

- Qua leeftijd/generaties? Geslacht? Etniciteit?
 - Op de interne cultuur?
 - Op het besef over de relevantie van diversiteit?
- In hoeverre zijn uw verwachtingen uitgekomen?
 - Op welke onderdelen wel? Kunt u uitleggen waarom?
 - En op welke onderdelen niet? Kunt u uitleggen waarom niet?
- Wat zijn tot nu toe uw ervaringen met betrekking tot anoniem solliciteren? Kunt u aangeven wat u positief vindt en waarom?
- Wat zijn naar uw mening verbeterpunten? Kunt u dat toelichten?

3. Ervaringen anoniem solliciteren in de praktijk (10 minuten)

- Wat vindt u van de kwaliteit van de binnengekomen sollicitaties? Kunt u dit toelichten?
- In hoeverre had u bij een geanonimiseerde kandidaat voldoende informatie om te beslissen om de kandidaat wel of niet uit te nodigen? Kunt u uitleggen waarom wel/niet?
- In hoeverre heeft u door deze pilot daadwerkelijk meer biculturele kandidaten uitgenodigd voor een eerste gesprek dan bij vacatures waarbij u de kandidaten niet anoniem geselecteerd had?
- Bent u in de praktijk ergens tegenaan gelopen m.b.t. anoniem solliciteren? Zo ja, waar liep u tegenaan?
 - Op welke manier(en) kunnen deze obstakels weggenomen worden? Welke oplossingen kunt u bedenken?

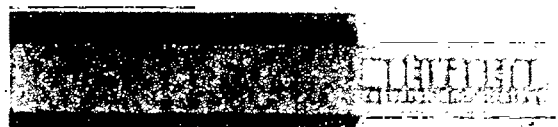
4. Beleving anoniem solliciteren (10 min)

- Heeft u voorafgaand aan de pilot de training 'Selecteren zonder vooroordelen' gevolgd?
- Zo ja, heeft de training bijgedragen aan het juist interpreteren van gedragingen van kandidaten uit de doelgroep tijdens het gesprek, zoals inzicht en begrip voor culturele verschillen, generatieverschillen, man/vrouw verschillen?
- Wat heeft de pilot anoniem solliciteren u gebracht?
- Welk effect heeft u ervaren van de pilot op uw kennis over anoniem solliciteren? Kunt u dat toelichten?
- Welk effect heeft u ervaren van de pilot op uw houding ten aanzien van anoniem solliciteren? Kunt u dat toelichten?
- Welk effect heeft u ervaren van de pilot op uw gedrag ten aanzien van anoniem solliciteren? Kunt u dat toelichten?

- In hoeverre denkt u dat het anoniem solliciteren heeft bijgedragen aan meer gelijke kansen voor kandidaten? Kunt u dat toelichten?
- In hoeverre merkt u dat er meer aandacht is voor het onderwerp anoniem solliciteren onder u en uw collega's? Hoe merkt u dat?
- In hoeverre merkt u dat er meer aandacht is voor diversiteit binnen uw team onder u en uw collega's? Hoe merkt u dat?
- In hoeverre merkt u dat het gedrag van uw collega's is veranderd ten aanzien van anoniem solliciteren? Kunt u dat toelichten?

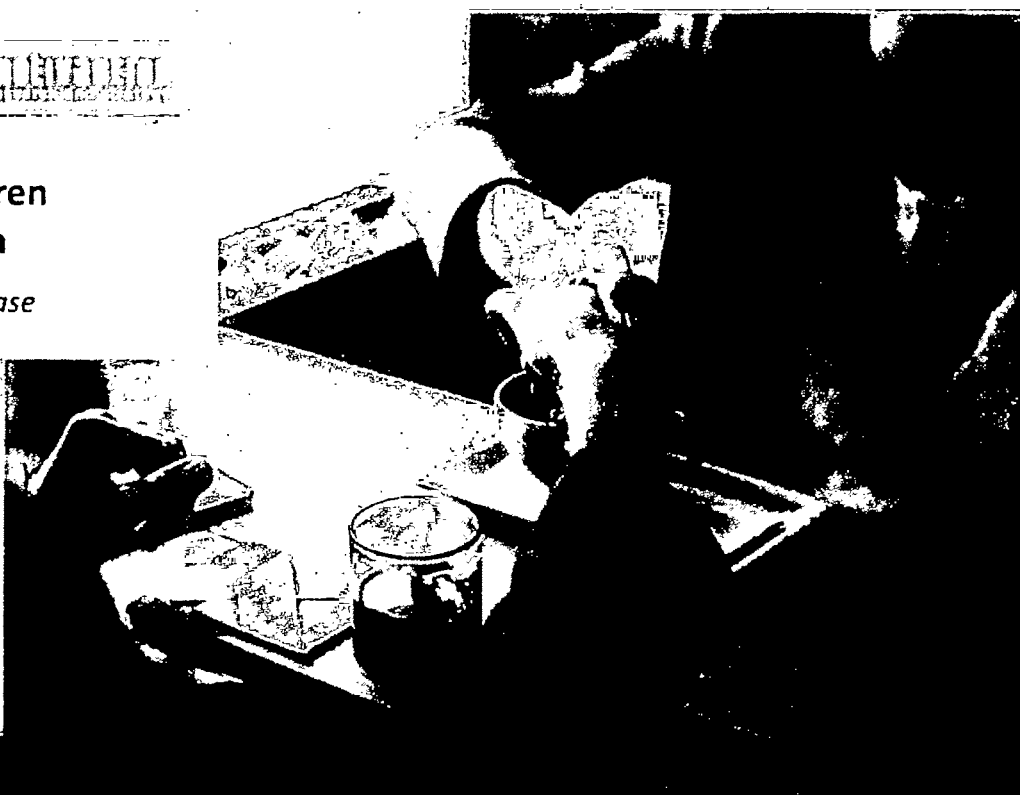
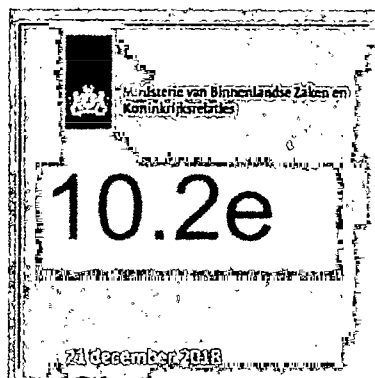
5. Samenvattend (5 minuten)

- Hoe heeft u de pilot anoniem solliciteren in de afgelopen periode ervaren? *INT vraag een rapportcijfer en bespreek de uitkomst. Vraag wat er nodig is om een punt hoger te krijgen.*
- Zou de pilot wat u betreft voortgezet moeten worden?
 - Waarom wel/niet?
- Heeft u nog laatste tips?
- Afsluiten en bedanken



Anoniem solliciteren bij FMHaaglanden

Evaluatierapport pilotfase



inhoudsopgave



Achtergrond en doelstelling	3
Onderzoeksopzet	6
Management summary	7
Resultaten Cijfermatige analyse	17
Resultaten Verdieping onder sollicitanten	31
Resultaten Verdieping onder vacaturehouders	39
Bijlagen	44

Achtergrond

Op verzoek van **1026** van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (hierna: BZK) en de projectgroep Anoniem solliciteren bij FMHaaglanden (Facilitair Management Haaglanden, hierna: FMH) heeft Motivaction International B.V. de pilot met anoniem solliciteren bij FMH geëvalueerd.

Aanleiding onderzoek

In het streven naar een meer diverse en inclusieve organisatie, heeft de minister van BZK eind 2015 het Charter Diversiteit ondertekend. Dit betekent dat er allerlei acties georganiseerd worden om bij BZK meer diversiteit en inclusie op de werkvloer te realiseren. Eén van die acties is het anoniem solliciteren. In overleg met de directie van FMH heeft BZK besloten een pilot met anoniem solliciteren te starten bij FMH. Dit is onder andere gebaseerd op de eerdere, positieve ervaring die de directeur heeft opgedaan met een pilot anoniem solliciteren bij de gemeente Den Haag én op basis van de ervaringen met een mini-pilot bij het kernministerie van BZK.

Het doel van de pilot luidt: *"Ervaring opdoen met anoniem solliciteren, waarbij met anoniem solliciteren wordt beoogd om onbewuste vooroordelen op basis van etnische afkomst, geslacht en leeftijd bij de briefselectie tegen te gaan"*. De achterliggende hypothese is dat anoniem solliciteren een positieve bijdrage zal leveren aan de diversiteit bij FMH doordat*:

- anoniem solliciteren een grotere diversiteit aan sollicitanten aantrekt;
- de diversiteit aan kandidaten die worden uitgenodigd voor een eerste gesprek toeneemt.

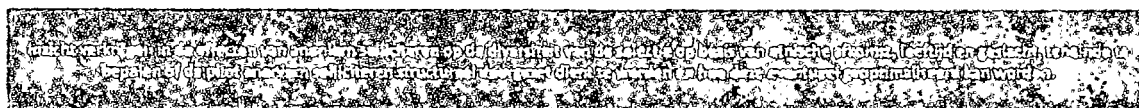
Voorafgaand aan de pilotperiode hebben vacaturehouders binnen FMH eveneens een training 'Selecteren zonder vooroordelen' gevolgd.

De pilot heeft plaatsgevonden van april 2018 tot en met september 2018. Tijdens de pilot zijn 16 vacatures uitgezet, variërend van functies in schaal 3 tot schaal 11. Een overzicht van de uitgezette vacatures staat in de bijlage.

* Hieronder wordt verstaan diversiteit op basis van etnische afkomst, leeftijd en geslacht.

Doel- en probleemstelling

De doelstelling van het onderzoek luidt als volgt:



Deze doelstelling kan worden vertaald naar de volgende onderzoeksvragen:

- Hoe is de samenstelling van de sollicitanten naar de relevante achtergrondkenmerken (leeftijd, geslacht en etnische afkomst)? **
- Hoe vaak worden sollicitanten uit de verschillende groepen uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek?*
- In welke mate heeft anoniem solliciteren invloed op de samenstelling van de sollicitanten naar de relevante achtergrondkenmerken?*
- In welke mate heeft anoniem solliciteren invloed op de samenstelling van de sollicitanten die worden uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek?*
- In hoeverre draagt de pilot anoniem solliciteren bij aan de diversiteit bij FMHaaglanden?*
- In hoeverre heeft de pilot invloed op kennis, houding en gedrag t.a.v. diversiteit bij de medewerkers (o.a. vacaturehouders en breder in de organisatie)?*
- Hoe wordt anoniem solliciteren ervaren door sollicitanten? Ervaren zij hierdoor meer gelijke kansen?*

* Niet de relevante achtergrondkenmerken die we in dit kader op de goede manier diversiteitskenmerken voor de pilot te weten etnische afkomst, geslacht, leeftijd, seksuele oriëntatie en arbeidsprestatie. De kenmerken seksuele oriëntatie en arbeidsprestatie zijn echter niet direct af te leiden uit de motivatiebrieven en/of cv's van sollicitanten. In het onderzoek zijn deze twee kenmerken daarom niet meegenomen en is enkel gekeken naar leeftijd, geslacht en etnische afkomst.



De pilot Anoniem solliciteren bij FMH (onderdeel van BZK) liep gedurende een half jaar, van april 2018 tot oktober 2018. Alle vacatures die FMH binnen die periode extern heeft uitgezet (ongeacht de schaal), vielen onder de anonieme procedure.^{*} De motivatiebrieven en cv's die voor één van de vacatures binnen de pilot zijn binnengekomen, zijn door een team Anoniem solliciteren van BZK handmatig geanonimiseerd. Daarbij zijn alle elementen uit de brieven en cv's geschrapt waaruit leeftijd, geslacht en afkomst te herleiden valt. Het uitgangspunt daarbij was dat dit niet leidde tot hiaten in de motivatie van sollicitanten en de inhoud van hun werkervaring en opleiding. Dat wil bijvoorbeeld zeggen dat het aantal jaren werkervaring onzichtbaar is gemaakt (omdat daaruit bij benadering de leeftijd kan worden afgeleid), maar dat de inhoud van die werkervaring zichtbaar blijft. BZK heeft er niet voor gekozen om de lay-out en opzet van de sollicitaties te standaardiseren binnen de pilot.

Na deze anonimisering werden de brieven en cv's doorgestuurd aan de selectiecommissies voor de verschillende vacatures en werd de eerste brievenselectie gemaakt. Van de sollicitanten die uitgenodigd werden voor een sollicitatiegesprek waren in de daaropvolgende (gespreks)rondes wel alle gegevens beschikbaar voor de selectiecommissies.

Om de pilot te evalueren zijn de cijfermatige gegevens (zoals aantal sollicitanten en aantal uitgenodigde sollicitanten) uit de pilotperiode (april t/m oktober 2018) vergeleken met een referentieperiode. De referentieperiode betrof eveneens een half jaar, van januari t/m juli 2017. De cijfers uit beide periodes worden met elkaar vergeleken om te achterhalen of de pilot een (cijfermatig) effect heeft op de verdeling van de sollicitanten en de kans op een uitnodiging voor verschillende groepen (op basis van etnische afkomst, leeftijd en geslacht).

^{*} Met uitzondering van de vacatures bedoeld die niet in de 0 fase (intern bij FMH of BZK) zijn vervuld.

Onderzoekstraject

Gefaseerde opzet

De evaluatie van de pilotfase anoniem solliciteren bestond uit vier onderdelen:

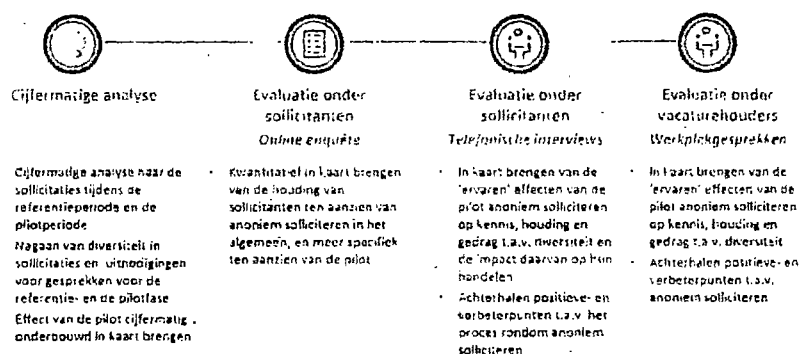
Cijfermatige analyse

Online enquête onder sollicitanten

Kwalitatieve evaluatie onder sollicitanten d.m.v. telefonische interviews

Kwalitatieve evaluatie onder vacaturehouders d.m.v. werkplekgesprekken

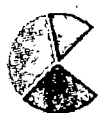
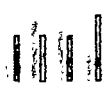
Deze opzet gaf de mogelijkheid niet slechts in kaart te brengen of de pilot met anoniem solliciteren objectief tot verandering in de verdeling van sollicitanten bij FMH heeft geleid, maar ook te achterhalen hoe sollicitanten en vacaturehouders de pilot met anoniem solliciteren ervaren hebben en wat de impact van de pilot geweest is op de kennis en houding en het gedrag van zowel sollicitanten als vacaturehouders met betrekking tot anoniem solliciteren en diversiteit.



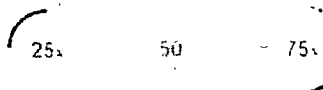
motivation
research and strategy

management summary

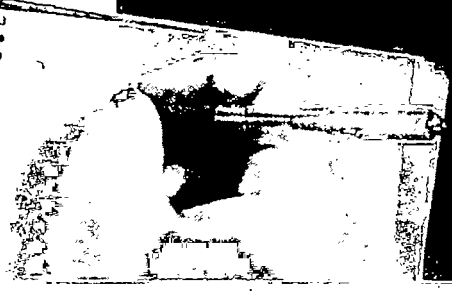
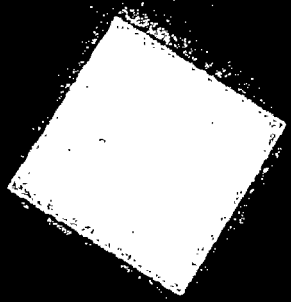
More Charts



Easy Pie Charts



motivation



Management summary



Cijfermatige analyse: meer vacatures en meer sollicitaties tijdens pilot

Bij de cijfermatige analyse is gefocust op de verdeling van sollicitanten naar de relevante achtergrondkenmerken en de kans die verschillende groepen sollicitanten (op basis van geslacht, leeftijd en etniciteit) hebben om uitgenodigd te worden voor een sollicitatiegesprek, om zodoende in kaart te brengen of de pilot heeft bijgedragen aan een meer gelijke kans voor groepen die normaliter 'achtergesteld' worden en een grotere diversiteit aan uitgenodigde sollicitanten. Hierbij zijn data over sollicitanten tijdens de referentieperiode (115 sollicitanten) afgezet tegen data verzameld tijdens de pilot (463 sollicitanten). Op basis van de analyses kunnen we de volgende conclusies trekken:

Meer sollicitatie interesse met anoniem solliciteren

- Tijdens de pilot hebben er relatief meer personen gesolliciteerd op een functie bij FMHaaglanden. Het aantal sollicitanten tijdens de pilot was 463, waar dat tijdens dezelfde periode een jaar eerder 115 was. Dat kan er deels mee te maken hebben dat het aantal vacatures hoger lag (16 om 9) en dat de aard van de vacatures die zijn uitgezet tijdens de pilot iets anders was. Tijdens de pilot zijn er onder andere vier functies uitgezet in de schalen 3 t/m 6, terwijl tijdens de referentieperiode enkel vacatures voor functies in de schalen 7 t/m 12 hebben uitgestaan. Ook andere factoren kunnen een rol spelen in het hogere aantal sollicitanten, zoals de periode in het jaar of de staat van de Nederlandse economie en werkgelegenheid.

Sollicitanten in de leeftijd van 18 t/m 29 jaar en met een biculturele achtergrond hebben meer interesse

- In vergelijking met de referentieperiode hebben sollicitanten in de leeftijd van 18 t/m 29 jaar vaker gesolliciteerd tijdens de pilot (25% vs. 9%). Daarnaast hebben er verhoudingsgewijs meer sollicitanten met een biculturele achtergrond gesolliciteerd (35% vs. 27%).
- Voor alle andere subgroepen op basis van geslacht en leeftijd zijn er geen verschillen tussen de pilotperiode en de referentieperiode. Die groepen hebben tijdens de anonieme procedure relatief gezien net zo vaak gesolliciteerd als tijdens de pilotperiode.

Management summary



Cijfermatige analyse: geen verschil in kans op uitnodiging tussen pilot en referentieperiode

Sollicitanten tussen 18 t/m 29 jaar hebben minder kans om uitgenodigd te worden

- Als we kijken naar de geschatte kans voor verschillende groepen om uitgenodigd te worden voor een sollicitatiegesprek, blijkt dat sollicitanten in de leeftijd van 18 t/m 29 jaar in het algemeen minder kans hebben om uitgenodigd te worden voor een sollicitatiegesprek (dan 30- t/m 39-jarigen).
- Daarnaast hebben drie groepen een iets verminderde de kans om uitgenodigd te worden (t.o.v. een referentiegroep)
 - mannen (ten opzichte van vrouwen);
 - sollicitanten in de leeftijd van 40 t/m 49 jaar en 50 jaar en ouder (ten opzichte van sollicitanten tussen de 30 en 39 jaar oud);
 - sollicitanten met een biculturele achtergrond (ten opzichte van sollicitanten die autochtoon Nederlands zijn).*

Verschillen in kans op uitnodiging blijven gelijk tijdens pilot

- De 'normale' verschillen in kans op uitnodiging houden stand tijdens de pilot. Dat wil zeggen dat ook tijdens de pilot mannen, sollicitanten met een biculturele achtergrond en sollicitanten van 18 t/m 29 jaar (iets) minder kans hadden om uitgenodigd te worden voor een sollicitatiegesprek dan bijvoorbeeld autochtone Nederlanders en vrouwen.
- Daarnaast lag de kans om uitgenodigd te worden voor een sollicitatiegesprek tijdens de pilot sowieso lager dan tijdens de referentieperiode, wat te maken heeft met het grotere aantal sollicitanten tijdens de pilotperiode.

Aantallen te klein om effect van pilot op diversiteit te kunnen vaststellen

- Dat we geen significante verschillen zien tussen de pilotperiode en referentieperiode wil niet zeggen dat er geen verschillen zijn. Deze zijn er wel, maar het betreft slechts marginale verschillen, waarbij de richting is dat anoniem solliciteren leidt tot meer diversiteit qua sollicitanten, mede in de uitnodigingen. Door de huidige omvang van de pilot zijn deze verschillen echter niet significant. Daarom moeten we concluderen dat bij de huidige verschillen tussen beide periodes het aantal (uitgenodigde) sollicitanten tijdens de pilot en referentieperiode te klein is om uitspraken te doen over een mogelijk effect van de pilot met anoniem solliciteren. Waren de verschillen tussen beide periodes groter geweest, dan had eventueel wel een effect van de pilot vastgesteld kunnen worden.

* Niet bicultureel bedoelen we alle sollicitanten die niet autochtoon Nederlands zijn, maar een andere etnische achtergrond hebben zoals Turks, Marokkaans, Surinaams, Antilliaans/Caribisch, overig niet westerse of overig westerse.



Verdieping onder sollicitanten: overwegend positief in het algemeen, maar verdeeld over nut

over anoniem solliciteren

In het algemeen zijn sollicitanten overwegend positief over anoniem solliciteren, zo blijkt uit de online enquête en de interviews. Sollicitanten vinden het in principe een goed middel om meer gelijke kansen te creëren op de arbeidsmarkt en ze vinden ook dat het Rijk hiermee het goede voorbeeld geeft.

Tegelijkertijd is er een aanzienlijk deel dat niet per se een voorkeur heeft voor anoniem solliciteren boven een normale sollicitatieprocedure, omdat ze denken dat er in het anonieme proces belangrijke informatie over hen verloren gaat. Het heeft dus ook een keerzijde.

iteren

Over de mate waarin de anonieme procedure bijdraagt aan meer diversiteit zijn sollicitanten verdeeld. De reden hiervoor is dat sollicitanten tijdens gesprekken alsnog uit de anonimiteit treden, waardoor (onbewuste) vooroordelen mogelijk alsnog een rol spelen bij de uiteindelijke selectie.

Ook het nut van de pilot bij FMH wordt door sommigen betwist.

anoniem solliciteren doet met hun eigen kansen

Over de mate waarin de pilot met anoniem solliciteren hun eigen kansen beïnvloed heeft zijn sollicitanten verdeeld. 20% denkt baat te hebben gehad bij de anonimiteit, 20% juist niet. De overige sollicitanten verwachten niet dat de pilot effect heeft gehad op hun eigen kansen.

Voor veruit de meeste sollicitanten is de anonimiteit geen extra reden geweest om te solliciteren. Voor slechts één op de tien sollicitanten (9%) was het dat wel. Dat lijkt vooral het geval te zijn onder oudere sollicitanten en biculturele sollicitanten, maar die verschillen zijn niet significant vanwege te lage aantallen.

rukt van of gedaan met het feit dat de procedure

- Het merendeel van de sollicitanten wist weliswaar dat de procedure anoniem was (82%), maar weinigen hebben daar verder iets van gemerkt in het verdere proces. Het enige dat naar voren kwam was dat enkele sollicitanten de behoefte hadden gehad van tevoren te bellen naar de vacaturehouder, en dat dat in de huidige opzet niet mogelijk was. Wel hadden ze de mogelijkheid om via de mail aanvullende informatie over de vacature op te vragen bij het team Anoniem solliciteren van BZK.
- Daarnaast kwam tijdens de gesprekken naar voren dat eigenlijk geen van de sollicitanten rekening had gehouden met de anonimisering bij het opstellen van hun cv en brief en de inhoud of formulering daarop had aangepast. Een enkeling had het wel overwogen, maar alsnog niet gedaan.

Management summary



Verdieping onder vacaturehouders: idee achter anoniem solliciteren is positief en het proces verliep over het algemeen goed

De meeste vacaturehouders hadden voorafgaand aan de pilot een redelijk beeld van anoniem solliciteren. De meesten zagen het als een positief concept, en vonden dat het Rijk hiermee het goede voorbeeld gaf voor een maatschappelijk probleem, hoewel niet iedereen er de relevantie van in zag om er een pilot mee te starten bij FMH.

Men was vooral benieuwd wat de pilot op zou brengen, maar de meeste vacaturehouders hadden geen vastomlijnde verwachtingen. Ook vanuit FMH waren er naar hun idee geen specifieke doelstellingen op het gebied van diversiteit aan gekoppeld.

De belangrijkste bevindingen van de pilot zijn:

- Met betrekking tot het proces van de pilot hadden vacaturehouders iets andere verwachtingen dan uiteindelijk het geval was. Veel vacaturehouders hadden verwacht dat slechts persoonsgegevens en foto's van sollicitanten onzichtbaar zouden worden gemaakt, omdat daaruit leeftijd, geslacht en etniciteit zijn af te leiden. In werkelijkheid ging de anonimisering verder dan dat: ook jaren werkervaring waren niet herleidbaar (omdat dit bij benadering de leeftijd kan onthullen) en zelfs hobby's en vrijetijdsbesteding waren in sommige gevallen weggestreept. Denk daarbij bijvoorbeeld aan iemand die in zijn vrije tijd penningmeester is bij een Turkse moskee, waardoor de vrijetijdsbesteding een indicatie van de etniciteit van de sollicitant kan zijn.

De belangrijkste bevindingen van de pilot zijn:

Ondanks dat de anonimisering verder reikte dan door sommige vacaturehouders verwacht, vormde het gebrek aan informatie geen obstakel voor de meeste vacaturehouders. De meesten gaven aan normaliter ook al met name op opleiding en werkervaring gericht te zijn. Wel gaven sommigen aan normaal te zoeken naar een type kandidaat op geslacht of leeftijd die de balans of dynamiek binnen hun team ten goede zou komen, wat door de pilot niet langer mogelijk was.

Voor sommige meer specialistische functies gaven de vacaturehouders aan soms te weinig informatie te hebben over de inhoudelijke werkervaring van de kandidaten. Voor vacatures waarbij de pool aan mogelijke kandidaten beperkt was, vormde dat soms een belemmering tijdens het selectieproces.

- Ook vonden sommigen dat de anonimisering zijn doel voorbij was geschoten doordat hobby's soms waren verwijderd, maar dat vormde verder op zich geen belemmering bij de selectie.

Management summary



Verdieping onder vacaturehouders: welnig opgeleverd in termen van diversiteit, maar wel het goede voorbeeld vanuit het Rijk

Volgens de vacaturehouders waren er drie verbeterpunten op procesmatig gebied

Veruit het belangrijkste was dat er soms wat willekeur leek te zitten in welke gegevens wel en niet werden verwijderd uit de cv's en motivatiebrieven. In eerste instantie en in een enkele geval werden gegevens uit cv's gelakt. Dat weglakken gebeurde soms te licht, waardoor gegevens nog leesbaar waren.*

De communicatie en logistieke afhandeling van de sollicitatietrajecten verliep in sommige gevallen rommelig.

Sommigen vonden dat de handmatige anonimisering de doorlooptijd tijdens het selectieproces wat te veel vertraagde. (Anderen vonden dat juist meevallen)

De meeste vacaturehouders hadden naar eigen zeggen niet de indruk dat de anonieme procedure leidde tot andere sollicitanten dan normaal. Ook onder de uitgenodigde sollicitanten zaten in de meeste gevallen geen personen die een ander profiel hadden dan gangbaar is bij normale sollicitatieprocedures. Bij enkele vacatures was er wel sprake van een (uitgenodigde) sollicitant die een opvallend profiel had.

Ook met betrekking tot het bewustzijn ten aanzien van de relevantie van diversiteit binnen de organisatie heeft de pilot volgens de meeste vacaturehouders niet een heel sterk effect gehad. Er wordt niet meer over diversiteit gesproken bijvoorbeeld dan voorheen. Wel zei een enkeling zich zelf meer bewust te zijn van de eigen valkuilen door de pilot. Hier droeg ook de training 'Selecteren zonder vooroordelen' aan bij.

Het merendeel van de vacaturehouders vindt dat het Rijk het goede voorbeeld geeft met de pilot, maar als er een vervolg aan gegeven wordt, raadt het merendeel van de vacaturehouders aan goed naar de opzet te kijken. Binnen de huidige opzet wegen niet voor alle functies de (meer procesmatige) nadelen op tegen de voordelen van anoniem solliciteren. Sommigen suggereren een ander middel in te zetten tegen (onbewuste) vooroordelen tijdens het sollicitatieproces, anderen suggereren anoniem solliciteren voort te zetten, maar bijvoorbeeld niet voor alle functies.

* Het weglakken heeft alleen in een enkel eerste geval plaatsgevonden. Daarbij bleven inderdaad gegevens nog leesbaar, waarbij het proces is aangepast en gegevens in het geheel zijn verwijderd uit motivatiebrieven en cv's

Management summary | Aanbevelingen

Op basis van de conclusies die voortvloeien uit de evaluatie van de pilot, geven wij de volgende aanbevelingen mee aan BZK en de projectgroep Anoniem solliciteren binnen FMH. Daarbij zijn er twee aanbevelingen over de pilot zelf (1 en 2) en drie aanbevelingen over het proces (3 t/m 5).

1. Het aantal aanmeldingen

- Het aantal sollicitanten tijdens de pilotperiode en referentieperiode van deze pilot was te klein om vast te stellen wat het effect van de pilot was op de diversiteit bij FMH, met name als het aankomt op sollicitanten die zijn uitgenodigd voor een gesprek (of zelfs zijn aangenomen). Om meer duidelijkheid te krijgen over de effecten van anoniem solliciteren zou BZK er daarom goed aan doen een uitgebreidere pilot op te zetten, waarbij meer vacatures (en sollicitanten) deel uitmaken van de pilot.

2. Pilot naar een nieuw concept doorzetten

- Ondanks dat er geen significante verschillen qua diversiteit zijn vast te stellen op basis van de pilot, is het wel zo dat de pilot (waaronder o.a. de training over selecteren zonder vooroordelen) positief heeft bijgedragen aan het bewustzijn over de relevantie van diversiteit binnen de organisatie. Daarnaast vond men de pilot overwegend een goed signaal, zowel intern als extern en vond men dat FMH met de pilot het goede voorbeeld geeft. Dat pleit ervoor om de pilot door te zetten.
- Er zijn echter wel elementen in de opzet die verbeterd zouden kunnen worden. Qua opzet kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een uitgekleepte variant van anonimiseren (waarbij bijvoorbeeld hobby's etc. niet geschrapt worden) of een meer gestandaardiseerde vorm (waarbij voor iedere sollicitant precies dezelfde gegevens bekend zijn, in hetzelfde format). Ook kan een ander concept binnen FMH worden overwogen, zoals een toetsingscommissie die (steekproefsgewijs) controleert hoe vacaturehouders hun werving- en selectieproces aanpakken en of zij daarin geen keuzes maken die eventueel beïnvloed zijn door persoonlijke voorkeuren of (onbewuste) vooroordelen. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat niet elke vorm van anoniem solliciteren zich leent voor elke functie. Per schaal zou ingeschat kunnen worden welk concept daarvoor het beste werkt. Voortzetten (en uitbreiden) van de pilot heeft echter wel de aanbeveling.

Management summary | Aanbevelingen

Mocht er in de toekomst opnieuw geëxperimenteerd worden met anoniem solliciteren of mocht het in de toekomst structureel vorm krijgen binnen FMH, dan zijn de volgende procesmatige aanbevelingen van belang.

3 Stroomlijnen proces

- In het huidige pilot zaten nog enkele kinderziekten, en het is van belang dat die bij een eventueel vervolg opgelost worden. Daarbij moet vooral worden gedacht aan eenduidig verwijderen van informatie en (nog) duidelijke(re) handleidingen over wat voor informatie wel en niet onzichtbaar gemaakt moet worden in de brieven en cv's. Daarnaast zijn verbeteringen nodig die de communicatie en logistiek meer stroomlijnen, zodat vacatures tijdig afgemeld worden en sollicitanten tijdig bericht krijgen.

4 Verwachtingen van vacaturehouders helder maken

- De verwachtingen van de pilot waren bij sommige vacaturehouders niet helemaal duidelijk. Bij een eventueel vervolg is het goed duidelijk te maken aan de vacaturehouders wat de anonimisering van de brieven en cv's precies omhelst en of er eventuele diversiteitsdoelstellingen aan gekoppeld zijn. Ook vacaturehouders zelf kunnen hierin wellicht een meer proactieve rol aannemen.

5 Aanpak van de sollicitatieprocedure verbeteren

- Bij het indienen van de sollicitaties werd aangegeven dat het een anonieme procedure betrof en het merendeel van de sollicitanten was hier ook van op de hoogte. Bij een eventueel vervolg is het wellicht goed om sollicitanten los van de kennisgeving dat het een anonieme procedure betreft enkele tips mee te geven hoe zij met de anonimisering van hun gegevens om kunnen gaan in hun brief en cv, zodat de inhoud van hun werkervaring en opleiding alsnog goed naar voren komt, en op welke manier zij in hun brief zaken uit hun cv kunnen toelichten zonder dat daarbij gegevens naar voren komen die herleidbaar zijn naar geslacht, leeftijd of afkomst.

Aandachtspunten bij de evaluatie 1/2

Hieronder staan een aantal zaken die goed zijn om in het achterhoofd te houden bij de beoordeling van de onderzoeksresultaten.

Grootte van de pilot in relatie tot gevonden verschillen

Het totaal aantal sollicitanten tijdens de referentieperiode was 115. Daarvan zijn er 29 uitgenodigd voor een gesprek en uiteindelijk 3 aangenomen. Tijdens de pilotperiode waren er 463 sollicitanten, waarvan 58 uitgenodigd en 16 aangenomen. Met deze aantallen is het in principe mogelijk om een eventueel effect van de pilot vast te stellen op de diversiteit van het aantal sollicitanten en uitgenodigde sollicitanten, mits er een duidelijk verschil zit tussen beide perioden. Wat betreft het aantal *uitgenodigde* sollicitanten zijn er bij de pilot van FMH op het oog lichte verschillen in aantal in vergelijking met de referentieperiode. Deze verschillen zijn echter niet groot genoeg om significant te zijn en van een daadwerkelijk effect van de pilot op de diversiteit aan uitgenodigde sollicitanten te kunnen spreken.

Referentieperiode en pilotperiode

In onderhavige evaluatie zijn de verzamelde gegevens van de pilot vergeleken met een referentieperiode die weliswaar dezelfde tijdsduur had (6 maanden), maar wel een iets andere periode in het jaar besloeg. De pilotperiode liep van april 2018 tot oktober 2018, terwijl de referentieperiode de maanden januari 2017 tot juli 2017 besloeg. Bij voorkeur worden de identieke periodes met elkaar vergeleken, om seizoenseffecten uit te sluiten. Tijdens de zomermaanden (augustus, september) kan bijvoorbeeld een ander type sollicitant solliciteren dan tijdens de wintermaanden (januari, februari). Mogelijke invloed daarvan op de bevindingen kan niet uitgesloten worden, tegelijkertijd achten wij de kans dat dit effect heeft klein. Immers zien wij in de pilot dat er sowieso meer vacatures zijn dan in de referentieperiode, ook in de maanden die met elkaar overlappen in beide periodes.

Vergelijkbaarheid referentieperiode en pilotperiode qua type vacatures

Los van het feit dat de referentieperiode een iets ander tijdsbestek besloeg dan de pilotperiode, zijn er tijdens de pilotperiode ook beduidend meer vacatures uitgezet dan tijdens de referentieperiode (16 om 9). Daarnaast was over het geheel genomen de aard van de uitgezette vacatures anders. Tijdens de referentieperiode in 2017 zijn er uitsluitend vacatures uitgezet in de schalen 7 t/m 12. Tijdens de pilot waren er vier vacatures die in een lagere schaal vielen (3 t/m 6), zoals telefonist(e) of servicemedewerker. Het type sollicitanten (naar leeftijd, geslacht of etniciteit) kan iets afwijken op dit type vacatures.

Aandachtspunten bij de evaluatie 2/2

Aangenomen sollicitanten

Bij de cijfermatige evaluatie van de pilot is niet gekeken naar het effect van de pilot op de diversiteit aan sollicitanten die zijn aangesteld voor een functie. Enerzijds waren de aantallen daarvoor te laag: er waren 3 externe kandidaten aangesteld tijdens de referentieperiode, en 16 tijdens de pilotperiode. Daarnaast richtte de pilot met anoniem solliciteren zich op de eerste fase van het sollicitatietraject, waarbij een selectie op basis van brieven en cv's moest worden gemaakt. In de daaropvolgende fases van het traject waren de gegevens van de uitgenodigde sollicitanten bij de vacaturehouders bekend en bij de gesprekken traden de sollicitanten uiteraard sowieso uit de anonimiteit. Wel is aandacht besteed aan de rol die de (culturele) achtergrond en eventuele (onbewuste) vooroordelen van de vacaturehouder kunnen spelen in sollicitatiegesprekken. Alle vacaturehouders hebben op voorhand hierover een training gevolgd, 'Selecteren zonder vooroordelen'.

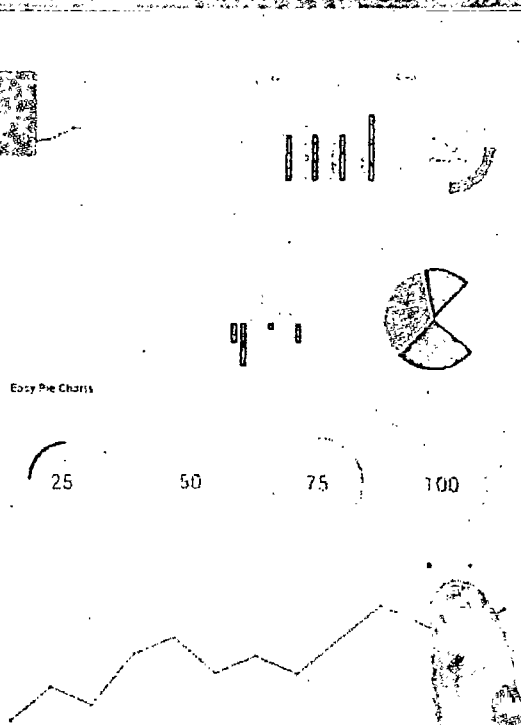
Media-aandacht voor de pilot

Tijdens de pilot is er vanuit de media (Volkskrant, RTL) aandacht geweest voor de pilot met anoniem solliciteren bij BZZ. In de berichtgeving komen enkele kritische punten aan bod. Ten eerste wordt gesteld dat sollicitanten in hun brief geen verklaring mogen geven voor mogelijke hiaten in hun cv. Dat is een verkeerde aanname: het is sollicitanten wel toegestaan een verklaring te geven in de brief, maar zij moeten daarbij wel rekening houden dat uit de (formulering van de) verklaring niet hun leeftijd, geslacht of etniciteit valt te herleiden. Uit de evaluatie blijkt echter wel dat sollicitanten bij hun opstellen van hun brief en cv veelal niet hebben stil gestaan bij de anonimisering en hun (de formuleringen in) hun brief of cv daarop hebben aangepast.

Daarnaast wordt in de berichtgeving de hypothetische situatie geschetst dat een vluchteling in het verleden zeer relevante ervaring heeft opgedaan, maar na gedwongen migratie tijdelijk minder relevante werkervaring heeft gehad. Dit wordt als problematisch gepresenteerd, maar het hiaat in dit cv hoeft tijdens de anonieme procedure juist geen belemmering te vormen, omdat jaartallen bij werkervaring geschrapt werden (omdat die een indicatie kunnen geven van de leeftijd van de sollicitant). In eerste instantie is dus niet zichtbaar wanneer precies welke werkervaring en opleidingservaring is opgedaan.

Cijfermatige analyse

- Toelichting analyses
- Resultaten



Cijfermatige analyse | Methode en opzet

Eén van de manieren waarop de pilot geëvalueerd is, is door middel van een cijfermatige analyse. Hiervoor zijn de sollicitaties in de pilotfase vergeleken met een eerdere referentieperiode. Deze referentieperiode besloeg eveneens een periode van een half jaar, van januari tot juli 2017. Voor beide perioden heeft FMH per sollicitant verschillende diversiteitskenmerken en achtergrondgegevens in kaart gebracht, waaronder geslacht, leeftijd en status van de sollicitant (aangesteld, uitgenodigd voor een gesprek, op basis van brief afgewezen).

Aanvullend op deze gegevens heeft Motivaction van alle sollicitanten de etniciteit in kaart gebracht. Medewerkers van Motivaction hebben alle cv's en motivatiebrieven bekeken en de etniciteit vastgesteld op basis van zes kenmerken: voornaam, achternaam, etniciteit benoemd in brief, etniciteit benoemd in cv, toelakennis en de foto. In twijfelgevallen is gebruik gemaakt van Google, LinkedIn, Facebook en een lijst met veel voorkomende TMSA-achternamen. In een klein aantal gevallen is de categorie *etniciteit onbekend* toegewezen aan een kandidaat.



Cijfermatige analyse

Om eventuele cijfermatige effecten van de pilot met anoniem solliciteren in kaart te brengen, hebben we gekeken naar de verdeling van sollicitanten op drie achtergrondkenmerken: etniciteit, leeftijd en geslacht.

In eerste instantie is in kaart gebracht wat de verdeling was van sollicitanten tijdens de referentieperiode en hoe voor de verschillende groepen de kans is om uitgenodigd te worden voor een sollicitatiegesprek tijdens een normale, niet-geanonimiseerde sollicitatieprocedure. Vervolgens zijn de gegevens van de pilot hiernaast gelogd en is gekeken wat de verdeling van sollicitanten naar achtergrondkenmerken was tijdens de pilot en hoe groot de kans op een uitnodiging voor een gesprek voor de verschillende groepen tijdens de pilot was. Vervolgens is gekeken of er tussen referentieperiode en pilotperiode een (significante) verschuiving waar is te nemen.

Voor het analyseren van de data is gebruik gemaakt van de software R en Stan. Alle analyses zijn uitgevoerd door een senior methodoloog.

Cijfermatige analyse | Methode en opzet



We starten dit hoofdstuk met een overzicht van de belangrijkste conclusies die voortvloeien uit de cijfermatige analyse. Vervolgens tonen we de in kaart gebrachte gegevens en de uitkomsten van de analyses:

- Overzicht van het aantal vacatures en aantal sollicitanten naar status

- Verdeling van alle sollicitanten naar etniciteit, leeftijd en geslacht tijdens de referentieperiode en de pilotperiode

- Verdeling van de sollicitanten die voor een gesprek zijn uitgenodigd naar etniciteit, leeftijd en geslacht tijdens de referentieperiode en de pilotperiode

- Uitkomsten van de analyse naar de kans op uitnodiging voor verschillende subgroepen

- Verschil in kans op uitnodiging tussen referentieperiode en pilotperiode naar de drie achtergrondkenmerken (eticiteit, leeftijd en geslacht)

Naar verhouding meer sollicitanten tijdens pilot met anoniem solliciteren

Tijdens de pilotperiode hebben naar verhouding meer sollicitanten gesolliciteerd op één van de uitgezette vacatures dan tijdens de referentieperiode. Op de 16 vacatures hebben in totaal 463 personen gereageerd. Tijdens de referentieperiode waren er 115 sollicitanten voor 9 vacatures.

Kans op een uitnodiging voor een gesprek lager tijdens pilot

Hoewel er verhoudingsgewijs meer sollicitanten waren tijdens de pilotperiode zijn er niet evenredig meer sollicitanten uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek. De kans op een uitnodiging voor een sollicitatiegesprek lag daardoor tijdens de pilotperiode in het algemeen dus lager dan tijdens de referentieperiode.

Meer sollicitaties van Nederlanders met een biculturele achtergrond tijdens pilot

Tijdens de pilot met anoniem solliciteren zijn er naar verhouding meer sollicitaties binnengekomen van personen met een biculturele achtergrond. Tijdens de referentieperiode was het aandeel autochtone sollicitanten circa 73%. Tijdens de pilot lag dat aandeel op 62%. Ook waren er relatief meer jonge sollicitanten tijdens de pilot. Tijdens de referentieperiode was 9% van de sollicitanten tussen de 18 en 29 jaar. Gedurende de pilot lag dat aandeel beduidend hoger, op 25%.

Zelfde type sollicitanten uitgenodigd als tijdens referentieperiode

Als we inzoomen op de sollicitanten die uitgenodigd zijn voor een gesprek, zien we geen verschillen meer tussen referentieperiode en pilotperiode. Het type sollicitant (naar

etniciteit, leeftijd en geslacht) dat werd uitgenodigd in de referentieperiode wijkt op totaalniveau niet significant af van het type sollicitant dat is uitgenodigd tijdens de pilot. De toename van het aantal sollicitaties onder jongeren en Nederlanders met een biculturele achtergrond hebben dus niet geresulteerd in meer uitnodigingen voor die groepen sollicitanten.

Groepen die normaal minder kans hebben om uitgenodigd te worden hadden ook tijdens de pilot minder kans

Normaliter hebben 18- t/m 29-jarigen minder kans om uitgenodigd te worden voor een sollicitatiegesprek bij FMH en is die kans voor mannen, biculturele sollicitanten en sollicitanten van 40 jaar en ouder iets verminderd. Tijdens de pilot houdt dit stand. Vrouwen worden nog steeds iets vaker uitgenodigd dan mannen, jongere sollicitanten (tot 29 jaar) worden minder vaak uitgenodigd en autochtone Nederlanders krijgen iets vaker een uitnodiging voor een gesprek dan Nederlanders met een biculturele achtergrond.

Op het oog verschillen, maar aantallen te klein om over een effect te spreken

De cijfers lijken op het oog te wijzen op een verschil in de kans om uitgenodigd te worden tussen referentieperiode en pilotperiode, maar de aantallen zijn te klein om hier significantie uitspraken over te kunnen doen. Over het algemeen zijn er slechts marginale verschillen en kunnen we niet spreken van een verschuiving. Daarmee moet op basis van de huidige pilot gesteld worden dat de pilot met anoniem solliciteren geen effect heeft gehad op de diversiteit aan sollicitanten die is uitgenodigd voor een gesprek bij FMH. Echter zou bij een andere omvang van de pilot het effect anders kunnen uitwijken.

Resultaten | Aantal vacatures en sollicitanten

Beduidend meer sollicitanten tijdens pilotperiode dan tijdens referentieperiode

Het aantal vacatures dat is uitgezet tijdens de pilotperiode lag hoger dan tijdens de referentieperiode. Tijdens de pilotperiode zijn er 16 vacatures uitgezet, variërend van schaal 3 tot schaal 11. Tijdens de referentieperiode waren dit er 9, variërend van schaal 7 tot schaal 12.

Het aantal sollicitanten tijdens de pilotperiode was circa vier keer hoger dan tijdens de referentieperiode. Tijdens de pilotperiode hebben in totaal 463 sollicitanten gesolliciteerd op een functie. Tijdens de referentieperiode waren dat er 115.

Op basis van de beschikbare gegevens is niet vast te stellen of de toename van het aantal sollicitanten een verdienste is van de pilot of dat bijvoorbeeld het type vacatures dat is uitgezet tijdens de pilotperiode hier een rol in heeft gespeeld.

De kans op een uitnodiging voor een gesprek was lager tijdens de pilotperiode dan tijdens de referentieperiode:

Tijdens de referentieperiode zijn 29 van de 115 sollicitanten uitgenodigd voor een gesprek: 25% kans.

Tijdens de pilotperiode zijn 58 van de 463 sollicitanten uitgenodigd voor een gesprek: 12,5%

Een overzicht van alle uitgezette vacatures is opgenomen in de bijlage

	Referentieperiode	Pilotperiode
Aantal vacatures	9	16
Aantal sollicitanten	115	463
Aantal aangenomen sollicitanten*	3	16
Aantal uitgenodigde sollicitanten**	29	58
Aantal sollicitanten afgewezen na brief	83	399
Aantal teruggetrokken sollicitanten	3	6

* Niet alle vacatures zijn vervuld tijdens de pilotperiode. Wel zijn voor enkele functies meerdere personen aangesteld. Voor het merendeel van de vacatures tijdens de referentieperiode is een interne kandidaat aangesteld.

** Dit betreft alle sollicitanten die niet zijn afgewezen op basis van hun brief of zichzelf hebben teruggetrokken. De zes personen die zichzelf hebben teruggetrokken zijn niet opgenomen in verdere analyses

Resultaten | Aantal sollicitanten naar etniciteit





Relatief meer sollicitanten met een niet-westerse achtergrond tijdens pilotperiode

Etniciteit

De verdeling van sollicitanten naar etnische achtergrond is grotendeels gelijk tussen de referentieperiode en de pilotperiode. Het aandeel autochtone sollicitanten is veruit het grootst.

Tussen de referentieperiode en de pilotperiode zijn wel enkele verschuivingen zichtbaar. Het aandeel autochtone sollicitanten is afgenomen van ruim 73% tijdens de referentieperiode tot bijna 62% tijdens de pilot. In verhouding zijn er relatief meer sollicitanten geweest met een niet-westerse achtergrond gedurende de pilot.

Het aandeel Antilliaanse/Caribische en overige niet-westerse sollicitanten is significant groter tijdens de pilotperiode dan tijdens de referentieperiode.

	Referentie	Pilot	Referentie	Pilot
Autochtoon	82	281	73,2	61,5 
Turks	4	21	3,6	4,6
Marokkaans	1	15	0,9	3,3
Antilliaans/ Caribisch	1	17	0,9	3,7 
Surinaams	14	55	12,5	12
Overig niet- westers	5	52	4,5	11,4 
Overig westers	5	9	4,5	2
Onbekend*	0	7	0	1,5 
Totaal**	112	457	100	100



Een oranje pijltje betekent dat het aandeel van deze groep significant lager is ten opzichte van de referentieperiode. Een groen pijltje duidt op een significant hoger aandeel in vergelijking met de referentieperiode.

* Van 7 sollicitanten uit de pilotfase kon de etniciteit niet achterhaald worden. Die sollicitanten zijn niet meegenomen in verdere analyses.

** Het totaal aantal wijkt hier iets van de vorige pagina, omdat teruggetrokken sollicitanten niet zijn meegenomen in de analyses.

Resultaten | Aantal sollicitanten naar leeftijd en geslacht

Meer jonge sollicitanten (18 – 29 jaar) tijdens de pilotperiode

Leeftijd

Naar verhouding hebben er tijdens de pilotperiode meer jonge sollicitanten gesolliciteerd. Tijdens de referentieperiode bedroeg het aandeel 18- t/m 29-jarigen bijna 9% van alle sollicitanten, tijdens de pilot was dat bijna 25%.

Het aandeel van de overige leeftijdsgroepen is niet significant anders geweest tijdens de pilot. Relatief gezien zijn de meeste sollicitanten veertig jaar of ouder (zowel tijdens de referentieperiode als tijdens de pilotperiode).

	Referentie	Pilot	Referentie	Pilot
--	------------	-------	------------	-------

18 t/m 29 jaar	10	111	8,9	24,7
30 t/m 39 jaar	26	80	23,2	17,8
40 t/m 49 jaar	34	120	30,4	26,7
50 jaar en ouder	42	139	37,5	30,9
Totaal	112	450	100	100

Geslacht

Tijdens de referentieperiode solliciteerden naar verhouding evenveel mannen als vrouwen. Tijdens de pilotperiode lag die verhouding niet significant anders.

	Referentie	Pilot	Referentie	Pilot
--	------------	-------	------------	-------

Vrouwen	56	266	50	59,1
Mannen	56	183	50	40,7
Onbekend/anders	0	1	0	0,2
Totaal	112	449*	100	100

Resultaten | Aantal uitgenodigde sollicitanten



Geen verschil in verdeling uitgenodigde sollicitanten naar etniciteit tussen pilotperiode en referentieperiode

Etniciteit

Als we inzoomen op de sollicitanten die uitgenodigd zijn voor een gesprek, zien we dat de verhouding naar etnische achtergrond niet significant verschilt tussen de referentieperiode en de pilotperiode. Relatief gezien zijn er tijdens de pilotperiode net zoveel Nederlanders met een niet-westerse of overig westerse achtergrond uitgenodigd dan het geval was tijdens de referentieperiode.

Op het oog lijkt er verschil te zitten in de verdeling tussen de twee periodes, maar de aantallen sollicitaties tijdens de pilot- en referentieperiode zijn te klein om van een verschuiving te spreken.

	Referentie	Pilot	Referentie	Pilot
Autochtoon	23	39	79,3	68,4
Turks	2	0	6,9	0
Marokkaans	0	1	0	1,8
Antilliaans/Caribisch	0	1	0	1,8
Surinaams	3	7	10,3	12,3
Overig niet-westers	1	7	3,4	12,3
Overig westers	0	2	0	3,5
Totaal*	29	57	100	100



Voor verdere analyses zijn sollicitanten met de volgende etnische afkomst samengevoegd onder de noemer 'TMSA-NWA': Turks, Marokkaans, Antilliaans/Caribisch, Surinaams en overig niet-westers

* Voor deze analyses is alleen naar de sollicitanten gekiend waarvan alle gegevens bekend waren. Omdat van één uitgenodigde sollicitant tijdens de pilotfase de leeftijd onbekend was, is dit aantal bijgesteld van 58 naar 57.

Resultaten | Aantal uitgenodigde sollicitanten

Verdeling sollicitanten naar leeftijd en geslacht grotendeels gelijk tussen referentieperiode en pilotperiode



Leef tijd

Ook de leeftijdsverdeling onder sollicitanten die zijn uitgenodigd voor een gesprek verschilt niet tussen referentieperiode en pilotperiode

De kans op een uitnodiging voor jongere sollicitanten (18 t/m 29 jaar) is dus iets gedaald: er waren meer sollicitanten, maar ze zijn niet vaker uitgenodigd voor een gesprek.



Geslacht

Ook de verdeling naar geslacht verschilt niet genoeg tussen referentieperiode en pilot om te spreken van een verschuiving. Het aandeel mannen en vrouwen tijdens beide periodes was dus min of meer gelijk.

	Referentie		Pilot	
--	------------	--	-------	--

	Referentie	Pilot	Referentie	Pilot
18 t/m 29 jaar	3	6	10,3	10,5
30 t/m 39 jaar	7	15	24,1	26,3
40 t/m 49 jaar	8	17	27,6	29,8
50 jaar en ouder	11	19	37,9	33,3
Totaal	29	57	100	100

	Referentie		Pilot	
--	------------	--	-------	--

	Referentie	Pilot	Referentie	Pilot
Vrouwen	16	38	55,2	66,6
Mannen	13	19	44,8	33,3
Totaal	29	57	100	100

Resultaten | Kans op uitnodiging



Voor toetsing van het effect van de pilot op de kans om te worden uitgenodigd hebben we een Bayesiaans multilevel logistisch regressiemodel op de data berekend. De afhankelijke variabele is het wel/niet worden uitgenodigd. De onafhankelijke variabelen zijn etniciteit, geslacht en leeftijd. Om de effecten van de pilot te kwantificeren is naast het hoofdeffect van de achtergrond ook nog een afwijking ten opzicht van het hoofdeffect tijdens de pilot gemodelleerd. Dit zijn de piloteffecten. In een vergelijking ziet het model er dan als volgt uit:

$$\text{Kans op uitnodiging} = \text{etniciteit} + \text{geslacht} + \text{leeftijd} + (\text{effect periode} + \text{etniciteit} + \text{geslacht} + \text{leeftijd}) \text{periode}$$

Als prior verdeling voor de intercepts in het model is een standaard normaalverdeling gebruikt met gemiddelde 0 en standaarddeviatie 1. De priors voor de effectparameters zijn normaal verdeeld met gemiddelde 0 en standaardverdeling 1. Dit zijn minimaal informatieve priors die voornamelijk voorkomen dat kleine toevalligheden in de data een onevenredig groot effect op de uitkomsten hebben. Het model is berekend door middel van Markov chain Monte Carlo simulatie met de software Stan.

Resultaten | Kans op uitnodiging

18- t/m 29-jarige sollicitanten hebben minder kans om uitgenodigd te worden voor een gesprek

Onderstaande grafiek geeft de verdeling van de geschatte modelparameters weer. We tonen hoe de kans op uitnodiging voor verschillende groepen afwijkt van de referentiegroep vrouwen tussen 30 en 39 jaar oud met een Nederlandse achtergrond. Omdat dit een logistisch regressiemodel is, zijn de parameters niet direct interpreteerbaar in termen van kansen. De geschatte kansen per groep worden verderop in de rapportage getoond. Parameters met een waarde 0 geven aan dat er geen verschil is met de referentiegroep, negatieve waarden duiden op negatieve afwijkingen en positieve waarden op positieve afwijkingen.

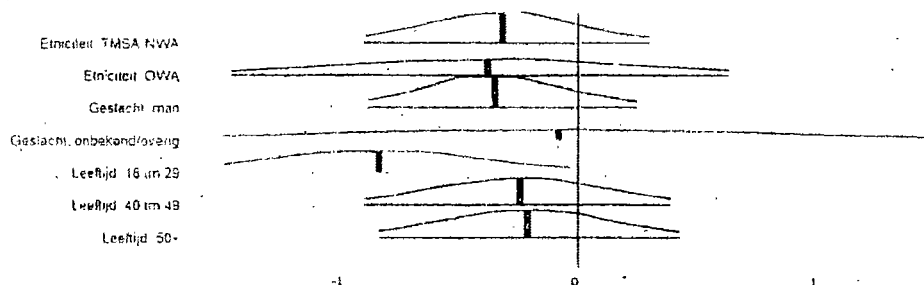
De effecten van afwijkende achtergronden zijn niet als heel eenduidig te typeren, maar indiceren de volgende tendensen:

Leeftijd: sollicitanten in de leeftijd van 18 t/m 29 jaar hebben minder kans om op gesprek te mogen komen dan sollicitanten tussen de 30 en 39 jaar.

Leeftijd: sollicitanten in de leeftijd van 40 t/m 49 jaar en 50 jaar en ouderen hebben een iets verminderde kans om uitgenodigd te worden dan sollicitanten in de leeftijd van 30 t/m 39 jaar.

Etnische afkomst: sollicitanten met een biculturele achtergrond hebben een iets verminderde kans om uitgenodigd te worden voor een gesprek dan autochtone Nederlanders.

Geslacht: mannen hebben een iets verminderde kans dan vrouwen om uitgenodigd te worden voor een gesprek.



De getoonde verdeling van de parameters geeft aan wat de parameters met 90% waarschijnlijkheid zijn, het lichtblauwe deel is het 50% waarschijnlijkheidsinterval en de donkerblauwe streep de mediane schatting van de parameter.

Resultaten | Kans op uitnodiging | Afwijking pilotfase

Sollicitanten die in het algemeen minder worden uitgenodigd voor een gesprek ook tijdens de pilot minder vaak uitgenodigd

Onderstaande grafiek geeft de afwijking in de kans op een uitnodiging weer voor de pilotperiode. Hieruit zijn twee conclusies te trekken:

Periode-effect: in het algemeen was de kans op een uitnodiging voor een sollicitatiegesprek tijdens de pilotperiode lager dan tijdens de referentieperiode. Dat komt met name doordat er gemiddeld genomen meer sollicitanten per vacature waren tijdens de pilotperiode.

Relevante achtergrondkenmerken: de groepen die over het algemeen minder kans hebben om uitgenodigd te worden voor een gesprek – met name 18- t/m 29-jarigen, mannen en Nederlanders met een biculturele achtergrond – hebben tijdens de pilot eerder een daling van de kans op een uitnodiging ondervonden dan een stijging. Dat betekent dat de groepen die normaal minder kans maken om uitgenodigd te worden voor een sollicitatiegesprek ook tijdens de pilot minder vaak werden uitgenodigd.

Hierbij moet opgemerkt worden dat de aantallen sollicitanten tijdens de referentieperiode en de pilotperiode relatief klein waren, waardoor slechts marginale verschillen waar te nemen zijn en er geen betrouwbare uitspraak gedaan kan worden over het effect van de pilot op de kans om uitgenodigd te worden voor verschillende groepen sollicitanten.

Algemeen effect Pilotperiode

Etniciteit TMSA-NWA

Etniciteit OVA

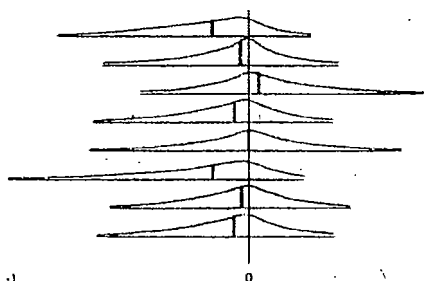
Geslacht man

Geslacht: onbekend/overig

Leeftijd 18 t/m 29

Leeftijd 40 t/m 49

Leeftijd 50+



Resultaten | Effect anoniem solliciteren

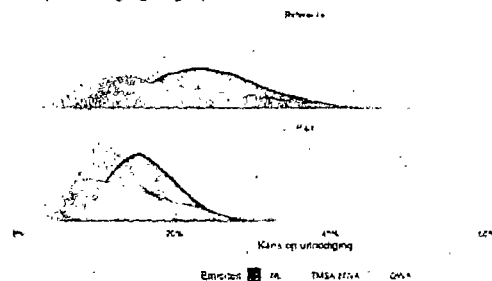
Autochtonen hebben grotere kans uitgenodigd te worden voor een gesprek, ook tijdens pilot

In de grafiek hiernaast zoomen we in op de geschatte kans op een uitnodiging voor een gesprek, uitgesplitst naar het verschil gebaseerd op etniciteit.

Autochtone Nederlanders hebben de grootste kans om uitgenodigd te worden voor een gesprek na hun sollicitatie, gevolgd door Nederlanders met een niet-westerse achtergrond (TMSA-NWA) en Nederlanders met een westerse achtergrond.

In de pilotperiode blijft die volgorde gelijk, maar de kans op een uitnodiging daalt voor Nederlanders met een niet-westerse achtergrond en voor autochtone Nederlanders.

Kans op uitnodiging uitgesplitst naar etniciteit



- Omdat we tijdens de pilotperiode meer data (meer sollicitanten) hebben, valt het meer zekerheid te zeggen wat de kans is dat iemand uit een bepaalde groep uitgenodigd wordt. Daardoor zijn de grafieken voor de pilotperiode wat minder 'uitgestrekt'. Hoe hoger de grafiek, met hoe meer zekerheid de kans kan worden voorspeld.
- Omdat er per vacature gemiddeld meer sollicitanten waren tijdens de pilotperiode, neemt de kans op een uitnodiging voor een gesprek in het algemeen af. Dit verklaart waarom de grafiek voor de pilotperiode meer naar links neigt (richting 0%).

Resultaten | Effect anoniem solliciteren

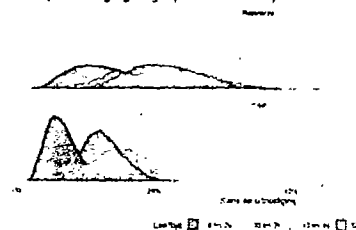
Geen verschuiving in kans op uitnodiging tussen pilot en referentie

In de grafieken hiernaast is ingezoomd op de geschatte kans op een uitnodiging voor een gesprek, uitgesplitst naar leeftijd en geslacht.

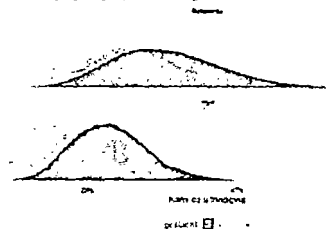
Met betrekking tot leeftijd is te zien dat de kans voor 18- t/m 29-jarigen lager is dan voor de andere leeftijdsgroepen. Dat verschil houdt stand tijdens de pilotperiode.

Voor geslacht is te zien dat de kans op een uitnodiging voor een gesprek voor vrouwen groter is dan voor mannen. Ook dat patroon blijft gelijk tijdens de pilot.

Kans op uitnodiging uitgesplitst naar leeftijd



Kans op uitnodiging uitgesplitst naar geslacht



motivaction
research and strategy

Verdieping I
Evaluatie onder
sollicitanten

- Inzichten uit het online onderzoek en de telefonische interviews

10.2e



Om in kaart te brengen hoe sollicitanten de anonieme sollicitatieprocedure bij FMH ervaren hebben en hoe zij tegenover anoniem solliciteren staan, is onder andere een kwantitatief online onderzoek onder deze doelgroep uitgevoerd. Hiervoor zijn alle sollicitanten die op een functie gesolliciteerd hebben na het afronden van de vacature per mail benaderd door Motivaction met een uitnodiging voor deelname aan de online enquête. De uitnodiging had als afzender het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en was ondertekend door een onderzoeker van Motivaction. Van alle sollicitanten hebben er $n = 109$ de vragenlijst ingevuld (respons van 22%). De vragenlijst bestond uit ca. tien inhoudelijke vragen en enkele achtergrondvragen. Het merendeel van de vragen uit de vragenlijst is alleen voorgelegd aan sollicitanten die naar eigen zeggen al een reactie van het ministerie op hun sollicitatie hadden ontvangen. Deelname aan de vragenlijst was anoniem. Socio-demografische achtergrondgegevens van de sollicitanten die gerespondeerd hebben in het online onderzoek zijn in de bijlage opgenomen.



Naast het kwantitatieve onderzoek zijn niet sollicitanten ook kwalitatieve, verdiepende interviews gevoerd. Hiervoor is met acht sollicitanten een telefonisch interview van circa 30 minuten gehouden. Tijdens het interview kwamen de houding over en ervaring met anoniem solliciteren aan bod. Van de acht geïnterviewde sollicitanten zijn er vier aangesteld voor de functie waarop zij gesolliciteerd hadden en vier uitgenodigd voor een gesprek, maar daarna afgewezen. Sollicitanten konden bij het invullen van de online enquête aangeven of zij interesse hadden in deelname aan een interview. Uit die poule zijn vier (afgewezen) kandidaten geselecteerd. FMH heeft vier aangestelde kandidaten aangedragen voor een interview.



We starten dit hoofdstuk met een kort overzicht van de belangrijkste conclusies over de evaluatie onder sollicitanten, gebaseerd op zowel het kwantitatieve als kwalitatieve onderzoek. Vervolgens tonen we de resultaten van het kwantitatieve onderzoek visueel. Per pagina vatten we de bevindingen samen in een concluderende kop. Enkele relevante, significante afwijkingen voor subgroepen op de kenmerken geslacht, leeftijd en etniciteit hebben we benoemd in de rapportage. Waar relevant ondersteunen we de resultaten uit het kwantitatieve onderzoek met bevindingen uit de interviews met sollicitanten.

Sollicitanten over het algemeen positief over anoniem solliciteren

Sollicitanten zijn overwegend positief over anoniem solliciteren in het algemeen. De helft staat er positief tegenover (50%) en vindt het een goed hulpmiddel voor het creëren van gelijke kansen op de arbeidsmarkt (53%). Deze bevindingen worden ondersteund door inzichten uit de interviews met sollicitanten.

40% van de sollicitanten heeft een voorkeur voor een normale sollicitatieprocedure

Vier op de tien sollicitanten (41%) vinden dat een anonieme procedure objectiever is dan een normale sollicitatieprocedure. Toch heeft een even groot aandeel zelf wel een voorkeur voor een normale procedure (41%). Voor ruim een derde maakt het niet uit of de procedure anoniem of niet-anoniem is (36%). Een op de vijf (19%) heeft juist een voorkeur voor een anonieme procedure. Vier op de tien sollicitanten (41%) denken wel dat er tijdens een anonieme procedure belangrijke informatie over hen verloren gaat.

Verdeeldheid over het nut van solliciteren

Over het nut van een anonieme sollicitatieprocedure zijn sollicitanten verdeeld. Bijna de helft vindt dat het geen nut heeft, omdat bij gesprekken toch weer naar voren komt wie je bent. Aan de andere kant vindt 36% anoniem solliciteren wel nut hebben.

Ook over het nut van de pilot bij FMH zijn sollicitanten verdeeld. Volgens vier op de tien sollicitanten (40%) is anoniem solliciteren bij FMH niet nodig, volgens drie op de tien wel (29%).

Sollicitanten zijn verdeeld over wat anoniem solliciteren doet met hun eigen kansen.

Volgens sollicitanten heeft leeftijd de meeste invloed bij de selectie van sollicitanten, gevolgd door etniciteit en op afstand geslacht. Over of de pilot met anoniem solliciteren hun eigen kansen beïnvloed heeft, zijn sollicitanten verdeeld. 20% denkt baat te hebben gehad bij de anonimiteit, 20% juist niet. De overige sollicitanten verwachten niet dat de pilot effect heeft gehad op hun eigen kansen. Voor veruit de meeste sollicitanten is de anonimiteit geen extra reden geweest om te solliciteren. Die bevindingen worden ondersteund door de inzichten uit de interviews. Voor één op de tien sollicitanten (9%) was het wel een extra reden om te solliciteren. Dat lijkt vooral het geval te zijn onder oudere sollicitanten en biculturele sollicitanten, maar die verschillen zijn niet significant vanwege te lage aantallen.

Sollicitanten veelal zelf niets gemerkt van het feit dat de procedure anoniem was

Het merendeel van de sollicitanten wist weliswaar dat de procedure anoniem was (82%), maar weinigen hebben daar verder iets van gemerkt in het verdere proces. Het enige dat wordt aangegeven is dat enkele sollicitanten de behoefte hadden van tevoren te bellen naar de vacaturehouder, en dat dat in de huidige opzet niet mogelijk was.

Meeste sollicitanten hebben eigen brief of cv niet aangepast vanwege anonimiteit

Hoewel het merendeel dus wist van de anonimiteit, kwam tijdens de gesprekken naar voren dat eigenlijk geen van de sollicitanten daar rekening mee had gehouden bij het opstellen van hun cv en brief en de inhoud of formulering daarop had aangepast. Een enkeling had het wel overwogen, maar alsnog niet gedaan.

Resultaten | Houdding tegenover anoniem solliciteren

Helpt van de sollicitanten staat (zeer) positief tegenover anoniem solliciteren en vindt het een goed hulpmiddel om gelijke kansen op de arbeidsmarkt na te streven

Wat is uw houding ten opzichte van anoniem solliciteren?

(Basis: heeft reactie ontvangen van ministerie, n=91)



Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

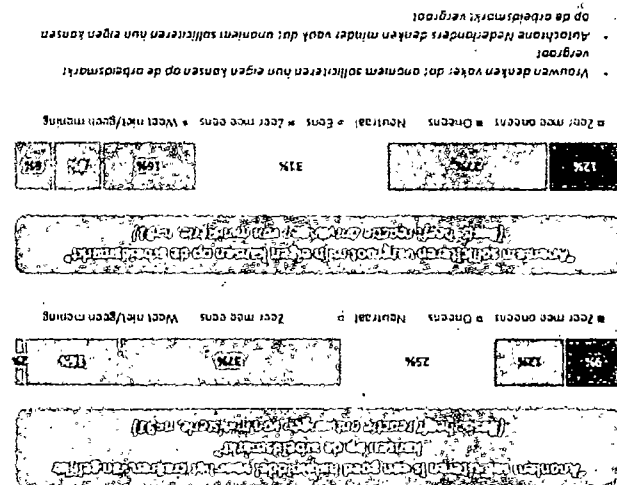
Zeer positief

Deze resultaten worden ondersteund door inzichten uit de interviews met sollicitanten. Een sollicitant gaf bijvoorbeeld aan:

"Het lijkt mij eigenlijk wel een goede methode om op die manier iedereen een gelijke kans te geven."

Plan Anoniem solliciteren | Evaluatie rapport | FMH-aanpak | Project D7451

(Basis: heeft reactie ontvangen van min. BZK, n = 51)



Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

Zeer positief

Zeer negatief

Enigszins negatief

Neutraal

Enigszins positief

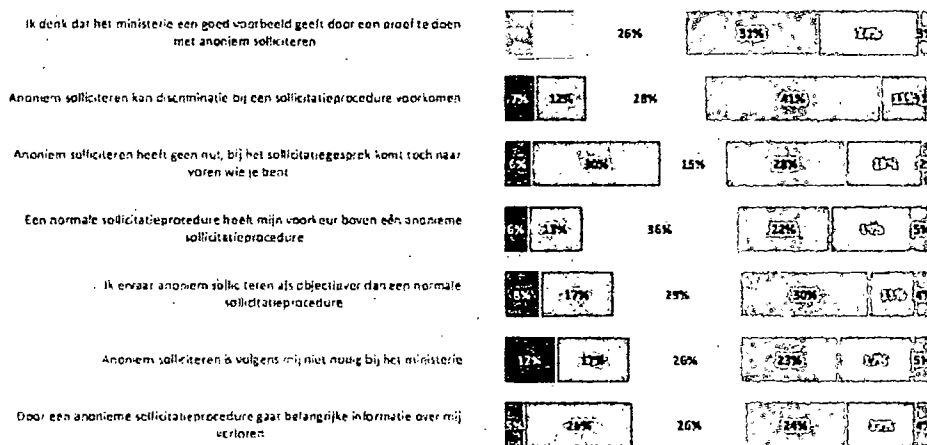
Zeer positief

Resultaten | Houding tegenover anoniem solliciteren

Helft sollicitanten gelooft dat anoniem solliciteren discriminatie tijdens een sollicitatieprocedure kan voorkomen en vindt dat het ministerie het goede voorbeeld geeft met de pilot

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?

(Basis: allen, n=109)



Nederlanders met een migratie-achtergrond zijn het hier vaker mee eens.
Vrouwen zijn het hier vaker mee eens



Longeren (18 t/m 34 jaar) zijn het hier minder vaak mee eens

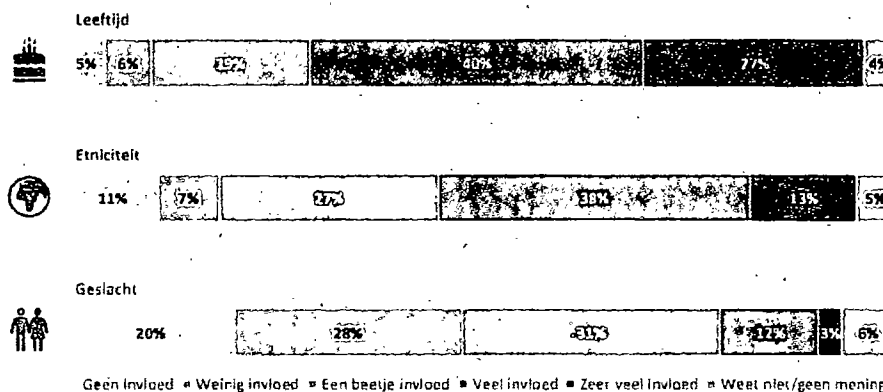
■ Zeer mee oneens ■ Oneens ■ Neutraal ■ Eens ■ Zeer mee eens ■ Wet niet/geen mening

Resultaten | Invloed kenmerken bij sollicitatie



Sollicitanten verwachten het vaakst dat leeftijd van invloed is op de selectie bij een sollicitatieprocedure

Hoeveel invloed hebben de volgende kenmerken van de sollicitant bij de selectie van
sollicitanten volgens u?
(Basis: allen, n=109)



Resultaten | Eigen kansen bij sollicitatie



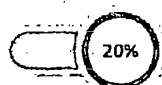
Een vijfde van de sollicitanten denkt dat de anonimisering hun kansen positief beïnvloed heeft, een vijfde negatief

Denkt u dat deze proef, waarbij uw sollicitatie anoniem is gemaakt, uw eigen kansen bij deze sollicitatie beïnvloed heeft?

(Basis: heeft een reactie ontvangen, n=91)*



Ja, in negatieve zin:
Ik maakte minder kans op de baan



Ja, in positieve zin:
Ik maakte meer kans op de baan



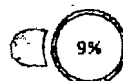
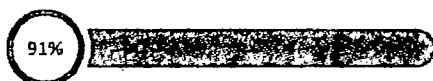
Autochtone Nederlanders denken relatief vaker dat de anonieme procedure hun kansen niet beïnvloed heeft (noch positief, noch negatief)



Deze resultaten worden ondersteund door inzichten uit de interviews met sollicitanten. Enkele sollicitanten hadden het idee dat zij baat hebben gehad bij de anonieme procedure

Is het anoniem solliciteren voor u een extra reden geweest om op deze vacature te solliciteren?

(Basis: wist dat sollicitatie anoniem was gemaakt, n=75)*



Ja

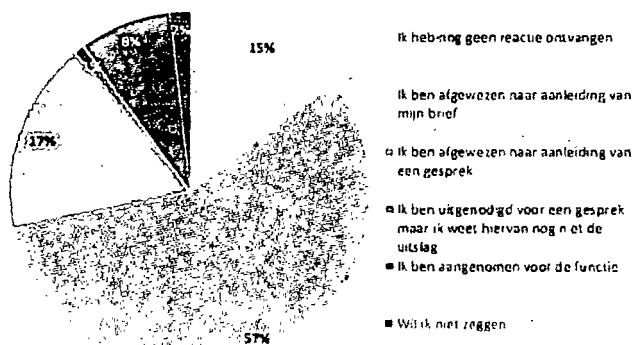
"Hierdoor heb ik denk ik wel een kans erdoor gekregen. Natuurlijk ook met mijn cv en brief, maar dit heeft er wel aan bijgedragen dat ik uitgenodigd ben"

* 60% denkt dat het hun kansen niet beïnvloed heeft, of weet het niet

Resultaten | Proces pilot Anoniem solliciteren

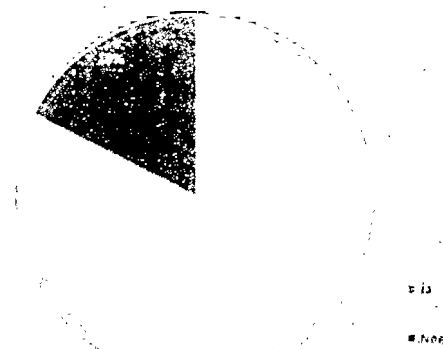
Heeft u op uw sollicitatie bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties al een reactie ontvangen van het ministerie?

(Basis: allen, n=109)



Wist u dat uw sollicitatie anoniem is gemaakt?

(Basis: heeft een reactie ontvangen, n=91)



Dit blijkt ook uit de interviews. Sollicitanten gaven daar verder ook aan zelf niets anders te hebben gedaan omdat het een anonieme procedure betrof.

"Nee, ik heb absoluut niets anders gedaan omdat het een anonieme procedure was. Ik heb mijn brief natuurlijk wel aangepast aan de functie, maar dat was niet omdat het anoniem was."

motivaction
research and strategy

Verdieping |
Evaluatie onder
vacaturehouders

- Inzichten uit de
werkplekgesprekken

10.2e

Verdieping onder vacaturehouders | Opzet



Om te achterhalen hoe vacaturehouders binnen FMH de pilot met anoniem solliciteren hebben ervaren, hebben we onder deze doelgroep interviews gehouden. Hiervoor hebben we met acht vacaturehouders van FMH die binnen de pilot een vacature hadden uitstaan een interview gehouden van circa 45 minuten. Deze vacaturehouders zijn aangedragen door BZK, waarbij rekening is gehouden met spreiding naar aantal en type functies dat zij tijdens de pilot hadden uitgezet. De interviews werden gehouden op locatie bij FMH. Tijdens de interviews kwamen verschillende onderwerpen aan bod, zoals hoe de vacaturehouders in het algemeen denken over diversiteit binnen BZK, wat hun houding tegenover anoniem solliciteren aanvankelijk was; hoe zij de pilot hebben ervaren en of en hoe de pilot met anoniem solliciteren volgens hen een vervolg moet krijgen. De inzichten uit de interviews zijn anoniem in de rapportage verwerkt.



In dit hoofdstuk bespreken we de belangrijkste inzichten uit de interviews met vacaturehouders van FMH. Op de volgende pagina's gaan we achtereenvolgens in op de volgende onderwerpen.

- Aanvankelijke houding over anoniem solliciteren vooraf
- Verwachtingen van de pilot vooraf
- Ervaringen met de training 'Selecteren zonder vooroordelen'
- Ervaringen met het proces bij FMH
- Beoordelen van de anonieme sollicitaties
- Opbrengst van de pilot in persoonlijk opzicht
- Opbrengst van de pilot voor de organisatie
- Vervolg geven aan de pilot

Verdieping vacaturehouders | Hoofdpijnen

Aanvankelijke houding over anoniem solliciteren: neutraal beeld, vooral erg benieuwd

De meeste vacaturehouders hadden voorafgaand aan de pilot een redelijk beeld van wat anoniem solliciteren inhield en het (maatschappelijk) belang ervan. Bij sommigen was dit beeld mede ingegeven door de training 'Selecteren zonder vooroordelen' die zij vooraf hadden gevolgd, bij anderen was het beeld meer gevormd door de aandacht vanuit maatschappij en media voor het thema de afgelopen jaren.

Over het algemeen zagen de vacaturehouders anoniem solliciteren en met name de gedachtegang erachter als een positief concept. Niet alle vacaturehouders zagen de relevantie van de pilot bij FMH specifiek in, ofwel omdat er vanuit de organisatie geen diversiteitsdoelstelling was, ofwel omdat zij vonden dat de organisatie of hun eigen team al vrij divers was samengesteld of omdat zij zelf geen vooroordelen hadden die zouden doorwerken. Desondanks zeggen vrijwel alle vacaturehouders de pilot met nieuwsgierigheid en onbevangenheid tegemoet te zijn getreden en waren zij benieuwd wat het zou opleveren.

Verwachtingen van de pilot vooraf: verwachting dat het 'minder anoniem' zou zijn dan werkelijk het geval

Omdat er vanuit de organisatie geen duidelijke doelstellingen aan de pilot waren gekoppeld, waren ook de verwachtingen van vacaturehouders niet heel helder. De meesten hadden er niet echt verwachtingen bij, maar waren gewoon benieuwd wat het op zou leveren. De verwachting bij de meeste vacaturehouders was niet direct dat de pilot het personeelsbestand meer divers zou maken, maar wel dat er wellicht door sommigen (henzelf of collega's) bewuster zou worden omgegaan met eventuele vooroordelen.

Meer procesmatig hadden de meeste vacaturehouders verwacht dat van alle sollicitanten alleen die gegevens geschrapt zouden worden die leeftijd, etnische afkomst of geslacht zouden onthullen. In werkelijkheid bleek dit meer te zijn. Sommigen hadden ook de verwachting dat het sollicitatieproces tijdrovend zou zijn, wat mee viel.

Ervaringen met training 'Selecteren zonder vooroordelen': verdeeldheid over nut en opbrengst van de training

Over de training 'Selecteren zonder vooroordelen' die de vacaturehouders voorafgaand aan de pilot hebben gevolgd, zijn de meningen wat verdeeld. Een deel vond het een prima training, maar niet meer dan dat, een ander deel heeft er daadwerkelijk iets aan gehad en een deel vond de training eigenlijk niet diepgaand genoeg. Wat betreft de opbrengst van de training lijken vacaturehouders over het algemeen nog het meest te hebben gehad aan het onderdeel dat meer gericht was op gesprekstechnieken en manieren om het gesprek objectiever te voeren. Een enkele vacaturehouder gaf aan enkele inzichten uit de training ook te hebben doorgevoerd in de eigen gesprekken.

Verdieping vacaturehouders | Nootdijnen

Ervaringen met het proces: grootste verbeterpunt op gebied van verwijderen van informatie

Over het algemeen is de pilot volgens de vacaturehouders goed verlopen, maar bij het proces hebben de meeste vacaturehouders wel enkele kanttekeningen.

Het verwijderen van de informatie in cv's van sollicitanten gebeurde volgens de meeste vacaturehouders soms wat (onbedoeld) willekeurig. Daardoor was soms meer informatie bekend van de sollicitant dan de bedoeling was, en soms juist minder. Daarnaast was het weghalen (of weglakken) in enkele gevallen (te) onzorgvuldig gebeurd, waardoor sommige informatie door de lak heen nog te lezen was.

- Logistiek verliep het proces soms wat rommelig, waardoor het afmelden van vacatures niet altijd goed ging en afgewezen sollicitanten niet tijdig bericht kregen.

Sommige vacaturehouders hadden verwacht dat het proces tijdovender zou zijn in deze anonieme opzet. Dat vonden sommigen juist heel erg meevallen, anderen hebben het wel als vervelend of onhandig ervaren dat het wat langer duurde voor de brieven op het bureau van de vacaturehouders lagen.

Beoordelen van de anonieme sollicitaties: ontbreken van gegevens geen obstakel, maar soms wel onhandig

Het ontbreken van bepaalde gegevens in cv's en motivaalibrieven is door de meeste vacaturehouders niet als een obstakel ervaren bij het beoordelen van de sollicitanten. De meesten geven aan normaliter ook al (met name) te beoordelen op harde criteria als opleiding en werkervaring, hoewel ze wel oog hadden voor achtergrondkenmerken als geslacht, leeftijd en etnische achtergrond in verband met de balans en dynamiek binnen hun team.

Dat bij sommige cv's de werkervaring lastig in te schatten was door verwijderde gegevens, was in enkele gevallen wel een belemmering. Dat was met name het geval bij de functies in wat hogere schalen, waarbij meer specialistische kennis vereist is en de poule van sollicitanten vaak veel kleiner is dan bij meer algemene, lager inschaalde functies. Anderen gaven aan door het ontbreken van gegevens een beetje te gaan puzzelen met de gegevens die wel bekend waren, om toch een zo volledig mogelijk beeld van de sollicitanten te krijgen. Sommige vacaturehouders hadden het wel prettig gevonden als gegevens die iets kwijt geven over de persoonlijkheid van de sollicitant, zoals hobby's, niet waren weggehaald uit de cv's en motivaalibrieven. Volgens sommigen schoot de anonimisering daarmee een beetje het doel voorbij.

Opbrengst pilot persoonlijk: pilot heeft slechts enkele vacaturehouder naar eigen zeggen persoonlijk iets opgeleverd

De pilot heeft de meeste vacaturehouders persoonlijk niet zoveel opgeleverd. De meesten gaven aan zich op voorhand al (genoeg) bewust te zijn van het belang van diversiteit en hun eigen (eventuele) vooroordelen en routines bij het selecteren van sollicitanten. Een enkele vacaturehouder gaf wel aan zich meer bewust te zijn geworden van zijn eigen handelingen en mogelijke valkuilen daarbij.

Verdieping vacaturehouders | Hoofdlijnen

Opbrengst pilot voor de organisatie: veel vacaturehouders hebben het idee dat pilot niet heeft geleid tot ander type sollicitanten

Qua diversiteit van de sollicitanten heeft de anonieme procedure volgens de vacaturehouders niet geleid tot andere sollicitanten en wijken ook de sollicitanten die zij hebben uitgenodigd voor een gesprek of aangenomen hebben in de meeste gevallen niet af van een normale procedure. In enkele gevallen zat er tussen de gesprekken wel een opvallende (atypische) sollicitant of is er wel iemand aangenomen met een ander profiel dan normaal het geval is.

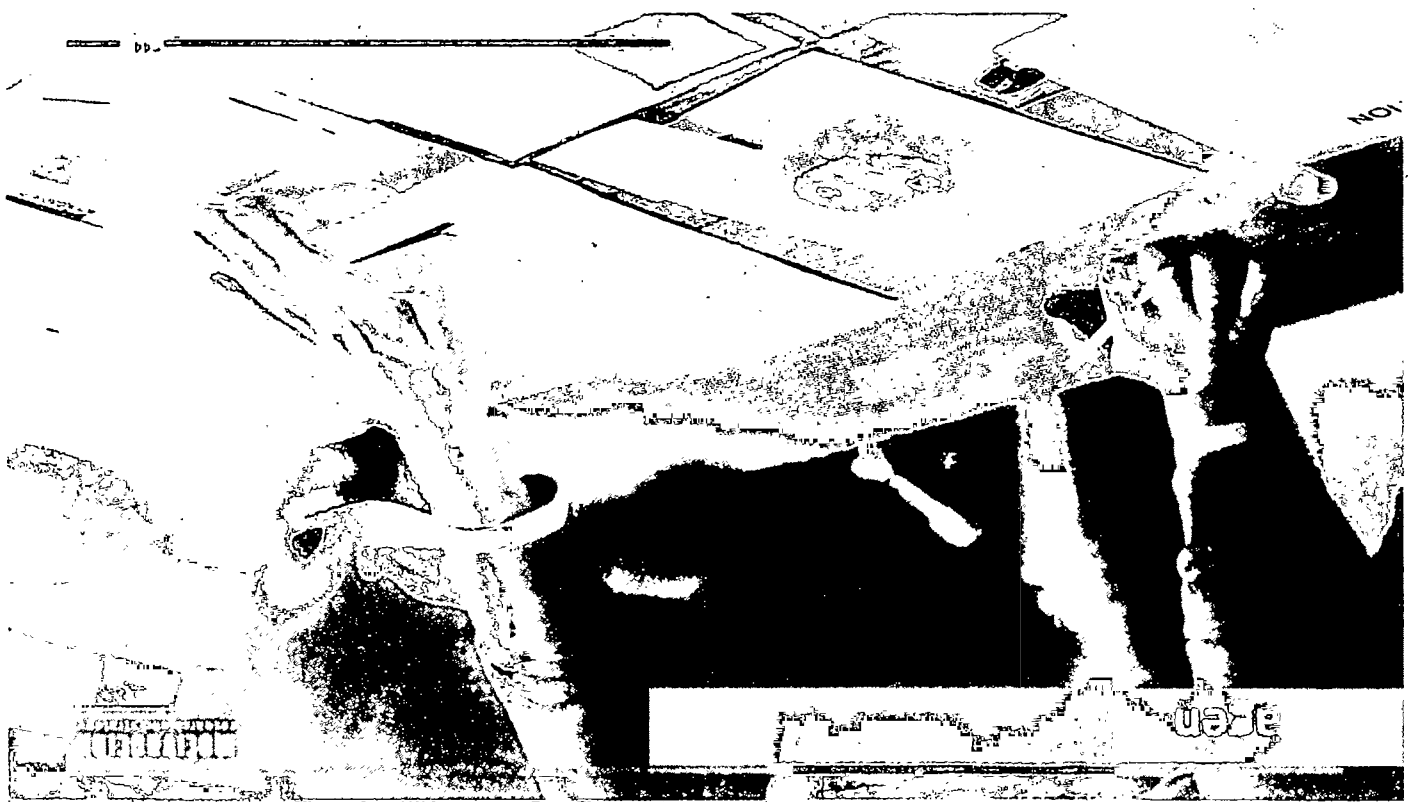
Vacaturehouders hebben verder het idee dat er binnen de organisatie verder niet zoveel gesproken is over de pilot met anoniem solliciteren, waardoor volgens hen het bewustzijn over het belang van diversiteit binnen de organisatie niet veranderd of vergroot is binnen de organisatie.

Ondanks dat de opbrengst van de pilot volgens sommigen dus beperkt was – zowel qua diversiteit in het type (aangenomen, uitgenodigde) sollicitant en als qua groeiend bewustzijn van het belang van diversiteit – hebben de meeste vacaturehouders wel een goed gevoel overgehouden aan de pilot. Dat heeft er vooral mee te maken dat zij wel inzien dat de mogelijke invloed van (onbewuste) vooroordelen op de arbeidsmarkt een probleem is, dat anoniem solliciteren een middel kan zijn om dat tegen te gaan en dat het goed is dat de Rijksoverheid daar werk van maakt en het goede voorbeeld geeft.

Vervolg geven aan pilot: Indien er vervolg aangegeven wordt, scherp kijken naar opzet

Vacaturehouders zijn verdeeld over de vraag of er een vervolg aan de pilot moet worden gegeven. Volgens het merendeel van de vacaturehouders is het goed dat het Rijk het goede voorbeeld geeft en zou de pilot wel voortgezet kunnen worden, maar kan er scherper gekeken worden of de huidige opzet de beste optie is of dat er betere alternatieven zijn en of het zinvol is om het voor alle vacatures in te zetten. Daarbij is lastig dat de huidige opzet zich in principe goed leent voor de wat lager ingeschaalde functies, maar dat een gebrek aan diversiteit (bijvoorbeeld naar etnische achtergrond) daar in mindere mate een probleem is. Voor hoger ingeschaalde, specialistische en/of leidinggevende functies, waar diversiteit vaker wel problematisch is, wegen de nadelen van anonimisering in de huidige opzet (beperkt bekende gegevens over de sollicitanten) volgens enkelen niet op tegen de voordelen van anoniem solliciteren.

Mits er een vervolg gegeven wordt aan de pilot, is het in ieder geval van belang dat de procesmatige kinderziektes die een rol speelden tijdens de pilot (niet eenduidig of te veel verwijderen van de informatie, communicatie in het logistieke proces) worden opgelost



Vacaturenaam	Schaal	Aantal externe sollicitanten
1 Senior Adviseur Ontwikkeling	13	6
2 Senior Adviseur Planning & Control	12	6
3 Teamleider	10	11
4 Medewerker Facilitair Management	7	39
5 Teamleider Projectmanagement	11	15
6 Medewerker Facilitair Management	8	29
7 Adviseur Bedrijfsvoering t.b.v. Inkoop en Leveranciersmanagement	11	4
8 Senior Adviseur Informatievoorziening	9	1
9 Coördinator Afdeling Projectmanagement	9	7

Vacaturenaam	Schaal	Aantal externe sollicitanten
1 Facilitair Adviseur	9	20
2 Senior Medewerker Financiële Administratie	8	89
3 Financieel Beheer	11	16
4 Adviseur Inkoop en Contractbeheer	9	14
5 Teamleider Personenvervoer	10	36
6 Senior Inkoop en Leveranciersmanager FMH	12	7
7 Projectleider Realisatie Kunstprojecten	11	7
8 Telephonist(e)	3	134
9 Senior Kunst Adviseur	12	24
10 Junior Leveranciersmanager	10	13
11 Communicatieadviseur	11	28
12 Servicemedewerker	4	13
13 Adviseur Veiligheid	10	40
14 Locatieondersteuner	6	1
15 Tijdelijke Projectsecretaris	9	34
16 Tijdelijk Medewerker Veiligheid	5	1

* Van deze functies is de schaal onbekend.

Bijlage 1: Achtergrond aangenomen sollicitanten

Aangenomen sollicitanten			
1	V	45 – 55 jaar	Autochtoon Nederlands
2	V	35 – 44 jaar	Autochtoon Nederlands
3	V	18 – 34 jaar	Autochtoon Nederlands
4	V	55 – 65 jaar	Autochtoon Nederlands
5	M	45 – 54 jaar	Autochtoon Nederlands
6	V	35 – 44 jaar	Autochtoon Nederlands
7	V	55 – 65 jaar	Autochtoon Nederlands
8	M	35 – 44 jaar	Autochtoon Nederlands
9	M	45 – 54 jaar	Antilliaans/Caribisch
10	M	45 – 54 jaar	Autochtoon Nederlands
11	M	45 – 54 jaar	Overig niet-westers
12	M	35 – 44 jaar	Autochtoon Nederlands
13	V	18 – 34 jaar	Autochtoon Nederlands
14	M	45 – 54 jaar	Autochtoon Nederlands
15	V	18 – 34 jaar	Overig niet-westers
16	V	18 – 34 jaar	Autochtoon Nederlands

* Erkenst is bepaald op basis van een inschatting door onderzoekers van Motivaction (op basis van beschikbare informatie in de cv's en motivatiebrieven en aanvullende informatie via bijvoorbeeld LinkedIn, Facebook of Google). Er is dus een kleine kans dat de benoemde etniciteit afwijkt van de daadwerkelijke etniciteit van de sollicitant.

Bijlage | Achtergrond respondenten kwantitatief

Geslacht	Mannen	47%
	Vrouwen	53%
Leeftijd	18 t/m 34 jaar	17%
	35 t/m 44 jaar	21%
	45 t/m 54 jaar	39%
	55 t/m 65 jaar	23%
Etniciteit	Autochtoon	58%
	Bicultureel	39%
	Onbekend	3%
Soort kandidaat	Via FMH	4%
	Via BZK	1%
	Via het Rijk	19%
	Extern	76%

Bijlage | Onderzoekstechnische informatie - kwantitatief

Veldwerkperiode

Het veldwerk is uitgevoerd in de periode van juni 2018 t/m november 2018

Methode respondentselectie

Uit een door de klant beschikbaar gesteld adressenbestand

Incentives

De respondenten hebben geen incentive ontvangen voor hun deelname

Weging

De onderzoeksdata zijn niet gewogen, omdat er geen ijkbestand beschikbaar was

Responsverantwoording online onderzoek

In de veldwerkperiode is aan 488 personen een uitnodigingsmail verstuurd. Op de slotdatum van het veldwerk (zie bij Veldwerkperiode) was het gewenste aantal vragenlijsten ingevuld en is de toegang tot de vragenlijst op internet afgesloten

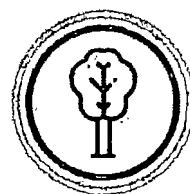
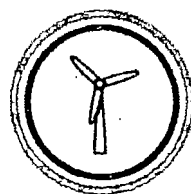
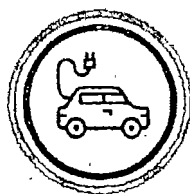
Bewaartermijn primaire onderzoeksbestanden

Digitaal beschikbare primaire onderzoeksbestanden worden tenminste 12 maanden na afronden van het onderzoek bewaard. Beeld- en geluidsopnames op cd- en niet digitaal beschikbare schriftelijke primaire bestanden zoals ingevulde vragenlijsten, worden tot 12 maanden na afronden van het onderzoek bewaard.

Overige onderzoekstechnische informatie

Overige onderzoekstechnische informatie en een exemplaar van de bij dit onderzoek gehanteerde vragenlijst is op aanvraag beschikbaar voor de opdrachtgever

Wij verminderen onze footprint



Auteursrecht



Het auteursrecht op dit rapport ligt bij de opdrachtgever. Voor het vermelden van de naam Motivaction in publicaties op basis van deze rapportage – anders dan integrale publicatie – is echter schriftelijke toestemming vereist van Motivaction International B.V.

Zie ook ons [Pers- en publicatiebeleid](#).

Beeldmateriaal

Motivaction heeft datgene gedaan wat redelijkerwijs van ons verwacht kan worden om de rechthebbenden op beeldmateriaal te achterhalen. Mocht u desondanks menen recht te kunnen doen gelden op gebruikt beeldmateriaal, neem dan contact op met Motivaction.

motivation

research and strategy

Motivaction International B.V.

Marinikade 109

1015 4C Amsterdam

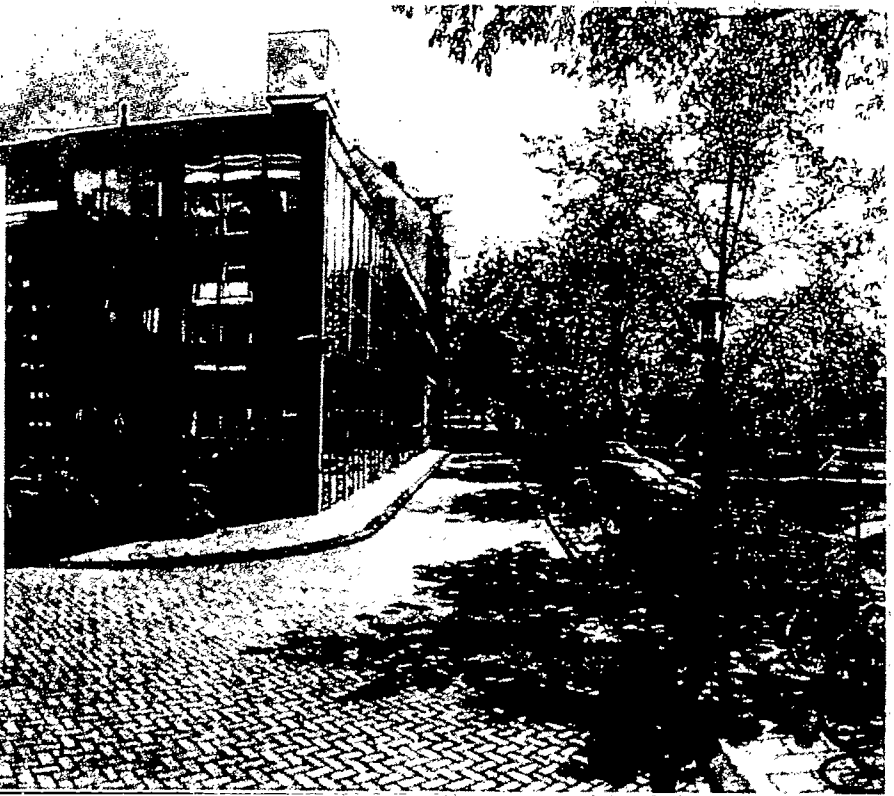
Postbus 15262

1000 MC Amsterdam

T +31 (0) 20 589 83 83

M info@motivaction.nl

www.motivaction.nl



motivaction
research and strategy

Evaluatie pilot anoniem solliciteren

Evaluatieonderzoek naar het effect van de pilot anoniem solliciteren ten einde discriminatie op basis van diverse achtergrondkenmerken in het sollicitatieproces tegen te gaan

Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties



Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

drs. 10.2.e
drs. 10.2.e, MMC
drs. 10.2.e, MBA

22-2-2018

Projectnummer B2451



Inhoudsopgave

Achtergrond, doel- en probleemstelling	3
Visie op het vraagstuk	6
Methode en opzet: onderzoeksfasering	9
Planning	20
Investering	21
Team	22
Bijlage	25

Op verzoek van **102e** van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (hierna BZK), brengt Motivaction International B.V. een voorstel uit voor de evaluatie van de pilot anoniem solliciteren.

Aanleiding

In het streven naar een meer diverse en inclusieve organisatie, heeft de minister van BZK eind 2015 het Charter Diversiteit ondertekend. Dit betekent dat er allerlei acties georganiseerd worden om bij BZK meer diversiteit en inclusie op de werkvloer te realiseren. Een van die acties is het anoniem solliciteren. In een overleg met directeur FMH (Facilitair Management Haaglanden) Pablo Hunnago, heeft BZK besloten een pilot anoniem solliciteren te starten bij FMH. Dit is onder andere gebaseerd op de eerdere, positieve ervaring die de directeur heeft opgedaan met een pilot anoniem solliciteren bij de gemeente Den Haag én op basis van de ervaringen met een mini-pilot bij het kernministerie van BZK.

Het doel van de pilot luidt: *‘Ervaring opdoen met anoniem solliciteren, waarbij met anoniem solliciteren wordt beoogd om discriminatie op basis van etnische afkomst, geslacht, leeftijd, seksuele oriëntatie en arbeidsbeperking bij de briefselectie tegen te gaan’*. De aanname is dat anoniem solliciteren een positieve bijdrage zal leveren aan de diversiteit* bij FMH door:

- meer diversiteit aan sollicitanten;
- een stijging van de diversiteit aan kandidaten die worden uitgenodigd voor een eerste gesprek;
- een stijging van de diversiteit aan kandidaten die worden aangenomen in de pilotperiode;
- de positieve ervaringen van kandidaten en vacaturehouders over de pilot.

De pilot zal een periode van een half jaar omvatten, waarbij het vacatures betreft in iedere voorkomende schaal. Naar verwachting zijn dit vacatures in de range van schaal 7 tot en met 12.

* *Onder diversiteit wordt verstaan eenieder die anders op basis van etnische afkomst, geslacht, leeftijd, seksuele oriëntatie en arbeidsbeperking niet zou worden uitgenodigd vanwege (onbewuste) vooroordelen.*

Achtergrond

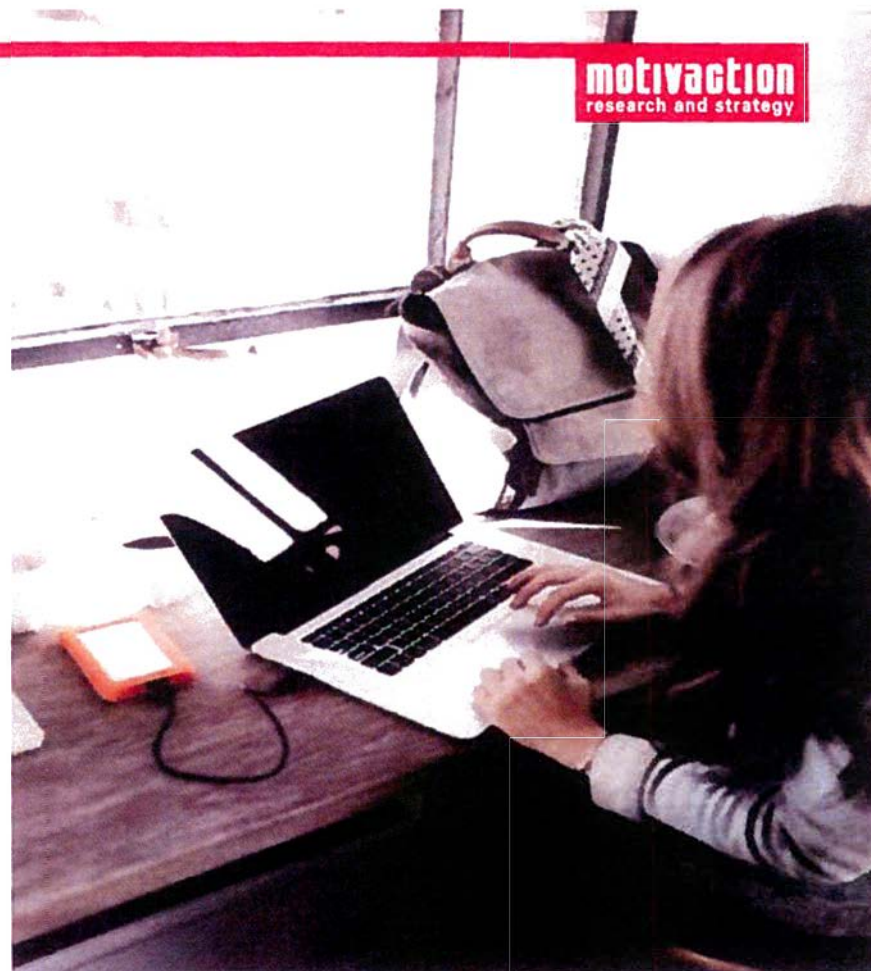
Huidige aanvraag

Motivaction heeft in 2016/2017 de effecten van de pilot anoniem solliciteren onderzocht in opdracht van de Gemeente Den Haag. Voorheen waren geen diepgaande onderzoeken bekend over de effecten en het nut van anoniem solliciteren. Wel was uit diverse onderzoeken gebleken dat er sprake is van (onbewuste) discriminatie bij selectie en werving. De theorie was dat anoniem solliciteren de effecten van (onbewuste) discriminatie gedeeltelijk kan tegengaan.

En dit is ook gebleken uit de evaluatie van de pilot die Motivaction voor de Gemeente Den Haag heeft uitgevoerd. De pilot anoniem solliciteren heeft een positieve bijdrage geleverd aan het diversiteitsbeleid op basis van etnische afkomst bij de gemeente Den Haag. Niet alleen hebben in de pilotperiode meer biculturele sollicitanten (met name Turkse, Marokkaanse, Surinaamse en Antilliaanse Nederlanders) gesolliciteerd bij de gemeente, ook is het aantal biculturele sollicitanten dat is uitgenodigd voor een eerste gesprek én dat is aangenomen in de pilotperiode gestegen. Bovendien liet het onderzoek zien dat zowel de sollicitanten als de vacaturehouders overwegend positief waren over de pilot.

Ook BZK wil de pilot anoniem solliciteren graag evalueren en heeft Motivaction gevraagd daar een voorstel tot onderzoek voor uit te brengen. In dit document schetsen we, op basis van onze kennis en ervaringen, onze visie op de aanpak van het onderzoek.

Evaluatie pilot anoniem solliciteren | BZK | Project B2451



Doel- en probleemstelling

De doelstelling van het onderzoek luidt als volgt:

Inzicht verkrijgen in de effecten van anoniem solliciteren op de diversiteit van de selectie op basis van etnische afkomst, leeftijd, geslacht, seksuele oriëntatie en arbeidsbeperking, teneinde te bepalen of de pilot anoniem solliciteren structureel doorgezet dient te worden en hoe deze eventueel geoptimaliseerd kan worden.

Deze doelstelling kan worden vertaald naar de volgende onderzoeksvragen:

Hoe is de samenstelling van de sollicitanten naar de relevante achtergrondkenmerken?*

Hoe vaak worden sollicitanten uit de verschillende groepen uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek?

In welke mate heeft anoniem solliciteren invloed op de samenstelling van de sollicitanten naar de relevante achtergrondkenmerken?

In welke mate heeft anoniem solliciteren invloed op de samenstelling van de sollicitanten die worden uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek?

In hoeverre draagt de pilot anoniem solliciteren bij aan de diversiteit bij FM Haaglanden?

In hoeverre heeft de pilot invloed op kennis, houding en gedrag t.a.v. diversiteit bij de medewerkers (o.a. vacaturehouders, leden van de stuurgroep, projectteam)?

Hoe wordt anoniem solliciteren ervaren door sollicitanten? Ervaren zij hierdoor meer gelijke kansen?

* Met de relevante achtergrondkenmerken doelen we in dit kader op de gedefinieerde diversiteitskenmerken voor de pilot, te weten etnische afkomst, geslacht, leeftijd, seksuele oriëntatie en arbeidsbeperking. De kenmerken seksuele oriëntatie en arbeidsbeperking verwachten wij echter niet direct af te kunnen leiden uit de sollicitatiebrieven. Onderzoek naar de diversiteit op deze twee kenmerken is alleen mogelijk indien deze kenmerken beschikbaar zijn in de sollicitatiebrieven of op een betrouwbare wijze af te leiden zijn.

Visie op het vraagstuk

Meerdere organisatieaspecten spelen een rol bij diversiteitsbeleid

Op basis van diverse onderzoeks- en adviestrajecten waarin diversiteitsbeleid centraal staat, is bekend dat het succesvol werven en behouden van diverse groepen afhankelijk is van een aantal organisatieaspecten. Diversiteit raakt namelijk alle facetten van de organisatie en haar bedrijfsvoering. Van belang zijn:

- de toerusting van de HRM-afdeling als het gaat om het voeren van een diversiteitsbeleid;
- het draagvlak bij het management;
- de heersende organisatiecultuur, met de daarbij behorende waarden en gebruiken;
- de houding van medewerkers ten aanzien van nieuwe werknemers.

Ook zijn wij goed bekend met de vaak onbewuste vooroordelen die leven bij medewerkers verantwoordelijk voor de werving, selectie en aanname van nieuwe medewerkers, en die vaak tot gevolg hebben dat diverse minderheidsgroepen minder kans maken om aangenomen te worden. In dat opzicht achten wij een pilot anoniem solliciteren zeker relevant. Echter, wat niet vergeten moet worden is dat anoniem solliciteren zich met name richt op de (onbewuste) discriminatie bij de selectie van respondenten voor het sollicitatiegesprek. Bij het daadwerkelijke sollicitatiegesprek zou alsnog sprake kunnen zijn van (onbewuste) discriminatie.

Anoniem solliciteren kan zodoende niet als 'de oplossing' worden beschouwd, maar vormt één van de instrumenten die ingezet kunnen worden om gelijke behandeling te stimuleren. Gelijktijdig dient namelijk aandacht te zijn voor de cultuur, het selectieproces, de loopbaanbegeleiding, het draagvlak in de organisatie et cetera. Een training die zich richt op de bewustwording van de eventuele vooroordelen en cultuur bepaalde interpretaties kan helpen om de drempels in het werving – en selectieproces te verder te verlagen. De leidinggevende en de HRM-adviseurs van FMH hebben voorafgaand aan de pilot een training gevolgd "selecteren zonder vooroordelen".

Visie op het vraagstuk

Gecombineerde aanpak voor meer handelingsperspectief

In onze aanpak zijn wij erop gericht BZK daadwerkelijk verder te helpen met het realiseren van meer diversiteit. We willen daarom niet alleen inzichten leveren, maar nadrukkelijk ook handelingsperspectieven bieden. In dat kader is het goed om een totaalbeeld te verkrijgen en zoveel mogelijk doelgroepen te betrekken. Daarbij maken we onderscheid in twee hoofddoelgroepen; *medewerkers van BZK* (vacaturehouders en de leden van de selectie(advies)commissies) en de *sollicitanten* (kandidaten en medewerkers die via de pilot bij BZK werken).

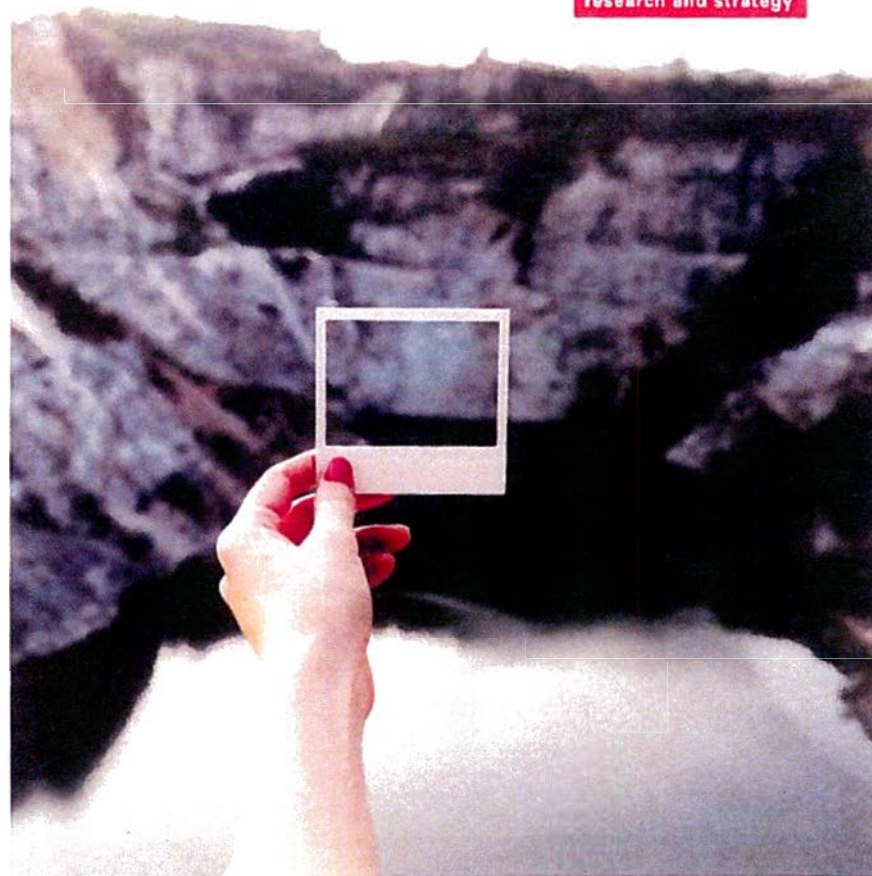
Daarnaast is het goed om de pilot anoniem solliciteren niet alleen te *evalueren* onder de betrokken doelgroepen, maar ook de *effecten* van de pilot te meten op kennis, houding en gedrag t.a.v. diversiteit binnen de organisatie. De ervaring leert dat de pilot anoniem solliciteren (positieve) effecten hierop kan hebben. Echter, betrokkenen binnen de organisatie zijn zich daar niet altijd van bewust. Bovendien is het erkennen van het positieve effect van de pilot op hun kennis, houding en gedrag t.a.v. diversiteit vaak niet sociaal wenselijk. Als medewerkers aangeven dat de pilot een positief effect heeft gesorteerd op de diversiteit, geven zij tegelijkertijd aan dat hun visie op diversiteit voor de pilot minder positief is geweest. Omdat men dit niet graag over zichzelf zegt, is het alleen bevragen van de medewerkers van BZK om deze reden niet altijd de juiste methodiek. Om het daadwerkelijke effect te kunnen meten is het belangrijk om een *cijfermatige analyse* uit te voeren, zowel vóór als ná de pilot anoniem solliciteren. De cijfermatige analyse wordt gedaan naar de gedefinieerde diversiteitskenmerken wanneer het gaat om het aantal sollicitanten, het aantal genodigde kandidaten en de personen die zijn aangenomen. Alleen zo kan bepaald worden of de pilot daadwerkelijk effect heeft gehad op de diversiteit. Gebeurt dit niet, dan kunnen we alleen uitspraken doen over hoe men de pilot ervaart (evaluatie), maar niet of deze daadwerkelijk effect heeft gehad op de diversiteit.

Naast de cijfermatige analyse is het ook van belang om na te gaan welke neveneffecten de pilot sorteert. Daarbij gaat het o.a. om de invloed van de pilot op de bewustwording en het gedrag van de medewerkers (betrokken selectiemedewerkers en vacaturehouders) t.a.v. diversiteit en hun ervaringen met de pilot. Maar ook om hoe de sollicitanten het anoniem solliciteren ervaren en in hoeverre deze pilot impact heeft op hun handelen, zoals bijvoorbeeld in hun overweging om te solliciteren. Deze aanvullende kwalitatieve inzichten zijn relevant om de resultaten van het onderzoek te kunnen duiden en in context te plaatsen.

Visie op het vraagstuk

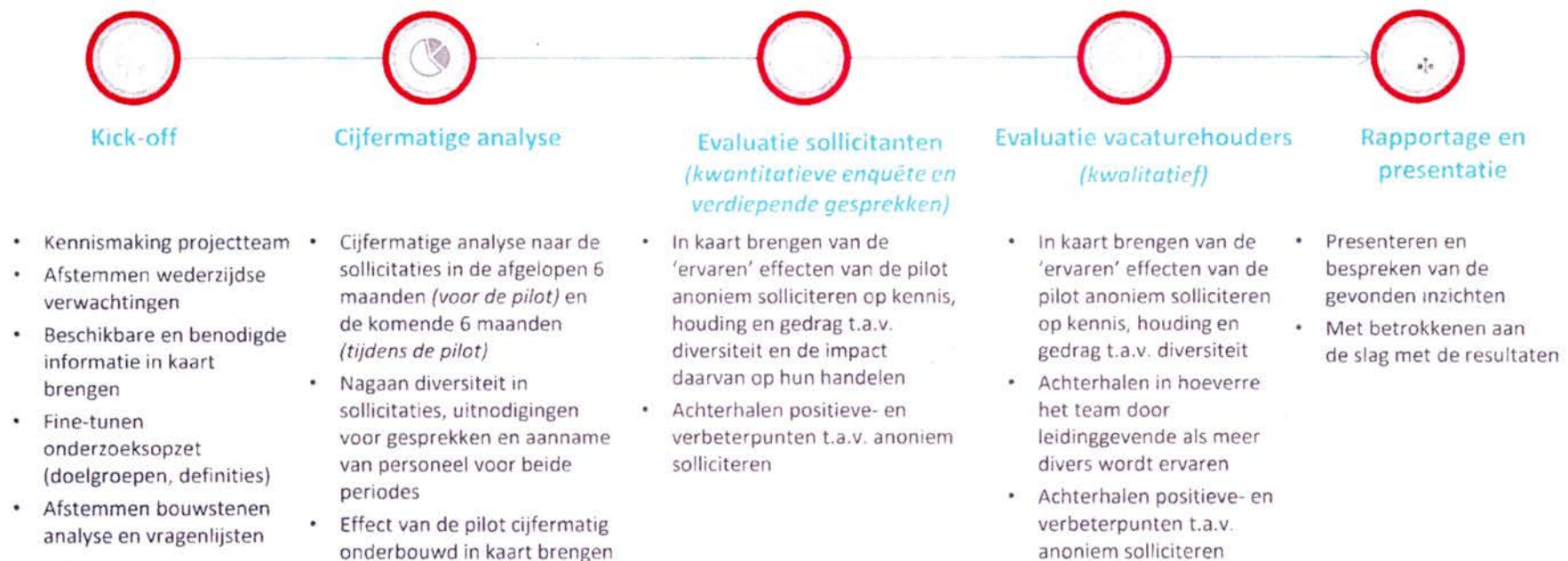
Al met al zouden wij in de ideale opzet diverse doelgroepen betrekken en verschillende analyses uitvoeren. Tegelijkertijd realiseren wij ons dat het wellicht niet mogelijk is om al deze wensen uit te voeren, gegeven de beschikbare budgetten voor de evaluatie van de pilot. Qua realisatie stellen we in dat geval voor om in ieder geval *de cijfermatige analyse (zowel voor als na de pilot)* uit te voeren en onderzoek te organiseren onder de *medewerkers van BZK*.

In voorliggend voorstel brengen wij offerte uit voor zowel de cijfermatige analyse als de aanvullende verdiepende en verbredende onderzoeksmogelijkheden onder de diverse doelgroepen. Onze ervaring is dat de beste resultaten worden verkregen wanneer de opzet van het onderzoek in nauw overleg met de opdrachtgever wordt gefinetuned. Op de volgende sheets wordt verder ingegaan op de onderzoeksmethode.



Onderzoeksfasering

Op basis van de voorgestelde aanpak komen wij tot een gefaseerde opzet, waarbij we de invulling van iedere fase mede baseren op de resultaten van eerdere fasen (een zogenoemd lerend systeem). Hieronder worden de verschillende fasen beknopt beschreven. Deze opzet maakt modulaire afname voor BZK mogelijk. Op de volgende sheets wordt iedere fase uitgebreid beschreven.



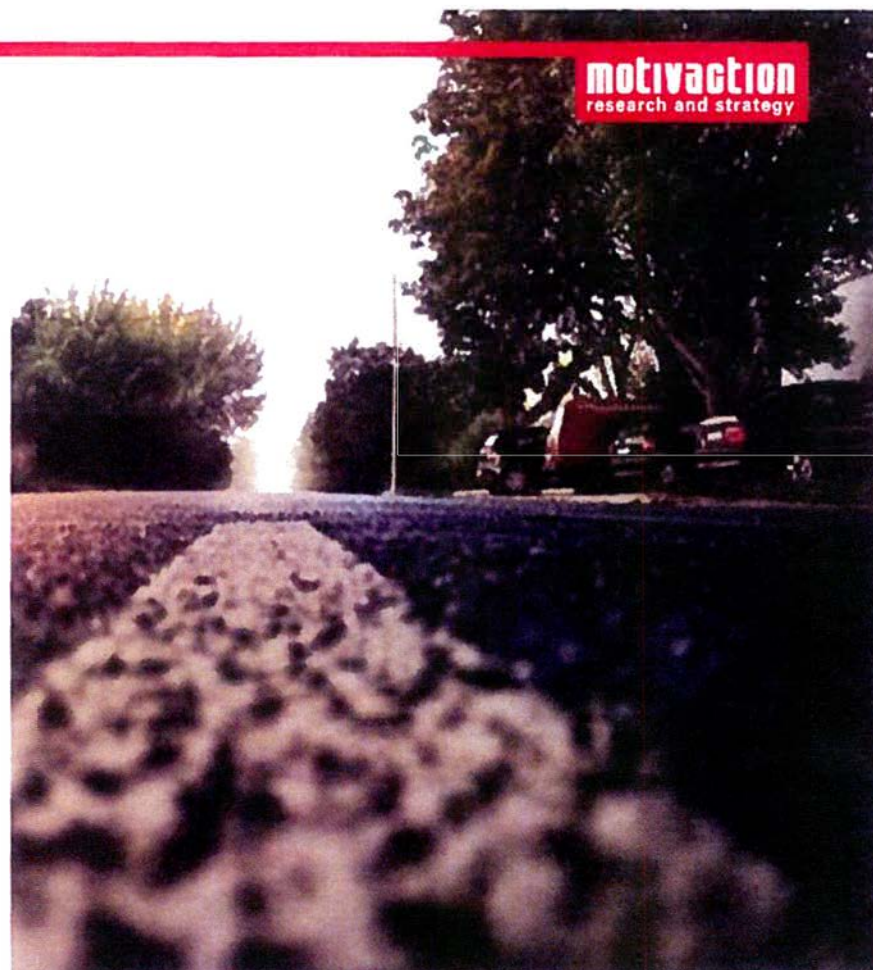


1. Kick-off

We starten het onderzoekstraject met een kick-off bijeenkomst. Het doel van de kick-off is meerledig.

- Kennismaking tussen betrokkenen vanuit BZK en het projectteam van Motivaction.
- Het afstemmen van de wederzijdse verwachtingen. Onder andere het inventariseren van de verschillende wensen en behoeften ten aanzien van het onderzoek, verantwoordelijkheden, planning en levering.
- In kaart brengen van de beschikbare en benodigde informatie (o.a. afstemmen van procedures t.a.v. het proces, achtergrondinformatie, data, contactpersonen).
- Nadere afstemming over doelgroepen, thema's, definities.
- Het afstemmen van de bouwstenen voor de analyse en de vragenlijsten.

De kick-off duurt 1 uur en vindt plaats bij BZK in Den Haag.



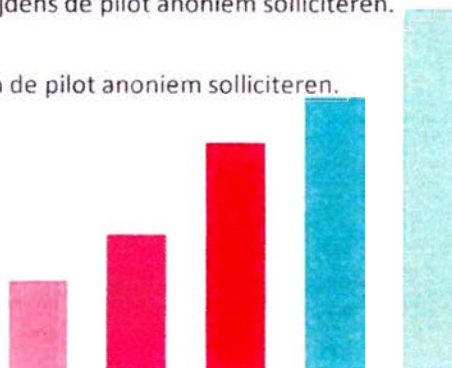


2. Cijfermatige analyse

Om het startpunt te kunnen bepalen (*wat is de diversiteitsituatie vóór de pilot anoniem solliciteren*) én om te bepalen in hoeverre de pilot anoniem solliciteren effect heeft gehad op de diversiteit, stellen we voor het onderzoekstraject te starten met de cijfermatige analyse. Daarbij worden de cijfers van vóór de pilot en de cijfers die worden verzameld tijdens de pilot met elkaar vergeleken.

De analyse bestaat zodoende uit drie onderdelen.

1. Het in kaart brengen van de cijfers van de afgelopen 6 maanden.
2. Het verwerken van de cijfers tijdens de pilot anoniem solliciteren.
3. De analyse van de effecten van de pilot anoniem solliciteren.





2. Cijfermatige analyse

1. Het in kaart brengen van de cijfers van de afgelopen 6 maanden

Wat wordt in kaart gebracht?

- De aantallen vacatures, waarbij diverse kenmerken van de vacature worden vastgelegd, zoals functie, schaalniveau, de afdeling waarvoor de vacature vervuld dient te worden en de wijze waarop deze is uitgezet (intern, extern, via wervingsbureau, op de website geplaatst, via andere media et cetera).
- Per vacature het aantal sollicitanten en de diversiteitskenmerken van de sollicitanten.
- Per vacature het aantal uitnodigingen en de diversiteitskenmerken van de uitgenodigde sollicitanten.
- Per vacature de diversiteitskenmerken van de persoon die de vacature heeft vervuld.

*Wat is de werkwijze? **

- BZK levert de vacatures van de afgelopen 6 maanden aan.
- Motivaction legt per vacature de relevante kenmerken vast.
- BZK levert de sollicitatiebrieven per vacature aan, of verstrekt Motivaction de toegang tot deze informatie.
- Motivaction legt op basis van de sollicitatiebrieven per vacature de relevante parameters vast (aantal sollicitanten en de diversiteitskenmerken).
- BZK geeft per vacature aan welke sollicitanten zijn uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek en wie uiteindelijk de functie heeft gekregen.
- Motivaction legt deze informatie vast.

* BZK heeft, behoudens etniciteit, de benodigde informatie over de periode januari t/m juli 2017 in kaart gebracht en zal deze aan Motivaction opleveren in Excel-format. Motivaction zal, op basis van de cv's en de brieven van de kandidaten, dit bestand aanvullen met het kenmerk etnische afkomst.

Motivaction kan de analyse alleen uitvoeren op de diversiteitskenmerken die beschikbaar zijn in de sollicitatiebrieven of op een betrouwbare wijze af te leiden zijn. De beschikbare diversiteitskenmerken voor BZK zijn:

- Etnische afkomst
- Geslacht
- Leeftijd



2. Cijfermatige analyse

2. Het verwerken van de cijfers tijdens de pilot anoniem solliciteren

Wat wordt in kaart gebracht?

- De aantallen vacatures, waarbij diverse kenmerken van de vacature worden vastgelegd, zoals functie, schaalniveau, de afdeling waarvoor de vacature vervuld dient te worden en de wijze waarop deze is uitgezet (intern, extern, via wervingsbureau, op de website geplaatst, via andere media et cetera).
- Per vacature het aantal sollicitanten en de diversiteitskenmerken van de sollicitanten.
- Per vacature het aantal uitnodigingen en de diversiteitskenmerken van de uitgenodigde sollicitanten.
- Per vacature de diversiteitskenmerken van de persoon die de vacature heeft vervuld.

*Wat is de werkwijze? **

- BZK levert de vacatures aan wanneer deze worden geplaatst.
- Motivaction legt per vacature de relevante kenmerken vast.
- BZK levert de niet geanonimiseerde sollicitatiebrieven per vacature aan, of verstrekt Motivaction de toegang tot deze informatie. In overleg wordt bepaald met welke frequentie dit wordt gedaan (wekelijks/maandelijks).
- Motivaction legt op basis van de sollicitatiebrieven per vacature de relevante parameters vast (aantal sollicitanten en de diversiteitskenmerken*).
- BZK geeft per vacature aan welke sollicitanten zijn uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek en wie uiteindelijk de functie heeft gekregen.
- Motivaction legt deze informatie vast.

** BZK zal, behoudens etniciteit, de benodigde informatie over de pilotperiode in kaart brengen en deze aan Motivaction opleveren in Excel-format. Motivaction zal, op basis van de cv's en de brieven van de kandidaten, dit bestand aanvullen met het kenmerk etnische afkomst.*



2. Cijfermatige analyse

3. De analyse van de effecten van de pilot anoniem solliciteren

Wat wordt in kaart gebracht?

- De resultaten uit de pilotfase worden vergeleken met de resultaten uit de referentieperiode (cijfers van de 6 maanden vóór de pilot anoniem solliciteren).
- Op basis daarvan zal worden vastgesteld of er op basis van de beschikbare kenmerken relatief meer personen zijn uitgenodigd met een meer diverse achtergrond in de pilotfase.
- Ook wordt vastgesteld of er relatief meer personen met een meer diverse achtergrond zijn aangenomen.

Wat is de werkwijze?

- Alle vergaarde informatie wordt verwerkt in de analyse software SPSS. Op basis hiervan wij kunnen nagaan of en in welke mate er sprake is van significante effecten.
- De resultaten worden kort beschreven in een PowerPointrapportage en waar nodig geïllustreerd met tabellen en grafieken. Naast de bondige rapportage levert Motivaction de resultaten ook in SPSS en Excel op.

Kanttekeningen

- Om eventuele seizoenseffecten uit te sluiten, verzamelen wij idealiter van dezelfde periode vorig jaar de data als referentie.
- Zuivere vergelijking is alleen mogelijk als identiek dezelfde vacatures worden uitgezet, maar in werkelijkheid is dit zelden mogelijk. Dit soort aspecten worden in de methodologische verantwoording van het onderzoek vermeld.
- Bij de kostencomputatie zijn wij er vanuit gegaan dat er 360 sollicitaties (180 sollicitaties voor de pilotfase en 180 sollicitaties tijdens de pilotfase) verwerkt dienen te worden. Bij afwijkingen van meer dan 10% worden meer of minder kosten in rekening gebracht.



3. Evaluatie sollicitanten

Enquête onder alle sollicitanten in de pilotperiode

Alle sollicitanten die in de pilotperiode hebben gesolliciteerd worden uitgenodigd een korte vragenlijst in te vullen van circa 10 gesloten vragen.

- De enquête brengt hun houding t.a.v. de anonieme sollicitatieprocedure in kaart, en de 'ervaren effecten' die dit heeft gehad t.a.v. keuzes die zij hebben gemaakt bij de sollicitatie.
- Indien de relevante achtergrondkenmerken (etnische afkomst, geslacht, leeftijd) bekend zijn, worden deze gekoppeld aan de data zodat een analyse kan worden uitgevoerd op basis van deze achtergrondkenmerken. Indien deze achtergrondkenmerken niet beschikbaar zijn, kunnen deze eventueel worden uitgevraagd.
- De sollicitanten ontvangen, na afwijzing of aanname, een uitnodiging tot deelname aan het onderzoek.
- Omdat de pilotperiode 6 maanden duurt, stellen we voor de enquête niet pas na de pilotperiode, maar eerder in het proces toe te sturen. Gedacht kan worden om alle sollicitanten die op dezelfde vacature hebben gereageerd, na de afronding van deze vacature te benaderen met de enquête. Of de enquête iedere maand toe te sturen naar de sollicitanten die in die afgelopen maand het sollicitatieproces hebben doorlopen. Hoe eerder we de sollicitant ondervragen, hoe meer dit de betrouwbaarheid van de antwoorden ten goede komt, omdat niet teveel wordt gevraagd van het geheugen van de sollicitant. Indien nodig, ontvangen de sollicitanten ook een herinnering per e-mail indien zij de vragenlijst (nog) niet hebben ingevuld.
- Motivaction draagt zorg voor het onderzoekstraject (opstellen vragenlijsten, programmeren, uitnodigen sollicitanten voor het onderzoek, data-analyse).
- De informatie die uit dit onderzoek wordt verkregen levert ons verdieping op om de resultaten uit de cijfermatige analyse te kunnen duiden en in context te plaatsen.
- De resultaten worden door de onderzoekers kort beschreven in een PowerPointrapportage en waar nodig geïllustreerd met tabellen en grafieken. Daarnaast levert Motivaction de resultaten in SPSS en Excel (tabellenrapporten) op.



3. Evaluatie sollicitanten

Verdiepende gesprekken met de sollicitanten in de pilotperiode

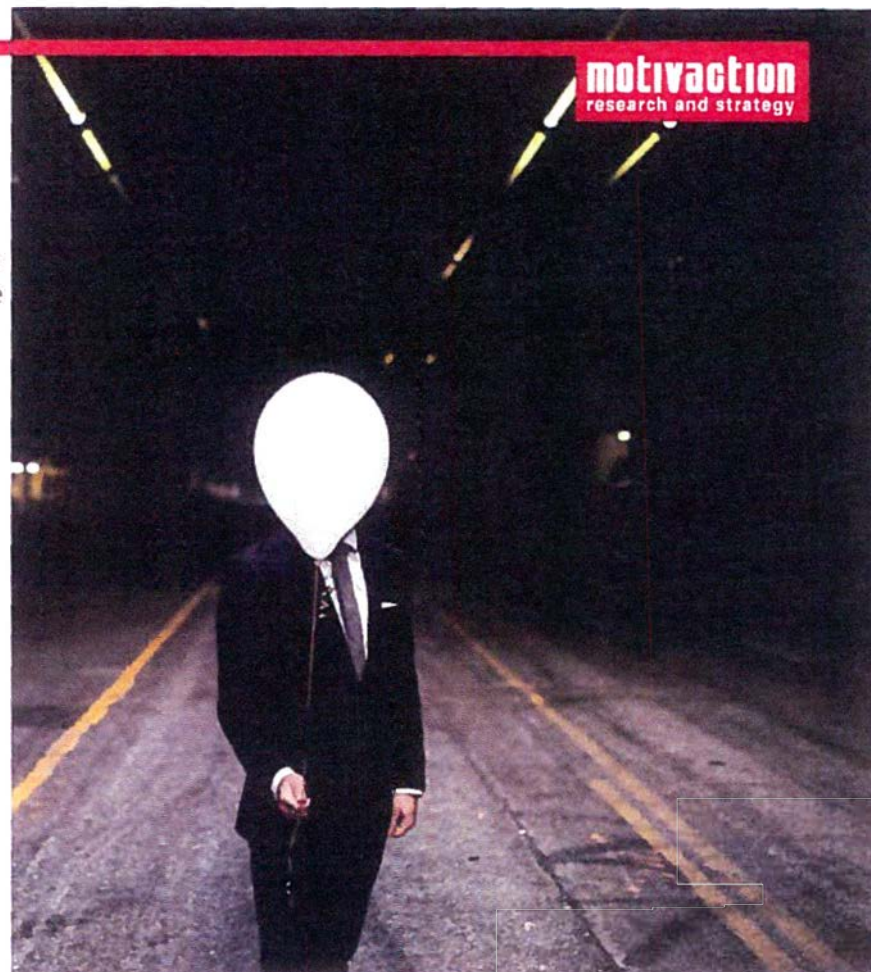
In aanvulling op de enquête onder de sollicitanten, worden ook verdiepende gesprekken gevoerd met de sollicitanten die zijn opgeroepen voor het eerste gesprek. Dit zorgt ervoor dat er meer diepgang wordt verkregen in de wijze waarop zij de pilot hebben ervaren.

We stellen 8 telefonische interviews van 30 minuten voor. Deze interviews geven ons een beeld van hoe zij het werving- en selectieproces hebben ervaren. Ook kunnen op basis van deze gesprekken concrete positieve -en verbeterpunten worden achterhaald.

Alle gesprekken worden uitgevoerd aan de hand van een vooraf opgestelde gespreksrichtlijn die met BZK afgestemd wordt. De gespreksrichtlijn is een handvat voor de interviewer: er zal zodanig worden doorgevraagd dat het 'hoe' en het 'waarom' achter de antwoorden duidelijk wordt.

Motivaction zorgt voor het uitnodigen en het selecteren van de deelnemers voor het telefonische interview. Indien mogelijk wordt er in de selectie een spreiding aangebracht naar de diversiteitskenmerken: etnische afkomst, geslacht en leeftijd. In overleg met BZK bepalen we of (ook) andere selectiecriteria relevant kunnen zijn.

Alle uitkomsten worden anoniem verwerkt in een beknopte rapportage waarin de belangrijkste uitkomsten bullitsgewijs worden beschreven.





4. Evaluatie vacaturehouders

Verdiepende gesprekken met vacaturehouders na de pilotperiode

Na de afsluiting van de vacaturevervulling in de pilot starten we met de evaluatie onder de vacaturehouders en de leden van de selectie(advies)-commissies. Door middel van een evaluatiegesprek zal worden gevraagd naar de 'ervaren' effecten van de pilot anoniem solliciteren op kennis, houding en gedrag t.a.v. diversiteit binnen hun teams. Ook worden de positieve aspecten in kaart gebracht t.a.v. anoniem solliciteren en worden verbeterpunten achterhaald. Dit zorgt ervoor dat in beeld wordt gebracht hoe de pilot intern wordt ervaren en welke neveneffecten de pilot sorteert.

We stellen 8 interviews van 45-60 minuten voor, waarbij alle gesprekken op de werkplek van de vacaturehouders en/of de leden van de selectie(advies)-commissies plaatsvinden. *Daarbij gaan we er in de offerte vanuit dat er 4 gesprekken achtereenvolgend op één dag kunnen worden afgenomen en dat BZK deze afspraken maakt. Wanneer de onderzoekers vaker naar de werkplekken moeten afreizen of zelf de afspraken moeten inplannen, worden er meerkosten in rekening gebracht.*

Alle gesprekken worden uitgevoerd aan de hand van een vooraf opgestelde gespreksrichtlijn die uiteraard met BZK wordt afgestemd. De resultaten worden anoniem verwerkt. Om de anonimiteit te waarborgen, stellen wij voor de geïnterviewden aan het einde van het gesprek de mogelijkheid te geven om mogelijk herleidbare antwoorden te benoemen, zodat de onderzoekers van Motivaction hier rekening mee kunnen houden in de rapportage. Voor de werving en selectie vragen wij BZK contactgegevens aan te leveren.

Alle uitkomsten worden anoniem verwerkt in een beknopte rapportage waarin de belangrijkste uitkomsten op totaalniveau (en niet herleidbaar) bullitsgewijs worden beschreven. Indien relevant worden de uitkomsten geïllustreerd met quotes.





5. Rapportage en presentatie

Uitkomsten beschreven in een PowerPoint-rapportage.

Naast de uitkomsten per fase, levert Motivaction een integrale management summary op waarin de belangrijkste bevindingen worden beschreven. Motivaction hecht veel belang aan de praktische toepasbaarheid van de resultaten, daarom wordt veel aandacht besteed aan het formuleren van *concrete conclusies en aanbevelingen*. De management summary geeft antwoord op de volgende vragen:

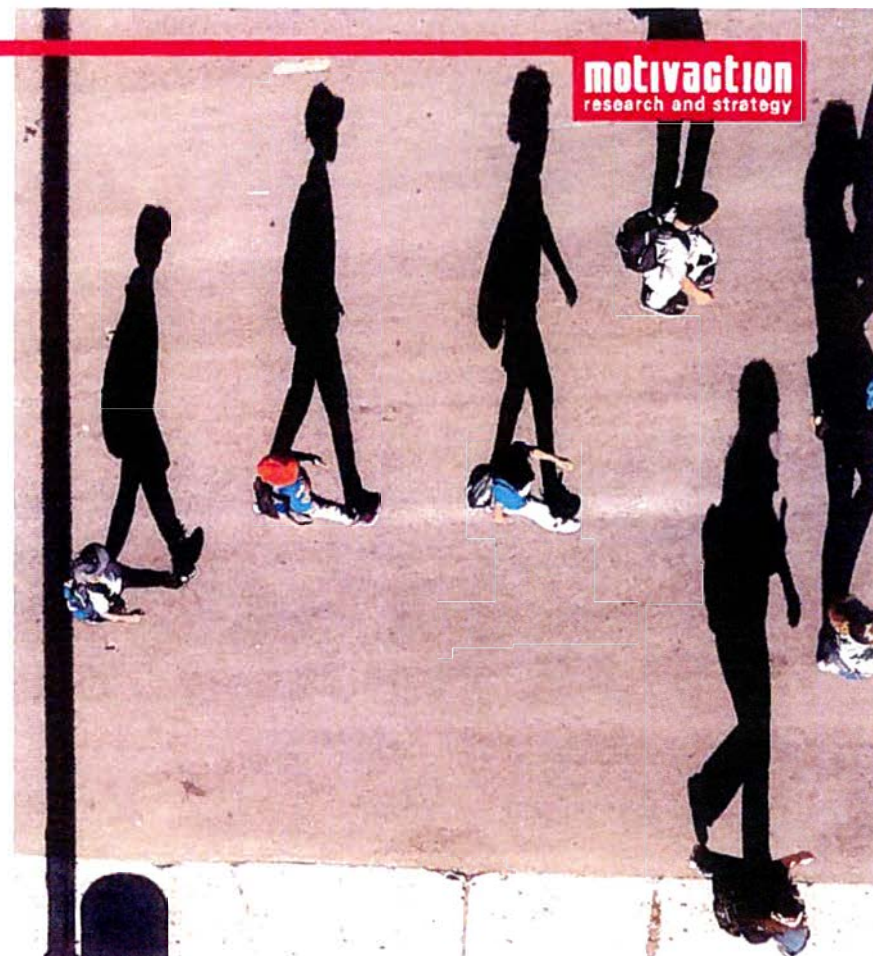
Leidt anoniem solliciteren tot meer diversiteit in de sollicitanten die worden uitgenodigd voor een gesprek?

Leidt anoniem solliciteren tot meer diversiteit in de sollicitanten die worden aangenomen?*

Hoe wordt anoniem solliciteren ervaren door de sollicitanten?

Hoe wordt anoniem solliciteren ervaren door de vacaturehouders en de leden van de selectie(advies)commissies?

* Omdat de aantallen klein zijn (circa 9 vacatures per half jaar), is de verwachting dat er geen harde kwantitatieve uitspraken kunnen worden gedaan over een stijging/daling van de diversiteit binnen de sollicitanten die zijn aangenomen. Wel geeft de evaluatie in ieder geval een indicatie van een eventuele stijging of daling van de diversiteit.





5. Rapportage en presentatie

motivaction
research and strategy

Interactieve presentatie met betrokkenen

De resultaten van het onderzoek worden ook gepresenteerd bij BZK. We gaan uit van een presentatie van 1 uur. De onderzoekers van Motivaction bespreken de belangrijkste inzichten van het onderzoek en geven de aanwezigen de mogelijkheid om vragen te stellen. Vervolgens starten we een korte brainstormsessie over de 'next steps'.



Planning

Motivaction kan een week na opdrachtbevestiging het onderzoekstraject opstarten. BZK heeft aangegeven de pilot in de periode van februari t/m augustus 2018 uit te willen voeren. Onderzoekstechnisch is globaal het volgende mogelijk:

Activiteit	Planning
Kick-off	Vanaf opdrachtbevestiging
Cijfermatige analyse: situatie vóór pilot	Vanaf opdrachtbevestiging
Cijfermatige analyse: situatie tijdens de pilot	Vanaf start van de pilot
Cijfermatige analyse: analyse van de effecten van de pilot	Na afronding pilot
Evaluatie sollicitanten: enquête en verdiepende gesprekken	Vanaf start van de pilot, na de eerste afwijzing of aanname
Evaluatie vacaturehouders	Na afronding pilot
Integrale rapportage	Na afronding pilot en afronding van alle voorgaande onderzoeksfasen
Presentatie	Na oplevering integrale rapportage

In overleg met BZK maken we de planning definitief.

Investerings

De investering is modulair ingestoken zodat BZK (indien gewenst) separate modules af kan nemen.

Indien BZK wenst alle modules af te nemen dan bedraagt de totale investering €10.1c (excl. 21% btw).

Activiteit	Investering (excl. 21% btw)
Kick-off/startbijeenkomst van 1 uur ten kantore van BZK	€ 10.1,-
Cijfermatige analyse van de effecten van de pilot	€ 10.1c -
Projectcoördinatie (inclusief vaststellen parameters voor dataverzameling)	€10.1c
Verzamelen van de cijfers vóórde pilot (circa 180*)	€ 10.1c
Verzamelen van de cijfers tijdens de pilot (circa 180*)	€ 10.1c -
Verwerken data voor analyse	€ 10.1c
Analyse en rapportage	€10.1c -
Evaluatie sollicitanten via enquête van 10 vragen	€10.1c
Opzet en coördinatie van het onderzoek (incl. vragenlijstontwikkeling, programmering en veldwerk)	€10.1c -
Analyse en rapportage	€10.1c
Evaluatie sollicitanten via 8 verdiepende telefonische interviews van 30 minuten	€10.1c
Opzet en coördinatie van het onderzoek (incl. vragenlijstontwikkeling, werving, veldwerk)	€10.1c
Analyse en rapportage	€10.1c -
Evaluatie vacaturehouders via 8 verdiepende werkplek- en telefonische interviews	€10.1c -
Opzet en coördinatie van het onderzoek (incl. vragenlijstontwikkeling, veldwerk en reistijden)	€10.1c
Analyse en rapportage	€10.1c
Presentatie (inclusief voorbereiding en reistijden)	Kosteloos

* BZK verwerkt zelf de cijfers in een Excel-bestand, behoudens etniciteit. Bij afwijkingen van meer dan 10% worden meer of minder kosten in rekening gebracht.
Evaluatie pilot anoniem solliciteren | BZK | Project B2451

Motivaction gelooft in partnerships met klanten. Onze klanten ervaren dat inhoudelijk en in de relatie. Voor het onderzoekstraject voor de BZK betekent dit dat we:

- ✓ Werken met een vast projectteam van onderzoekers en adviseurs met uitgebreide ervaring met diversiteitsvraagstukken en arbeidsmarktvraagstukken;
- ✓ Nauw contact houden en regelmatig in overleg treden over de voortgang van het onderzoek;
- ✓ Concrete conclusies en aanbevelingen formuleren waarbij we met onze ervaring de uitkomsten van het onderzoek in een breder kader kunnen plaatsen;
- ✓ Meedenken over de betekenis en mogelijke implementatie van de aanbevelingen.



Voor de Politie hebben wij onderzoek gedaan naar de werving, de selectie en het behoud van Nederlanders met een migratieachtergrond voor de agentfuncties. Door middel van kwalitatief en kwantitatief onderzoek kon het potentieel worden bepaald, doelgroepen worden onderscheiden en gerichte activiteiten worden ondernomen voor beter en effectiever beleid. Hetzelfde traject hebben wij voor de Politie mogen herhalen, maar dan onder de doelgroep ICT'ers.



Den Haag

Voor de gemeente Den Haag hebben wij onderzoek uitgevoerd naar de effecten van anoniem solliciteren op de diversiteit naar etnische afkomst. Door middel van een cijfermatige analyse en onderzoek onder vacaturehouders en sollicitanten konden de effecten van de pilot in kaart worden gebracht. De uitkomsten lieten zien dat de pilot anoniem solliciteren een positieve bijdrage heeft geleverd aan het diversiteitsbeleid. Om deze reden is anoniem solliciteren bij de gemeente Den Haag succesvol ingevoerd.

Team

Het beoogd projectteam:

10.2.e

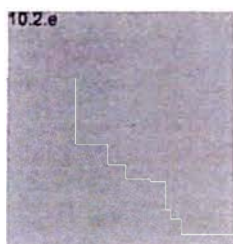
drs. 10.2.e MMC, senior strategy consultant, heeft meer dan 13 jaar ervaring in de marktonderzoekbranche en heeft de postdoctorale studie Management Consultancy afgerond. Hij verricht voor diverse bedrijven en overheidsinstellingen onderzoek- en advieswerkzaamheden m.b.t. diversiteitsbeleid. Recent heeft hij een wetenschappelijk onderzoeksartikel geschreven over het rendement van goed toegepast diversiteitsbeleid. Het artikel wordt binnenkort gepubliceerd in het tijdschrift Management en Organisatie. Verder was 10.2.e als adviseur nauw betrokken bij de evaluatie van de pilot anoniem solliciteren voor de gemeente Den Haag. 10.2.e is eindverantwoordelijk voor dit traject en zal zorgen voor de doorvertaling van de onderzoeksresultaten naar concrete handelingsperspectieven.

10.2.e

drs. 10.2.e, research consultant, heeft psychologie gestudeerd aan de Vrije Universiteit van Amsterdam en studeerde af op preventieve screening van niet-westerse groepen. Daarnaast studeerde zij Marketing (NIMA B). Sinds 2014 is zij aan het Maatschappij-team van Motivaction verbonden en heeft zij zich gespecialiseerd in onderzoek naar Nederlanders met een migratieachtergrond en diversiteitsbeleid voor de publieke sector. Zij heeft onder andere gewerkt voor de Politie (werving van biculturele Nederlanders), de Gemeente Den Haag (evaluatie pilot anoniem solliciteren) en het Ministerie van SZW (bespreekbaar maken van taboeonderwerpen onder migrantengroepen). 10.2.e is zowel kwalitatief als kwantitatief onderlegd en zal optreden als projectleider voor alle fasen van het traject.

Team

Het beoogd projectteam:



drs. 10.2.e, **senior methodoloog**, studeerde psychometrie en wetenschapsfilosofie aan de Universiteit van Amsterdam en is sinds 2007 werkzaam bij Motivaction. Als senior methodoloog is hij verantwoordelijk voor de ontwikkeling en keuze van onderzoeksmethodes. Hij is gespecialiseerd in complexe statistische modellen. Hij heeft recentelijk een MBA opleiding Big Data and Business Analytics aan de Universiteit van Amsterdam afgerond. 10.2.e zal nauw betrokken zijn bij de uitvoering van de cijfermatige analyse naar het effect van de pilot anoniem solliciteren.



drs. 10.2.e, **research consultant**, studeerde communicatiewetenschap en sociologie aan de UvA en is sinds 2015 in dienst bij Motivaction als kwantitatief onderzoeker binnen het cluster Maatschappij. 10.2.e heeft ruime ervaring met kwantitatief registratief onderzoek. In haar vorige functie als onderzoeker bij Stichting KijkOnderzoek (SKO) heeft zij jarenlang meegedraaid in de dagelijkse gang van zaken rondom het meten van kijkcijfers en het opzetten van stabiele monitors. Bij Motivaction heeft zij voor de gemeente Den Haag de cijfermatige analyse uitgevoerd voor de evaluatie van de pilot anoniem solliciteren. 10.2.e zal de cijfermatige analyse coördineren en uitvoeren.

BIJLAGE

motivaction
research and strategy



Wij verminderen onze footprint



Motivaction
is ISO 14001-
gecertificeerd



Motivaction
gebruikt
energiezuinige
auto's



Motivaction
gebruikt groene
stroom



Motivaction
gebruikt
uitsluitend papier
met een FSC-label



De gegevens in dit voorstel tot onderzoek zijn strikt vertrouwelijk. Het auteursrecht ligt bij Motivaction International B.V. Verveelvoudiging en/of openbaarmaking van dit voorstel is slechts toegestaan na voorafgaande schriftelijke toestemming van de directie van Motivaction.

Beeldmateriaal

Motivaction heeft datgene gedaan wat redelijkerwijs van ons verwacht kan worden om de rechthebbenden op beeldmateriaal te achterhalen. Mocht u desondanks menen recht te kunnen doen gelden op gebruikt beeldmateriaal, neem dan contact op met Motivaction.

Pers- en publicatiebeleid

Het vermelden van de naam van Motivaction in persberichten en/of andere publicaties over door Motivaction uitgevoerd onderzoek is gebonden aan een aantal voorwaarden, zoals vastgelegd in ons [Pers- en publicatiebeleid](#).

Artikel 1 - Algemeen

Deze Algemene Voorwaarden zijn van toepassing op alle overeenkomsten tussen Motivation International B.V. (hierna: de 'Opdrachtnemer') en een (potentiele) opdrachtgever (hierna: de 'Opdrachtgever') met betrekking tot door Opdrachtnemer te verrichten marktonderzoek (hierna: de 'Opdracht'). Afwijkingen van deze Algemene Voorwaarden kunnen uitsluitend schriftelijk worden overeengekomen en gelden alleen voor de Opdracht waarop zij van toepassing zijn verklaard.

De wijze waarop Opdrachtnemer onderzoek uitvoert is gecertificeerd conform de ISO-20252-norm voor markt-, opinie-, en sociaalwetenschappelijk onderzoek en de ISO-26362 norm voor accesspanels. Het kwaliteitsmanagement-systeem van Opdrachtnemer is gecertificeerd conform NEN-EN-ISO 9001 en NEN-ISO-20252.

Artikel 2 - MOA-voorwaarden

Voor zover in de onderhavige Algemene Voorwaarden daar niet expliciet van wordt afgeweken, zijn op alle Opdrachten de Algemene Voorwaarden van de MarktOnderzoekAssociatie Nederland (hierna te noemen: de 'MOA-voorwaarden') van toepassing. De MOA-voorwaarden zijn te downloaden op www.moaweb.nl onder 'Over de MOA'. Op verzoek worden de voorwaarden toegezonden.

Artikel 3 - Offertes

Met inachtneming van het bepaalde in Artikel 3 van de MOA-voorwaarden gelden door Opdrachtnemer aan Opdrachtgever verstrekte offertes voor een termijn van 30 dagen na dagtekening van de offerte, terwijl Opdrachtnemer zich het recht voorbehoudt om na het verstrijken van deze termijn de planning en/of de kosten, in overleg met Opdrachtgever, aan te passen.

Artikel 4 - Intellectuele Eigendomsrechten

Indien bij de uitvoering van de Opdracht door Opdrachtnemer gebruik wordt gemaakt van de door Opdrachtnemer ontwikkelde segmentatiemodellen 'Mentality' en/of 'BusinessLocus', dan wel van daarop gebaseerde nieuw ontwikkelde segmentatiemodellen, geldt dat alle (intellectuele eigendoms)rechten, zowel met betrekking tot die modellen als met betrekking tot de daarmee verzamelde data, aan Opdrachtnemer zullen (blijven) toebehoren.

Het voorgaande betekent, onder meer, dat in geval Opdrachtgever de met de genoemde segmentatiemodellen verzamelde data van Opdrachtnemer ter beschikking heeft gekregen, Opdrachtgever deze niet zonder schriftelijke toestemming van Opdrachtnemer als basis voor ander onderzoek of doel (dan dat waarop de Opdracht betrekking had) mag gebruiken, of om welke reden dan ook aan derden ter beschikking mag stellen of door derden mag doen gebruiken, bij gebreke waarvan Opdrachtgever schadeplichtig jegens Opdrachtnemer.

Artikel 5 - Facturering

Met inachtneming van het bepaalde in Artikel 8 van de MOA-voorwaarden geschiedt de facturering in twee termijnen: tweeterde bij de opdrachtbevestiging en eenderde na afronding van de Opdracht. Opdrachtnemer behoudt zich echter het recht voor van deze bepaling af te wijken en in een termijn te factureren bij opdrachtbevestiging; bedragen tot € 10.000,- zullen altijd in een keer gefactureerd worden.

Deze Algemene Voorwaarden van Motivation International B.V. zijn gedeponeerd bij de Griffie van de Arrondissementsrechtbank te Amsterdam onder nummer 58/2012, versie juni 2012.

Indien in deze offerte sprake is van het aanbieden van door Motivation International B.V. ontwikkelde of te ontwikkelen software producten, dan zijn naast de Algemene voorwaarden Motivation International B.V. de Algemene voorwaarden IT-Development Motivation International B.V. van toepassing. Deze voorwaarden zijn te vinden op de website www.motivation.nl onder de kop Over Motivation.





motivaction

research and strategy

Motivaction International B.V.
Marnixkade 109
1015 ZL Amsterdam

Postbus 15262
1001 MG Amsterdam

T +31 (0)20 589 83 83
M info@motivaction.nl

www.motivaction.nl

Anoniem solliciteren bij FMHaaglanden

Evaluatie pilot



Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

10.2e

1(10.2e) @motivaction.nl

5 maart 2019



Evaluatie onder sollicitanten

Online enquête
n = 109 sollicitanten



Evaluatie onder vacaturehouders

Werkplekgesprekken
8 vacaturehouders



Cijfermatige analyse

- *Samenstelling sollicitanten*
- *Samenstelling uitgenodigde sollicitanten*
- *Kans op een uitnodiging*



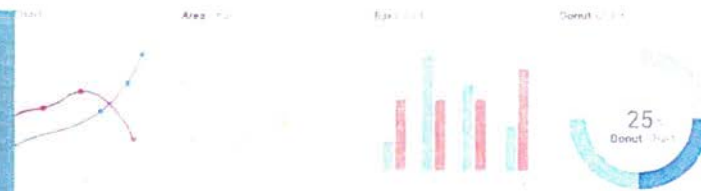
Evaluatie onder sollicitanten

Telefonische interviews
8 sollicitanten

motivaction
research and strategy

Bevindingen Cijfermatige analyse

Morris Charts



Line Charts



Easy Pie Charts



Bevindingen | Samenstelling sollicitanten

Relatief meer jonge sollicitanten en sollicitanten met een biculturele achtergrond tijdens pilot



Etniciteit

- Tijdens de referentieperiode had **27%** van de sollicitanten een biculturele achtergrond
- Tijdens de pilotperiode was dat **35%**.

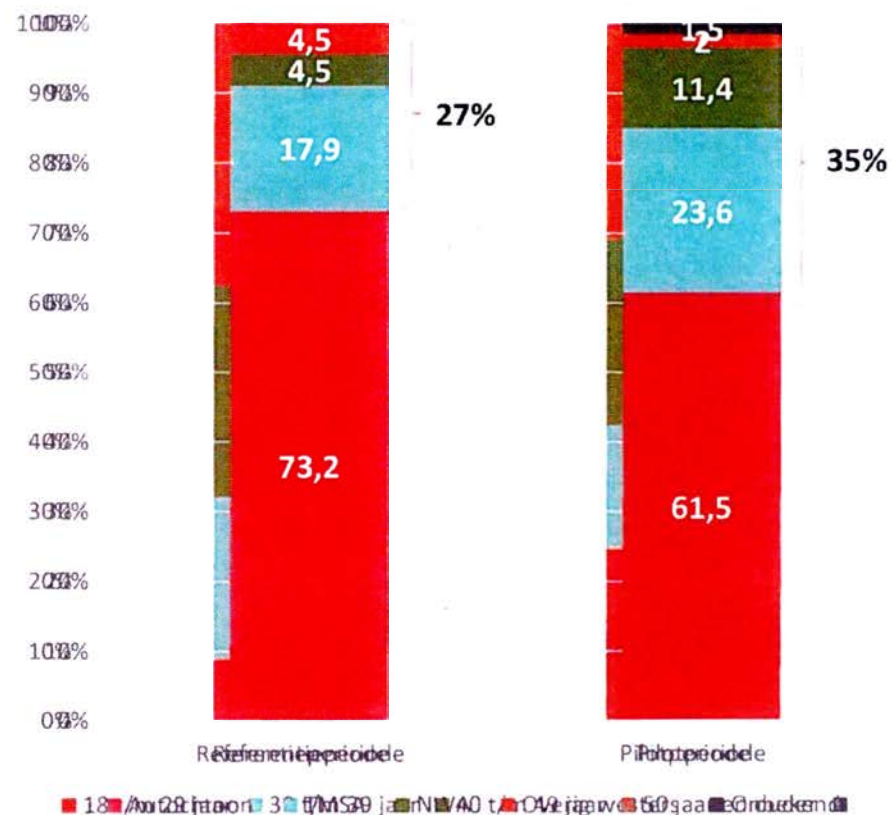


Leeftijd

- Tijdens de referentieperiode was **9%** van de sollicitanten jong (18 – 29 jaar)
- Tijdens de pilotperiode was dat **25%**.

➤ *Op geslacht geen verschillen tussen referentie- en pilotperiode*

Sollicitanten naar leeftijd



Bevindingen | Samenstelling uitgenodigde sollicitanten

Samenstelling selectie uitgenodigde sollicitanten wijkt niet significant af van referentieperiode



Etniciteit

- Tijdens de pilot zijn er niet meer sollicitanten met een biculturele achtergrond uitgenodigd



Leeftijd

- Ook zijn er geen verschillen in samenstelling qua leeftijd

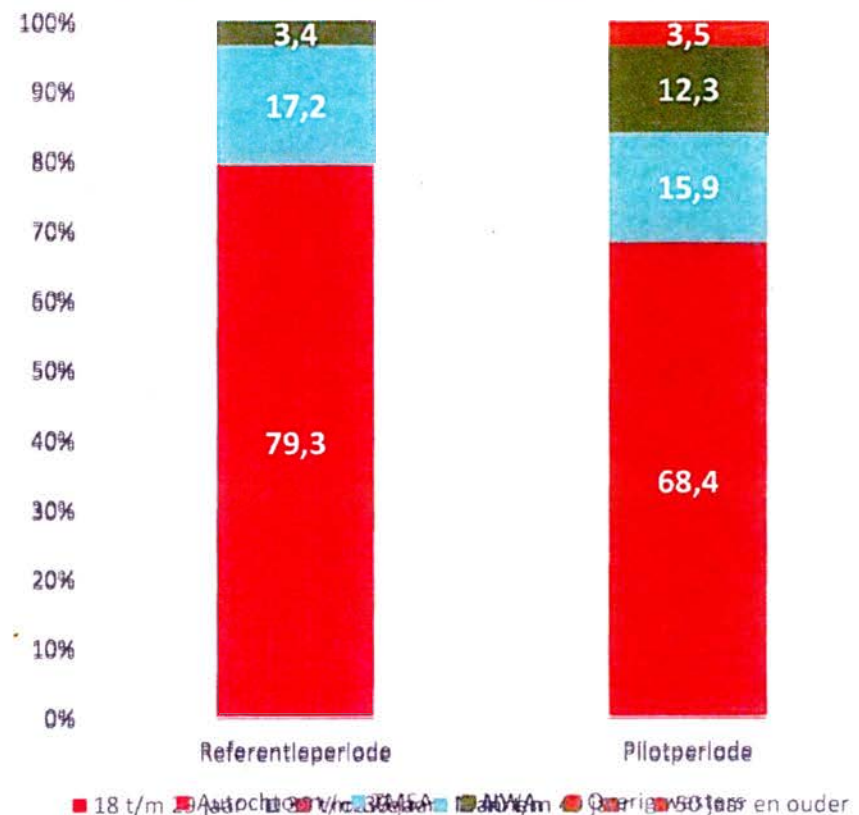


Geslacht

- Geen verschillen naar geslacht

➤ *Op het oog verschillen, maar aantallen te klein om van significante verschuivingen te spreken*

Uitgenodigde sollicitanten naar etniciteit



Bepaalde groepen hebben in het algemeen minder kans om uitgenodigd te worden voor een gesprek

Dat betreft:

- Sollicitanten in de leeftijd van **18 t/m 29 jaar**
- Sollicitanten van **40 jaar en ouder**
- Sollicitanten met een **biculturele** achtergrond
- **Mannen**

Is die kans groter geworden tijdens de pilot?

Tegelijkertijd: bepaalde groepen hebben vaker gesolliciteerd tijdens de pilot

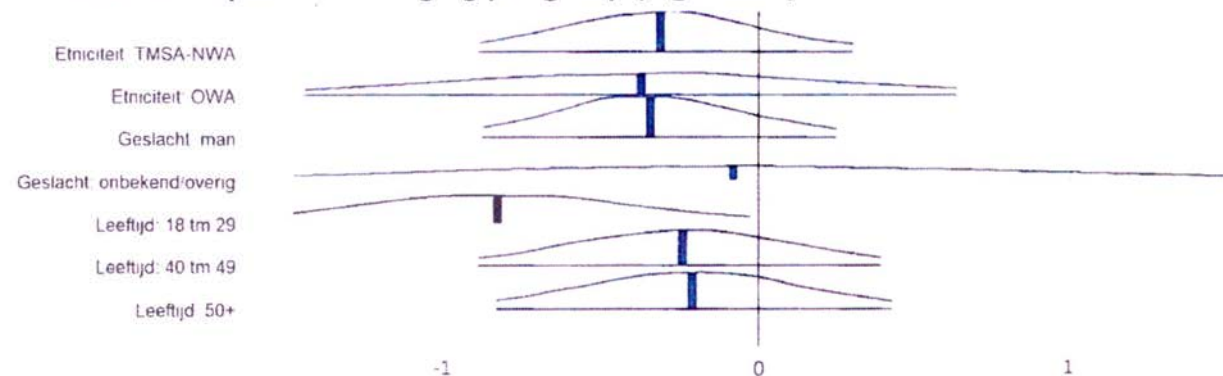
- Jongeren (18 t/m 29 jaar)
- Nederlanders met een biculturele achtergrond

Zijn zij ook vaker uitgenodigd voor een gesprek?

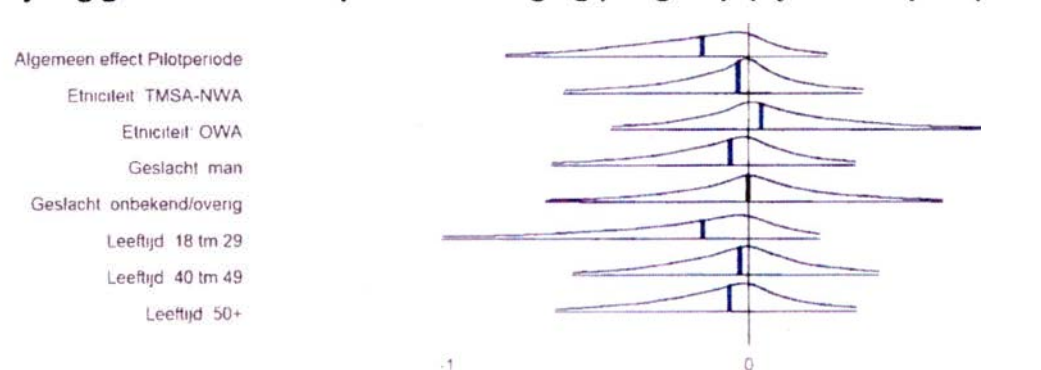
Verschillen in kans op uitnodiging houden stand tijdens pilot

- Voor groepen die een lagere kans op uitnodiging hadden, blijft dat hetzelfde tijdens de pilot
- Meer sollicitaties van jongeren en biculturelen leiden niet tot meer uitnodigingen voor een gesprek
 - Kan samenhangen met type sollicitaties en periode van de pilot
 - Anonimiteit was vaak ook geen extra reden om te solliciteren

Geschatte kans op een uitnodiging per groep (algemeen)



Afwijking geschatte kans op een uitnodiging per groep (tijdens de pilot)



Bevindingen onder sollicitanten



Beeld anoniem solliciteren bij sollicitanten

Overwegend positief beeld van anoniem solliciteren

- Goed middel om meer gelijke kansen te creëren
- Goed voorbeeld van het Rijk

"Anoniem solliciteren is een goed hulpmiddel voor het creëren van gelijke kansen op de arbeidsmarkt"

(Basis: heeft reactie ontvangen van ministerie, n=91)

Anonieme procedure objectiever, maar vaak voorkeur voor normale procedure

- 41% heeft voorkeur voor normale procedure, maar even groot aandeel geeft wel aan anonieme procedure objectiever te vinden



"Het lijkt mij eigenlijk wel een goede methode om op die manier iedereen een gelijke kans te geven."

"Hierdoor heb ik denk ik wel een kans erdoor gekregen. Natuurlijk ook met mijn cv en brief, maar dit heeft er wel aan bijgedragen dat ik uitgenodigd ben."

Verdeeld over nut én invloed op eigen kansen

- Alsnog discriminatie tijdens gesprek?
- 20% denkt er baat bij te hebben gehad, 20% juist niet
- Anonimiteit veelal geen extra reden voor sollicitatie

Eigen acties sollicitanten gering

- Sollicitanten zelf hebben veelal niets gedaan met het feit dat de procedure anoniem was





motivaction
research and strategy

Bevindingen onder vacaturehouders

Beeld anoniem solliciteren bij vacaturehouders

Redelijk goed en positief beeld vooraf

- Redelijk goed beeld van wat anoniem solliciteren inhoudt
- Positief concept, goede voorbeeld vanuit het Rijk
- Nieuwsgierigheid naar opbrengsten

Gebrek aan informatie vormde nauwelijks een belemmering

- Niet mogelijk om dynamiek binnen team te optimaliseren
- Soms te weinig informatie over inhoudelijke werkervaring
- Anonimisering willekeurig? Of te ver doorgeschoten?

Opbrengst qua (bewustzijn over) diversiteit gering volgens vacaturehouders

- Pilot leidde nauwelijks tot een 'ander type' sollicitanten, ondanks enkele uitzonderingen
- Naar eigen zeggen weinig extra bewustzijn over diversiteit; dat was al voldoende aanwezig

"Je raakt de zachte factoren kwijt. Je kunt niet langer zoeken naar een balans tussen mannen en vrouwen, of naar leeftijd. Zelfs hobby's ben je kwijt. Dat vind ik toch wel een gemis."

"Anoniem solliciteren is in beginsel een goed iets. Als Rijksoverheid heb je een voorbeeldfunctie: je moet iedereen gelijkstellen."

"De mensen die we uiteindelijk gesproken hebben vormden eigenlijk een afspiegeling van het type sollicitant dat we normaal ook hebben. Er zat misschien een enkele verrassing tussen."

"Ik ben er wel iets meer bewust mee bezig geweest. Niet per se anders, uiteindelijk, maar er even bij stil staan vond ik wel waardevol. Ik denk niet dat ik bevooroordeeld bent, maar het is dan wel goed daar gewoon eens bewust mee bezig te zijn."



Conclusies en aanbevelingen





Positief effect van pilot op diversiteit niet vast te stellen

- Wel andere samenstelling van sollicitanten (meer jongeren en biculturelen)
- En licht andere samenstelling van uitgenodigde sollicitanten naar leeftijd en etniciteit
- Maar, geen significante verandering in de kans om uitgenodigd te worden voor een gesprek
 - Niet onder groepen die vaker gesolliciteerd hebben
 - Niet onder groepen die normaliter een kleinere kans hebben
- Mogelijk gevolg van ander type vacatures tijdens pilot (vergeleken met referentieperiode)



Maar pilot wordt wel degelijk als positief gezien door sollicitanten en vacaturehouders

- Anoniem solliciteren goed hulpmiddel om bij te dragen aan het creëren van gelijke kansen op de arbeidsmarkt
- Sollicitanten vinden een anonieme procedure objectiever
- Pilot straalt goed af op de organisatie: het Rijk geeft het goede voorbeeld met de pilot en de inzet om meer diversiteit na te streven
- Vergroot de relevantie van het bewustzijn over diversiteit op de werkvloer



Overweeg een grotere pilot

- Aantallen bij deze pilot te klein om verschillen vast te stellen met de huidige omvang van de verschillen tussen pilot en referentieperiode
- Pilot met meer vacatures en meer sollicitanten zou daarom aan te bevelen zijn
- Raadzaam om dat bij een ander departement/onderdeel te doen



Pilot kan doorgezet worden, met enkele aanpassingen

- Ondanks marginale verschillen, pilot goed signaal (zowel intern als extern)
- Goede voorbeeld vanuit het Rijk
- Vergroot bewustzijn over de relevantie van diversiteit
- Objectiever dan een normale sollicitatieprocedure
- Elementen in de opzet kunnen verbeterd worden
 - Minder uitgekleepte variant van anonimisering
 - Meer standaardisering

motivaction

research and strategy

Motivaction International B.V.
Marnixkade 109
1015 ZL Amsterdam

Postbus 15262
1001 MG Amsterdam

T +31 (0)20 589 83 83
M info@motivaction.nl

www.motivaction.nl



Rijksoverheid



A+O fonds Rijk

Aan:

Motivaction International B.V.
T.a.v. 10.2e
Postbus 15262
1001 ZL AMSTERDAM

inlichtingen 10.2.e
telefoon 070 - 10.2.e
e-mail 10.2.e@caop.nl
Kopie 10.2.e
bijlagen 2
datum 21 maart 2018
briefnummer R4007/U/1

Onderwerp:

Opdrachtbevestiging Evaluatie pilot anoniem solliciteren (R4007)

Geachte mevrouw 10.2e

Namens het bestuur van het A+O fonds Rijk geef ik u de opdracht voor het uitvoeren van de evaluatie pilot anoniem solliciteren voor het maximale bedrag van € 29.947,50 inclusief btw.

U kunt de kosten factureren aan het A+O fonds Rijk, onder vermelding van het projectnummer R4007, Anoniem Solliciteren. Facturen die niet voorzien zijn van het genoemde projectnummer en/of postadres worden per ommekeer geretourneerd. U kunt de factuur mailen naar f&c@caop.nl.

Op deze opdracht zijn de algemene voorwaarden van het A+O fonds Rijk van toepassing. Het A+O-fonds Rijk is de verantwoordelijke partij voor het gebruik van persoonsgegevens bij deze opdracht. Het A+O fonds Rijk stelt om deze reden als voorwaarde aan deze opdracht dat Motivaction de meegestuurde verwerkersovereenkomst met referentienummer R4007-2018-1 ondertekent en retourneert.

Met vriendelijke groet,
namens het bestuur van de
Stichting A+O fonds Rijk

10.2.e

Mevrouw 10.2.e
Ambtelijk secretaris

Bijlagen:

Vewerkersovereenkomst A+O fonds Rijk / Motivaction
Algemene voorwaarden A+O fonds Rijk



LEEUWENDAAL

Optimaliseert organisaties, mobiliseert mensen

OVERHEID

ONDERWIJS

ZORG

42

Stichting A&O-fonds Rijk
T a.v. de crediteurenadministratie
Postbus 556
2501 CN DEN HAAG

datum : 06-03-18
vervaldatum : 20-03-18
betreft : Termijnfactuur project A01214

- Factuur -

Bij betaling AUB vermelden

factuurnr. : 200VF1800683

debiteurnr. : C007662

Projectnaam : training Selecteren zonder vooroordelen
Project nr : A01214
Contactpersoon : mevrouw 10.2e
Uw kenmerk : BZK/FMH/R4007 Projectkaart subcode Trainingen, projectnummer R4007, Anoniem Solliciteren

Omschrijving

Conform offerte

Training selecteren zonder vooroordelen, conform
offerte A01214 uw projectnummer R4007

BTW

Subtotaal

10.1 c

Totaal EUR excl. btw

10.1 c

BTW vrijgesteld

10.1

Totaal EUR incl. btw

10.1 c

Betaling gaarne binnen 14 dagen onder vermelding van ons factuur- en debiteurennummer
op rekeningnummer IBAN: NL02 INGB 0654 0550 76

LEEUWENDAAL

Oude Middenweg 11
2491 AC Den Haag

Postbus 18534
2502 EM Den Haag

T 088 00 868 00
F 088 00 868 10
administratie@leeuwendaal.nl

www.leeuwendaal.nl

Leeuwendaal Advies BV
IBAN NL02 INGB 0654 0550 76
KvK 27152259
BTW NL819838147B01



Aan:

Leeuwendaal
T.a.v. 10.2.e
Postbus 18534
2502 EM DEN HAAG

inlichtingen 10.2.e
telefoon 070 - 10.2.e
e-mail 10.2.e@caop.nl
Kopie 10.2.e
bijlage(n) 1
datum 5 februari 2018

Onderwerp:

Opdrachtbevestiging Anoniem solliciteren (R4007)

Geachte heer 10.2.e

Namens het bestuur van het A+O fonds Rijk geef ik u de opdracht voor het verzorgen van de training 'Selecteren zonder vooroordelen' voor het maximale bedrag van € 7.552,90 (vrij van btw en inclusief reiskosten).

U kunt de kosten factureren aan het A+O fonds Rijk, onder vermelding van het projectnummer R4007, Anoniem Solliciteren. Op deze opdracht zijn de algemene voorwaarden van het A+O fonds Rijk van toepassing.

U kunt de factuur mailen naar f&c@caop.nl.

Met vriendelijke groet,
namens het bestuur van de
Stichting A+O fonds Rijk,
10.2.e

Mevrouw 10.2.e
Ambtelijk secretaris

Bijlage: algemene voorwaarden A+O fonds Rijk

44

⑧ HARRIETAANS

HARRIETAANS
Lindendreef 4B
3416 CA Maastricht

Ministerie van Binnenlandse Zaken
T.a.v. 1026
Turfmarkt 147, Zuidertoren 14^e etage
2511 DP Den Haag

To: 06 1026
Beroep: ABN AMRO
Rekening: 0245 ABNA 0430 1704 13
Btw nr: NL107353064B01
KvK nr: 35869723
E-Mail: info@harrietaans.nl

Montfoort, 2 augustus 2016

Betreft: Training Selecteren zonder vooroordelen Voor de beste match!

Geachte mevrouw 1026

Vogend op de afspraken met 1026 stuur ik u een kostenoverzicht voor de trainingen 'Selecteren zonder vooroordelen Voor de beste match'. Besproken is dat mijn inzet verwacht wordt bij drie trainingen in de maand september. Op donderdag 25 augustus om 09:30 u hebben wij een afspraak staan in Den Haag om de training aan te scherpen op nieuwe ontwikkelingen en op de aanwezige doelgroep.

Situatie en voorstel

Bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK) heeft op 2 juni 2016 een workshop plaatsgevonden door het College voor de Rechten van de Mens, van daaruit is besloten in september drie trainingsdata in te plannen. Doel is met name de bewustwording van de gevolgen van stereotypering in het werving en selectieproces. Naast bewustwording gaat het ook om de kennis te vergroten over het begrip discriminatie met alles wat daarbij hoort, ook het juridische aspect. Tijdens de training zal tevens aandacht besteed worden aan het huidige werving en selectieproces bij BZK.

De bewustwording dat iedereen gevormd wordt door stereotypen, uzelf, uw collega's maar ook bezoekers en sollicitanten van BZK, zal een belangrijk onderdeel van de training zijn. De voorbeelden waarover we gaan spreken zijn zeer praktijkgericht; de training zal vooral over dagelijkse voorbeelden gaan en niet over excessen.

Naast een stuk theorie en juridische kennis, zal ruime geboden worden voor interactie. Voorafgaand aan de training ontvangen de deelnemers een link naar de impliciete associatie test (IAT) van Harvard. Het is de bedoeling dat deze testen thuis doorlopen worden, zodat we erin de training over kunnen spreken.

Begeleiding en kosten

Bij de training zijn standaard twee trainers aanwezig. 1026 zal als trainer namens het College voor de Rechten van de Mens haar (juridische) kennis delen. Zij is als geen ander op de hoogte van juridische zaken die actueel zijn op het gebied van discriminatie. Als externe trainer is gekozen voor ondergetekende 1026 gebaseerd op mijn jarenlange ervaring in recruitment- en selectiegesprekken. Kosten worden alleen in rekening gebracht voor de externe trainer. Het uurtarief bij deze training is €1010,- ex BTW en de reiskosten zijn €1010,- per kilometer.

Kosten maatwerktraining	Aantal	Locatie
3 trainingsdagen à 4 uur	10.1.c	10.1.c
Voorbereiding maatwerktraining	10.1.c	10.1.
Voorbereiding en aanpassing presentatie à 1 uur per volgende training	10.1.c	10.1.c
Reiskosten Montfoort - Turfmarkt 147 Den Haag à 0,30 per km	10.1.	10.1.c
TOTAAL excl BTW		€ 2300,-

In deze offerte is niet vermeld dat de trainingen op een door BZK geselecteerd adres worden gegeven. De trainingen zullen plaatsvinden op de volgende adressen: De trainingen zullen worden gegeven op 6, 7 en 8 september 09:00-12:00 u, 13 september 13:00-17:00 u en 14 september 13:00-17:00 u.

Individueel

10.2.e

10.2.e

Tuinen

Voor de klant

10.2.e

Mevrouw 10.2.e

Hoofd-Bek. d. Omroep en Advies
van de Staat van de Nederlandse Zaken

Definitief voorstel training

Selecteren zonder vooroordelen

11 januari 2018



Opdrachtgever
Ministerie van Binnenlandse
Zaken en Koninkrijksrelaties

Kenmerk
99122/MTO/RWA

Auteurs
10.2e
10.2e

Aanvraagnummer
A01214

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	Programmavoorstel en resultaat	4
2.1	Programma	4
3	Zakelijke aspecten	6
3.1	Uitgangspunten	6
3.2	Prijs	6
3.2.1	Programma	6
3.3	Trainingsmateriaal – Safari	6
3.4	Borging en 70-20-10: de Perlectiemethode	6
3.5	Overige aspecten	7

Bijlage I: Formulier factuurgegevens

Bijlage II: Algemene Voorwaarden

1 Inleiding

Bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) leeft de wens om te experimenteren met anoniem solliciteren en zodoende het dossier diversiteit te versterken. Hierbij is er veel aandacht voor het selecteren zonder vooroordelen. De huidige directeur komt vanuit de gemeente Den Haag waar met succes een pilot anoniem solliciteren heeft gedraaid. In het licht van die goede ervaringen is de wens ontstaan om in 2018 leidinggevend en uit te rusten met de tools die onbevooroordeeld selecteren versterken.

Op dit moment ligt er een plan van aanpak en is een projectteam ingericht. In ons gesprek werd duidelijk dat er een aantal wensen is die met de training ingevuld moeten worden zoals:

- Het leren opstellen van een aantrekkelijke, cultuurvrije, leeftijd- en genderneutrale vacaturetekst.
- Het leren lezen van een CV: het juist interpreteren van hetgeen je ziet en leest en daarop doorvragen.
- Het formuleren van selectiecriteria en het voeren van een goed gestructureerd en geüniformeerd selectiegesprek, zodat alle kandidaten langs dezelfde lat worden beoordeeld.
- Inzicht ontwikkelen in eigen vooroordelen en bewustwording van vooroordelen.
- Het juist interpreteren van gedragingen van kandidaten uit de doelgroep tijdens het gesprek en inzicht en begrip voor culturele verschillen, generatieverschillen, man/vrouw verschillen, enz.

Tijdens ons laatste overleg hebben we gesproken over de eerder uitgebrachte offerte en hebben we vastgesteld welke elementen in de training gehandhaafd blijven. De STARR-methode en de 7 deugden van effectieve communicatie worden als bekend beschouwd. In de gekozen opzet gaan we uit van een training van 2 x maximaal 3 uur (2 dagdelen) waarin op een praktische wijze gewerkt wordt aan de beoogde resultaten. We geven tijdens deze training ook aandacht aan het besef over het vergroten van de service door in het praktijkdeel de kernwaarde klantgericht samenwerken extra aandacht te geven.

Mochten er op basis van dit voorstel nog vragen zijn, schroom dan niet om dan contact op te nemen.

2 Programmavoorstel en resultaat

Anoniem solliciteren is alleen aan de orde bij de briefselectie. Als de kandidaten eenmaal zijn uitgenodigd kunnen er bij het eerste gesprek, alsnog, allerlei (onbewuste) vooroordelen een rol gaan spelen. Om dit te beperken wordt voorafgaand aan de pilot een training 'selecteren zonder vooroordelen' op maat gemaakt voor FMH. Doelgroep van deze training zijn leidinggevenden (vacaturehouders) en medewerkers die vaak een sollicitatiegesprek voeren (leden van de selectiecommissie).

De verwachting is dat de pilot de volgende resultaten oplevert:

- Meer diversiteit aan sollicitanten.
- Een stijging van diversiteit aan kandidaten die worden uitgenodigd voor een eerste gesprek.
- Stijging van de diversiteit aan kandidaten die worden aangenomen in de pilotperiode.
- De positieve ervaring van vacaturehouders en kandidaten over de pilot.

Om gedurende de pilot tijdens selectiegesprekken meer objectiviteit te hebben en te houden, richten we het programma op het ontwikkelen van kennis, bewustwording en vaardigheden. In de voorbereiding op de training hebben deelnemers kennis genomen of - geactualiseerd van de STARR-methode. Verder zijn de eerder getrainde 7 deugden van effectieve communicatie bij deze groep bekend. We trainen in het praktijkdeel de toepassing van deze 7 deugden en hanteren het uitgangspunt dat we de getoonde vaardigheden aanvullen met een element wat nog wat meer ingezet kan worden in de praktijk. Er gaat extra aandacht uit naar het stellen van neutrale vragen en de kernwaarde klantgericht samenwerken.

2.1 Programma

In de voorbereiding op de training levert elke eenheid een vacaturetekst aan die gebruikt wordt tijdens de training. We bespreken en toetsen de teksten op een aantal aspecten die van toepassing zijn in het toepassen van de belangrijkste sleutels bij het opstellen van aantrekkelijke, cultuurvrije, leeftijd- en genderneutrale vacatureteksten. Verder worden de belangrijkste sleutels voor het onbevooroordeeld lezen van CV's kort toegelicht.

Daarnaast wordt stilgestaan bij de voorbereiding van het selectiegesprek, waarin de deelnemers aan de hand van voorbeeldcasussen met elkaar aan de slag gaan. Het afstemmingsoverleg voorafgaand aan het gesprek en de daarbij behorende dilemma's, komen met oplossingsrichtingen aan de orde.

Het voeren van een onbevooroordeeld selectiegesprek vraagt om een toelichting over de criteria die daarbij horen. In een korte introductie lopen we een aantal voorbeelden langs die duidelijk maken hoe moeilijk dat kan zijn en waar voor een ieder de individuele uitdaging ligt. We brengen een aantal specifieke cultuuraspecten met bijbehorend gedrag en oplossingen in beeld. We oefenen in praktijksimulaties, met de hulp van een trainingsacteur, het selectiegesprek om te zien waar het al goed gaat en lukt en waar (nog) uitdaging/bewustwording nodig is.

Ochtendprogramma van 9.00 tot 12.00 uur, duur 3 uur

- **Opstellen genderneutrale vacaturetekst** wat staat er in onze vacatureteksten dat NIET genderneutraal is of waar sollicitanten uit de doelgroep mogelijk van kunnen afschrikken. Dus heel praktisch, met voorbeelden voor bewustwording. We kunnen 1 vacaturetekst per eenheid als voorbeeld nemen (dus 4 vacatureteksten in totaal).
- **Kennis van diverse achtergronden en culturen** uit de doelgroep tijdens selectiegesprekken (waar kunnen we tegenaan lopen, inzicht en bewustwording in eigen vooroordelen) en dit juist

kunnen interpreteren (Wat mag je benoemen in een gesprek en wat niet, wat is discriminerend en wanneer ga je te ver? Wat vraag je wel/niet. Een voorbeeld: mag je vragen "wat breng jij mee vanuit jouw (culturele) achtergrond" of ik zie dat je mij niet aankijkt, dat valt op, waarom is dat? Waar kun je conclusies aan verbinden en waar niet aan?

- **Vorbereiding van het selectiegesprek.** Helderheid over een eenduidige aanpak; neutrale voorbereiding (Wat betekent het om met onze Nederlandse-normen-en-waarden-bril een selectiegesprek aan te gaan met iemand met een andere achtergrond of cultuur). Bewustwording over de voorbereiding en de uitdagingen die er zijn als er in duo's wordt geselecteerd.
- **Lunch:** van 12.00 tot 12.45 uur

Middagprogramma: van 12.45 tot 15.30 uur

- **De praktijk:** oefenen met de inzet van een trainingsauteur waarbij specifieke cultuuraspecten met bijbehorend gedrag in de praktijkcasussen naar voren komen. Trainingsauteurs en opleiders vertegenwoordigen de doelgroep.
- Met de deelnemers worden eyeopeners besproken voor de praktijk.

Resultaat

- Inzicht in de succesfactoren van een goede vacaturetekst.
- Houvast voor de voorbereiding om tot een goede vacaturetekst te komen en welke criteria gehanteerd worden voor de vacature.
- Voorbeeldteksten die een beeld geven van de uitgangspunten en toepassing daarvan.
- Besef wat hij/zij nog aanvullend bewuster in de praktijk kan inzetten om te optimaliseren.
- Handvatten voor het (leren) lezen van een CV.
- Helderheid over een meer eenduidige aanpak.
- Inzicht in specifieke gedragingen van kandidaten en wat dat betekent voor de selecteur(s).
- Bewustwording over de voorbereiding en de uitdagingen die er zijn als er in duo's wordt geselecteerd.
- Ervaren hoe de kernwaarde klantgericht samenwerken tijdens het selectiegesprek getoetst kan worden.
- Ervaren hoe gedrag, gedrag beïnvloedt en wat ervoor nodig is om onbevooroordeeldheid te waarborgen.

Na de eerste uitvoering van de training, vindt er een evaluatiesessie plaats, waarin ervaringen worden gedeeld en eventuele bijstellingen van het programma worden vastgesteld.

3 Zakelijke aspecten

3.1 Uitgangspunten

Duur	1 dag
Aantal uitvoeringen	4
Data	In overleg (voorstel is gestuurd)
Doelgroep	Leidinggevenden
Aantal deelnemers	45 (maximaal 12 per sessie)
Aantal trainers	1 per sessie
Trainer(s)	10:28 en een collega
Locatie	In overleg
Locatie-eisen	Flipover en stiften
Factuurplanning	februari 2018

3.2 Prijs

Wij bieden u graag ons trainingstarief aan: €10:16 per dagdeel per trainer. Dit bedrag is vrij van btw en exclusief reiskosten (€10:16 vanuit Leeuwendaal Den Haag) en eventuele verblijfskosten.

Voor de inzet van een acteur rekenen wij €10:11 per dagdeel per acteur, eveneens vrij van btw en exclusief reiskosten €10:16.

Uitgaande van de hiervoor beschreven aanpak, schatten wij onze tijdsbesteding als volgt in:

3.2.1 Programma

Vorbereiding training (eenmalig)

Programma-ontwikkeling training	1 dagdeel	€10:16
Totaal voorbereiding training (eenmalig)		€10:16

Training (per uitvoering)

Inzet trainer(s)	2 dagdelen	€10:16
Inzet acteur(s)	1 dagdeel	€10:11
Totaal training		€10:16

De totaalprijs voor de uitvoering van 4 trainingdagen, inclusief de eenmalige voorbereiding, bedraagt hiermee €10:16 vrij van btw, excl. reiskosten (€10:16/km vanuit Leeuwendaal Den Haag).

3.3 Trainingsmateriaal – Safari

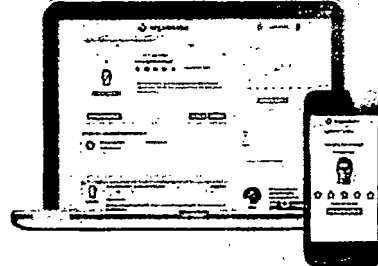
Tijdens de training krijgen deelnemers de beschikking over materialen van ons digitale inspiratie- en kennisplatform 'Safari'. Hierop staan meer dan 200 vakpublicaties van het web, 180 boekrecensies, 150 YouTube/Vimeo-fragmenten en 18 Leeuwendaaltools, speciaal geselecteerd door onze redactie. Door het toepassen van Safari minimaliseren wij het gebruik van papier, maar bieden wij deelnemers ook een uitzonderlijk brede verzameling aan materiaal. Tijdens de abonnementsduur (1 jaar) hebben de deelnemers aan de training onbeperkt toegang tot dit platform zodat zij zich ook na de training gestimuleerd voelen zich verder te verdiepen in een onderwerp.

3.4 Borging en 70-20-10: de Perfectionismemethode

Tijdens onze trainingen / development centres ervaren deelnemers al het succes van hun effectievere gedrag. Dat vergroot de kans op toepassing in de werkpraktijk. Deze kans kunnen we

verder vergroten met de innovatieve Perfectionmethode. Deze methode sluit naadloos aan bij de principes van 70-20-10 (Jennings) en action learning.

Tijdens de training / development centre helpen we deelnemers om het nieuwe gedrag dat ze willen toepassen op te knippen in haalbare, concrete gedragingen. Perfection ondersteunt de deelnemers *na afloop* van de training met een interactief, online platform waarop ze frequent reflecteren op het succesvol toepassen van het nieuwe gedrag.



Ze ontvangen regelmatig feedback van collega's en bereiden zich wekelijks voor op de voor hun uitdagende momenten. Daarnaast stimuleren wij hen met inspirerende video's, modellen, quotes en mini-opdrachten.

Perfection zorgt dagelijks voor een verleidelijke prikkeling om effectief gedrag vaker toe te passen. Het zorgt voor besparing op (dure) extra coaching door externen of leidinggevenden. Perfection is een typisch voorbeeld van 'social learning': collega's ondersteunen elkaar enthousiast met elkaars ontwikkeling. En met 'predictive analytics' (geavanceerd algoritme) kunnen we voorspellen welke deelnemers (extra) aandacht nodig hebben en hierop inspelen.

De Perfectionmethode werkt in onze ervaring het beste wanneer het op basis van vrijwilligheid wordt aangeboden. Zij die ervoor kiezen gaan er vervolgens serieus mee aan de slag. De Perfectionmethode kost €10MKG per deelnemer (excl. btw) en heeft een looptijd van zes maanden.

3.5 Overige aspecten

CEDEO-erkenning tot en met 2018

In het najaar van 2016 hebben wij voor de negende keer op rij de CEDEO-erkenning behaald. De selectie is streng: slechts een kleine 10% van alle hiervoor in aanmerking komende organisaties is CEDEO-erkend. Met onze CEDEO-erkenning laten wij zien dat een (zeer) tevreden klant voor ons vanzelfsprekend is!

NRTO-lid

Wij zijn lid van de NRTO: de overkoepelende brancheorganisatie voor alle particuliere trainings- en opleidingsbureaus in Nederland. NRTO-leden staan voor kwaliteit. De commissie van Kwaliteitshandhaving bewaakt de kwaliteit en controleert of nieuwe leden aan de NRTO voorwaarden voldoen.

Kwaliteit van onze organisatie

Kwaliteitsborging staat bij ons voorop. De werkwijze van al onze adviesgroepen is vastgelegd in een kwaliteitssysteem en is gecertificeerd conform ISO 9001:2008. Onderdeel hiervan is een systematische evaluatie van door ons uitgevoerde opdrachten.

Evaluatie

Direct na afloop van een training vragen wij de deelnemers een kort evaluatieformulier in te vullen. Daarnaast neemt enige tijd na afronding van de opdracht de betrokken trainer contact met de opdrachtgever op om vast te stellen of wij de training naar diens tevredenheid hebben uitgevoerd.

Vertrouwelijkheid

Bovendien conformeren wij ons aan de beroepscode voor opleidingsfunctionarissen, zoals opgesteld door de Nederlandse Vereniging van HRD professionals in Ontwikkelen en Opleiden (NVO2). Dat betekent onder meer dat wij alle informatie die ons ter kennis komt aangaande onze opdrachtgevers, of aangaande activiteiten die onze opdrachtgevers verrichten, vertrouwelijk behandelen.

Annulering

Annulering is alleen schriftelijk mogelijk en is kosteloos indien wij een annuleringsbericht uiterlijk vier weken voor aanvang van een training ontvangen. Ontvangen wij een annuleringsbericht binnen vier weken voor aanvang van een training, dan brengen wij annuleringskosten in rekening. Deze annuleringskosten zijn gelijk aan de helft van het aan deze training verbonden bedrag. Ontvangen wij een annuleringsbericht binnen twee weken voor aanvang van een training, dan brengen wij het totaal aan deze training verbonden bedrag in rekening.

Algemene voorwaarden

Op deze opdracht zijn uitsluitend de algemene voorwaarden van Leeuwendaal van toepassing, die als bijlage bij deze offerte zijn meegestuurd. Tevens zijn de algemene voorwaarden gedeponneerd bij de Kamer van Koophandel én op onze website te vinden, kijk op www.leeuwendaal.nl.

Opdrachtgever verklaart hierbij een exemplaar van deze algemene voorwaarden te hebben ontvangen en akkoord te hebben bevonden.

Namens Leeuwendaal

Voor akkoord,

10.2e

Directeur Ontwikkelen & Training
Leeuwendaal advies bv

Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties



FORMAT RAPPORTAGE PLAN VAN AANPAK CHARTER DIVERSITEIT

Periode 1

Bedrijf/Organisatie:

Naam ondertekenaar: Minister Plasterk, BZK,

Charter ondertekend op: 25 november 2015

Datum Plan van Aanpak: 18 maart 2016

Datum Rapportage: 20 januari 2018

Verantwoordelijk voor diversiteit: Wendy Sutherland

Ingevuld door: 10.2e en 10.2e

Gewijzigde veldcode

Gewijzigde veldcode

Bezuidehouwseweg 60
Postbus 99405
3509 LX DELFT (HAAG)

070 3 499 576
div@diversiteitsbedrijf.nl
www.diversiteitsbedrijf.nl

Diversiteit in Bedrijf is een initiatief van de Stichting van de Arbeid, het
overlegorgaan van de centrale organisaties van werkgevers en werknemers.
Vereniging VNO-NCW, MKB Nederland, LTO Nederland, FNV, CNV en VCP.

Dit formulier is een hulpmiddel voor het opstellen van uw rapportage over de eerste periode van de uitvoering van het Plan van Aanpak Charter Diversiteit.

Vink aan wat voor uw Plan van Aanpak van toepassing is en licht toe waar nodig. Meerdere opties zijn mogelijk.

1	<p>Kenmerken van het bedrijf/de organisatie</p> <p>1.1. De accenten binnen het diversiteitsbeleid <u>na</u> het ondertekenen van het Charter waren:</p> <p><input type="checkbox"/> Arbeidsbeperking en/of chronische ziekte</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Etnische, religieuze en culturele achtergrond</p> <p><input type="checkbox"/> Gender</p> <p><input type="checkbox"/> Leeftijd</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Seksuele oriëntatie/LHBTI</p> <p><input type="checkbox"/> Inclusiviteit/geen specifieke dimensie</p> <p><u>Toelichting:</u></p> <p>Het ministerie van BZK streeft ernaar een organisatie te zijn waar alle burgers zich in herkennen. BZK erkent de waarde van de verschillen tussen medewerkers en wil deze optimaal benutten. BZK zet zich al enige tijd in om de diversiteit, inclusie en de bewustwording hiervan te vergroten. BZK zal daarom uiteraard haar huidige activiteiten met betrekking tot vrouwen in de top, medewerkers met een arbeidsbeperking en duurzame inzetbaarheid voortzetten. <i>Daarnaast zal het ministerie de diversiteit trachten te vergroten door te streven naar een grotere instroom, behoud en doorstroom van biculturele medewerkers. Ook zal onderzocht worden of er binnen de setting van BZK aandacht nodig is voor de medewerkers uit de LHBT-groep.</i></p> <p>Om de diversiteit en inclusie bij BZK verder te bevorderen wordt een aantal fases doorlopen. Geconstateerd is dat BZK vooral in de top en de hogere schalen nog steeds niet divers is samengesteld, waarbij met name de culturele diversiteit achterblijft ten opzichte van de verdeling lager in de organisatie en zeker ten opzichte van de maatschappij. Voorafgaand aan de acties die gepland staan, wordt een analyse gemaakt van succes- en faalfactoren van bicultureel personeelsbeleid. Ook door te onderzoeken welke (overheids-) organisaties het wel/niet goed doen. Daarna is het van belang dat de hele organisatie zich bewust wordt van de huidige situatie en wat er beter kan. Vanaf dat punt kunnen er veranderingen door worden gevoerd in het HR-beleid. De geplande acties zullen dan ook opgehangen worden aan twee thema's: bewustwording en HR-instrumentarium/beleid</p>
2	<p>Wat zijn de resultaten van de hoofddoelstelling?</p> <p>Stand van zaken oktober 2017</p> <p>Bewustwording:</p> <p>Er is een divers samengestelde klankbordgroep ingericht om:</p>

- ideeën te spiegelen en ideeën te opperen met betrekking tot activiteiten.
- aan te geven hoe men verwacht dat een activiteit ervaren wordt binnen een organisatieonderdeel en om diversiteit en inclusie uit te dragen binnen het eigen organisatieonderdeel.
- informatie terug te geven over hoe een en ander is ervaren binnen een onderdeel.

De workshop 'Selecteren zonder vooroordelen' is vijf maal georganiseerd en begeleid door het College voor de rechten van de mens. 10 leidinggevend en 50 P&O-adviseurs hebben deelgenomen.

In de Bestuursraad van 9-12-16 is door BZK promovenda dr. **102e** een presentatie gegeven over haar proefschrift; "Sturen op verbinden, de businesscase van diversiteit van publieke organisaties. De BR moet nog haar definitieve standpunt bepalen inzake concrete vervolgtacties, maar zal in elk geval inzetten op het stimuleren van interactief beleid ontwikkelen.

In 2017 is BZK aangesloten bij **het netwerk voor LHBT'ers van JenV**. Op 4 augustus jl. is deelgenomen aan de CanalPride door medewerkers van Justitie en Veiligheid en BZK. Aan het bestuur van Rechtroze wordt deelgenomen door medewerkers van JenV en BZK. Tijdens de Coming Out Day van 11 oktober jl. is bij de ingang van BZK en JenV de regenboogvlag gehesen en de nieuwe naam van het LBHT-netwerk BZK en JenV bekendgemaakt: JuBi Yourself.

Op 26 juni 2017 is een **lezing gehouden door 102e**. "Voorbij het verschil". Aan de lezing is deelgenomen door 40 medewerkers van het ministerie van BZK en JenV.

Op 3 oktober heeft prof. **102e**, een **lezing Islam in Nederland** gegeven voor medewerkers van BZK en JenV. Er is deelgenomen door 80 medewerkers.

Op 9 november was er voor **leidinggevend en van BZK en JenV de lezing van 102e 'wow wat een verschil'**. Het aantal deelnemers bedroeg 90. Op 9 november was BZK **gastorganisatie voor het 10-jarig jubileum van het Multi Cultureel Netwerk Rijk (MNR)**

HRM instrumentarium:

- Er is een minipilot (1 functie, 17 cv's) geanonimiseerde cv's uitgevoerd om ervaring op te doen met dit fenomeen

Het plan van aanpak voor een 2^e pilot anonimiseren CV's is goedgekeurd door het A&O-fonds Rijk. De pilot is gestart. Bij 10 vacatures wordt anoniem solliciteren toegepast.

- **Met betrekking tot het Rijkstraineeprogramma:** biculturele cv's zijn beoordeeld door een biculturele collega. De RTP-tranche 2017 bestaat naar schatting voor 12% uit biculturele trainees.
- BZK neemt deel aan het **Wijktraineeprogramma** van de gemeente Den Haag gericht op biculturele hoogopgeleide jongeren uit achterstandswijken, en financiert 1 trainee.
- Binnen BZK is een **12 weken durend programma voor jonge asielzoekers** georganiseerd om zo te zien hoe de overheid werkt en wat werken bij de overheid betekent.
- In 2017 is een **divers samengestelde groep vertrouwenspersonen** aangesteld voor BZK.
- Bij de **herziening van het functiegebouw Rijk**, competentieprofielen is een functiefamilie nader onderzocht op bias. Voor de toetsing op bias van nog te herziene competentieprofielen is een commissie samengesteld.
- In de **meerjarige personeelsplannen** is aandacht gevraagd voor diversiteit binnen het personeelsbestand. Diversiteit is structureel opgenomen binnen de MPP's.
- Verder zijn in het **medewerkersonderzoek** vragen opgenomen over inclusie en discriminatie. De vragen uit het medewerkersonderzoek over inclusie en discriminatie zijn geanalyseerd waarbij specifiek is gekeken naar discriminatie. Er is geen aanwijzing gevonden voor discriminatie naar geslacht, huidskleur, geloofsovertuiging of seksuele geaardheid. Bij het item discriminatie naar leeftijd is een significant verschil te zien waarbij met name de oudere medewerkers aangaven dat zij zich gediscrimineerd voelden. Nagegaan wordt hoe hier specifieke aandacht aan gegeven kan worden.

	<p>Wat betreft de overige doelgroepen behorende tot het Charter, maar niet tot de focus van BZK:</p> <ul style="list-style-type: none"> Op 8 maart is Internationale vrouwendag gevierd met een interactieve ontbijtsessie voor de vrouwen van BZK, in aanwezigheid van twee topvrouwen van BZK. De Prokkelweek is een jaarlijks terugkerende gebeurtenis, waarbij mensen met een verstandelijke beperking mensen zonder verstandelijke beperking ontmoeten. <p>Op 13 en 15 juni 2017 zijn de prokkeldagen georganiseerd voor prokkelaars. Respectievelijk met een beleidsprokkel en met een prokkelmarkt.</p> <ul style="list-style-type: none"> De pilot etage-assistenten is succesvol afgesloten. Bij BZK zijn 3 etage-assistenten aan het werk uit de doelgroep banenafpraak. Ook zijn er in het pand Turfmarkt en Beatrixpark 3 toetsenbordreinigers. BZK investeert in totaal 6.000.000 euro in deze doelgroep. <p>Er zijn diverse workshops georganiseerd in verband met loopbaan in relatie tot levensfase.</p>
3	<p>Knelpunten en successen</p> <p>3.1 Wat waren de knelpunten in de uitvoering van het plan van aanpak? Medewerkers en leidinggevendenden weten vaak niet van de activiteiten en/of hebben vaak geen tijd om lezingen en/of workshops bij te wonen.</p> <p>3.2 Welke stappen zijn ondernomen om de knelpunten op te lossen? Er is extra capaciteit gezet op het dossier om meer aan de communicatie rondom dit thema te doen.</p> <p>3.3 Wat waren de successen in de uitvoering van het plan van aanpak? Gesprek in de BR met Dr. 10.2e en Prof. Dr. 10.2e over diversiteit. Na een minipilot anoniem solliciteren wordt nu een grote pilot bij een onderdeel van BZK gehouden. Dit betreft het onderdeel als geheel waardoor we nog beter inzicht kunnen krijgen in de processen aan aandachtspunten. Er volgt een evaluatie van de pilot. Alle HR-adviseurs hebben deelgenomen aan de training selecteren zonder vooroordelen. Een gezamenlijk LHBTI-netwerk BZK J&V: JuBi Yourself.</p> <p>3.4 Kunt u een 'best practice' noemen? De minipilot anoniem solliciteren. En de workshops selecteren zonder vooroordelen voor HRM adviseurs.</p>
4	<p>Strategie en activiteiten: welke activiteiten zijn ondernomen?</p> <p>4.1 Strategie: creëren van bewustzijn en draagvlak in de gehele organisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Workshops of lezingen over onbewuste vooroordelen en/of diversiteit en inclusie Zo ja: voor wie? <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Leidinggevendenden/top <input checked="" type="checkbox"/> (Overig) personeel <input type="checkbox"/> Aanstellen van ambassadeurs en/of rolmodellen <input checked="" type="checkbox"/> Investeren in/ondersteunen van medewerkersnetwerken en/of diversityboards

- ☒ Overige activiteiten, namelijk: het HRM instrumentarium diversiteitsproof maken, of aanpassen of invoeren.

4.2 Strategie: aanpassen van het personeelsbeleid

- ☐ Aanpassen van vacatureteksten
- ☐ Aanboren van nieuwe wervingskanalen
- ☐ Aanpassen van selectieprocedures
- ☐ Divers samenstellen van selectiecommissies
- ☒ Organiseren van trainingen voor recruiters en selecteurs
- ☐ Aanbieden van coaching en mentorschap
- ☒ Een vast aanspreekpunt voor vragen over diversiteit of een vertrouwenspersoon
- ☐ Creëren van specifieke voorzieningen, zoals:
- ☒ Andere activiteiten, namelijk: vraag in het medewerkersonderzoek over inclusie en discriminatie, diversiteitscheck op profielen in het functiegebouw Rijk.

Toelichting:

5 Commitment aan de top

5.1 Heeft de top van het bedrijf het belang van diversiteit intern uitgedragen?

- ☒ Ja

Lezing 10.2e voor leidinggevend BZK en JenV. Lezing Islam in Nederland door prof. 10.2e. En onderwerp op de agenda in de bestuursraad

- ☐ Nee

5.2 Heeft de top van het bedrijf het belang van diversiteit extern uitgedragen?

- ☒ Ja

Zo ja, op welke wijze?

	<p>Een notitie in het ICOP (alle P&O directeuren rijksbreed) gebracht over een meetbare ambitie voor diversiteit. Gastorganisatie voor het tienjarig lustrum van het Multicultureel Netwerk Rijksambtenaren (MNR).</p> <p><input type="checkbox"/> Nee</p>
6	<p>Is de ondernemingsraad/personeelsvertegenwoordiging bij de uitvoering van het plan van aanpak betrokken geweest?</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Ja</p> <p>Zo ja, op welke wijze? Het plan is voorbesproken met de HR-vertegenwoordiger van de GOR en later toegelicht in de GOR.</p> <p><input type="checkbox"/> Nee</p>
7	<p>Zijn de middelen (financieel en menskracht) ingezet conform het plan van aanpak?</p> <p><i>7.1 Financieel (in euro's):</i> Ja, de middelen zijn ingezet voor workshops/sprekers/MNR-lustrum/ontbijt Vrouwendag etc. En financiering wijktrainee (35.000 euro) En financiering van etageassistenten en toetsenbordreinigers.</p> <p><i>7.2 Menskracht (in fte):</i> 1 fte voor speerpunten. Bij P&O en rondom activiteiten meerdere personen Totale inzet voor inclusie en diversiteit samen 2,5 fte.</p>
8	<p>Meting en rapportage van de resultaten</p> <p>De resultaten zijn gemeten door:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> (Vrijwillige) registratie van diversiteitskenmerken van medewerkers Zo ja, op basis van:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Arbeidsbeperking/(chronische) ziekte <input type="checkbox"/> Etniciteit/culturele achtergrond <input checked="" type="checkbox"/> Geslacht <input type="checkbox"/> Leeftijd <input type="checkbox"/> Seksuele oriëntatie/LHBTI <p><input type="checkbox"/> Monitoring van de instroom, doorstroom en uitstroom:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De <u>instroom</u> van de diversiteitsgroep(en) is toegenomen <input type="checkbox"/> De <u>doorstroom</u> van de diversiteitsgroep(en) is toegenomen <input type="checkbox"/> De <u>uitstroom</u> van de diversiteitsgroep(en) is afgenomen <input type="checkbox"/> Het monitoren van <u>exitgesprekken</u> op diversiteitskwesties <input checked="" type="checkbox"/> Medewerkerstevredenheidsonderzoek met specifieke vragen over diversiteit en inclusie <input checked="" type="checkbox"/> HR-Analytics/data-analyse (MPP's) <input type="checkbox"/> Anders, namelijk: <p><u>Toelichting:</u></p>
9	<p>Communicatie</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De doelen en resultaten van het plan van aanpak zijn <u>intern</u> gedeeld via: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Interne nieuwsbrief <input checked="" type="checkbox"/> Intranet <input type="checkbox"/> Workshop <input checked="" type="checkbox"/> Anders, namelijk: presentatie als onderdeel van een training. <input type="checkbox"/> De doelen en resultaten van het plan van aanpak zijn <u>extern</u> gedeeld via: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Campagnes <input type="checkbox"/> Jaarverslag <input type="checkbox"/> Nieuwsbrief <input type="checkbox"/> Sociale media <input checked="" type="checkbox"/> Website <input type="checkbox"/> Anders, namelijk:
10	<p>Aanvullende opmerkingen:</p>