DIVERSITEIT IN BEDRIJF

DIVERS WERVEN EN SELECTEREN

KENNISDOCUMENT

19 MAART 2018

DIVERSITEIT IN BEDRIJF

Diversiteit in bedrijf is een initiatief van de **Stichting van de Arbeid**, het overlegorgaan van de centrale organisaties van werkgevers en werknemers: Vereniging VNO-NCW, MKB-Nederland, LTO-Nederland, FNV, CNV en VCP. *Diversiteit in bedrijf* wordt mede financieel mogelijk gemaakt door de Raad voor het Overheidspersoneelsbeleid (ROP, het centrale overlegplatform van de gezamenlijke sector werkgevers en werknemers bij de overheid) en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

STICHTING VAN DE ARBEID

Diversiteit in bedrijf **overstijgt** verschillende diversiteitsdimensies, **verbindt** netwerken van bedrijven en maatschappelijke organisaties, **ondersteunt** bedrijven bij het versterken van diversiteit en inclusie en **meet** de resultaten van het diversiteitsbeleid.

Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag

T: 070 – 3 499 576
E: DIB@stvda.nl

www.diversiteitinbedrijf.nl
@CharterDiv
Diversiteit in bedrijf

Inhoud

Inleiding 5

1. De businesscase 6

2. Knelpunten 7
1.1. Vooroordelen 7
1.2. Profilering 8
1.3. Werving 8
1.4. Selectie 9

3. Aanbevelingen werven en selecteren 10
1.5. (On)bewuste vooroordelen 10
1.6. Draag diversiteit uit 10
1.7. Werving 11
1.8. Selectie 13

4. Conclusie 16

Bijlage 1 Meer werkzoekenden uit de kans roep bereiken 17

Bijlage 2 Mannelijke en vrouwelijke woorden 21

INLEIDING

Veel bedrijven en organisaties beogen meer diversiteit in de samenstelling van het personeelsbestand. Zo is er een grote vraag naar vrouwen in de techniek en naar medewerkers met een migratieachtergrond in bijvoorbeeld de zorgsector. Maar of het lukt om bedrijven diverser te maken, hangt veelal af van de wervings- en selectieprocedures. Deze bepalen in hoge mate de instroom van nieuw personeel: wie solliciteert en wie wordt aangenomen.

Verschillende onderzoeken wijzen uit dat de wervings- en selectieprocedures vaak niet voldoende inclusief zijn[1] en derhalve vooral medewerkers aantrekken waarvan de achtergrond en kenmerken overeenkomen met het profiel van het zittend personeel. Dit Kennisdocument gaat in op de vraag welke stappen bedrijven kunnen zetten om meer diversityproof te werven en selecteren.

De match tussen organisatie en kandidaat wordt in de vakliteratuur ook wel person-organization-fit genoemd. 'P-O fit' is de overeenstemming tussen de waarden van de werkgever en die van de werknemer.[2] Het weerspiegelt de mate waarin een persoon zich thuis voelt in de werkomgeving. Person-organization-fit verhoogt de aantrekkelijkheid van de organisatie en lijkt dus dé sleutelfactor te zijn in het aantrekken en vasthouden van de juiste kandidaten. Maar wat zorgt er nu voor dat een kandidaat ook die aansluiting ervaart en hoe kan dit proces positief worden beïnvloed? Waar vind je divers talent en, nog belangrijker, hoe zorg je ervoor dat zij voor uw organisatie kiezen?

Dit Kennisdocument besteedt allereerst aandacht aan de valkuilen die een rol spelen bij werving en selectie. Op basis van deze analyse worden aanbevelingen en 'best practices' aangereikt gericht op het gehele traject, vanaf het opstellen van de vacature tot en met de sollicitatieprocedure.

Voor het samenstellen van dit document is gebruikgemaakt van literatuuronderzoek. Deze informatie is aangevuld met praktijkvoorbeelden die afkomstig zijn van de ondertekenaars van het Charter Diversiteit die deze aanpassingen hebben doorgevoerd in hun wervings- en selectiebeleid.

[1] 'Discriminatie in de wervings- en selectiefase; Resultaten van 'virtuele' praktijktests.' Panteia (2015).

[2] 'Person-Organisation-fit', Kristof en 'Inclusief Werven & Selecteren: Hoe doe je dat?' Direction, Mollema (1996).

1. DE BUSINESSCASE

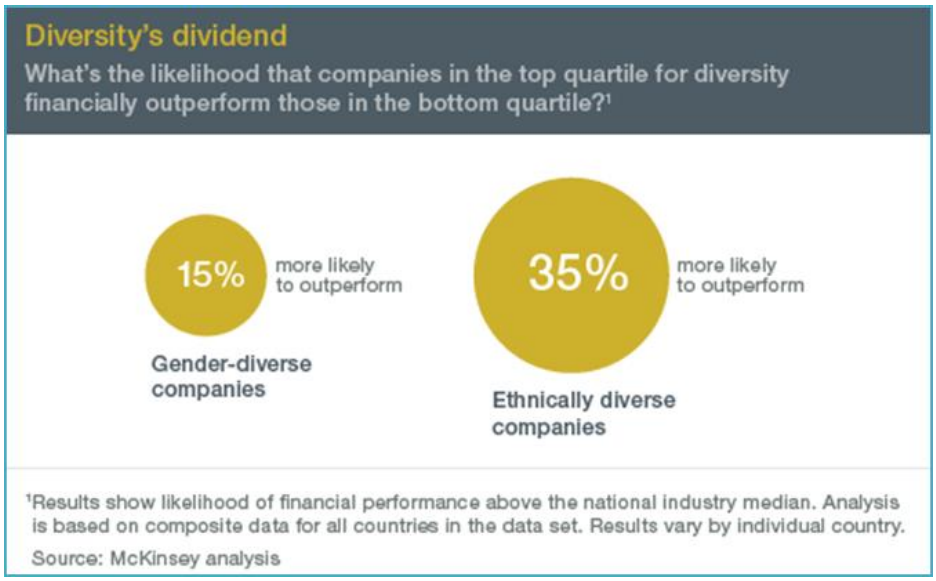
Het bewijs van de toegevoegde waarde van een divers personeelsbestand voor het rendement en de productiviteit van een bedrijf is onmiskenbaar. Recent onderzoek onder meer dan 8.000 Canadese bedrijven en organisaties toonde aan dat 1% meer culturele diversiteit in het bedrijf een verhoging oplevert van het rendement met 2,4% en van de productiviteit met 1%.[3]

Als het gaat om werven en selecteren is toegang tot een ruime 'pool' talenten cruciaal. Gebleken is dat inclusief werven en selecteren het aantrekken van talenten met heel uiteenlopende achtergronden en kenmerken bevordert. Het bedrijf vist in een grotere vijver en heeft daardoor de mogelijkheid om meer (top)talent aan te trekken. Zeker in de huidige krappe arbeidsmarkt hebben bedrijven hier veel profijt van.

De businesscasebenadering van diversiteit en inclusie neemt het bedrijfsbelang als uitgangspunt. Een divers samengesteld personeelsbestand en inclusief bedrijfsklimaat hebben meerwaarde voor een arbeidsorganisatie en dragen bij aan het behalen van bedrijfsdoelstellingen. Zo laat onderzoek van McKinsey zien dat bedrijven met meer genderdiversiteit en bedrijven die etnisch divers zijn meer succes behalen dan hun niet-diverse concurrenten.[4]

Investeren in een inclusieve bedrijfscultuur loont. Een divers personeelsbestand kan voor het bedrijf economische en sociale meerwaarde hebben. Diverse teams zijn meer creatief en probleemoplossend omdat zij denken en handelen vanuit verschillende perspectieven en ervaringen. Ze zijn beter in staat in te spelen op behoeften van een diverse klantenkring en vergroten de toegang tot nieuwe markten. Ze nemen ook een breed netwerk mee waardoor het gemakkelijker is nieuw personeel vinden, er minder wervingskosten zijn en minder kans is op personeelstekorten.

Investeren in diversiteit en inclusie vergroot de kans dat een bedrijf beter aansluit op ontwikkelingen in de samenleving. Het zorgt ervoor dat het bedrijf zich in de markt positief onderscheidt en een voorsprong neemt op de concurrenten.



[3] 'Diversity Dividend.' (2017) Bessma en Stirk.

[4] 'Diversity Matters.' (2015). McKinsey.

2. KNELPUNTEN

Ondanks het streven naar een divers personeelsbestand lukt het veel bedrijven niet om divers talent aan te trekken. Dit heeft onder andere te maken met de al dan niet bewuste vooroordelen van recruiters en werkgevers. Vooroordelen leiden ertoe dat vaak wordt gekozen voor de sollicitant die de meeste overeenkomsten heeft met het zittend personeel en dus geacht wordt het beste te passen in het team. Dit resulteert dan ook in een uniform personeelsbestand met een dominante monocultuur die weinig ruimte laat voor verschil.

In dit hoofdstuk worden de knelpunten van het werven en selecteren geanalyseerd. Aangezien de werking van (on)bewuste vooroordelen invloed heeft op het gehele traject wordt dit als eerste beschreven. Voorts komen de knelpunten op het vlak van de profilering van het bedrijf en de inrichting van het wervings- en selectieproces aan de orde.

2.1. VOOROORDELEN

Het wervings- en selectieproces wordt vaak onbewust beïnvloed door sociale categorisering en vooroordelen. Dit houdt in dat verschillen tussen (minderheids)groepen worden uitvergroot en verschillen tussen individuen binnen de meerderheidsgroep worden geminimaliseerd. Gevolg is dat een individuele kandidaat veelal beoordeeld wordt op basis van de veronderstelde competenties van de groep waartoe hij behoort.[5] De impliciete stereotypen kunnen bij selecteurs negatieve associaties oproepen daar waar het gaat om kenmerken van minderheidsgroepen. Ongeacht de oprechte overtuiging van selecteurs dat zij alleen kiezen voor kwaliteit en die associaties niet laten meewegen in hun besluitvorming en, blijkt er toch sprake van onbedoelde uitsluiting of discriminatie.[6]

Het uitsluiten van kandidaten op basis van leeftijd komt het meest voor. In 2014 had 27% van alle arbeidsmarktklachten over discriminatie betrekking op leeftijd.[7] Dit wordt ook duidelijk uit het relatief hoge aantal uitspraken over leeftijdsdiscriminatie (21%) van het College voor de Rechten van de Mens in 2015.[8] Discriminatie van ouderen op de arbeidsmarkt heeft vooral betrekking op de fase van werving en selectie.[9] Werkgevers hebben nog steeds vaak negatieve denkbeelden over de productiviteit van 50-plussers. Ze verwachten dat deze werkzoekenden wegens gezondheidsproblemen veel zullen verzuimen en sluiten hen daardoor al voor de eerste selectiefase uit.[10] Bij virtuele praktijktesten bleek dat profielen en cv's met een Nederlandse naam in cv-databanken 60% meer kans hadden op een positieve reactie dan profielen en cv's met een Arabische naam.[11] Dat een niet-Nederlandse achternaam een werkzoekende op achterstand zet, blijkt ook uit een recent onderzoek waar etnische minderheden zonder strafblad een kleinere kans hebben

[5] J. Dagevos, 'Arbeidsmarktdiscriminatie gebeurt vaak onbewust.' Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken 2015 (31), 186-188.
[6] J. Dagevos, 'Arbeidsmarktdiscriminatie gebeurt vaak onbewust.' Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken 2015 (31), 186-188.
[7] Kerncijfers Landelijke Brancheorganisatie van Antidiscriminatiebureaus (LBA) en Samenwerkende Antidiscriminatievoorzieningen Nederland (SAN).
[8] Monitor Discriminatiezaken 2015, College voor de Rechten van de Mens (mei 2016).
[9] Zie: https://www.ser.nl/nl/publicaties/adviezen/2010-2019/2014/discriminatie-werkt-niet.aspx.
[10] Zie voor meer informatie over werkzoekende 50-plussers het Kennisdocument 'De kracht van 50-plus' van *Diversiteit in bedrijf*.
[11] L. Blommaert (2012). 'Discrimination of Arabic-named applicants in the Netherlands: An internet-based field experiment examining different phases in online recruitment procedures.' In: Social Forces, Manuscript ID: SF- Aug-12-349.R1; L. Blommaert (2013). 'Are Joris and Renske more employable than Rashid and Samira? A study on the prevalence and sources of ethnic discrimination in recruitment in the Netherlands using experimental and survey data.' Proefschrift Universiteit Utrecht.

op het ontvangen van een positieve reactie op hun sollicitatie dan autochtone Nederlanders die wél een strafblad hebben.[12]

Deze 'bias' heeft vooral invloed in de fase van de selectie, maar bepaalt ook keuzes in de wervingsfase. Bijvoorbeeld bij het opstellen van het gewenste profiel wanneer de subjectieve keuzes gemaakt worden voor het vaststellen van de vereiste competenties. Ook de manier waarop de vereiste competenties zijn verkregen, wordt vaak afgemeten aan het referentiekader van de meerderheidsgroep.

2.2. PROFILERING

Bedrijven die meer diversiteit wensen, maken vaak niet duidelijk dat in de organisatie ruimte is voor verschil. Het gebrek aan diversiteit overheerst veelal in de uitstraling van het bedrijf. De digitale kanalen, zoals de website, schetsen bijvoorbeeld via foto's en illustraties meestal een te eenzijdig beeld van het personeel. Dit komt zelfs voor bij bedrijven waarvan de samenstelling van het personeel divers is. Voor brede groepen werkzoekenden heeft dit een nadelig effect op de aantrekkingskracht van het bedrijf. Mogelijke sollicitanten die zich niet gerepresenteerd zien in de uitingsvormen van het bedrijf verwachten daardoor dat zij niet passen in de teams. Ze gaan uit van een lage person-organization-fit en zullen meestal ook niet solliciteren.

Rabobank: maatregelen richting diversiteit

Rabobank neemt verschillende maatregelen om meer divers talent binnen te halen. Voorbeelden zijn:

- Vergroten van awareness bij recruiters door middel van awarenesstrainingen.
- Samenstellen van selectiecommissies die minstens 30% uit vrouwen bestaan (met name voor topfuncties).
- Benoemen van concrete doelstellingen m.b.t. de samenstelling van de shortlist (bijv. dat er minimaal 1 'diverse' kandidaat op dient te staan).
- Formuleren van concrete doelstellingen ten aanzien van de samenstelling van teams.

2.3. WERVING

Vacature

Hoe vacatures worden opgesteld en gepresenteerd, is van grote invloed op het aanbod van kandidaten. Wanneer vacatures en functies bijvoorbeeld beschreven worden aan de hand van mannelijk taalgebruik, zullen vrouwen zich minder snel aangetrokken voelen tot de organisatie en de functie.[13]

Bij het vaststellen van de gewenste competenties en kennis van de sollicitant komen vaak dezelfde zaken aan de orde. Er is weinig oog voor specifieke competenties en kennis die diversiteitsgroepen aandragen, zoals het vermogen om vanuit verschillende culturele invalshoeken een vraagstuk te benaderen of het hebben van kennis van diverse klantengroepen. Werkgevers zóeken wel vaak deze kwaliteiten, maar benoemen deze niet als zodanig. Daardoor worden ze niet meegewogen bij de beoordeling van de sollicitant.

Tevens worden competenties beoordeeld vanuit het referentiekader van de meerderheidsgroep. Het gevraagde profiel wordt ingevuld aan de hand van de heersende opvattingen over het ontwikkelen van bepaalde competenties en laat doordoor weinig ruimte voor diversiteit. Twee voorbeelden: bij het beoordelen van de competentie 'zelfstandigheid' kijkt men wél naar buitenlandervaring, maar niet naar de ervaring in het herkomstland van een kandidaat (of diens ouders). Als er gekeken wordt naar zelfstandigheid en verantwoordelijkheid worden bijvoorbeeld zorgtaken binnen het gezin vrijwel altijd over het hoofd gezien.

Wervingskanalen

Bepalend voor de uiteenlopende groepen sollicitanten die een bedrijf aantrekt zijn wervingskanalen. Vaak wordt echter gekozen voor geijkte wervingskanalen die niet alle potentiële sollicitanten bereiken en wordt niet gezocht naar alternatieve kanalen. De gebruikte kanalen en de potentiële doelgroep(en) sluiten niet op elkaar aan.

[12] Van den Berg, C., Blommaert, L., Bijleveld, C. en Ruiter, S. (2017), 'Veroordeeld tot (g)een baan: hoe delict- en persoonlijkheidskenmerken arbeidsmarktkansen voor veroordeelden beïnvloeden.' Tijdschrift voor Criminologie, 59 (1-2), 113-135.

[13] S. Keulen & E. Mollema (2017), '*Inclusief werven* & selecteren: Hoe doe je dat?' Direction.

2.4. SELECTIE

Het selecteren van een juiste kandidaat voor een vacature is moeilijk en onzeker. Op basis van geringe informatie moet in korte tijd een keuze gemaakt worden. De uitkomst van die keuze lijkt vaak onvoorspelbaar. Door het ontbreken van informatie kunnen impliciete vooroordelen een doorslaggevende rol gaan spelen. Speciaal voor hoger opgeleide functies blijkt bijvoorbeeld de sociale klasse van sollicitanten van sterke invloed op het werk dat zij krijgen aangeboden.[14] En bij het selectieproces voor een leidinggevende functie speelt gender een belangrijk rol.[15]

Om discriminatie bij werving en selectie tegen te gaan, is de overheid de campagne 'Zet een streep door discriminatie' gestart. Veel werkgevers lijken zich hierdoor niet aangesproken te voelen, omdat ook zíj immers tegen discriminatie zijn. Werkgevers verklaren dat het niets te maken heeft met discriminatie als zij werknemers uit bepaalde etnische groepen van functies uitsluiten en dat dat dit hooguit komt door negatieve ervaringen met een bepaald etnische groep.[16]

Selectieprocedure

Bij de selectieprocedure ligt de nadruk vooral op 'soft skills' ofwel subjectieve vaardigheden. Dit leidt ertoe dat niet de objectieve kenmerken maar subjectieve observaties leidend zijn in de beslissing van werkgevers. Kennis en vaardigheden, maar zeker presentatie en interactie zijn belangrijk bij de keuze voor een kandidaat. Met name bij die laatste twee factoren blijken bewuste en onbewuste vooroordelen een rol te spelen.[17] Veel onderzoeken tonen dit aan. Autochtone Nederlanders presenteren zich vaak anders dan sollicitanten met een niet-westerse herkomst. Zij zullen zich in sollicitatiegesprekken vaker terughoudend opstellen met als gevolg dat zij als onvoldoende assertief worden beoordeeld en niet verder komen in selectieprocedures.[18] [19]

Voorafgaand aan hun definitieve keuze nemen veel bedrijven en instellingen na afloop van de sollicitatieprocedure een assessment af. Veel assessments zijn echter 'gekleurd' en gebruiken cultuurgebonden en conventionele selectie-instrumenten.[20] Sollicitanten van niet-westerse herkomst zijn daarbij in het nadeel omdat hun culturele achtergrond niet in de test is meegenomen. Men kan zich echter voorbereiden op een assessment. Door het aanbieden van trainingen of oefeningen ter voorbereiding van een assessment kan de diverse samenstelling van de groep geslaagden positief beïnvloeden.

[14] Torche F. (2011), 'Is a College degree still the Great Equalizer?' American Journal of Sociology, 117 (3), 521-548.
[15] J. Williams, (2014), 'What works for Women at Work.'
[16] http://www.socialevraagstukken.nl/discriminerende-werkgevers-voelen-zich-niet-aangesproken-door-overheidscampagne/.
[17] SCP (2102). 'Op achterstand. Discriminatie van niet-westerse migranten op de arbeidsmark.' A. Backer (2011), 'Uitzendbureaus, gekleurde doorgeefluiken?'; E. Loeters (2011). 'De klant is koning. Een onderzoek naar het honoreren van discriminerende verzoeken van werkgevers door intercedenten van uitzendbureaus in Nederland.'; Möbius (2013). Mystery calling.
M. Janssen en J. Noomen, ; Help ik heb goed personeel nodig!' Boom Lemma Uitgevers: Den Haag (2013).
[18] SER (2010) 'Discriminatie werkt niet.'
[19] M. Janssen en J. Noomen. 'Help ik heb goed personeel nodig!' Boom Lemma Uitgevers, Den Haag (2013).
[20] Raad voor Werk en Inkomen (2006), 'Hogeropgeleide allochtonen op weg naar werk: successen en belemmeringen.'

3. AANBEVELINGEN WERVEN EN SELECTEREN

3.1. (ON)BEWUSTE VOOROORDELEN

Zogenoemde 'unconscious bias trainingen' kunnen recruiters bewuster maken van hun vooroordelen. Als de kennis direct kan worden toegepast zijn trainingen om vooroordelen te doorbreken effectief. Het heeft dus alleen zin om een training 'onbevooroordeeld werven en selecteren' aan te bieden als de recruiters praktische handvatten krijgen. Er moeten duidelijk geformuleerde criteria en gestructureerde procedures zijn en deze richtlijnen moeten recruiters direct in praktijk kunnen brengen. Dit kan alleen als er sprake is van diversiteit onder de kandidaten.[21]

Ieder(In): klankbord voor de directie

Ieder(in) heeft een training ontwikkeld waarbij recruiters zich bewust worden van vooroordelen jegens mensen met een arbeidsbeperking of chronische ziekte. De training biedt kennis aan over de verschillen binnen deze doelgroep en leert recruiters bewust te kijken naar talenten in plaats van gebreken.

Vooral in persoonlijk contacten worden vooroordelen en stereotypen doorbroken. Ontmoeting draagt bij aan wederzijds begrip en doorbreekt het hokjesdenken. Ook voor inclusief werven en selecteren is ontmoeting met leden van diversiteitsgroepen van cruciaal belang. Netwerken kunnen dit faciliteren. Een goed voorbeeld is het bedrijf Nextworker in Rotterdam dat jongeren met een migrantenachtergrond in contact brengt met werkgevers van verschillende midden- en kleinbedrijven. Een ander voorbeeld is het expertisecentrum ECHO dat bijdraagt aan een veranderende beeldvorming door studenten met een migratieachtergrond stages aan te bieden. Het centrum reikt jaarlijks de ECHO Award uit, een landelijke stimuleringsprijs voor excellent multicultureel talent in het hoger onderwijs.

Defensie: we zijn niet allemaal hetzelfde

De wervingssite van het **ministerie van Defensie** geeft informatie over de verschillende baanmogelijkheden bij Defensie evenals beeldmateriaal dat tot de verbeelding spreekt. Een expliciete tekst maakt duidelijk dat er ruimte is voor verschil: "Aangezien Defensie een afspiegeling is van die maatschappij, is de samenstelling van ons personeel ook heel divers. Heb je bijvoorbeeld speciale wensen wat betreft voeding? Dan kan dat, of je nu vegetarisch, koosjer of halal voedsel wilt, Defensie heeft alles in huis. Zoek je geestelijke bijstand? Dan hebben we geestelijk verzorgers op het gebied van humanistische, joodse, islamitische, protestantse, hindoeïstische of katholieke traditie."
Meer info: www.werkenbijdefensie.nl

3.2. DRAAG DIVERSITEIT UIT

Belangrijk is dat het bedrijf de buitenwereld duidelijk maakt dat het een inclusief bedrijfsklimaat kent waarin ruimte is voor diversiteit. Dat kan door bijvoorbeeld door gebruik te maken van beeldmateriaal. Het gebruik van foto's en films in een vacaturetekst of op de website is een aanrader om de diversiteit in de samenleving en onder het personeel weer te geven. Sommige organisaties beschikken al over een aparte wervingssite. Een voorbeeld daarvan is het Ministerie van Defensie. Charterondertekenaar PwC presenteert op zijn wervingssite www.werkenbijpwc.nl de duidelijke boodschap 'Diversiteit zorgt voor meer kwaliteit' en maakt daarmee duidelijk dat het diversiteit ook als meerwaarde ziet. De vier verschillende medewerkersnetwerken (PwC Women NL, Gay, Lesbian and Everybody Else Network, Connected Cultures en YoungPwC) worden expliciet genoemd, waarmee het bedrijf laat zien dat er intern aandacht is voor de verschillende behoeften van diverse groepen. Ook heeft PwC een speciaal magazine gewijd aan diversiteit.[22]

[21] Homan (2017). 'Vier de verschillen; De vele gezichten van diversiteit.' Rede bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar. Oktober, 2017.

[22] https://www.werkenbijpwc.nl/Global/Documents/Diversiteit-special.pdf.

3.3. WERVING

Volgens 60% van de wervingsprofessionals is het verleiden van talentvolle mensen om te solliciteren de grootste uitdaging van deze tijd. Steeds meer wordt gebruikgemaakt van recruitmenttechnologie en doelgroepenkennis en is er aandacht voor 'slimmer' werven: gerichte doelgroepenbenadering met behulp van data en recruitmentmarketing.

Gemeente Amsterdam: genderneutrale taal

De **gemeente Amsterdam** wilt sollicitanten uit uiteenlopende groepen aantrekken en een inclusieve werkgever zijn. De gemeente heeft haar taalgebruik aangepast door genderneutrale woorden te gebruiken zodat niemand zich uitgesloten hoeft te voelen. De gemeente heeft een handleiding voor respectvolle en inclusieve communicatie, de 'Regenboogtaaltips'.

Maak vacatureteksten aantrekkelijk

Een vacaturetekst die erop gericht is om meer divers personeel te werven, moet zorgvuldig worden opgezet. Het functieprofiel, de vereiste kwaliteiten en competenties van kandidaten moeten duidelijk zijn.[23] Daarnaast kan expliciet gemeld worden dat het bedrijf streeft naar een divers personeelsbestand of waarde hecht aan diversiteit.

Onderstaande aanbevelingen voor het opstellen van een aantrekkelijke vacaturetekst zijn onder meer ontleend aan de richtlijnen van de dienst Diversiteitsbeleid van de Vlaamse overheid (zie ook **Bijlage 1**).

- Schrijf creatief. Op basis van de taakomschrijving en het functieprofiel wordt de vacaturetekst opgesteld. De tekst kan van invloed zijn op wie gaat reageren. Creatieve vacatureteksten, zoals die van webwinkel Coolblue, trekken een bredere groep sollicitanten en beginnen met bijvoorbeeld: "Wat je op verjaardagen vertelt dat je doet, Wat je écht doet, Hoe je dit aanpakt". De nadruk daarbij ligt op het concreet omschrijven van de taakstelling en de werkplek en minder op de competenties. De tekstschrijvers van Coolblue motiveren deze aanpak met: hoe breder het publiek dat je aantrekt, hoe groter de kans dat je de juiste kandidaat vindt voor de baan.
- Stel geen strenge eisen die irrelevant zijn voor de functie. Wanneer bijvoorbeeld een goede taal- en schrijfvaardigheid of rijbewijs niet noodzakelijk zijn, hoeven deze niet te worden opgenomen in de vacaturetekst.
- Vermijd seksegebonden taal, maar gebruik genderneutraal taalgebruik in de functietitel en -eisen. Onderzoek laat zien dat door mannelijk taalgebruik vrouwen een functie en organisatie als minder aantrekkelijk beoordelen.[24] Een neutrale functiebeschrijving bevat zowel traditioneel 'mannelijke' als 'vrouwelijke' vaardigheden. Woorden die als expliciet mannelijk of vrouwelijk worden gekenmerkt staan in **bijlage 2**.[25]

[23] M. Janssen en J. Noomen, Help ik heb goed personeel nodig! Boom Lemma Uitgevers: Den Haag (2013).
[24] M. Janssen en J. Noomen, *Help ik heb goed personeel nodig!* Boom Lemma Uitgevers: Den Haag (2013).
[25] http://www.leiderschapontwikkelen.nl/wp-content/uploads/eBoek-Inclusief-Werven-en-Selecteren.pdf.

- Vermeld in de vacature ook arbeidsvoorwaarden die het wellicht aantrekkelijker maken om te solliciteren en maak daarbij gebruik van kennis over de doelgroepen. Onderzoek wijst uit dat bijvoorbeeld jongeren geboren tussen 1982 en 2001 vaker interesse hebben in doorgroei- en opleidingsmogelijkheden dan in de salarishoogte. Bedrijven spelen hierop in door doorgroei- en scholingsmogelijkheden in de vacature te benadrukken. Keerzijde van deze gerichte verleidingsstrategie is dat andere groepen zich dan juist minder aangetrokken voelen tot de functie. Andere gerichte verleidingsstrategieën zijn bijvoorbeeld het vermelden van verlofmogelijkheden, flexibele werkuren voor een betere balans tussen werk-privéleven, de toegankelijkheid van het bedrijf, voorzieningen die van belang zijn voor kandidaten met een arbeidsbeperking, genderneutrale toiletten, bijdrage in ziektekostenverzekeringen, etc.
- Maak de vacatures toegankelijk voor mensen met een arbeidsbeperking, bijvoorbeeld voor visueel beperkte kandidaten.

Young Shell: netwerk met recruitmentwaarde

"Een medewerkersnetwerk heeft natuurlijk een bepaalde recruitmentwaarde voor een bedrijf als **Shell**. Dit soort netwerken en initiatieven maken een bedrijf ook aantrekkelijk om daar als jong talent aan de slag te gaan."

Jessica van der Puil, voorzitter Young Shell, in 'Medewerkersnetwerken in beeld' te zien op het YouTubekanaal van *Diversiteit in bedrijf*.

Gebruik de juiste wervingskanalen

Diversiteitsgroepen worden effectief bereikt via hun eigen netwerken. Om divers te werven, kunnen werkgevers gebruikmaken van specifieke kanalen van mensen uit die. Lesbiennes, homoseksuelen, biseksuelen, transgender en interseksen (LHBTI) zijn veelal georganiseerd langs de lijnen en netwerken van de onderscheiden groepen. Voorbeelden zijn Gendertalent en Work Place Pride. Mensen met een beperking kennen

Accenture: samenwerken voor diversiteit

Om meer diverse kandidaten aan te trekken werkt **Accenture** samen met externe organisaties zoals de Refugee Talent Hub, UAF, Vluchtelingwerk Nederland en Onbeperkt aan de slag. Deze organisaties hebben een breed netwerk in de doelgroep die **Accenture** wilt bereiken. Samen slagen zij erin dat een meer diverse doelgroep interesse krijgt in het bedrijf.

veel (zelf)organisaties. Een aantal daarvan richt zich specifiek op het bevorderen van de arbeidsmarktpositie en het bemiddelen naar werk, zoals Werkpad (voor werkzoekenden met een zintuiglijke beperking) en Autitalent (voor mensen met autisme). Voordeel van deze specifieke kanalen is dat de organisaties veel kennis van en ervaring met hun doelgroep hebben en bij plaatsing vaak begeleiding en ondersteuning kunnen faciliteren.

Werkzoekenden met een migratieachtergrond maken relatief vaak gebruik van formele kanalen en solliciteren via jobsites, werk.nl (van het UWV), uitzendbureaus, wervings- en selectiebureaus en banenbeurzen.[26] Om deze werkzoekenden te bereiken, is het cruciaal dat werkgevers niet alleen via hun eigen (informele) netwerk maar ook via formele kanalen werven. Voor statushouders zijn Jobsupport (UAF) en VluchtelingenWerk geschikte kanalen.

Zet digitale middelen in

Er komen steeds meer wegen die kandidaten attenderen op een vacature. In toenemende mate wordt gebruikgemaakt van social media en 'mobile onboarding': het rekruteren via de mobiele telefoon. Meer dan 80% van de wervingsprofessionals vindt LinkedIn een belangrijk instrument om de wervingsdoelstellingen te behalen. Social Media Recruitment-onderzoek

[26] Raad voor Werk en Inkomen (2006), 'Hogeropgeleide allochtonen op weg naar werk: successen en belemmeringen.'

laat zien dat ook Facebook wint aan populariteit ten opzichte van wervings- en selectiebureaus: maar liefst 72% van de werkgevers zet via Facebook vacatures uit.[27]

3.4. SELECTIE

Op zoek naar meer inclusieve selectiemechanismen zetten werkgevers of selectiebureaus uiteenlopende middelen in. Men kan gebruik maken van een objectieve selectiemethode waarbij de achtergrondkenmerken zoveel mogelijk worden verhuld of een procedure waarbij de achtergrondkenmerken positief worden benadrukt. Dit gebeurt bijvoorbeeld bij speeddates, pitches, videosollicitaties, etc.[28] Onderstaand wordt een aantal verschillende methoden toegelicht die selectieprocessen meer 'diversityproof' kunnen maken.

Personaliseer sollicitatieprocedures

Bij het personifiëren van de procedure gaat men uit van het belang van de persoonlijke connectie tussen de werkgever en de sollicitant. Met name videosollicitaties winnen aan populariteit.[29] Een filmpje van een sollicitant kan eventuele vooroordelen ontkrachten. Sollicitatiemarkt.nl bijvoorbeeld is overtuigd van de kracht van lichaamstaal en uitstraling en maakt uitsluitend gebruik van deze methode. Via workshops 'Visueel solliciteren' leren sollicitanten zich via beeld optimaal te presenteren aan een potentiële werkgever. Ook Charterondertekenaars Coca-Cola en ABN AMRO werken met videosollicitaties. ABN AMRO gebruikt deze methode om onder meer kandidaten te werven voor moeilijk in te vullen IT- en financiële functies.[30] De video's spelen in op de behoeften van specifieke doelgroepen en zijn toegespitst op hun belevingswereld. De bank zet video's in via relevante (social media)kanalen. De eerste resultaten van deze wervingsstrategie geven aan dat het responspercentage maar liefst 25% hoger ligt dan bij traditionele recruitmentberichten.

Computer Futures: Meer vrouwen in de IT

Binnen Computer Futures is een IT Diamonds team actief dat zich richt op het bemiddelen van vrouwen binnen de IT-sector. Elke organisatie met een IT-vacature met een voorkeur voor een vrouwelijke specialist krijgt van IT Diamonds een shortlist met beschikbare en geschikte vrouwelijke IT-kandidaten.

Anonimiseer sollicitatiebrieven

Door sollicitatiebrieven te anonimiseren hoopt men dat kandidaten met een 'afwijkende' achtergrond meer kans hebben door de briefselectie heen te komen. Kenmerken zoals de naam, sekse, foto, geboorteplaats, geboortedatum en/of nationaliteit van de sollicitant worden verwijderd. Het anonimiseren van sollicitatieprocedures kan handmatig, maar ook digitaal waarbij het online sollicitatieformulier de persoonlijke gegevens automatisch anonimiseert. Steeds meer gemeenten maken gebruik van anoniem solliciteren, vooral om sollicitanten met een migratieachtergrond aan te trekken.

De gemeente Den Haag startte in 2016 een pilot waarbij cv's en sollicitatiebrieven voor functies in de schalen 10-14 handmatig werden geanonimiseerd. Hierdoor nam de toestroom van sollicitanten met een migratieachtergrond sterk toe. Uit de resultaten blijkt ook dat multiculturele kandidaten een grotere kans hadden te worden uitgenodigd voor een eerste sollicitatiegesprek (8%) dan tijdens de referentieperiode (7,1%). Ook hun kans te worden aangenomen voor de functie was groter (2,4%) dan in de referentieperiode (1,1%).[31] Hoewel dit succes mede t danken kan zijn aan het bredere beleid rondom diversiteit en inclusie dat tegelijkertijd in gang werd gezet, is de gemeente Den Haag positief over de pilot en heeft besloten anoniem solliciteren structureel op te nemen in het personeelsbeleid.

In de private sector lijkt weinig animo te zijn voor anoniem solliciteren. Een peiling onder ruim 600 mkb-

[27] https://www.mt.nl/business/facebook-populairder-voor-werving-dan-recruitmentbureaus/547191?utm_source=nieuwsbrief&utm_medium=link&utm_campaign=nieuwsbrief-woensdag-13-december.

[28] Walz & Coenders, 'De vijf misstanden over anoniem solliciteren'.

[29] 'Stand van Werven' (2015), Academie voor Arbeidsmarktcommunicatie.

[30] https://www.abnamro.com/nl/carriere/vakgebieden/index.html.

[31] Monitor Anoniem Solliciteren en Netwerkbijeenkomsten, eindrapportage november 2016.

werkgevers geeft aan dat zij hieraan niet willen meewerken. Volgens de meeste ondernemers (75%) mag anoniem solliciteren om discriminatie te omzeilen nooit de norm worden. Een kleine groep ondernemers (17%) acht anoniem solliciteren niet wenselijk, maar gelooft wel in de werking ervan. Slechts 8% vindt het wél een goed idee.[32]

Hoewel anoniem solliciteren geen garantie biedt om arbeidsmarktdiscriminatie te voorkomen - kandidaten moeten immers toch zelf het gesprek voeren - biedt deze aanpak hun wel meer kansen op basis van hun competenties en kwalificaties de schriftelijke ronde door te komen. Bijkomend voordeel is dat recruiters geanonimiseerde cv's gemakkelijker met anderen kunnen delen en bespreken en hierdoor nieuwe inzichten kunnen vergaren; er zijn immers geen persoonsgebonden gegevens zichtbaar en privacy is niet in het geding. Een nadeel is dat deze methode arbeidsintensief is. Een principieel bezwaar is dat sollicitanten, om discriminatie te voorkomen, een deel van hun identiteit moeten verhullen.

Selecteer op basis van objectieve criteria

Voorafgaand aan de selectieprocedure is het belangrijk de criteria vast te stellen waaraan iemand moet voldoen. Sommige bedrijven wegen de balans tussen traditioneel masculiene en feminiene kwaliteiten.[33] Zo stellen recruiters van Airbnb voorafgaand aan sollicitatiegesprekken een lijst op van eigenschappen waarover een kandidaat moet beschikken.[34]

Structureer het sollicitatiegesprek

Volgens econoom Iris Bohnet[35] moeten kandidaten zoveel mogelijk gekozen worden op basis van een objectief oordeel van selecteurs. De grootste kans om dit te bereiken, is als het sollicitatiegesprek gestructureerd en volgens een vast protocol verloopt. Elke kandidaat krijgt dezelfde vragen en wordt via dezelfde systematiek beoordeeld. Naomi Ellemers, sociaal-psycholoog en universiteitshoogleraar aan de Universiteit Utrecht, adviseert een 'check' te doen voor en na een sollicitatiegesprek of beoordeling. "Vooraf kijk je nog een keer naar je eigen criteria: wat zoek ik, en waarom? Achteraf controleer je of je echt hebt geoordeeld op feitelijke zaken als prestaties en diploma's en niet op eigen gevoel. Een simpele methode én effectief."[36]

Samenstelling selectiecommissies

Door selectiecommissies divers te maken, neemt het bewustzijn over verschillen toe. Sommige bedrijven geven aan dat een aantal korte gesprekken met individuele commissieleden - in plaats van met de voltallige commissie - leiden tot meer diversiteit onder de aangenomen kandidaten. De commissieleden wisselen hun gespreksresultaten uit en komen zo tot een conclusie. Bij deze werkwijze komt men blijkbaar tot meer verschillende inzichten.

[32] http://www.telegraaf.nl/dft/ondernemen/personeel/27765023/Ondernemer_fel_tegen_anoniem_solliciteren.html.

[33] https://www.nrc.nl/nieuws/2017/06/13/vrouw-dan-krijg-je-vage-feedback-11057914-a1562709.

[34] https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/candidate-experience/2017/how-airbnb-is-working-to-eliminate-bias-from-its-interview-process.

[35] Hoogleraar Public Policy op de Harvard Kennedy School en auteur van het boek 'What Works: Gender Equality by Design'.

[36] https://www.nrc.nl/nieuws/2017/06/13/vrouw-dan-krijg-je-vage-feedback-11057914-a1562709.

Hanteer de Rooney Rule[37]

De Rooney Rule stelt dat voor elke vacante functie minstens één kandidaat uit een diversiteitsgroep wordt uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek. MKB-Nederland heeft voorgesteld om bij sollicitatieprocedures minstens één 50-plusser uit te nodigen.

Audittechnieken

Audittechnieken kunnen helpen bij een objectiever oordeel in de selectieprocedure. Voorafgaand aan het sollicitatieproces stelt de werkgever een reeks selectiecriteria op waaraan een kandidaat dient te voldoen. Op basis van dat profiel worden sollicitanten vervolgens door een geautomatiseerd auditproces beoordeeld en krijgen zo een objectievere kans. De werkgever krijgt een lijst met de meest geschikte kandidaten met wie hij een sollicitatiegesprek kan aangaan.

Maak gebruik van 'machine learning'[38]

Wetenschapper Colin Lee ontwikkelde een algoritme waarmee computers kunnen voorspellen of kandidaten worden uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek. Dit heet 'machine learning' en is een eerste stap in het werven met 'big data'. Middels 'machine learning' wordt gekeken naar de competenties en vaardigheden van kandidaten en worden de persoonskenmerken buiten beschouwing gelaten. De veronderstelling is dat bij deze methode de selectieprocedure objectiever verloopt. Uitzendbureau YoungCapital gaat vanaf 2018 op deze manier kandidaten selecteren: de feedback van de recruiters op vacatures en bijbehorende kandidaten wordt verwerkt in de computer, die patronen gaat herkennen. Bij elke vacature hoort een kandidaat wat de kansen zijn op een gesprek. Bij een kleine kans krijgt de kandidaat een voorstel welke trainingen hij kan volgen om zijn kansen te verhogen of welke andere vacatures tot meer succes zouden kunnen leiden.

[37] Genoemd naar de Amerikaan Dan Rooney die bij de National Football League in 2003 instelde dat bij elke sollicitatieprocedure voor een managementpositie minstens één kandidaat uit een minderheidsgroep moest worden uitgenodigd.

[38] https://www.nrc.nl/nieuws/2017/07/27/op-sollicitatie-bij-een-computer-12256382-a1568019.

4. CONCLUSIE

Inclusief werven en selecteren is veel meer dan het aanpassen van enkele onderdelen van de wervings- en selectieprocedure. Het betekent in de eerste plaats dat de betrokken functionarissen zich bewust zijn van hun vooroordelen en die van hun collega's en dat ze een breder referentiekader ontwikkelen voor de beoordeling van kwaliteit en inzetbaarheid. Deze bewustwording zal zijn weerslag hebben op alle onderdelen van het wervings- en selectieproces.

Als gevolg van het groeiend aantal data en ontwikkeling van digitale technieken komen er steeds meer mogelijkheden voor het operationaliseren van werving en selectie. Slim werven en selecteren kan bijdragen aan een meer inclusieve aanpak. Een variëteit aan wervingskanalen bevordert de diversiteit onder de sollicitanten.

Van belang is dat de werkgever begint met het in kaart brengen van de effecten van de procedures en de aanpak voor de samenstelling van de sollicitantenpopulatie en van de aangenomen medewerkers. Hij moet antwoorden formuleren op vragen als 'Wat is de invloed van unbiased recruitment-trainingen op de kenmerken van nieuw personeel?' en 'Trekken andere sollicitatievormen ook andere kandidaten aan?'

De verzamelde informatie kan vervolgens worden gebruikt voor het verbeteren van de werkwijze. Op die manier kan stapsgewijs toegewerkt worden naar een meer inclusieve manier van werven en selecteren. In eerste instantie kost dit tijd en scherpte. Maar het levert diversiteitsgroepen meer kansen op de arbeidsmarkt én biedt bedrijven en organisaties toegang tot een veel ruimere pool van geschikte kandidaten. Hierdoor zal de werkgever de jacht op talent zal kunnen winnen.

BIJLAGE 1

‘Meer werkzoekenden uit de kansengroepen bereiken.’
Neutrale vacatureberichten; Infofiche Dienst Diversiteitsbeleid, Agentschap Overheidspersoneel, Brussel.

Zorg ervoor dat je vacature ook werkzoekenden met een handicap of chronische ziekte en migratieachtergrond aanspreekt. Twee vuistregels: kies voor heldere en laagdrempelige vacatureberichten, en toon datje diversiteit belangrijk vindt.

Enkele algemene tips

- Kies voor beelden die de diversiteit van de samenleving weerspiegelen.
- Gebruik eenvoudige en genderneutrale taal. Ook wie niet vertrouwd is met het jargon van de Vlaamse overheid, moet de teksten begrijpen.
- Gebruik een neutrale aanspreekvorm (bv. 'Beste' of 'Geachte' in plaats van 'Beste meneer/mevrouw (familienaam)') als er vragen komen over de vacature.
- Let op de toegankelijkheid en leesbaarheid voor mensen met een handicap.
- Publiceer het vacaturebericht enkel op toegankelijke websites. Zorg er ook voor datje bijlagen in Word en/of pdf toegankelijk zijn. Meer informatie over de toegankelijkheid van websites vind je op de website van AnySurfer.
- Meer informatie over toegankelijke pdf's.
- Vraag niet naar een specifiek diploma als dat niet nodig is. Benadruk eerder de vereiste competenties en de bereidheid om bij te leren.
- Beschrijf welk kennisniveau van het Nederlands nodig is. Voor sommige jobs volstaat een basiskennis. Vraag ook geen schriftelijke taalvaardigheid als die niet nodig is.
- Vermeld dat kandidaten met een handicap of chronische ziekte redelijke aanpassingen kunnen aanvragen om aan de selectie deel te nemen.
- Neem een specifieke paragraaf op over diversiteit en gelijke kansen. Bijvoorbeeld: ‘Jouw talent is belangrijker dan je geslacht, gender(identiteit en -expressie), afkomst, leeftijd, geaardheid, handicap of chronische ziekte. Stel je kandidaat en bouw mee aan het divers Vlaanderen van morgen!'

UITGEBREIDE CHECKLIST

1. Titel en algemene informatie

- De functiebenaming heeft een eenduidige betekenis die iedereen begrijpt.
- De functiebenaming is genderneutraal. De M/V-vermelding wordt bewust weggelaten om duidelijk te maken dat gender geen issue is binnen onze organisatie (bv. ‘poetshulp’ in plaats van ‘poetsvrouw’, ‘managementassistent’ in plaats van ‘secretaresse’).
- De inleiding vermeldt de graad en het niveau.
- In de inleiding staat of het om een voltijdse of deeltijdse functie gaat.

2. Functiecontext en organisatie

- De Vlaamse overheid en de entiteit worden kort voorgesteld.
- De positie van de functie en de doelstellingen staan beschreven.

3. Takenpakket en functiebeschrijving

- De taken worden op een waarderende manier beschreven met positieve voorbeelden.
- Het taalgebruik is genderneutraal. Bij voorkeur ‘je rapporteert aan’, maar ‘u rapporteert aan’ is ook correct. Vermijd ‘hij rapporteert aan’.
- Een aantal voorbeelden van activiteiten verduidelijken het takenpakket.

4. Profiel

- De profielbeschrijving is beperkt tot de belangrijkste minimumvereisten.
- Het profiel is eenduidig en concreet beschreven en bevat zo weinig mogelijk vage begrippen als ‘dynamisch’, ‘flexibel’, ‘inzetbaarheid’, ‘beschikbaarheid’ of ‘passend in de organisatiecultuur’.
- Beschrijf competenties als gedrag, niet als persoonlijkheidskenmerken. Vb.: ‘Je behartigt commerciële belangen’ en niet 'je bent commercieel aangelegd’. Een gedrag valt immers te leren; een persoonlijkheidskenmerk niet.

Deelnemingsvoorwaarden

- De nationaliteitsvoorwaarden worden vermeld. Als er geen nationaliteitsvoorwaarden zijn, dan is dat ook expliciet vermeld.
- Het is duidelijk welk diploma(niveau) vereist is.
- Specifieke diploma’s (rechten, economie, psychologie, ...) worden enkel gevraagd als dat echt nodig is. Als dat niet nodig is, wordt gevraagd naar een algemene kwalificatie op het vereiste diplomaniveau.
- De focus ligt eerder op de vereiste competenties dan de gewenste diploma’s: kennis verworven via ervaring.
  In het buitenland behaalde diploma's komen in aanmerking als ze gelijkwaardig zijn verklaard. Meer informatie vind je op de website van NARIC.

Technische competenties

- De vereisten zijn realistisch en houden verband met de functie. Er is een evenwicht tussen kennis, vaardigheden en attitude.
- De minimale 'instapvereisten' en de mogelijke leer- en opleidingstrajecten worden vermeld.
- De nadruk ligt op de functiespecifieke kerncompetenties.
- Specifieke deskundigheid en ervaring worden enkel gevraagd als dit echt nodig is. Anders is de bereidheid om die op korte tijd te verwerven voldoende
- Een rijbewijs is enkel noodzakelijk als het onlosmakelijk tot de basisvereisten van een functie behoort.
- Als een basiskennis Nederlands voldoende is, wordt geen zeer goede kennis gevraagd. Ook beter Nederlands leren op het werk behoort tot demogelijkheden.
- Schriftelijke taalvaardigheid is geen vereiste voor functies waarin iemand niet of nauwelijks hoeft te schrijven.

Persoonsgebonden competenties

- Er is een evenwicht tussen enerzijds vaardigheden zoals aansturen, initiatief nemen of zelfstandigheid en anderzijds vaardigheden zoals ondersteunen, begeleiden of bijdragen tot.

5. Hoe kan de kandidaat solliciteren?

- De vacature vermeldt duidelijk hoe de kandidaten moeten solliciteren: via e-mail, brief, standaard sollicitatieformulier, ... Er is altijd een andere optie dan enkel solliciteren via e-mail of internet.
- De uiterste sollicitatiedatum staat in het bericht.

6. Profiel

- De profielbeschrijving is beperkt tot de belangrijkste minimumvereisten.
- Het profiel is eenduidig en concreet beschreven en bevat zo weinig mogelijk vage begrippen als 'dynamisch', 'flexibel', 'inzetbaarheid', 'beschikbaarheid' of 'passend in de organisatiecultuur'.
- Beschrijf competenties als gedrag, niet als persoonlijkheidskenmerken. Vb.: 'Je behartigt commerciële belangen' en niet 'je bent commercieel aangelegd'. Een gedrag valt immers te leren; een persoonlijkheidskenmerk niet.

Deelnemingsvoorwaarden

- De nationaliteitsvoorwaarden worden vermeld. Als er geen nationaliteitsvoorwaarden zijn, dan is dat ook expliciet vermeld.
- Het is duidelijk welk diploma(niveau) vereist is.
- Specifieke diploma's (rechten, economie, psychologie, ...) worden enkel gevraagd als dat echt nodig is. Als dat niet nodig is, wordt gevraagd naar een algemene kwalificatie op het vereiste diplomaniveau.
- De focus ligt eerder op de vereiste competenties dan de gewenste diploma's: kennis verworven via ervaring.
- In het buitenland behaalde diploma's komen in aanmerking als ze gelijkwaardig zijn verklaard. Meer informatie vind je op de website van NARIC.

Technische competenties

- De vereisten zijn realistisch en houden verband met de functie. Er is een evenwicht tussen kennis, vaardigheden en attitude.
- De minimale 'instapvereisten' en de mogelijke leer- en opleidingstrajecten worden vermeld.
- De nadruk ligt op de functiespecifieke kerncompetenties.
- Specifieke deskundigheid en ervaring worden enkel gevraagd als dit echt nodig is.
- Anders is de bereidheid om die op korte tijd te verwerven voldoende.
- Een rijbewijs is enkel noodzakelijk als het onlosmakelijk tot de basisvereisten van een functie behoort.
- Als een basiskennis Nederlands voldoende is, wordt geen zeer goede kennis gevraagd. Ook beter Nederlands leren op het werk behoort tot de mogelijkheden.
- Schriftelijke taalvaardigheid is geen vereiste voor functies waarin iemand niet of nauwelijks hoeft te schrijven.

Persoonsgebonden competenties

- Er is een evenwicht tussen enerzijds vaardigheden zoals aansturen, initiatief nemen of zelfstandigheid en anderzijds vaardigheden zoals ondersteunen, begeleiden of bijdragen tot.

7. Hoe kan de kandidaat solliciteren?

- De vacature vermeldt duidelijk hoe de kandidaten moeten solliciteren: via e-mail, brief, standaard sollicitatieformulier, ... Er is altijd een andere optie dan enkel solliciteren via e-mail of internet,
- De uiterste sollicitatiedatum staat in het bericht.

8. Selectieprocedure

- De stappen in de selectieprocedure worden opgesomd en verklaard: screening van cv's, selectietests, praktijkproef, mondeling, schriftelijk, op pc, assessment, ...
- Het is duidelijk wanneer de verschillende stappen van de selectieprocedure zullen plaatsvinden.
- In de vacature staat dat personen met een handicap redelijke aanpassingen kunnen aanvragen om aan de selecties te kunnen deelnemen.

9. Aanbod

- De aard, de duur van het contract en de verloning worden toegelicht.

- Faciliteiten zoals de mogelijkheid om te telewerken, glijdende werkuren, verlofmogelijkheden, opleidingskansen, kinderopvang... komen expliciet aan bod.
- De vacature vermeldt het recht op redelijke aanpassingen van de werkpost voor mensen met een handicap,
- Als een functie afwijkende eisen vraagt in verband met beschikbaarheid, dan komt de compensatie ook aan bod: mogelijkheid tot recuperatie van overuren, kinderopvang...
- De werkomstandigheden worden op een realistische manier beschreven: veelvuldige verplaatsingen, buitenwerk, veiligheidskleding, ...
- De standplaats en de bereikbaarheid daarvan staan beschreven.

10. Bijzondere vermelding diversiteit en gelijke kansen

- Met een specifieke formulering geeft de entiteit aan dat ze open staat voor diversiteit. Enkele voorbeelden:
- ‘Gezien de huidige samenstelling van de afdeling moedigen wij vrouwen (of mannen), personen met een migratieachtergrond en personen met een handicap of chronische ziekte aan om hun kandidatuur in te dienen.’
- ‘De Vlaamse overheid wil divers zijn, net als de samenleving. Jouw talent en competenties zijn belangrijker dan je geslacht, gender(identiteit), afkomst, leeftijd, geaardheid, handicap of chronische ziekte. Stel je kandidaat en bouw mee aan het divers Vlaanderen van morgen!’
- ‘Onze teams staan sterk door de kwaliteiten van elke medewerker. De kracht van onze dienstverlening is de diversiteit van onze teams. Daarom voeren wij een actief diversiteitsbeleid.’
- ‘De Vlaamse overheid accepteert geen discriminatie, niet bij de selecties en niet op de werkvloer. Onze teams zijn divers: jong, oud, man, vrouw, holebi, (trans)gender, hooggeschoold, laaggeschoold... Dat maakt onze service beter'.

11. Contactgegevens

- Het is duidelijk wie gecontacteerd kan worden voor verdere informatie over de inhoud van de functie en de selectieprocedure (naam, telefoonnummer en e-mailadres).

BIJLAGE 2

Mannelijke woorden

Actief
Agressief/Agressie
Analytisch/Analyserend
Assertief
Atletisch
Autonoom
Avontuurlijk
Bepalen/bepalend
Besluitvaardig/besluitvaardig
Bluffen/opscheppen
Chemisch
Commercieel
Competent
Competitief
Deskundig
Direct
Doelgericht/Doelbewust
Doeltreffend
Dominant/domineren
Energiek
Fanatiek
Gedreven
Gretig/gulzig
Groot
Halsstarrig
Handig
Hiërarchisch/Hiërarchie Impulsief
Individueel/individualistisch
Industrieel
Ingenieus
Innovatief
Koppig/star
Kracht
Kritisch
Leider/Leiderschap Logisch Masculien Mening
Moed/moedig/lef
Nietsontziend/roekeloos
Objectief
Onafhankelijk
Ondernemend
Praktijkgericht
Principieel
Professioneel
Resultaatgericht
Snel
Solide
Stevig
Stressbestendig
Superieur
Technisch
Toonaangevend
Uitdagend/uitdaging
Vastberaden/vastberadenheid
Vijandig
Volhardend
Zelfredzaam
Zelfsturend
Zelfverzekerd
Zelfvoorzienend

Vrouwelijke woorden

Aardig
Attent/zorgzaam
Begripvol
Behulpzaam Beleefd
Bereid/Bereidwillig
Bescheiden
Betrokken
Betrouwbaar
Buigzaam/inschikkelijk
Communaal/gemeenschappelijk Communicatief
Coöperatief/Samenwerken/Samenwerkend
Creatief
Eerlijk
Emotioneel
Empathie/ Empathisch
Enthousiast
Feminiene
Gevoelig
Gezellig
Hartelijk/Affectief/Humaan
Interafhankelijk/onderling afhankelijk
Interpersoonlijk
Klantvriendelijk
Loyaal
Meevoelend/Mededogend/Compassie Menselijk
Nauwgezet/Nauwkeurig
Onderdanig
Open
Ordelijk
Prettig/plezierig Sociaal
Steun/Steunend/Ondersteunend
Stil/teruggetrokken
Sympathiek
Toegewijd
Veelzijdig
Verantwoordelijk
Verbinden/Verbindend
Verwantschap
Verzorgen/Verzorgend
Vleiend
Volgzaam
Vriendelijk
Vrolijk
Warm
Zacht/Zachtaardig
Zorgvuldig

Uit: Keunen, S. en E. Mollema, ‘Inclusief Werven & Selecteren: Hoe doe je dat?’ Direction (2016), pag. 18-19.

Diversiteit in bedrijf
Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag
www.diversiteitinbedrijf.nl