



Adviezen
om inclusief
te werven

VERGROOT JE VIJVER!

Paulien Bakker

"Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd bestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door foto-kopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van ARTRA B.V. en ROBERT HALF NEDERLAND BV. Gegevens in deze uitgave zijn uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Ze zijn niet op te vatten of te gebruiken als professioneel advies (juridisch of anderszins). Samenstellers hebben er naar gestreefd, een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Voor eventueel in deze uitgave voorkomende onjuistheden alsmede voor handelingen die zijn gebaseerd op gegevens die zijn ontleend aan deze uitgave kunnen zij echter geen aansprakelijkheid aanvaarden. De lezer wordt de raad gegeven om in individuele gevallen altijd het advies in te winnen van een juridisch raadgever."

Robert Half is een 'Equal Opportunity Employer', een bedrijf waarin gelijke kansen voorop worden gesteld.

INHOUD

VERGROOT JE VIJVER!

VOORWOORD	04
Diversiteit als oplossing	
INLEIDING	06
Liever een geisha	
HOOFDSTUK 1	10
Wat zegt de wet?	
• Nieuwe wetgeving tegen discriminatie	
• Toch onderscheid maken	
<i>Dilemma 1: Rachid schudt geen handen</i>	
HOOFDSTUK 2	18
Nieuwe kracht gezocht	
• Een kansrijke vacature	
Wat mag u wel en wat mag u niet zetten in een vacature?	
• De werkelijke vraag	
Adviezen voor een correcte aanpak	
<i>Dilemma 2: Anita wil een man</i>	
HOOFDSTUK 3	26
De voordeur voorbij	
Herzie uw personeelsbeleid	
<i>Dilemma 3: Jenny houdt niet van grapjes</i>	
HOOFDSTUK 4	34
Brandende vragen	
Concrete vragen en antwoorden	
<i>Dilemma 4: Gerard zoekt een jonkie</i>	
HOOFDSTUK 5	40
Coca-Cola brengt diversiteit in praktijk	
Interview met de Human Resources Manager van Coca-Cola	
<i>Dilemma 5: Joke stinkt</i>	
<i>Dilemma 1-5: Suggesties voor oplossingen</i>	
BIJLAGE	48
Meer weten	
Een aantal handige websites	
NAWOORD	52
Woord van de voorzitter van de Commissie van Gelijke Behandeling	

DIVERSITEIT ALS OPLOSSING

Moeten we het echt hebben over een thema waar al websites over vol zijn geschreven? Over groepen die ondanks alle bescherming door de overheid klaarblijkelijk niet voor zichzelf op kunnen komen in de arena van de arbeid?

Ja, dat moet. In uw belang.

Van alle ingeschrevenen aan Nederlandse hogescholen en universiteiten is op het moment maar liefst 32 procent van allochtone afkomst, dat zijn in totaal 139.790 jonge professionals in de dop. Een kleine honderdveertigduizend, van wie werkgevers er veel te veel dreigen mis te lopen.

Dit boekje geeft handreikingen om te voorkomen dat u de boot mist. Ook met de vrouwelijke helft van alle talent (52% van alle hbo- en wo-studenten!) doen veel werkgevers nog steeds niet optimaal hun voordeel.

Als u op zoek bent naar veelbelovende medewerkers, heeft u in de huidige krappe arbeidsmarkt niet meer genoeg aan degenen die als high potentials of hipo's bekend staan. Tenminste, niet als u die alleen zoekt onder blanke, mannelijke eind-twintigers en dertigers. Die groep heeft het makkelijk: alle werkgevers azen op hen, ze

krijgen het ene bod na het andere, het ene heel mooi, het volgende prachtig. Ondertussen loopt er veel meer hoog potentieel rond. Lastiger te vinden misschien, want veel allochtonen raadplegen andere media en zien uw vacature niet. Lastiger te selecteren zelfs, want ze hebben niet een vergelijkbare achtergrond en dus ook niet een vergelijkbaar cv. Kortom, een uitdaging voor personeelsmanagers en intermediairs. En daarmee een kans om toegevoegde waarde te leveren. Dit boekje is dan ook bestemd voor iedereen die met regelmaat te maken heeft met het werven en selecteren van personeel, als hr-manager, intercedent of lijnmanager. Arbeidsbemiddelaars in de breedste zin van het woord dus.

Als professionele bemiddelaar weten wij heel goed dat het lastig is om ook buiten de gebaande paden te werven. Er staan nog 25 vacatures open of de targets moeten worden gehaald. Stel, u krijgt het verzoek om een man te werven, want de afdeling

bestaat nu alleen uit vrouwen. Wat doet u? En heeft het wel zin om met een oudere kandidaat aan te komen bij een zakelijke dienstverlener die vooral schoolverlaters werft? Kunt u dat eigenlijk de kandidaat wel aandoen?

'Het is onze taak om voor onze opdrachtgevers de beste kandidaat voor de functie te vinden'

In 2004 vaardigde Europa een richtlijn uit tegen leeftijdsdiscriminatie. Nederland en de andere lidstaten vertaalden die vervolgens in landelijke wetten. In de afgelopen tijd nam ook de krapte op de arbeidsmarkt weer toe en daarmee de zakelijke noodzaak om op zoek te gaan naar andersoortig talent. De oude discussie over discriminatie kreeg een nieuwe impuls.

Tegenwoordig gaan de discussies erover of een receptioniste een hoofddoekje mag dragen. Kan het, een islamitische kandidaat introduceren die weigert om vrouwen een hand te geven?

Over diversiteit kunnen we lang discussiëren. Maar als intermediairs hebben we niet de functie – of ook maar de positie – om de manier waarop Nederland omgaat met diversiteit te veranderen. Dit soort discussies voeren we wel intern, omdat ook onze organisatie zelf zulke beslissingen moet nemen. Maar het is onze externe taak om voor onze opdrachtgevers de beste kandidaat voor de functie te vinden. We willen daarbij geen groepen uitsluiten, en zo kostbaar talent laten lopen. Of dat nou jong of oud is, man of vrouw, allochtoon of autochtoon, religieus of ongelovig.

Ian Graves

Director Continental Europe, Robert Half

LIEVER EEN GEISHA

Op een late zomermiddag rinkelde het deurbelletje van mijn uitzendvestiging. In de deuropening stond een jonge vrouw. Ze ging volledig gehuld in traditionele Japanse kledij: een geisha.

Mijn ogen gleden van haar kruin tot aan haar in houten geta-sandalen gestoken voeten. Ze had een lichte kimono aan met bloemendessin, een rood kussentje op haar rug en opgestoken haar. Haar gezicht ging bedekt onder een dun laagje witte poeder, haar mond had ze met rode stift geaccentueerd. Op haar sandalen klepperde ze enkele centimeters boven de grond. Verdwaald keek ze in het rond. "Kan ik je helpen?," vroeg ik haar.

Mijn collega-intercedente mompelde half tegen mijn rug: "Die gaan we niet inschrijven. Zoveel vraag is er niet naar geisha's."

Ik nodigde haar uit om aan mijn bureau plaats te nemen. Ze had een leuke vacature in het raam zien hangen, vertelde ze, en wilde weten of de functie nog vrij was. Terwijl ik haar inschreef vertelde ze dat ze Japankunde had gestudeerd en nu op zoek was naar een baan als directiesecretaresse. Ze had eerder als directiesecretaresse gewerkt, beschikte over de benodigde papieren en beheerste het Japans, Engels en Frans vloeiend.

De functie leek haar op het lijf geschreven. Behalve dan dat ze nu rond dribbelde op torenhoge houten sandalen met een kussentje op haar rug. "Je hebt een geweldige cv. Maar kun je je voorstellen dat ik je moeilijk kan voorstellen als secretaresse in deze mooie geishakleding?" vroeg ik.

"Oh dat," reageerde ze. "Ja sorry. Ik ben de hele dag gastvrouw geweest op de Japanse tentoonstelling hier in de stad. Op de terugweg zag ik deze geweldige vacature in het raam hangen en ben zo naar binnen gewipt. Pas toen ik binnen was beseftte ik dat ik mijn outfit nog aan had. Maar zo zie ik er normaliter echt niet uit!"

Mijn geisha kon een week later aan de slag bij de opdrachtgever. Ze werkte nog twee jaar voor verschillende klanten en bleek al snel een van de beste secretarissen die ik ooit heb bemiddeld. Soms helpt het om even verder te kijken dan je neus lang

is. Wat ik daar en toen heb geleerd, is dat u altijd het gesprek aan kunt gaan. Dat u zich niet moet laten leiden door wat je aan de buitenkant ziet en beter kunt selecteren op competenties. Soms hebben de beste vissen in de vijver nou eenmaal niet de kleur of omvang die u zou verwachten.

'De functie leek haar op het lijf geschreven!'

Arbeidsbemiddelaars hebben nog steeds veel te maken met discriminatie, direct en soms ook indirect. Intercedenten worden dagelijks gebeld door klanten die roepen "Laat oma maar thuis" of "Nu eindelijk eens een man want het is al een kippenhok op die afdeling". Dat levert dilemma's op, want als de opdrachtgever per se een vrouw wil, waarom zou u dan een man voorstellen? Een mannelijke kandidaat wordt toch vast en zeker afgewezen?

De selectie begint al bij de voorkeur. Als loopbaancoach ga ik geregeld mee op stap met werkzoekenden en bezoek zodoende als een soort mystery guest uitzendbureaus. Zo liep ik laatst met de 49-jarige Arne mee. Hij had jaren als administrateur gewerkt maar wilde weer terug naar zijn oude vak van elektromonteur. We gingen drie uitzendbureaus langs. Geen van de intercedenten keurde hem een blik waardig. Hij was geen potentiële kandidaat. Met lichte tegenzin aan de andere kant van de tafel kon Arne zich inschrijven. Tot bij het derde bureau de intercedente het gewoon hardop uitsprak. "Hoe oud bent u?" vroeg ze. Toen hij zijn leeftijd noemde, zei ze: "Tja, dan wordt het wel heel moeilijk. Voor oudere mensen hebben wij geen werk."

In de uitzendbranche wordt, onder andere door de vraag vanuit opdrachtgevers, nog steeds veel ongeoorloofd onderscheid gemaakt. Da's vreemd eigenlijk. Terwijl de Nederlandse en Europese wetgeving op dit vlak de laatste jaren aanzienlijk is aangescherpt, is daar in de praktijk dus nog weinig van te merken. Ook personeelsadvertenties staan nog bol van omschrijvingen als "senior gezocht" of "wil je je zakgeld aanvullen?" Wat doet u daarmee als arbeidsbemiddelaar? Voert u uit wat de

opdrachtgever vraagt of laat u de aanvraag en daarmee de omzet aan u voorbij gaan?

Al snel ontdekte ik dat dit niet de enige opties zijn. Natuurlijk komen de wetten van de overheid en de wensen van managers en p&o'ers niet altijd overeen. Als voormalig hoofd personeelszaken ken ik de werkgeverswensen. En door mijn studie rechten ben ik net zo goed bekend met de wetgeving. Vanuit die achtergrond heb ik bij Artra, in samenwerking met Robert Half, een diversiteitstraining voor het werven en selecteren van personeel kunnen ontwikkelen.

*'De kennis uit de training
is nu in dit boekje
beschikbaar gemaakt'*

Centraal daarin staat een derde optie, een effectieve gedraglijn tussen klakkeloos wensen vervullen en koppig met het wetboek wapperen. En die houdt in: het gesprek aangaan en goed luisteren naar de klant, doorvragen, onderhandelen, en de juiste persoon voor de plek vinden.

De kennis uit de training is nu in dit boekje beschikbaar gemaakt. U leest hierin géén tips om de wetgeving te omzeilen. Wel vindt u adviezen om met de regels uw voordeel te doen.

Michella Harte,
Trainster Artra

Wat zegt de wet?

NIEUWE WETGEVING TEGEN DISCRIMINATIE

De wetgeving rondom discriminatie is de laatste jaren behoorlijk aangescherpt, in Europa en (daarom) ook in Nederland.

Het is bijvoorbeeld niet meer toegestaan om in een personeelsadvertentie te vragen om een "junior" of de advertentie te beginnen met "wil je je zakgeld aanvullen?" Wie zo'n vacaturetekst in de krant plaatst, kan gelijk een brief van de Commissie Gelijke Behandeling (CGB) in de bus verwachten. Ook kunt u het uitzendbureau niet vragen om "een man vanwege de teamsamenstelling". Of, ook een populaire: "een jonge secretaresse, want de manager is nog geen dertig en voelt zich nog wat onzeker."

Een werkgever kan dus niet categorisch weigeren om vijftigers of zevendedags-adventisten in dienst te nemen. In dat geval maakt hij namelijk **'direct onderscheid'**.

Maar de wet verbiedt ook om 'indirect onderscheid' te maken. Bij indirect onderscheid is minder duidelijk dat er onderscheid wordt gemaakt. Het lijkt alsof er een neutrale eis wordt gesteld, maar da's bij nader inzien toch niet helemaal het geval. In een personeelsadvertentie voor bollenpellers wordt bijvoorbeeld een uitstekende beheersing van de Nederlandse taal gevraagd. Op zich een neutrale eis. Maar in de praktijk benadeelt deze eis etnische minderheden, voor hen is het immers lastiger om uitstekend Nederlands te spreken. Er is daarom sprake van indirect onderscheid op grond van ras/nationaliteit. In dit geval is dat niet geoorloofd. Het maken van indirect onderscheid is alleen toegestaan, als er een goede reden ('objectieve rechtvaardigingsgrond')

voor is. Bijvoorbeeld als voor de functie van nieuwslezer om een goede beheersing van de taal gevraagd wordt. Maar voor de functie van bollenpeller is het niet noodzakelijk om uitstekend Nederlands te kunnen spreken. De gestelde eis is dus niet geoorloofd.

Heel het personeelsbeleid

Het verbod om onderscheid te maken tussen mensen geldt overigens niet alleen gedurende de werving en selectie, maar net zo goed als de medewerker eenmaal in dienst is. Het geldt dus ook bij scholing, arbeidsvoorwaarden, promotie en arbeidsomstandigheden (zie kader 2). Een ergonomische stoel wel aanbieden aan het oudere personeel en niet aan de jongeren – doe het niet. Opleidingsmogelijkheden

'Gelijke behandeling gaat over gelijke kansen bieden'

alleen openstellen voor medewerkers met een vast contract of voltijdse aanstelling – het is taboe. Sommige dingen liggen voor de hand: natuurlijk is het niet in de haak om categorisch Antillianen te weigeren. Veel andere dingen zijn verrassender. Het transportbedrijf dat meer vrouwen achter het stuur wil krijgen en daarom adverteert met 'Gezocht: vrachtwagenchauffeuse', overtreedt bijvoorbeeld in beginsel net zo goed de wet. Gelijke behandeling gaat over gelijke kansen bieden. Altijd. Of bijna altijd – de schaarse uitzonderingen komen zo meteen aan bod.

Gevangenisstraf

Wat zijn de juridische consequenties van overtreding van die wet? Volgens het strafrecht (artikel 429quater) kan een werkgever die op discriminatie wordt betrapt een gevangenisstraf krijgen. Letterlijk stelt de wet: **"Hij die in de uitoefening van een beroep of bedrijf onderscheid maakt tussen personen wegens ras, hun godsdienst, hun levensovertuiging, hun geslacht of hun hetero- of homoseksuele gerichtheid wordt gestraft met hechtenis van ten hoogste twee maanden of een geldboete van de derde categorie."** Als u zich begint af te vragen wat uw voorkeur zou hebben, een geldboete in de derde categorie is wettelijk vastgesteld op een bedrag van € 6700.

ALGEMENE WET GELIJKE BEHANDELING

De wet verbiedt discriminatie. Dit kan zijn:

- Direct onderscheid tussen personen, op grond van hun godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht, nationaliteit, hetero- dan wel homoseksuele gerichtheid of burgerlijke staat of onlosmakelijk daarmee verbonden eigenschappen.
- Of indirect onderscheid, waaronder verstaan wordt "onderscheid op grond van andere hoedanigheden of gedragingen dan die bedoeld in het voorgaande, dat direct onderscheid tot gevolg heeft."

KADER 1

Bron: Algemene wet gelijke behandeling, gepubliceerd in het Staatsblad op 30-03-04

WET GELIJKE BEHANDELING OP GROND VAN LEEFTIJD BIJ DE ARBEID

Artikel 3: Onderscheid is verboden bij:

- de aanbidding van een betrekking en de behandeling bij de vervulling van een openstaande betrekking;
- de arbeidsbemiddeling;
- het aangaan en het beëindigen van een arbeidsverhouding;
- het aanstellen tot ambtenaar en het beëindigen van het dienstverband van een ambtenaar;
- de arbeidsvoorwaarden;
- het laten volgen van onderwijs, scholing en vorming tijdens of voorafgaand aan een arbeidsverhouding;
- de bevordering
- de arbeidsomstandigheden

KADER 2

Bron: Gepubliceerd in het Staatsblad op 03-02-04

ALLE ANTI-DISCRIMINATIEWETTEN OP EEN RIJ

- Grondwet artikel 1
- Algemene wet gelijke behandeling
- Wet gelijke behandeling van mannen en vrouwen
- Wet gelijke behandeling op grond van handicap of chronische ziekte
- Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd bij de arbeid
- Wet onderscheid arbeidsduur
- Wet onderscheid bepaalde en onbepaalde tijd
- Ambtenarenwet artikel 125g en 125h

KADER 3

Bron: Dossier Gelijke behandeling, ministerie SZW

ONDERSCHIED MAKEN

Is het dan op geen enkel moment toegestaan om onderscheid te maken tussen mensen? Mag u dan zelfs geen vrouw werven voor die rol van Cleopatra op het toneel?

Jawel, er zijn een paar situaties waarin het echt nodig kan zijn om onderscheid te maken:

- als dat gebeurt met het doel om een meer divers personeelsbestand te krijgen;
- als de functie werkelijk om een bepaald type persoon vraagt.

Naar een diverser personeelsbestand

Streeft uw organisatie ernaar dat uw personeel een afspiegeling vormt van uw klantenbestand of van de samenleving als geheel? Dat kan een reden zijn om minderheden voor te trekken, of zelfs alleen onder minderheden te gaan werven.

Maar let op: ook voorkeursbeleid is gebonden aan regels.

Gelijke behandeling betekent dat iedereen in aanmerking moet komen voor een functie. U kunt dus niet bij voorbaat groepen uitsluiten van de sollicitatieprocedure – zelfs niet als u blanke mannen van onder de 35 wilt werven. Slechts bij gelijke geschiktheid mag een organisatie voorkeur geven aan iemand uit de betreffende minderheid. En dit alleen als de werkgever van tevoren een voorkeursbeleid heeft geformuleerd.

'Gelijke behandeling betekent dat iedereen in aanmerking moet komen voor een functie.'

Er moet dus iets voor op papier staan. U kunt niet tijdens een procedure bedenken dat u wel eens voorkeur zou willen geven aan een vrouw. Als er een voorkeursbeleid is, dient dat ook vermeld te worden in de vacaturetekst.

Voorkeursbeleid mag overigens wettelijk alleen gevoerd worden voor vrouwen, etnische minderheden of personen met een handicap of chronische ziekte. De organisatie dient daarvoor aan te tonen dat er sprake is van een achterstand. Dus dat bijvoorbeeld het percentage vrouwen in een bepaalde functie beduidend lager is dan op basis van het arbeidsmarktaanbod mag worden verwacht. Of, in het geval van etnische minderheden, dat het aantal werknemers met die etnische achtergrond duidelijk achterblijft bij het regionale percentage. In beide gevallen moet u dus cijfers kunnen laten zien. Een officiële aanvraag bij de overheid hoeft u niet te doen, maar u kunt wel gecontroleerd worden door de Commissie Gelijke Behandeling. Ook kan een intercedente of een werving en selectieconsultant inzage in het beleid vragen, alvorens specifiek onder een bepaalde doelgroep te gaan werven.

Het móet wel

Soms is discriminatie een kwestie van gezond verstand. Het concertgebouw zoekt een sopraan. Tja, dat moet wel een vrouw zijn. Voor een film over Gandhi wordt gezocht naar een acteur met Indiase trekken. Nee, een blanke vrouw voldoet niet. Sommige functies kunnen echt alleen door een bepaald type mens naar behoren worden ingevuld. Vandaar dat de wetgeving een aantal uitzonderingen telt. We zetten ze hieronder op een rij:

Geslachtsbepaalde en rasbepaalde beroepsactiviteiten:

Bijvoorbeeld wanneer gezocht wordt naar een actrice voor een vrouwelijke hoofdrol of naar zwarte dansers voor een musical die zich in Afrika afspeelt.

Leeftijdgebonden beroepsactiviteiten:

Het kan nodig zijn om toch leeftijdgebonden te werven, bijvoorbeeld als men een mannequin zoekt voor een modeshow.

Aan de functie gebonden eisen wegens gezondheid en veiligheid:

De functie kan zodanige fysieke eisen met zich meebrengen dat een gehandicapte of chronisch zieke medewerker de gezondheid en veiligheid van zichzelf en collega's in gevaar kan brengen. Overigens hebben chronisch zieken en gehandicapten wel recht op speciale voorzieningen (zoals een parkeerplaats) als de handicap geen belemmering vormt voor het goed invullen van de functie.

Godsdienstgebonden beroepsactiviteiten:

Als voor de uitoefening van het beroep een bepaalde godsdienst of levens-

beschouwing nodig is, mag de organisatie die van de sollicitant eisen. De moskee mag bijvoorbeeld zoeken naar een islamitische voorganger. Een gereformeerd ziekenhuis mag ook eisen dat haar verpleegkundigen gereformeerd zijn, omdat zij

'Tja, dat moet wel een vrouw zijn'

veel contact hebben met patiënten en de identiteit van de organisatie uitstralen. Maar datzelfde ziekenhuis mag weer niet van de kok eisen dat die gereformeerd is. Die heeft namelijk geen of weinig contact met patiënten en is dus geen verlengstuk van de organisatie-identiteit.

Objectieve rechtvaardigheidstoets

Onderscheid maken tussen groepen potentiële werknemers mag dus zelden tot nooit. Direct onderscheid op basis van bijvoorbeeld ras, nationaliteit, godsdienst of levensovertuiging is in alle gevallen verboden. Het maken van direct onderscheid kan alleen gerechtvaardigd worden op basis van leeftijd, arbeidsduur en tijdelijk/vast contract. Soms is indirect onderscheid maken toegestaan. Om erachter te komen of u geoorloofd onderscheid maakt, heeft de overheid de **'objectieve rechtvaardigheidstoets'** in het leven geroepen. Aan de hand van de onderstaande drie vragen kunt u beoordelen of het door u gemaakte onderscheid legitiem is.

1

Wordt het onderscheid gemaakt voor een legitiem doel?

- Wat is het doel? Is er sprake van een discriminerend oogmerk?
- Heeft de organisatie daadwerkelijk behoefte aan dit doel?

2

Is onderscheid maken in dezen een passend middel om het doel te bereiken?

- Kan het doel worden gerealiseerd door onderscheid te maken?

3

Is onderscheid maken noodzakelijk om het doel te bereiken of zijn er alternatieven?

- Kan het doel op een andere manier bereikt worden?
- Zijn doel en middel met elkaar in verhouding?

Stel, een middelbare school zoekt een nieuwe leraar Nederlands.

In de advertentie stelt ze expliciet als eis: "De beoogde kandidaat heeft een uitstekende beheersing van de Nederlandse taal." **Wordt er onderscheid gemaakt?** Ja, mensen die het Nederlands niet goed machtig zijn, worden met deze eis uitgesloten van de sollicitatieprocedure.

Wordt het onderscheid gemaakt voor een legitiem doel? Ook hierop is het antwoord ja. De leraar moet, om zijn vak goed uit te kunnen oefenen, de taal immers goed beheersen. Het doel is natuurlijk een leraar Nederlands te werven die leerlingen helpt om de taal zo goed mogelijk onder de knie te krijgen. Is het maken van een onderscheid tussen mensen die de taal wel of minder goed machtig zijn dan gerechtvaardigd? Ook hiervoor geldt dat dit inderdaad het geval is. Er zijn bovendien geen alternatieven om het doel te bereiken. De zin mag blijven staan.

INCLUSIEF WERVEN ELDERS IN EUROPA

*"Wat wel en niet mag op het gebied van ras en geslacht is zo langzamerhand wel bekend. Moeilijker wordt het bij onderscheid op basis van leeftijd", vertelt **Kris Campo. Hij is de interne bedrijfsjurist van Robert Half.** Als consultants waar ook in Europa met vragen zitten over wat wel en niet mag, gaat bij Campo de telefoon.*

*Gelukkig is dat steeds minder vaak. **Nieuwe Europese richtlijnen ten aanzien van leeftijdsdiscriminatie moesten uiterlijk eind 2006 in alle landen van de EU zijn doorgevoerd. Nederland vaardigde meteen in 2004 een nieuwe wet uit, in andere landen duurde dat proces langer.** "Duitsland en Groot-Brittannië hebben tot 2006 gewacht, maar uiteindelijk is nu ieder land zover."*

Die wetgeving kent in ieder land andere accenten, vertelt Campo. "In Groot-Brittannië mogen in personeelsadvertenties zelfs bepaalde woorden niet meer gebruikt worden, zoals 'We zijn een jong en dynamisch bedrijf'. Daar heeft Robert Half zelfs de geboortedatum van kandidaten uit de bestanden geschrapt. In Nederland gaat men nog niet zo ver en in Italië trekt de publieke opinie zich zelfs niet van de nieuwe regelgeving aan."

Zijn er nou nog lastige kwesties waarover hij geregeld wordt geraadpleegd? "Lastig is het als je referenties natrekt en de oud-werkgever bijvoorbeeld zegt dat de kandidaat niet zo jong meer was en daardoor weinig flexibel. Dat kun je zo niet doorgeven. Je kunt ook beter voorzichtig zijn met het noteren van containerbegrippen van referenties als representatief, flexibel of stressbestendig, en doorvragen wat die ander daar dan precies mee bedoelt. Het is en blijft een subjectieve waarneming."

KADER 4

DILEMMA 1

RACHID SCHUDT GEEN HANDEN

Zijn cv belandt meteen bovenaan de stapel. Deze kandidaat heeft echt alles in huis wat nodig is voor de functie. Rachid heeft de juiste opleiding, een paar jaar werkervaring en de juiste mentaliteit. Hij solliciteert naar de functie van controller. In zijn vrije tijd is hij al jaren penningmeester van zijn voetbalclub. Zijn brief ademt ook enthousiasme uit, alsof hij

staat te popelen om er wat van te maken. De verwachtingen zijn hooggespannen. Tot Rachid binnenkomt.

Consultant Charlotte steekt haar hand uit. Maar Rachid weigert haar hand te schudden. Hij geeft vrouwen geen hand, vertelt hij. Tja, wat moet ze daarmee? Betaalt de opdrachtgever straks een jaarsalaris van 35.000 euro voor deze "representatieve controller met ten minste twee jaar werkervaring", zoals het functieprofiel luidt? Charlotte aarzelt. Ze stapt na het gesprek bij haar leidinggevende binnen voor ruggespraak. "Ik vond het zelf al aanstootgevend, wat zal de opdrachtgever er wel niet van denken?" Haar leidinggevende hoort haar aan en vraagt dan: "Heeft zijn religieuze overtuiging invloed op hoe hij zijn werk doet?" Dat is volgens Charlotte niet het geval. Ze kan dus niet zeggen dat hij om die reden niet zal voldoen. **Ze spreekt nog drie andere kandidaten maar Rachid blijft met kop en schouders boven de rest uitsteken.** Op die ene kwestie na. Is Rachid nu wel die representatieve professional? Kan de werkgever hem ook naar klanten sturen?

Charlotte besluit Rachid nog even te bellen. Ze vertelt hem van haar twijfel. Rachid legt uit waarom hij weigert vrouwenhanden te schudden. Vanuit zijn geloof vindt hij dat dat niet respectvol tegenover vrouwen is. Charlotte probeert een inschatting te maken. Komt Rachid straks veel in contact met klanten? En vindt de opdrachtgever het dan een probleem als hij beleefd knikt, maar zijn hand niet uitsteekt? Hoe belangrijk is die hand eigenlijk?

Een suggestie voor een oplossing op deze en de andere dilemma's vindt u op pagina 45 van dit boekje.

Nieuwe kracht gezocht

EEN KANSRIJKE VACATURE

“Recent afgestudeerd, ambitieus en uitdaging gezocht? Start dan als softwareontwikkelaar bij onze opdrachtgever.”

Zomaar een advertentietekst op een vacaturesite. Op een willekeurige doordeweekse middag telt de vacaturebank een slordige 650 vacatures voor starters of juniors. Hoe ziet uw gedroomde kandidaat er eigenlijk uit? Wie zich een beeld vormt, stuit waarschijnlijk al snel op uiterlijke kenmerken. De voorkeur gaat uit naar een jonge twintiger om de afdeling van vers bloed te voorzien. Of naar een vrouw, om al die mannen in het gareel te houden. Of u denkt aan iemand met tussen de twee en vijf jaar werkervaring.

Op al deze uiterlijke kenmerken mag niet meer geselecteerd worden sinds de Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd bij arbeid (zie kader 2).

Wie een maximaal aantal jaren werkervaring noemt, discrimineert op leeftijd. Vragen om een minimaal aantal jaren werkervaring mag overigens wel (tenzij het gaat om een extreem hoog aantal minimum ervaringsjaren): dat kan nodig zijn om goed te functioneren op een bepaalde positie.

Al die 650 vacatures op de vacaturesite waarin gevraagd wordt om een junior of starter, verwijzend naar de leeftijd van de kandidaat, zijn dus in strijd met de wet.

45-jarige junior

Dat is even wennen dus. Wie gewend is om te denken in termen van junior of senior, één tot drie jaar werkervaring of juist liever twee tot vijf, gaat waarschijnlijk in eerste instantie hard op zoek naar vervangende begrippen. Dit met de bedoeling om daarmee hetzelfde uit te kunnen drukken.

Een echte oplossing is dat niet. Die begrippen zijn inmiddels namelijk behoorlijk achterhaald. Het idee dat starters altijd tussen de 20 en 25 zouden zijn en dat men vijf jaar later toe is aan een tweede stap, is hopeloos ouderwets. De arbeidsmarkt is tegenwoordig veel gemêleerder. Sommigen komen pas op hun dertigste uit de schoolbanken, anderen maken op hun 45e een tweede stap in hun carrière of hebben er dan al twintig werkgevers op zitten. En na die twintig opdrachtgevers gaat nummer vier terug naar de collegebanken om zich te laten omscholen en stroomt halverwege de veertig als starter de arbeidsmarkt weer op. Junior is dus niet noodzakelijkerwijs jong en senior niet per se ervaren. Die begrippen kunnen we beter achter ons laten.

‘Het idee dat starters 20-25 zijn en 5 jaar later toe zijn aan een tweede stap, is hopeloos ouderwets!’

De kunst is om door die oude clichétermen heen te kijken. Waarom dient de ideale kandidaat eigenlijk aan die uiterlijke kenmerken te voldoen? Zoekt u een junior of eigenlijk iemand die met een frisse blik de vastgeroeste afdeling in beweging brengt? Want die frisse – leeftijdloze – blik mag natuurlijk wél in de advertentie staan. Net zo goed als wanneer het om een juniorfunctie gaat: een functie voor een junioradviseur (een startende adviesfunctie, geen senioradviseur dus).

En over senior gesproken: zoekt u echt een senior? Of iemand die de rest van het team kan aansturen? Want om iemand met leidinggevende ervaring kunt u wél expliciet vragen. Kortom, wat zijn precies die onderliggende competenties waar u naar op zoek bent?

Tips voor een goede advertentie

Screen uw personeelsadvertenties vooraf op woorden die impliciet een bepaalde doelgroep aanspreken. Dat kan zijn met de term junior, maar ook de vermelding “schoolverlater” of de kreet “zakgeld verdienen” suggereert dat u niet inclusief zoekt.

Daarnaast is het van belang dat de advertentie expliciet zowel mannen als vrouwen uitnodigt om te reageren, dus “m/v”.

Stel verder alleen eisen in de tekst die echt relevant zijn voor uitoefening van het beroep. Wilt u expliciet allochtone kandidaten uitnodigen, denk dan goed erover na in welk medium u adverteert. Onderzoek van arbeidsmarktonderzoeker Intelligence Group heeft als vuistregel opgeleverd dat allochtone kandidaten hetzelfde zoekgedrag vertonen als autochtone met één opleidingsniveau minder. Expliciet allochtone kandidaten uitnodigen om te reageren, blijkt overigens averechts te werken.

Verder mogen er geen leeftijdsgrenzen worden gesteld. Indien leeftijdsgrenzen in vacatures echter voortvloeien uit wet- of regelgeving, zal het daaruit voortvloeiende leeftijdsonderscheid objectief gerechtvaardigd zijn.

WAT MAG NIET MEER IN EEN PERSONEELSADVERTENTIE? EN HOE MOET HET DAN WEL?

don't

2-5 jaar werkervaring

Je past in een jong en dynamisch bedrijf

Senior

Starter of junior

Kandidaat is tussen 15 en 19 jaar

Schoolverlater

Zoek je een extra zakcentje?

do

Minimaal twee jaar werkervaring

Je voelt je thuis in een dynamisch bedrijf

Medewerker met ten minste 8 jaar werkervaring

De positie staat open voor mensen met geen of weinig werkervaring

Kandidaat vanaf 15 jaar

De positie staat open voor kandidaten zonder relevante werkervaring

Baan aangeboden

KADER 5

DE WERKELIJKE VRAAG

Hoe gaat u als p&o'er om met een lijnmanager die eist dat zijn nieuwe medewerker niet ouder dan dertig is?

Hoe overtuigt u als intercedent de opdrachtgever ervan dat die vrouw – ook al meent hij dat vrouwen niet kunnen autorijden – het heel goed zal doen als taxichauffeur? Hoe krijgt u toch het cv van die islamitische kandidaat bij de directeur-eigenaar onder de aandacht?

Het korte antwoord luidt: door veel te praten, goed te luisteren en slim te onderhandelen. Het lange antwoord staat in onderstaande adviezen.

■ ADVIES 1: Breng de wensen in kaart

Achter die uiterlijke eisen gaan vaak reële of minder reële eisen schuil.

Het bedrijf dat vraagt om een senior collega bedoelt misschien dat de nieuwe kracht tevens plaatsvervangend afdelingshoofd wordt. De persoon in kwestie moet dus affiniteit of ervaring met leidinggeven hebben.

Zo kan “junior collega” in een advertentietekst sluipen omdat

de leidinggevende in kwestie zoekt naar nieuw bloed met een fris perspectief.

Ga na waar die term nu eigenlijk voor staat.

■ ADVIES 2: Onderzoek uw eigen vooroordelen

Kan het, een accountant met een hoofddoekje? Of een ict-consultant die vrouwen vanwege zijn geloof weigert een hand te geven?

Hou bij twijfel vast aan de stelregel: het gaat om iemands kwaliteiten en niet om de uiterlijkheden.

Is het afwijkende van de kandidaat relevant voor de functie? En als dat relevant is voor de functie, zoals de kandidaat die weigert de hand te schudden, is er dan niet een andere manier om het anderszijn te overbruggen?

■ ADVIES 3: Vraag dóór

Probeer bij een discriminerend verzoek de achterliggende motieven boven tafel te krijgen (zie kader 6 voor suggesties).

Als de – interne of externe – opdrachtgever zegt: “Ik zoek een jonkie” kan uw vraag zijn: “Is prijs de doorslaggevende factor voor deze functie?” of “Waaruit maakt u op dat een oudere werknemer altijd duurder is?” **Neem een verzoek om te discrimineren nooit zonder meer aan, ook niet als het om positieve discriminatie gaat, maar vraag naar de beweegredenen.** Het ergste wat u kan overkomen is dat u beter te weten komt wat de specifieke vereisten zijn voor die functie.

■ ADVIES 4: Vraag niet ‘waarom’

Het helpt om bij het doorvragen naar iemands motieven geen ‘verhoorachtige’ waarom-vragen te stellen, maar andere, meer uitnodigende vragen.

“Wat geeft u de indruk dat een vrouw niet geschikt zou zijn voor deze functie?” sti-muleert het gesprek meer dan “Waarom zouden vrouwen niet geschikt zijn voor deze functie?” Gebruik liever “hoe” of “wat” dan “waarom”. Let erop dat uw vraag niet verwijtend klinkt.

■ ADVIES 5: Breng vooroordelen om zeep

Als de ander ondanks herhaaldelijk doorvragen toch blijft hangen in vooroordelen, is het tijd om die vooroordelen uit te dagen.

Is het werkelijk zo dat alle vrouwen van rond de dertig binnen twee jaar zwanger worden? Wil het feit dat u twee nare ervaringen heeft gehad met arbeidsgehandicapten nu werkelijk zeggen dat geen enkele arbeidsgehandicapte geschikt is voor die functie?

■ ADVIES 6: Wees eerlijk

Maak kwesties bespreekbaar, ook tegenover de kandidaat.

“Ik vind de tatoeage op uw arm heel smaakvol, maar stel nu dat de organisatie u zo niet representatief vindt? Bent u dan bereid om met lange mouwen naar het werk te gaan?” Vraag bijvoorbeeld een gehandicapte kandidaat die vanwege zijn handicap een aangepaste werkplek nodig heeft, of hij wil dat u de opdrachtgever inlicht over zijn handicap, of dat hij dat liever zelf doet.

■ ADVIES 7: Benadruk de sterke punten

Leg de nadruk op wat u wél doet voor de lijnmanager of klant, namelijk, de best mogelijke kandidaat zoeken.

En maak als goede onderhandelaar van een mug geen olifant. Dat iemand niet de gevraagde uiterlijke kenmerken vertoont, is uiteindelijk maar één criterium van een hele lijst waarop een medewerker wordt geselecteerd. Zet vooral de positieve kanten van de kandidaat in het zonnetje.

■ ADVIES 8: Pas u aan de ander aan

Bij onderhandelen hoort ook: het eigen gedrag aanpassen aan uw gesprekspartner.

Interesse tonen, achterhalen wat de klant of manager precies zoekt en de eigen houding spiegelen aan de ander. Stem uw fysieke houding dus af op de ander. U kunt ook uw taalgebruik afstemmen op de klant. Bij een auditief ingestelde klant gebruikt u bijvoorbeeld woorden als “Beluister ik het goed” en “hoor ik dat je zegt...”. Een visueel ingestelde manager “ziet een plaatje voor zich” of “kijkt er een slag anders tegenaan”. Iemand die afgaat op zijn gevoel, “begrijpt” of “kan zich inleven” in iets. Het helpt om bij onderhandelingen het taalgebruik af te stemmen op die ander om de communicatie goed te laten verlopen.

■ ADVIES 9: Blijf bij uw standpunt

En blijf uiteindelijk bij uw standpunt, ook al kan dat in eerste instantie een spanning opleveren

Dat standpunt is: ik wil graag de beste kandidaat voor u selecteren. Maak uw keuze

alleen op basis van functiegerelateerde criteria en stel alleen kandidaten voor op basis van hun geschiktheid voor een functie, niet op basis van hun vrouw-, allochtoon-, jong- of wat-dan-ook-zijn. Zelfs als dat betekent dat u nee moet verkopen. Het aanbieden van jonge mannelijke heteroseksuele autochtonen zonder handicap of tatoeage die voor de functie minder geschikt zijn dan een ander, is geen oplossing.

VIJF ONETISCHE VERZOEKEN

En vijf antwoorden van de eerlijke selecteur

- **“Ik wil een man”**

Want de afdeling barst al van de vrouwen. Een begrijpelijk standpunt. Maar is het niet belangrijker dat de taak goed wordt uitgevoerd, dan dat de persoon die het werk doet man is? Wil u nu de beste, meest competente kandidaat aannemen of geeft u voorrang aan uiterlijke kenmerken?

- **“Ik wil geen Mohammed”**

Iedere arbeidsintermediair kent dit verzoek. Hoe gaat u ermee om als u gevraagd wordt om iemand te vinden en u er meteen bij te horen krijgt dat het “geen Mohammed” mag zijn? Stel eerst een wedervraag: Wat is de reden dat...., Hoe komt het dat? Als dat is omdat de kandidaat de Nederlandse taal goed moet beheersen, kan dat onder omstandigheden een reële eis zijn – die overigens allochtone kandidaten niet uitsluit. Waarom komt die manager met dat verzoek?

- **“Het moet een dertiger zijn”**

De afdeling bestaat uit allemaal dertigers en een vijftiger zou er niet tussen passen, denkt de manager. Toch kan het juist goed werken met een vijftiger tussen allemaal dertigers. Bovendien, de ene vijftiger is de andere niet. Is het niet beter om de daadwerkelijke klik tussen kandidaat en afdeling af te wachten in plaats van af te gaan op eigen vooroordelen?

- **“Als ze maar jong is”**

Een onervaren leidinggevende voelt zich misschien ongemakkelijk bij een oudere nieuwe medewerker. Angst vormt de grondslag van het verzoek. De manager die verzoekt om die jonge medewerker kunt u uitleggen dat die angst ongegrond is. Immers, niet iedereen heeft dezelfde ambitie. Sommige oudere collega's zijn juist volmaakt gelukkig met een plaats in het team, ze willen niet (meer) de captain zijn. Die oudere medewerker heeft bovendien meer ervaring, waar de jonge manager uit kan putten. Dus waarom moet die medewerker nou per se jong zijn?

- **“Geen vrouw van eind twintig, want die wordt vast zwanger”**

Onzin natuurlijk. Een opdrachtgever die denkt dat alle vrouwen van eind twintig onmiddellijk zwanger zullen worden, trekt voorbarige conclusies. Wie alle vrouwen van eind twintig uitsluit, sluit bovendien een grote groep capabele werknemers uit. Je kunt beter op zoek gaan naar de beste kandidaat voor de functie.

KADER 6

DILEMMA 2

ANITA WIL EEN MAN

“We hebben al elf vrouwen op de afdeling, we willen nu wel eens een man,” zegt Anita, afdelingshoofd bij een middelgrote gemeente in ons land.

Barbara, de p&o-adviseur van de gemeente, knikt begripvol. Ja, na elf vrouwen zou ze zelf ook snakken naar een man op haar afdeling. En van discriminatie kun je toch

niet echt spreken als er al elf vrouwen zijn aangenomen.

‘Na elf vrouwen zou ze zelf ook snakken naar een man op haar afdeling’

Ze gaat aan de slag. Eerst maar eens een advertentie plaatsen in Binnenlands Bestuur. Tja, bedenkt ze, ze kan moeilijk alleen “m” neerzetten. “Administratie medewerker gezocht” dan maar? Of zal ze gewoon m/v bij de advertentie zetten, en straks als de brieven binnenkomen gaan sorteren? Scheelt haar ook behoorlijk wat tijd als ze alle vrouwenbrieven meteen terzijde kan schuiven. Ergens voelt het toch niet goed. De twijfel slaat toe: kan ze dit wel maken?

Een suggestie voor een oplossing op deze en de andere dilemma's vindt u op pagina 45 van dit boekje.

De voordeur voorbij

HERZIE UW PERSONEELSBELEID

Gelijke kansen bieden, dat begint bij de voordeur. Maar het houdt daar niet op.

Zoals we in hoofdstuk 1 bij de wetgeving al zagen, is het ook verboden om onderscheid te maken als werknemers eenmaal in dienst zijn. Vaste en tijdelijke krachten, parttimers en fulltimers, oud en jong – je kunt de één niet meer belonen of meer opleidingen bieden dan de ander.

Toch is dat gemakkelijker gezegd dan gedaan, zo blijkt al snel. Zelfs toonaangevende organisaties in ons land gaan er wel eens de mist mee in.

Bij TPG post mochten de vrouwelijke postbezorgers in de zomer wel een kniebroek dragen maar mannen niet een korte broek. De rechter stelde de mannelijke klagers in het gelijk: de werkgever was niet gerechtigd

om dit verschil te maken. Bij een Nederlandse luchtvaartmaatschappij kregen de (mannelijke) pursers een hogere pensioenopbouw dan de (vrouwelijke) stewardessen, terwijl ze hetzelfde werk deden. **Wellicht nog een restant van de oude gedachte dat mannen kostwinner zijn, maar in ieder geval in strijd met de wet.**

In de zorg komt het nog steeds geregeld voor dat herintreders minder verdienen, ook al beschikken ze over dezelfde diploma's en evenveel ervaring. Er is daarbij bovendien sprake van een glijdende schaal. Een jonge kracht met een heel arbeidsleven voor zich krijgt bijvoorbeeld wel de mogelijkheid om door te leren, de herintreders van 35 niet.

Klinkt logisch? **Toch wordt hier ongeoorloofd onderscheid gemaakt.** Dus hoe voorkom je dat een zorgvuldig binnengehaalde minderheid in een paar maanden weer buiten staat? Door het hele personeelsbeleid onder de loep te nemen.

In vogelvlucht door het personeelsbeleid

■ BIJ HET WERVEN

We hebben het in het voorgaande hoofdstuk al uitvoerig gehad over eerlijk werven. **Om te vissen in de grootst mogelijke vijver, kunt u maar beter geen enkele groep bij voorbaat uitsluiten. Dat is wettelijk ook niet toegestaan. Einddoel moet zijn: de geschiktste kandidaat voor de betreffende functie in huis halen.** Wel kan een organisatie met een officieel voorkeursbeleid uit kandidaten van gelijke geschiktheid diegene kiezen die tot de doelgroep van dat beleid behoort.

■ ONEERLIJK SELECTEREN

Formuleer vooraf welke functie-eisen u aan kandidaten stelt. Daarmee maakt u de selectie transparant. Vragen naar de gezondheid of een eventuele kinderwens is niet geoorloofd. Als u voor de verdere selectie gebruikmaakt van psychologisch onderzoek, is het goed te beseffen dat deze onderzoeken altijd een cultureel vertekend beeld geven. Capaciteitentesten bijvoorbeeld meten deels ook wat de invuller heeft opgestoken van het Nederlands onderwijs. Een professionele beoordelaar houdt daar rekening mee. Maar het is verstandig om die beoordelaar daar vooraf expliciet naar te vragen. Veel psychologisch onderzoek is namelijk niet cultuurvrij. Voorkom dat u pas na langere tijd erachter komt dat allochtone kandidaten telkens de norm niet halen en afvallen, omdat het psychologisch onderzoek geen reële inschatting van hun capaciteiten weet te maken.

■ HET AANBIEDEN VAN EEN BETREKKING

Mannen verdienen nog altijd meer dan vrouwen, allochtonen zijn vaker werkloos. **Ook bij het aanbieden van een functie mag een werkgever geen onderscheid maken.** Dit klinkt logisch, maar het gebeurt nog geregeld.

■ TIJDENS HET AANGAAN VAN EEN ARBEIDSVERHOUDING

Eenderde van de vrouwen durft niet zwanger te worden als ze nog een tijdelijk contract heeft, blijkt uit onderzoek van arbeidsmarktonderzoeker Intelligence Group. Ze vrezen dat hun contract niet wordt omgezet in een contract voor onbepaalde tijd als de werkgever weet dat ze maandenlang uit het arbeidsproces zullen zijn. De eerlijke oplossing is natuurlijk om geen onderscheid te maken.

■ DE ARBEIDSVOORWAARDEN

Gelijke arbeidsvoorwaarden betekent bijvoorbeeld dat kinderopvang voor zowel mannelijke als vrouwelijke medewerkers toegankelijk is en voor zowel parttimers als fulltimers. Het is overigens ook niet toegestaan om alleen toeslagen te geven aan fulltimers, of het kerstpakket voor te behouden aan de vaste krachten.

■ (BIJ)SCHOLING, VOOR OF TIJDENS DE ARBEIDSVERHOUDING

Een ambitieuze jongeman krijgt een MBA-opleiding aangeboden, de werkgever denkt hem zo in ieder geval nog drie jaar vast te houden. Maar aan zijn vrouwelijke collega van net in de veertig, met drie kinderen en een parttime functie, wordt niets gevraagd. Ze werkt maar drie dagen in de week en kan daarvoor toch niet zo snel elders een passende baan vinden. Die blijft wel. Zo kan het onbewust gebeuren dat privileges toch niet eerlijk worden verdeeld.

■ HET AANBIEDEN VAN PROMOTIES

Gaat de vrijgevallen functie naar de geschiktste kandidaat? Of toch altijd naar iemand uit het old boys' network? In veel organisaties is het leeuwendeel van de leidinggevenden nog altijd man en blank. Die benoemen zelf vaak weer... juist, een kloon van zichzelf. Dat zit zo. Waarden als competitief, krachtig en actiegericht staan dan ineens hoog op het lijstje met vereiste competenties. Dat zijn waarden waarin over het algemeen mannen het meest uitblinken. Minder waarde wordt gehecht aan meer feminiene waarden als collegiaal, coöperatief en vaardig in het creëren van draagvlak. Hetzelfde geldt natuurlijk voor cultuurverschillen; iemand die uit een Aziatische cultuur komt en meer gericht is op de groep, zal ook minder snel in aanmerking komen voor een functie waarvoor

typisch Westerse, masculiene vereisten gelden. Verandert die oriëntatie, dan komt automatisch ook ander talent in beeld.

■ DE ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN

Stel, een fulltime medewerker krijgt last van zijn polsen na te lang en intensief beeldschermwerk. Het ligt voor de hand dat de werkgever helpt met het zoeken naar ergonomische oplossingen. Maar geldt dat ook voor die medewerker die

'Eenderde van de vrouwen met een tijdelijk contract durft niet zwanger te raken'

maar twee dagen in de week werkt en dan evengoed last heeft van tintelende polsen? En voor de uitzendkracht? Het enig juiste antwoord is: ja, dat geldt ook voor hen.

■ DE ORGANISATIECULTUUR

Regels opstellen voor het opleidingsbeleid of de arbeidsvoorwaarden correct toepassen is al een klus. Maar nog een stuk moeilijker is het aanpakken van de cultuur. Dat 'draaideurallochtonen' de draaieur niet uitkomen, is zelden omdat de werkgever formeel onderscheid maakt in ontwikkel- of carrièrekansen. Meestal gaat het om de cultuur op de werkvloer. Het is de spreekwoordelijke Pirellikalender op de bouwplaats waarbij veel vrouwen of allochtonen zich slecht op hun gemak voelen. De cultuur op een afdeling valt onder het domein van de leidinggevende. Zo kan in een organisatie op de ene afdeling allochtoon talent wel tot wasdom komen en draaien ze op een andere afdeling nog altijd in die draaieur. Wie de cultuur wil veranderen, doet er daarom goed aan te beginnen bij de leidinggevende. Diverse opleidingsbureaus geven bijvoorbeeld ook cursussen om leidinggevenden bewust te maken van verschillen tussen medewerkers.

BIJ WELKE GROEPEN PERSONEEL KAN DISCRIMINATIE ZICH VOORDOEN?

Er mag geen onderscheid gemaakt worden tussen:

- mannen en vrouwen
- autochtonen en allochtonen
- gezonde en gehandicapte of chronisch zieke medewerkers
- jonge en oude medewerkers
- vaste en tijdelijke medewerkers
- voltijders en deeltijders
- mensen met verschillende (al dan niet religieuze) levensovertuigingen / politieke voorkeuren
- mensen van verschillende seksuele geaardheid of burgerlijke staat

KADER 7

Bron: Algemene wet gelijke behandeling en ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

QUICKSCAN DIVERSITEIT

Het hele personeelsbeleid onder de loep nemen? Dat kan met de door Forum ontwikkelde Quickscan diversiteit. Zie onderstaande vragenlijst of vul de test online in op de site van Forum (www.forum.nl/diversityaudit/).

- 1 Is er binnen het management geld en tijd beschikbaar voor diversiteitsbeleid?
- 2 Houden leidinggevenden in hun stijl van leidinggeven en communiceren rekening met diversiteit onder het personeel?
- 3 Geeft het management het diversiteitsbeleid actief vorm?
- 4 Is er draagvlak in de organisatie voor diversiteitsbeleid?
- 5 Is de visie op diversiteitsbeleid schriftelijk vastgelegd?
- 6 Zijn er concrete doelen en resultaten vastgelegd voor het diversiteitsbeleid?
- 7 Worden medewerkers van alle functielagen betrokken bij de ontwikkeling van diversiteitsbeleid?
- 8 Houdt de organisatie expliciet rekening met de diversiteit onder de klanten?
- 9 Wordt bij de registratie van klanten onderscheid gemaakt tussen verschillende groepen, bijvoorbeeld om inzicht te krijgen in de in-, door- en uitstroom?
- 10 Heeft de organisatie speciale voorzieningen getroffen waaraan sommige klantengroepen behoefte hebben, zoals tolken of een invalidentoilet?
- 11 Is de organisatie laagdrempelig toegankelijk voor verschillende (potentiële) klantengroepen?
- 12 Houden medewerkers in hun werkwijze expliciet rekening met diversiteit onder klanten?

KADER 8

vervolg: QUICKSCAN DIVERSITEIT

- 13 Is het aanbod van producten of diensten toegesneden op de diversiteit onder klanten?
- 14 Houdt het personeelsbeleid expliciet rekening met diversiteit, bijvoorbeeld bij werving en selectie en in functioneringsgesprekken?
- 15 Zijn er speciale voorzieningen getroffen om te voldoen aan specifieke behoeften van het personeel, zoals kinderopvang, brede verlofregeling, een gebedsruimte?
- 16 Slaagt de organisatie erin de verschillen onder het personeel positief aan te wenden, bijvoorbeeld door de meerwaarde van verschillende kwaliteiten en achtergronden te gebruiken?
- 17 Heeft de organisatie inzicht in de in-, door- en uitstroom van personeel, waarbij onderscheid wordt gemaakt naar verschillende groepen?
- 18 Is het personeel kundig in het omgaan met diversiteit onder collega's en klantengroepen?
- 19 Bestaat er een open communicatiestructuur, waarbij geen sprake is van bewuste of onbewuste uitsluiting van bepaalde groepen medewerkers?
- 20 Houden medewerkers rekening met verschillen in communicatiecodes van mensen uit verschillende groepen?
- 21 Is er binnen de organisatie een tolerant klimaat, waarin andere opvattingen, gewoonten en waarden worden gerespecteerd?
- 22 Slaagt de organisatie erin stereotiepe opvattingen en vooroordelen geen rol te laten spelen bij de toewijzing van functies en posities?
- 23 Vormt het personeel een afspiegeling van de beroepsbevolking in het werkgebied?
- 24 Staat de diversiteit onder het personeel in verhouding tot de diversiteit onder de klanten?
- 25 Is er een evenredige verdeling van de diverse groepen over verschillende functieniveaus?
- 26 Wordt er bij het meten van personeelstevredenheid gekeken naar de meningen van verschillende groepen?
- 27 Is het personeel tevreden over de manier waarop rekening wordt gehouden met de diversiteit onder het personeel?
- 28 Worden bij het meten van de klanttevredenheid de meningen van verschillende klantengroepen in kaart gebracht?
- 29 Zijn klanten tevreden over de manier waarop rekening wordt gehouden met diversiteit?
- 30 Heeft de organisatie een positief imago onder verschillende groepen in de samenleving?
- 31 Zijn samenwerkingspartners tevreden over de manier waarop de organisatie rekening houdt met diversiteit?
- 32 Is het eindresultaat van de organisatie gelijkwaardig voor verschillende klantengroepen?

Bron: Forum, Instituut voor Multiculturele Ontwikkeling: www.forum.nl/diversityaudit/

DILEMMA 3

JENNY HOUDT NIET VAN GRAPJES

De telefoon gaat. Personeelsadviseur Martin neemt op. Jenny Ho San Sing aan de andere kant. "Ik kom niet meer," zegt ze.

Martin zucht. "Waarom kom je niet meer?"
"Ik word gepest op het werk."
"Wat doen ze dan precies?" vraagt Martin.
"Ze noemen me pinda pinda poepchinees.
En ze roepen dat ik vast iedere avond

bami eet. Ik ben al naar mijn leidinggevende toegestapt, maar hij nam me niet serieus."

'Ze noemen me pinda pinda poepchinees'

Martin denkt over de situatie na. Voor Jenny Ho San Sing kan hij eerlijk gezegd tien anderen krijgen, tien met waarschijnlijk een makkelijker uit te spreken naam. Maar wil hij dat wel? Neemt hij er genoeg mee dat in zijn organisatie allochtonen worden weggepest? "Jenny," zegt hij dan. "Laat mij eens praten met je leidinggevende. Je blijft vandaag thuis maar we spreken af dat je morgen weer komt, goed? Dan zorg ik ervoor dat ik je baas heb gesproken."

"Kun je me niet op een andere afdeling plaatsen?" probeert ze nog.
"Laten we eerst hier nog naar alternatieven zoeken. Als dat niet gaat kunnen we altijd nog naar andere oplossingen zoeken."

Martin hangt op en belt aansluitend de leidinggevende van Jenny. Hij kan over een uurtje wel komen praten. Martin gooit zijn agenda om en klopt op het afgesproken tijdstip bij de leidinggevende van Jenny op de deur. "Hoi Kees. Ik had Jenny vanochtend aan de telefoon," begint hij.

"Ja, die heeft zich ziek gemeld," zegt Kees zuur. "Maar ik geloof er geen fluit van

dat ze echt ziek is, zo klonk ze tenminste helemaal niet."

"Dat klopt," zegt Martin. "Ze vertelde me dat ze gepest wordt op het werk."

"Ach, de jongens maken wel eens een geintje."

"Jenny kan er niet tegen. Kun je dat begrijpen?"

"Luister Martin, we zitten hier in de postkamer, daar worden dat soort grapjes nou eenmaal gemaakt. Ze zijn maar een beetje aan het dollen. Een grapje moet toch kunnen?"

Een suggestie voor een oplossing op deze en de andere dilemma's vindt u op pagina 45 van dit boekje.

Brandende vragen

CONCRETE VRAGEN EN ANTWOORDEN

In de voorgaande hoofdstukken zijn de wetgeving, de consequenties voor werving en selectie en de gevolgen voor het gehele personeelsbeleid aan de orde geweest.

Maar hoe zit het eigenlijk met die Commissie Gelijke Behandeling? En zijn er misschien nog interessante subsidies in de wacht te slepen?

De meest gestelde vragen op een rij.

Zijn er subsidiemogelijkheden voor het realiseren van een diverser personeelsbestand?

2007 is door de Europese Commissie uitgeroepen tot Europees Jaar van gelijke kansen voor iedereen. De commissie wil dit jaar de voordelen van diversiteit benadrukken en discriminatie aanpakken door het organiseren van symposia en lezingen. Ze heeft daarvoor ook een miljoen euro subsidie

beschikbaar gesteld, maar dat geld is al vergeven. Op de site van het Agentschap SWZ (www.agentschapszw.nl) kunt u lezen wat er met dat geld is gebeurd. Ook leest u over subsidiemogelijkheden om medewerkers mobiel te houden en voor leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Voor één specifieke doelgroep is er overigens wel geld beschikbaar. Dat zijn de werknemers met een handicap of chronische ziekte die slechts gedeeltelijk inzetbaar zijn. Als u een gedeeltelijk arbeidsgeschikte werknemer in dienst neemt, kunt u maximaal drie jaar lang een korting van maximaal € 2.042,- per jaar op de arbeidsongeschiktheids- en werkloosheidspremies krijgen. Daarnaast geldt de zogenaamde no-riskpolis voor maximaal vijf jaar. Daarmee krijgt u een tegemoetkoming in de loonkosten via het ziekgeld. Zie het dossier re-integratie op www.szw.nl.

Mag ik iemand zoeken in een bepaalde leeftijd omdat diegene in staat is met een bepaalde doelgroep om te gaan?

Nee, oordeelt de wet. Om kunnen gaan met een bepaalde doelgroep, zoals moeilijk opvoedbare jongeren of bejaarden, is wel een functierelevante eis. Maar het is niet toegestaan om daarvoor een medewerker in een bepaalde leeftijdsgroep te werven. Vraag dus om iemand die affiniteit heeft met de doelgroep.

'De receptioniste is het eerste gezicht van een organisatie'

Ik zoek iemand die toe is aan een tweede stap in zijn carrière.

Los van het feit dat tegenwoordig lastig is te zeggen hoe oud iemand dan is – de één is op zijn 21e toe aan een nieuwe stap, een ander blijft 25 jaar trouw aan dezelfde werkgever – is de vraag wel toegestaan. Er wordt namelijk geen leeftijdsonderscheid mee gemaakt. De vraag is alleen of u met die vraag uw doel bereikt.

Mag ik een vrouw met hoofddoekje weigeren?

Nee, eigenlijk nooit. Het al dan niet dragen van een hoofddoek is voor de meeste functies niet echt van belang. Het is meer een kwestie van wennen. Weigeren is alleen toegestaan volgens de wet als het dragen van een hoofddoek onveilig is en er geen andere oplossing mogelijk is. Dat heeft de Commissie Gelijke Behandeling al in veel oordelen uitgesproken.

Mag ik verschillend belonen als dat voortvloeit uit gezamenlijk gemaakte CAO-afspraken?

De CAO is ondergeschikt aan de wetgeving op het gebied van discriminatie. Uiteindelijk geldt dus de wet, los van welke afspraken werkgevers en werknemers onderling met elkaar hebben gemaakt. Als er aantoonbaar sprake is van krapte op de arbeidsmarkt, mag u wel een tijdelijke arbeidsmarkttoelage toekennen. Maar dan alleen zolang sprake is van die krapte.

Mijn personeelsbestand vergrijsd snel. Mag ik gericht onder jongeren gaan werven?

Nee, alleen als u kunt aantonen dat u het probleem alléén met het aannemen van jongeren kunt oplossen en dat is bijzonder lastig aan te tonen. Jongeren veranderen weer vaker van baan, dus helpt het aannemen van een twintiger u meestal ook niet meteen uit de brand. U mag ook alleen diversiteitsbeleid voeren om meer vrouwen, allochtonen of chronisch zieken/gehandicapten binnen te halen.

Zijn de oordelen van de Commissie Gelijke Behandeling bindend?

Nee, haar oordelen zijn niet bindend. Toch wordt in 70% van de gevallen het oordeel van de commissie opgevolgd. **Als een werkgever niets met het oordeel doet, kan de zaak alsnog voor de rechtbank verschijnen.** De rechter is vervolgens verplicht het oordeel van de CGB in haar of zijn afwegingen te betrekken. In zo'n 80% houdt de rechter rekening met de uitspraak van de CGB en in ruim 60% neemt de rechter het oordeel over.

Waarop baseert de Commissie Gelijke Behandeling zich?

Om tot een uitspraak te komen is de CGB niet geïnteresseerd in theologische discussies of in normen en waarden. **Ze toetst uitsluitend of een voorgelegde situatie in strijd is met de Gelijke behandelingswetten.**

Hoe ziet zo'n CGB-procedure eruit?

De CGB gaat na een ingediend bezwaar op onderzoek uit. Ze kan ook op eigen initiatief een onderzoek instellen. Als de commissie genoeg informatie heeft ingewonnen, worden beide partijen uitgenodigd voor een zitting. Daarop kunnen verzoeker en verweerder hun zaak bepleiten. Binnen acht weken na afloop krijgen

de partijen per aangetekende post het oordeel thuisgestuurd. **In het oordeel staat of er is gehandeld in strijd met de AWGB en eventueel staat er ook een aanbeveling in.** De CGB kan er ook voor kiezen om met het oordeel actief de publiciteit te zoeken, om herhaling van de situatie te voorkomen. De commissie probeert elke zaak binnen een half jaar af te ronden. Uitslagen leest u op haar site, www.cgb.nl.

'In ruim 60% van de gevallen neemt de rechter het oordeel van de CGB over'

DILEMMA 4

GERARD WIL EEN JONKIE

"Hoi Mark, en ben je nog wezen vissen dit weekeinde?" vraagt Gerard van een middelgroot ict-bedrijf aan werving- en selectieconsultant Mark.

"Niet dit weekeinde, en jij?"

"Nee, ik ook niet. Ik heb zelfs het hele weekeinde doorgewerkt. Onze krediet-medewerker gaat weg. We zoeken met spoed een nieuwe."

"Nou, ik heb toevallig net een hele goeie gesproken", vertelt Mark.

"Hoe oud?"

"Ehm, even zien, 42."

"Nee, ik wil een jonkie," zegt Gerard. "Hooguit 25."

Mark: "Maar de man die ik laatst heb geïnterviewd is denk ik echt een goeie. Hij heeft geen inwerktraject meer nodig, hij kan zo aan de slag."

'Da's te oud'

"Ja nee, da's te oud. Ik wil echt een jonkie."

"Kun je me uitleggen hoe je tot die leeftijdscategorie komt?"

"Het is niet een baan voor iemand met al te veel ervaring. Zo iemand verveelt zich alleen maar. Bovendien is een jonkie veel goedkoper. Ik moet een beetje op de kosten letten."

Een suggestie voor een oplossing op deze en de andere dilemma's vindt u op pagina 45 van dit boekje.

Coca Cola

DIVERSITEIT IN DE PRAKTIJK

'Meer kisten': met dat nuchtere zakelijke doel voert Coca-Cola Enterprises diversiteit hoog in het vaandel.

Oftewel: het vergroot de omzet. Diversiteit valt er onder de verantwoordelijkheid van alle hr-managers.

Dus ook die van HR Manager Mohamed Bokhizzou.

Hoeveel nieuwe medewerkers zoeken jullie per jaar?

'Ongeveer honderd. Bij Coca-Cola Enterprises Nederland, de Nederlandse bottelaar van de Amerikaanse softdrinkfabrikant, werken op het moment in totaal zo'n achthonderd medewerkers.

Jullie willen meer diversiteit op de werkvloer realiseren. Werken jullie daarvoor met streefcijfers?

'Ja, in de disciplines waarvoor het relevant is hebben we streefcijfers opgesteld. We willen bijvoorbeeld voor sales-posities in de grote steden ten minste 5 procent instroom van allochtonen per jaar. Het is een begin. We wilden reële doelen stellen.'

Waarom willen jullie die allochtone instroom?

'We proberen in te spelen op de toenemende diversiteit van onze klanten en consumenten. In de grote steden neemt het aantal allochtone ondernemers snel toe, en we zien dat juist zij verhoudingsgewijs grote afnemers zijn.'

Wat levert diversiteit Coca-Cola op?

'Intern zeggen we: meer kisten. Oftewel: meer omzet. Er zijn groepen in de samenleving die er in omvang toe doen maar die nog onvoldoende herkend worden. Als je die aan je weet te binden, realiseer je meer omzet. Met een diversere club kom

je tot meer creativiteit, nog betere plannen en dus ook betere resultaten.'

Een concreet voorbeeld?

'Ruim vier jaar geleden zijn we gaan werken aan meer diversiteit. In Amsterdam ging toen een allochtone vertegenwoordiger aan de slag. In zijn eigen netwerk had hij veel contact met moskeeën. In een Nederlandse moskee is vaak een hele supermarkt gevestigd en vanwege het geloof mag er geen alcohol worden geschonken of verkocht. Hij heeft ervoor gezorgd dat Coca-Cola nu in moskeeën wordt verkocht. Er ging voor ons een hele nieuwe markt open. Het heeft ons bedrijf veel extra omzet opgeleverd.'

*'Intern zeggen we: meer kisten.
Oftewel: meer omzet'*

Hoe zorgen jullie ervoor dat je die 5 procent allochtonen ook daadwerkelijk binnenhaalt?

'Niet door concessies op de inhoud te doen. Mensen moeten aan de functie-eisen voldoen, we doen dus niet aan positieve discriminatie. We hebben met een aantal werving- en selectiebureaus concrete afspraken gemaakt, vastgelegd in zogenaamde service level agreements. Van de kandidaten die ze aan ons voorstellen, dient een zeker percentage, bijvoorbeeld vijftien procent, allochtoon te zijn. Bureaus moeten extra moeite doen, ze moeten nieuwe bronnen aanboren om die kandidaten te vinden. Maar het staat nu in het contract en ze worden er ook op afgerekend. We willen overigens niet alleen meer allochtonen maar ook meer vrouwen in leidinggevende functies realiseren.'

Mag dat, zulke eisen aan bureaus stellen?

'We willen de beste kandidaat voor de functie, maar als je bij het zoeken naar de beste de makkelijkste weg bewandelt, is de kans groot dat je allemaal blanke mannen van in de dertig aangeboden krijgt. Wij wilden de werving- en selectie-bureaus ertoe bewegen om ook andere kanalen aan te boren. Het diverse zit vooral in het werven, in de selectie maken we geen onderscheid.'

Ik neem aan dat jullie niet alleen via bureaus werven. Hoe hebben jullie het verder aangepakt?

'We hebben advertenties geplaatst in andersoortige media, zoals het blad Contrast van Forum. Dat heeft tot nu toe weinig opgeleverd helaas. Maar dat is ook een investering voor de langere termijn. Een gespecialiseerd bureau gaat ons nu helpen om ons diversiteitsbeleid voor de komende jaren verder vorm te geven. Daarnaast hebben we een employee referral-programma: medewerkers die een nieuwe medewerker aanwerven, krijgen een bonus. Als er meer allochtone medewerkers binnen zijn, kunnen die ook weer meer allochtone medewerkers aantrekken. We hebben ook contact gezocht met een allochtone studentenvereniging, maar dat heeft tot nu toe weinig opgeleverd.'

Wat is jullie ervaring met het opzetten van een meer divers personeelsbeleid?

'Mijn ervaring is dat je moet investeren in de langere termijn. Tot een jaar of drie terug hadden we de neiging om achterover te leunen. Allochtonen moesten ons maar benaderen, iedereen kent ons toch? Maar met die houding trek je ze niet aan. Je moet uit je luie stoel komen. Zelf actief contact zoeken. Naar mbo- en hbo-instellingen toe. Sinds een jaar of twee krijgen we meer open sollicitaties en meer brieven, ook van kandidaten met een allochtone achtergrond, dus ik heb de indruk dat het werkt.'

Je zei net dat jullie ook meer vrouwen voor hogere posities proberen te werven. Hoe gaat dat?

'Het is lastig. Het vraagt nogal wat van de interne organisatie. Hogeropgeleide vrouwen zijn vaak erg kritisch. Veel mannen kijken vooral naar het salaris, vrouwen

letten meer op omgevingsfactoren en op hoe het bedrijf bijvoorbeeld aankijkt tegen parttime werken.'

'Je moet uit je luie stoel komen'

Welke les kunnen andere organisaties van u leren?

'Het belangrijkste is dat je als bedrijf je bewust bent van het eigen gedrag. Hoe proactief ben je zelf? Neem je initiatief of wacht je tot dingen vanzelf veranderen?'

DILEMMA 5

JOKE STINKT

Tja, het gaat eigenlijk al mis bij binnenkomst. De sollicitante, Joke, zal vast beschikken over alle benodigde competenties. Maar het is moeilijk om de aandacht bij het gesprek te houden. Joke stinkt!

Maar waar ligt dat nu aan? Is de douche tijdelijk kapot, neemt ze het niet zo nauw met de persoonlijke hygiëne, of ligt er een medische oorzaak aan ten grondslag?

Officieel mag een bemiddelaar dergelijke informatie niet doorspelen naar de opdrachtgever of opslaan in het systeem. Maar wat nu als er straks samengewerkt moet worden in een klein kantoor? Kun je dat eigenlijk die collega's wel aandoen?

Een suggestie voor een oplossing op deze en de andere dilemma's vindt u op pagina 45 van dit boekje.

DILEMMA'S EN SUGGESTIES VOOR OPLOSSINGEN

■ DILEMMA 1: Rachid schudt geen vrouwenhanden (pag 17)

Of een medewerker wel of niet naar behoren kan functioneren als hij weigert om vrouwen een hand te geven, ligt uiteindelijk aan de organisatie en de betreffende functie. Het kan passend zijn in de bedrijfscultuur om elkaar wel de hand te

'Kan Rachid ook respectvol klanten begroeten zonder handdruk?'

schudden, of juist om elkaar daarin vrij te laten. Het hangt ook af van de precieze functie: heeft de medewerker bijvoorbeeld een verkoopfunctie, dan ligt het minder voor de hand om Rachid aan te nemen. Bij een interne boekhoudfunctie maakt het waarschijnlijk weer weinig uit. In dit geval is het zinvol om ook de kandidaat nog eens expliciet te vragen naar zijn motieven: is het niet uit gebrek aan respect voor vrouwen? En zijn er ook situaties waarin hij wél bereid is om een vrouw met een handdruk te begroeten? Daarnaast dient de werkgever zich – zo vindt de Commissie Gelijke Behandeling – de vraag te stellen of er alternatieve vormen van begroeting zijn. Kan Rachid ook respectvol klanten begroeten zonder handdruk? Deze kwestie is al eens door de commissie behandeld. Een man die weigerde om vrouwen de hand te schudden op basis van zijn geloofsovertuiging, kreeg uiteindelijk gelijk. Hij mocht van de CGB weigeren. Nou ja, mits hij ook geen mannenhanden meer schudde. **Want als Rachid wél mannen een hand geeft, maar vrouwen niet, is hij degene die discrimineert.**

■ DILEMMA 2: Anita wil een man (pag 25)

Er zijn al genoeg vrouwen op de afdeling van Anita, en voor het juiste evenwicht zou een man juist wel prettig zijn. Personeelsadviseur Barbara kan het zich helemaal indenken. Maar als ze het werving- en selectietraject inzet, blijkt het toch lastig om vrouwen al bij voorbaat uit te sluiten. Voorkeursbeleid om mannen te werven is gewoon niet toegestaan. Dus? Niet doen. Ze kan beter de beste kandidaat voor de functie zoeken, en daarbij niet naar het geslacht kijken. Als het probleem van Anita is dat het op de afdeling net even té gezellig is en er te weinig wordt gewerkt, kan Barbara wél bewust op zoek gaan naar een kandidaat die daar tegenwicht aan biedt.

■ DILEMMA 3: Jenny trekt zich de grapjes aan (pag 32)

Jenny weigert terug te keren op een afdeling waar zij als Chinese wordt gepest. Personeelsadviseur Martin gaat het gesprek aan met haar leidinggevende, Kees. Die doet het getreiter af als kwajongensgedrag waar Jenny zich vooral niet te veel van moet aantrekken. Maar ze trekt het zich wel aan. Martin vraagt aan haar leidinggevende: "Kun je je voorstellen dat zulk gedrag intimiderend is?" Als hij haar leidinggevende niet zo ver krijgt dat die inziet dat dit gedrag Jenny haar werkplezier kost, zal Martin het een stapje hogerop zoeken en de baas van Kees erop aanspreken. Niet met een beschuldigend vingertje, maar in dialoog. "Stel, je hoort iedere dag dat je een lekker kontje hebt. Hoe zou jij dat vinden?"

■ DILEMMA 4: Gerard zoekt een jonkie (pag 38)

Gerard wil alleen maar een jong persoon, want dat is goedkoper. Financiële overwegingen kunnen echter slechts in een zeer beperkt aantal gevallen een rechtvaardiging vormen voor het maken van onderscheid op grond van leeftijd. Mark heeft hem gevraagd naar zijn motieven. Als de prijs het voornaamste motief is, stelt hij een wedervraag: "Is prijs doorslaggevend voor deze functie? Want die oudere kandidaat uit mijn bestand is wel meteen inzetbaar. Die heeft geen maandenlang inwerktraject nodig."

Maar het gaat de opdrachtgever er ook om dat hij denkt dat een ouder iemand snel zal zijn uitgekeken op de functie. Dat vooroordeel kan Mark meteen uit de wereld helpen. "Is dat zo? Ik heb de kandidaat doorgevraagd over zijn motieven.

Hij wil nu meer tijd met zijn gezin doorbrengen en heeft op het moment geen andere ambitie. Hij vindt het bovendien geen eentonig werk, hij haalt juist voldoening uit het optimaliseren van het proces."

■ DILEMMA 5: Joke stinkt (pag 44)

Joke komt binnen met een penetrante lichaamsgeur. Er is in dit geval maar één oplossing te verzinnen: het gesprek aangaan met de kandidaat. Is ze zich van het probleem bewust? En is er iets aan die penetrante lichaamsgeur te doen? Welke

'Is Joke zich van het probleem bewust?'

oplossingen ziet zij er zelf voor? Blijkt uiteindelijk dat haar lichaamsgeur een medische oorzaak heeft, die ze niet kan verhelpen, dan is dit een handicap. Afwijzing op deze grond zou discriminatie zijn. Kan Joke het probleem wel oplossen, maar is zij daartoe niet bereid, dan is afwijzing legitiem.

Meer weten?

EEN AANTAL HANDIGE WEBSITES

Wetgeving, oplossingen en hulpmiddelen zijn continu aan verandering onderhevig.

Dit boekje geeft u zicht in de nieuwe wetgeving en betere manieren om te werven uit een zo groot mogelijke vijver.

Mocht u meer willen weten, kunt u het beste terecht op de onderstaande websites:

www.agentschapszw.nl

Als er subsidie te vergeven is, gebeurt dit door het Agentschap SZW. Helaas is subsidie aanvragen in het kader van het Europees Jaar van gelijke kansen voor iedereen niet meer mogelijk. Maar op de site vindt u ook meer informatie over het Europees Sociaal Fonds (ESF) en ter stimulering van leeftijdsbewust personeelsbeleid.

www.art1.nl

Eind april ging een nieuwe landelijke vereniging tegen discriminatie van start: Art.1. Deze moet alle vormen van discriminatie gaan voorkomen en bestrijden. En fungeert als "hulptroepen van de grondwet", volgens haar bestuursvoorzitter. In de nieuwe vereniging bundelen de lokale antidiscriminatiebureaus (ADB's) en het voormalig Landelijk Bureau ter bestrijding van Rassendiscriminatie (LBR) hun krachten.

Het Nederlands Instituut van Psychologen heeft richtlijnen opgesteld voor het gebruik van niet-discriminerende psychologische tests bij werving en selectie. De 'Richtlijnen voor het gebruik van psychologische tests bij etnische minderheden' zijn te bestellen op de site van art1, via de zoek-functie.

www.artra.nl

Artra arbeidsmarkttrainingen is een gespecialiseerd bureau dat trainingen biedt ter professionalisering van intermediairs. Artra verzorgt ook de cursus 'Anti-discriminatie bij werving en selectie' waarop dit boekje is gebaseerd.

www.cgb.nl

De Commissie Gelijke Behandeling beoordeelt klachten over ongelijke behandeling. Ook kunnen organisaties de CGB verzoeken om een 'oordeel omtrent eigen handelen'. Nog voordat er een klacht is ingediend wordt het beleid aan de gelijkebehandelingswetgeving getoetst.

Voor meer informatie en advies over wetgeving en de toepassing ervan kunt u terecht op het dagelijkse telefonisch spreekuur van 14.00 - 16.00 uur op telefoonnummer: (030) 888 38 88. Op haar site staan eerdere uitspraken en een lijstje met veelgestelde vragen en natuurlijk de antwoorden daarop.

www.e-quality.nl

E-Quality, het kenniscentrum voor emancipatie, gezin en diversiteit, is voortgekomen uit een fusie tussen de Nederlandse Gezinsraad en het 'oude' E-Quality, expertisecentrum over emancipatie in de multiculturele samenleving. Het geeft beleidsadvies en doet onderzoek. E-Quality beschikt over veel cijfers en factsheets. Dit is met name nuttig als u uw voorkeursbeleid met cijfers wilt onderbouwen.

www.forum.nl

FORUM, het Instituut voor Multiculturele Ontwikkeling, is het landelijk kennisinstituut van Nederland als het gaat om vraagstukken over de multiculturele samenleving. FORUM ontwikkelt methoden, voert projecten uit en stimuleert het maatschappelijk debat. Ook op het terrein van arbeidsmarkt en diversiteit op de werkvloer is FORUM actief. Zie de deelsite www.forumtalent.nl en de 'Audit & Quicksan' (zoek deelsite via rechter navigatiemenu).

www.forum.nl/wereldstalent

Project van Forum in samenwerking met managementcentrum de Baak van VNO-NCW. Het project koppelt 42 hoog opgeleide allochtone talenten (bezig met het

afroden van hun studie of relatief kort geleden afgestudeerd) aan leidinggevendend uit het Nederlandse bedrijfsleven (o.m. KPMG, ING, Delta Lloyd en Capgemini).

www.gelijkloon.nl

Op deze site kunnen werkgevers en werknemers informatie en tips vinden over gelijke beloning. De website is in het leven geroepen door de 'Werkgroep Gelijke Beloning, dat Werkt!', die bestaat uit vertegenwoordigers van de sociale partners.

www.instituutisw.nl

Het recent opgerichte Instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid, verbonden aan de Rijksuniversiteit Groningen, houdt zich bezig met integratie in buurten, scholen en ook arbeidsorganisaties. Een multidisciplinair team onder leiding van hoogleraar Karen van Oudenhoven-Van der Zee doet onderzoek in organisaties om bruikbare instrumenten te vinden. Ze ontwikkelde reeds een vragenlijst om te achterhalen of iemand geschikt is om te werken in een andere cultuur of organisatie met meerdere culturen.

www.intelligence-group.nl

Intelligence Group doet arbeidsmarktonderzoek. Ze voert sinds 2004 jaarlijks onafhankelijk onderzoek uit naar Minderheden Op de Arbeidsmarkt (MOA) en brengt arbeidsmotieven en het mediagebruik van Turken, Marokkanen, Surinamers en Antillianen/Arubanen tot 35 jaar in kaart.

www.leeftijd.nl

Het Expertisecentrum leeftijd, een gespecialiseerd adviesbureau voor vraagstukken over leeftijd en levensloop, heeft een uitgebreide website met tal van tools voor werkgevers. Het heeft bijvoorbeeld een quickscan om personeelsadvertenties, personeelwensen of het hele hr-beleid onder de loep te nemen. De scans zijn gratis op de website te raadplegen. Het centrum geeft ook advies en voorlichting.

www.nvp-plaza.nl

De Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement en Organisatieontwikkeling, de beroepsvereniging van p&o'ers dus, heeft een sollicitatiecode

opgesteld die rechtstreeks vanaf de homepage is te downloaden. Ze heeft ook een klachteninstantie ingesteld voor werknemers die menen dat een werkgever de code heeft overschreden.

www.noa-vu.nl

Het instituut "Noa diversiteit in ontwikkeling" maakt deel uit van de Vrije Universiteit. Ze heeft zich tot doel gesteld om hr-instrumenten te ontwikkelen die beter toepasbaar zijn bij mensen met verschillende culturele achtergronden. Ze ontwikkelde onder meer de eerste vrijwel cultuurvrije capaciteitentest, de Multiculturele Capaciteiten Test.

www.roberthalf.nl

Robert Half is een internationaal arbeidsbemiddelingsbureau gespecialiseerd in het werven van financieel personeel. Ze is ook initiatiefnemer van dit boekje en het ontwikkelen van een speciale antidiscriminatie training voor intercedenten van Artra. Dit boekje en links vindt u op de website.

www.szw.nl

Op de website van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid kunt u onder de knop Werk het dossier Gelijke behandeling (in de rechter navigatiebalk) aanklikken. Daarin staat alle wettelijke regelgeving inclusief de objectieve rechtvaardigheidstoets en het laatste nieuws.

www.werkenbijhogescholen.nl

Ook hogescholen willen meer allochtoon talent aantrekken. Het mobiliteitsfonds heeft daarvoor een project ontwikkeld Nieuw goud. Meer informatie staat op de website.

ROBERT HALF

Robert Half is een gespecialiseerd arbeidsbemiddelingsbureau voor financiële professionals. Met meer dan 350 vestigingen in de Azië-Pacific regio, Europa en Noord-Amerika, specialiseert Robert Half zich in uitzenden, detacheren, werving en selectie en interim management van financieel personeel. In Nederland heeft Robert Half kantoren in Amsterdam, Capelle a/d IJssel, Den Haag, Eindhoven en Utrecht. 0800 0900 000

www.roberthalf.nl

ARTRA

ARTRA Arbeidsmarkttrainingen traint en begeleidt uitzenders, maar ook detacheerders, wervingsbureaus, searchbureaus en overheidsbedrijven die zich op de arbeidsmarkt richten. ARTRA Arbeidsmarkttrainingen biedt een breed scala aan opleidingen en trainingen, van algemeen tot heel specifiek. Van tijdloze kennis tot updates, van stand-alone opleiding tot vervoltrainingen. Een opleidingsaanbod vol variatie en dynamiek, voor een markt vol variatie en dynamiek. ARTRA helpt bedrijven om beter, efficiënter en succesvoller te worden, als organisatie, maar zeker ook als individu.

www.ARTRA.nl

