Community of Practice culturele diversiteit

Informatie voor geïnteresseerden

Een Community of Practice voor objectiveren van selectie, heeft tot doel het makkelijker te maken voor werkgevers om te doen wat ze toch al willen: de beste persoon voor de baan aannemen en behouden, zonder dat persoonskenmerken die voor de functie irrelevant zijn (onbewust) meewegen.

De aanpak is sinds 2018 werkenderwijs met organisaties uit de publieke en private sector ontwikkeld in een pilot. We gaan deze nu breder uitrollen.

Leuk dat je interesse hebt om mee te doen!

Management-samenvatting

Waarom objectiveren van werving en selectie?

- Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond (d.w.z. die zelf zijn geboren in een niet-westers buitenland, óf in Nederland zijn geboren maar met één of twee ouders afkomstig uit het buitenland) zijn 2 à 3 keer vaker werkloos dan Nederlanders zonder migratieachtergrond.
- Die achterstand op de arbeidsmarkt is structureel en valt niet weg te verklaren door verschillen in bijvoorbeeld opleidingsniveau. Voor de hand ligt dat werkgevers een deel van de sleutel in handen hebben tot gelijkere kansen van deze groep op de arbeidsmarkt.
- Tegelijkertijd is dit een kans voor werkgevers om een bredere groep werknemers te bereiken. Zeker in de huidige krapte!

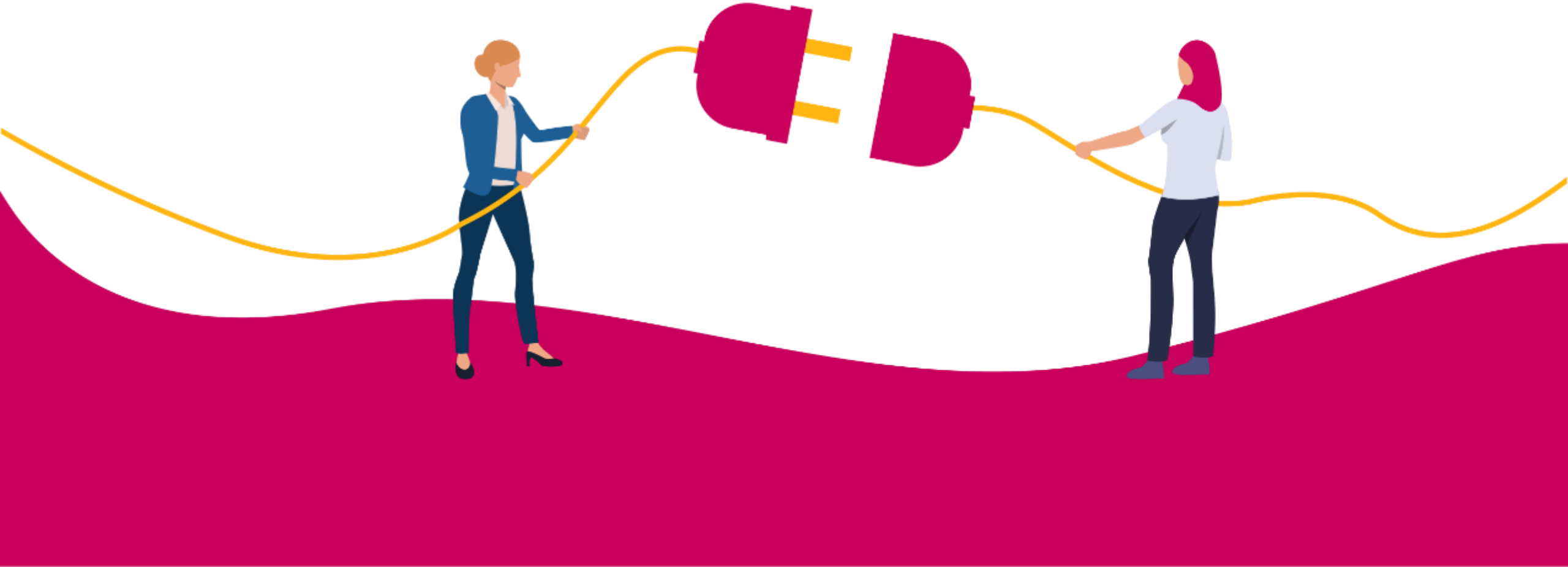
Wat kenmerkt objectiveren van werving en selectie?

- Ondanks dat werkgevers ernaar streven de *beste* persoon voor de baan aan te nemen, laat onderzoek zien dat de persoon waarmee (onbewust) de *beste 'klik'* is vaak de voorkeur geniet. Kandidaten uit minderheidsgroepen krijgen zo vaker het nadeel van de twijfel, want een 'klik' wordt eerder gevoeld bij kandidaten die op jouzelf lijken.
- Om dit tegen te gaan is het mogelijk om door training je eigen onbewuste associaties onder de loep te nemen, maar dat blijkt slechts beperkt effect op handelen te hebben.
- Het objectiveren van werving en selectie kan door het proces structureel zó in te richten, dat het makkelijker wordt om je aandacht te richten op de geschiktheid van een kandidaat. Zo help je jezelf om te doen wat je toch al wilde: de beste kandidaat aannemen.

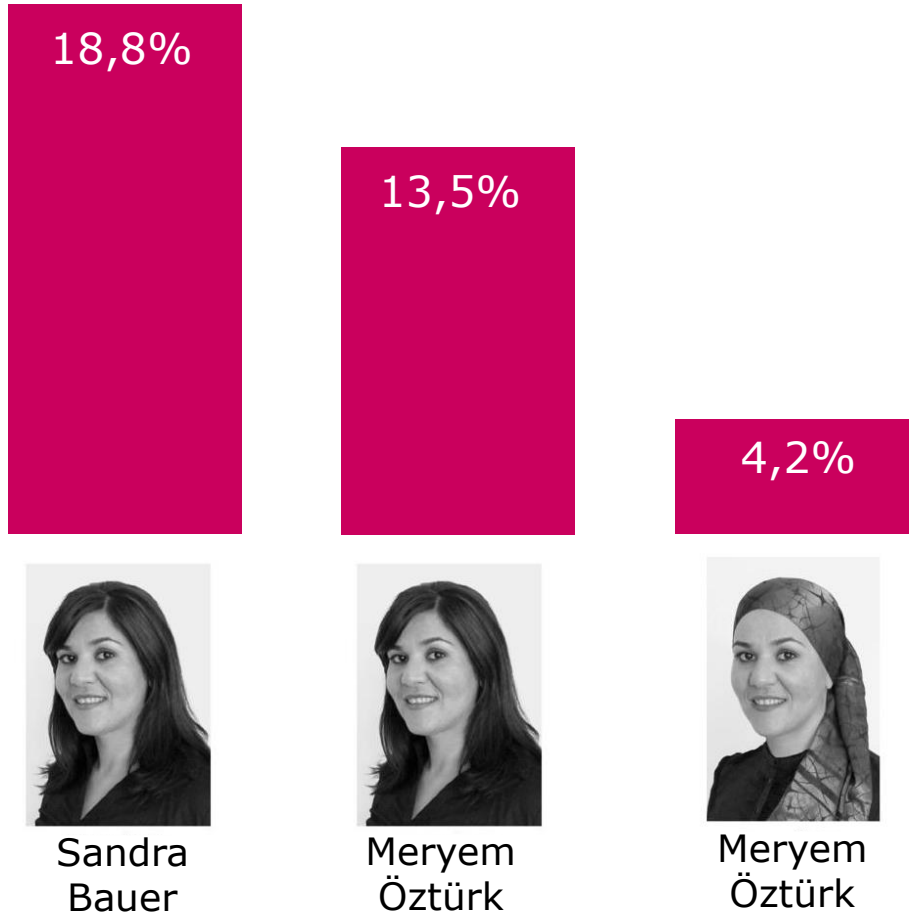
Wat behelst deelname aan de Community of Practice?

- 5-7 organisaties/teams hebben commitment voor het toepassen van dezelfde aanpassingen gedurende een jaar (reeds ontwikkeld en getest)
- Iemand uit de eigen gelederen is coördinator, en wordt op afstand ondersteund door het ministerie van Sociale Zaken, op basis van ervaring van twee eerdere groepen
- Jullie houden onderling contact
  - Elk kwartaal een keer samenkomen om ervaringen uit te wisselen, aan de hand van een vooraf gedeeld format
  - Tussentijds inbellen om ervaringen uit te wisselen
- Jullie maken je ervaring zichtbaar

We focussen in selectie onbewust meer op ‘de klik’ dan op objectieve geschiktheid



TERUGBELRATIO



Bron: Doris Weichselbauer (2016) Discrimination against Female MigrantsWearing Headscarves, IZA Discussion Paper no. 10217

We nemen zo niet altijd de beste kandidaat aan, maar de kandidaat die het meeste op onszelf lijkt

- Of een kandidaat wordt teruggebeld wordt beïnvloed door onbewuste associaties
- We hebben sneller een positief gevoel (‘klik’) bij mensen die meer op ons lijken
- De positie op de arbeidsmarkt van Nederlanders met een niet-westerse achtergrond loopt mede daardoor structureel achter

We kunnen ons brein helpen focussen op de relevante informatie over een kandidaat

1. Word je bewust van wat relevant is
2. Vraag er rechtstreeks naar
3. Beoordeel er gericht op

Concreet:
- Herschrijf je vacatureteksten en ga daarbij terug naar de kern van de functie
- Vervang brief + cv door gerichte vragen naar relevante kwalificaties
- Houd gestructureerde, competentiegedreven interviews
- Scoor systematisch op vooraf bepaalde normering

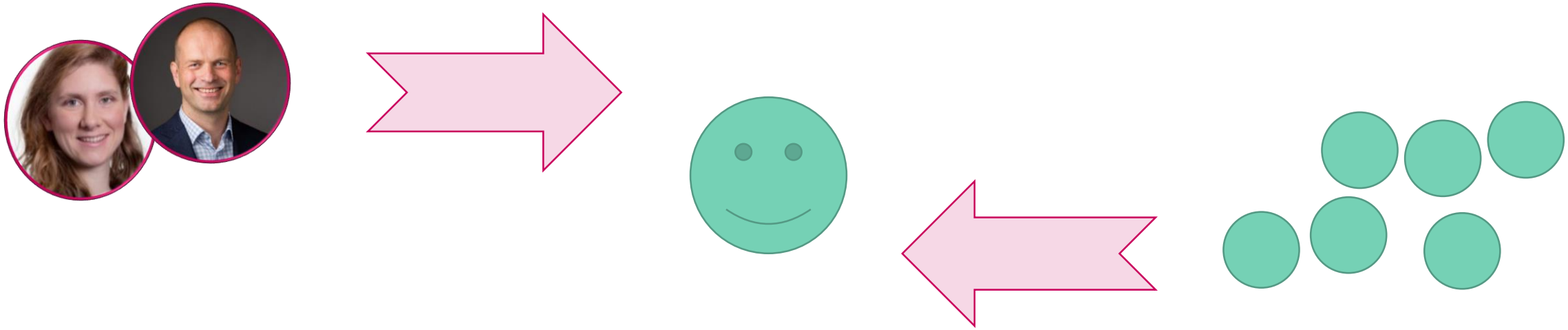
Gebaseerd op wetenschappelijke consensus

- Delphi-studie: consensus onder wetenschappers dat objectiveren werving en selectie effectief is voor het verminderen van arbeidsmarktdiscriminatie
- SCP/CPB-studie: objectiveren van werving en selectie is een effectieve interventie van werkgevers tegen arbeidsmarktdiscriminatie

Ben je er klaar voor?

Drie checks om samen te bespreken

Eerste Communities of Practice in 2021



Aanjager: ministerie van Sociale Zaken
- Deelt tips en materialen voor inhoudelijke en proces-ondersteuning, op afstand & verbindt met opgeleide trainer/adviseur
- Ontvangt bevindingen
- Brengt coördinatoren met elkaar in contact

Coördinator CoP
gemiddeld een halve dag per week
- Helpt met het samenstellen van een groep
- Plant en faciliteert bijeenkomsten en progress calls
- Spot verhalen van successen en voortgang uit de groep en maakt ze zichtbaar (intern/extern)
- Contactpunt van minSZW

Deelnemers CoP
- Past nudges toe
- Woont bijeenkomsten bij
- Koppelt terug

1 Heb je een geschikte organisatie?

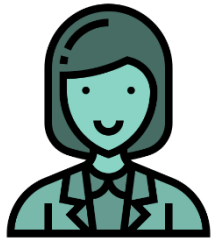
- Je bent op zoek naar de ‘hoe’ bij een bestaande ambitie op het gebied van culturele diversiteit
- Je kunt in je eigen organisatie met een groepje de krachten bundelen – idealiter een projectcoördinator en een paar recruiters en vacaturehouders
- Je wordt gesteund op het niveau van HR-directeur of –manager
- Je kunt tijd en motivatie vinden om het komende jaar praktische veranderingen door te voeren in je werving en selectie

Aanbevolen rollen binnen je organisatie

Recruiter(s)

Ik pas de nieuwe manier van werken toe en deel mijn inzichten

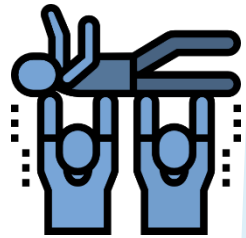
- Ik volg de workshops (~1 dag in totaal)
- Ik pas de nieuwe aanpak toe op mijn vacatures
- Ik ben bij de plenaire bijeenkomsten met de Community of Practice (eens per kwartaal)
- Ik bel in bij de *progress calls* (maandelijks)
- Ik deel mijn inzichten en ervaringen breder



Coördinator (bijvoorbeeld HR manager)

Ik ben eindverantwoordelijk voor dat de Community of Practice loopt in mijn organisatie

- Ik zorg waar nodig dat intern de voorwaarden voor deelname worden geschapen (draagvlak, capaciteit)
- Ik ben eerste contactpunt voor de coördinator van de CoP (of zorg voor een vervanger)
- Ik help de recruiter(s) om de nudges toe te kunnen passen
- Ik ben bij de plenaire bijeenkomsten (of stuur een vervanger, eens per kwartaal)



- HR Directeur
- Vacaturehouders / lijnmanagers
- IT specialist

Ik wil graag op tijd meegenomen worden

2 Heb je een geschikte groep?

- 5-7 organisatie/teams in totaal hebben commitment voor het toepassen van dezelfde nudge(s)
- Jullie houden onderling contact
  - Elk kwartaal een keer samenkomen om ervaringen uit te wisselen, aan de hand van een vooraf gedeeld format
  - Tussentijds inbellen om ervaringen uit te wisselen
- Jullie hebben voldoende raakvlakken met elkaar:
  - Vergelijkbaar qua omvang van de organisatie
  - Vergelijkbaar qua situatie op de arbeidsmarkt van de organisatie
  - Vergelijkbaar qua functieniveaus
  - Mag verschillen qua motivatie voor deelname
  - Mag verschillen qua sector, regio, of werkterrein
- Jullie zijn bereid succesverhalen en lessen te delen om het programma te blijven verbeteren en om andere werkgevers te inspireren

3 Heb je een coördinator?

Gemiddeld een halve dag per week:

- Helpt met het samenstellen van een groep werkgevers uit eigen netwerk
- Plant (of delegeert het plannen van) bijeenkomsten en progress calls
- Faciliteert bijeenkomsten (eens per kwartaal een plenaire bijeenkomst, tussentijds calls)
- Spot verhalen van successen en voortgang uit de groep en maakt ze zichtbaar
- Faciliteert kansen voor externe publiciteit met de CoP
- Contactpunt van ministerie van Sociale Zaken
  - Bespreekt met minSZW de materialen voor & door
  - Zorgt voor terugkoppeling van feedback uit de groep aan minSZW

Wat kun je verwachten?

Mogelijke invulling

Je ontvangt ondersteuning op afstand:

- Stap-voor-stap methode, gebaseerd op de stand van de wetenschap én getest in de praktijk
- Tips en tricks voor het opzetten van een Community of Practice, gebaseerd op ervaring uit de praktijk
- Ondersteuning van een opgeleide trainer/adviseur (workshop aan het begin en feedback)
- Ingangen in het netwerk van pilotdeelnemers die dit al in de praktijk hebben gedaan

We hebben sinds 2018 ervaring opgebouwd met groepen die enkele ‘nudges’ toepassen

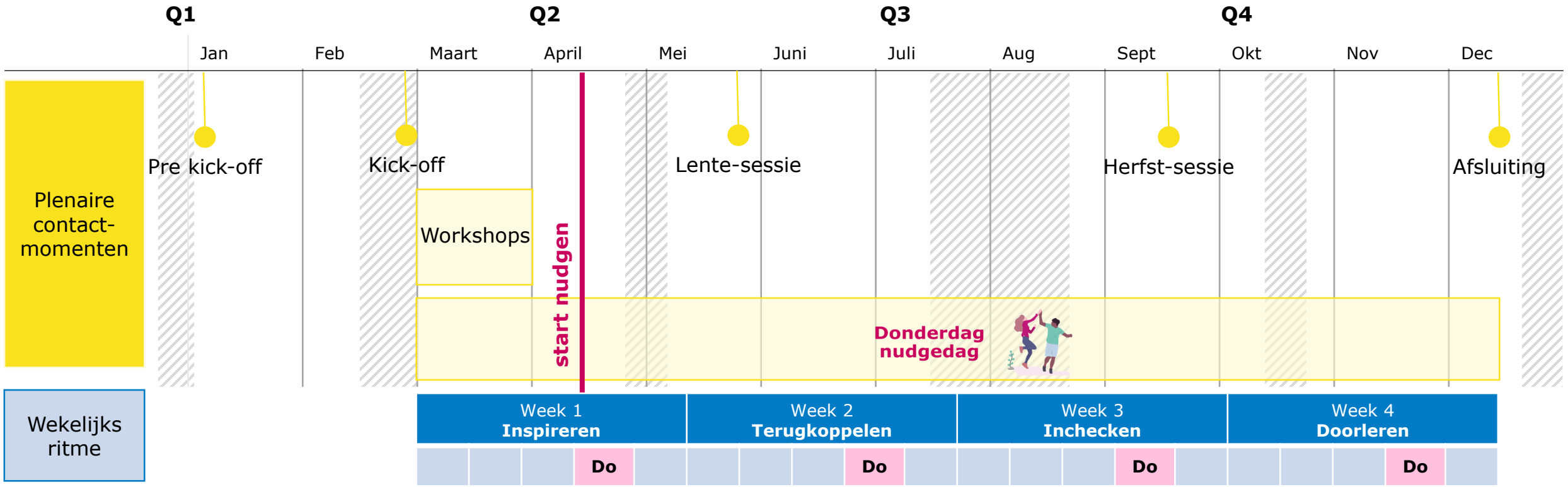
Wij hebben stap-voor-stap handleidingen voor:

- Een inclusievere vacaturetekst
- Objectievere eerste selectie
- Gestructureerd interviewen

Indicatief

Vakantie/feestdag

De community of practice functioneert een jaar - voorbeeld tijdlijn



Indicatief

Close-up wekelijks ritme ‘donderdag nudgedag’

Donderdag nudgedag

		Week 1 **Inspireren**	Week 2 **Terugkoppelen**	Week 3 **Inchecken**	Week 4 **Doorleren**
		Do	**Do**	**Do**	**Do**
Wekelijks ritme	CoP coördinator	• Je cureert en deelt een app’je met inspiratie *(30 min)* • Je bereidt de mail-update van volgende week voor *(1/2 dag)*	• Je verstuurt een mailupdate met daarin succesverhalen, lessen en aandachtspunten uit de groep *(1/2 dag)*	• Je belt met alle coördinatoren 1-op-1 *(1/2 dag)* • Je haalt hieruit aandachtspunten en lessen voor de nieuwsbrief en projectvoortgang • Je bespreekt daarin de casus van de *progress call* van volgende week voor	• Je bereidt de agenda van de *progress call* voor en zorgt dat de groep inbelt *(45 min – 2 uur)* • Je haalt hieruit aandachtspunten en lessen voor de nieuwsbrief en projectvoortgang
	CoP deelnemer	• Je ontvangt een app’je met inspiratie *(1 min)*	• Je ontvangt een mail-update (*leestijd: 15 min*)	• Je cöordinator belt met de CoP-coördinator 1-op-1 *(30 min)*	• Je recruiter belt in in een progress call of ander leermoment iedereen komt een keer aan de beurt om eigen casus te delen *(45 min – 2 uur)*

Wat kan het opleveren?

Dit is wat werkgevers ons aan het einde van het traject zeggen

Een meer diverse mix van talent

We hebben mensen uitgenodigd die we anders nooit zouden uitnodigen, maar wél hebben aangenomen!

Positieve waardering door (potentiële) werknemers

Kandidaten vinden het een goede zaak dat we aandacht hebben voor objectief selecteren.

Professionalisering van je recruitment

Het wordt voor mij makkelijker om aan de kandidaat uit te leggen waarom die wel of niet doorgaat.

Meer bewustwording van vooroordelen

Het besef is vergroot van hoe snel je op onderbuikgevoel besluit.

Technische briefing Tweede Kamer, 12 februari 2020

En recruiters over hun ervaring:

"Het voelt gek dat ik minder weet van een kandidaat. Toch is wat ik mis niet relevant voor de functie."

"Het kost mij nog iets meer tijd, maar van onze kandidaten hoor ik dat ze het supergoed vinden dat we dit doen!"

"Ik realiseer me nu pas dat ik zelf altijd reageer op vacatures die een informele borrelcultuur benadrukken. Niet iedereen wordt daar enthousiast van."

"Er komen nu net wat andere mensen door de voorselectie. Ik ga hiermee door."

Loop minder talent mis, nu en in de toekomst

Afstudeerders in de IT

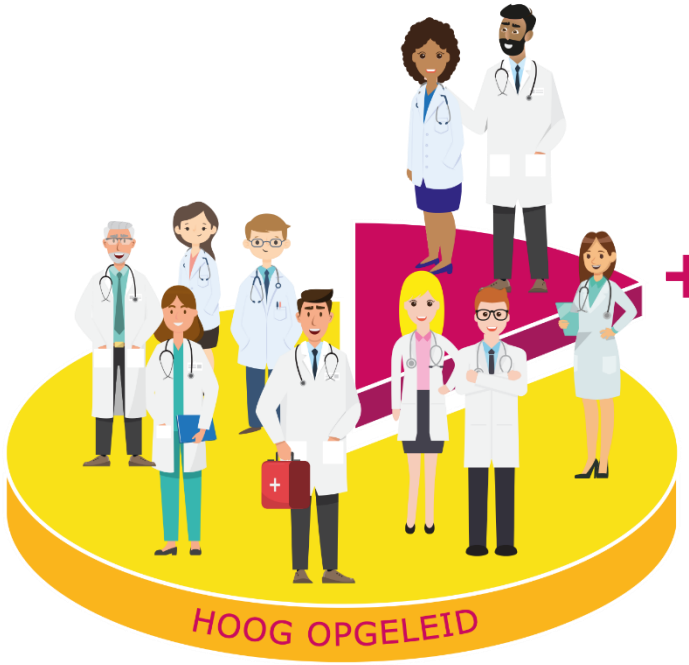
Niet-westerse achtergrond

Nederlandse/westerse achtergrond

Bron: CBS Barometer culturele diversiteit, https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2019/05/pilot-barometer-culturele-diversiteit

Werkzoekenden in de zorg

+27%



+14%

Niet-westerse achtergrond

Nederlandse/westerse achtergrond

Bron: CBS Barometer culturele diversiteit, https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2019/05/pilot-barometer-culturele-diversiteit

Wees voorbereid op een mogelijke verplichting tot actief tegengaan discriminatie in selectieproces

Meer mogelijkheden voor aanpak discriminatie op arbeidsmarkt

Nieuwsbericht | 22-11-2018 | 08:30

Werkgevers zijn straks verplicht om beleid te voeren ter voorkoming van discriminatie bij werving en selectie. Doen ze dat niet dan riskeren ze een boete. De Inspectie SZW gaat hier namelijk op inspecteren en toezien. Zij wordt bevoegd om bestuursrechtelijk op te treden op dit terrein als daar aanleiding voor is. Dat is nieuw. Staatssecretaris Van Ark bereidt een wetswijziging voor.

"Het is heel belangrijk dat een jongere die hard zijn best doet werk te krijgen, merkt dat het niet uit maakt wat zijn achternaam is. En dat een zwangere vrouw niet met een smoesje een vast contract wordt

Profiteer van de waarde van meer (culturele) diversiteit, die veel werkgevers zien

- **Ze staan midden in de samenleving** en willen dat terugzien onder hun werknemers
- **Ze bedienen een diversiteit aan klanten** en zoeken daar aansluiting bij
- **Ze willen graag (top)talent** uit een zo breed mogelijke poule kunnen bereiken
- **Ze zien de bijdrage van diversiteit aan hun bedrijfsresultaten**

Bron: McKinsey, 2018, Delivering through diversity