

Vergaderjaar 2023–2024

**35 673**

## **Wijziging van de Arbeidsomstandighedenwet en de Wet allocatie arbeidskrachten door intermediairs in verband met de invoering van de verplichting om over een werkwijze te beschikken die gericht is op het creëren van gelijke kansen in het proces van werving en selectie en het toezicht daarop (Wet toezicht gelijke kansen bij werving en selectie)**

**L**

### **BRIEF VAN DE MINISTER VAN SOCIALE ZAKEN EN WERKGELEGENHEID**

Aan de Voorzitter van de Eerste Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 1 maart 2024

#### **1. Inleiding**

Tijdens de plenaire behandeling van het wetsvoorstel Toezicht gelijke kansen bij werving en selectie, d.d. 27 februari jl., is door uw Kamer uitgebreid stilgestaan bij het buitengewoon ernstige probleem van arbeidsmarktdiscriminatie, en de consequenties daarvan voor de mensen die het treft, en voor de samenleving. Iedereen verdient een gelijke kans om mee te doen op de arbeidsmarkt en te participeren in de samenleving. Dat bevordert ook de sociale cohesie.

Zoals Kim Putters, destijds SCP-directeur, schrijft in een onderzoek naar discriminatie uit 2020<sup>1</sup>: «Sommige groepen in onze samenleving hebben te maken met hardnekkige negatieve beeldvorming: Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond, mensen met een beperking en oudere werkzoekenden. Die groepen verdienen onverminderd aandacht om te zorgen dat zij kunnen blijven meedoen in de samenleving. Wanneer mensen discriminatie ervaren, doet dat iets met hen. Sommigen trekken zich wat terug uit de samenleving: ze voelen zich daar minder bij betrokken en voelen zich minder gemotiveerd om aan die samenleving bij te dragen. Andere mensen worden onzeker, voelen zich onveilig, raken gestrest of trekken zich terug in een omgeving waar ze verwachten niet te maken te krijgen met discriminatie.»

Arbeidsmarktdiscriminatie heeft daarmee niet alleen gevolgen voor individuen, maar ook voor de bredere samenleving. Het bieden en krijgen van gelijke kansen en het beoordelen van mensen op basis van hun

<sup>1</sup> SCP, *Ervaren discriminatie in Nederland II*, 2020, p. 7.

talenten, keuzes en verantwoordelijkheden is het fundament van de Nederlandse rechtsstaat.

Het Wetsvoorstel<sup>2</sup> toezicht gelijke kansen bij werving en selectie biedt concrete en effectieve handvatten voor werkgevers, waaronder intermediairs, om vooroordelen in sollicitatieprocedures praktisch tegen te gaan.

In het debat van 27 februari jl. is uitvoerig stilgestaan bij zowel de doeltreffendheid (zie box) van objectieve werving en selectie<sup>3</sup>, als bij de werkbaarheid en lastendruk van het wetsvoorstel voor mkb-werkgevers.

### **Objectieve werving en selectie werkt**

Er bestaat internationaal wetenschappelijke consensus over de werking van objectieve werving en selectie, op basis van *peer reviewed* onderzoeken. Hieruit blijkt dat a) objectieve selectie een van de meest betrouwbare selectiemethoden is met het oog op het voorspellen van toekomstig functioneren en b) dat objectief selecteren werkt tegen kansenongelijkheid. Ook laat dit type onderzoek zien *waardoor* dat komt, bijvoorbeeld doordat de persoonlijke voorkeuren van selecteurs om wel of niet te discrimineren geen invloed meer hebben en dat de invloed van een (onbewuste) voorkeur voor iemand uit je «eigen» groep minder invloed krijgt. Het voert te ver om alle studies uit te lichten. Enkele toonaangevende uit het afgelopen decennium zijn studies van Levashina e.a. (2014), Bohnet (2016), Quillian (2017, 2022), Sackett (2022). Wetenschappers die zich afvragen waarom de beschikbare kennis niet wordt gereflecteerd in de praktijk, valt op dat er vaak te groot vertrouwen is in het eigen oordeelsvermogen, in combinatie met een gebrek aan begrip van hoe selectie werkt (Highhouse, 2008). De consensus dat objectief selecteren werkt in het tegengaan van arbeidsmarktdiscriminatie, is ook groot onder Nederlandse experts zo blijkt uit de TNO Delphistudie uit 2020.<sup>4</sup> Aan 23 experts en wetenschappers werd gevraagd welke inzichten ten aanzien van de effectiviteit van interventies op het gebied van arbeidsmarktdiscriminatie en diversiteit tijdens de werving en selectie worden gedeeld door (wetenschappelijke) experts in dit veld. Objectieve selectie kwam hieruit naar voren als (één van) de meest effectieve maatregelen tegen arbeidsmarktdiscriminatie. De Erasmus Universiteit heeft in haar recente studie *Kansengelijkheid in Selectie en Assessment* (2024)<sup>5</sup> opnieuw aangetoond dat vooroordelen bij sollicitatieprocedures effectief tegen kunnen worden gegaan door te werken met objectieve werving en selectie. Ook het SCP, CPB en het College Rechten van de Mens nemen objectieve werving en selectie op in hun aanbevelingen tegen arbeidsmarktdiscriminatie.<sup>6</sup>

Met uw Kamer, vind ik het van groot belang dat werkgevers, groot en klein, met de werkwijze voor objectieve werving en selectie uit de voeten kunnen. In het debat is in dit verband gesproken over de mogelijkheid om

<sup>2</sup> Het wetsvoorstel heeft ook betrekking op intermediairs, zowel in hun hoedanigheid van werkgever als intermediair.

<sup>3</sup> Zie ook de Brief aan de Eerste Kamer *Kansengelijkheid in selectie en assessment*, 26 februari 2024.

<sup>4</sup> TNO (2020). Delphi-studie stand der wetenschap arbeidsmarktdiscriminatie – interventies om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen en de diversiteit te vergroten.

<sup>5</sup> Odijk, Hiemstra en Born (2024) *Kansengelijkheid in Selectie en Assessment; Een labstudie naar de effectiviteit van structurering om kansengelijkheid voor etnisch cultureel diverse sollicitanten te bevorderen*.

<sup>6</sup> SCP, CPB (2020) Kansrijk integratiebeleid op de arbeidsmarkt; College voor de Rechten van de Mens (2019) Interventies om discriminatie bij de werving en selectie tegen te gaan.

de handhaving in de praktijk gefaseerd op te bouwen. Dit zodat werkgevers de tijd krijgen zich hierop goed voor te bereiden. Zoals toegezegd aan mevrouw Bakker-Klein (CDA), ga ik daar in deze brief nader op in. Zoals toegezegd aan de heer Van Rooijen (50PLUS) ga ik ook in op de mogelijkheid om de inwerkingtreding van de meldplicht voor discriminerende verzoeken aan intermediairs later in werking te laten treden. Tenslotte zal ik aangeven op welke wijze werkgevers, met name in het mkb, worden ondersteund vanuit SZW, Diversiteit in Bedrijf en sociale partners. Daarbij informeer ik u over de voorgenomen invoeringstoets en evaluatie, waarin de werkbaarheid van de wet voor werkgevers ook centraal zal staan.

Mevrouw Bakker-Klein (CDA) heeft gevraagd om nadere informatie over pilots die zijn uitgevoerd bij grote en kleine bedrijven, en in commerciële en niet-commerciële sectoren.

In mijn brief van 26 februari j.l. heb ik u geïnformeerd over de TNO pilot *Nudging in Werving en Selectie (2021)* en de *communities of practice*, die in samenwerking met AWWN in vervolg op de pilot zijn georganiseerd. Zie voor het aanvullend onderzoek bijlage 1.

## **2. Handhaving**

### *Stapsgewijze opbouw*

Om mkb-werkgevers tegemoet te komen is tijdens het debat met name de mogelijkheid van stapsgewijze opbouw van de handhaving door de Arbeidsinspectie besproken. Uitgaande van inwerkingtreding van de wet per 1 juli 2025 zou de opbouw van de werkgevers bij wie handhaving kan plaatsvinden, er als volgt uit kunnen zien.<sup>7</sup>

Fase 1: vanaf 1 juli 2025 werkgevers met meer dan 250 werknemers;

Fase 2: vanaf 1 juli 2026 werkgevers met meer dan 100 werknemers;

Fase 3: vanaf 1 juli 2027 alle werkgevers.

In dit scenario zou de wet weliswaar in werking treden voor alle werkgevers en intermediairs, maar om beleidsmatige overwegingen zou ik als verantwoordelijk Minister ervoor kunnen kiezen om de handhaving door de Arbeidsinspectie gefaseerd op te bouwen: grote werkgevers eerder dan kleinere werkgevers. Met deze gefaseerde opbouw van de handhaving zouden de werkgevers die dat het meeste nodig hebben meer tijd krijgen voor gewenning, voorbereiding en inregeling van de benodigde werkwijze. Bij deze optie zou de gefaseerde opbouw van de handhaving voor een beperkte periode gelden, namelijk tot 1 juli 2027.

Het nadeel van dit scenario is de spanning die ontstaat tussen de wet die in werking is getreden voor alle werkgevers en intermediairs, en de tijdelijke afwijking in de toepassing van de wet, voor een groot deel van die partijen.

Daarnaast is er het vraagstuk van de rechtsongelijkheid tussen werkgevers van verschillende omvang. De heer Van Rooijen (50PLUS) heeft dit tijdens het debat naar voren gebracht.

Ik vind de mogelijkheid van stapsgewijze opbouw om deze redenen niet wenselijk.

---

<sup>7</sup> De fasering zoals hiervoor vermeld wijkt overigens af van de aangehouden motie Bakker-Klein, volgens welke werkgevers met minder dan 25 werknemers permanent worden vrijgesteld van handhaving.

### *Latere inwerkingtreding*

Een andere mogelijkheid om werkgevers<sup>8</sup> meer tijd te geven om zich voor te bereiden op de verplichting om een werkwijze voor werving en selectie op te stellen is het pas later in werking laten treden van de handhavingsparagraaf ten aanzien van alle werkgevers<sup>9</sup>. Op grond van artikel V van het voorstel, kan inwerkingtreden per artikel verschillend worden vastgesteld. De handhaving ten aanzien van alle werkgevers zou dan uitgesteld kunnen worden tot 1 juli 2027. Dit betekent in de praktijk dat tussen het moment van inwerkingtreding van de wet (1 juli 2025) en de inwerkintreding van de handhaving (1 juli 2027) de Arbeidsinspectie alleen verkennende inspecties zal uitvoeren. Bij het ontbreken van een werkwijze of tekortkomingen daarin kan de Arbeidsinspectie geen eis tot naleving of boete opleggen. Wel biedt de Arbeidsinspectie ondersteuning bij werkgevers die daarvoor open staan (zie 4.). De ervaring met verkennende inspecties tot nu toe leert dat bedrijven welwillend zijn om hieraan mee te werken.

Gehoord de bezwaren van uw Kamer, en gezien de nadelen van de stapsgewijze opbouw van de handhaving, zeg ik u toe dat ik gebruik maak van de mogelijkheid de inwerkingtreding van de handhaving uit te stellen tot 1 juli 2027.

Uitstel van de handhaving tot 1 juli 2027 creëert één heldere norm die voor alle werkgevers<sup>10</sup> geldt en die tegelijkertijd tegemoet komt aan het begrijpelijke verzoek om mkb-werkgevers meer tijd te gunnen. Het geeft alle werkgevers de tijd zich voor te bereiden. Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Diversiteit in Bedrijf en sociale partners zullen de ondersteuning voor werkgevers in die periode op volle kracht verder ter hand nemen. Vanaf de inwerkingtreding van de wet wordt via een zogenaamde invoeringstoets gemonitord of bedrijven met de wet uit de voeten kunnen. Zoals gevraagd door de heer Petersen (VVD) kan in een matrix van enerzijds grote en kleine werkgevers, en anderzijds profit en non-profit organisaties, zichtbaar worden gemaakt of de werkwijze in elk van die segmenten uitvoerbaar is in de praktijk.

### **3. Inwerkingtreding handhaving meldplicht**

Uw Kamer heeft gevraagd of ik bereid ben om bij aanvaarding van de wet de handhaving van de meldplichtprocedure op een later moment in te voeren. Ik ben daartoe bereid. Gezien de latere inwerkingtreding van de handhaving ten aanzien van het gehele wetsvoorstel, zal er ook geen handhaving plaatsvinden op de meldplicht. Intermediairs hebben dan eveneens extra tijd om zich hierop goed voor te bereiden. Ik zeg u toe de inwerkingtreding van de handhaving van de meldplicht twee jaar later, dus per 1 juli 2027, in werking te laten treden.

### **4. Ondersteuning**

Ondersteuning van werkgevers<sup>11</sup> is van essentieel belang om te komen tot goede toepassing van een werkwijze voor objectieve werving en selectie. Eerder heb ik de Tweede Kamer<sup>12</sup> geïnformeerd over het brede pakket aan ondersteunende maatregelen, die onder andere als onderdeel van de werkagenda *Voor een Inclusieve Arbeidsmarkt* (VIA) zijn uitge-

<sup>8</sup> Dit geldt ook voor intermediairs.

<sup>9</sup> Dit geldt ook voor intermediairs.

<sup>10</sup> Dit geldt ook voor intermediairs.

<sup>11</sup> Parlementaire onderzoekscommissie effectiviteit antidiscriminatiewetgeving (14 juni 2022), *Gelijk recht doen: Een parlementair onderzoek naar de mogelijkheden van de wetgever om discriminatie tegen te gaan*.

<sup>12</sup> Brief dd 7 september 2023 *Voortgangsbrief Actieplan arbeidsmarktdiscriminatie 2022–2025*.

werkt: het beoogde convenant met sociale partners, branches, sectoren en maatschappelijke partijen; de verlenging van de ondersteuning van bedrijven door het charter Diversiteit van SER Diversiteit in Bedrijf en het openstellen van de helpdesk voor alle werkgevers met vragen over objectief selecteren; de samenwerking met AWWN, VNO-NCW en MKB-Nederland met regionale en sectorale werkgeversorganisaties en de opzet van *communities of practice*; en de ontwikkeling van online hulpmiddelen zoals de checklist van de Nederlandse Arbeidsinspectie; de door Movisie en SER Diversiteit in Bedrijf ontwikkelde e-learning en de handreikingen en menukaart voor werkgevers. Dit zijn de praktisch toepasbare «toolkits» waar de heer Petersen (VVD) tijdens het debat om vroeg.

In aanvulling op dit brede pakket aan ondersteunende maatregelen wil ik in de periode voorafgaande aan de inwerkingtreding van de handhaving, extra inzetten op *hands on* ondersteuning aan (vooral mkb) bedrijven en het leren van hun ervaringen. Zo versterken we de inzet op zogenoemde *communities of practice* om te komen tot een zichtbare voorhoede van (vooral mkb) bedrijven die concreet aan het werk zijn met gelijke kansen bij werving en selectie. We werken hierbij samen met AWWN, VNO-NCW en MKB-Nederland, SER Diversiteit in Bedrijf en de regionale, branchege-richte en/of sectorale werkgeversorganisaties.

Ook ben ik voornemens tot de oprichting van regionale inclusiedesks voor ondersteuning aan mkb-bedrijven in de regio, voor een tijdelijke extra impuls. De regionale inclusiedesks zijn gericht op praktische ondersteuning aan mkb bedrijven bij de inzet op gelijke kansen, diversiteit en een inclusief bedrijfsklimaat. Het kan dan bijvoorbeeld gaan om trainingen en workshops, presentaties bij bestaande netwerken van ondernemers, 1-op-1 ondersteuning bij het opstellen van een aanpak en een vraagbaak voor ondernemers. Het gaat om ondersteuning dicht bij de ondernemers zelf met een regionale spreiding over Nederland. De regionale inclusiedesks worden uitgevoerd door SER Diversiteit in Bedrijf in lijn met bestaande netwerken als Amsterdam Divers en Inclusief (ADI) en 010 Inclusief. Vanuit het Europees Sociaal Fonds Plus (ESF+) zal 5 miljoen euro beschikbaar worden gesteld voor een periode van 3 jaar om de regionale inclusiedesks te ondersteunen. Momenteel wordt gewerkt aan de nadere invulling van deze ESF-middelen.

Tot slot ga ik ook de ondernemingsraad beter in positie brengen. Ten eerste zet ik in op betere naleving van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). Een ondernemer met 50 of meer werknemers dient op grond van de WOR een or in te stellen. Recent nalevingsonderzoek wijst uit dat 69% van de ondernemers aan deze wettelijke plicht voldoet. Dit is een lichte stijging ten opzichte van het vorige nalevingsonderzoek uit 2017, maar als we een trendlijn trekken over de laatste 20 jaar blijkt dat naleving stabiel rond de 70% ligt. Zoals aangegeven in mijn brief aan de Tweede Kamer<sup>13</sup> ontwikkel ik in samenwerking met de SER Commissie Bevordering Medezeggenschap (SER CBM) een pallet aan beleidsinstrumenten om de naleving te verbeteren.

Heeft een organisatie een ondernemingsraad, dan wordt deze stevig betrokken bij het beleid voor gelijke kansen bij werving en selectie, zoals toegezegd aan de leden Van Wijk (BBB) en Van Rooijen (50PLUS). Overigens staat de betrokkenheid van de ondernemingsraad bij maatschappelijke thema's ook nu al volop in de belangstelling. De initiatieven van de SER CBM op dit gebied vinden veel weerklank in het

---

<sup>13</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2023–2024, 29 818, nr. 47.

werkveld van de medezeggenschap.<sup>14</sup> De versterking van de betrokkenheid van de or bij maatschappelijke thema's, zoals gelijke kansen op de arbeidsmarkt, vind ik van groot belang en neem ik daarom mee bij de actualisering van de WOR. Hiervoor kunt u in 2025 een wetsvoorstel tegemoet zien.

## 5. Invoeringstoets en evaluatie

Evaluatie van de wet is voorzien na twee jaar (zoals reeds toegezegd aan de Tweede Kamer). Vanaf de inwerkingtreding van de wet op 1 juli 2025 tot aan de start van de evaluatie, wordt via een zogenaamde invoeringstoets gemonitord hoe bedrijven met de wet uit de voeten kunnen.

Meer concreet wordt tijdens de invoeringstoets<sup>15</sup> bekeken in hoeverre het opstellen van een werkwijze volgens de wettelijke vereisten redelijk tot goed uitvoerbaar is (inclusief de mondelinge en schriftelijke werkwijze naar bedrijfsgrootte, en wat betreft tijdsinzet); de werkwijze met de wettelijk verplichte onderdelen goed toepasbaar is in de praktijk; en het werven en selecteren volgens de werkwijze is geland in de normale bedrijfsvoering.

De invoeringstoets wordt aangepakt in drie delen:

- Ten eerste stel ik graag een onafhankelijke onderzoekspartij aan, om in gesprek te gaan met (vooral kleine) werkgevers die een werkwijze gaan maken. Onder de respondenten zijn minimaal de deelnemers/ontvangers van bovenstaande ondersteuningsaanbod. Bij het monitoren van de ervaringen bij werkgevers wordt rekening gehouden met verschillen in bedrijfsgrootte, sector (profit, non-profit) en affiniteit met objectieve werving en selectie. Zoals eerder aangegeven: in een matrix van enerzijds grote en kleine werkgevers, en anderzijds profit en non-profit organisaties, kan zichtbaar worden gemaakt of de werkwijze in elk van die segmenten uitvoerbaar is in de praktijk.
- Ten tweede put ik graag uit de lessen van de Arbeidsinspectie, die in hun verkennende inspecties veel waardevolle signalen opvangen van werkgevers.
- Ten derde organiseer ik jaarlijks een gesprek met vakverenigingen op het gebied van werving en selectie – waaronder NVP, Recruiters United en de Recruitercode – om aanvullend signalen en knelpunten op te halen die dicht op de praktijk zitten.

De invoeringstoets ziet niet op doelbereik: dit is uitgebreid aangetoond in eerder genoemd onderzoek. Aangezien de werkbaarheid voor het mkb een hoofdpunt was in het debat met uw Kamer, zal ik u, evenals de Tweede Kamer, informeren over de uitkomsten van de invoeringstoets.

## 6. Conclusie

De voortvarende aanpak van discriminatie op de arbeidsmarkt is een prioriteit van het kabinet. Zoals aangegeven in het coalitieakkoord<sup>16</sup>, heeft het vergroten van de kansengelijkheid en het tegengaan van discriminatie grote prioriteit.

<sup>14</sup> Zo stond in de goed bezochte Maand van de Medezeggenschap (februari 2024, Maand van de Medezeggenschap 2024 | SER) de betrokkenheid van de OR bij maatschappelijk thema's centraal. OR-opleiders bieden toenemend cursussen aan over de rol van de OR bij gelijke kansen en het voorkomen van discriminatie.

<sup>15</sup> Invoeringstoets | Kenniscentrum voor beleid en regelgeving (kcbcr.nl).

<sup>16</sup> *Omzien naar elkaar, vooruitkijken naar de toekomst*, 2021. Het uitbannen van stagediscriminatie en het bestrijden van zwangerschapsdiscriminatie zijn in het coalitieakkoord met name genoemd, net als het invoering van een meldplicht voor discriminerende verzoeken aan uitzendbureaus.

Met het aanhouden van de inwerkingtreding van de handhaving van de Wet toezicht gelijke kansen en de meldplicht komt het kabinet op een evenwichtige wijze tegemoet aan enerzijds de noodzaak om vaart te maken met de aanpak van arbeidsmarktdiscriminatie en het realiseren van gelijke kansen op de arbeidsmarkt en anderzijds de zorgen die bij u leven over de werkbaarheid en lasten voor (mkb-)werkgevers. Werkgevers en intermediairs krijgen extra tijd en ruimte om het werken met objectieve werving en selectie goed toe te passen in hun eigen praktijk en bedrijfsproces. Vanuit het Ministerie van SZW, SER Diversiteit in Bedrijf en sociale partners worden met name mkb-werkgevers hierbij voluit ondersteund. Vanaf de inwerkingtreding wordt via een invoeringstoets gemonitord of de wet werkt zoals verondersteld. De invoeringstoets kan leiden tot aanpassing van de AMvB en/of de wet (bijvoorbeeld ten aanzien van de reikwijdte van de wet ten aanzien van de bedrijfsgrootte), de wijze van ondersteuning van werkgevers, of een combinatie van die twee. Op deze wijze is de door uw Kamer gewenste «proefperiode» binnen het kader van de wet gerealiseerd.

Door het aanhouden van de handhaving en de meldplicht in combinatie met de extra inzet op de ondersteuning van het mkb, ontstaat er ruimte om arbeidsmarktdiscriminatie in Nederland daadwerkelijk en voortvarend aan te pakken. Langs de drieslag die door de parlementaire Onderzoekscommissie van uw Kamer is aanbevolen. We stellen een heldere norm: arbeidsmarktdiscriminatie is en wordt niet geaccepteerd. We beïnvloeden gewoonten door van werkgevers te vragen om vóór zij gaan werven en selecteren een werkwijze op te stellen waar gezorgd wordt dat de werving en selectie objectief plaatsvindt. En we stellen voor alle werkgevers regels op, die werkbaar zijn.

De Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid,  
C.E.G. van Gennip

**INVENTARISATIE VAN ONDERZOEK NAAR DE WERKBAARHEID VAN OBJECTIEVE WERVING EN SELECTIE VOOR WERKGEVERS****2019–2021: veldexperiment in Nederland (pilot «nudging in werving en selectie»)**

De methode van objectieve selectie is systematisch en langdurig in de praktijk bij Nederlandse werkgevers getest, als onderdeel van het programma VIA (*Voor een Inclusieve Arbeidsmarkt*). 19 werkgevers voerden steeds gedurende een jaar het objectief selecteren in, in hun daadwerkelijke selectieproces, door aanpassingen in hun vacatureteksten, in hun eerste briefselectie en in hun interviews te maken. Ze kregen daarvoor een korte training bij een stapsgewijze handleiding (versies daarvan zijn publiek beschikbaar op de website van werkgeversorganisatie AWWN Objectief selecteren – AWWN).

De deelnemende werkgevers waren half-om-half (semi-)publieke en private partijen, uit verschillende sectoren, waaronder een retailer, spelers uit de uitzendbranche, uit logistiek, bank- en verzekeringswezen, schoonmaak, zorg, gemeente en hoger onderwijsinstelling. Zij deelden gedurende de pilot informatie over honderden echte vacatures en kandidaten.

Wat toont deze studie aan? De *nudges* zijn goed toepasbaar voor uiteenlopende organisaties. Gemiddeld scoorden de interventies een goed rapportcijfer: 7,0–8,1 voor het aanpassen van vacatureteksten, een 7,1–7,8 voor aanpassingen aan eerste briefselectie en 7,0–7,6 voor gestructureerde interviews. Ook melden werkgevers positieve bij-effecten: een meer diverse mix van talent, waardering door (potentiële) werknemers, professionalisering van je recruitment en meer bewustwording van vooroordelen.

Wat toont deze studie *niet* aan? Er was geen oorzakelijk verband meetbaar tussen het aantal kandidaten met een migratieachtergrond dat uiteindelijk werd aangenomen en het invoeren van objectieve selectie. De onderzoekers schrijven in die context dat er «geen effect» was van de aanpassingen. Hierbij merk ik op dat het aantal sollicitanten met migratieachtergrond dat als kandidaat in het onderzoek terugkwam, te laag was om conclusies over causaliteit te kunnen trekken. Dit hangt ook samen met het aandeel mensen met migratieachtergrond in de beroepsbevolking. Ook is er in de praktijksetting onvermijdelijk sprake van allerhande «ruis», waardoor het moeilijk is om effecten aan één specifieke oorzaak toe te schrijven. Verder was er in de basis sprake van een redelijk mate van kansengelijkheid bij de deelnemende organisaties, waardoor er weinig verbetering mogelijk was.

**Vanaf 2021: communities of practice & voorhoede-werkgevers**

De werkwijze van de pilot nudging (een jaar lang in netwerkverband de werkwijze in de eigen organisatie toepassen) is na afloop van de pilot voortgezet onder de noemer «communities of practice». Ongeveer 70 werkgevers hebben hier inmiddels aan deelgenomen, voor het overgrote deel onder leiding van werkgeversorganisatie AWWN. Daaronder waren op verzoek van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid ook groepen specifiek gericht op het mkb. Een overzicht van enkele ervaringen van werkgevers die objectieve selectie in de praktijk toepassen, is in film en tekst te vinden op [www.talentisbelangrijker.nl](http://www.talentisbelangrijker.nl).



De «communities» zijn door AWWN geëvalueerd door het ophalen van input bij de deelnemers. Daaruit volgt geen indicatie dat de deelnemende organisaties uit mkb een heel andere ervaring hebben dan grootbedrijf. Daarbij moet worden aangetekend dat we hier te maken hebben met een kleine (voorhoede)groep uit het mkb.

## **2020–heden: onderzoek over haalbaarheid onder werkgevers**

Er zijn actuele data over in hoeverre werkgevers in Nederland al (elementen van) objectieve selectie toepassen en wat de redenen zijn om dat (niet) te doen, zowel bij grootbedrijf als mkb. We vinden grote variatie tussen individuele werkgevers.

Werkgevers – groot en klein – staan open voor objectieve selectie. Een grote meerderheid (74%) van de werkgevers vindt het tegengaan van discriminatie een belangrijk vraagstuk, blijkt uit het grootschalige WEA-onderzoek van TNO.<sup>17</sup> Uit verdiepend onderzoek uit 2022 van KIS/TNO blijkt een meerderheid van ruim 70% «zeker» of «misschien» vormen van objectieve selectie te willen toepassen.<sup>18</sup>

Dit komt echter niet altijd terug in hun werkwijzen. De selectie van kandidaten voor een sollicitatiegesprek wordt door 70% van de organisaties altijd of regelmatig gedaan op basis van een eerste indruk (en dus met kans op *bias*).

Wel worden elementen van een objectieve werving en selectie door zowel kleine als grote organisaties worden toegepast, al doen grote organisaties dit vaker.<sup>19</sup> Er is grote variatie in de mate waarin dat al gebeurt. Ongeveer de helft van de organisaties gebruikt bijvoorbeeld (regelmatig) gestructureerde interviews, terwijl de andere helft dit (bijna) nooit doet. Ook mkb-werkgevers die in verdiepend onderzoek zijn gesproken<sup>20</sup> denken vaak al bewust na over de vacaturetekst en zetten voorzichtige stappen naar objectief selecteren, bijvoorbeeld door niet te vragen naar persoonlijke gegevens, door een focus op competenties en door het scoren van competenties.

Wat zijn de belemmeringen? Desgevraagd ziet een vijfde voor het invoeren van objectieve selectie in het geheel geen belemmeringen. De belangrijkste reden waarom werkgevers geen objectieve selectie toepassen is niet omdat de informatie hen niet bereikt, maar omdat ze tevreden zijn met hun huidige wijze van selecteren.<sup>21</sup> Bedrijven hebben behoefte aan ondersteuning bij het werken aan gelijke kansen, bijvoorbeeld in de vorm van e-learning, workshops en menukaarten. Hierbij is het essentieel dat het – met name voor het mkb – eenvoudig, concreet en direct toepasbaar is.

In 2022 deed KIS een aanvullende kwalitatieve studie onder een kleine groep van 21 mkb'ers<sup>22</sup>. Een deel van de mkb-bedrijven is aan de slag met objectief selecteren.

Een deel van de bedrijven werkt echter op andere manieren aan het versterken van diversiteit. Bedrijven hechten veel waarde aan het persoonlijke element in het proces.

<sup>17</sup> TNO, WEA-onderzoek 2021.

<sup>18</sup> KIS/TNO (2022). De haalbaarheid van aanpakken om gelijke kansen in werving en selectie te bevorderen – een onderzoek onder werkgevers, blz. 48.

<sup>19</sup> KIS/TNO (2022). De haalbaarheid van aanpakken om gelijke kansen in werving en selectie te bevorderen – een onderzoek onder werkgevers, blz. 66.

<sup>20</sup> KIS (2020). Je moet het gewoon gaan doen.

<sup>21</sup> KIS/TNO (2022). De haalbaarheid van aanpakken om gelijke kansen in werving en selectie te bevorderen – een onderzoek onder werkgevers, p. 46.

<sup>22</sup> KIS (2020). Je moet het gewoon gaan doen.

Vaak vinden ze het belangrijk om snel resultaten te boeken: dit doen ze door te kiezen voor een praktische insteek; door niet te lang te blijven praten maar aan de slag te gaan. Het beleid staat dan ook vaak niet op papier

Mbk-bedrijven die zich bezighouden met diversiteit doen dit om de volgende redenen.

- de vrees is dat de aansluiting wordt gemist of dat men bepaalde klanten niet bereikt;
- een tekort aan personeel: door andere typen werkzoekenden aan te spreken en te vinden, hoopt men aan voldoende personeel te komen;
- uit idealistische of morele motieven: men wil het gewoon «goed doen» en andere mensen een kans bieden.