Kennisplatform Integratie & Samenleving

Arbeidsmarktdiscriminatie aanpakken: ‘naming & faming’ en andere maatregelen voor gemeenten

Wil je als gemeente arbeidsmarktdiscriminatie aanpakken? In deze publicatie vind je tips over hoe je dat zou kunnen doen. Op basis van onderzoek dat Kennisplatform Integratie en Samenleving (KIS) deed in de gemeente Amsterdam zoomen we in op een kansrijke aanpak, namelijk ‘naming & faming’. Je leest hoe dit werkt en hoe je dit zou kunnen inzetten in jouw gemeente.

Waarom werk maken van arbeidsmarktdiscriminatie?

Arbeidsmarktdiscriminatie is een hardnekkig probleem. We zetten een aantal feiten kort op een rij:

- Een niet-Nederlandse achternaam betekent minder kans op een uitnodiging voor een sollicitatiegesprek, zo blijkt uit diverse onderzoeken van onder meer het Sociaal en Cultureel Planbureau en de Universiteit Utrecht.

- Personen met een Nederlandse naam hebben in de eerste selectiefase ongeveer 60 procent meer kans hebben op een uitnodiging dan personen met een Arabisch klinkende naam, ondanks een even goed cv, zo meldt het VIA-rapport uit 2018 van het ministerie van SZW.

- Zelfs al hebben personen zonder migratieachtergrond een strafblad voor een geweldsdelict gekregen, dan hebben zij nog steeds een grotere kans op een positieve reactie na een sollicitatie, dan personen met een migratieachtergrond en zonder strafblad, zo blijkt uit onderzoek van onder andere de Vrije Universiteit en de Radboud Universiteit.

- In Nederland blijkt discriminatie in werving en selectie van mensen met een Turkse of Marokkaanse achtergrond significant vaker voor te komen dan bijvoorbeeld in Spanje en Duitsland, zo blijkt uit onderzoeken van onder andere de Universiteit Utrecht.

- Onderzoek van Panteia (2019) laat zien dat wat betreft de verschillen in kans om aangeklikt te worden in een cv-bank, er geen veranderingen zijn opgetreden tussen 2015 en 2019: nog steeds hebben mensen met een migratieachtergrond minder kans dat hun cv wordt geopend in een cv-bank. Maar wanneer het cv eenmaal is geopend, lijkt discriminatie iets te verminderen. Dat komt mogelijk doordat er in 2019 meer banen zijn dan in 2015.

- Naast discriminatie op grond van afkomst, religie en huidskleur (de focus van KIS), vindt discriminatie op de arbeidsmarkt ook plaats op basis van leeftijd, sekse en seksuele voorkeur. Mensen die transgender zijn en mensen die een beperking hebben, kunnen ook te maken krijgen met arbeidsmarktdiscriminatie.

Bij gelijke geschiktheid, heeft iemand met een Nederlands klinkende achternaam zo'n 60% meer kans op een uitnodiging voor een sollicitatiegesprek dan iemand met een Arabische klinkende achternaam

Een mogelijke oplossing: ‘naming & faming’

Benoemen en belonen van de werkgevers die een actief antidiscriminatiebeleid voeren, is een mogelijke manier om discriminatie te voorkomen. Dit wordt ook wel ‘naming & faming’ genoemd: het belonen van werkgevers wanneer ze het goed doen (Utting, 2003). ‘Naming & faming’ is de andere kant van de medaille van ‘naming & shaming’; het openlijk aankaarten van misstanden door werkgevers zoals discriminatie of andere schending van de mensenrechten.

Waarom zou ‘naming & faming’ kunnen werken?

‘Naming & faming’ zou kunnen werken om drie redenen:

- Mensen discrimineren minder als ze zien dat anderen uit hun omgeving dit afkeuren. Hoe je denkt dat anderen om jou heen denken, wordt in de sociale psychologie de perceptie van de **‘sociale norm’** genoemd. Ook werkgevers zijn gevoelig voor sociale normen, in het bijzonder de normen uit hun eigen branche. Als succesvolle bedrijven het voortouw nemen en meer maatschappelijk gaan ondernemen en hier positieve exposure voor krijgen, dan volgen andere bedrijven vaak dit voorbeeld; de anderen willen namelijk niet achterblijven. Het belonen van de voorhoede of ‘koplopers’ kan dus zinvol zijn, omdat zij als goed voorbeeld kunnen fungeren voor andere werkgevers.
- Werkgevers leven een sociale norm sterker na wanneer de kans bestaat dat zij zich hierover moeten **verantwoorden**. Weten dat je de kans loopt om als werkgever verantwoording af te moeten leggen over of je eerlijke en systematische processen hanteert (bij iedere kandidaat dezelfde procedure en iedere kandidaat langs dezelfde meetlat) voor onder meer werving en selectie, kan arbeidsmarktdiscriminatie verminderen. Dit laten diverse wetenschappelijke studies zien. Omdat je weet dat je ter verantwoording geroepen kan worden, houd je je beter aan de regels en de sociale norm, zo is de verklaring hiervoor.
- Een mogelijkheid om dit effect te versterken is om de werkgevers die zich goed kunnen verantwoorden, te belonen met een **keurmerk**. Zo’n keurmerk kan voortkomen uit ‘civil regulations’ of ‘codes’ die komen vanuit het bedrijfsleven (eventueel samen met de overheid) over wat een goede aanpak – in dit geval van arbeidsmarktdiscriminatie – inhoudt. Het betekent dat werkgevers een duidelijke en zichtbare erkenning, een label, krijgen wanneer zij het goede voorbeeld laten zien. Dit wordt al succesvol toegepast op andere terreinen van maatschappelijk ondernemen (denk aan Fair Trade), maar zou mogelijk ook toegepast kunnen worden voor de aanpak van arbeidsmarktdiscriminatie.

Stappenplan: aan de slag gaan met naming & faming

STAP 1: **Werkgevers betrekken**

Bij het nadenken over hoe 'naming & faming' vorm te geven als gemeente is het aan te raden om al in dit denkproces werkgevers te betrekken die al bezig zijn met de aanpak van arbeidsmarktdiscriminatie. Dit zorgt ervoor dat het meteen gevoeld wordt als een initiatief dat 'bottum up' is in plaats van 'top down'. Deze werkgevers die als het ware 'voorlopers' of 'koplopers' zijn, kunnen mogelijk ook een rol spelen in de uitvoering. Werkgevers in een zelfde branche kijken namelijk vaak naar elkaar als het gaat om wat de norm is. Daarom is het belangrijk om bij 'naming & faming' van werkgevers die het goed doen, werkgevers zelf een cruciale rol te laten spelen, zodat het een initiatief wordt vóór en dóór de eigen branche. Een 'top down' initiatief vanuit de gemeente kan niet op veel enthousiasme rekenen bij werkgevers.

STAP 2: **Misverstanden vóór zijn**

Wanneer bekend wordt dat werkgevers beloond gaan worden als ze werk maken van de aanpak van arbeidsmarktdiscriminatie of het bevorderen van diversiteit, dan roept dat bij sommige werkgevers het beeld op dat er straks geteld gaat worden of zij voldoende mensen met een migratieachtergrond, vrouwen, mensen met een beperking etc. in dienst hebben. Dat beeld roept veel weerstand op: werkgevers vinden het 'indelen in hokjes' geen prettig vooruitzicht. Daarbij is het wettelijk gezien verboden om als werkgever bijvoorbeeld iemands religie of culturele afkomst te registeren. Daarom is het aan te raden om vanaf het begin af aan duidelijk te maken dat dit niet de bedoeling is en dat werkgevers niet op zo'n manier beoordeeld gaan worden.

Systematische processen

Als je iedereen een gelijke kans wilt geven, dan is het cruciaal dat je iedereen hetzelfde behandelt. Dat betekent in bijvoorbeeld werving en selectie dat iedere kandidaat op dezelfde manier en op basis van dezelfde criteria beoordeeld wordt. Dat houdt bijvoorbeeld in dat je niet bij iedere kandidaat zelf gaat bedenken of je deze persoon geschikt vindt of niet, maar een standaard lijstje naloopt om na te gaan of deze kandidaat voldoet aan de eerder opgestelde criteria. Dat doe je bij iedere kandidaat op dezelfde manier. Ook in de sollicitatiegesprekken ga je niet af op de 'klik', maar check je stap voor stap de criteria en stel je iedere kandidaat dezelfde vragen in dezelfde volgorde. Ook promotie van medewerkers kun je op zo'n systematische manier doen. Op deze manier verminder je de invloed van impliciete vooroordelen en stereotypen die vrijwel iedereen heeft: je gaat niet af op je 'onderbuikgevoel' maar bekijkt het juist rationeler. En zo wordt de kans op discriminatie minder.

STAP 3: **Keuze maken in de vorm van 'naming & faming'**

'Naming & faming' kan op verschillende manieren plaatsvinden. Een minimale variant is een prijs voor werkgevers die werk maken van de aanpak van discriminatie. Een andere 'light' variant is: werkgevers een intentieverklaring laten tekenen om zich in te spannen tegen arbeidsmarktdiscriminatie en daar veel publiciteit aan geven. Deze variant is vergelijkbaar met de Charter diversiteit en de Alliantie culturele diversiteit aan de top; hierbij kan makkelijk worden aangesloten. Ook een 'light' optie is een lokaal netwerk van werkgevers, zoals er al meerdere in het land zijn, waarin werkgevers samen kennis uitwisselen.
Een maximale variant is het instellen van een keurmerk waarbij bedrijven een officiële erkenning verdienen als zij kunnen verantwoorden en zichtbaar maken dat zij werk maken van de aanpak van discriminatie. Hiervan is meer effect te verwachten, maar de keuze zal ook afhankelijk zijn van de mogelijkheden van je gemeente.

Wanneer je kiest voor een keurmerk:

▸ **Duidelijke criteria**
Wanneer je kiest voor een keurmerk, dan is het belangrijk om duidelijkheid te geven over de criteria waarop beoordeeld wordt; op basis waarvan worden de bedrijven beoordeeld? De werkgevers die het keurmerk (helpen) opzetten kunnen deze criteria met behulp van experts, zelf gaan formuleren, zodat deze criteria niet worden ervaren als 'opgelegd van bovenaf' maar 'van binnenuit'.

Opties voor criteria zijn onder meer een beoordeling op eerlijke processen (in werving en selectie, doorstroom etc.) en een prettige werksfeer. Met eerlijke processen bedoelen we een systematische en standaard manier van werken die bij iedere kandidaat hetzelfde is. Bij werving en selectie betekent dat bijvoorbeeld eenduidige en dezelfde criteria hanteren om brieven te selecteren, dezelfde vragen stellen in het sollicitatiegesprek en in dezelfde volgorde deze vragen stellen. Aandachtspunt hierbij is dat als je start met lokale en klein(ere) werkgevers, het niet kan gaan om ingewikkelde processen die moeilijk te verantwoorden zijn, maar om simpele processen waarbij kandidaten voor een baan of een promotie op een gelijke manier beoordeeld worden. Kleine werkgevers lijken nog ondersteuning te kunnen gebruiken in hoe je dat zo simpel mogelijk doet zonder dat dit gepaard gaat met veel bureaucratie en een grote papierwinkel.

▸ Kies de manier van beoordelen

De manier van beoordelen hangt af van welke criteria je kiest. Een beoordeling op eerlijke werving- en selectieprocedures (iedere kandidaat langs dezelfde meetlat leggen) kan onder meer door werkgevers aan een onafhankelijke autoriteit verantwoording te laten afleggen over hoe de processen zijn verlopen. Dit kan ook met praktijktesten: een 'mystery guest', maar dan met een controlegroep zodat je met zekerheid kan vaststellen of er discriminatie is of niet. De werksfeer kan bijvoorbeeld beoordeeld worden door middel van (anonieme) enquêtes onder werknemers: hoe ervaren zij de sfeer binnen de organisatie? Is diversiteitsbeleid zichtbaar? Voelen diverse medewerkers zich thuis in de organisatie?

▸ Herhaling in de beoordeling

Een werkgever moet om de zoveel tijd (bijvoorbeeld om de paar jaar) opnieuw beoordeeld worden. Een werkgever moet het keurmerk ook weer kunnen verliezen wanneer blijkt dat hij bij een nieuwe keuring niet meer voldoet aan de criteria.

Verantwoording afleggen werkt tegen discriminatie in werving en selectie wanneer:

- Verantwoording afgelegd moet worden aan iemand met autoriteit/ iemand die wordt gezien als gelegitimeerd.Belangrijk is dat de persoon waaraan je verantwoording aflegt, geen bekende is.
- De werkgever vooraf goed geïnformeerd is dat de kans bestaat dat hij verantwoording af moet leggen en dat de kans dat hij verantwoording moet afleggen als groot wordt beschouwd.
- Je beoordeellt op het proces (is dat proces eerlijk verlopen?) en niet op de uitkomst (wie is er aangenomen of gepromoveerd?)
- Er voldoende energie is om te focussen op het proces eerlijk laten verlopen; bij weinig aandacht en tijd vervalt iemand eerder in handelen op basis van stereotypen en is de kans op discriminatie groter.
- Er voldoende ruimte is voor mensen om te leren van hun fouten, anders vervallen ze juist in meer discriminatie.
- Verantwoording wordt afgelegd aan een commissie van mensen die onderling verschillen in afkomst en huidskleur. De kans is dan groter dat verantwoording effectief is (= leidt tot minder 'bias') dan wanneer de commissie alleen maar bestaat uit 'witte' mensen.

STAP 4: **Klein en lokaal beginnen óf aanhaken bij een bestaand landelijk initiatief**

Voor een gemeente wordt het erg complex wanneer je inzet op een initiatief voor 'naming & faming' met grote werkgevers; die werken immers over de gemeentegrenzen (en vaak landsgrenzen) heen. Logisch is daarom om in te zetten op lokale kleinere werkgevers of om te kiezen voor aanhaken bij een landelijk bestaand initiatief, zoals de Charter Diversiteit of de Alliantie culturele diversiteit aan de top.

STAP 5: **Start met een of meerdere branches met daarin enthousiaste 'koplopers'**

Omdat het onmogelijk is om meteen het hele bedrijfsleven te veranderen, is het logisch om te werken per branche. Dit omdat werkgevers binnen dezelfde branche naar elkaar kijken als het gaat om 'hoe het hoort' of de sociale normen. Aan te raden is om te starten met een of meerdere branches waar al werkgevers zijn die het goed doen en die graag een voorbeeldfunctie willen vervullen voor andere werkgevers. Wanneer er een groep werkgevers enthousiast is en het voortouw wil nemen, ligt het voor de hand om dit enthousiasme te proberen vast te houden en om met hen te starten. Van daaruit kun je het initiatief verder uitbouwen.

STAP 6: **Zorg voor een onafhankelijke beoordeling**

Alhoewel het raadzaam is om werkgevers een belangrijke rol te geven in het opzetten van 'naming & faming' initiatieven, moet de beoordeling van een echt keurmerk maar ook bijvoorbeeld van een prijs, door een onafhankelijk organisatie worden gedaan. Dus niet door de overheid zelf of de werkgevers zelf, maar door een organisatie die zelf geen belangen heeft bij wie beloond wordt of niet. Belangrijk is dat de commissie of organisatie die de beoordeling doet ook onder andere bestaat uit mensen met een migratieachtergrond.

STAP 7: **Zorg voor een aantrekkelijke beloning**

Een beloning kan positieve publiciteit zijn. Hierbij is aan te raden om ervoor te zorgen dat deze publiciteit met name terecht komt bij werkzoekenden, zodat een werkgever beloond wordt door meer en meer diverse kandidaten die komen solliciteren. Dit is voor veel werkgevers namelijk belangrijk in tijden van krapte op de arbeidsmarkt. Een andere optie is om de publiciteit te richten op consumenten. Als het mogelijk is, zouden werkgevers ook beloond kunnen worden door middel van 'een streepje voor' bij aanbestedingen, of een andere financiële prikkel.

STAP 8: **Als gemeente zelf het goede voorbeeld geven**

Om geloofwaardig met dit thema aan de slag te gaan is het van belang om als gemeente zelf het goede voorbeeld te geven en werk te maken van de aanpak van arbeidsmarktdiscriminatie. In deze publicatie zijn tips te vinden voor divers werven en selecteren.

Dont's bij 'naming & faming'

'Naming & faming mag niet afdoen aan het verbod op discriminatie

Het belonen van werkgevers omdat zij zich inzetten tegen arbeidsmarktdiscriminatie, roept bij mensen soms weerstand op omdat (terecht) wordt gesteld dat gelijke behandeling (of niet discrimineren) geen beloning verdient. Het is namelijk een wettelijke verplichting die vanzelfsprekend zou moeten zijn. Deze stelling is juist, maar aangezien vooroordelen ook onbewust zijn en discriminatie vaak gebeurt zonder dat mensen het in de gaten hebben, kan het zeker een meerwaarde hebben om werkgevers te belonen die hun organisatie zo inrichten dat zowel bewuste als onbewuste vooroordelen weinig kans krijgen. Daarnaast is de meer 'softe' kant van diversiteitsbeleid, zoals flexibel omgaan met feestdagen, geen wettelijke verplichting maar kan het wel bijdragen aan een organisatie waar werknemers zich thuis voelen.
Op de lange termijn zou het perspectief idealiter moeten gaan verschuiven: het zou vanzelfsprekend moeten worden dat werkgevers werk maken van arbeidsmarktdiscriminatie en het zou in negatieve zin moeten gaan opvallen als een werkgever dit niet doet. In die zin is 'naming & faming' de omgekeerde medaille van 'naming & shaming'.

Belonen maar niet bewieroken

Ook al zet een organisatie zich in tegen arbeidsmarktdiscriminatie, dat betekent niet dat deze 'discriminatievrij' is. Die garantie kun je niet geven, omdat discriminatie soms ook onbewust (of onbedoeld) gebeurt. Werkgevers kunnen beloond worden als zij een manier van werken zo inrichten dat discriminatie minder kans krijgt, maar de suggestie moet niet gewekt worden dat het daarmee niet meer kan voorkomen.

Onderzoek waarop dit stappenplan is gebaseerd

Het stappenplan en de tips in deze publicatie zijn gebaseerd op een onderzoek dat gedaan is in de gemeente Amsterdam. Daarvoor is literatuuronderzoek gedaan (gebaseerd op een eerder Movisie-rapport) en zijn andere keurmerken in kaart gebracht. Het grootste deel van het onderzoek was kwalitatief: we hebben door middel van (diepte) interviews met werkgevers (in totaal 16) en door middel van observaties (in totaal 6) van bijeenkomsten waar (merendeel) werkgevers aanwezig waren, geprobeerd te achterhalen in welke vorm een keurmerk tegen arbeidsmarktdiscriminatie kan rekenen op draagvlak. Van de 16 geïnterviewde werkgevers waren er 7 non-profit en 9 profit. En van de 16 waren er 5 groot (meer dan 2.500 werknemers), 4 middelgroot (groter dan 250 werknemers) en 7 klein (kleiner dan 50 werknemers). Ter aanvulling zijn er naast werkgevers 4 mensen geïnterviewd die al betrokken zijn bij een initiatief dat enigszins lijkt op een keurmerk ten aanzien van de arbeidsmarkt. Ook is er een expertmeeting gehouden.

Voorbeelden van aanpakken tegen arbeidsmarktdiscriminatie

Er zijn naast 'naming & faming' nog andere kansrijke aanpakken tegen arbeidsmarktdiscriminatie. We noemen er een aantal:

Confrontatie en bewustwording bij gemotiveerde werknemers

Werknemers confronteren met hun impliciete vooroordelen kan leiden tot bewustwording van deze vooroordelen en het bijsturen van het eigen gedrag hierop. Dit kan ervoor zorgen dat werknemers zich minder bevooroordeeld gedragen. Dit zou dus een goede strategie kunnen zijn om ervoor te zorgen dat medewerkers die werven en selecteren, dit doen met minder (of zonder) vooroordelen en stereotypen. Deze aanpak is echter alleen effectief als deze mensen intrinsiek gemotiveerd zijn om hun eigen vooroordelen en stereotypen te verminderen, zich schuldig voelen wanneer ze ontdekken vooroordelen en stereotypen te hebben, en ook verwachten dat zij zelf in staat zijn tot vooroordelen en stereotypen. Wanneer werknemers met deze kenmerken de ruimte krijgen om te leren, zichzelf te betrappen op vooroordelen en zichzelf bij te sturen, kan deze aanpak gelijke behandeling in werving en selectie een stap dichterbij brengen. Essentieel hierbij is dat deze medewerkers oefenen in zelfcontrole en hiervoor de ruimte krijgen in hun organisatie of bedrijf. Instrumenten (zoals checklists of scorelijstjes) gebruiken die stimuleren dat je selecteert op basis van relevante kenmerken voor de functie (en dus niet op basis van vooroordelen en stereotypen), kunnen dit proces van zelfcontrole ondersteunen. Een belangrijk aandachtspunt is dat mensen die belast zijn met werving en selectie, aandacht en focus hebben om zichzelf te blijven monitoren op vooroordelen en stereotypen; dat betekent onder meer dat zij goed uitgeslapen zijn en niet te veel taken tegelijk hebben. Meer info:
Van confrontatie naar minder discriminatie.

Wat werkt in ieder geval niet?

- Alle werknemers verplicht op 'bewustwordingscursus'; voor mensen die niet gemotiveerd zijn kan dit averechts werken.
- In een cursus of campagne alle stereotype beelden ten aanzien van mensen uit minderheidsgroepen herhalen en daarna ontkrachten. Als stereotypen herhaald worden, worden ze op een onbewust niveau versterkt, dus slim is om stereotypen niet te benoemen.
- Een diversiteitsbeleid dat alleen bekend is en uitgedragen wordt door medewerkers 'die er iets mee hebben', maar niet gesteund wordt door de top en dat dus niet bekend is en gedragen wordt in alle lagen van de organisatie.

Ontmoetingen tussen werkzoekenden en werkgevers

Om vooroordelen te verminderen is de 'ander' waar je vooroordelen over hebt leren kennen, luisteren naar diens verhaal en je inleven in de positie van die persoon, een effectief middel. Bij werkgevers zou dit ook toegepast kunnen worden en zou dit ook effectief kunnen zijn: denk aan een goed georganiseerd contact tussen werkgevers en jongeren van niet-Westerse her-

komst. Hierbij geldt een aantal belangrijke voorwaarden. Allereerst is belangrijk dat in het contact tussen een werkgever en een werkzoekende jongere, zo min mogelijk het verschil in status wordt benadrukt. Laat de ontmoeting bijvoorbeeld in een neutrale en informele omgeving plaatsvinden; op een andere plek dan op school of op het werk. Dan is de kans groter dat het een ontspannen en positieve ontmoeting wordt. Ten tweede kan het helpen als de werkzoekenden en de werkgever samen in tweetallen of kleine groepjes met elkaar aan helder omschreven opdrachten of activiteiten werken, waarin zij elkaar beter leren kennen. Vervolgens is belangrijk dat er een diepgaander contact ontstaat waarbij werkgevers zich gaan inleven in de werkzoekende jongeren. Een contact waarin beide op hun gemak zijn en gevoelens van angst of onzekerheid niet op de voorgrond treden. Dat kan bijvoorbeeld door jongeren vooraf goed voor te lichten: wat wordt er van hen verwacht en op welke manier wordt hun gedrag beoordeeld door de werkgevers? Ook kan het helpen als in het contact een intermediair wordt ingezet. Tot slot is belangrijk dat dit soort contacten altijd vrijwillig zijn; als er het gevoel is dat het verplicht is, kan het averechts werken. Meer info: Overbruggen van vooroordelen door kennismaking.

‘Naming & shaming’

Alhoewel er geen onderzoek is dat enkel gaat over naming and shaming van bedrijven wegens discriminatie, is wel bekend dat het openlijk aankaarten van misstanden van bedrijven die mensenrechten schenden (waar discriminatie een onderdeel van is) ervoor kan zorgen dat deze bedrijven hun best gaan doen om maatschappelijk verantwoord te ondernemen en een sociaal gezicht te krijgen. Echter naming and shaming heeft met name effect bij bedrijven die een duidelijke merknaam hebben en erg bekend zijn. Het werkt bijvoorbeeld niet bij bedrijven die grondstoffen leveren aan andere bedrijven. Idealiter komt ‘naming & shaming’ van diverse kanten zodat er een boemerangeffect ontstaat: vanuit ngo’s maar ook door de publieke opinie, de media en overheid. Bedrijven willen geen imagoschade lijden en reageren daarom vaak op ‘naming and shaming’ met maatschappelijk verantwoorder ondernemen. Bedrijven in dezelfde sector kunnen daaraan meedoen omdat zij niet willen onderdoen voor anderen in hun sector.
Meer info: Discriminatie in werving en selectie aanpakken; wat werkt?

Meer lezen?

Abrams, D., Wetherell, M., Cochrane, S., Hogg, M. & Turner, J. (1990). Knowing what to think by knowing who you are: Self-categorization and the nature of norm formation, conformity and group polarization. British Journal of Social Psychology, 29(2), 97-119.

Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. Academy of Management Review, 32(3), 836-863.

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

Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. Academy of Management Journal, 43(4), 717-736.

Bennett, J. E., & Sekaquaptewa, D. (2014). Setting an egalitarian social norm in the classroom: Improving attitudes towards diversity among male engineering students. Social Psychology of Education, 17(2), 343-355.

Bice, S. (2017). Corporate social responsibility as institution: A social mechanisms framework. Journal of Business Ethics, 143(1), 17-34.

Blanchard, F. A., Crandall, C. S., Brigham, J. C., & Vaughn, L. A. (1994). Condemning and condoning racism: A social context approach to interracial settings. Journal of Applied Psychology, 79(6), 993.

Blommaert, L., Coenders, M., & Van Tubergen, F. (2013). Discrimination of Arabic-named applicants in the Netherlands: An internet-based field experiment examining different phases in online recruitment procedures. *Social forces*, *92*(3), 957-982.

Blonk, R. W. (2015). Reïntegratie die wel werkt. Socialisme & Democratie, 72(1), 48-53.

Brief, A. P., Dietz, J., Cohen, R. R., Pugh, S. D., & Vaslow, J. B. (2000). Just doing business: Modern racism and obedience to authority as explanations for employment discrimination. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 81(1), 72-97.

Brtek, M. D., & Motowidlo, S. J. (2002). Effects of procedure and outcome accountability on interview validity. Journal of Applied Psychology, 87(1), 185.

Bowman Williams, J. (2018). Accountability as a Debiasing Strategy: Testing the Effect of Racial Diversity in Employment Committees.

Castilla, E. J. (2015). Accounting for the gap: A firm study manipulating organizational accountability and transparency in pay decisions. Organization Science, 26(2), 311-333.

Crandall, C. S., Eshleman, A., & O'brien, L. (2002). Social norms and the expression and suppression of prejudice: the struggle for internalization. Journal of personality and social psychology, 82(3), 359.
College voor de Rechten van de Mens (2013). De juiste persoon op de juiste plaats. De rol van stereotypering bij de toegang tot de arbeidsmarkt. Utrecht: College voor de Rechten van de Mens.

Deffuant, G., Amblard, F., & Weisbuch, G. (2004). Modelling group opinion shift to extreme: the smooth bounded confidence model. Geraadpleegd op 1 oktober 2018 van

Felten, H. & Taouanza, I. (2018) Wat werkt dossier discriminatie verminderen? Utrecht: Kennisplatform Integratie en Samenleving

Ford, T. E., Gambino, F., Lee, H., Mayo, E., & Ferguson, M. A. (2004). The role of accountability in suppressing managers' preinterview bias against African-American sales job applicants. Journal of Personal Selling & Sales Management, 24(2), 113-124.

González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2006). A review of determinant factors of environmental proactivity. Business Strategy and the Environment, 15(2), 87-102.

Hall, A. T., Frink, D. D., & Buckley, M. R. (2017). An accountability account: A review and synthesis of the theoretical and empirical research on felt accountability. Journal of Organizational Behavior, 38(2), 204-224.

Haslam, S. A., Oakes, P. J., McGarty, C., Turner, J. C., Reynolds, K. J., & Eggins, R. A. (1996). Stereotyping and social influence: The mediation of stereotype applicability and sharedness by the views of in-group and out-group members. British Journal of Social Psychology, 35(3), 369-397

Hegselmann, R., & Krause, U. (2002). Opinion dynamics and bounded confidence models, analysis, and simulation. Journal of Artificial Societies and Social Simulation, 5(3).

Kahneman, D. (2011). Think fast, think slow. New York: Farrar, Strauss and Giroux.

Kalev, A., & Dobbin, F. (2006). Enforcement of civil rights law in private workplaces: The effects of compliance reviews and lawsuits over time. Law & Social Inquiry, 31(4), 855-903

King, N. and Horrocks, C. (2010). Interviews in qualitative research. London: Sage.

Lambin, E. F., & Thorlakson, T. (2018). Sustainability Standards: Interactions Between Private Actors, Civil Society, and Governments. Annual Review of Environment and Resources, (0).

Lerner, J. S., & Tetlock, P. E. (1999). Accounting for the effects of accountability. Psychological Bulletin, 125(2), 255.

Monteith, M. J., Deneen, N. E., & Tooman, G. D. (1996). The effect of social norm activation on the expression of opinions concerning gay men and Blacks. Basic and Applied Social Psychology, 18(3), 267-288.

Ministerie van SZW (2018) Verdere Integratie op de Arbeidsmakt: Een analyse van wetenschappelijke inzichten over de arbeidsmarkpositie van personen met een niet-Westerse migratieachtergrond. Den Haag: Ministerie SZW

Nunspeet, F. van, Ellemers, N., & Derks, B. (2015). Reducing implicit bias: How moral motivation helps people refrain from making "automatic" prejudiced associations. Translational Issues in Psychological Science, 1(4), 382.

Paluck, E. L. (2009). Reducing intergroup prejudice and conflict using the media: a field experiment in Rwanda. Journal of personality and social psychology, 96(3), 574.

Paluck, E. L., & Shepherd, H. (2012). The salience of social referents: A field experiment on collective norms and harassment behavior in a school social network. Journal of personality and social psychology, 103(6), 899.

Puhl, R. M., Schwartz, M. B., & Brownell, K. D. (2005). Impact of perceived consensus on stereotypes about obese people: a new approach for reducing bias. Health Psychology, 24(5), 517.

Ramos, M., Thijssen, L., & Coenders, M. (2019). Labour market discrimination against Moroccan minorities in the Netherlands and Spain: a cross-national and cross-regional comparison. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 1-24.

Ruggie, J. G. (2004). Reconstituting the global public domain. Issues, actors, and practices. European Journal of International Relations, 10(4), 499-531.

Sechrist, G. B., & Milford, L. R. (2007). The influence of social consensus information on intergroup helping behavior. Basic and Applied Social Psychology, 29(4), 365-374.

Self, W. T., Mitchell, G., Mellers, B. A., Tetlock, P. E., & Hildreth, J. A. D. (2015). Balancing fairness and efficiency: the impact of identity-blind and identity-conscious accountability on applicant screening. PloS One, 10(12), e0145208.

Stangor, C., Sechrist, G. B., & Jost, J. T. (2001). Changing racial beliefs by providing consensus information. Personality and Social Psychology Bulletin, 27(4), 486-496.

Tankard, M. E., & Paluck, E. L. (2016). Norm perception as a vehicle for social change. Social Issues and Policy Review, 10(1), 181-211.

Tetlock, P. (1992). The impact of accountability on judgment and choice. Toward a social contingency model. In M. Zanna (Ed.), Advances in experimental social psychology (pp. 331-377). New York, NY: Academic Press.

Thijssen, L., Lancee, B., Veit, S., & Yemane, R. (2019). Discrimination against Turkish minorities in Germany and the Netherlands: field experimental evidence on the effect of diagnostic information on labour market outcomes. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 1-18.

Utting, P. (2003). Corporate responsibility and labour issues in China: Reflections on a Beijing conference. Journal of Corporate Citizenship, (10), 21-27.

Van den Berg, C., Bijleveld, C., Blommaert, L., & Ruiter, S. (2017). Veroordeeld tot (g) een baan: Hoe delict-en persoonskenmerken arbeidsmarktkansen beïnvloeden. *Tijdschrift voor Criminologie*, *59*(1-2), 113-135.

Van der Meer, L., Hummel, L., In der Maur, M., Steenbeek, R., Wiezer, N., Schelvis, R. (2019) Arbeidsmarktdiscriminatie. Inzicht in de risico's in het recruitmentproces, en hoe je deze risico's verkleint. Den Haag: TNO

Verhaeghe, P. P., & Van der Bracht, K. (2017). Praktijktesten: Van onderzoeksmethode naar beleidsinstrument tegen discriminatie?. SOCIOLOGOS, 38(1), 182-200.

Visser, A. & Felten, H. (2018) Discriminatie aanpakken in werving en selectie: wat werkt? Zes aanpakken onder loep. Utrecht: Movisie

Vogel, D. (2010). The private regulation of global corporate conduct: Achievements and limitations. Business & Society, 49(1), 68-87.

Wittenbrink, B., & Henly, J. R. (1996). Creating social reality: Informational social influence and the content of stereotypic beliefs. Personality and Social Psychology Bulletin, 22(6), 598-610

Ziegert, J. C., & Hanges, P. J. (2005). Employment discrimination: the role of implicit attitudes, motivation, and a climate for racial bias. Journal of Applied Psychology, 90(3), 553. https://hal.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/27027/filename/deffuantetal2.pdf

Colofon

Auteur: Hanneke Felten, Mellouki Cadat, Inge Razenberg en Anouk Visser
Met dank aan: de gemeente Amsterdam
Redactie: Imre van den Dop
Vormgeving: Suggestie & Illusie
Uitgave: Kennisplatform Integratie & Samenleving
p/a Kromme Nieuwegracht 6, 3512 HG Utrecht, T (030) 230 3260

De publicatie kan gedownload worden via de website van het Kennisplatform Integratie & Samenleving: www.kis.nl.
© Kennisplatform Integratie & Samenleving, Utrecht 2019.

Het auteursrecht van deze publicatie berust bij Movisie. Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.
The copyright of this publication rests with Movisie. Partial reproduction of the text is allowed, on condition that the source is mentioned

Kennisplatform Integratie & Samenleving
Kennisplatform Integratie & Samenleving doet onderzoek, adviseert en biedt praktische tips en instrumenten over vraagstukken rond integratie, migratie en diversiteit. Daarnaast staat het platform open voor vragen, signalen en meningen en formuleert daar naar beste vermogen een antwoord op. Deze kennisuitwisseling is bedoeld om een fundamentele bijdrage te leveren aan een pluriforme en stabiele samenleving.
Blijf op de hoogte van alle projecten, vragen en antwoorden en andere kennisuitwisseling via www.kis.nl, de nieuwsbrief, Twitter en LinkedIn.

Kennisplatform Integratie & Samenleving is een programma van het Verwey-Jonker Instituut en Movisie
T 030 230 32 60
E info@kis.nl
I www.kis.nl

kennis en aanpak van sociale vraagstukken