



Werving en selectie voor  
meer gelijke kansen

VERSIE 3.1 - SEPTEMBER 2021

# IN 5 STAPPEN NAAR EEN INCLUSIEVERE VACATURETEKST



Vacatureteksten zijn soms onbedoeld geschreven met in gedachten het plaatje van het type werknemer dat momenteel al in de meerderheid is. Ook om andere redenen kan bij kandidaten het beeld bestaan dat een werkgever beperkt openstaat voor culturele diversiteit. Door expliciet diversiteit te verwelkomen en kritisch naar je tekst te kijken, zou je meer kandidaten met een niet-westerse achtergrond kunnen motiveren om te solliciteren. Bovendien kan het hierbij stilstaan (indirect) de onbewuste aannames en verwachtingen van selecteurs verkleinen. Dit geeft je de kans om als organisatie zo breed mogelijk te werven op kwaliteiten en expertise.

## WAT HOREN WE TERUG?

### RECRUITER(S)

*“De inhoud wordt niet echt anders, wel de insteek en tone of voice. Voor mij is het een andere manier van denken. Je gaat normaal uit van dingen die je zelf leuk vindt. In mijn stage was de eerste zin geloof ik iets over ‘borrels’, maar niet iedereen wordt daar enthousiast van.”*

*“Dat we het gesprek voeren in de organisatie over diversiteit en inclusie vind ik al winst. Je wordt er als organisatie altijd beter van.”*

### WAAR JE OP VOORBEREID MAG ZIJN:

- Dit is prima te doen! De toepassing van deze nudge is na enig oefenen geen probleem en kost niet veel (extra) tijd. Reken er wel op dat je tijdig moet schakelen met de vacaturehouder en een test-lezer, maar weet ook dat dit een kans is om je als recruitment intern te profileren én om een breder gesprek over diversiteit op gang te brengen.
- Geef niet te snel op bij de moeilijkere stappen. Als je de indruk hebt dat je niet zoveel verandert in je tekst, dan heb je vaak de voor jou wat lastigere stappen overgeslagen. Het diversiteitsstatement en het beeldmateriaal zijn daar voorbeelden van. Sparren met een collega of vakgenoot kan helpen!
- Verwacht geen wonderen. Er zijn geen magische woorden die je wel of juist niet moet noemen, het gaat om de benadering in brede zin. Om meer professionals met een niet-westerse achtergrond aan te trekken, kun en moet je ook gaan nadenken over hoe je beter zichtbaar wordt bij nieuwe doelgroepen.
- De betrokkenen willen geruststelling over het tijdpad. Het opstellen van de vacaturetekst is een samenwerking tussen de vacaturehouder en de recruiter. In sommige organisaties kan ook de afdeling communicatie meedenken.
- Als er vaste vacaturetemplates of intakeprocedures zijn, zul je op tijd moeten nadenken over extra speelruimte om daar van af te wijken. Dit hoeft geen tijdrovende taak te zijn, maar vacaturehouders die het liefst gisteren al willen dat het af was, willen graag weten waar ze aan toe zijn.

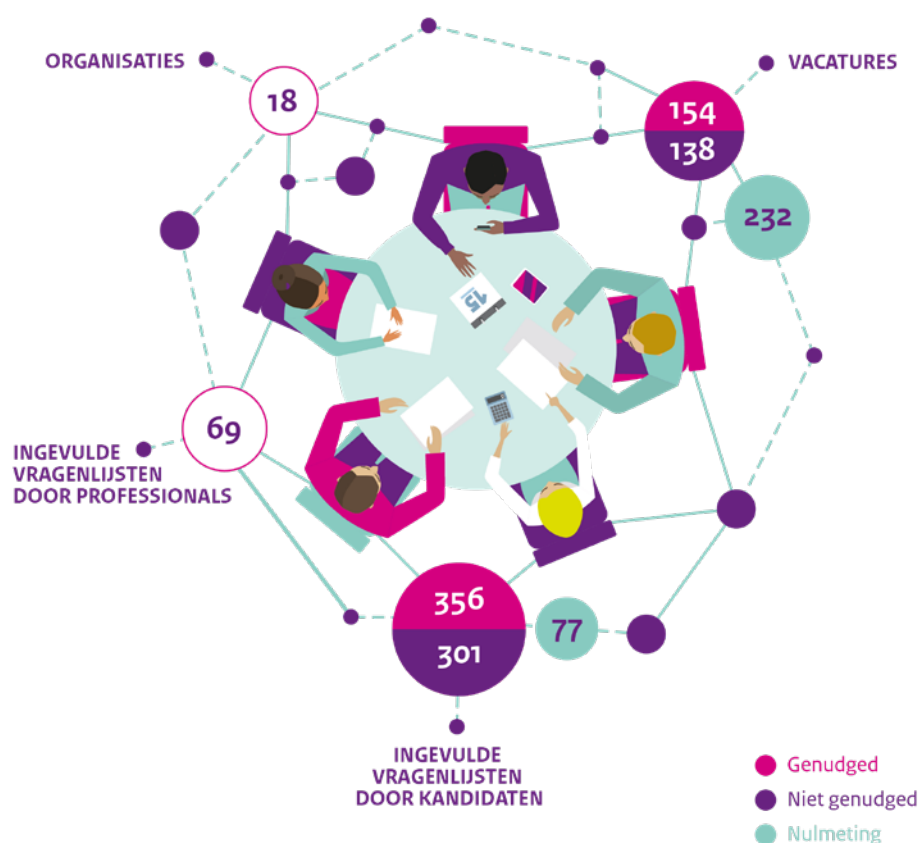
# Inleiding

De meeste werkgevers willen graag het beste talent aannemen, ongeacht afkomst. Toch laten de cijfers zien dat dat lang niet altijd gebeurt: onder meer Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond hebben een minder goede positie op de arbeidsmarkt. Dat hangt maar voor een deel samen met 'harde' verschillen, zoals verschillen in opleidingsniveau.

Uit onderzoek blijkt dat ook onbewuste vooroordelen hier een rol in spelen. Ook is bekend dat het heel lastig is de invloed daarvan te verminderen. Als onderdeel van het programma VIA (Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt) is het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, samen met werkgevers en onderzoekers, gaan testen hoe je het zo makkelijk mogelijk voor jezelf kunt maken om je (onbewuste) vooroordelen minder invloed te laten hebben op je handelen.

Sinds 2018 heeft een groep van 19 werkgevers in de praktijk geëxperimenteerd met het zó inrichten van het proces van werving en selectie, dat het makkelijker kan worden om te doen wat je toch al wilt: kandidaten systematisch beoordelen op hun talent en competenties, in plaats van op een meer intuïtief gevoel van een 'klik'. Dat deden ze aan de hand van een eerdere versie van deze handleiding, met echte selecteurs en echte vacatures en kandidaten.

*Onderzoeksdata achter de interventie uit deze handleiding.*



Daarnaast zijn drie focusgroepen met HR-professionals georganiseerd, logboeken verzameld, gespreksnotities geëvalueerd en genudgede vacatureteksten bekeken.

Op basis van de ervaring van tientallen recruiters en honderden vacatures, weten we dat het mogelijk is om binnen een jaar je werving- en selectieproces écht anders op te zetten. Daarbij kan het helpen om – zoals in de pilot – de samenwerking op te zoeken met andere werkgevers die met dezelfde acties aan de slag gaan, om intern een team (dus niet één recruiter) het mandaat te geven voor het maken van aanpassingen, en om jezelf in elk geval een jaar de tijd te geven.

In de pilot stond culturele diversiteit centraal. Het valt te verwachten dat andere vormen van diversiteit op vergelijkbare wijze gebaat zijn bij het objectiveren van je werving en selectie.

### WAT ZIJN DE ERVARINGEN VAN WERKGEVERS IN DE PRAKTIJK?

Uit de pilot is in de praktijk niet gebleken dat inclusievere vacatureteksten meer kandidaten met een niet-westerse achtergrond aantrekken of aanspreken. Daarvoor zijn dus aanvullende acties nodig op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie en werving. Wel is het herschrijven van je vacaturetekst een eenvoudige en essentiële eerste stap voor recruiters en vacaturehouders om een duidelijk beeld te krijgen van waar exact op geselecteerd dient te worden.

Recruiters waarderen het werken met inclusievere vacatureteksten, zoals in deze handleiding uitgewerkt, gemiddeld met een 7,6 (n=23). Kandidaten met een 8,1 (n=165).



### RECRUITERS RAPPORTEREN DE VOLGENDE POSITIEVE OPBRENGSTEN:

- Het draagt bij aan een professionelere manier van recruitment, doordat volgens een vaste en onderbouwde werkwijze gehandeld wordt en recruitment hierin de leiding kan nemen richting vacaturehouder.
- Het leidt tot een beter, inhoudelijker gesprek met de vacaturehouder bij de vacature-intake.
- De vacaturehouder heeft meer zicht op wat nu echt nodig en belangrijk is voor een functie. Dit heeft ook meerwaarde voor het selectieproces.
- Het draagt bij aan een beter eindproduct: betere en bondigere vacatureteksten.
- Het leidt tot meer zichtbaarheid van de professie van recruitment binnen de organisatie.
- Het draagt bij aan meer bewustwording van het belang van diversiteit in de organisatie.
- Het diversiteitsstatement wordt als waardevol en vernieuwend ervaren.

### WANNEER IS DE VERANDERING VOOR JOU EEN SUCCES?

In de setting van een pilot met meerdere werkgevers, kon er uitgebreid onderzoek worden gedaan naar het effect van de nudges, gestoeld op wetenschappelijke methoden. Dat is meestal niet haalbaar en vaak ook niet nodig. Een simpelere interne evaluatie kan ook!

Het is dan aan te raden vooraf na te denken over wat voor jouw organisatie belangrijke dimensies van succes zijn en hoe je die in kaart kunt brengen. Dat kan bijvoorbeeld bestaan uit een of meerdere van de volgende factoren: een uitkomst-georiënteerde evaluatie (worden er andere profielen uitgenodigd of aangenomen?), de waardering van kandidaten of recruiters voor het proces, de mate waarin de nudge bijdraagt aan het agenderen van diversiteit in je organisatie, of de professionalisering van recruitment.

Geef jezelf in elk geval voldoende tijd om het proces goed in de vingers te krijgen, voordat je beslist of het voor jouw organisatie werkt. In de pilot pasten werkgevers de interventies gedurende minstens drie maanden toe en doorgaans langer. Die tijd is nodig om aan iets nieuws te wennen.

Daarnaast valt het te overwegen om te beginnen in een afgebakend organisatie-onderdeel, waar vacaturehouders en recruiters met regelmaat vacatures vervullen. Als je slechts incidenteel een vacature hebt, is het namelijk moeilijker routine op te bouwen. Bovendien heb je met meer massa vast voldoende interne ambassadeurs en ervaring in huis om te helpen in de toekomst breder uit te rollen.

Ten slotte is bekend dat in functies met een hele krappe arbeidsmarkt nauwelijks nog sprake is van selectie en dus ook nauwelijks van onbewuste vooroordelen of discriminatie. Het kan handig zijn om dat te vermijden, want in zo'n situatie zul je waarschijnlijk minder effect zien van de nudges.

### WELKE THEORIE ZIT ER ACHTER HET OPSTELLEN VAN INCLUSIEVERE VACATURETEKSTEN?

Vacatureteksten die volgens deze handleiding worden opgesteld, onderscheiden zich doordat er een beperkt aantal concrete, competentiegerichte functie-eisen centraal staat, er een statement en/of beeldmateriaal is waarin de wenselijkheid van (culturele) diversiteit getoond wordt, en expliciete aandacht is voor arbeidsvoorwaarden en/of ontwikkelingsperspectieven. Eerder onderzoek geeft aanleiding om juist deze elementen centraal te stellen. Als kandidaten de inschatting maken dat er weinig ruimte voor uiteenlopende identiteiten en culturen is in een organisatie, kan dat een reden zijn om niet te solliciteren (Flory & Leibbrant, 2017; Ng & Burke, 2005). Een duidelijk statement over diversiteit in de organisatie kan, onder bepaalde voorwaarden, juist drempelverlagend werken (Avery, 2003). Daarnaast kan beeldmateriaal dat de diversiteit van de organisatie bevestigt de aantrekkelijkheid van een werkgever onder kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond vergroten (Perkins et al., 2000).



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Vacatureteksten worden veelal opgesteld op basis van het profiel van degene die net vertrokken is, of het type medewerker dat momenteel in de meerderheid is in de organisatie (Piek et al., 2018). Zeker wanneer er een nadruk ligt op persoonlijke eigenschappen ('je bent een netwerker'), in plaats van op voor de functie gewenst gedrag ('je bent in staat om een groot aantal relaties op tijd op de hoogte te stellen van nieuwe ontwikkelingen'). Dit kan ervoor zorgen dat een selecteur (onbewust) sneller positief is over iemand die qua persoonskenmerken lijkt op dat bestaande plaatje. Het is bovendien mogelijk dat kandidaten uit minderheidsgroepen vrezen dat werkgevers er negatieve stereotypen op na houden voor bepaalde persoonskenmerken wanneer het over hun culturele groep gaat, zodat zij de inschatting maken dat het voor hen geen zin heeft om te solliciteren (Siebers, 2017).

Tot slot zijn er aanwijzingen dat vacatures die aandacht besteden aan de arbeidsvoorwaarden en de doorgroeimogelijkheden binnen een functie, op meer interesse kunnen rekenen van kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond, vanwege hun minder zekere positie op de arbeidsmarkt (Siebers, 2017).

*"Bij ons in de gemeente willen de afdeling HR en vacaturehouders na een paar maanden experimenteren al niet meer terug naar de oude situatie. De veranderingen waren relatief beperkt, omdat er al veel aandacht voor diversiteit was, maar onze vacatureteksten zijn neutraler, korter en helderder geworden. Onze recruiters kunnen vacaturehouders nu met hele concrete stappen ondersteunen.*

*We merken dat diversiteit in de organisatie meer lijkt te leven. Het komt vaker ter sprake. Er wordt bijvoorbeeld meer gedacht in termen van 'kan iemand een aanvulling zijn' op het bestaande team."*

**ERICA SALIMANS**  
Senior adviseur Arbeidsmarktstrategie,  
Gemeente Haarlem



# 1.

## Breng de functie-eisen terug tot de kern van de werkzaamheden\*

Dit is eigenlijk een soort basis-hygiëne, waarvan iedereen wel weet dat het goed is om te doen, maar die nog niet altijd even strikt wordt toegepast. Een te specifiek of veeleisend profiel schrikt kandidaten af. Ook geschikte kandidaten en ook kandidaten met een niet-westerse achtergrond.

### BETREKKEN: RECRUITER, VACATUREHOUDER



#### ZET ALLE (VERBORGEN) EISEN AAN DE KANDIDAAT IN EEN LIJSTJE

In de meeste bestaande vacatures zit een lijstje met eisen, maar vaak staan er daarnaast op andere plaatsen in de tekst wensen en eisen verstopt die je terug wilt vinden in een kandidaat. Zet ze puntsgewijs onder elkaar.



#### VERWIJDER DE DUBBELE

Als je de lijst doorloopt, zie je vaak dubbele items of overlap. Streep weg en voeg samen.



#### BRENG DE EISEN TERUG TOT 4-5 'MUST HAVES' DIE BETREKKING HEBBEN OP DE KERN VAN HET WERK

Vragen die je kunnen helpen de 'nice to have's' te onderscheiden van de 'must have's' zijn:

- Wat zit er achter de vereiste, waarom vragen we dit?
- Hoe zou het de uitvoering van de functie beïnvloeden wanneer iemand hierover niet beschikt?
- In hoeverre zijn ontbrekende kennis en vaardigheden ontwikkelbaar en is er gelegenheid dat een kandidaat zich hier gaandeweg in ontwikkelt?
- Neem een geval in gedachten waarin iemand in deze functie uitzonderlijk goed of uitzonderlijk slecht resultaat boekte. Welke competentie was toen duidelijk wel (of juist niet) aanwezig?

### RECRUITER

*“De vacature-intake wordt beter. Je gaat beter doordenken over de competenties. En daar managers mee confronteren: wat is nou het belangrijkste voor de functie?”*

\* CRUCIAAL





# 2.

## Maak de vereisten voor de functie inclusiever\*

We weten op basis van eerder onderzoek dat kandidaten kunnen worden ontmoedigd om te solliciteren, als zij verwachten dat er negatieve stereotypen over hun groep leven bij selecteurs ('stereotype threat'). Dit effect is sterker als de functie-eis is beschreven als een eigenschap, dan wanneer het beschreven is als gedrag dat in een concrete situatie wordt vertoond (Wille 2017).

### BETREKKEN: RECRUITER, VACATUREHOUDER

#### VERWIJS ZOVEEL MOGELIJK NAAR GEDRAG, IN PLAATS VAN NAAR EIGENSCHAPPEN

Soms zie je trefwoorden die proberen te vatten wat voor iemand je zoekt: 'doorpakker', 'teamspeler', of 'go-getter'. Iedereen verstaat hier iets anders onder en niet iedereen die eraan voldoet, voelt zich er door aangesproken. Je wilt deze daarom liever vervangen door beschrijvingen van concreet gedrag.

'Je bent assertief' beschrijft een kenmerk van een persoon. Terwijl 'je bent in staat om voor jezelf op te komen' een gedraging omschrijft. Hetzelfde geldt voor 'je bent flexibel' (persoonskenmerk) versus 'je wisselt een leidende en sturende rol als dat nodig is goed af met een luisterende en afwachtende rol.'

#### PRAKTIJKVOORBEELDEN

- "Je herkent de kern en de verbanden in situaties, vraagstukken en gegevens."
- "Je kunt goed organiseren en samenwerken."
- "Je kunt een stevig en helder gesprek voeren, waarbij je de situatie van de ander niet uit het oog verliest."
- "Onder druk kun je goed de juiste beslissing nemen en weet je hoofd- en bijzaken te scheiden."
- "Je kunt goed schrijven en vindt dit ook leuk om te doen."
- "In stressvolle omstandigheden laat jij je niet van de wijs brengen en je zoekt steeds naar handelingsperspectief."
- "Het is belangrijk dat je goed kunt samenwerken, feedback kunt geven en ontvangen binnen je team en kunt reflecteren op eigen functioneren."

## TIPS

- Let op met zinnen die beginnen met 'je bent'. Dat zijn doorgaans eigenschappen, die mogelijk stereotype threat bij de kandidaat kunnen opwekken én waar iedereen vaak een verschillend beeld bij heeft. In dit soort gevallen kun je de vraag stellen: welk gedrag zou iemand moeten laten zien?
- Veel bestaande competentiegidsen of beoordelingsmatrices geven gedragsvoorbeelden bij competenties. Misschien bestaat iets dergelijks al voor jouw organisatie. Ook online kun je verschillende publiek beschikbare gidsen vinden.

### MAAK SPECIFIEK GEFORMULEERDE VEREISTEN MEER OPEN

Soms is een vereiste heel specifiek geformuleerd, maar is dat niet nodig. Waar bijvoorbeeld gezocht wordt naar '5 jaar leidinggevende ervaring', wordt mogelijk indirect gevraagd naar iemand met strategisch inzicht, of met het vermogen tot coachend leiding geven'. Ook een specifiek diploma of niveau van taalbeheersing is bij lange na niet voor alle functies vereist.

### PRAKTIJKVOORBEELDEN

- "Je bent bereid het diploma ABW1 te gaan halen als het nog niet in je bezit is."
- "Je hebt een universitaire opleiding afgerond, waarbij een juridische, dan wel een medische/farmaceutische of (gezondheids)economische achtergrond een pré is."

## TIPS

- Koppel een vereiste aan de taak waar het eigenlijk voor nodig is: dus niet 'uitstekende Nederlandse taalbeheersing', maar "je kunt onze klanten mondeling effectief te woord staan" of "je kunt kredietvoorstellen schrijven".
- Let op met te specifieke werkervaring, bijvoorbeeld: "Drie jaar ervaring bij de inspectie xx", terwijl je de relevante competenties ook in andersoortig werk zou kunnen leren.
- Wettelijk is het niet toegestaan om eisen te stellen die (indirect) discriminerend kunnen zijn. Zie <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gelijke-behandeling-op-het-werk/vraag-en-antwoord/welke-vragen-mogen-niet-gesteld-worden-tijdens-een-sollicitatiegesprek>



---

---

---

---

# 3.

## Maak zichtbaar dat je oog hebt voor culturele diversiteit

We verwachten dat expliciete aandacht voor culturele diversiteit in woord en beeld kan helpen voorkomen dat kandidaten met een migratieachtergrond de indruk krijgen dat er geen ruimte is voor afwijkende identiteiten en perspectieven. Zo laat een recente veldstudie in de VS zien dat een statement over diversiteit bijdraagt aan zowel een sterke toename van het aantal, als de kwaliteit van de kandidaten met een migratieachtergrond. Die aandacht voor diversiteit heeft geen of beperkt effect op andere kandidaten (Flory 2017). Van professionals met een niet-westerse achtergrond horen we terug dat ‘een obligaat zinnetje’ niet voldoet en dat je dit in je hele vacaturetekst wilt terugzien. Je kunt je hiermee als werkgever dus echt onderscheiden. Beeld kan ook een sterk effect hebben.

**BETREKKEN: RECRUITER, HR MANAGER/DIRECTEUR (INDIEN DIVERSITEITSSTATEMENT GOEDKEURING BEHOEFT), VACATUREHOUDER**



**LEG IN EEN DIVERSITEITS-STATEMENT UIT WAAROM CULTURELE DIVERSITEIT BELANGRIJK IS VOOR JOUW ORGANISATIE\***

Dat doe je door een link te leggen naar je organisatiedoelen, -waarden en/of bedrijfsmodel.

- “Het succes van onze organisatie staat of valt met de kwaliteit van onze mensen en de ideeën die zij hebben. Echt verrassende inzichten en innovatieve oplossingen voor onze klanten komen voort uit een samenspel van culturen, kennis en ervaring.”
- “Voor de gemeente Den Haag is het simpel: gelijke kansen voor iedereen en een open organisatie waar mensen zich prettig en veilig voelen. We zijn ervan overtuigd dat we met een diverse en veelvormige organisatie de belangen van onze burgers het beste kunnen behartigen en voorbereid zijn op ontwikkelingen in de samenleving. We willen goede contacten met de medewerkers en de bewoners, slagvaardig werken en als goed werkgever potentieel talent beter binnenhalen én vasthouden. Als het gaat om de afkomst van onze medewerkers willen we zoveel mogelijk een afspiegeling zijn van de veelvormige Haagse samenleving.” (Gemeente Den Haag)

**RECRUITER**

*“Het [diversiteits]statement is gelijk je visitekaartje, waarin je aangeeft een organisatie te zijn waarbij iedereen welkom is.”*

\* CRUCIAAL



## MAAK IN BESCHRIJVINGEN VAN DE ORGANISATIECULTUUR EN HET TEAM CONCREET WAT ERAAN BIJDRAAGT DAT ALLE WERKNEMERS ZICH GEHOORD EN GEACCEPTEERD VOELEN

Kandidaten reageren niet alleen op een functie, ze zoeken ook een team en organisatie waar ze zich prettig en thuis bij voelen. Zelfs als gebruiken en gewoonten op een afdeling niet ontworpen zijn met culturele diversiteit en inclusie als doel, kunnen ze daar wel degelijk aan bijdragen.

Om de inclusieve elementen op een afdeling op te sporen, vraag je jezelf af:

- Wat zijn de vieringen en sociale activiteiten die het voor een team met diverse achtergronden leuk maken hier te werken?
- Welke netwerken of faciliteiten zijn er, die erop gericht zijn dat minderheden zich thuis kunnen voelen in de organisatie?
- Hoe wordt in doorstroom en promoties gezorgd dat ieders kwaliteiten gelijk gewaardeerd en benut worden?
- Hoe zetten managers en werknemers zich concreet in voor gelijke kansen, diversiteit en inclusie?

### PRAKTIJKVOORBEELDEN

- “Wie bij ons op hogere functies solliciteert, doet dat anoniem. Zo speelt de afkomst van sollicitanten geen rol in de beoordeling van hun geschiktheid.”
- “We vinden het belangrijk dat iedereen kan doorgroeien. Al onze interne vacatures worden op basis van een objectieve, open procedure ingevuld.”
- “We hechten er waarde aan om de belangrijkste feestdagen van onze teamleden samen te vieren.”
- “Je kunt, zoals veel medewerkers, deelnemen aan activiteiten als het LGBT+-netwerk, de reiscommissie en de netwerklunches van het multiculturele medewerkersnetwerk.”

### TIPS

- Let op bij het benadrukken van sociale activiteiten. Wat voor de één voelt als een open en gezellige informele activiteit, kan voor een ander juist de indruk wekken van een homogeen, gesloten bolwerk. Dit kun je ondervangen door expliciet te maken hoe rekening met verschillende voorkeuren wordt gehouden, bijvoorbeeld: “We kijken altijd uit naar onze gezellige donderdagborrels met het hele team, waarbij je ook prima aan kunt haken met een glas fris of een kop thee.”
- Probeer zoveel mogelijk te concretiseren wat er in het team gebeurt. Dat is vaak veel concreter dan op het niveau van de organisatie. De vacaturehouder en teamleden kun je daar naar vragen.



# 4.

## Schep duidelijkheid over de arbeidsvoorwaarden

We verwachten dat aandacht voor doorgroeimogelijkheden en arbeidsvoorwaarden kan bijdragen aan meer interesse van kandidaten met een niet-westerse achtergrond. Met name de kansen om een expert op een vakgebied te worden, bij te leren en door te groeien lijken voor professionals met een niet-westerse achtergrond in Nederland relatief van groot belang. In onderzoek wordt dit in verband gebracht met de onzekere positie van kandidaten met een niet-westerse achtergrond op de arbeidsmarkt (Siebers 2017).

### BETREKKEN: RECRUITER



#### VERMELD DE ONTWIKKEL- EN DOORGROEI-MOGELIJKHEDEN

Je kunt denken aan een MD-traject, opleidingsbudget, of coach/mentor-traject.

#### PRAKTIJKVOORBEELDEN

- “Er wordt volop ingezet op de ontwikkeling van de individuele medewerker binnen ons Talent- en Ontwikkelprogramma.”
- “Medewerkers van de begraafplaatsen kunnen regelmatig trainingen volgen.”
- “Heb je nog geen kennis van het LACCS-programma, maar ben je enthousiast om je dit je eigen te maken, dan kun je daar bij ons expert in worden.”
- “Je werkt actief aan het vergroten van je (sector) kennis, volgt een opleidingsprogramma en zal go-and-see-dagen hebben bij verschillende onderdelen binnen de bank. In dit jaar werk je ook intensief aan je persoonlijke ontwikkeling tijdens het Boost Your Growth programma en ontdek je hoe jouw talent het best tot z'n recht komt. Hierbij word je intensief begeleid door je manager, naaste collega's, een mentor en een persoonlijke coach.”

---

---

---

---

---

---



## VERMELD DE SECUNDAIRE ARBEIDSVOORWAARDEN

Voorbeelden zijn de mogelijkheid om flexibel te werken, een abonnement op het OV, of ouderschapsverlof.

### PRAKTIJKVOORBEELDEN

- “Wij bieden de mogelijkheid om 3 christelijke feestdagen om te ruilen voor niet-christelijke feestdagen.”
- “Tot de secundaire arbeidsvoorwaarden behoren onder meer maximaal 55% betaald ouderschapsverlof (onder voorwaarden), studiefaciliteiten, een extra verlofregeling voor ouderen en een vergoeding woon-werkverkeer. Bovendien kun je je arbeidsvoorwaardenpakket deels zelf samenstellen.”
- “Naast het salaris en vakantiegeld kun je rekenen op een eindejaarsuitkering, de zogenaamde 13e maand. De Rijksoverheid hecht sterk aan persoonlijke groei en loopbaanontwikkeling en biedt daarvoor tal van mogelijkheden. Tot de secundaire arbeidsvoorwaarden behoren onder meer maximaal 55% betaald ouderschapsverlof (onder voorwaarden), studiefaciliteiten, een extra verlofregeling voor ouderen en een vergoeding woonwerkverkeer. Bovendien heb je een aantal individuele keuze mogelijkheden bij het samenstellen van je arbeidsvoorwaardenpakket.”

## VERMELD (INDIEN AANWEZIG) EXPLICIET DE MOGELIJKHEID OP EEN VAST CONTRACT

### PRAKTIJKVOORBEELDEN

- “Je start met een tijdelijke aanstelling dat we na een jaar goed functioneren graag omzetten in een vast contract.”

## VERMELD HET MINIMALE EN MAXIMALE SALARIS (OF DE SCHAAL)

### PRAKTIJKVOORBEELDEN

- “Salarisniveau schaal 11. Maandsalaris minimaal €3192,67, maximaal €4905,85 bij 36 uur.”

# 5.

## Test de vacaturetekst

Je kunt nog zo goed je best doen om in andermans schoenen te gaan staan, de beste test is het voor te leggen aan een mogelijke kandidaat. Realiseer je dat er niet één mening is voor alle professionals met een niet-westerse achtergrond.

### **BETREKKEN: RECRUITER, MEDEWERKERS EN/OF EXPERTS (MET EN ZONDER NIET-WESTERSE ACHTERGROND)**

#### **VRAAG MEDEWERKERS EN/OF EXPERTS FEEDBACK TE GEVEN OP DE VACATURETEKST**

Laat enkele medewerkers meekijken naar de wijzigingen die je hebt aangebracht, zowel uit minderheidsgroepen als uit de meerderheidsgroep (misschien heb je een bestaande expert of netwerk die je hier ook bij wilt betrekken). Vraag ze naar hoe het op hen overkomt:

- Welke indruk blijft bij je hangen als je dit leest en ziet?
- Welke vragen roept het bij je op?
- Als je je verplaatst in de persoon die we hiervoor willen aannemen, wat zou je dan anders doen qua stijl en inhoud?

#### **RECRUITER(S)**

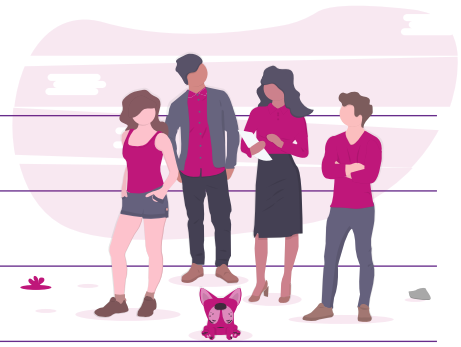
*“Leuk was om met een biculturele collega te praten, die heeft het diversiteitsstatement ook met familie en andere collega’s getest en was er positief over.”*

*“Het werk als recruiter is druk, met pieken en dalen, de verleiding is dan groot om alles in een los halfuurtje te doen. De ervaring leert dat het beter is om een paar uur vrij te maken, de handleiding rustig door te lezen en de stappen te volgen.”*



## Literatuur

- Avery, D. R. (2003). *Reactions to diversity in recruitment advertising--are differences black and white?* *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 672-679.
- Avery, D. R., & McKay, P. F. (2006). *Target practice: An organizational impression management approach to attracting minority and female job applicants.* *Personnel Psychology*, 59(1), 157-187.
- Avery, D. R., Volpone, S. D., Stewart, R. W., Luksyte, A., Hernandez, M., McKay, P. F., & Hebl, M. (M.) R. (2013). *Examining the draw of diversity: How diversity climate perceptions affect job-pursuit intentions.* *Human Resource Management*, 52(2), 175-193.
- Eddy S.W. Ng & Ronald J. Burke (2005). *Person-organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference?*, *The International Journal of Human Resource Management*, 16:7, 1195-1210
- Flory J.A., Leibbrandt A., Rott J. & Stoddard J. (2018). *Increasing Workplace Diversity: Evidence from a Recruiting Experiment at a Fortune 500 Company*, CESifo Working Paper Series 7025, CESifo Group Munich
- Gaucher G., Friesen J. & Kay C.K (2011). *Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality.* *Journal of Personality and Social Psychology* vol. 101, 109-129.
- Ng, E. S. W., & Burke, R. J. (2007). *Person-organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference.* *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1195-1210.
- Ng, E.J. & Sears, G. (2010). *What women and ethnic minorities want. Work values and labor market confidence: A self-determination perspective.* *The International Journal of Human Resource Management*. 21. 676-698. 10.1080/09585191003658847.
- Siebers, H. (2017). *Naar een inclusieve organisatie van de Gemeente Eindhoven: Verbeterruimte in de instroom en in de verticale doorstroom van diverse medewerkers.* Tilburg: Tilburg University.
- Piek P., Putnik K., Schoone M. & Wiezer N. (2018). *Discriminatie bij werving en selectie, huidige gang van zaken en trends*, TNO 2018 R11086
- TNO (2021), *Richting gelijke kansen - onderzoeksrapport bij de pilot Nudging in Werving en Selectie*
- *What Job Seekers Really Think of Your Diversity Stats* (2014). Geraadpleegd op 29 april 2019 op <https://www.glassdoor.com/employers/blog/diversity/>
- Wille, L., & Deros, E. (2017). *Getting the Words Right: When Wording of Job Ads Affects Ethnic Minorities' Application Decisions.* *Management Communication Quarterly*, 31(4), 533-558.
- Williamson, I. O., Slay, H. S., Shapiro, D. L., & Shivers-Blackwell, S. L. (2008). *The effect of explanations on prospective applicants' reactions to firm diversity practices.* *Human Resource Management*, 47(2), 311-330.





Lined writing area consisting of 25 horizontal purple lines on a white background, intended for text entry.





#### COLOFON

Deze handleiding is door werkgevers uit uiteenlopende sectoren in de praktijk getest, als onderdeel van de pilot Nudging in Werving en Selectie. Daarin experimenteerden werkgevers met aanpassingen in hun wervings- en selectieproces, die helpen je keuze te objectiveren en zo de invloed van (onbewuste) vooroordelen te beperken. Daardoor wordt het makkelijker te doen wat je toch al wilt: de beste kandidaat aannemen, ongeacht hoeveel die op jou lijkt.

In opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.