

# DELPHI-STUDIE STAND DER WETENSCHAP ARBEIDSMARKT- DISCRIMINATIE

**Interventies om arbeidsmarktdiscriminatie te  
verminderen en de diversiteit te vergroten**

25 juni 2020 >

**TNO** innovation  
for life

> Rapportage voor  
Ministerie van SZW

# DELPHI-STUDIE STAND DER WETENSCHAP ARBEIDSMARKT- DISCRIMINATIE

## Interventies om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen en de diversiteit te vergroten

Rapport voor	Ministerie van SZW
Datum	25 juni 2020
Auteurs	Gerben Hulsegge, Sophie Emmert en Helen Verhoef m.m.v. Claartje Thijs en Ziagul Hosseini
Projectnummer	060.42655/01.05.01
Rapportnummer	TNO 2020 R10976
Contact TNO	Sophie Emmert
Telefoon	+31652803644
E-mail	Sophie.emmert@tno.nl

## Samenvatting

### Doel en onderzoeksvraag

De Delphi-studie 'Stand der Wetenschap Arbeidsmarktdiscriminatie' heeft als doel om gezamenlijk met belangrijke (wetenschappelijke) experts op het gebied van discriminatie en inclusie bij werving en selectie, te komen tot een gedeeld beeld van de belangrijkste werkzame interventies om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen en de diversiteit te vergroten tijdens de werving en selectie. We richten ons in dit onderzoek naast het verminderen van arbeidsmarktdiscriminatie ook op het vergroten van de diversiteit, omdat er een wisselwerking is tussen beiden. Door alleen het verbeteren van het antidiscriminatiebeleid in de werving en selectiefase zal er binnen bedrijven en organisaties nog weinig veranderen als er geen divers aanbod van kandidaten is.

De onderzoeksvraag in deze studie luidt: 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?

### Methode

Voor de uitvoering van dit project maken we gebruik van de Delphi-methode. Dat wil zeggen dat we op een systematische manier de kennis van experts inzetten om in meerdere iteratierondes tot consensus komen. Deze methode is toegepast omdat er relatief weinig empirisch onderzoek bestaat naar de effectiviteit van interventies bij werkgevers om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen. Een gemeenschappelijk beeld vanuit de onderzoekservaring van experts kan, totdat het onderzoeksgebied meer uitgekristalliseerd is, alvast handvatten bieden voor beleidsontwikkeling.

De studie bestaat uit twee schriftelijke consultaties en een focusgroep met de experts die mee hebben gedaan aan de schriftelijke consultaties. Uitgangspunt voor de studie was een scan van bestaande reeds geselecteerde literatuur (zie bijlage A1 literatuurlijst) aangevuld met input van een expert op het gebied van arbeidsmarktdiscriminatie. De eerste schriftelijke Delphi-ronde bestond uit een vragenlijst die was opgebouwd uit vragen over verschillende verklaringen van arbeidsmarktdiscriminatie en zeven thema's over arbeidsmarktdiscriminatie en diversiteit, waaronder 31 concrete interventies hingen. Er is gekozen voor deze indeling in zeven thema's om het overzichtelijk te maken, maar deze indeling is niet geheel sluitend. Het grootste deel van de interventies met betrekking tot het objectiveren van de sollicitatieprocedure, veranderen van de sociale norm, persoonlijk contact, uitbreiden van informatie over de sollicitant en (AI) recruitment tools hebben als doel om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen. Uitzonderingen zijn drempelselectie en het gebruik van een quotum die voornamelijk als doel hebben om de diversiteit te vergroten. Het gebruik van een divers samengestelde sollicitatiecommissie richt zich zowel op het verminderen van arbeidsmarktdiscriminatie als op het vergroten van de diversiteit. Het uitbreiden van wervingskanalen en het inclusiever maken van vacatureteksten hebben als doel om de diversiteit te vergroten.

De tweede vragenlijst ging verder in op de effectiviteit van interventies waarover verdeeldheid over de effectiviteit heerste tussen experts of die negatief werden beoordeeld in de eerste Delphi-ronde. Er is gevraagd of interventies mogelijk wel effectief zijn wanneer er aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan.

Op basis van de antwoorden van de experts is de mate van consensus als volgt ingedeeld:

1. Overwegend negatief: minstens twee derde van de experts scoorde 'in redelijke mate', 'nauwelijks of 'helemaal niet', waarvan minimaal 25% 'nauwelijks of 'helemaal niet' scoorde.
2. Redelijke mate effectief: minimaal twee derde van de expert scoorde 'in redelijke mate effectief', en minder dan 25% scoorde 'nauwelijks/'helemaal niet' of 'in hoge mate'/in zeer hoge mate'.
3. Overwegend positief: minstens twee derde van de experts scoorde 'in redelijke mate', 'in hoge mate' of 'in zeer hoge mate, waarvan minimaal 25% 'in hoge mate' tot 'in zeer hoge mate' scoorde.
4. Verdeeld: de antwoorden verschilden tussen experts van 'helemaal niet/'nauwelijks' tot 'in hoge mate'/ 'in zeer hoge mate', en paste niet in één van de vorige drie categorieën.

In de focusgroep is verder ingegaan op de uitslag van de eerste twee schriftelijke rondes: experts konden nuances aanbrengen en aanvullingen doen. Verder is er ingegaan op de "do's and don'ts" die we werkgevers mee kunnen geven bij de inzet van de interventies op het gebied van objectiveren van de werving- en selectieprocedure, veranderen van de sociale norm en bewustwording.

### **Resultaat**

Er zijn 23 experts uitgenodigd om deel te nemen aan de eerste twee schriftelijke rondes van de Delphi-studie. Hiervan hebben zestien experts de eerste vragenlijst ingevuld en achttien de tweede vragenlijst. Veertien experts hebben zowel aan ronde 1 als ronde 2 deelgenomen. Aan de focusgroep hebben zestien experts deelgenomen, die ten minste hadden deelgenomen aan één vragenlijstronde.

### ***Verklaringen/ oorzaken arbeidsmarktdiscriminatie***

Op basis van de resultaten van de eerste vragenlijst bleek er consensus tussen de experts dat er in redelijke tot hoge mate gediscrimineerd wordt op basis van leeftijd, geslacht, afkomst, religie en handicap of chronische ziekte.

Alle voorgelegde verklaringen spelen volgens minimaal twee derde van de experts in redelijke tot (zeer) hoge mate een rol in het besluitvormingsproces tijdens de werving en selectie. Die zijn: impliciete vooroordelen, de 'klik' tussen de kandidaat en een personeelsselecteur, aansluiting met de bestaande organisatiecultuur en statistische discriminatie. Deze verklaringen sluiten elkaar niet altijd uit. In de focusgroep werd benoemd dat andere oorzaken, zoals expliciete vooroordelen, ook een rol spelen en het nog onduidelijk is hoe groot de rol is van de verschillende oorzaken.

### ***Interventies voor tegengaan arbeidsmarktdiscriminatie***

Binnen de groep experts is in grote mate sprake van een gedeeld beeld over welke interventies effectief zijn en waar dit moeilijker valt te zeggen (bijvoorbeeld omdat er te weinig onderzoek is gedaan of onderzoeken elkaar tegenspreken). In figuur 1 is een samenvatting weergegeven

van de mate van consensus tussen experts over de effectiviteit van de verschillende interventies om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen dan wel de diversiteit te vergroten.

Het **objectiveren van de selectieprocedure** middels een objectieve gestructureerde gespreksvoering met beoordelingsformat met duidelijke criteria en de-identificatie van CV (bij voorkeur een gestandaardiseerd anoniem sollicitatieformulier), werd als overwegend positief beoordeeld om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen.

Het **veranderen van de sociale norm** werd ook als overwegend positief beoordeeld om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen. Selecteurs verantwoording laten afleggen werd daarbij effectief beoordeeld. Het opnemen van een diversiteitsstatement in de missie werd ook als overwegend positief beoordeeld mits er aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan, zoals zichtbaar stelling nemen door het hoger management, middelen en tijd beschikbaar stellen, voortgang bewaken in MTO en draagvlak creëren in alle lagen van de organisatie. In de focusgroep werd benoemd dat het van belang is om criteria waarover selecteurs verantwoording moeten afleggen en waarop de voortgang wordt gemonitord goed te expliciteren. Het opleggen van een bindend quorum zou mogelijk kunnen werken, maar tevens onder voorwaarden. Er moet bijvoorbeeld draagvlak voor moet zijn en er zijn andere interventies ingezet die niet blijken te werken. Het is volgens een aantal experts ook een controversiëlere interventie dan de andere interventies, omdat het bijvoorbeeld stigmatiserend kan werken en daardoor stereotypering kan activeren.

Bij interventies gericht op **bewustwording** is het beeld gemengd. Interventies gericht op het enkel vergroten van bewustwording van impliciete vooroordelen en discriminatie werden overwegend negatief beoordeeld. Wordt bewustwording echter gecombineerd met het bieden van een handelingsperspectief / het aanleren van vaardigheden om onbewuste vooroordelen geen impact te laten hebben, dan is het beeld overwegend positief. De exacte invulling van het handelingsperspectief is context en organisatie afhankelijk, maar kan o.a. door de implementatie van een objectieve selectieprocedure. Het is hierbij van belang dat de effecten van de training op langere termijn geborgd worden. Het gebruik van een divers samengesteld sollicitatieteam waarin een substantieel deel uit de doelgroep komt en iedere stem even zwaar telt, werd ook als overwegend positief beoordeeld. In de praktijk kan het lastig zijn dit te realiseren vanwege gebrek aan mensen uit de doelgroep.

Dan over het **verbeteren van de kennismaking** als middel om vooroordelen te verminderen. Kortdurend persoonlijk contact, bijvoorbeeld via speeddates, werd overwegend negatief beoordeeld. In de focusgroep werd benoemd dat bemiddeling en langdurige samenwerking in stages of op proef werken mogelijk kunnen werken om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen. Door intensief contact leert iemand de persoon kennen, waardoor de persoon minder als onderdeel van een andere groep wordt gezien en mogelijke negatieve stereotypen over die groep minder invloed hebben. Stages en op proef werken werden in de eerste ronde ook als overwegend positief beoordeeld om stereotype associaties over de sollicitant te verminderen. Het is onduidelijk in hoeverre er consensus is tussen experts over de effectiviteit van bemiddeling. Ten slotte is er consensus tussen experts dat afgaan op (het ontbreken van) de **'klik'** het risico op arbeidsmarktdiscriminatie met zich meebrengt. Een objectieve werving en selectieprocedure kan dit effect verminderen volgens hen.

**Meer informatie over de sollicitant en digitale systemen** (zoals een geautomatiseerde koppeling van kandidaat aan vacature of e-assessments) werden als overwegend negatief (matig effectief) beoordeeld om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen. Hierbij werd genoemd dat huidige algoritmes nog onvoldoende in staat zijn tot non-discriminatie. In de focusgroep werd benoemd dat het nog onbekend is in hoeverre algoritmes in staat zijn discriminatie te verminderen. De experts waren wel overwegend positief over de effectiviteit van interventies om digitale systemen die gebruikt worden in het wervings- en selectieproces discriminatievrij te maken. Mogelijk effectieve interventies zijn programmeurs op de hoogte brengen van manieren om ongewenste discriminatie door artificiële intelligentie tegen te gaan, het aantoonbaar maken van verantwoordelijke omgang met algoritmes en het handhaven van oneerlijke algoritmes.

Het **uitbreiden van wervingskanalen** om de diversiteit te vergroten werd als overwegend positief beoordeeld, waarbij er consensus was over het gebruik van meerdere wervingskanalen en het breder werven dan het eigen netwerk. **Het inclusiever maken van vacatureteksten** werd in redelijke mate effectief beoordeeld, waarbij alleen het opnemen van essentiële functie-eisen als werkzaam werd gezien. In de toelichting werd over vacatureteksten opgemerkt dat het vooral belangrijk is dat de functieomschrijving goed aansluit bij de belevingswereld van de doelgroep.

In de toelichting van de vragenlijsten en in de focusgroep werd door experts aangegeven dat de **effectiviteit van interventies afhangt van de context en de combinatie van interventies**. Over het algemeen is het van belang om meerdere interventies in te zetten. Als een organisatie bijvoorbeeld enkel de selectieprocedure objectiviseert, maar geen acties onderneemt om mensen uit verschillende doelgroepen aan te trekken is het onwaarschijnlijk dat de diversiteit toeneemt.

Al geven de theorie en (veld)experimenten indicaties over de effectiviteit van alle genoemde interventies, experts zijn het erover eens dat er nog **beperkt wetenschappelijk bewijs** is uit kwalitatief goede gerandomiseerde gecontroleerde studies.

## **Conclusies**

Er is een gedeeld beeld tussen experts dat een objectieve selectieprocedure en het veranderen van de sociale norm, waarbij de organisatie (en branche) uitstraalt dat het tegen discriminatie is, effectieve interventies zijn om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen. Op basis hiervan is het aan te bevelen om bij het maken van antidiscriminatiebeleid aandacht te hebben voor een duidelijke sociale norm richting non-discriminatie, en een objectieve selectieprocedure middels een gestructureerde gespreksvoering met beoordelingsformat en de-identificatie door bijvoorbeeld verschillende vormen van anoniem solliciteren. Mede doordat impliciete vooroordelen en de (afwezigheid van de) 'klik' tussen kandidaat en selecteur mogelijk een kleinere rol zal spelen bij de selectie. Verder zijn experts het erover eens dat een training gericht op bewustwording van stereotypen effectief is, mits dit in combinatie wordt gedaan met het bieden van een handelingsperspectief en het trainen van vaardigheden, zoals het kunnen afnemen van een gestructureerd interview. Een genoemde verklaring hierbij is dat expliciete bewustwording van stereotypering bij deelnemers de intrinsieke motivatie kan vergroten om te veranderen en andere interventies in te zetten.

De meerderheid van de experts is het erover eens dat meer informatie over de sollicitant en het gebruik van e-assessments of een automatische eerste selectie (waarbij gebruik wordt gemaakt van artificiële intelligentie) niet effectief is om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen. Een kanttekening hierbij is dat er volgens experts te weinig onderzoek is gedaan om goede uitspraken te doen over de effectiviteit van e-assessments en een automatische eerste selectie om arbeidsmarktdiscriminatie tegen te gaan. Op basis van deze resultaten kunnen geen conclusies getrokken worden of het gebruik van algoritmes/ artificiële intelligentie aan te bevelen is als anti-discriminatie maatregel. Experts zien wel nut in interventies om bias veroorzaakt door geautomatiseerde besluitvorming tegen te gaan. Beleid kan zich richten op het informeren van programmeurs over discriminatie door artificiële intelligentie, het aantoonbaar maken van verantwoordelijke omgang met algoritmes en de handhaving daarvan.

Om de diversiteit in organisaties te vergroten is het vaak onvoldoende om enkel de hierboven genoemde anti-discriminatiemaatregelen te implementeren. Hiervoor zijn ook maatregelen nodig gericht op het aantrekken van een diverse groep kandidaten. Het uitbreiden van wervingskanalen en het inclusiever maken van vacatureteksten kunnen hieraan bijdragen. Op basis van de huidige resultaten is het nog onduidelijk hoe de vacaturetekst het beste inclusief gemaakt kan worden. Het inclusief maken van vacatureteksten kan functie- en sectorgebonden zijn en veranderen over de tijd. Het opnemen van alleen essentiële functie-eisen en zorgen dat de vacaturetekst goed aansluit bij de belevingswereld van de doelgroep lijken in ieder geval van belang. Daarnaast is het van belang om vacatureteksten discriminatievrij te maken door in principe geen eisen of voorkeuren op te nemen over leeftijd, geslacht, godsdienst, nationaliteit en andere kenmerken waarop gediscrimineerd kan worden.

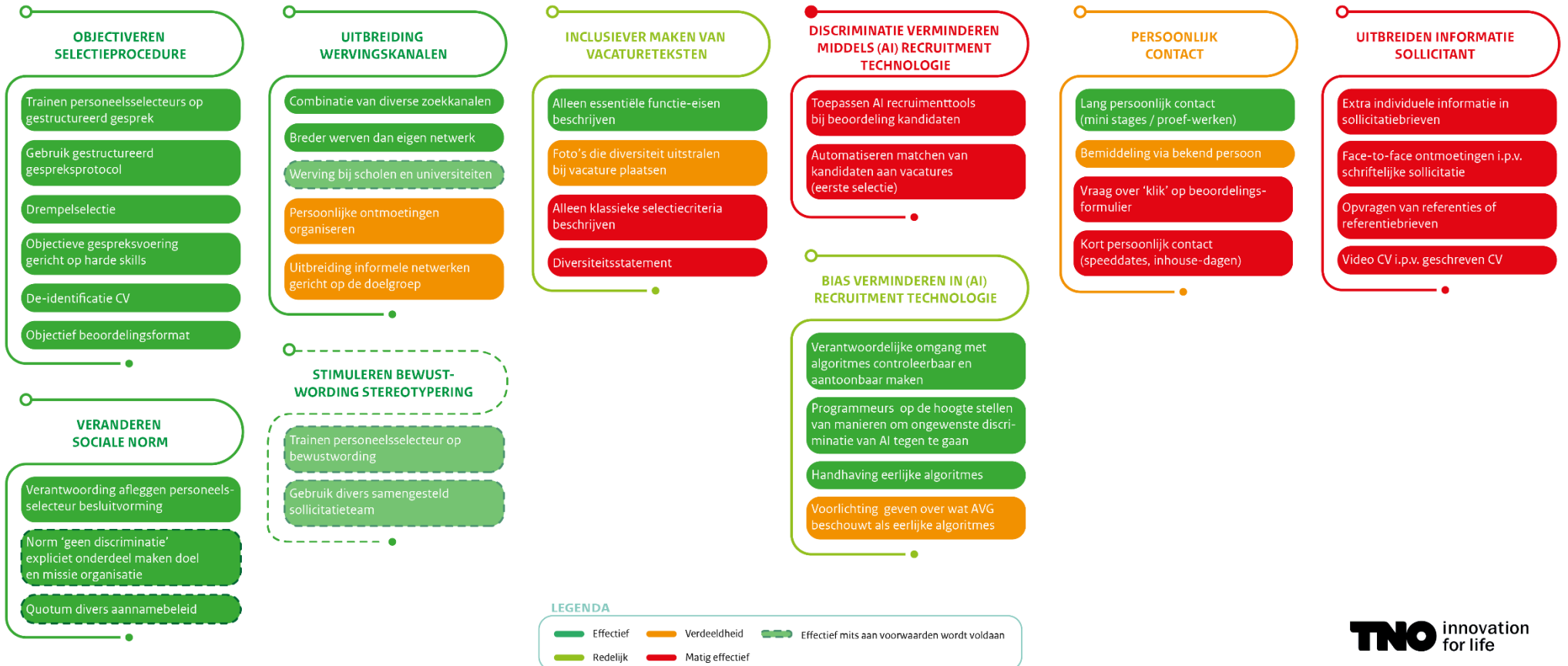
De resultaten van deze Delphi-studie geven het gedeelde beeld van (wetenschappelijke) experts weer over de effectiviteit van interventies. De potentieel effectieve interventies zijn bedoeld als handreiking voor bijvoorbeeld bedrijven en HR professionals. Hierbij is het van belang ermee rekening te houden dat de effectiviteit afhangt van de context en de inzet van combinaties van interventies. Deze Delphi-studie geeft geen inzicht in hoeverre de effectiviteit van interventies wetenschappelijk onderbouwd zijn. Om de mate van bewijs voor de effectiviteit van interventies wetenschappelijk te onderbouwen zijn systematische reviews nodig. Interventies die als niet-effectief zijn ingedeeld in deze Delphi-studie kunnen (in bepaalde situaties) wel enige mate van positief effect hebben.







OVERZICHT VAN DE INGESCHATTE EFFECTIVITEIT VAN INTERVENTIES OM ARBEIDSMARKTDISCRIMINATIE TE VERMINDEREN DAN WEL DE DIVERSITEIT TE VERGROTEN



Copyright © 2020 TNO

Alle rechten voorbehouden. De informatie in dit document mag niet zonder de schriftelijke toestemming van TNO aan derden ter inzage of beschikking worden gesteld en mag door de opdrachtgever uitsluitend worden gebruikt ter evaluatie van deze rapportage en van zijn/haar belang bij de verlening van de opdracht.

## Inhoudsopgave

1	Inleiding .....	3
1.1	Projectdoel en onderzoeksvraag .....	4
2	Methode .....	5
2.1	Delphi-ronde 1: schriftelijke ronde .....	5
2.2	Delphi-ronde 2: schriftelijke ronde .....	8
2.3	Delphi-ronde 3: focusgroep .....	9
3	Resultaten .....	11
3.1	Verklaringen van discriminatie tijdens de werving en selectie .....	11
3.2	Interventies om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen .....	13
3.3	Interventies om diversiteit te vergroten .....	24
3.4	Overige opmerkingen .....	28
4	Conclusies .....	29
5	Literatuurlijst .....	34
A	Bijlagen .....	36
A.1	Literatuurlijst gebruikt voor opstellen van de Delphi vragenlijst .....	37
A.2	Literatuurlijst aanbevolen door experts m.b.t. het wervings- en selectieproces .....	39



## 1 Inleiding

Arbeidsmarktdiscriminatie bij werving en selectie kan zich op veel gronden afspelen. Denk aan het maken van direct onderscheid op grond van leeftijd, handicap of chronische ziekte, geslacht, godsdienst of op grond van hetero- of homoseksuele geaardheid. Ook indirecte discriminatie komt voor, bijvoorbeeld als een bedrijf eist dat een schoonmaker de Nederlandse taal goed schrijft terwijl dit niet voor het werk nodig is. Als gevolg van deze op het eerste gezicht neutrale eis, wordt onterecht een bepaalde groep mensen uitgesloten.

Een verklaring van discriminatie kan gevonden worden in stereotype denkbepelden die bestaan over groepen. Stereotypen vormen een belangrijk mechanisme achter discriminatie op de arbeidsmarkt. Dit psychologisch mechanisme is beschreven in literatuur over verschillende soorten discriminatie op de arbeidsmarkt, waaronder die op basis van etniciteit, religie, leeftijd en chronische ziekte (Andriessen, Ent, Van der Linden & Dekker, 2015; College voor de Rechten van de Mens, 2019). Bij het maken van keuzes in het selectieproces handelen recruiters echter niet alleen vanuit hun eigen (onbewuste) voorkeuren. Zo kunnen ook factoren op organisatieniveau, zoals het werving en selectiebeleid, of de belangen of voorkeuren van andere partijen in de organisatie effect hebben op het gedrag van een recruiter. CV-beoordelingsstudies van Petersen en Dietz (2005, 2008) tonen aan dat beoordelaars beïnvloed worden door instructies van het hogere management. In deze studies kregen participanten (studenten) instructies met een bepaalde demografische voorkeur voor personeel, of het advies voor het behouden van een homogeen personeelsbestand. Uit de resultaten blijkt dat kandidaten die de voorkeur krijgen van het management gunstiger worden beoordeeld door de recruiters. De twee genoemde studies van Petersen en Dietz onderzochten de rol van de organisationele context bij discriminatie tegenover etnische minderheden.

Arbeidsmarktdiscriminatie is dan ook een maatschappelijk zeer relevant en actueel onderwerp waar in recente jaren tal van nationale en internationale studies naar zijn gedaan. Zo zijn in de afgelopen tien jaar, naast boven genoemde studies, meerdere veldexperimenten uitgevoerd naar (de oorzaken, aard en omvang van) discriminatie op de arbeidsmarkt, is er onderzoek verricht naar de werkzame mechanismen om discriminatie tegen te gaan en zijn er projecten gestart om op basis van literatuurstudies of expertbijeenkomsten inzichten te vertalen naar praktische handvatten voor werkgevers (o.a. van der Meer et al. 2019). Deze onderzoeksactiviteiten hebben een rijke kennisbasis opgeleverd, echter mist er ook nog veel kennis doordat de hoeveelheid onderzoek en de kwaliteit van het onderzoek verschilt per type interventie. Bij interventies op het niveau van een vacature kan de effectiviteit soms valide onderzocht worden buiten de organisatiecontext. Bij interventies op organisatieniveau is dat nog lastiger. Het opzetten van dergelijk onderzoek en het trekken van conclusies die ook gelden buiten de specifieke context van de deelnemende organisaties is complex. Zo zijn er bijvoorbeeld aanwijzingen dat het veranderen van de sociale norm binnen een organisatie arbeidsmarktdiscriminatie kan veranderen, maar mist er nog kwalitatief hoogwaardig onderzoek uit Nederland die aantoont welke interventies hierin effectief zijn. Daarnaast zijn de onderzoeken veelal uitgevoerd door verschillende onderzoekers, vanuit verschillende perspectieven en zijn verschillende interventies vaak niet ten opzichte van elkaar getoetst. Hierdoor ontbreekt een gedeeld beeld van welke interventies werken om arbeidsmarktdiscriminatie tegen te gaan.

Het is voor SZW en Inspectie SZW belangrijk dit beeld te verkrijgen, omdat de wet 'Toezicht gelijke kansen bij werving en selectie' wordt voorbereid die werkgevers ertoe verplicht (aantoonbaar) maatregelen te nemen om arbeidsmarktdiscriminatie te voorkomen. In aanloop naar het gereedkomen van deze wetgeving wil SZW kunnen uitdragen 'zo doe je werving en selectie juist'. Deze Delphi-studie dient als een startpunt om de ontwikkeling van beleid en wetgeving op het gebied van arbeidsmarktdiscriminatie richting te geven. Het geeft handvatten die werkgevers en personeelsselecteurs kunnen benutten om arbeidsmarktdiscriminatie tegen te gaan dan wel de diversiteit te vergroten. Ondanks dat, zijn er meer wetenschappelijke studies nodig om de effectiviteit van interventies nog beter te onderbouwen.

## 1.1 Projectdoel en onderzoeksvraag

De Delphi-studie 'Stand der Wetenschap Arbeidsmarktdiscriminatie' heeft als doel om gezamenlijk met belangrijke (wetenschappelijke) experts op het gebied van discriminatie en inclusie bij werving en selectie, te komen tot een gedeeld beeld van de belangrijkste effectieve interventies om arbeidsmarktdiscriminatie tegen te gaan en diversiteit te vergroten tijdens de werving en selectie. We richten ons in dit onderzoek naast het verminderen van arbeidsmarktdiscriminatie ook op het vergroten van de diversiteit, omdat er een wisselwerking is tussen beiden. Door alleen het verbeteren van het antidiscriminatiebeleid in de werving en selectiefase zal er binnen bedrijven en organisaties nog weinig veranderen als er geen divers aanbod van kandidaten is.

### Onderzoeksvraag

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?

## 2 Methode

Voor de uitvoering van dit project maken we gebruik van de Delphi-methode. Deze methode biedt de mogelijkheid om op systematische wijze de kennis van experts in te zetten en in meerdere iteratierondes tot (meer) consensus te komen. In de eerste twee rondes hebben de experts schriftelijk een vragenlijst ingevuld en in de afsluitende ronde is er een focusgroep gehouden. Het streven is om door middel van het gebruik van deze methode een gemeenschappelijk beeld te creëren tussen (wetenschappelijke) experts over de *state-of-the-art* van de kennis die er is op dit gebied. Dit beoogt een beeld te geven van potentieel effectieve interventies, als handreiking voor bijvoorbeeld bedrijven en HR professionals. Dit onderzoek richt zich enkel op het verkrijgen van een gedeeld beeld tussen (wetenschappelijke) experts en beoordeeld niet of de indeling in effectieve of niet-effectieve interventies voldoende wetenschappelijk onderbouwd is. Het ministerie van SZW heeft 23 gewenste (wetenschappelijke) experts aangedragen die werkzaam zijn bij dertien verschillende onderzoeksinstituten/universiteiten of als zelfstandig ondernemer. Dit zijn Nederlandse onderzoekers die (praktijk) onderzoek hebben gedaan naar de oorzaken, aard en omvang van discriminatie op de Nederlandse arbeidsmarkt en/of interventies om dit tegen te gaan. Deze 23 experts zijn in de eerste twee schriftelijke rondes uitgenodigd voor deelname aan de Delphi-studie. De experts die in één van de eerste twee rondes hebben deelgenomen zijn ook uitgenodigd voor de derde ronde.

### 2.1 Delphi-ronde 1: schriftelijke ronde

Uitgangspunt voor het uitvoeren van de Delphi-methode is een scan van bestaande reeds geselecteerde literatuur (zie bijlage A1 literatuurlijst). Deze literatuurlijst is aangeleverd door SZW en deels gebaseerd op een recente literatuurreview van het College voor de Rechten van de Mens (2019). Op basis van deze bronnen zijn vragen opgesteld die onderdeel zijn van de vragenlijst van de eerste Delphi-ronde. Deze lijst is aangevuld met input van een expert op het gebied van arbeidsmarktdiscriminatie. De vragenlijst bevat vragen over zeven verschillende verklaringen/oorzaken van arbeidsmarktdiscriminatie en 31 interventies die gegroepeerd zijn in zeven thema's, om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen dan wel de diversiteit te vergroten. Er is gekozen voor deze indeling in zeven thema's om het overzichtelijk te maken, maar deze indeling is niet geheel sluitend. Enkele interventies passen ook onder andere thema's, en sommige interventies kunnen zowel de diversiteit vergroten als discriminatie verminderen. Ook zijn er meer interventies denkbaar die arbeidsmarktdiscriminatie verminderen dan wel de diversiteit vergroten dan benoemd in dit rapport. In Tabel 1 zijn alle interventies beschreven. De vragen in de vragenlijst konden beantwoord worden op een 5-puntslikertschaal die liep van 'helemaal niet', 'nauwelijks', 'in redelijke mate', 'in hoge mate' tot 'in zeer hoge mate'.

De mate van consensus van de wetenschappers is als volgt ingedeeld:

1. Overwegend negatief: minstens twee derde van de experts scoorde 'in redelijke mate', 'nauwelijks' of 'helemaal niet', waarvan minimaal 25% 'nauwelijks' of 'helemaal niet' scoorde.
2. Redelijke mate effectief: minimaal twee derde van de expert scoorde 'in redelijke mate effectief', en minder dan 25% scoorde 'nauwelijks'/'helemaal niet' of 'in hoge mate'/'in zeer hoge mate'.

3. Overwegend positief: minstens twee derde van de experts scoorde 'in redelijke mate', 'in hoge mate' of 'in zeer hoge mate, waarvan minimaal 25% 'in hoge mate' tot 'in zeer hoge mate' scoorde.
4. Verdeeld: de antwoorden verschilden tussen experts van 'helemaal niet' / 'nauwelijks' tot 'in hoge mate' / 'in zeer hoge mate', en paste niet in één van de vorige drie categorieën.

**Tabel 1.** Beschrijving van de interventies gericht op het verminderen van arbeidsmarktdiscriminatie en/of het vergroten van de diversiteit.

Objectiveren van de selectieprocedure en criteria		
1. Beoordelingsformat	Objectieve beoordeling door het gebruik van een beoordelingsformat met klassieke selectiecriteria, zoals diploma's en werkervaring	Richt zich op het verminderen van arbeidsmarktdiscriminatie
2. Objectieve gespreksvoering	Objectieve gespreksvoering door te vragen naar harde skills en ervaring en niet naar soft skills	Richt zich op het verminderen van arbeidsmarktdiscriminatie
3. Gestructureerde gesprekken	Gestructureerde gesprekken door dezelfde vragen te stellen en in dezelfde mate door te vragen bij iedere kandidaat	Richt zich op het verminderen van arbeidsmarktdiscriminatie
4. Interviewers trainen op gestructureerd gesprek	Selecteurs trainen op het voeren van een gestructureerd gesprek	Richt zich op het verminderen van arbeidsmarktdiscriminatie
5. Anoniem solliciteren	De-identificatie van CV (naam weglakken of standaard sollicitatieformulieren zonder persoonskenmerken)	Richt zich op het verminderen van arbeidsmarktdiscriminatie
6. Drempelselectie	Een eerste selectie op basis van vooraf gestelde (noodzakelijke) objectieve criteria en een tweede selectie op basis van andere criteria waarbij positief gediscrimineerd wordt	Richt zich met name op vergroten diversiteit
Veranderen en naleven van de sociale norm		
7. Selecteurs verantwoording afleggen	De selecteur moet verantwoording afleggen over de (objectiviteit van de) besluitvorming van het selectieproces bij iemand die niet bij het proces is betrokken, zoals de diversiteitsmanager	Richt zich met name op het verminderen van arbeidsmarktdiscriminatie
8. Diversiteitsvraagstuk in missie	Diversiteitsvraagstuk onderdeel maken van de doelen en de missie van de organisatie, waarbij de norm wordt uitgedragen dat de organisatie tegen discriminatie is	Het uitdragen van de anti-discriminatie-norm richt zich op het verminderen van discriminatie
9. Quotum opleggen	Quotum opleggen voor een divers aannemebeleid	Richt zich in eerste instantie op het vergroten van de diversiteit, maar kan ook als effect hebben dat er minder gediscrimineerd wordt.



Inzetten op bewustwording		
10. Divers sollicitatieteam	Gebruik van een divers samengesteld sollicitatieteam	Richt zich zowel op het verminderen van arbeidsmarktdiscriminatie als op het vergroten van de diversiteit
11. Trainen personeelsselecteurs	Trainen van personeelsselecteurs op bewustwording van vooroordelen, vergroten zelfeffectiviteit en risico's op arbeidsmarktdiscriminatie	Richt zich op het verminderen van arbeidsmarktdiscriminatie (vooral als het trainen van vaardigheden voor het afnemen van een objectieve selectieprocedure onderdeel is van de training)
Meer informatie over de sollicitant		
12. Stages/op proef werken	Mini stages of op proef werken	Richt zich op het verminderen van arbeidsmarktdiscriminatie (mocht het specifiek op een benadeelde groep gericht zijn dan is de focus diversiteit bevorderen)
13. Video cv	Sollicitatie met video CV i.p.v. een papieren CV	Richt zich op het verminderen van arbeidsmarktdiscriminatie
14. Extra individuele info in brief	Extra individuele informatie in de sollicitatiebrieven	Richt zich op het verminderen van arbeidsmarktdiscriminatie
15. Directe face-to-face	Directe face-to-face ontmoetingen (de eerste stap van de selectie van brieven overslaan)	Verminderen van arbeidsmarktdiscriminatie (mocht het specifiek op een benadeelde groep gericht zijn dan richt het zich op bevorderen van de diversiteit)
16. Opvragen referentiebriefven/referenties	Opvragen van referenties of referentiebriefven	Richt zich op het verminderen van arbeidsmarktdiscriminatie
Digitale systemen		
17. Automatiseren 1e selectie	Automatiseren van de eerste selectie: digitale zelflerende modellen voor het matchen van kandidaten aan vacatures	Richt zich op het verminderen van arbeidsmarktdiscriminatie
18. E-assessments	Serious games en intelligente video tools, waarbij gebruik wordt gemaakt van AI, voor het beoordelen van kandidaten	Richt zich op het verminderen van arbeidsmarktdiscriminatie

Verminderen van bias in digitale systemen en instrumenten in het werving- en selectieproces		
19. Voorlichting	Goede voorlichting over wat de AVG (Algemene verordening gegevensbescherming) beschouwt als eerlijke algoritmes	Richt zich op het verminderen van arbeidsmarktdiscriminatie
20. Programmeurs zijn de hoogte van manieren om ongewenste discriminatie van AI tegen te gaan	Programmeurs op de hoogte stellen van manieren en tactieken om ongewenste discriminatie van machine learning modellen te voorkomen	Richt zich op het verminderen van arbeidsmarktdiscriminatie
21. Verantwoordelijke omgang algoritmes aantoonbaar maken	Verantwoordelijke omgang met algoritmes controleerbaar en aantoonbaar maken	Richt zich op het verminderen van arbeidsmarktdiscriminatie
22. Handhaving eerlijke algoritmes	Handhaving van eerlijke algoritmes	Richt zich op het verminderen van arbeidsmarktdiscriminatie
Uitbreiden wervingskanalen om mensen met diverse achtergronden te bereiken		
23. Breder dan eigen netwerk werven	Breder werven dan eigen informele netwerk	Richt zich op het vergroten van de diversiteit
24. Combinatie diverse kanalen	Combinatie van diverse zoekkanalen	Richt zich op het vergroten van de diversiteit
25. Persoonlijke ontmoetingen	Persoonlijke ontmoetingen organiseren met de doelgroep	Richt zich op het vergroten van de diversiteit
26. Uitbreiding informele netwerken gericht op de doelgroep	Uitbreiding van het gebruik van informele netwerken gericht op doelgroepen (zoals vrouwen, arbeidsgehandicapten en mensen met migratieachtergrond) naast formele netwerken	Richt zich op het vergroten van de diversiteit
27. Werving bij scholen/ universiteiten	Werving bij scholen en universiteiten gericht op de doelgroep	Richt zich met name op het vergroten van de diversiteit
Inclusiever maken vacaturetekst		
28. Alleen essentiële functie-eisen beschrijven	Alleen essentiële functie-eisen beschrijven	Richt zich met name op het vergroten van de diversiteit
29. Foto's die diversiteit uitstralen	Foto's die diversiteit uitstralen bij vacature plaatsen	Richt zich met name op het vergroten van de diversiteit
30. Diversiteitsstatement	Diversiteitsstatement toevoegen aan de vacaturetekst	Richt zich op het vergroten van de diversiteit
31. Alleen klassieke functie-eisen beschrijven	Klassieke selectiecriteria (functie-eisen of kwalificatie-eisen) i.p.v. persoonlijkheidskenmerken beschrijven	Richt zich met name op het vergroten van de diversiteit

## 2.2 Delphi-ronde 2: schriftelijke ronde

In de tweede schriftelijke ronde is verder gewerkt naar consensus over de effectiviteit van interventies door experts de interventies voor te leggen waar verdeeldheid over was. Experts kregen daarbij de resultaten van de eerste ronde, oftewel elkaars inzichten, te zien. Daarnaast zijn een aantal interventies verduidelijkt, zodat de experts een gelijk beeld krijgen van de interventie, wat ook kan bijdragen aan meer consensus.

De interventies die overwegend negatief zijn gescoord door wetenschappers, maar horen bij een overkoepelend thema die overwegend positief is beoordeeld zijn ook nogmaals voorgelegd aan de wetenschappers. Bij deze interventies, en bij de interventies waar verdeeldheid over was, is gevraagd of de interventies mogelijk wel effectief zijn als er aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan.

In de tweede ronde zijn er ook vragen gesteld over de zogenaamde 'klik' tussen kandidaat en selecteur. Hierbij is gevraagd of een objectieve werving- en selectieprocedure en het toevoegen van een vraag over de 'klik' op het beoordelingsformulier het effect van de 'klik' op arbeidsmarktdiscriminatie verminderd. Ook is er gevraagd of persoonlijk contact de 'klik' vergroot. Als laatste is er in de tweede Delphi-ronde gevraagd in hoeverre er voor 20 potentieel effectieve interventies wetenschappelijk bewijs is voor de effectiviteit. De antwoord categorieën zijn gebaseerd op niveaus van bewijs zoals veelal gebruikt in de gezondheidswetenschappelijke literatuur (Burns et al. 2012):

1. Consistente bevindingen van minimaal twee gerandomiseerde gecontroleerde studies van goede kwaliteit of een systematische review van zulke studies.
2. Minimaal één gerandomiseerde gecontroleerde studie of een case-controle studie van goede kwaliteit.
3. Er is beperkt onderzoek gedaan: studies zonder controlegroep, studies met beperkte kwaliteit, beleidsevaluaties.
4. Bevindingen van eerder studies zijn inconsistent.
5. Er zijn (vrijwel) geen wetenschappelijke studies naar gedaan.
6. Ik ben onvoldoende op de hoogte van onderzoek op dit onderwerp.


Er wordt in de tweede ronde niet verder ingegaan op mogelijke verklaringen van arbeidsmarktdiscriminatie tijdens de werving en selectie, omdat hier al consensus over was en de opdrachtgever vooral meer inzicht wilde verkrijgen in de effectiviteit van interventies.

### 2.3 Delphi-ronde 3: focusgroep

Het doel van de focusgroep was om in een groepsgesprek de resultaten uit de eerste twee rondes aan te vullen en te nuanceren.

Alle experts die hebben deelgenomen aan ronde 1 en/of 2 zijn uitgenodigd voor een afsluitende online focusgroep georganiseerd in MS Teams. Er werd hierbij gebruik gemaakt van de functie 'virtueel hand opsteken', de chat functie, en tweemaal een 'Mentimeter word cloud' om de discussie te faciliteren. Eén onderzoeker leidde de focusgroep op basis van de 'virtuele hand opsteek'-functie, een ander las het commentaar in de chat en vroeg op basis daarvan om toelichting en één onderzoeker maakte aantekeningen.

De focusgroep bestond uit vijf onderdelen. Allereerst presenteerde de onderzoekers de resultaten m.b.t. de behaalde consensus in de eerste twee schriftelijke rondes over de effectiviteit van de interventies om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen dan wel de diversiteit te vergroten. Hierbij kregen de experts de mogelijkheid om aan te geven wat hen opviel en nuance aan te brengen in de resultaten. Vervolgens werd er dieper ingegaan op de vier thema's: 1) objectiveren van de werving- en selectieprocedure; 2) veranderen van de sociale norm; 3) bewustwording; en 4) de 'klik' en persoonlijk contact. Bij de eerste drie thema's werd gevraagd aan de experts wat de "do's and don'ts" zijn die we werkgevers mee kunnen geven bij de inzet van interventies.



Ook was er nogmaals ruimte voor de experts om te reflecteren en nuance aan te brengen op de uitslag van de eerste twee schriftelijke rondes bij deze vier thema's.

Op basis van de aantekeningen en het commentaar in de chat zijn de resultaten samengevat en gestructureerd volgens de vijf bovengenoemde onderdelen van de focusgroep. Deze resultaten zijn samengevat bij de betreffende thema's onder paragrafen 3.1 en 3.2. Dit is een kwalitatieve aanvulling op de uitslag van ronde 1 en 2 die geen invloed heeft op de mate van consensus over de effectiviteit van de interventies.

### 3 Resultaten

In de eerste en tweede Delphi-ronde zijn 23 experts uitgenodigd om deel te nemen. Hiervan hebben zestien experts de eerste vragenlijst ingevuld en achttien de tweede vragenlijst. Veertien experts hebben zowel aan ronde 1 als ronde 2 deelgenomen. Van de negentien experts die zijn uitgenodigd voor de focusgroep hebben er zestien deelgenomen.

Hieronder bespreken we achtereenvolgens:

- 1) de verklaringen van discriminatie tijdens de werving en selectie die in de eerste ronde zijn voorgelegd aan experts;
- 2) de effectiviteit van interventies om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen welke in de eerste ronde en voor een deel ook in de tweede ronde zijn voorgelegd aan experts;
- 3) de effectiviteit van interventies om de diversiteit te vergroten welke ook in de eerste ronde en deels in de tweede ronde zijn voorgelegd aan experts;
- 4) overige opmerkingen en aanbevolen literatuur.

Eerst bespreken we de mate van consensus tussen experts over de verschillende verklaringen en interventies, vervolgens de schriftelijke toelichting die een deel van experts daarbij hebben gegeven, en waar relevant gevolgd door een samenvatting van de focusgroep.

#### 3.1 Verklaringen van discriminatie tijdens de werving en selectie

Op basis van antwoorden op de eerste Delphi-ronde volgt hieronder een beschrijving van de mate van consensus m.b.t. verklaringen van arbeidsmarktdiscriminatie. In Tabel 2 staan de beschrijvingen van mogelijke verklaringen en worden de resultaten gepresenteerd.

**Tabel 2.** Overzicht in hoeverre experts beoordelen dat verschillende verklaringen bijdragen aan arbeidsmarktdiscriminatie tijdens de werving en selectie.

Verklaringen	Resultaat
<b>'De klik'</b>	
De klik tussen de kandidaat en een personeelsselecteur, op basis van herkenbare gedragingen, omgangsvormen of ideeën, heeft een bepalende rol tijdens het werving- en selectieproces	Overwegend eens
<b>Impliciete stereotypering</b>	
De gemiddelde personeelsselecteur is zich ervan bewust dat zijn of haar impliciete stereotypen de voorkeur voor een kandidaat tijdens het werving- en selectieproces kan beïnvloeden	Overwegend eens
De personeelsselecteur is door zijn/haar impliciete stereotypen belemmerd om een juiste inschatting te maken van de werkelijke competenties van een kandidaat, tijdens het werving- en selectieproces	Overwegend eens
Impliciete stereotypering door de personeelsselecteur van een kandidaat draagt bij aan verminderde uitnodigingskansen voor een sollicitatiegesprek	Overwegend eens
Impliciete stereotypering door de personeelsselecteur draagt eraan bij dat sollicitatiegesprekken met meerdere kandidaten verschillend van elkaar verlopen tijdens het werving- en selectieproces	Overwegend eens

Verklaringen	Resultaat
<b>Statistische discriminatie</b>	
De gemiddelde inschatting van de personeelsselecteur over de productiviteit en risico's van de groep waartoe de kandidaat wordt gerekend heeft een bepalende rol tijdens het werving- en selectieproces	Overwegend eens
<b>Rol van organisatiecultuur</b>	
De kans dat een kandidaat wordt aangenomen wordt beïnvloed door de verwachte aansluiting met de bestaande organisatiecultuur	Overwegend eens

### 3.1.1 *Discriminatie op basis van leeftijd, geslacht, afkomst, religie en handicap of chronische ziekte*

Volgens de meerderheid van de expert wordt er in hoge mate gediscrimineerd op basis van leeftijd, afkomst, religie en handicap en chronische ziekte. Twee derde van de experts gaf aan dat er in redelijke mate wordt gediscrimineerd op geslacht. Er werd in de toelichting meermaals genoemd dat discriminatie op basis van geslacht wisselend is en afhankelijk is van bijvoorbeeld de levensfase (jonge kinderen of niet), type beroep, sector en functie (m.n. topfuncties).

### 3.1.2 *De rol van impliciete stereotypering*

Impliciete stereotypen verklaren volgens de experts voor een groot deel de ongelijke kansen van bepaalde doelgroepen tijdens de werving en selectie. Driekwart van de experts schatte in dat de gemiddelde personeelsselecteur zich nauwelijks bewust is dat zijn of haar impliciete stereotypen de voorkeur voor een kandidaat tijdens het werving- en selectieproces kan beïnvloeden. De experts gaven aan dat personeelsselecteurs door hun impliciete stereotypen in redelijke tot hoge mate worden belemmerd bij het maken van een juiste inschatting van de werkelijke competenties van kandidaten tijdens het werving- en selectieproces. Zo schatten experts in dat impliciete stereotypering er in redelijke tot hoge mate toe leidt dat kandidaten niet worden uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek. Vervolgens draagt stereotypering tijdens een sollicitatiegesprek in redelijke tot hoge mate bij aan een anders verlopend sollicitatiegesprek. Een aantal experts gaven aan dat impliciete stereotypering vooral een rol speelt als de werving en selectie ongestructureerd verloopt, wat bij Nederlandse werkgevers veelal het geval is. Tot slot werd ook benoemd dat het effect van impliciete stereotypering afhangt van de positie van de selecteur, de samenstelling van de commissie en de organisatiecultuur.

Meerdere experts gaven aan dat er nog onvoldoende onderzoek is gedaan naar de rol van impliciete stereotypering bij arbeidsmarktdiscriminatie, en dat het heel lastig is om te bepalen in hoeverre impliciete stereotypering bijdraagt aan arbeidsmarktdiscriminatie t.o.v. bijvoorbeeld statistische discriminatie of expliciete stereotypering. Enkele voorbeelden van studies werden door experts genoemd. In het veldexperiment van Rooth (2010) hebben een groot aantal werkgevers een survey ingevuld en een Impliciete Associatie Test gedaan, waaruit bleek dat vooral impliciete biases een rol spelen en expliciete biases in mindere mate. Verder werden lab studies aangedragen waarbij impliciete stereotypen ervoor zorgen dat selecteurs, die kort naar CV's kijken, de CV's van mensen met een niet-westerse achtergrond veel vaker afwijzen dan CV's van autochtonen (bijvoorbeeld Blommaert et al. 2014; Bartoš et al. 2016). Er werd ook door een expert opgemerkt dat psychologisch onderzoek laat zien dat mensen vrij goed in staat zijn om de grootte van hun impliciete bias in te schatten, waardoor het toestaan van impliciete bias ook deels een keuze zou kunnen zijn.

### 3.1.3 *De 'klik'*

Het onderzoek naar impliciete stereotypering richt zich vaak op de overeenkomsten op één of twee specifieke kenmerken waarop de kandidaat en selecteur overeenkomen of verschillen. Bij een 'klik' zijn die kenmerken niet gedefinieerd, maar de verwachte effecten en mogelijke effectieve interventies komen grotendeels overeen. De 'klik' tussen de kandidaat en een personeelsselecteur (op basis van herkenbare gedragingen, omgangsvormen of ideeën) speelt volgens de meerderheid van de experts een bepalende rol tijdens de werving en selectie. Een aantal experts gaven aan dat dit m.n. blijkt uit kwalitatief onderzoek. Verder werd er genoemd dat dit verschilt per situatie en vooral een rol speelt bij ongestructureerde interviews. Dit zorgt voor grote sociale ongelijkheden, omdat het ervaren van een klik plaats kan vinden op basis van (groeps)eigenschappen die niet gerelateerd zijn aan iemands persoonlijke kwaliteiten of persoonlijkheid ("bijvoorbeeld een accent zegt nauwelijks iets over iemands persoonlijkheid of capaciteiten").

### 3.1.4 *De rol van statistische discriminatie*

De gemiddelde inschatting van de personeelsselecteur over de productiviteit en risico's van de groep waartoe de kandidaat wordt gerekend speelt volgens de experts in redelijke tot hoge mate een bepalende rol tijdens het werving- en selectieproces. Meerdere experts gaven aan dat hier aanwijzingen voor zijn uit de literatuur, maar dat goed empirisch bewijs hiervoor nog ontbreekt.

### 3.1.5 *De rol van organisatiecultuur*

De kans dat een kandidaat wordt aangenomen wordt in hoge mate beïnvloed door de verwachte aansluiting met de bestaande organisatiecultuur. Er werd opgemerkt dat dit verschilt per organisatie en dat uit vooral kwalitatief onderzoek blijkt dat er vaak geselecteerd wordt op basis van 'fit met de organisatie en collega's'.

### 3.1.6 *Overige oorzaken*

Er is aan experts gevraagd of er aanvullende verklaringen zijn waarom discriminatie plaatsvindt. Deze liepen zeer uiteen van expliciete stereotypen, taste-based discriminatie, customer-based discriminatie tot gebrek aan kennis over de waarde van bepaalde doelgroepen bij personeelsselecteurs en dat testen tijdens de werving- en selectie cultureel gebiased zijn waardoor bepaalde groepen potentieel benadeeld worden. Tijdens de focusgroep werd benadrukt dat het niet onaannemelijk is dat er naast impliciete vooroordelen, expliciete vooroordelen een rol spelen bij arbeidsmarktdiscriminatie. Ook speelt volgens een expert andere oorzaken, zoals politieke en sociologische oorzaken, mogelijk een rol bij arbeidsmarktdiscriminatie.

## 3.2 *Interventies om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen*

Uit de eerste Delphi-ronde zijn het objectiveren van de selectieprocedure en het veranderen en naleven van de sociale norm als overwegend positief beoordeeld door de experts om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen. Het inzetten op bewustwording, het verkrijgen van meer informatie over de sollicitant en de inzet van (AI) recruitment technologie zijn als overwegend negatief beoordeeld. Het inzetten op bewustwording werd wel effectief beoordeeld als er aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan. Ook draagt het inzetten op bewustwording in redelijke mate bij aan het creëren van voor andere interventies.

In Tabel 3 is de mate van consensus tussen experts en de inschatting van de mate van wetenschappelijk bewijs weergegeven. Tabel 4 bevat een beschrijving van de voorwaarden die bepaalde interventies effectiever maakt.

**Tabel 3.** Interventies gericht op het verminderen van arbeidsmarktdiscriminatie.

Interventie	Effectiviteit ronde 1	Effectiviteit ronde 2	Inschatting mate van wetenschappelijke onderbouwing
Objectiveren selectieprocedure en criteria	Overwegend positief	-	
• Beoordelingsformat	Overwegend positief	-	(n=9): A: 11%; B: 11%; C: 44%; D: 0%; E: 15%
• Objectieve gespreksvoering	Overwegend positief	-	(n=8): A: 13%; B: 13%; C: 50%; D: 0%; E: 25%
• Gestructureerde gesprekken	Overwegend positief	-	(n=10): A: 30%; B: 10%; C: 40%; D: 0%; E: 20%
• Interviewers trainen op gestructureerd gesprek	Overwegend positief	-	(n=11): A: 18%; B: 0%; C: 55%; D: 0%; E: 27%
• Anoniem solliciteren: de-identificatie CV	Overwegend positief	-	Naam weglakken (n=13): A: 8%; B: 54%; C: 24%; D: 15%; E: 0% Standaard formulier (n=10): A: 10%; B: 50%; C: 20%; D: 0%; E: 20%
• Drempelselectie	Overwegend positief	-	(n=7): A: 0%; B: 14%; C: 14%; D: 14%; E: 57%
Veranderen en naleven sociale norm	Overwegend positief	-	
• Selecteurs verantwoording afleggen	Overwegend positief	-	(n=11): A: 18%; B: 0%; C: 36%; D: 9%; E: 36%
• Diversiteitsvraagstuk in missie	Overwegend negatief	Overwegend positief*	(n=10): A: 20%; B: 0%; C: 40%; D: 0%; E: 40%
• Quotum opleggen	Verdeeld	Overwegend positief*	(n=9): A: 33%; B: 0%; C: 56%; D: 11%; E: 0%
Inzetten op bewustwording	Overwegend negatief	Overwegend negatief	
• Divers sollicitatieteam	Verdeeld	Overwegend positief	(n=13): A: 15%; B: 0%; C: 31%; D: 38%; E: 15%
• Trainen personeelsselecteur	Overwegend negatief	Overwegend positief*	(n=14): A: 14%; B: 14%; C: 36%; D: 7%; E: 29%
• Interventies gericht op bewustwording dragen bij aan draagvlak voor andere interventies	-	Redelijke mate effectief	-
Meer informatie over de sollicitant	Overwegend negatief		
• Stages/op proef werken	Overwegend positief	-	



Interventie	Effectiviteit ronde 1	Effectiviteit ronde 2	Inschatting mate van wetenschappelijke onderbouwing
• Video CV	Overwegend negatief	-	
• Extra individuele info in brief	Overwegend negatief	-	
• Directe face-to-face	Overwegend negatief	-	
• Opvragen referentiebriefven/referenties	Overwegend negatief	-	
Verminderen van de 'klik'			
• Een objectieve werving- en selectieprocedure vermindert het effect van de 'klik' op arbeidsmarktdiscriminatie	-	Overwegend positief	
• Persoonlijk contact vergroot de 'klik'	-	Overwegend negatief	
• Toevoegen vraag over 'klik' op beoordelingsformulier		Overwegend negatief	(n=6): A: 0%; B: 0%; C: 33%; D: 0%; E: 67%
Digitale systemen	Overwegend negatief	-	
Interventies gericht op verminderen discriminatie tijdens werving- en selectieproces			
• Automatiseren eerste selectie	Overwegend negatief	-	
• E-assessments	Overwegend negatief	-	
Interventies gericht op discriminatievrij maken van digitale systemen en instrumenten in het werving- en selectieproces			
• Voorlichting	Verdeeld	-	
• Programmeurs op de hoogte brengen van manieren om ongewenste discriminatie van AI tegen te gaan	Overwegend positief	-	
• Verantwoordelijke omgang algoritmes aantoonbaar maken	Overwegend positief	-	
• Handhaving oneerlijke algoritmes	Overwegend positief	-	

Noot 1: groen=overwegend positief; rood=overwegend negatief; blauw=in redelijke mate effectief; geel=verdeeldheid

Noot 2: inschatting mate van wetenschappelijke onderbouwing:

A: Consistente bevindingen van minimaal twee RCT's van goede kwaliteit of een systematische review van zulke studies.

B: Minimaal één RCT of case-controle studie van goede kwaliteit.

C: Er is beperkt onderzoek gedaan: studies zonder controlegroep, studies met beperkte kwaliteit, beleidsevaluaties.

D: Bevindingen van eerder studies zijn inconsistent.

E: Er zijn (vrijwel) geen wetenschappelijke studies naar gedaan.

Noot 3: \*overwegend positief onder bepaalde voorwaarden (zie Tabel 4).

**Tabel 4.** Voorwaarden die bijdragen aan de effectiviteit van interventies om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen.

Interventie	Voorwaarden die overwegend positief werden beoordeeld door experts in hun bijdrage aan de effectiviteit van de interventie
<b>Sociale norm</b>	
Diversiteitsvraagstuk onderdeel van de missie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoger management zichtbaar stelling nemen</li> <li>Tijd en middelen beschikbaar maken om doelstelling in de praktijk te concretiseren (bijv. aanstellen diversiteitsmanager)</li> <li>Onderdeel maken van MTO om voortgang te bewaken</li> </ul> <p><i>Aanvullingen door experts in de toelichting (hier is geen consensus over):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Er moet draagvlak zijn in alle lagen van de organisatie</li> <li>Er moeten handvatten gegeven worden wat men kan doen aan discriminatie en onbewuste vooroordelen (trainingen)</li> <li>Het effect van specifieke interventies moet gemeten/gemonitord worden</li> <li>Beleid moet zich naast diversiteit ook richten op inclusie</li> </ul> <p><i>Aanvulling in de focusgroep:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Van belang om indicatoren voor monitoren voortgang en verantwoording afleggen te expliceren</li> </ul>
quotum opleggen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sancties stellen wanneer het quotum niet wordt gehaald (bindend quotum)</li> <li>Er is voldaan aan de randvoorwaarde dat andere interventies zijn ingevoerd maar onvoldoende effectief bleken</li> </ul> <p><i>Aanvullingen door experts in de toelichting (hier is geen consensus over):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zorg voor draagvlak voor een quotum</li> <li>Informatievoorziening over de meerwaarde van een quotum</li> <li>Er moeten handvatten gegeven worden hoe men kan doen aan discriminatie en onbewuste vooroordelen (trainingen)</li> <li>Quotum breed inzetten (niet alleen voor specifieke functies)</li> </ul> <p><i>Aanvulling in de focusgroep:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Van belang om voorwaarden en criteria van quota te expliceren</li> </ul>
<b>Bewustwording</b>	
Divers sollicitatieteam	
Trainen personeelsselecteur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Naast bewustwording van vooroordelen ook trainen van vaardigheden om onbewuste vooroordelen geen impact te laten hebben tijdens de werving en selectie</li> <li>Effecten van de training worden geborgd, bijvoorbeeld door er herhaaldelijk aandacht voor te hebben vanuit de organisatie of door meerdere trainingsmomenten</li> </ul> <p><i>Aanvullingen door experts in de toelichting (hier is geen consensus over):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Training moet verplicht worden</li> <li>Verminderen tijdsdruk, zodat men beter in staat is onbewuste vooroordelen te controleren</li> <li>Motivatie vergroten als onderdeel van de training en door contact met de doelgroep</li> </ul> <p><i>Aanvulling in de focusgroep</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Het belang om het effect van stereotypering op de werving en selectie te verminderen moet voor deelnemers duidelijk zijn. Benadrukken/laten ervaren dat keuzes in selectieproces deels onbewust en niet rationeel gemaakt worden, en uitleggen waarom diversiteit en gelijke kansen voor iedereen van belang zijn (ook voor de organisatie).</li> </ul>

### 3.2.1 *Objectiveren van de selectie*

#### *Selectieproces*

Alle genoemde interventies in het thema objectiveren van de selectieprocedure zijn als overwegend positief beoordeeld. Er werd hierbij opgemerkt dat objectiveren van de selectieprocedure de meest directe interventie is om arbeidsmarktdiscriminatie tijdens de werving en selectie te verminderen. Een van de experts noemde het zelfs de belangrijkste interventie.

In de focusgroep werd genoemd dat het objectiveren van de selectieprocedure arbeidsmarktdiscriminatie kan verminderen, maar dat dit niet automatisch de diversiteit bevordert. Voor een meer diverse instroom is het van belang om ervoor te zorgen dat een diverse groep mensen solliciteert, onder andere door het gebruik van verschillende wervingskanalen en inclusieve vacatureteksten. Een expert benoemde ook dat implementatie van een objectieve selectieprocedure in de praktijk vaak lastig is vanwege tijdsdruk en er te weinig motivatie is om het goed toe te passen. Bij de implementatie gaat vaak de aandacht uit naar de HR afdeling, omdat werving en selectie daar een van de hoofdtaken is. Wanneer in de laatste fase van een selectie procedure leidinggevend (die vaak niet of minder meegenomen zijn bij de implementatie van de interventies) een stem in de selectie krijgen bestaat het risico dat dit alsnog een minder objectieve wijze gebeurt.

Ook werd er benoemd dat er nog andere instrumenten zijn om de selectieprocedure te objectiveren, zoals simulaties en situationele beoordelingscontexten. Een andere expert benoemde dat selectietesten, zoals intelligentietesten, zeer voorspellend zijn voor prestatie maar ook gebiased kunnen zijn ten aanzien van sollicitanten met een migratieachtergrond. Experts gaven aan dat het gebruik van een standaard sollicitatieformulier de voorkeur heeft boven het weglakken van persoonsgegevens, zoals naam en geboorteplaats. Het weglakken van de persoonsgegevens kan vaker weerstand oproepen bij selecteurs en kandidaten en is tijdsintensiever dan het gebruik van een formulier. Dit betekent niet dat het weglakken van persoonsgegevens per definitie minder effectief is. Vooral onderzoek uit het buitenland laat zien dat dit ook kan werken. Een kanttekening die meerdere experts benoemden was dat geheel anoniem solliciteren in de praktijk vaak lastig is, doordat de achtergrond vaak ingeschat kan worden vanwege de samenhang van allerlei variabelen.

#### *Selectiecriteria*

Er werd in de eerste ronde genoemd dat het gebruik van objectieve(re) selectiecriteria mogelijk averechts kunnen werken afhankelijk naar welke harde skills gekeken wordt. Dit werd verder niet toegelicht. Ook werd er genoemd dat drempelselectie averechts kan werken, en dat drempelselectie niet direct discriminatie vermindert, maar wel kan bijdragen aan meer diversiteit. Er is in ronde 2 apart gevraagd welke objectieve eisen onderdeel moeten zijn van een beoordelingsformat. Hierin werden alle voorgestelde criteria als redelijk tot zeer belangrijk ingeschat door de experts. Dit betrof 1) benodigde opleidingsniveau/diploma voor de baan; 2) aantal jaren relevante werkervaring; 3) benodigde vaardigheden en competenties voor de baan; en 4) benodigde persoonlijkheidskenmerken voor de baan. Toevoegingen van de experts waren motivatie, kennis, cognitieve vaardigheden, beschikken over vereiste gedragsrepertoire en mogelijkheden om vaardigheden en competenties aan te leren. Daarnaast werd door twee experts aangegeven dat dit afhankelijk is van de betreffende baan of functie.

### *Wetenschappelijke onderbouwing*

Er was verdeeldheid tussen de experts over de mate dat de verschillende interventies wetenschappelijk zijn onderzocht. Een ruime meerderheid gaf aan dat het wetenschappelijke bewijs voor gebruik van een beoordelingsformat, trainen van interviewers op het voeren van een gestructureerd gesprek en drempelselectie nog beperkt is. Alleen voor anoniem solliciteren (zowel weglakken persoonsgegevens als gebruik standaard formulier) gaf de meerderheid aan dat er in minimaal één (gerandomiseerde) gecontroleerde studie van goede kwaliteit is uitgevoerd. Voor objectieve gespreksvoering gaf 30% aan dat er een systematische review is waarin studies dezelfde richting van effect hebben, terwijl 50% aangaf dat eerder onderzoek verschillende resultaten laat zien. In de focusgroep werd door experts ook benadrukt dat er beperkt wetenschappelijk bewijs is uit studies binnen organisaties in Nederland naar de effectiviteit van interventies om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen.

### **3.2.2 Veranderen en naleven van de sociale norm**

Van de interventies m.b.t. het veranderen en/of naleven van de sociale norm is in ronde 1 'verantwoording afleggen door de personeelsselecteur' als overwegend positief beoordeeld, 'diversiteitsvraagstuk opnemen in de missie' als overwegend negatief beoordeeld en was er verdeeldheid over het opleggen van een quotum. In ronde 2 werden alle interventies als overwegend positief beoordeeld mits aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan. Het diversiteitsvraagstuk onderdeel maken van de missie werd als effectief beoordeeld als er aan de volgende drie voorwaarden wordt voldaan: 1) hoger management zichtbaar stelling nemen; 2) tijd en middelen beschikbaar maken om doelstelling in de praktijk te concretiseren; en 3) onderdeel maken van MTO om de voortgang te bewaken. De meerderheid van de experts gaf in ronde 2 aan dat er nog beperkt (geen kwalitatief goede gecontroleerde studies) of vrijwel geen wetenschappelijk bewijs is voor de drie interventies om de sociale norm te veranderen of na te leven.

### *Diversiteitsvraagstuk onderdeel van de missie*

In de toelichting werd benoemd dat het diversiteitsvraagstuk onderdeel maken van de missie en hierover communiceren onvoldoende is. Men moet zorgen voor draagvlak in alle lagen van de organisatie. Daarnaast werkt het alleen als er ook handvatten worden gegeven (trainingen) hoe men omgaat met onbewuste vooroordelen. Ook werd er genoemd dat de voortgang bewaken via MTO onvoldoende is en dat het effect van specifieke initiatieven gemeten moet worden en dat beleid gericht op diversiteit zich tegelijkertijd moet richten op inclusie. Eén expert benadrukte dat een diversiteitsmissie die aan de genoemde voorwaarden voldoet van groot belang is en verwees daarvoor naar een systematische analyse van verschillende Amerikaanse studies (Kalev et al. 2006). Deze studie laat zien dat andere initiatieven/interventies pas goed werken of beter werken als er een diversiteitsmissie is. Als laatste werd er aangegeven dat uit het promotieonderzoek van Lennartz (2020) blijkt dat er uitgekeken moet worden voor het 'boomerang effect', waarbij bedrijven die een diversiteitsbeleid hebben zichzelf rechtvaardigen om zich er niet aan te houden.

In de focusgroep werd genoemd dat commitment vanuit het hogere management essentieel is voor het inzetten van interventies om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen. Wanneer dit afwezig is zullen interventies niet werken. Ook werd er genoemd dat de effectiviteit afhangt van de combinatie van interventies die wordt ingezet. Voor de effectiviteit van het monitoren van de voortgang en het afleggen van verantwoording werd genoemd dat het belangrijk is om criteria en voorwaarden te expliciteren ("zonder voorwaarde kan iedereen wel een verklaring

bedenken, er was geen fit, o.i.d.”). Voor het monitoren werd daarnaast benoemd dat organisaties een stappenplan meegegeven moet worden met vragen die ze zich moeten stellen om het pakket van interventies goed aan te vliegen, zoals doel, visie en concrete aanvullingen. Hierbij kunnen organisaties kijken wat goed en fout gaat in verschillende fasen van het wervings- en selectieproces, om op die manier gerichtere interventies te kunnen inzetten.

Ten slotte werd er in de focusgroep genoemd dat een diversiteitsstatement niet altijd effectief is, omdat het ook goede kandidaten kan afschrikken. Het is vooral van belang dat de organisatie communiceert over diversiteit en inclusie.

#### *Quotum*

In de tweede Delphi-ronde werd ‘het stellen van sancties wanneer het quotum niet wordt gehaald’ en ‘het pas invoeren van een quotum als andere interventies onvoldoende effectief blijken te zijn’ als overwegend positief beoordeeld. In de toelichting werd door meerdere experts genoemd dat draagvlak voor een quotum van belang is. Daarvoor is goede informatievoorziening van de meerwaarde van een quotum en de reden waarom een quotum nodig is van belang. Een expert benoemde ook dat het van belang is informatie te geven hoe je onbevooroordeeld moet werven en selecteren (trainingen). Ook werd er genoemd dat vooral een bindend quotum dat op brede schaal (niet alleen voor specifieke functies) wordt uitgezet het meest effectief is. Ondanks een overwegend positief oordeel van de experts over het quotum werd er ook beargumenteerd dat uit onderzoek blijkt dat het hanteren van quota, onder welke voorwaarde dan ook, in de publieke sector in Nederland vrijwel altijd averechts werkt. Dit komt omdat ze stigmatiserend werken en dus stereotypering activeert terwijl je dat juist wilt voorkomen. Ook werd er benoemd dat er voorzichtigheid geboden is met het opleggen van quota, omdat criteria moeilijk te definiëren zijn (m.n. etnische achtergrond) en het een eendimensionale maatregel is om diversiteit te vergroten wat weinig recht doet aan intersectionaliteit (personen worden op basis van groepskenmerken soms bevoordeeld en soms benadeeld). Er werd ook gerefereerd naar een recent Noors onderzoek (Bertrand et al. 2019) waarin een vrouwenquotum leidde tot relatief meer vrouwen in de top die goed gekwalificeerd waren, maar dat de genderdiversiteit niet toenam in lagere segmenten van het bedrijf.

In de focusgroep was er discussie over de effectiviteit van quota. Er werd genoemd dat het risico voor contraproductieve effecten groot zijn en dat quota niet voor alle doelgroepen toepasbaar zijn. Andere experts benoemde dat het in sommige situaties wel kan werken. Er zijn bijvoorbeeld aanwijzingen uit Nederland en Scandinavische landen dat een vrouwenquotum effectief kan zijn. Belangrijk is dat de voorwaarden zoals expliciete sancties bij het niet halen van het quotum, en expliciete criteria zoals een 50/50% ratio man/vrouw, duidelijk zijn. Meer onderzoek naar de effecten en de potentiële negatieve neveneffecten zijn nodig. Een expert benoemde nog dat (financiële) beloningen mogelijk in sommige situaties beter werken dan sancties, mede omdat het acceptatieniveau voor quota laag is.

### **3.2.3 Bewustwording**

In de eerste ronde was er verdeeldheid over de effectiviteit van het gebruik van een divers samengestelde sollicitatiecommissie en werd het trainen op bewustwording van vooroordelen van de personeelsselecteur als overwegend negatief (matig effectief) ingeschat. In de tweede ronde werden deze interventies als overwegend positief beoordeeld als er aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan. Het gebruik van een diverse sollicitatiecommissie werd

effectiever beoordeeld als 1) een substantieel deel van de commissie uit de doelgroep komt, 2) ieder lid eerst een eigen beoordeling maakt en die vervolgens bespreekt en 3) als iedere stem even zwaar meetelt in het selectieproces. De meerderheid van de experts gaf echter aan dat er beperkt of inconsistent wetenschappelijk bewijs is voor het effect van een divers samengestelde commissie. Een training gericht op bewustwording van vooroordelen werd effectiever beoordeeld als er vaardigheden worden getraind en een handelingsperspectief wordt gegeven om vooroordelen geen impact te laten hebben in het selectieproces. Ook het borgen van het effect van de training door er herhaaldelijk aandacht voor te hebben werd overwegend positief beoordeeld. Ook in de focusgroep werd benadrukt dat effecten van trainingen kunnen verwateren, waardoor het van belang is om arbeidsmarktdiscriminatie op de lange termijn op de agenda te houden. In de toelichting van de vragenlijst werd opgemerkt dat het van belang is te reflecteren op het toepassen van geleerde vaardigheden door bijvoorbeeld voorafgaande aan een selectieprocedure opgedane kennis en vaardigheden op te halen met de sollicitatiecommissie. De meerderheid van de experts gaf echter aan dat er beperkt wetenschappelijk bewijs is voor het effect van trainen van bewustwording, al gaf 28% wel aan dat er minimaal één goede gecontroleerde studie is verricht.

In de toelichting gaven experts aan dat het enkel trainen van bewustwording van vooroordelen averechts kan werken (het kan leiden tot activatie en of versterking van vooroordelen). Ook verwees een expert naar een studie van Duguid en Thomas-Hunt (2015) die concludeert dat meer besef van stereotype norm juist minder helpt. Door een andere expert werd er verwezen naar onderzoek in Nederland (Siebers) en een internationaal onderzoek dat suggereert dat bewustwording van vooroordelen kan leiden tot voorkeursbehandelingen van degene die voorheen het object waren van stigmatisering. Het kan dus leiden tot positieve discriminatie i.p.v. non-discriminatie.

In de focusgroep werden dezelfde gevaren van interventies gericht op bewustwording aangehaald. Er werd bijvoorbeeld genoemd dat resultaten rondom bewustwordingstrainingen onzeker zijn (bijvoorbeeld Sanchez & Medkik, 2004, GoM) en zelfeffectiviteit erg belangrijk is in dit soort trainingen.

Meerdere experts gaven aan dat een handelingsperspectief van belang is om een positief effect te zien van trainingen. Hiervoor werd door een expert verwezen naar de meta-analyse van Bezrukova et al. (2016) die het belang van het trainen van vaardigheden en het geven van een handelingsperspectief laat zien. Een concrete vaardigheid is bijvoorbeeld het objectiveren van de selectieprocedure, waaronder het leren afnemen van gestructureerde gesprekken en het gebruik van gestandaardiseerde formulieren in combinatie met duidelijke criteria. Daarnaast gaf één expert aan dat er uit de wetenschappelijk literatuur blijkt dat wanneer de informatie die men moet verwerken complexer, minder duidelijk of minder betrouwbaar is of men minder tijd heeft, men minder goed in staat is om onbewuste vooroordelen te controleren. Het voorkomen van o.a. tijdsdruk kan daarom ook van belang zijn naast de training. Een andere expert gaf bijvoorbeeld niet onder tijdsdruk een geschikte kandidaat gekozen moet worden, want dat leidt tot heuristische informatie verwerken (De Dreu et al. 2008).

In de focusgroep gaven meerdere experts aan dat trainingen niet enkel gericht moeten zijn op het creëren van bewustwording, maar dat het wel een belangrijk onderdeel kan zijn van een training. Juist de combinatie van het creëren van bewustwording en het vergroten van handelingsperspectief/trainen van vaardigheden ("professionalisering van criteria en selectie")

werd belangrijk gevonden. De exacte invulling van de training gericht op het handelingsperspectief is context en organisatie afhankelijk, maar kan o.a. door de implementatie van een objectieve selectieprocedure. Het is daarbij van belang te kijken naar het doel wat de organisatie wil bereiken en hoe dat bereikt kan worden. Als men gelijke kansen wil bevorderen, maar er solliciteren geen mensen uit minderheidsgroepen dan is enkel objectiveren van de selectieprocedure onvoldoende. Dan moeten er ook interventies ingezet worden om mensen uit de doelgroep aan te trekken. Ook werd er genoemd dat als deelnemers zich niet expliciet bewust worden van hun eigen bias, ze niet intrinsiek gemotiveerd zullen om de werving en selectieprocedure en hun eigen rol hierbinnen te veranderen.

Enkele experts benoemden in de vragenlijst dat de training verplicht moet zijn voor alle selecteurs. Daarbij werd verwezen naar een artikel van Kulik et al. (2007) waarin wordt aangetoond dat vrijwillige deelname niet werkt ("the rich get richer"). Er was ook consensus tussen experts dat het aanbieden van een training op vrijwillige basis nauwelijks werkt. Een review uit 2002 (Bezrukova) geeft echter aan dat in sommige situaties verplichte deelname beter werkt en in andere situaties vrijwillige deelname. Er werd ook benoemd door experts dat trainingen alleen werken als men gemotiveerd is om zonder vooroordelen te selecteren. De motivatie kan echter vergroot worden door trainingen en door meer contact met de doelgroep, zodat men zich beter kan identificeren met hen. Als laatste werd er ook benadrukt dat bewustwording gecombineerd moet worden met duidelijke sociale norm vanuit de organisatie en branche.

In de focusgroep werd ook benadrukt dat het belangrijk is dat iedereen deelneemt aan trainingen, waarbij er veel aandacht moet zijn om mensen te motiveren. Het moet voor deelnemers duidelijk zijn waarom het van belang is iets te doen aan discriminatie in de werving en selectie. Bijvoorbeeld door als organisatie aan te geven dat ze de diversiteit willen vergroten vanwege gelijke kansen voor iedereen en een moreel appél op anti-discriminatie, maar ook het van elkaar leren of het aanboren van nieuwe markten. De organisatie moet medewerkers overtuigen waarom de training en andere interventies van belang zijn voor de organisatie en de maatschappij. Hierbij kan het helpen om mensen bewust te maken van het feit dat keuzes in de werving en selectie niet altijd rationeel worden aangestuurd, maar dat impliciete vooroordelen ook een rol spelen. Gamification werd genoemd als een mogelijke methode hiervoor.

Volgens deelnemers in de focusgroep is het gebruik van een divers samengestelde sollicitatiecommissie alleen effectief als een substantieel deel uit de doelgroep komt. Een expert noemde dat minimaal de helft uit de doelgroep moet komen. Een andere expert benoemde dat minimaal twee personen uit de doelgroep moeten komen, zodat zij samen een coalitie kunnen vormen in de besluitvorming. Verder werd er benoemd dat het een meerwaarde kan hebben als de persoon uit de doelgroep de interviews afneemt binnen de commissie, zodat er mogelijk meer 'klik' is tussen de sollicitatiecommissie en de sollicitanten uit de doelgroep. Voor dit laatste ontbreekt wetenschappelijk bewijs.

#### **3.2.4 Meer informatie over sollicitant**

Vier van de vijf interventies gericht op het verkrijgen van meer informatie over de sollicitant zijn overwegend negatief beoordeeld door de experts. Alleen stages en op proef werken zijn overwegend positief beoordeeld. In de toelichting gaven verschillende experts aan dat veldexperimenten laten zien dat meer informatie over de sollicitant niet direct tot minder discriminatie leidt. Ook werd er benoemd dat meer informatie kan leiden tot meer discriminatie.

De richting van het mogelijke effect lijkt namelijk afhankelijk te zijn van de aard van de informatie en hoe die gewogen wordt. Een expert lichtte toe dat mini-stages, op proef werken en face-to-face contact zou kunnen leiden tot minder statistische discriminatie, maar mogelijk ook tot minder discriminatie via het mechanisme van contacttheorie. Belangrijk is daarbij dat contact onder de juiste omstandigheden gebeurt.

Een aantal experts gaven in de focusgroep aan dat extra individuele informatie over het algemeen niet gewenst is. Wel werd er benoemd dat in sommige situaties extra individuele informatie kan helpen wanneer het doel is om een diverser personeelbestand te krijgen, m.n. wanneer het percentage sollicitanten uit de ondervetegenwoordigde groepen erg klein is. Andere experts gaven aan dat dit wel een risico met zich mee brengt op bias, vooral als het om niet-werkgerelateerde informatie gaat. Ook werd er benadrukt dat er geen bewijs is dat extra niet-werkgerelateerde informatie arbeidsmarktdiscriminatie vermindert, en dat er enkel gevraagd moet worden naar werkgerelateerde informatie. Bepalend daarbij is welke informatie de organisatie nodig heeft over de sollicitant om te kunnen besluiten wie aangenomen dient te worden. Belangrijke werkgerelateerde (objectieve) criteria die benoemd werden zijn: kennis en expertise, human capital, kunnen aantonen dat men goede resultaten kan behalen en juiste gedragspatronen. Ten slotte benoemde een expert dat bepaalde niet-werkgerelateerde informatie geen invloed heeft op de mate van discriminatie. In dat geval kan men ook rekening houden met wat de sollicitanten zelf willen.

### 3.2.5 De 'klik' / persoonlijke contact

In de tweede ronde zijn vragen gesteld over (het ontbreken van) de 'klik' op arbeidsmarktdiscriminatie. De experts waren het er in redelijke tot (zeer) hoge mate mee eens dat een objectieve werving- en selectieprocedure het effect van (het ontbreken van) de 'klik' op arbeidsmarktdiscriminatie vermindert. Ook het toevoegen van de een vraag over de 'klik' op een beoordelingsformulier om bewustwording te creëren werd als overwegend negatief beoordeeld. In de toelichting gaven een aantal experts aan dat ze verwachten dat dit eerder averechts werkt. Het leek hen beter om de 'klik' zoveel mogelijk buiten beschouwing te laten en te richten op het objectiveren van de selectieprocedure. De meerderheid van de experts gaf echter aan onvoldoende op te hoogte te zijn van onderzoeken naar interventies omtrent het toevoegen van een 'klik'-vraag op een beoordelingsformulier, en de overige experts gaven aan dat er geen of beperkt onderzoek naar is gedaan.

Bewustwordingstraining werd in de tweede vragenlijst nog genoemd als mogelijke manier om met selecteurs te bespreken dat het hebben van een klik tijdens een sollicitatiegesprek niet voorspellend is voor later functioneren.

De experts beoordeelden het effect van interventies gericht op persoonlijk contact door bijvoorbeeld stages, inhouse-dagen en speeddates op het vergroten van de 'klik' tussen personeelsselecteurs en kandidaten uit de doelgroep als overwegend negatief. Twee experts gaven in de toelichting aan dat vooroordelen pas afnemen wanneer sprake is van een egalitaire sociale interacties (en dus niet wanneer duidelijk sprake is van status asymmetrie zoals in een stage). Echter, in de eerste ronde beoordeelden de meerderheid van de experts langdurig contact door bijvoorbeeld stages en op proef werken als effectief om stereotype associaties over de sollicitant te verminderen.

Er is gevraagd aan de experts of interventies gericht op het verminderen van de 'klik' specifiek of generiek ingezet moeten worden.



De helft van de experts gaven aan dat specifieke interventies nodig zijn en een derde gaf aan dat het van de situatie afhankelijk is. Als voorbeeld werd genoemd dat er specifieke interventies mogelijk toepasselijker zijn voor het verminderen van discriminatie op basis van geslacht en generieke interventies voor discriminatie op basis van etniciteit. Eén expert benoemde dat de impact van de 'klik' op de selectieprocedure wellicht verminderd kan worden door personen in de sollicitatiecommissie op te nemen die niet hoeven werken met de kandidaat.

Net als in de vragenlijst gaven een aantal experts in de focusgroep aan dat interventies zich niet moeten richten op de 'klik', omdat dit de mate van discriminatie mogelijk kan vergroten. Door in te gaan op persoonlijke factoren/eigenschappen wordt de kans op een 'klik' mogelijk kleiner bij mensen die tot een benadeelde groep behoren. Dit effect van de 'klik' is kleiner bij een meer werkinhoudelijk gericht gesprek. Een andere expert gaf aan dat personeelsselecteurs/organisaties de 'klik' nooit helemaal loslaten, en dat het daarom wel belangrijk is hier iets mee te doen. Iemand benoemde dat het belangrijk is om de klikfactor zo laat mogelijk in het selectieproces ter sprake te brengen als dit nodig is. Daarbij kan er ook gekeken worden naar de 'persoon-organisatie fit', al is ook hier voorzichtigheid bij geboden gezien het risico op bias.

Een veilige sfeer creëren tijdens aan het begin van een sollicitatiegesprek werd belangrijk geacht om te zorgen dat sollicitanten zich veilig voelen zodat het gesprek beter verloopt. Selecteurs moeten daarvoor de kandidaat doordringen dat iedereen een eerlijke kans krijgt. Verder werd genoemd kan een 'warme overdracht' mogelijk kan helpen om de 'klik' te vergroten. Bijvoorbeeld doordat iemand in de organisatie een kandidaat uit de minderheidsgroep aandraagt of bemiddeling via jobcoaches. Wetenschappelijk bewijs hiervoor is echter gering.

Naast de zogenaamde klikfactor kan meer persoonlijk contact met de doelgroep negatieve stereotypering verminderen door mensen minder te zien als onderdeel van een andere groep. Hierbij werd ook genoemd dat het niet enkel om de 'klik' gaat, maar juist ook om contact hebben waarbij de selecteur al de kwaliteiten van de sollicitant ziet waardoor twijfels over diens werkgerelateerde vaardigheden en competenties verminderen. Een Duits onderzoek werd aangehaald dat aantoonde dat contact belangrijk is bij mensen die zwaar bevooroordeeld zijn. Op proef werken en stages werden genoemd als mogelijke interventies om de 'klik' of contact te vergroten met minderheidsgroepen.

### **3.2.6** *Digitale systemen gebruikmakend van AI en algoritmes*

Er zijn twee interventies m.b.t. digitale systemen voorgelegd aan de experts die gericht zijn op het verminderen van discriminatie. De experts beoordeelden zowel het automatiseren van de eerste selectie als e-assessments als overwegend negatief (matig effectief). Door twee experts werd genoemd dat de effectiviteit afhangt van de kwaliteit van de digitale methode en de data die men erin stopt. Eén expert benoemde dat digitale toepassing zowel discriminatie kan bestrijden en verergeren. Gevaren die genoemd werden zijn dat deze tools en methoden vooral gemaakt zijn op basis van data van de dominante groep, en dat het model leert van eerdere selectiebeslissingen waarin discriminatie een rol speelt. Ook werd er genoemd dat algoritmes tot op heden onvoldoende in staat zijn om goede matches te maken, waardoor het eindoordeel bij de selecteur blijft liggen en het risico op discriminatie niet verminderd. Twee experts benoemden ook dat er nog weinig wetenschappelijk onderzoek is gedaan naar de effectiviteit van algoritmes, waardoor het moeilijk is hierover uitspraken te doen.

Van de vier interventies gericht op het discriminatievrij maken van digitale systemen en instrumenten werden er drie overwegend positief beoordeeld en was er verdeeldheid over de effectiviteit van voorlichting. In de toelichting in de vragenlijsten werd benadrukt dat het van groot belang is algoritmes te controleren en transparant te maken. Door één experts werd er aangeraden om vanuit de overheid effectieve algoritmes te ontwikkelen die gebruikt mogen worden. Algoritmes die nu door bedrijven worden ontwikkeld zijn veelal ontwikkeld op basis van verkeerde beweegredenen, waardoor het niet bijdraagt aan het verminderen van discriminatie. Deze bewering werd niet onderbouwd met wetenschappelijk bewijs. Ook werd genoemd dat het moeilijk is om algoritmes te controleren en dat voor de ontwikkeling van algoritmes data wordt gebruikt zonder de regels van de AVG te volgen.

In de focusgroep werd benoemd dat het nog te vroeg is om te concluderen dat AI en algoritmes arbeidsmarktdiscriminatie wel of niet verminderen: daar is meer onderzoek voor nodig. Er werd genoemd dat er inderdaad studies zijn die bias in digitale systemen aan het licht brengen, maar het is nog onduidelijk of dit meer of minder bias is in vergelijking met het niet gebruiken van digitale systemen. Op basis van de huidige kennis kan er daarom nog geen goede conclusie worden getrokken of het aan te bevelen is om AI en algoritmes in te zetten om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen. Tot slot werd er benoemd dat bij het gebruik van algoritmes en AI transparantie van groot belang is en het aan te bevelen is om een goede input-output analyse te doen. Bij een input-output analyse wordt er gekeken of het aandeel sollicitanten uit een bepaalde groep (bijvoorbeeld mensen met een migratieachtergrond) na een selectiestap niet disproportioneel is afgenomen. Dat betekent niet meteen dat er sprake is van discriminatie, maar in dat geval is het van belang om na te gaan of deze afname wel te verklaren is door relevante kenmerken van de sollicitant. Zo niet is er mogelijk sprake van indirecte discriminatie.

### 3.3 Interventies om diversiteit te vergroten

Het uitbreiden van wervingskanalen werd in de eerste Delphi-ronde als overwegend positief beoordeeld en het inclusiever maken van vacatureteksten als in redelijke mate effectief. De mate van consensus over de interventies om de diversiteit te vergroten en de inschatting van de mate van wetenschappelijke onderbouwing zijn beschreven in Tabel 5. Tabel 6 bevat een beschrijving van de voorwaarden die bepaalde interventies effectiever maakt.

**Tabel 5.** Interventies gericht op het vergroten van de diversiteit.

Interventie	Effectiviteit ronde 1	Effectiviteit ronde 2	Inschatting mate van wetenschappelijke onderbouwing
Uitbreiden wervingskanalen	Overwegend positief	-	
• Breder dan eigen netwerk werven	Overwegend positief	-	(n=8): A: 0%; B: 13%; C: 38%; D: 13%; E: 38%
• Combinatie diverse kanalen	Overwegend positief	-	(n=7): A: 0%; B: 14%; C: 57%; D: 0%; E: 29%
• Persoonlijke ontmoetingen	Verdeeld	-	(n=10): A: 10%; B: 0%; C: 40%; D: 10%; E: 40%
• Uitbreiding informele netwerken gericht op doelgroep	Verdeeld	Verdeeld	(n=7): A: 0%; B: 0%; C: 57%; D: 14%; E: 29%
• Werving bij scholen/ universiteiten	Overwegend negatief	Overwegend positief*	(n=6): A: 0%; B: 0%; C: 50%; D: 0%; E: 50%
Inclusiever maken vacaturetekst	Redelijke mate effectief	-	
• Alleen essentiële functie-eisen beschrijven	Overwegend positief		
• Foto's die diversiteit uitstralen	Overwegend negatief	Verdeeld*	(n=11): A: 0%; B: 18%; C: 18%; D: 0%; E: 55%
• Diversiteitsstatement	Overwegend negatief	Overwegend negatief	(n=11): A: 9%; B: 18%; C: 18%; D: 36%; E: 22%
• Alleen klassieke functie-eisen beschrijven	Overwegend negatief	Overwegend negatief	(n=9): A: 11%; B: 0%; C: 44%; D: 22%; E: 22%

Noot 1: groen=overwegend positief; rood=overwegend negatief; blauw=in redelijke mate effectief; geel=verdeeldheid

Noot 2: inschatting mate van wetenschappelijke onderbouwing:

A: Consistente bevindingen van minimaal twee RCT's van goede kwaliteit of een systematische review van zulke studies

B: Minimaal één RCT of case-controle studie van goede kwaliteit

C: Er is beperkt onderzoek gedaan: studies zonder controlegroep, studies met beperkte kwaliteit, beleidsevaluaties

D: Bevindingen van eerder studies zijn inconsistent

E: Er zijn (vrijwel) geen wetenschappelijke studies naar gedaan

Noot 3: \*overwegend positief of verdeeldheid over effectiviteit onder bepaalde voorwaarden (zie Tabel 6)

**Tabel 6.** Voorwaarden die bijdragen aan de effectiviteit van interventies om de diversiteit te vergroten.

Interventie	Voorwaarden die overwegend positief werden beoordeeld door experts in hun bijdrage aan de effectiviteit van de interventie
<b>Uitbreiden wervingskanalen</b>	
Werving bij scholen/ universiteiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selectief bij scholen en universiteiten waar mensen met verschillende achtergronden studeren</li> <li>• Actief contact zoeken met mensen uit de doelgroepen (zoals migratieachtergrond, vrouwen en arbeidsgehandicapten) (bijv. via studieverenging)</li> <li>• Expliciet aangeven dat organisatie zoekt naar mensen uit andere doelgroepen</li> <li>• De persoon die het contact met de doelgroep maakt is zelf uit de doelgroep afkomstig</li> </ul> <p><i>Aanvullingen door experts in de toelichting (hier is geen consensus over):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aangeven wat je als werkgever te bieden hebt m.b.t. goede arbeidsvoorwaarden, arbeidszekerheid en loopbaanmogelijkheden</li> <li>• Concreet richting studenten laten zien op welke manieren de werkgever écht werk maakt van diversiteit ((oprechte) employer branding).</li> <li>• Aangeven welke activiteiten de organisatie onderneemt om ervoor te zorgen dat deze mensen zich in de organisatie thuis voelen (bijvoorbeeld extra mogelijkheden voor persoonlijke begeleiding, coaching)</li> <li>• Laten zien dat er in de organisatie al mensen uit de groep werken en dat deze mensen het daar naar hun zin hebben</li> <li>• Continuïteit van de maatregelen (eenmalige wervingsactie heeft beperkt effect)</li> <li>• Bij de werving aangeven dat mensen uit de doelgroep meer kans hebben om in dienst te komen</li> </ul>
<b>Inclusiever maken vacaturetekst</b>	
Foto's die diversiteit uitstralen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quote toevoegen van een medewerker uit de doelgroep die je wilt aantrekken (verdeeldheid over effectiviteit)</li> </ul> <p><i>Er werden door experts geen specifieke aanvullingen gedaan over foto's bij de vacaturetekst, maar wel over het inclusiever maken van de vacaturetekst in zijn algemeen (hierover is geen consensus):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duidelijke omschrijving van de functie voor de doelgroep die aansluit bij hun belevingswereld (evt. door vacaturetekst voor te leggen aan de doelgroep)</li> <li>• Laten zien dat het management / de top van de organisatie divers is</li> </ul>

### 3.3.1 *Uitbreiden van wervingskanalen*

Van de vijf interventies gericht op het uitbreiden van wervingskanalen werden in de eerste Delphi-ronde het breder werven dan eigen netwerk en het gebruik van diverse wervingskanalen als overwegend positief beoordeeld. In zowel de eerste als de tweede Delphi-ronde was er verdeeldheid over de effectiviteit van persoonlijke ontmoetingen en het uitbreiden van informele netwerken gericht op de doelgroep. Werving bij universiteiten/scholen werd in de eerste ronde als overwegend negatief beoordeeld, maar als overwegend positief in de tweede ronde wanneer er aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan, zoals het actief

zoeken naar mensen uit de doelgroep, het expliciet aangegeven dat men zoekt naar mensen uit de doelgroep en het contact maken door iemand die zelf uit de doelgroep komt. De experts gaven aan dat er voor alle interventies gericht op het uitbreiden van wervingskanalen beperkt (geen goede gecontroleerde studies) of geen wetenschappelijk bewijs is.

Door de experts werden er in de toelichting nog meer maatregelen genoemd om de werving op universiteiten/scholen effectiever te laten verlopen, zoals laten zien welke activiteiten de organisatie onderneemt om mensen thuis te laten voelen en laten zien dat er al mensen uit de doelgroep werken met goede arbeidsvoorwaarden en arbeidszekerheid. Verder werd er genoemd dat een goede aansluiting tussen onderwijs en bedrijven kan helpen om een meer diverse sollicitantenpool te creëren. Een voorwaarde hierbij is dat het niveau en de kenmerken van de mensen op de universiteit/scholen aansluiten bij de vacatures van het bedrijf. Eén experts benoemde dat het vooral van belang is dat studenten kennismaken met het bedrijf en er een goed gevoel bij krijgen. Het expliciet benoemen dat het bedrijf diverser wil worden kan ook afschikken, omdat de meeste mensen om hun capaciteiten aangenomen willen worden. Uit onderzoek blijkt ook dat er in het onderwijs sprake is van sociale segregatie. Zo hebben kinderen met een migratieachtergrond of uit lagere sociale milieus minder kansen op hoog onderwijs. Dit beïnvloedt de keuzemogelijkheden van bedrijven.

In de toelichting werd aangegeven dat het uitgangspunt moet zijn dat de mensen uit de doelgroep de vacatures zien en dat het aansluit bij hun belevingswereld. Hetgeen kan verschillen per functie, vacature en doelgroep. Er werd benoemd dat uit kwalitatief onderzoek blijkt dat werving via beperkte kanalen ertoe leidt dat er minder mensen uit de doelgroep solliciteren. Ook werd er genoemd dat uit grootschalige kwantitatieve onderzoeken blijkt onder de gehele bevolking er een grote mate van sociale segregatie is op basis van vele groepskenmerken. Op basis hiervan is te verwachten dat gebruik van informele netwerken niet leidt tot een diverser personeelsbestand. Het is juist van belang om meer formele netwerken aan te boren die zich specifiek richten op bepaalde doelgroepen.

### 3.3.2 *Inclusiever maken vacaturetekst*

Het inclusiever maken van de vacaturetekst werd in de eerste ronde als redelijke mate effectief beoordeeld. De drie van de vier voorgelegde manieren om de vacaturetekst inclusiever te maken werden echter overwegend negatief beoordeeld in beide rondes. Alleen het enkel beschrijven van essentiële functie-eisen werd als overwegend positief beoordeeld. Als er een quote wordt toegevoegd van een medewerker uit de doelgroep naast foto's die diversiteit uitstralen dan was er verdeeldheid tussen de experts over de effectiviteit. De meerderheid van de experts gaf aan dat er geen of beperkt (geen goede gecontroleerde studies) wetenschappelijk bewijs is voor interventies gericht op het inclusiever maken van vacatureteksten. Alleen voor het toevoegen van een diversiteitsstatement geeft 27% aan dat er minimaal één kwalitatief goede gecontroleerde studie is uitgevoerd.

In de toelichting werd benoemd dat de effectiviteit van het inclusiever maken van vacatureteksten verschilt per beschrijving, statement en doelgroep. Er werd gerefereerd naar onderzoek van Siebers (o.a. Siebers 2017) waaruit blijkt dat sollicitanten met een migratieachtergrond meer waarde hechten aan een duidelijke omschrijving van de functie die aansluit bij hun belevingswereld. Aangezien dit contextafhankelijk is werd er aangeraden om vacatureteksten voor te leggen aan de doelgroep om het voor hen aantrekkelijk te maken.

Hierbij noemde een expert ook dat er per vacature nagedacht moet worden welke competenties wel, maar ook juist niet moeten worden beschreven. Ook benoemde een expert dat uit tenminste één studie blijkt de doelgroep het bedrijf interessanter vindt als foto's bij de vacaturetekst diversiteit uitstralen, maar dat het nog onduidelijk is of dit ook leidt tot meer diversiteit.

Verder werd er benoemd dat de diversiteit wel kan toenemen als het bedrijf zowel in woorden als daden laat zien diversiteit belangrijk te vinden. Als voorbeeld werd het onderzoek bij de gemeente Den Haag genoemd waar de diversiteit in de sollicitantenpool toenam nadat de gemeente beleid invoerde gericht op een meer diverse werving en selectie (niet alleen communicatie erover, maar ook o.a. invoering van anoniem solliciteren). Een andere suggestie was om in de vacaturetekst te laten zien dat het management / top van de organisatie ook divers is. Enkel een diversiteitsstatement kan door negatieve ervaringen van veel minderheden ook juist averechts werken doordat het gezien wordt als een 'marketingtruckje'. Als laatste werd ook benadrukt dat een inclusievere vacaturetekst leidt tot een diverse sollicitantenpool, maar dat dit niet automatisch leidt tot een meer diverse organisatie. Hiervoor zijn ook andere interventies nodig, zoals een objectieve selectieprocedure.

### 3.4 Overige opmerkingen

Verschillende experts hebben aan het einde van de tweede ronde vragenlijst opmerkingen gemaakt. Er werd meermaals benoemd dat een combinatie van interventies in verschillende fases van belang is en dat een enkele interventie weinig effect zal hebben. Zo werd er genoemd dat een sterke sociale norm tegen discriminatie in de branche en alle lagen van de organisatie van belang is in combinatie met een eerlijke (objectieve) selectieprocedure. Ook werd er door één expert genoemd dat naast een eerlijke selectieprocedure, een diverse pool van kandidaten in combinatie met een werkvloer die rekening houdt met diversiteit (om uitstroom te voorkomen) van belang is. Ten slotte werd er benoemd dat het van belang is om rekening te houden met de context en randvoorwaarden.

In de tweede ronde zijn er door veel experts literatuur aangedragen die zij belangrijk vinden in het licht van arbeidsmarktdiscriminatie rondom het wervings- en selectieproces. Een overzicht van deze literatuur is te vinden in bijlage A2.

## 4 Conclusies

In Tabel 7 zijn alle potentieel werkzame interventies om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen dan wel de diversiteit te vergroten beschreven. Er is een gedeeld beeld tussen experts dat een objectieve selectieprocedure en het veranderen van de sociale norm waarin de organisatie (en branche) uitstraalt dat het tegen discriminatie is effectieve interventies zijn om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen. Op basis hiervan is het aan te bevelen om bij het maken van antidiscriminatiebeleid aandacht te hebben voor een objectieve selectieprocedure en duidelijke sociale norm richting non-discriminatie. Voor het objectiveren van de selectieprocedure zijn experts het erover eens dat een objectieve gestructureerde gespreksvoering met beoordelingsformat en de-identificatie door bijvoorbeeld verschillende vormen van anoniem solliciteren effectief kunnen zijn. Mede doordat impliciete vooroordelen en de (afwezigheid van de) 'klik' tussen kandidaat en selecteur daardoor mogelijk een kleinere rol zullen spelen. Interventies die zich richten op het veranderen en naleven van de sociale norm moeten aandacht hebben voor zichtbare stelling richting non-discriminatie van het management, draagvlak in alle lagen van de organisatie en monitoring van de effecten.

Er heerst een gedeeld beeld bij experts dat trainingen zich niet enkel op bewustwording van vooroordelen moeten richten, maar dat dit in combinatie gedaan moet worden met het bieden van een handelingsperspectief. Een genoemde verklaring voor het positieve effect van bewustwording is dat bewustwording van stereotypering bij deelnemers de intrinsieke motivatie kan vergroten om instrumenten die arbeidsdiscriminatie kunnen verminderen te gebruiken en de vaardigheden om bijvoorbeeld goed te interviewen te trainen. Het verschilt per context en organisatie welke handelingsperspectieven van belang zijn. Het kunnen afnemen van een objectieve selectieprocedure wordt over het algemeen gezien als een belangrijk handelingsperspectief, wat weer het belang onderstreept van een objectieve selectieprocedure. Bij het geven van trainingen met o.a. bewustwording van vooroordelen is het van belang rekening te houden met mogelijke averechtse effecten, zoals het onbedoeld versterken van impliciete stereotypen.

De meerderheid van de experts is het erover eens dat meer informatie over de sollicitant en het gebruik van e-assessments of een automatische eerste selectie (waarbij gebruik wordt gemaakt van AI) niet effectief is om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen. Een kanttekening hierbij is dat er volgens experts te weinig onderzoek is gedaan om goede uitspraken te doen over de effectiviteit van e-assessments en een automatische eerste selectie om arbeidsmarktdiscriminatie tegen te gaan. Op basis van deze resultaten kunnen geen conclusie getrokken worden of het gebruik van algoritmes/AI aan te bevelen is als anti-discriminatie maatregel. Experts zien wel nut in interventies om bias veroorzaakt door geautomatiseerde besluitvorming tegen te gaan. Beleid kan zich richten op het informeren van programmeurs over ongewenste discriminatie door artificiële intelligentie, het aantoonbaar maken van verantwoordelijke omgang met algoritmes en de handhaving daarvan.

Om de diversiteit in organisaties te vergroten is het vaak onvoldoende om enkel de hierboven genoemde anti-discriminatiemaatregelen te implementeren. Hiervoor zijn maatregelen nodig gericht op het aantrekken van een diverse groep sollicitanten. Het uitbreiden van wervingskanalen en het inclusiever maken van vacatureteksten kan hieraan bijdragen. Het zal vooral tot meer diversiteit bij de instroom van personeel kunnen leiden als deze interventies

gecombineerd worden met anti-discriminatie maatregelen. Het inzetten van interventies op verschillende vlakken is dus van groot belang. Op basis van de huidige resultaten is het nog onduidelijk hoe de vacaturetekst het beste inclusief gemaakt kan worden. Het opnemen van alleen essentiële functie-eisen en ervoor zorgen dat de vacaturetekst goed aansluit bij de belevingswereld van de doelgroep lijken in ieder geval van belang. Daarnaast is het van belang om vacatureteksten discriminatievrij te maken door in principe geen eisen of voorkeuren op te nemen over leeftijd, geslacht, godsdienst, nationaliteit en andere kenmerken waarop gediscrimineerd kan worden.

Al geven de theorie en (veld)experimenten indicaties over de effectiviteit van alle genoemde interventies, experts zijn het erover eens dat er nog beperkt wetenschappelijke bewijs is uit kwalitatief goede gerandomiseerde gecontroleerde studies. Voor anoniem solliciteren lijkt het meeste wetenschappelijke bewijs te zijn.

De resultaten van deze Delphi-studie geven het gedeelde beeld van (wetenschappelijke) experts weer over de effectiviteit van interventies. De potentieel effectieve interventies zijn bedoeld als handreiking voor bijvoorbeeld bedrijven en HR professionals. Hierbij is het van belang ermee rekening te houden dat de effectiviteit afhangt van de context en de inzet van combinaties van interventies. Deze Delphi-studie geeft geen inzicht in hoeverre de effectiviteit van interventies wetenschappelijk onderbouwd zijn. Om de mate van bewijs voor de effectiviteit van interventies wetenschappelijk te onderbouwen zijn systematische reviews nodig. De indeling in effectieve en niet-effectieve interventies is arbitrair, en interventies die als niet-effectief zijn ingedeeld kunnen (in bepaalde situaties) wel enige mate van positief effect hebben.

**Tabel 7.** Overzicht potentieel werkzame interventies om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen dan wel de diversiteit te vergroten tijdens het wervings- en selectieproces.

Potentieel werkzame interventies om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen dan wel de diversiteit te vergroten		
Interventie	Bijbehorende interventies	Voorwaarden en opmerkingen
<p><b>Objectiveren selectieprocedure en criteria</b></p> <p><b>Consensus tussen experts dat objectiveren van de selectieprocedure en criteria effectief is.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De-identificatie CV: anoniem solliciteren</li> <li>• Beoordelingsformat</li> <li>• Objectieve gespreksvoering</li> <li>• Gestructureerde gesprekken</li> <li>• Interviewers trainen op gestructureerd gesprek</li> <li>• Drempelselectie</li> </ul>	<p>Afhankelijk van welke harde skills gevraagd worden kan het ook averechts werken. Vraag naar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• benodigd opleidingsniveau/diploma</li> <li>• jaren relevante werkervaring</li> <li>• benodigde vaardigheden</li> <li>• benodigde persoonlijkheidskenmerken</li> <li>• motivatie</li> <li>• kennis</li> <li>• cognitieve vaardigheden</li> <li>• vereiste gedragsrepertoire</li> <li>• mogelijkheden tot aanleren vaardigheden</li> </ul> <p>Drempelselectie kan ook averechts werken of positieve discriminatie in de hand werken.</p>



<b>Potentieel werkzame interventies om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen dan wel de diversiteit te vergroten</b>		
		<p>Het gebruik van een standaard sollicitatieformulier heeft de voorkeur boven het weglakken van persoonsgegevens.</p>
<p><b>Veranderen en naleven sociale norm</b></p> <p><b>Consensus tussen experts dat interventies gericht op het veranderen en naleven van de sociale norm effectief zijn onder bepaalde voorwaarden.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selecteurs verantwoording afleggen</li> <li>• Diversiteitsvraagstuk in missie</li> <li>• Quotum opleggen</li> </ul>	<p>Diversiteitsvraagstuk potentieel werkzaam als:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hoger management zichtbaar stelling neemt</li> <li>• tijd en middelen beschikbaar gemaakt</li> <li>• voortgang te bewaken</li> <li>• draagvlak alle lagen organisatie</li> <li>• handelingsperspectief bieden (training)</li> </ul> <p>Quotum kan ook averechts werken. Potentieel werkzaam als:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bindend quotum (sancties stellen)</li> <li>• pas inzetten als andere interventies onvoldoende effectief zijn</li> <li>• zorg voor draagvlak quotum</li> <li>• informatievoorziening meerwaarde quotum</li> <li>• handelingsperspectief bieden (training)</li> <li>• quotum breed inzetten (niet alleen voor specifieke functies)</li> </ul> <p>Van belang om criteria voor monitoren voortgang, verantwoording afleggen en quotum te expliceren.</p>
<p><b>Inzetten op bewustwording</b></p> <p><b>Alleen bewustwording creëren wordt door experts niet effectief beoordeeld en kan averechts werken. Wanneer een handelingsperspectief wordt gegeven kan het effectief zijn. Het kan ook bijdragen aan draagvlak voor andere interventies.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trainen personeelselecteur</li> <li>• Divers sollicitatieteam</li> </ul>	<p>Training potentieel werkzaam als:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bieden handelingsperspectief (bijvoorbeeld objectieve selectieprocedure)</li> <li>• effecten geborgen (herhaaldelijk aandacht voor)</li> <li>• verplicht stellen</li> <li>• motivatie omgaan vooroordelen vergroten</li> <li>• tijdsdruk tijdens selectie verminderen</li> </ul>

Potentieel werkzame interventies om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen dan wel de diversiteit te vergroten		
		<p>Diverse sollicitatieteam potentieel werkzaam als:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• substantieel deel uit doelgroep komt</li> <li>• ieder lid eerst zelf beoordeling maken</li> <li>• iedere stem telt even zwaar</li> <li>• selecteurs op andere zaken selecteren ('social dominance orientation')</li> </ul> <p>Het moet voor deelnemers duidelijk zijn waarom anders omgaan met stereotypering van belang is. Bewust maken dat keuzes in selectieproces deels onbewust en niet rationeel gebeuren en uitleggen waarom diversiteit en gelijke kansen voor iedereen van belang zijn voor de organisatie</p>
<p><b>Verminderen van de 'klik'</b></p> <p><b>Consensus tussen experts dat het objectiveren van de selectieprocedure het effect van de 'klik' op arbeidsmarktdiscriminatie verminderd.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectieve werving- en selectieprocedure</li> </ul>	<p>Bemiddeling kan mogelijk werken om de impact van de 'klik' te verminderen (hierover is geen consensus).</p>
<p><b>Persoonlijk contact</b></p> <p><b>Consensus tussen experts dat stereotype associaties verminderen na langdurig persoonlijk contact</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Op proef werken en stages</li> </ul>	
<p><b>Discriminatie vrij maken van digitale systemen</b></p> <p><b>Consensus tussen experts dat interventies gericht op het discriminatie vrij maken van digitale systemen effectief zijn.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• programmeurs op de hoogte stellen van manieren om ongewenste discriminatie van AI tegen te gaan</li> <li>• Verantwoordelijke omgang algoritmes aantoonbaar maken</li> <li>• Handhaving oneerlijke algoritmes</li> </ul>	
Potentieel werkzame interventies om diversiteit te vergroten		
Interventie	Bijbehorende interventies	Voorwaarden en opmerkingen
<p><b>Uitbreiden wervingskanalen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werving bij scholen/ universiteiten</li> </ul>	<p>Werving bij scholen potentieel werkzaam als:</p>

<b>Potentieel werkzame interventies om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen dan wel de diversiteit te vergroten</b>		
<p><b>Consensus tussen experts dat interventies gericht het uitbreiden van wervingskanalen onder bepaalde voorwaarden effectief zijn om de diversiteit te vergroten.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Breder dan eigen netwerk werven</li> <li>• Combinatie van diverse kanalen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• werving bij scholen met studenten met verschillende achtergronden</li> <li>• actief contact zoeken naar mensen uit de doelgroepen</li> <li>• expliciet aangeven dat organisatie zoekt naar mensen uit andere doelgroepen</li> <li>• de persoon die het contact met de doelgroep maakt is zelf uit de doelgroep afkomstig</li> <li>• aangeven wat je als werkgever te bieden hebt (bijvoorbeeld loopbaanmogelijkheden)</li> <li>• concreet richting studenten laten zien op welke manieren de werkgever écht werk maakt van diversiteit</li> <li>• laten zien dat er in de organisatie al mensen uit de groep werken en dat deze mensen het daar naar hun zin hebben</li> </ul>
<p><b>Inclusiever maken vacaturetekst</b></p> <p><b>Consensus tussen experts dat het inclusiever maken van vacatureteksten in redelijke mate effectief is om de diversiteit te vergroten. Er is nog geen consensus op welke manier dit het beste gedaan kan worden.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alleen essentiële functie-eisen beschrijven</li> </ul>	<p>Overige potentieel bevorderende onderdelen om vacatureteksten inclusiever te maken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• duidelijke omschrijving van de functie voor de doelgroep die aansluit bij hun belevingswereld</li> <li>• laten zien dat het management / de top van de organisatie divers is</li> </ul>

Noot: interventies die als niet/hauwelijks effectief zijn beoordeeld zijn niet eergegeven in deze tabel.

## 5 Literatuurlijst

Andriessen, I. van der Ent B. van der Linden M. Dekker G. (2015). Op afkomst afgewezen: Onderzoek naar discriminatie op de Haagse arbeidsmarkt. SCP: Den Haag.

Bartoš V. Bauer M. Chytilová J. Matějka F. Attention Discrimination: Theory and Field Experiments with Monitoring Information Acquisition. *American Economic Review*. 2016;106(6):1437-75.

Bezrukova K. Jehn KA. Spell CS. Reviewing Diversity Training: Where We Have Been and Where We Should Go. *Academy of Management Learning & Education*, 2012;11(2):207–227.

Bezrukova K. Spell C.S. Perry J.L. Jehn K.A. A meta-analytical integration of over 40 years of research on diversity training evaluation. *Psychological Bulletin*. 2016;142(11):1227-1274.

Blommaert L. Coenders M. van Tubergen F. Discrimination of Arabic-Named Applicants in the Netherlands: An Internet-Based Field Experiment Examining Different Phases in Online Recruitment Procedures. *Social Forces*. 2014;92(3):957–982.

Burns P.B. Rohrich R.J. Chung K.C. The Levels of Evidence and their role in Evidence-Based Medicine. *Plast Reconstr Surg*. 2011;128(1):305–310.

College voor de Rechten van de Mens. Rapport Interventies om discriminatie bij de werving en selectie tegen te gaan Een literatuurstudie. 10-12-2019.

De Dreu C. K. Nijstad B. A. van Knippenberg D. Motivated information processing in group judgment and decision making. *Personality and Social Psychology Review*. 2008; 12: 22-49.

Duguid, M. M. Thomas-Hunt, M. C. Condoning stereotyping? How awareness of stereotyping prevalence impacts expression of stereotypes. *Journal of Applied Psychology*. 2015;100(2):343–359.

Kalev A. Dobbin F. Kelly E. Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. *American Sociological Review*. 2006;71(4).

Kulik C.T. Pepper M.B. Sharon L.R. Parker L. The rich get richer: predicting participation in voluntary diversity training. *Journal of Organisational Behavior*. 2007; 28(6):753-769.

Lennartz C. Novel Insights on (Hiring) Discrimination: Moral Balancing Effects on the Individual-, Policy-, and Observer-Level. 2020. PhD thesis. [https://limo.libis.be/primo-explore/fulldisplay?docid=LIRIAS2912890&context=L&vid=Lirias&search\\_scope=Lirias&tab=default\\_tab&lang=en\\_US&fromSitemap=1](https://limo.libis.be/primo-explore/fulldisplay?docid=LIRIAS2912890&context=L&vid=Lirias&search_scope=Lirias&tab=default_tab&lang=en_US&fromSitemap=1).

Petersen, L.E. Dietz, J. Prejudice and enforcement of workforce homogeneity as explanations for employment discrimination. *Journal of Applied Social Psychology*. 2005;35(1):144-159.

Petersen L. E. Dietz J. Employment discrimination: Authority figures' demographic preferences and followers' affective organizational commitment. *Journal of Applied Psychology* 2008;93(6):1287–1300.

Rooth A. Automatic associations and discrimination in hiring: Real world evidence. *Labour Economics*. 2010;17(3):523-534.

Siebers, H. Naar een inclusieve organisatie van de Gemeente Eindhoven. Verbeterruimte in de instroom en in de verticale doorstroom van diverse medewerkers. Tilburg, juni 2017.

van der Meer, L. Hummel L. van der Maur, M. Steenbeek R. Wiezer N. Schelvis, R. Arbeidsmarktdiscriminatie : Inzicht in de risico's in het recruitmentproces, en hoe je deze risico's verkleint. TNO 2019 R11469.

## A Bijlagen

Bijlage A1: Literatuurlijst gebruikt voor opstellen Delphi vragenlijst.

Bijlage A2: Literatuurlijst aanbevolen door experts m.b.t. het wervings- en selectieproces.

## A.1 Literatuurlijst gebruikt voor opstellen van de Delphi vragenlijst

Andriessen, I. van der Ent B. van der Linden M. Dekker G. (2015). Op afkomst afgewezen: Onderzoek naar discriminatie op de Haagse arbeidsmarkt. SCP: Den Haag.

Bertrand, M. Duflo, E. (2016). Field experiments on discrimination. In Handbook of economic field experiments (Vol. 1, pp. 309-393). North-Holland.

Gringart E. Helmes E. Speelman C. P. Exploring attitudes toward older workers among Australian employers: An empirical study. Journal of Aging & Social Policy. 2005;17(3): 85-103.

Kennisplatform Integratie & Samenleving (2018). Discriminatie in werving en selectie aanpakken: wat werkt? Zes typen aanpakken onder de loep. [https://www.kis.nl/sites/default/files/discriminatie-in-werving-en-selectie-aanpakken-wat-werkt\\_0.pdf](https://www.kis.nl/sites/default/files/discriminatie-in-werving-en-selectie-aanpakken-wat-werkt_0.pdf).

Kennisplatform Integratie & Samenleving (2018). Divers werven en selecteren in de praktijk. <https://www.kis.nl/sites/default/files/bestanden/Publicaties/divers-werven-selectie.pdf>.

Linos E. Reinhard J. (2015). A head for hiring: The behavioural science of recruitment and selection. CIPD. [https://www.cipd.co.uk/binaries/a-head-for-hiring\\_2015-behavioural-science-of-recruitment-and-selection.pdf](https://www.cipd.co.uk/binaries/a-head-for-hiring_2015-behavioural-science-of-recruitment-and-selection.pdf).

Mensenrechten (2013). De juiste persoon op de juiste plaats: de rol van stereotypering bij de toegang tot de arbeidsmarkt. <https://mensenrechten.nl/nl/publicatie/18402>.

Neumark, D. Experimental research on labor market discrimination. Journal of Economic Literature. 2018;56(3):799-866.

Petersen, L.E. & Dietz J. Employment discrimination: Authority figures' demographic preferences and followers' affective organizational commitment. Journal of Applied Psychology. 2008;93(6):1287–1300.

Petersen L.E. Dietz J. Prejudice and enforcement of workforce homogeneity as explanations for employment discrimination. Journal of Applied Social Psychology. 2005; 35(1):144-159.

Rich, Judy (2014) What Do Field Experiments of Discrimination in Markets Tell Us? A Meta Analysis of Studies Conducted since 2000, IZA Discussion Papers, No. 8584.

Rijksoverheid (2018). Rapport Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt (VIA). Een analyse van wetenschappelijke inzichten over de arbeidsmarktposities van personen met een niet-westerse migratieachtergrond. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/11/16/rapport-verdere-integratie-op-de-arbeidsmarkt-via>

Stratemeyer M. Sojo Monzon V. Wheeler M. Rozenblat V. Lee I. Peter D et al. (2018). Recruit Smarter-Technical Report.

Victorian government (2019). Recruit Smarter. A project to develop inclusive recruitment practices and address unconscious bias in recruitment. Geraadpleegd op 11 september 2019 via <https://www.vic.gov.au/recruit-smarter>.

Zschirnt E. Ruedin D. Ethnic discrimination in hiring decisions: a meta-analysis of correspondence tests 1990–2015. *Journal of Ethnic and Migration Studies*. 2016;42(7):1115-1134.



## A.2 Literatuurlijst aanbevolen door experts m.b.t. het wervings- en selectieproces

Aaron C. Smyth, and Asad Rahim. 2016. "Legal Discrimination: Empirical Sociolegal and Critical Race Perspectives on Antidiscrimination Law." *Annual Review of Law and Social Science* 12:395–415.

Andriessen, I., Nievers, E., Faulk, L. Dagevos, J. (2010). *Liever Mark dan Mohammed? Onderzoek naar arbeidsmarktdiscriminatie van niet-westerse migranten via praktijktests*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.

Apfelbaum, E. P., Stephens, N. M., Reagans, R.E. (2016). Beyond one-size-fits-all: Tailoring diversity approaches to social groups. *Journal of Personality and Social Psychology*. 111, 547-566. doi:10.1037/pspi0000071.

Avery, D. R., & McKay, P. F. (2006). Target practice: An organizational impression management approach to attracting minority and female job applicants. *Personnel Psychology*, 59: 157-187.

Avery, D. R., & McKay, P. F. (2010). Doing diversity right: An empirically based approach to effective diversity management. In G. P. Hodgkinson, & J. K. Ford (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 25, pp. 227-252). Oxford, UK: Wiley-Blackwell.

Axt, Jordan R., Lai, Calvin K. Reducing discrimination: A bias versus noise perspective. *Personality and Social Psychology*, 117(1), 26–49.

Baert, S. (2017). *Hiring Discrimination: An Overview of (Almost) All Correspondence Experiments Since 2005*. In: IZA Discussion Papers, Nr. 10738, Bonn: Institute of Labor Economics (IZA).

Bartoš V. Bauer M. Chytilová J. Matějka F. Attention Discrimination: Theory and Field Experiments with. Monitoring Information Acquisition. IZA DP No. 8058. March 2014.

Behaghel, L., Crépon, B. & T. Le Barbanchon (2011) Do Anonymous Resumes Make the Battlefield More Even? Evidence From a Randomized Field Experiment.

Bertrand, Marianne and Esther Duflo. 2017. "Field Experiments on Discrimination." Pp. 309–93 in *Handbook of Economic Field Experiments*, edited by A. Banerjee and E. Duflo. Amsterdam: Elsevier B.V.

Bertrand, Marianne, Sandra E. Black, Sissel Jensen, and Adriana Lleras-Muney. 2019. "Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labour Market Outcomes in Norway." *Review of Economic Studies* 86(1):191–239.

Bertrand, M. Mullainathan, S. (2004). Are Emily and Greg more employable than Lakisha and Jamal? A field experiment on labor market discrimination. *American economic review*, 94, 991-1013.

Bezrukova, K., Jehn, K. A., & Spell, C. S. (2012). Reviewing diversity training: Where we have been and where we should go. *Academy of Management Learning and Education*, 11, 207-227. doi:10.5465/amle.2008.0090.

Bezrukova, K., Spell, C.S., Perry, J.L., & Jehn, K.A. (2016). A meta-analytical integration of over 40 years of research on diversity training evaluation. *Psychological Bulletin*, 142, 1227-1274. doi:10.1037/bul0000067.

Bielby, W.T. (2000). Minimizing workplace gender and racial bias. In: *Contemporary Sociology*, jg. 29, nr. 1, p. 120-129.

Born, M. P., Taris T. W. 2010. The impact of the wording of employment advertisements on students' inclination to apply for a job. *Journal of Social Psychology*, 150: 485-502.

Bragger, J. D., Kutcher, E., Morgan, J., & Firth, P. (2002). The effects of the structured interview on reducing biases against pregnant job applicants. *Sex Roles*, 46(7-8), 215-226.

Coenders, M.T.A. Blommaert, E.C.C.A. Monitor anoniem solliciteren Gemeente Den Haag 2017. Utrecht ; Nijmegen : Universiteit Utrecht ; Radboud Universiteit Nijmegen.

Cohen, S. L. (1976). The basis of sex-bias in the job recruitment situation. *Human Resource Management (pre-1986)*, 15(3), 8.

College voor de Rechten van de Mens. Rapport Interventies om discriminatie bij de werving en selectie tegen te gaan Een literatuurstudie. 10-12-2019.

De Dreu, C. K., Nijstad, B. A., & van Knippenberg, D. (2008). Motivated information processing in group judgment and decision making. *Personality and Social Psychology Review*, 12, 22-49. doi:10.1177/1088868307304092.

De Kock & Hauptfleisch, 2018. Reducing Racial Similarity Bias in Interviews by Increasing Structure: A Quasi-Experiment Using Multilevel Analysis. *International Perspectives in Psychology: Research, Practice, Consultation*.

De Leng W.E.. Measuring Integrity for Selection into Medical School. Development of a Situational Judgement Test. PhD thesis.

Derous, E., & Ryan, A. M. (2019). When your resume is (not) turning you down: Modelling ethnic bias in resume screening. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 113-130. Edelman, Lauren B.,

De Soete et al., 2013. Strategies for dealing with the diversity-validity dilemma in personnel selection: Where are we and where should we go? *Journal of Work and Organizational Psychology*.

Dobbin, F., & Kalev, A. (2016, Juli-Augustus). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, 52-60. Retrieved from <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>.

Dwertmann, D.J., Nishii, L.H., & Van Knippenberg, D. (2016). Disentangling the fairness & discrimination and synergy perspectives on diversity climate: Moving the field forward. *Journal of Management*, 42, 1136-1168. doi:10.1177/0149206316630380.

Ely R.J. Thomas D.A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46, 229-273. doi:10.2307/2667087.

Fang, Albert H., Andrew M. Guess, and Macartan Humphreys. 2018. "Can the Government Deter Discrimination? Evidence from a Randomized Intervention in New York City." *The Journal of Politics* 81(1):127-41.

Ferdman, B. M. (2017). Paradoxes of inclusion: Understanding and managing the tensions of diversity and multiculturalism. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53, 235-263. doi:10.1177/0021886317702608.

Friedman, Sam and Daniel Laurison. 2019. *The Class Ceiling*. Bristol: Policy Press.

Galinsky, A.D., Todd, A.R., Homan, A.C., Phillips, K.W., Apfelbaum, E.P., Sasaki, S.J., Richeson, J.A., Olayon, J.B., Maddux, W.W. (2015). Maximizing the gains and minimizing the pains of diversity: A policy perspective. *Perspectives on Psychological Science*, 10, 742-748. doi:10.1177/1745691615598513.

Graves, L. M., & Powell, G. N. (1988). An investigation of sex discrimination in recruiters' evaluations of actual applicants. *Journal of Applied Psychology*, 73(1), 20-29. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.1.20>.

Hiemstra, A. M., Deros, E., & Born, M. (2015). Eerlijkheid van selectie op basis van papieren en video cv's. *Gedrag en organisatie tijdschrift voor sociale, arbeids-en organisatie-psychologie*, 28(3), 265-281.

Hiemstra A.M.F. (2013, januari 25). *Fairness in Paper and Video Resume Screening*. PhD thesis.

Homan, A. C. (2019). Dealing with diversity in work groups: Preventing problems and promoting potential. *Social and Personality Psychology Compass*, 13, e12465.

Homan, A. C., Buengeler, C., Eckhoff, R. A., van Ginkel, W. P., & Voelpel, S. C. (2015). The interplay of diversity training and diversity beliefs on team creativity in nationality diverse teams. *Journal of Applied Psychology*, 100, 1456-1467. doi:10.1037/apl0000013.

Janssens, M., & Steyaert, C. A. (in press). Practice-based theory of diversity: Re-specifying (in) equality in organizations. *Academy of Management Review*. doi:10.5465/amr.2017.0062.

Kalev A. Dobbin F. Kelly E. Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. *American Sociological Review* Vol 71, Issue 4, 2006.

Kennisplatform Integratie & Samenleving (2018). Discriminatie in werving en selectie aanpakken: wat werkt? Zes typen aanpakken onder de loep. [https://www.kis.nl/sites/default/files/discriminatie-in-werving-en-selectie-aanpakken-wat-werkt\\_0.pdf](https://www.kis.nl/sites/default/files/discriminatie-in-werving-en-selectie-aanpakken-wat-werkt_0.pdf).

Kossek, E. E., & Zonia, S. C. (1993). Assessing diversity climate: A field study of reactions to employer efforts to promote diversity. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 61-81. doi:10.1002/job.4030140107.

Krause, Annabelle, Ulf Rinne, and Klaus F. Zimmermann. 2012. "Anonymous Job Applications in Europe." *IZA Journal of European Labor Studies* 1(5):1–20.

Lennartz C. Novel Insights on (Hiring) Discrimination: Moral Balancing Effects on the Individual-, Policy-, and Observer-Level. 2020. PhD thesis. [https://limo.libis.be/primo-explore/fulldisplay?docid=LIRIAS2912890&context=L&vid=Lirias&search\\_scope=Lirias&tab=default\\_tab&lang=en\\_US&fromSitemap=1](https://limo.libis.be/primo-explore/fulldisplay?docid=LIRIAS2912890&context=L&vid=Lirias&search_scope=Lirias&tab=default_tab&lang=en_US&fromSitemap=1).

Leslie, L. M. (in press). Diversity initiative effectiveness: A typological theory of unintended consequences. *Academy of Management Review*. doi:10.5465/amr.2017.0087.

Paluck, Elizabeth Levy and Donald P. Green. 2009. "Prejudice Reduction: What Works? A Review and Assessment of Research and Practice." *Annual Review of Psychology* 60:339–67.

Pettigrew, T. F. Tropp, L. R. (2006). A meta-analytic test of intergroup contact theory. *Journal of Personality and Social Psychology* 90 (5), 751–783.

Piek, Pim & Putnik, Katarina & Schoone, Marian. (2018). Discriminatie bij werving en selectie: Huidige gang van zaken en trends. 10.13140/RG.2.2.25321.95847.

Ployhart, R. E., & Holtz, B. C. (2008). The diversity-validity dilemma: Strategies for reducing race/ethnic and sex subgroup differences and adverse impact in selection. *Personnel Psychology*, 61(1), 153–172.

Mor Barak, M. E. 1999. Beyond affirmative action: Toward a model of diversity and organizational inclusion. *Administration in Social Work*, 23: 47-68.

Moss, S., Vemuri, S. R., Hedley, D., & Uljarevic, M. (2017). Initiatives that diminish the biases of recruiters against people who disclose or demonstrate a diagnosed mental disorder. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*.

Neumark, David. 2018. "Experimental Research on Labor Market Discrimination." *Journal of Economic Literature* 56(3):799–866.

Nishii, L. H., Khattab, J., Shemla, M., & Paluch, R. M. (2018). A multi-level process model for understanding diversity practice effectiveness. *Academy of Management Annals*, 12, 37-82. doi:10.5465/annals.2016.0044.

Razenberg I, de Winter-Koçak S, Taouanza I, van Hal L, Chrifi J. Divers werven en selecteren in de praktijk: Handvatten ter versterking van culturele en etnische diversiteit. Kennisplatform Integratie & Samenleving 2008.

Roberson, L., Kulik, C. T., & Tan, R. Y. (2012). Effective diversity training. In Q.M. Roberson (Ed.), *The Oxford handbook of diversity and work* (341-365). New York, NY: Oxford University Press.

Roberson, Q. M. 2019. Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6: 69-88.

Sczesny S, Formanowicz M and Moser F (2016) Can Gender-Fair Language Reduce Gender Stereotyping and Discrimination? *Front. Psychol.* 7:25

Siebers, H. Is de gemeente op de goede weg? Een restudy naar de impact van het diversiteitsbeleid van de gemeente Eindhoven sinds 2017. Tilburg, maart 2020.

Siebers, H. Naar een diverse en inclusieve organisatie van de Provincie Zuid-Holland. Tilburg, Februari 2020.

Siebers, H. Naar een diverse organisatie van de gemeente Arnhem. Verbeterruimte in gelijke kansen en inclusie van diverse medewerkers. Tilburg, Februari 2019.

Siebers, H. Naar een diverse organisatie van de gemeente Haarlemmermeer. Verbeterruimte in gelijke kansen en inclusie van diverse medewerkers. Tilburg, Januari 2019.

Siebers, H. Naar een diverse organisatie van de gemeente Tilburg. Verbeterruimte in gelijke kansen en inclusie van diverse medewerkers. Tilburg, 6 februari 2020.

Siebers, H. Naar een diverse organisatie van de gemeente Zaanstad. Verbeterruimte in gelijke kansen en inclusie van diverse medewerkers. Tilburg, Januari 2019.

Siebers, H. Naar een inclusieve organisatie van de Gemeente Eindhoven. Verbeterruimte in de instroom en in de verticale doorstroom van diverse medewerkers. Tilburg, juni 2017.

Taris, T. W., & Bok, I. A. 1998. On gender specificity of person characteristics in personnel advertisements: A study among future applicants. *The Journal of Psychology*, 132: 593-610.

Thijssen, L., Coenders, M., Lancee, B. (2019). Etnische discriminatie op de Nederlandse arbeidsmarkt: verschillen tussen etnische groepen en de rol van beschikbare informatie over sollicitanten. *Mens en Maatschappij*, 94(2).

Thomas, R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, 1, 107-117. Retrieved from <https://hbr.org/1990/03/from-affirmative-action-to-affirming-diversity>.

Verhaeghe, Pieter-Paul. 2017. *Liever Sandra Dan Samira? Een Boek over Praktijktesten, Mystery Shopping En Discriminatie*. Antwerpen: Uitgeverij EPO.

Wille L. Derous E. Getting the Words Right: When Wording of Job Ads Affects Ethnic Minorities' Application Decisions. *Management Communication Quarterly* March 24, 2017 Vol 31, Issue 4, 2017.

Wilton, L. S., Apfelbaum, E. P., & Good, J. J. (in press). Valuing differences and reinforcing them: Multiculturalism increases race essentialism. *Social Psychological and Personality Science*. doi:10.1177/1948550618780728.

Wolgast S. Björklund F. Bäckström M. Applicant Ethnicity Affects Which Questions Are Asked in a Job Interview The Role of Expected Fit. *Journal of Personnel Psychology* (2018), 17, pp. 66-74.

Yang, Y., & Konrad, A. M. (2011). Understanding diversity management practices: Implications of institutional theory and resource-based theory. *Group & Organization Management*, 36, 6-38. doi:10.1177/1059601110390997.



**TNO.NL**

**Healthy Living**  
Schipholweg 77-89  
2316 ZL Leiden  
Postbus 3005  
2301 DA Leiden

[www.tno.nl](http://www.tno.nl)

T +31 88 866 90 00  
[info@tno.nl](mailto:info@tno.nl)

Handelsregisternummer 27376655

© 2020 TNO