesteld. Tijdens het veldonderzoek zijn echter niet de juiste vragen gesteld om MKB-organisaties te kunnen herkennen in de resultaten.

Juist omdat er weinig afbakening gehanteerd is in het zoeken naar organisaties voor het veldonderzoek was de verwachting dat het werven van respondenten redelijk makkelijk zou gaan. Dit bleek een onterechte verwachting, het aantal benodigde respondenten om significante constatering te kunnen doen is nog niet eens voor 10% behaald. Dit kan komen doordat het verspreiden van de enquête voornamelijk door vakbondsbestuurders gedaan moest worden. Het moment van verspreiden was tijdens de periode waarin alle vakbondsbestuurders aan het onderhandelen zijn over cao's. Daarnaast zijn de vakbondsbestuurders in eerste instantie ook niet persoonlijk aangesproken, de vraag om de enquête werd eerst gesteld via de bestuurdersnieuwsbrief. Persoonlijk contact zou wellicht meer effect gehad hebben, dit is dan ook als laatste redmiddel ingezet. Dit had helaas ook niet het verwachte effect, naast de vakbondsbestuurders van de FNV is ook geprobeerd om via andere kanalen respondenten te werven zoals brancheorganisaties en bedrijven direct te mailen. Niets van deze acties heeft effect gehad en hoewel de sluitingsdatum meerdere keren naar achter verplaatst is, hebben wij als onderzoekers ons erbij neergelegd dat wij niet de benodigde respondenten hebben kunnen werven. Ook omdat tijdsdruk een rol ging spelen, de laatst gehanteerde deadline was namelijk 28 juni voor de enquête dit is een maand na de eigenlijke eerste inlevermogelijkheid van deze scriptie.

Het feit dat er te weinig respondenten voor zowel de enquête als de interviews geworven zijn heeft tot gevolg dat de resultaten als statistisch insignificant moeten worden beschouwd. Dit houdt in dat de resultaten sterk op toeval zijn berust en dus geen realistisch beeld van de hele profitsector weergeven. De resultaten geven daarentegen een eerste impressie van het gebruik van diversiteitsinterventies in de profitsector, dit onderzoek kan dan ook als een pilot-onderzoek worden

beschouwd. Een onderzoek waar een theoretische oplossing voor het eerst op kleine schaal wordt getest (Encyclo.nl, Z.d.).

Vanuit dit pilot-onderzoek kunnen ook onderzoekstechnische tips en aanbevelingen worden gedaan voor vervolgonderzoek.

Zo zou een vervolgonderzoek succesvoller kunnen zijn door de doelgroep meer af te bakenen. Zoals eerder gezegd was de doelgroep in dit onderzoek te groot en was het kanaal welke de gehele doelgroep goed zou kunnen bereiken, de vakbondsbestuurders, te druk om te helpen. Het verder afbakenen kan helpen bij het beter identificeren van de meest succesvolle wervingskanalen voor respondenten, zodat meer respondenten geworven kunnen worden en de resultaten wel significant worden.

Daarnaast is in dit onderzoek bij het vergelijken van drie buitenlandse landen gekozen voor landen die in een vergelijkbare situatie zaten met Nederland. Dit is gedaan op basis van jeugdwerkloosheidspercentages, Duitsland heeft een lager percentage, Ierland iets hoger en Spanje is als een worst-practice gekozen. In het vervolg is het beter om landen op andere criteria te selecteren en geen worst-practice meer mee te nemen. De worst-practice heeft niet veel meer inzichten toegevoegd dan dat overheidsorganisaties daar mogen discrimineren omdat de Spaanse grondwet dat toestaat. Met het selecteren van landen met andere criteria dan jeugdwerkloosheid bedoel ik criteria als aantal niet-westerse migranten. Het is dan ook interessanter om te zien hoe de buitenlandse mensen deze mensen hebben opgevangen en wat hun kansen zijn op de arbeidsmarkt dan dit af te leiden aan een werkloosheidspercentage.

Dit onderzoek heeft zich enkel gefocust op het werving- en selectieproces, hoewel dit de eerste stap is om jongeren aan het werk te krijgen is dit niet de gehele oplossing. Daarom is vervolgonderzoek nodig naar interventies die later in het indiensttredingstraject nodig zijn om te voorkomen dat jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond binnen een jaar weer uitstromen. Denk aan interventies als de bedrijfscultuur aanpassen waardoor discriminatie niet wordt getolereerd en de sociale acceptatie, eerder genoemd in de situatieschets, zorgt dat discriminatie op de werkvloer wordt ingeperkt.

10. Actieplan

Een implementatieplan is niet toepasbaar op de aanbevelingen van dit onderzoek. Zo zijn er geen concrete handelingen aanbevolen waarbij een kosten- batenanalyse gemaakt kan worden. In plaats van een implementatieplan is daarom gekozen voor een actieplan. In de situatieschets is al eerder gesproken over het gebruik van de resultaten uit dit onderzoek in cao-onderhandelingen. Om dit te doen wordt dit actieplan dan ook opgesteld in de vorm van een cao-checklist. Hiervoor is de cao-checklist van netwerk roze FNV als voorbeeld gebruikt, genaamd: "Regenboogchecklist" (NetwerkrozeFNV.nl, 2015).

Werkwijze

Dit is een checklist die gebruikt kan worden bij het onderhandelen van collectieve arbeidsovereenkomsten. Het doel van deze checklist is het op zo'n manier inrichten van cao's dat daarmee mensen met een niet-westerse migratieachtergrond een gelijkwaardige kans krijgen in het werving- en selectieproces. Tegelijkertijd zal discriminatie en uitsluiting van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond in het werving- en selectieproces worden bestreden.

Deze checklist is opgesteld met twee doeleinden en doelgroepen:

- Voor vakbondsleden, ondernemings- en medezeggenschapraadsleden, zij kunnen aan de hand van deze checklist bepalen of hun organisatie een gelijkwaardig werving- en selectieproces hanteert;
- Voor vakbondsbestuurders, zij kunnen deze checklist gebruiken voor het voorstellen van verbeteringen aan cao's en voor het screenen van voorstellen van de werkgeverszijde (NetwerkrozeFNV.nl, 2015).

Deze checklist focust zich alleen op het werving- en selectieproces en kan vooralsnog alleen als aanvulling worden beschouwd op het cao-handboek van de FNV. Om een daadwerkelijke toevoeging te zijn voor het cao-handboek zal meer onderzoek nodig zijn naar interventies die mensen met een niet-westerse migratieachtergrond langer binnen de organisatie weten te houden.

Cao-checklist

Check	Interventie
	Wordt bij het werven van personeel mensen met een niet-westerse migratieachtergrond bereikt met het via-via wervingskanaal?
	Wordt bij het werven van personeel gebruik gemaakt van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond op foto's bij vacatures?
	Wordt bij het werven van personeel de selectie instrumenten transparant gemaakt, uitgelegd wat men kan verwachten en hoe men wordt geselecteerd?
	Wordt er bij het opstellen van vacatures bewust rekening gehouden met het zo neutraal mogelijk opstellen van selectiecriteria?

Bronnen

Art. 1 GW. (1815). *Grondwet*. Opgehaald van:

<https://wetten.overheid.nl/BWBR0001840/2017-11-17>

Amodio, D.M., & Devine, P.G. (2006). *Stereotyping and evaluation in implicit race bias: Evidence for independent constructs and unique effects on behavior*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, 652-661.

Artikel 1. (2005). *Discriminatie en beeldvorming op de arbeidsmarkt*. Opgehaald van:

<http://www.art1.nl/nprd/factsheets/Discriminatie%20en%20beeldvorming%20op%20de%20arbeidsmarkt.pdf>

Art. 2: 137G WvS. (1881). *Wetboek van strafrecht*. Opgehaald van:

https://wetten.overheid.nl/BWBR0001854/2017-01-01#BoekTweede_TiteldeelVI

Art. 90quater WvS. (1881). *Wetboek van strafrecht*. Opgehaald van:

<https://wetten.overheid.nl/BWBR0001854/2017-03-01>

Baarda, B.D., de Goede, M.P.M. & Teunissen, J. (2005). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Houten/Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Baldewsingh, R.S. (2016). *Diversiteitsaanpak gemeentelijke organisatie*. Opgehaald van:

<https://denhaag.raadsinformatie.nl/document/3333951/1/RIS292385%20Diversiteitsaanpak%20gemeentelijke%20organisatie>

Beiboer, J. & Schallenberg, L. (2018). *Anoniem solliciteren, waarom stoppen gemeenten ermee?*

Opgehaald van:

<https://nos.nl/artikel/2236699-anoniem-solliciteren-waarom-stoppen-gemeenten-ermee.html>

Bogerd, S. & Brethouwer, M. (2018). *Etnische verschillen op de arbeidsmarkt*. Opgehaald van:

<https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/366742/Bogerd,%20S.%20-%20Scriptie.pdf?sequence=2>

Brink, M., van den (2011). *Hoogleraarbenoemingen in Nederland (m/v). Mythen, feiten en aanbevelingen*. Den Haag: Radboud Universiteit Nijmegen (bewerking van proefschrift uit 2009).

BZK. (2010). *Handboek succesvolle interventies*. Opgehaald van:

<https://www.innovatiefinwerk.nl/publicaties/handboek-succesvolle-diversiteitsinterventies-ministerie-binnenlandse-zaken-2010>

BZK. (2018). *Discriminatiecijfers in 2018*. Opgehaald van:

<https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2019/04/16/discriminatiecijfers-in-2018/Discriminatiecijfers+in+2018.pdf>

CBS. (2016). *Onder hoogopgeleiden vinden autochtonen sneller werk dan allochtonen*.

Opgehaald van:

<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/09/onder-hoogopgeleiden-vinden-autochtonen-sneller-werk-dan-allochtonen>

- CBS. (2019). *Arbeidsdeelname: migratieachtergrond*. Opgehaald van:
<https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82809NED/barv?ts=1550825891958>
- Celik, S., Ashikali T. & Groeneveld, S. (2018). *Diversiteitsinterventies en de binding van werknemers in de publieke sector*. Opgehaald van:
https://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/saniye_celik_-_diversiteitsinterventies_en_de_binding_van_werknemers_0.pdf
- Charta der Vielfalt. (2016) *Diversity in Germany*. Opgehaald van:
https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/Diversity_in_Germany_2016_en.pdf
- College voor de rechten van de mens. (2013). *De juiste persoon op de juiste plaats*. Opgehaald van:
<https://publicaties.mensenrechten.nl/file/f3216c31-c1be-4cb5-9c04-bc38ad0ca225.pdf>
- Congreso.es. (Z.d.). *Constitution*. Opgehaald van:
http://www.congreso.es/portal/page/portal/Congreso/Congreso/Hist_Normas/Norm/const_esp_texto_ingles_0.pdf
- Conroy, P. (Z.d.). *Recruitment and Selection Guidelines*. Opgehaald van:
<https://www.enterprise-ireland.com/en/Events/OurEvents/Finance-for-Growth/Recruitment-and-Selection-Guidelines.pdf>
- Corpos. (Z.d.). *Steekproefcalculator*. Opgehaald van:
<https://www.corpos.nl/producten/Steekproef/streekproefcalculator.html>
- Crok, S. (2019). *Amsterdamse aanpak arbeidsdiscriminatie 2019-2022*. Opgehaald van:
https://assets.amsterdam.nl/publish/pages/900320/brief_arbeidsmarktdiscriminatie_aan_raad_08012019.pdf
- Cultureel woordenboek. (Z.d.). *Sociaal kapitaal*. Opgehaald van:
<https://www.cultureelwoordenboek.nl/economie/sociaal-kapitaal>
- Deskalova, V. (2015). *Discrimination, social identity and coordination*. Opgehaald van:
<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0899825617301793?token=0AE3479605FE3DBB62357E03118822DAB517849CD58BFF144841A65FCFE25705C67336BAD70F8EB58BB95D16E53B7D13>
- Discriminatie.nl. (Z.d.). *Voorkom discriminatie tijdens sollicitaties*. Opgehaald van:
http://www.discriminatie.nl/werkgevers/dist/tips_tricks.pdf
- Diversiteit in bedrijf. (2018). *Home*. Opgehaald van:
<https://diversiteitinbedrijf.nl/>
- Diversity kit. (Z.d.). *Het STARR-interview in theorie en praktijk*. Opgehaald van:
<https://docplayer.nl/12924088-2-3-het-starr-interview-in-theorie-praktijk.html>
- ECRI. (2018). *ECRI report on Spain*. Opgehaald van:
<https://rm.coe.int/fifth-report-on-spain/16808b56c9>

- Elordui-Zapaterietxe, A.F. (2013). *Inmigración, discriminación y mercado laboral en la CAPV*. Opgehaald van: https://www.researchgate.net/publication/296060709_Inmigracion_discriminacion_y_mercado_laboral_en_la_CAPV
- Ely, R.J. & Thomas, D.A. (2001). *Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes*. *Administrative Science Quarterly*, 46, 229-273.
- Encyclo.nl. (Z.d.). *Begrippenlijst sociaal-cultureel volwassenenwerk*. Opgehaald van: <http://www.encyclo.nl/lokaal/10652>
- Encyclo.nl. (Z.d.). *Regieraad*. Opgehaald van: <http://www.encyclo.nl/lokaal/11110>
- Encyclo.nl. (Z.d.). *In-group*. Opgehaald van: <https://www.encyclo.nl/begrip/Ingroup>
- Encyclo.nl. (Z.d.). *Out-group*. Opgehaald van: <http://www.encyclo.nl/begrip/out-group>
- Eurostat. (2018). *Youth unemployment rate by sex, age and country of birth*. Opgehaald van: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do>
- Europa-nu. (Z.d.). *De Griekse crisis*. Opgehaald van: https://www.europa-nu.nl/id/viccj7o2p7ug/de_griekse_crisis
- Federal Anti-Discrimination Agency. (Z.d.). *Guide to the general equal treatment act*. Opgehaald van: http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/EN/publikationen/agg_wegweiser_engl_guide_to_the_general_equal_treatment_act.pdf?__blob=publicationFile
- FNV. (2019). *Over de FNV*. Opgehaald van: <https://www.fnv.nl/over-de-fnv>
- FNV. (2017). *Congresresolutie*. Opgehaald van: <https://www.fnv.nl/getmedia/6bd1227e-9317-4320-8f7d-fa1c0e4656e9/congresresolutie-2017.pdf.aspx>
- FNV. (2017). *Meerjarenbeleidsplan 2017-2021*. Opgehaald van: <https://www.fnv.nl/getmedia/dfb7dba6-2c9a-4d26-bf25-7b81b731e39e/meerjarenbeleidsplan-fnv-2017-2021.pdf.aspx>
- GDPR. (Z.d.). *GDPR*. Opgehaald van: <https://gdpr-info.eu/art-9-gdpr/>
- Gemeente Rotterdam. (2018). *Relax. Dit is Rotterdam*. Opgehaald van: https://www.persberichtenrotterdam.nl/uploads/Actieprogramma_Integratie_en_Samenlev en.pdf
- Gemeente Utrecht. (2016). *Wel verschillend, niet apart*. Opgehaald van: <https://www.utrecht.nl/fileadmin/uploads/documenten/zorg-en-onderwijs/samenleven-welzijn/2016-07-Utrechtse-antidiscriminatie-agenda-2016-2020.pdf>

H1 AWGB. (2015). *Algemene wet gelijke behandeling*. Opgehaald van:

<https://wetten.overheid.nl/BWBR0006502/2015-07-01>

Hofhuis, J. & Van 't Hoog, M. (2010). *Succesvolle diversiteitsinterventies bij de Nederlandse overheid*. Groningen. In opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Den Haag.

IHREC. (Z.d.). *What does the law say?* Opgehaald van:

<https://www.ihrec.ie/guides-and-tools/human-rights-and-equality-for-employers/what-does-the-law-say/>

IHREC. (2018). *Ethnicity and Nationality in the Irish Labour Market*. Opgehaald van:

<https://www.ihrec.ie/app/uploads/2018/12/Ethnicity-and-Nationality-in-the-labour-market-20122018.pdf>

Kaas, L., & Manger, C. (2010). *Ethnic Discrimination in Germany's Labour Market: A Field Experiment*. Opgehaald van:

<http://ftp.iza.org/dp4741.pdf>

KIS. (2015). *Factsheet jeugdwerkloosheid naar herkomst 2010-2015*. Opgehaald van:

<https://www.kis.nl/sites/default/files/bestanden/Publicaties/factsheet-jeugdwerkloosheid-naar-herkomst.pdf>

KIS. (2018). *Divers werven en selecteren in de praktijk*. Opgehaald van:

<https://www.kis.nl/sites/default/files/bestanden/Publicaties/divers-werven-selectie.pdf>

Landwehr, J. (2016). *Diversity Management Instruments in German Organizations: Effectiveness and Preferences from Corporate and Employee Perspectives*. Opgehaald van:

<http://article.sciencepublishinggroup.com/html/10.11648.j.jhrm.20160406.13.html#paper-content-8>

Mattern, W. (2016). *What protection do employees have against race discrimination in Germany*. Opgehaald van:

<https://www.globalworkplaceinsider.com/2016/02/what-protection-do-employees-have-against-race-discrimination-in-germany/>

NetwerkkrozeFNV.nl (2015). *Regenboogchecklist voor cao's 2015*. Opgehaald van:

<http://www.netwerkkrozefnv.nl/wp-content/uploads/2015/07/CAOregenboogchecklist.pdf>

Nievers, E., Andriessen, I. (2010). *Discriminatiemonitor niet-westerse migranten op de arbeidsmarkt*. Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag.

NOS. (2019). *Zoveel brieven moet je extra schrijven met een andere etnische achtergrond*. Opgehaald van:

<https://nos.nl/op3/artikel/2293816-zoveel-brieven-moet-je-extra-schrijven-met-een-andere-etnische-achtergrond.html>

Openbaar Ministerie. (Z.d.). *Landelijk expertisecentrum discriminatie*. Opgehaald van:

<https://www.om.nl/onderwerpen/discriminatie/landelijk/>

- Radar. (2018). *Discriminatie door uitzendbureaus*. Opgehaald van:
<https://radar.avrotros.nl/uitzendingen/gemist/item/discriminatie-door-uitzendbureaus/>
- Rademaker, M. (2019). *Afstudeerscriptie: Jeugdwerkloosheid onder jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond*. Leiden: Hogeschool Leiden.
- Rijksoverheid. (2018). *Krachtige aanpak discriminatie blijft nodig*. Opgehaald van:
<https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2018/04/26/krachtige-aanpak-discriminatie-blijft-nodig>
- RWI. (2006). *Hogeropgeleide allochtonen op weg naar werk: successen en belemmeringen*. Opgehaald van:
<https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-27223-84-b2.pdf>
- Schalkwijk, M. (2016). *Antidiscriminatie, Eindrapportage campagne-effectonderzoek*. Opgehaald van:
<https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2017/06/06/eindrapportage-campagne-effectonderzoek-antidiscriminatie/R19+Eindrapportage+campagne-effectonderzoek+Anti-discriminatie.pdf>
- SER. (2014). *Discriminatie werkt niet*. Opgehaald van:
<https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2014/discriminatie-werkt-niet.pdf>
- Statista. (2019). *Youth unemployment rate in EU member states as of January 2019*. Opgehaald van:
<https://www.statista.com/statistics/266228/youth-unemployment-rate-in-eu-countries/>
- Statline. (2019). *Bedrijven; bedrijfstak*. Opgehaald van:
<https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/81589ned/table?ts=1557396116585>
- SZW. (2005). *Etnische minderheden op de arbeidsmarkt*. Opgehaald van:
<http://www.art1.nl/nprd/factsheets/wegnemen%20van%20belemmeringen.pdf>
- SZW. (2011). *Arbeidsmarktpositie van niet-westerse allochtonen*. Opgehaald van:
<https://www.kennisplatformwerkeninkomen.nl/binaries/kwi/documenten/rapporten/2011/03/01/arbeidsmarktpositie-van-niet-westerse-allochtonen/arbeidsmarktpositie-van-niet-westerse-allochtonen.pdf>
- SZW. (2015). *Goede voorbeelden culturele diversiteit*. Opgehaald van:
<https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2015/09/01/goede-voorbeelden-culturele-diversiteit-en-good-principles-toegepast-in-de-praktijk/goede-voorbeelden-culturele-diversiteit-en-good-principles-toegepast-in-de-praktijk.pdf>
- SZW. (2018). *Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt*. Opgehaald van:
https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2018/11/16/rapport-verdere-integratie-op-de-arbeidsmarkt-via/116850_Rapport_Integratie_WEB.pdf
- Staatsexamensnt2. (Z.d.). *Wat zijn de staatsexamens nt2?* Opgehaald van:
<https://www.staatsexamensnt2.nl/item/wat-zijn-de-staatsexamens-nt2>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. The social psychology of intergroup relations? 33, 47.
- TNO. (2007). *Aan de slag met diversiteitinterventies*. Opgehaald van:
<https://www.politieacademie.nl/kennisenonderzoek/kennis/mediatheek/PDF/70282.pdf>

Turner, J. C. (1999). *Some current issues in research on social identity and self-categorization theories*. In N. Ellemers, R. Spears, & B. Dossje (Eds.), *Social identity: Context, commitment, content* (pp. 6–34). Oxford, UK: Blackwell

Van der Zee, F. (2017). *Steekproef trekken (9 manieren)*. Opgehaald van:
<https://hulpbijonderzoek.nl/online-woordenboek/steekproef-trekken/>

Wet Samen. (2002). *Stimulering arbeidsdeelname minderheden*. Opgehaald van:
<https://wetten.overheid.nl/BWBR0006670/2002-01-01>

Witte, R. de & Zapata- Barrero, R. (2008). *Combating discrimination of immigrant workers in Spain: from equal rights to equal opportunities*. Opgehaald van:
https://www.upf.edu/documents/3329791/3455370/griip-emilie_wp4.pdf/16fc00f4-f1f0-441c-ab85-3426f2caa2c0

Begrippenlijst

Hier worden de begrippen beschreven van termen die in het gehele onderzoek worden gebruikt.

Discriminatie

Discriminatie vindt plaats wanneer een vorm van onderscheid, uitsluiting, beperking of voorkeur tot gevolg heeft dat de fundamentele vrijheden op politiek, economisch, sociaal of cultureel terrein wordt tenietgedaan of aangetast (Art. 90quater WvS).

Diversiteitsinterventies

Met diversiteitsinterventies worden de instrumenten die diversiteit bevorderen bedoeld. In dit onderzoek wordt dezelfde terminologie gebruikt als in het onderzoek van Celik, Ashikali & Groeneveld (2018) die op hun beurt het woordgebruik van Ely en Thomas (2001) volgen en de beleidspraktijk binnen de publieke sector (Hofhuis & Van 't Hoog, 2010).

Inclusie

Inclusie wil zeggen dat achtergestelde groepen op basis van gelijkwaardige rechten en plichten door de samenleving worden ingesloten, in plaats van buitengesloten (Encyclo.nl, Z.d.).

In-group

De groep waar iemand bij hoort of bij wil horen (Encyclo.nl, Z.d.).

Out-group

De groep waar iemand niet bij hoort of bij wil horen (Encyclo.nl, Z.d.).

Sociaal kapitaal

Het sociale netwerk waar een persoon over beschikt en de hulpbronnen die diegene via dit netwerk kan mobiliseren (Cultureel woordenboek, Z.d.).

STARR-methode

STARR is een gespreksmethodiek om het arbeidsverleden van een kandidaat te achterhalen en om gedrag in context te plaatsen. De STARR- methode bestaat uit vijf elementen, hieronder vernoemd met voorbeeldvragen:

- **Situatie:**
Wat was de situatie?
- **Taak:**
Wat was de rol van de kandidaat in de situatie?
- **Actie:**
Welke actie werd uitgevoerd?
- **Resultaat:**
Wat was het resultaat van de actie?
- **Reflectie:**
Wat was goed, wat kon beter (Diversity kit, Z.d.)

Bijlagen

Bijlage 1: Interviewvragen

Interviewvragen

Introductie:

- Korte introductie Chris, Mathieu en de respondent.
- Het doel het interview uitleggen aan de respondent.
- De agenda van het interview vertellen aan de respondent.
- De geschatte tijdsduur van het interview vertellen aan de respondent.

*Wij leggen twee lijsten op de tafel voor de respondent neer. De eerste lijst bevat alle diversiteitsinterventies die het bedrijf inzet, verkregen vanuit de enquête.

De tweede lijst bevat alle diversiteitsinterventies die het bedrijf niet inzet, verkregen vanuit de enquête. *

1. Waarom wordt diversiteitsinterventie 1, gerefereerd vanuit de enquête, wel of niet toegepast binnen uw bedrijf?
 - a. Hierbij wordt gerefereerd naar de eerste en tweede lijst.
 - b. Doorvragen naar op welke doelgroep deze interventie gericht is.
 - i. Wanneer in de enquête een verschil tussen mbo en hbo/wo functies zit, wordt een toelichting gevraagd voor dit verschil.
2. Waarom wordt diversiteitsinterventie 2, gerefereerd vanuit de enquête, wel of niet toegepast binnen uw bedrijf?
 - a. Hierbij wordt gerefereerd naar de eerste en tweede lijst.
 - b. Doorvragen naar op welke doelgroep deze interventie gericht is.
 - i. Wanneer in de enquête een verschil tussen mbo en hbo/wo functies zit, wordt een toelichting gevraagd voor dit verschil.
3. Waarom wordt diversiteitsinterventie 3, gerefereerd vanuit de enquête, wel of niet toegepast binnen uw bedrijf?
 - a. Hierbij wordt gerefereerd naar de eerste en tweede lijst.
 - b. Doorvragen naar op welke doelgroep deze interventie gericht is.
 - i. Wanneer in de enquête een verschil tussen mbo en hbo/wo functies zit, wordt een toelichting gevraagd voor dit verschil.
4. Waarom wordt diversiteitsinterventie 4, gerefereerd vanuit de enquête, wel of niet toegepast binnen uw bedrijf?
 - a. Hierbij wordt gerefereerd naar de eerste en tweede lijst.
 - b. Doorvragen naar op welke doelgroep deze interventie gericht is.
 - i. Wanneer in de enquête een verschil tussen mbo en hbo/wo functies zit, wordt een toelichting gevraagd voor dit verschil.
 - ii.
5. Waarom wordt diversiteitsinterventie 5, gerefereerd vanuit de enquête, wel of niet toegepast binnen uw bedrijf?
 - a. Hierbij wordt gerefereerd naar de eerste en tweede lijst.
 - b. Doorvragen naar op welke doelgroep deze interventie gericht is.
 - i. Wanneer in de enquête een verschil tussen mbo en hbo/wo functies zit, wordt een toelichting gevraagd voor dit verschil.

6. Waarom wordt diversiteitsinterventie 6, gerefereerd vanuit de enquête, wel of niet toegepast binnen uw bedrijf?
 - a. Hierbij wordt gerefereerd naar de eerste en tweede lijst.
 - b. Doorvragen naar op welke doelgroep deze interventie gericht is.
 - i. Wanneer in de enquête een verschil tussen mbo en hbo/wo functies zit, wordt een toelichting gevraagd voor dit verschil.
7. Waarom wordt diversiteitsinterventie 7, gerefereerd vanuit de enquête, wel of niet toegepast binnen uw bedrijf?
 - a. Hierbij wordt gerefereerd naar de eerste en tweede lijst.
 - b. Doorvragen naar op welke doelgroep deze interventie gericht is.
 - i. Wanneer in de enquête een verschil tussen mbo en hbo/wo functies zit, wordt een toelichting gevraagd voor dit verschil.
8. Waarom wordt diversiteitsinterventie 8, gerefereerd vanuit de enquête, wel of niet toegepast binnen uw bedrijf?
 - a. Hierbij wordt gerefereerd naar de eerste en tweede lijst.
 - b. Doorvragen naar op welke doelgroep deze interventie gericht is.
 - i. Wanneer in de enquête een verschil tussen mbo en hbo/wo functies zit, wordt een toelichting gevraagd voor dit verschil.
9. Waarom wordt diversiteitsinterventie 9, gerefereerd vanuit de enquête, wel of niet toegepast binnen uw bedrijf?
 - a. Hierbij wordt gerefereerd naar de eerste en tweede lijst.
 - b. Doorvragen naar op welke doelgroep deze interventie gericht is.
 - i. Wanneer in de enquête een verschil tussen mbo en hbo/wo functies zit, wordt een toelichting gevraagd voor dit verschil.
10. Waarom wordt diversiteitsinterventie 10, gerefereerd vanuit de enquête, wel of niet toegepast binnen uw bedrijf?
 - a. Hierbij wordt gerefereerd naar de eerste en tweede lijst.
 - b. Doorvragen naar op welke doelgroep deze interventie gericht is.
 - i. Wanneer in de enquête een verschil tussen mbo en hbo/wo functies zit, wordt een toelichting gevraagd voor dit verschil.
11. Waarom wordt diversiteitsinterventie 11, gerefereerd vanuit de enquête, wel of niet toegepast binnen uw bedrijf?
 - a. Hierbij wordt gerefereerd naar de eerste en tweede lijst.
 - b. Doorvragen naar op welke doelgroep deze interventie gericht is.
 - i. Wanneer in de enquête een verschil tussen mbo en hbo/wo functies zit, wordt een toelichting gevraagd voor dit verschil.
12. Waarom wordt diversiteitsinterventie 12, gerefereerd vanuit de enquête, wel of niet toegepast binnen uw bedrijf?
 - a. Hierbij wordt gerefereerd naar de eerste en tweede lijst.
 - b. Doorvragen naar op welke doelgroep deze interventie gericht is.
 - i. Wanneer in de enquête een verschil tussen mbo en hbo/wo functies zit, wordt een toelichting gevraagd voor dit verschil.

13. Waarom wordt diversiteitsinterventie 13, gerefereerd vanuit de enquête, wel of niet toegepast binnen uw bedrijf?
 - a. Hierbij wordt gerefereerd naar de eerste en tweede lijst.
 - b. Doorvragen naar op welke doelgroep deze interventie gericht is.
 - i. Wanneer in de enquête een verschil tussen mbo en hbo/wo functies zit, wordt een toelichting gevraagd voor dit verschil.
14. Zijn de gebruikte interventies succesvol binnen de werving- en selectieproces van uw bedrijf?
 - a. Hierbij wordt gerefereerd naar de eerste lijst.
15. Vermoed u dat de gebruikte interventies succesvol zijn binnen de werving- en selectieproces van uw bedrijf?
 - a. Hierbij wordt gerefereerd naar de eerste lijst.
16. Hanteert uw bedrijf nog andere interventies die niet zijn bevraagd in de enquête?

(Rademaker, 2019).

Bijlage 2: Analyseschema

Groen: bevorderend ten aanzien van de interventie, Rood: belemmerend ten aanzien van de interventie

Vraag	Antwoord respondent 1	Antwoord respondent 2	Antwoord respondent 3
Vraag 1	Antwoord wel: Respondent vindt het gebruik hiervan niet meer dan logisch. Etnische achtergrond is voor de respondent niet belangrijk. De benodigde competenties worden gevraagd.	Antwoord wel: Respondent geeft aan dat de helft van de vacatures wordt vervuld door via-via referenties, echter droogt deze groep op. Schoonmaaksector denkt bewust na over welke doelgroep bereikt moet worden. Bijvoorbeeld naar studenten. Ziet ook verschil in vacature eisen ontstaan met de tijd.	Antwoord niet: Op de website staan conceptvacatureteksten om te zien wat onderwerpen zijn waar iemand aan kan werken. Klassieke vacatures wordt alleen gebruikt voor de staffuncties. Verspreiden van naamsbekendheid om via deze weg het aanbod te genereren.
Vraag 2	Antwoord wel: Doet dit bewust, ziet alleen wel dat functienamen vaak wel een mannelijke naam hebben, zoals officemanager en communicatieadviseur. Geeft wel aan bewust gebruik te maken van objectieve criteria en dus ook bewust medewerk(st)er te vragen in een vacature. Respondent maakt gebruik van een formulier per sollicitatiegesprek om te evalueren.	Antwoord wel: Respondent gelooft niet in objectiviteit. Respondent geeft aan dat mensen graag objectief willen zijn maar het niet daadwerkelijk zijn.	Antwoord niet: Respondent geeft aan hoofdzakelijk te selecteren op technische kennis en expertise. Verder worden competenties niet tijdens het selectiegesprek gekwalificeerd. Geen gebruik van een evaluatieformulier. Kwaliteiten van medewerkers staan centraal.
Vraag 3	Antwoord niet: Respondent geeft aan er niet mee bezig te zijn. Respondent is degene die de eerste selectie maakt en geeft aan niet gevoelig te zijn voor vooroordelen. Wanneer de respondent het selectiegesprek samen met een manager voert is de respondent wel bewust bezig met het niet meenemen van naam etc. in de beoordeling.	Antwoord niet: In de sector schoonmaak wordt niet gekeken naar naam en/of migratieachtergrond. Wordt als niet nuttig beschouwd.	Antwoord niet: Respondent vindt het naar. Kan ook niet vanuit veiligheidsoogpunt.

Vraag 4	Antwoord niet: Gebeurd niet, respondent geeft de grootte van het bedrijf als verklaring. Organisatie is te klein om bijeenkomsten te organiseren. Daarnaast staan zij discriminerende uitingen niet toe vanuit de sociale acceptatie.	Antwoord niet: Respondent geeft aan dat het nog niet wordt toegepast. Noemt een training voor leidinggevenden om met meerdere culturen in een team om te gaan, maar die staat nog in de kinderschoenen.	Antwoord niet: Respondent vindt het moeilijk om te zien of bewustwording effect zal hebben binnen de organisatie. “Ontstaan ruzies door culturele verschillen of ontstaan deze door persoonlijke verschillen” Hier is de respondent nog mee bezig.
Vraag 5	Antwoord wel: Respondent geeft aan dat wanneer een team met een overwegend Nederlandse cultuur twee kandidaten heeft, een met migratieachtergrond en een zonder dat de voorkeur dan naar diegene met migratieachtergrond uitgaat. Om zo diversiteit in het team te bewerkstelligen.	Antwoord niet: Niet nodig.	Antwoord niet: Zijn er niet mee bezig, kijken vooral naar kwaliteit.
Vraag 6	Antwoord niet: Niet van toepassing.	Antwoord niet: Niet nodig.	Antwoord niet: Zijn er niet mee bezig, kijken vooral naar kwaliteit.
Vraag 7	Antwoord niet: Selectiecommissie wordt wel gebruikt! Eerste ronde alleen recruiter Tweede ronde de manager Derde ronde met een eventuele collega. Wordt niet bewust gekozen voor diversiteit in de commissie. Respondent geeft aan daar de keuze niet voor te hebben in het personeel, veel unieke functies teams bestaan in sommige gevallen uit twee personen.	Antwoord wel: Wordt vaak toegepast, maar niet vaak genoeg. Ziet in de sector dat een recruiter dezelfde mensen aan blijft nemen, met verschillende recruiters wordt ook de aangenomen groep sollicitanten meer divers. De respondent geeft aan te vinden dat de mensen die samen moeten werken met de sollicitant ook het selectiegesprek moeten voeren, HR moet daarbij zijn mond houden.	Antwoord niet: Wordt niet toegepast om de werknemer anders te beoordelen of beter te selecteren. Maar wordt juist andersom toegepast om meer toenadering te zoeken met de sollicitant. “Zo worden Franse medewerkers betrokken bij Franse sollicitanten, om ook in hun eigen taal toestanden als leefomgeving te bespreken.” Met als doel de sollicitant zich thuis te laten voelen.
Vraag 8	Antwoord wel: Respondent geeft aan dat deze interventie wel wordt	Antwoord niet: Wordt niet toegepast, vacature wordt ad hoc	Antwoord niet: Kan niet vanuit veiligheidsoogpunt, mag niet

	gebruikt, als derde ronde in het sollicitatiegesprek. Niet bij elke functie Respondent geeft aan het fijn te vinden dat deze interventie wordt gebruikt.	opgesteld en zo snel mogelijk ingevuld. Als alternatieven worden proeftijd en uitleg op de eerste werkplek genoemd.	zomaar op de werkvloer komen. Opendagen worden wel gebruikt, met als doelgroep studenten/ nieuwe mensen op de arbeidsmarkt. Vooral HBO/WO als doelgroep.
Vraag 9	Antwoord Wel: Zijn transparant vanuit de organisatie kernwaarden.	Antwoord wel: Er wordt besproken wanneer iemand kan werken en of diegene het werk aankan. Meer niet.	Antwoord wel: Onderwerpen en selectierondes worden van tevoren gecommuniceerd.
Vraag 10	Antwoord wel: Boren eigen netwerken aan van medewerkers en maken gebruik van studentenverenigingen.	Antwoord wel: Wordt gedaan door medewerkers, via-via wervingskanaal.	Antwoord niet: Respondent geeft aan het niet serieus te doen.
Vraag 11	Antwoord wel: Er wordt geëvalueerd met de gehele commissie. Gebeurt alleen niet met iemand die buiten het werving- en selectieproces staat.	Antwoord niet: In de sector schoonmaak gebeurt dit niet. In selectiegesprekken gaat het vaak alleen maar over de beschikbaarheid van de sollicitant.	Antwoord niet: Evaluaties worden wel gedaan. Recruiters zijn gedeeltelijk wel en gedeeltelijk niet getraind in het voeren van selectiegesprekken.
Vraag 12	Antwoord niet: Wordt geen gebruik gemaakt van assessments, opdrachten die worden gegeven worden van tevoren besproken om zeker te zijn of iemand het goed begrijpt.	Antwoord wel: Wordt gebruikt in grotere bedrijven (10.000 medewerkers) voor leidinggevende functies	Antwoord niet: Wordt niet gebruikt
Vraag 13	Antwoord niet: Bij hogere functies toch weer wel, zijn er alleen niet bewust mee bezig. Respondent zegt daar te klein voor, ongeveer 6 vacatures per jaar.	Antwoord wel: Medewerkers zijn ambassadeurs, via-via wordt vaak gebruikt als wervingskanaal. Worden ook gebruikt in employer branding door bijvoorbeeld ASITO.	Antwoord wel: Werving via-via van medewerkers. Kan vraagtekens zetten bij het meer divers worden bij het werven via-via. De al aanwezige groepen komen in grotere getallen binnen.
Vraag 14	Interventies worden niet echt toegepast	Niet bekend, zijn geen meetinstrumenten voor.	Respondent denkt van wel.
Vraag 15	Respondenten heeft wel het idee dat de interventies succesvol zijn.	Respondent ziet dat via-via netwerk meest gebruikt wordt. Instrumenten worden verder niet vergeleken.	
Vraag 16	Nee	Nee	Training van leidinggevend in management van verschillende culturen.

Extra	Respondent geeft aan dat discriminerende uitingen door de gehele organisatie niet worden geaccepteerd. Respondent geeft aan dat wanneer een medewerker meerdere keren een discriminerende uiting gemaakt heeft, er een kans is op ontslag. Is daadwerkelijk voorgekomen. “Wrijving geeft glans”	Beantwoordt vanuit het oog van een vakbondsbestuurder. Antwoorden kunnen als geldend worden gezien voor de gehele schoonmaaksector. 9000 bedrijven, 6 grote bedrijven deze zijn er mee bezig. +- 10.000 mensen, middensegment 500-1000 bedrijven zijn er wisselend mee bezig. Kleiner dan 500 is er niet mee bezig. Antwoorden zijn gebaseerd op de grote en middenbedrijven dit is +- 75% van de populatie. De respondent ziet uitschieters in de sector waarbij volledige teams een Turkse achtergrond hebben, de respondent ziet dit als een probleem omdat de voertaal in dat team Turks is geworden en dus andere nationaliteiten uitsluit. Schoonmaaksector is heel cultureel divers. Strategische planning is niet aanwezig. Meer diversiteit leidt tot meer acceptatie! Niet twee groepen tegen elkaar.	Respondent geeft aan vaak te rekruteren in het buitenland. Door middel van het bezoeken van banendagen. Toch komt meer dan de helft uit Nederland, maar is vaak niet Nederlands. Respondent ziet wel extra waarde van mensen die beter aansluiten bij klanten. Zoals Chinese medewerkers die makkelijker kunnen communiceren met Chinese klanten. “60% bij ons is buitenlander” Respondent geeft aan dat veel van deze “buitenlanders” hun eigen land hebben verlaten en daardoor al minder met hun eigen cultuur hebben. Intern onderzoek van Hofstede naar cultuurachtergrond. Medewerkers zijn allemaal eensgezind want, bèta, techneut, nerds. Dit is in dit bedrijf belangrijker dan de culturele achtergrond. “Niet wetenschappelijk onderbouwd, maar we kunnen concluderen dat wij door het werk dat wij doen meer overeenkomsten dan verschillen hebben.” Respondent ziet krappe arbeidsmarkt als sterk emanciperend. Werknemers worden hier als speciaal gezien, “net zoals bij voetballers, als hij of zij goed kan voetballen wil je hem ook niet kwijt, maakt niet uit welke kleur”.
-------	--	--	---

			"200 studenten tegenover 3000 vacatures op banenmarkten"
--	--	--	--

Vraag	Antwoord respondent 4	Antwoord respondent 5	Antwoord respondent 6
Vraag 1	Antwoord wel: Diversiteit staat hoog in het vaandel. Vacatureteksten worden zo breed mogelijk aangepast. Functionamen worden niet aangepast.	Antwoord niet: Taaleisen worden niet meegenomen, vacatures worden in het Nederlands geschreven, maar niet als eis genoemd. Wordt ook geen onderscheid gemaakt in geslacht, in de naam van de vacature.	Antwoord niet: Organisatie maakt vacature teksten aan de hand van de vrijgekomen vacature, zonder daar een doelgroep bij in gedachte te nemen. Vacatures worden zo neutraal mogelijk opgesteld. "Goede mondelinge en schriftelijke vaardigheden."
Vraag 2	Antwoord wel: Inhoudelijke harde eisen zijn het belangrijkste. "Kwaliteit staat voorop" Formulier wordt gebruikt, zijn diversiteit neutraal. Geen naam of culturele achtergrond.	Antwoord niet: Bij het beoordelen van sollicitanten wordt geen gebruik gemaakt van formulieren.	Antwoord niet: Evaluatie wordt ad hoc gedaan, hier is geen structuur voor.
Vraag 3	Antwoord niet: Nee, alles komt bij ons via de normale manier binnen, cv en motivatiebrief.	Antwoord wel: Respondent geeft aan dit toch niet te gebruiken. Vindt anoniem solliciteren overbodig. "Wij kijken niet naar naam"	Antwoord niet: Wordt niet gedaan, is geen beleid op gemaakt. "Is geen oplossing voor het probleem"
Vraag 4	Antwoord wel: Er is een bijeenkomst georganiseerd, waarbij er een aantal stellingen behandeld werden en om meer interactie tussen de afdelingen te bewerkstelligen, zodat iedereen elkaar wat beter leert kennen.	Antwoord onbekend: Respondent is hiervan niet op de hoogte, dit wordt door een ander onderdeel van HR geregeld.	Antwoord wel: De hele organisatie gaat door een bewustwordingsprogramma over aannames en vooroordelen.
Vraag 5	Antwoord niet: Nieuwe wetgeving (GDPR) verbiedt het registreren van etnische afkomst.	Antwoord wel: "Wij moeten een bepaald percentage vrouwen in de organisatie hebben."	Antwoord niet: Bewerkstelligt positieve discriminatie. Wordt niet gestuurd op achtergrond, geslacht en

		Dit gebeurt niet op culturele achtergrond.	leeftijd. Alleen handicap wordt specifiek gestuurd.
Vraag 6	Antwoord niet: Zelfde als vraag vijf.	Antwoord wel: Zelfde als vraag vijf.	Antwoord niet: Zelfde als vraag vijf.
Vraag 7	Antwoord niet: "Wij hebben geen commissie" Selecteurs worden ook niet gebaseerd cultuur, meer naar wie is de directe leidinggevende en met wie gaat de kandidaat het meest werken. Respondent vindt het ethisch onverantwoord dat selecteurs op basis van culturele achtergrond bij een selectiegesprek worden betrokken.	Antwoord wel: Respondent geeft aan dat het kiezen van bepaalde selecteurs om iemand met een andere culturele achtergrond een grotere kans te geven, veel lijkt op positieve discriminatie. Ziet het ook als hokjes denken, in de vorm van mijn sollicitant is een Marrokkaan, dus daar moet een Marrokkaan tegenover. Gebeurd ook niet ten behoeve van vrouwen. "Komt wel voor, maar gebeurt niet bewust"	Antwoord Wel: Wordt gebruik gemaakt van een selectiecommissie. "Bij het starten van de procedure wordt deze commissie samengesteld" "Vaak vijf tegen een" De selectiecommissie is vaak bij toeval divers samengesteld, wordt niet bewust gedaan.
Vraag 8	Antwoord niet: Wordt niet gedaan omwille van bedrijfsgevoelige informatie.	Antwoord wel: "Soms wel, soms niet" Verschilt per functie, Junior monteur bijvoorbeeld wel. Dit zijn functies die intern nog een opleiding krijgen.	Antwoord niet: Instrument wordt niet structureel in selectie gebruikt. Voor interne sollicitaties bestaat wel de mogelijkheid om bij afdelingen langdurig mee te werken en leren. Oftewel Learning on the job.
Vraag 9	Antwoord wel: Respondent geeft aan transparant te zijn in de reden van afwijzen en het noemen van aantal sollicitanten. Transparant in de selectiemethoden zoals bedoeld in de theorie, voorlichten over welke vragen gesteld kunnen worden etc. Wordt echter niet gebruikt.	Antwoord wel: Soms wordt eerst ter oriëntatie gebeld met kandidaat. Daarbij kan het voor komen dat de tip wordt gegeven om bepaalde onderwerpen goed voor te bereiden.	Antwoord wel: Zijn transparant in de feedback en geven bij afwijzingen tips om het volgend jaar nog eens te proberen.
Vraag 10	Antwoord wel: Respondent ziet dit enerzijds als positieve discriminatie.	Antwoord onbekend: Staan weleens op een dag van de UWV voor mensen die een jaar of langer van	Antwoord onbekend: Respondent geeft aan dit niet zeker te weten.

	Zijn wel actief op zoek naar “mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt” om zo aan de eisen van de participatiewet te voldoen.	een uitkering leven. Om via deze weg mensen een kans te geven in de organisatie.	
Vraag 11	Antwoord niet: “Vanwege het werktempo doen wij dit niet” Overleg gebeurt één op één, na elk gesprek in het selectieproces	Antwoord wel: Er wordt mondeling geëvalueerd, dit gebeurt niet op een gestructureerde manier. Zoals een beoordelingsformulier.	Antwoord wel: “Structureel, denk ik niet”
Vraag 12	Antwoord wel: Assessments worden afgenomen bij erkende assessmentbureaus. “Ik neem aan dat die aangesloten zijn bij het NIDAP”	Antwoord wel: Assessments worden afgenomen bij erkende assessmentbureaus. De assessments zijn vermoedelijk cultuur-neutraal: “Vast wel, want wij maken gebruik van echt zo’n assessmentbureau”	Antwoord onbekend: Assessments worden afgenomen bij erkende assessmentsbureaus.
Vraag 13	Antwoord wel: “Via-via recruitment is ons belangrijkste wervingskanaal.”	Antwoord wel: Foto’s en filmpjes worden gecommuniceerd. “Wij zien ook dat wanneer wij foto’s van iemand met een Marokkaanse achtergrond plaatsen bij een vacature, de vacature vaker wordt bekeken.” Dit zien zij in de rapportages die zij krijgen vanuit een onlinemarketingbureau.	Antwoord niet: Respondent geeft aan het wel te willen maar denk niet dat het gebeurt. “Recruitment gebeurt veelal op de ouderwetse manier, veel tekst”
Vraag 14	Ja	Ja	Nee, wij hebben geen objectieve interventies gedaan.
Vraag 15	Alle vacatures worden vervuld. Wij maken bijna geen gebruik meer van detacheringsbureaus. Nieuwe werknemers blijven lang zitten	Wij merken het als wij onze externe communicatie richten op mensen met een niet-westerse migratieachtergrond. Dit wordt niet gemeten in het aantal aangenomen sollicitanten. Maar in het aantal aanmeldingen.	Ja, “Interventies op zich kunnen werken”
Vraag 16	Nee	Nee	Nee

Extra	Interventies worden niet direct ingezet voor het vergroten van culturele diversiteit. “Wordt niet gekeken naar culturele achtergrond” Charter getekend, “vrouwen aan de top” “Werken samen met tig nationaliteiten, maar in het begin zijn wij collega’s”	Wanneer vrouwen reageren krijgen zij voorrang, want mannenwereld. Cv mag hier minder goed bij zijn, als het karakter en vaardigheden binnen de organisatie passen. Dit wordt goed gemaakt door interne opleiding. Diversiteit staat hoog op de agenda. Een aantal vacatures staan eerst een x aantal maanden open voor alleen vrouwen, na die maanden kunnen deze vacatures ook opengaan voor mannen. Mits niet al vervuld. “Meer gericht op genderdiversiteit dan op culturele diversiteit” Selectiecriteria lijken af te nemen door de krimpende arbeidsmarkt.	De wens ligt meer bij gehandicapten als doelgroep. Interne groep die discriminatie binnen de organisatie opmerkt. “Binnen beginnen is buiten winnen.” “Op dit moment werkt onze P&O net zoals die werkte in 1976.” “De oplossing zit hem in het bewust worden van uitsluiten op basis van naam en een omgeving die je daarop aanspreekt” “In ons beleid staat dat wij divers en inclusief willen zijn, maar dat zijn twee woorden” Hiermee wordt bedoeld dat er geen acties zijn benoemd hoe dit gedaan zou moeten worden.
-------	--	--	--

Bijlage 3: Overige resultaten

Objectieve selectiecriteria

Wel: 42,86%

Niet: 42,86%

Onbekend: 14,29%

Terwijl bijna alle, op respondent 2 na, respondenten aangeven dat kwaliteiten en kennis centraal staan in het aannemen van een kandidaat. Bevestigen Respondent 3, 5 en 6 geen gebruik te maken van een evaluatieformulier. Respondenten 4 en 1 doen dit wel, zo gebruikt respondent 4 een formulier wat diversiteitsneutraal is, zonder naam of culturele achtergrond. Respondent 2 geeft aan niet te geloven in objectiviteit, de respondent geeft aan dat mensen wel objectief willen zijn maar het niet daadwerkelijk zijn.

Bewustwordingsbijeenkomsten

Wel: 25%

Niet: 57,14%

Onbekend: 17,86%

Een van de redenen waarom respondent 1 dit niet inzet is omdat de respondent vindt dat de organisatie daarvoor te klein is. Wel ziet de respondent dat de sociale acceptatie (zoals eerder vernoemd in de rol van HR, situatieschets) discriminerende uitingen niet toestaat. Respondent 2 en 3 geven aan het momenteel nog niet toe te passen, maar er wel mee bezig te zijn. Zo is respondent 2 bezig met een training voor leidinggevende om met meerdere culturen om te gaan. Respondent 4 en 6 passen deze interventie wel toe, zo gaat bij respondent 6 de hele organisatie een bewustwordingsprogramma volgen.

Streefcijfers

Wel: 21,43%

Niet: 64,29%

Onbekend: 14,29%

Alle respondenten geven aan dit niet toe te passen op het gebied van culturele diversiteit. Respondent 4 noemt hierbij de nieuwe wetgeving omtrent privacy, waarin staat dat het in beginsel verboden is om gegevens te registreren waaruit de etnische afkomst blijkt (art. 9:1 GDPR). Deze interventies worden daarentegen wel toegepast op andere doelgroepen zoals voor vrouwen door respondent 5. Respondent 3 geeft aan dit niet toe te passen omdat er binnen die organisatie vooral naar kwaliteiten wordt gekeken.

Meeloop dag

Wel: 39,29%

Niet: 50%

Onbekend: 10,71%

Respondenten 4 en 3 geven aan dat deze interventie niet wordt gebruikt vanwege bedrijfsgevoelige informatie en/of veiligheidsredenen. Respondent 1 geeft aan deze interventie wel te gebruiken als selectie instrument. De respondenten noemen ook alternatieven, zoals proeftijd en opendagen. De opendagen hebben dan vooral als doelgroep studenten (hbo/wo) en mensen die nieuw zijn op de arbeidsmarkt.

Netwerken ondervertegenwoordigde groepen

Wel: 32,14%

Niet: 50%

Onbekend: 17,86%

Voor het netwerken van ondervertegenwoordigde groepen gebruikt respondent 1 de aangesloten studentenverenigingen. Respondent 3 geeft aan dit niet serieus te doen, respondent 4 geeft aan dit als positieve discriminatie te zien. Daarentegen geeft respondent 4 aan actief bezig te zijn met het zoeken naar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Evaluatiegesprek selectiecommissie

Wel: 21,43%

Niet: 64,29%

Onbekend: 14,29%

Respondenten noemen verschillende redenen waarom deze interventie niet naar behoren wordt toegepast. Zo wordt het werktempo genoemd, is er geen structuur aangebracht in het evalueren of wordt het gesprek niet gehouden met iemand die niet betrokken is bij het selectieproces. Respondent 2 geeft aan dat dit niet relevant is voor de sector schoonmaak.

Cultuur-neutrale selectie instrumenten

Wel: 10,71%

Niet: 53,57%

Onbekend: 35,71%

Twee van de respondenten maken geen gebruik van assessments. Drie respondenten geven aan wel assessments te gebruiken, maar weten niet zeker of deze cultuur-neutraal zijn. De respondenten vermoeden of nemen aan dat dit wel het geval is omdat de assessments worden afgenomen bij erkende assessmentsbureaus.

Bijlage 4: enquêtevragen

Dezelfde enquêtevragen worden gebruikt in het onderzoek van Rademaker (2019).

Diversiteitsinterventies in de profit-sector

Wij, Mathieu Rademaker en Chris van de Langkruis, zijn studenten van de Hogeschool Leiden. Wij verrichten in opdracht van Netwerkraad Wereldburgers FNV onderzoek naar diversiteitsinterventies, welke en waarom deze geïmplementeerd worden bij bedrijven, om zo tot aanbevelingen te komen die zouden leiden tot een gelijkwaardige werving en selectieprocedure binnen bedrijven.

Met diversiteit wordt de verscheidenheid tussen mensen bedoeld, verscheidenheid in waarden, attitudes, cultuur, overtuigingen, etnische achtergrond, seksuele geaardheid, kennis, vaardigheden en levenservaring. Het doel van diversiteitsinterventies is het op een positieve manier benutten van de verscheidenheid tussen mensen. Diversiteitsinterventies zijn dan ook methodes of maatregelen waarmee dit doel bereikt wordt.

Het uitgangspunt van deze enquête is inzicht verkrijgen in welke diversiteitsinterventies worden ingezet bij bedrijven in de Nederlandse profit-sector. Vervolgens wordt er verdiepend onderzoek gedaan onder respondenten die wensen mee te doen aan vervolgonderzoek in de vorm van een interview.

Uw deelname aan deze enquête wordt op prijs gesteld. Het invullen van deze enquête duurt ongeveer 5-10 minuten. Aan het eind van de enquête is er de mogelijkheid om uw contactgegevens achter te laten om een interview af te geven, dit is dus niet verplicht. Verder is de enquête volledig anoniem.

In deze enquête wordt er gevraagd naar bepaalde diversiteitsinterventies en of deze worden gehanteerd in het werven van mbo functies en het werven van hbo/wo functies. Mbo functies zijn functies waarbij het minimale opleidingsniveau mbo is, net als bij hbo/wo functies.

*Vereist

Algemene gegevens:

Hieronder volgen een aantal vragen om wat achtergrondgegevens uit te vragen van de branche waarin u werkzaam bent en het aantal medewerkers.

1. In welke sector is uw bedrijf werkzaam? **Markeer slechts één ovaal.*

- ☐ Land- en tuinbouw, visserij, winning van delfstoffen
- ☐ Procesindustrie: Voedings- en genotsmiddelen
- ☐ Grafimedia
- ☐ Metalektro en metaalnijverheid
- ☐ Overige industrie
- ☐ Bouwnijverheid en bouwinstallatie
- ☐ Mobiliteitsbranche
- ☐ Groothandel
- ☐ Detailhandel
- ☐ Vervoer en opslag
- ☐ Horeca, catering en verblijfsrecreatie
- ☐ Informatie en communicatie
- ☐ Financiële dienstverlening
- ☐ Arbeidsbemiddeling, uitzendbureaus en personeelsbeheer
- ☐ Schoonmaak
- ☐ Overige zakelijke dienstverlening
- ☐ Openbaar bestuur, inclusief overheidsdiensten
- ☐ Onderwijs
- ☐ Zorg
- ☐ Welzijn, Kinderopvang Jeugd, Maatschappelijke opvang, Sociaal-cultureel werk
- ☐ Cultuur, sport en recreatie
- ☐ Overige dienstverlening, huishoudens extraterritoriale organisaties
- ☐ Installatiebranche
- ☐ Bouwinstallatie

2. Hoeveel medewerkers werken in uw bedrijf? **Markeer slechts één ovaal.*

- ☐ 1 tot en met 24 medewerkers
- ☐ 25 tot en met 50 medewerkers
- ☐ 51 tot en met 100 medewerkers
- ☐ 101 tot en met 200 medewerkers
- ☐ 201 tot en met 500 medewerkers
- ☐ Meer dan 500 medewerkers

3. Wat is de gemiddelde leeftijd van alle medewerkers van uw bedrijf? **Markeer slechts één ovaal.*

- ☐ 18 tot en met 30 jaar
- ☐ 31 tot en met 40 jaar
- ☐ 41 tot en met 50 jaar
- ☐ 51 jaar en ouder

4. Bent u betrokken bij het werving en selectieproces of bij de ontwikkeling ervan binnen uw organisatie? *

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ Ja
☐ Nee

Diversiteitsinterventies in het werving en selectieproces

Hieronder volgen 13 vragen over welke diversiteitsinterventies uw bedrijf hanteert bij het werven en selecteren van personeel. Selecteer per functiegroep of uw organisatie wel of niet gebruik maakt van de beschreven diversiteitsinterventies.

1. Vacaturetekst aanpassen

In uw organisatie wordt gebruikgemaakt van vacatureteksten die naar meerdere doelgroepen toegeschreven zijn, zoals:
Verpleegkundige gezocht, docent gezocht m/v/x en een persoon voor het uitvoeren van secretariaatsaken.

5. 1a. Hanteert uw organisatie de bovenstaande diversiteitsinterventie voor het werven van mbo functies? *

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ Wel
☐ Niet
☐ Onbekend

6. 1b. Hanteert uw organisatie de bovenstaande diversiteitsinterventie voor het werven van hbo/wo functies? *

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ Wel
☐ Niet
☐ Onbekend

2. Objectieve selectiecriteria

In uw organisatie wordt tijdens sollicitatiegesprekken gebruikgemaakt van een vaste set vragen, die aan alle kandidaten wordt voorgelegd.

7. 2a. Hanteert uw organisatie de bovenstaande diversiteitsinterventie voor het werven van mbo functies? *

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ Wel
☐ Niet
☐ Onbekend

8. **2b. Hanteert uw organisatie de bovenstaande diversiteitsinterventie voor het werven van hbo/wo functies? ***

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ Wel
☐ Niet
☐ Onbekend

3. Anoniem solliciteren

In uw organisatie wordt gebruikgemaakt van anoniem solliciteren waarbij bijvoorbeeld de naam, geboortedatum en / of het geslacht worden weggehaald bij de beoordeling van cv's.

9. **3a. Hanteert uw organisatie de bovenstaande diversiteitsinterventie voor het werven van mbo functies? ***

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ Wel
☐ Niet
☐ Onbekend

10. **3b. Hanteert uw organisatie de bovenstaande diversiteitsinterventie voor het werven van hbo/wo functies? ***

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ Wel
☐ Niet
☐ Onbekend

4. Bewustwordingsbijeenkomsten

In uw organisatie worden trainingen en/of workshops georganiseerd, die zijn gericht op het bespreken en inzichtelijk maken van bijvoorbeeld uitsluitingsmechanismen, het ontstaan van vooroordelen en discriminatie.

11. **4a. Hanteert uw organisatie de bovenstaande diversiteitsinterventie voor het werven van mbo functies? ***

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ Wel
☐ Niet
☐ Onbekend

12. **4b. Hanteert uw organisatie de bovenstaande diversiteitsinterventie voor het werven van hbo/wo functies? ***

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ Wel
☐ Niet
☐ Onbekend

5. Streefcijfers

In uw organisatie zijn streefcijfers opgesteld ten aanzien van het aantrekken van specifieke (culturele) doelgroepen.

13. **5a. Hanteert uw organisatie de bovenstaande diversiteitsinterventie voor het werven van mbo functies? ***

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ Wel
☐ Niet
☐ Onbekend

14. **5b. Hanteert uw organisatie de bovenstaande diversiteitsinterventie voor het werven van hbo/wo functies? ***

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ Wel
☐ Niet
☐ Onbekend

Diversiteitsinterventies in het werving en selectieproces

Welke diversiteitsinterventies hanteert uw bedrijf bij het werven en selecteren van personeel. Selecteer per functiegroep of uw organisatie wel of niet gebruik maakt van de beschreven diversiteitsinterventies.

6. Quota's

In uw organisatie wordt gebruikgemaakt van quota's; dit zijn harde cijfers die behaald moeten worden. Bijvoorbeeld: eind 2019 tien medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond aangenomen hebben.

15. **6a. Hanteert uw organisatie de bovenstaande diversiteitsinterventie voor het werven van mbo functies? ***

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ Wel
☐ Niet
☐ Onbekend

16. **6b. Hanteert uw organisatie de bovenstaande diversiteitsinterventie voor het werven van hbo/wo functies? ***

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ Wel
☐ Niet
☐ Onbekend

7. Diverse selectiecommissie

In uw organisatie wordt gebruikgemaakt van een commissie voor het selecteren van kandidaten. Deze commissie bestaat uit selecteurs met verschillende culturele achtergronden.

17. **7a. Hanteert uw organisatie de bovenstaande diversiteitsinterventie voor het werven van mbo functies? ***

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ Wel
☐ Niet
☐ Onbekend

18. **7b. Hanteert uw organisatie de bovenstaande diversiteitsinterventie voor het werven van hbo/wo functies? ***

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ Wel
☐ Niet
☐ Onbekend

8. Meeloopdag

In uw organisatie worden meeloopdagen gehanteerd als selectieronde.

19. **8a. Hanteert uw organisatie de bovenstaande diversiteitsinterventie voor het werven van mbo functies? ***

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ Wel
☐ Niet
☐ Onbekend

20. **8b. Hanteert uw organisatie de bovenstaande diversiteitsinterventie voor het werven van hbo/wo functies? ***

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ Wel
☐ Niet
☐ Onbekend

9. Transparantie over selectieprocedure

In uw organisatie worden sollicitanten vooraf aan de selectieprocedure ingelicht over wat de selectieprocedure inhoudt en wat er van hen wordt verwacht.

21. **9a. Hanteert uw organisatie de bovenstaande diversiteitsinterventie voor het werven van mbo functies? ***

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ Wel
☐ Niet
☐ Onbekend

22. 9b. Hanteert uw organisatie de bovenstaande diversiteitsinterventie voor het werven van hbo/wo functies? **Markeer slechts één ovaal.*

- ☐ Wel
- ☐ Niet
- ☐ Onbekend

Diversiteitsinterventies in het werving en selectieproces

Welke diversiteitsinterventies hanteert uw bedrijf bij het werven en selecteren van personeel. Selecteer per functiegroep of uw organisatie wel of niet gebruik maakt van de beschreven diversiteitsinterventies.

10. Netwerken ondervertegenwoordigde groepen

In uw organisatie wordt gebruikgemaakt van periodieke bijeenkomsten gericht op onderling netwerken met ondervertegenwoordigde groepen en het verspreiden van vacatures onder vertegenwoordigde groepen.

23. 10a. Hanteert uw organisatie de bovenstaande diversiteitsinterventie voor het werven van mbo functies? **Markeer slechts één ovaal.*

- ☐ Wel
- ☐ Niet
- ☐ Onbekend

24. 10b. Hanteert uw organisatie de bovenstaande diversiteitsinterventie voor het werven van hbo/wo functies? **Markeer slechts één ovaal.*

- ☐ Wel
- ☐ Niet
- ☐ Onbekend

11. Evaluatiegesprek selectiecommissie

In uw organisatie wordt per selectiegesprek een evaluatiegesprek gehanteerd tussen de selectiecommissie en een medewerker die niks te maken heeft gehad met het selectieproces. In dit gesprek wordt de keuze voor het aannemen of afwijzen van de kandidaat door de selectiecommissie verantwoord.

25. 11a. Hanteert uw organisatie de bovenstaande diversiteitsinterventie voor het werven van mbo functies? **Markeer slechts één ovaal.*

- ☐ Wel
- ☐ Niet
- ☐ Onbekend

26. **11b. Hanteert uw organisatie de bovenstaande diversiteitsinterventie voor het werven van hbo/wo functies? ***

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ Wel
- ☐ Niet
- ☐ Onbekend

12. Cultuur-neutrale selectie instrumenten

In uw organisatie wordt nadrukkelijk gebruikgemaakt van cultuur-neutrale selectie-instrumenten tijdens de assessments, zoals vastgesteld door het NIP (Nederlands Instituut van Psychologen).

27. **12a. Hanteert uw organisatie de bovenstaande diversiteitsinterventie voor het werven van mbo functies? ***

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ Wel
- ☐ Niet
- ☐ Onbekend

28. **12b. Hanteert uw organisatie de bovenstaande diversiteitsinterventie voor het werven van hbo/wo functies? ***

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ Wel
- ☐ Niet
- ☐ Onbekend

13. Werven met ambassadeurs

In uw organisatie wordt gebruikgemaakt van werven met ambassadeurs. Potentiële nieuwe werknemers uit een moeilijk te bereiken doelgroep worden geprobeerd te bereiken via een huidige werknemer (ambassadeur) uit diezelfde moeilijk te bereiken doelgroep.

29. **13a. Hanteert uw organisatie de bovenstaande diversiteitsinterventie voor het werven van mbo functies? ***

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ Wel
- ☐ Niet
- ☐ Onbekend

30. **13b. Hanteert uw organisatie de bovenstaande diversiteitsinterventie voor het werven van hbo/wo functies? ***

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ Wel
- ☐ Niet
- ☐ Onbekend

Contactgegevens

Voor verdiepend onderzoek zouden wij graag een aantal bedrijven interviewen, respectievelijk aan de reacties. Als u hierin vrijblijvend geïnteresseerd bent, vragen wij u naar uw e-mail en telefoonnummer. Wij stellen dit erg op prijs.

31. E-mail

32. Telefoonnummer

33. Organisatie

Hartelijk dank voor het invullen van deze enquête.

Mogelijk gemaakt door

