

AUTEURS
HANNEKE FELTEN
MELLOUKI CADAT-LAMPE
INGE RAZENBERG
ANOUK VISSER



Kennisplatform
Integratie &
Samenleving

DECEMBER 2019

Een keurmerk om arbeidsmarktdiscriminatie tegen te gaan: (wanneer) werkt dat?



Inhoud

| | |
|--|----|
| Inleiding | 3 |
| Hoofdstuk 1: Wetenschappelijke literatuur | 6 |
| Hoofdstuk 2: Voorbeelden uit de praktijk | 12 |
| Hoofdstuk 3: Resultaten van de interviews en observaties | 19 |
| Conclusies | 30 |
| Bronnen | 34 |
| Bijlage: Experts..... | 38 |

Inleiding

Discriminatie op de arbeidsmarkt is een groot probleem. Zo is bekend dat personen met een Nederlandse naam in de eerste selectiefase circa 60 procent meer kans hebben op een uitnodiging dan personen met een Arabisch klinkende naam, ondanks een even goed cv (zie VIA rapport SZW, 2018). En 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 (Van den Berg, Blommaert, Bijleveld, en Ruiter, 2017). Diverse gemeenten zetten daarom in op het aanpakken van arbeidsmarktdiscriminatie. Amsterdam is een van de koplopers. In de beleidsbrief van 18 december 2018, van Rutger Groot Wassink, wethouder Antidiscriminatie en Diversiteit van Amsterdam, wordt ingegaan op hoe een Amsterdam voor álle Amsterdammers eruit kan zien en welke inzet en maatregelen nodig zijn om dit toekomstperspectief dichterbij te brengen. In de beleidsbrief wordt onder andere de wens uitgesproken om arbeidsmarktdiscriminatie te doen afnemen in de komende beleidsperiode. Dit is in lijn met de landelijke aandacht die er momenteel is voor het voorkomen en bestrijden van arbeidsmarktdiscriminatie (Kamerbrief Implementatie Arbeidsmarktdiscriminatie, 22 november 2018). Staatssecretaris van Ark geeft aan de komende jaren met overtuiging uitvoering te willen geven aan het aanpakken van arbeidsmarktdiscriminatie.

De gemeente Amsterdam labelt arbeidsmarktdiscriminatie als een complex en hardnekkig fenomeen dat geen simpele oplossing kent. Daarom wordt er ingezet op een integraal programma waarbij er aandacht is voor het voorkomen, bestrijden en bestraffen van arbeidsmarktdiscriminatie. Het benoemen en belonen van de werkgevers die staan voor inclusie en een actief antidiscriminatiebeleid voeren is een manier om discriminatie te voorkomen. Dit wordt ook wel 'naming & faming' genoemd: het belonen van werkgevers wanneer ze het goed doen (Utting, 2003). 'Naming en faming' is een interessante optie omdat het verschillende dingen tegelijkertijd doet. Het stelt een (1) *sociale norm*, en het vraagt een vorm van (2) *verantwoording* over wat werkgevers goed hebben gedaan.

'Naming and faming' kan onder meer via een keurmerk worden vormgegeven. Dat is ook precies waar de gemeente Amsterdam aan denkt. In dit rapport wordt een onderzoek weergegeven zoals gedaan door Kennisplatform Integratie en Samenleving (KIS) over hoe 'naming en faming' eruit zou kunnen zien.

Doel- en vraagstelling

De hoofdvraag van het onderzoek is:

Hoe kan de gemeente Amsterdam 'naming & faming' door middel van een keurmerk vormgeven zodat het ingezet kan worden als een middel tegen arbeidsmarktdiscriminatie?

De deelvragen zijn de volgende:

1. Aan welke eisen en voorwaarden zou een keurmerk moeten voldoen om effectief te kunnen zijn volgens de wetenschappelijke literatuur?
2. Is er al een keurmerk dat voldoet aan deze eisen uit de wetenschappelijke literatuur waarbij aangesloten kan worden of waar geleerd van kan worden?
3. Aan welke eisen en voorwaarden zou een keurmerk moeten voldoen om op draagvlak te kunnen rekenen onder werkgevers en onder experts uit de praktijk?

ONDERZOEKSMETHODE

Er is gestart met een literatuuronderzoek en deskresearch waarin de wetenschappelijke literatuur is verzameld en waarin voorbeelden zijn gezocht van keurmerken uit het buitenland. Het literatuuronderzoek is grotendeels gebaseerd op het onderzoek dat eerder door Movisie is gedaan en dat in 2018 is gepubliceerd. Hierin werd op basis van de wetenschappelijke literatuur geconcludeerd dat een keurmerk een optie zou zijn in de strijd tegen arbeidsmarktdiscriminatie (Visser & Felten, 2018).

Het grootste deel van dit onderzoek betrof een kwalitatief onderzoek onder werkgevers uit Amsterdam. Er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek omdat dit een goede methode is om de eigen beleving en ervaringen van de respondenten in beeld te brengen (Migchelbrink, 2010). In dit geval betekent dit dat we door middel van dit onderzoek zijn gaan inzoomen op het perspectief van de werkgevers: zijn zij wel of niet enthousiast over het idee van een keurmerk en vooral: waarom is dat zo? Wanneer zou zo'n keurmerk op draagvlak kunnen rekenen onder werkgevers? En wanneer juist niet? We hebben dit 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. Van de 16 geïnterviewde werkgevers waren er 7 non-profit en 9 profit. En van de 16 waren er 5 groot (meer dan 2500 werknemers), 4 middelgroot (groter dan 250 werknemers) en 7 klein (kleiner dan 50 werknemers). Dat betekent dat er een redelijk diverse groep werkgevers is geïnterviewd.

Ter aanvulling zijn er naast werkgevers een aantal (4 in totaal) mensen geïnterviewd die al betrokken zijn bij een initiatief dat enigszins lijkt op een keurmerk ten aanzien van de arbeidsmarkt. Deze respondenten duiden we aan in het rapport als experts gezien hun ervaring met de thematiek. Ook is er een expertmeeting gehouden. De namen van al deze experts zijn te vinden in de bijlage.

Voor het kwalitatieve onderzoeksgedeelte zijn we uitgegaan van *Grounded Theory* (GT). GT is een methode afkomstig van Glaser & Strauss (1976), die zowel inductief als deductief is (King & Horrocks, 2010). Er worden namelijk kwalitatieve data verzameld in de natuurlijke omgeving (inductivisme), maar er wordt ook systematisch aan theorievorming gedaan door hypothesen te stellen (deductivisme), om deze vervolgens

in elk volgend interview te testen en/of bij te stellen en/of nieuwe hypothesen te formuleren. Dit iteratieve ¹ proces geldt overigens tijdens het gehele interview- en observatieproces. Dit betekent dat er een herhalende cyclus van dataverzameling loopt, een eerste data-analyse en daarop meteen een reflectie (Charmaz, 2014).

Concreet betekent dit dat we als volgt te werk zijn gegaan:

- Er is zowel voor de interviews als voor de observaties een topiclijst opgesteld op basis van de onderzoeksvragen.
- Van alle interviews zijn kort na afname de belangrijkste punten genoteerd. Bij observaties is zo nauwkeurig mogelijk opgeschreven wat er feitelijk is gezegd en is gebeurd en daarvan is een verslag gemaakt.
- Tussentijds zijn hypothesen opgesteld en bijgesteld.
- Na afronding van alle interviews zijn de interview- en observatieverslagen gecodeerd. Allereerst is er gecodeerd op woorden en passages die refereren aan de onderzoeksvragen en vervolgens zijn deze steeds verder verfijnd. Dit is gebeurd door een tweetal onderzoekers.
- Op basis van de coderingen zijn de onderzoeksvragen aangescherpt en zijn de vragen beantwoord. De literatuur, de bestaande keurmerken en de uitkomsten van het kwalitatieve deel zijn met elkaar vergeleken en op basis daarvan is een conclusie geformuleerd over welk type keurmerk effectief zou kunnen zijn en op draagvlak zou kunnen rekenen. Ook zijn op basis hiervan tips geformuleerd voor andere gemeenten.
- Het rapport is in concept voorgelegd aan de gemeente Amsterdam en aan het ministerie van SZW en op basis daarvan zijn een aantal onduidelijkheden aangepast.

LEESWIJZER

In het eerste hoofdstuk zetten we uiteen waarom volgens de wetenschappelijke literatuur een keurmerk zou kunnen werken (deelvraag 1). In het volgende hoofdstuk wordt deelvraag 2 beantwoord en worden bestaande nationale en internationale keurmerken beschreven. In hoofdstuk 3 wordt beschreven aan welke eisen en voorwaarden een keurmerk zou moeten voldoen om op draagvlak te kunnen rekenen onder werkgevers en onder experts uit de praktijk (deelvraag 3). In de conclusie komt dit alles bij elkaar en wordt beschreven wat voor keurmerk op draagvlak zou kunnen rekenen én effectief kunnen zijn volgens de wetenschappelijke literatuur. Tevens komt hier aan bod of er een mogelijkheid is om aan te sluiten bij een bestaand keurmerk.

¹ Staat voor een cyclus dataverzameling en data-analyse. Het gaat hierbij om de wisselwerking waarbij een constante vergelijking wordt gehanteerd (Charmaz, 2014).

Hoofdstuk 1: Wetenschappelijke literatuur

In dit hoofdstuk zullen we toelichten welke theoretische basis er is voor een keurmerk. Een keurmerk zou volgens de bestaande wetenschappelijke literatuur kunnen werken omdat (1) het een sociale norm kan stellen binnen en tussen werkgevers en in de samenleving en (2) omdat er vaak verantwoording bij komt kijken. Deze beide aspecten worden hieronder toegelicht.

1.1. SOCIALE NORM

Uit de theorie komt naar voren dat om arbeidsmarktdiscriminatie te kunnen voorkomen en bestrijden, het van belang is dat een kritische meerderheid dit ook daadwerkelijk als problematisch beschouwd. Het gaat om wat in de sociale psychologie heet, de 'perceptie van de sociale norm': dat wat gedacht wordt dat typisch of wenselijk is in een bepaalde groep of situatie (Tankard & Paluck, 2016). De heersende én ervaren sociale norm moet daarom minstens zijn dat arbeidsmarktdiscriminatie niet oké is en/of dat iedereen recht heeft op een gelijke behandeling bij gelijke gevallen. De sociale norm is namelijk sterk van invloed op hoe mensen zich daadwerkelijk gedragen (Tankard & Paluck, 2016, Paluck, 2009; Van Wittenbrink & Henly, 2006; Sechrist & Milford, 2007). Als mensen geloven dat andere mensen, uit hun eigen groep of omgeving, (ook) van mening zijn dat bepaald gedrag wenselijk of normaal is, is de kans groter dat zij zelf ook dit gedrag gaan vertonen (Felten & Taouanza, 2018; Tankard & Paluck, 2016). Mensen veranderen (positief) van houding, door het horen van een positieve mening van iemand uit de eigen groep, over een gestigmatiseerde groep (Blanchard, e.a., 1994; Crandall, Eshleman & O'Brien, 2002; Monteith, Deneen & Tooman, 1996). En wanneer mensen denken dat anderen discriminatie afkeuren gaan ze minder discrimineren (Bennett & Sekaquaptewa, 2014; Munger, 2017; Wittenbrink & Henly, 2006 ; Sechrist & Milford, 2007).

Een sociale norm kan het beste worden uitgedragen door iemand die wordt gezien als onderdeel van de eigen groep; de kans op acceptatie van de norm is dan groter (Haslam Oakes, McGarty, Turner, Reynolds & Eggins, 1996; Puhl, Schwartz & Brownell, 2005; Stangor, Sechrist & Jost, 2001). Mensen uit de eigen groep hebben de meeste invloed. Maar ook instituties zoals rechtbanken en overheden, dragen sociale normen uit die invloed hebben op de houding van burgers (Tankard & Paluck, 2016). Zo is uit verschillende onderzoeken bekend dat er minder gediscrimineerd wordt door bedrijven wanneer ze weten dat discriminatie bij wet verboden is (Barron en Hebl, 2013; Hebl, Baroon, Cox en Corrington, 2016). Dat kan niet alleen verklaard worden uit een angst voor straf, want ook de meer subtiele en niet strafbare vormen van discriminatie (minder oogcontact maken, minder glimlachen naar iemand uit een minderheidsgroep) worden verminderd wanneer mensen weten dat discriminatie strafbaar is.

Werkgevers kijken voor de heersende sociale norm primair naar de eigen sector (Aguilera, Rupp, Williams & Ganapathi, 2007; Vogel, 2010). Managers laten zich bij maatschappelijk ondernemen leiden door relationele motieven. Zij willen graag doen wat hun organisatie belangrijk vindt, de relaties in de sector goed houden en voldoen aan de sociale normen van andere organisaties in die sector. Organisaties in dezelfde branche hebben daardoor invloed op elkaar en kunnen onderling sociale normen stellen (Aguilera, e.a., 2007). Pas wanneer een branche collectief voor verandering gaat, zijn managers geneigd om de verandering ook daadwerkelijk door te voeren binnen de eigen organisatie, om de relatie met de brancheorganisaties goed te houden. Deze stap is van essentieel belang omdat de sociale normen die een bedrijf of een organisatie zelf stelt, direct van invloed is op discriminatie bij werving en selectie (Brief, Dietz, Cohen, Pugh & Vaslow,

2000; Ziegert & Hanges, 2005). Organisaties kiezen er soms voor om zich (gezamenlijk) te committeren aan een sociale norm of standaard, vaak in respons op 'naming & shaming' waarbij 'de goede naam' van het bedrijf bedreigd wordt: wat betekent dat een bedrijf of sector negatieve kritiek heeft gehad in het openbaar op de eigen werkwijze (Visser & Felten, 2018). Wanneer een aantal werkgevers dit doen, volgt vaak de rest omdat ze niet achter willen blijven (Vogel, 2010; Ruggie, 2004). Hierbij zijn er vaak 'early adopters' die het voortouw nemen en die door andere werkgevers worden gezien als succesvol en daarom gevolgd worden (Bice, 2017).

AANDACHTSPUNTEN BIJ (HET STELLEN VAN) EEN SOCIALE NORM:

Uit de wetenschappelijke literatuur komen enkele voorwaarden naar voren die belangrijk zijn bij het stellen van de sociale normen.

- Sociale normen versterken onder werkgevers werkt beter wanneer werkgevers tegelijkertijd onderdeel zijn van een hecht en intens (formeel of informeel) netwerk van werkgevers. Dit kan zorgen voor de benodigde cohesie, waardoor normen over maatschappelijk ondernemen beter worden nageleefd (González-Benito & González-Bonito, 2006).
- De sociale norm wordt naast door de branche, ook mede bepaald door mensen (of werkgevers/organisaties) met status en door instituties (Paluck & Shepherd, 2012; Tankard & Paluck, 2016), en door wetgeving (Barron en Hebl, 2013; Hebl, Baroon, Cox en Corrington, 2016).
- Wanneer sociale normen nog niet worden nageleefd is het niet zinvol om dit te communiceren; beter werkt om te communiceren dat men deze wil gaan naleven (Cialdini, Kallgren & Reno, 1990; Schultz, Nolan, Cialdini, Goldstein & Griskevicius, 2007; Tankard & Paluck, 2016). Bijvoorbeeld: dat veel werkgevers het belangrijk vinden om niet te discrimineren of dat veel werkgevers werk maken van gelijke kansen kan een positief effect hebben; andere werkgevers willen mogelijk dat voorbeeld volgen. Maar wanneer gecommuniceerd wordt dat 'veel werkgevers discrimineren', denken mensen dat het minder problematisch is want 'iedereen doet het'.
- Een boodschap/norm wordt serieuzer genomen als deze komt van iemand waarvan je denkt dat deze dezelfde mening heeft als jij (Abrams, Wetherell, Cochrane, Hogg & Turner, 1990; Deffuant, Amblard & Wesbuch, 2004; Hegselmann & Krause, 2002).
- Het werkt beter wanneer non-discriminatie of diversiteit wordt beschreven vanuit een ideaal dan vanuit een plicht. De boodschap van idealen zorgde ervoor dat meer werknemers gelijke behandeling belangrijk vonden, dan wanneer het als plicht werd beschreven (Does, Derks & Ellemers, 2011). Het onderschrijven van morele idealen kan zelfs impliciete stereotypes en vooroordelen verminderen (Nunspeet, Ellemers & Derks, 2015).

1.2. VERANTWOORDING AFLEGGEN

Alleen een sociale norm kan onvoldoende zijn. Verantwoording afleggen (accountability) maakt een sociale norm meer levendig en maakt de situatie van werkgevers minder anoniem: gecontroleerd wordt of men zich ook écht houdt aan de sociale norm. Het naleven van sociale normen wordt dan minder vrijblijvend. Verantwoording afleggen voor gemaakte keuzes zou moeten inhouden dat een werkgever/persoon impliciet of expliciet de verwachting heeft ter verantwoording geroepen te kunnen worden om eerder gemaakte keuzes te legitimeren (Lener & Tetlock, 1999). *Accountability* is niet alleen een interventie maar ook een *state of mind* (Tetlock, 1992). Deze *state of mind* houdt concreet drie dingen in (Hall, Frink, Buckley, 2017): (1) geloven dat je de kans loopt om je te moeten verantwoorden; (2) geloven dat er consequenties zitten aan deze verantwoording, bijvoorbeeld beloning als je het goed hebt gedaan of een boete/straf als je het

niet goed hebt gedaan; en (3) geloven dat die verantwoording afgelegd moet worden aan een (of meerdere) andere, nog onbekende, derden/personen.

Er zijn verschillende studies die hebben gevonden dat discriminatie in selectie verminderd kan worden en/of diversiteit bevorderd kan worden door dit principe van *accountability* (Castilla 2015; Ford, Gambino, Lee, Mayo, Ferguson, 2004; Kalev & Dobbin, 2006; Self, Mitchell, Mellers, Tetlock, Hildret, 2015). Ook in het VIA rapport van het ministerie van SZW (2018) wordt genoemd op basis van Van Doorne-Huiskes (2015) dat er een structuur nodig is binnen organisaties waarbinnen een beleid voor diversiteit vorm krijgt en er helder vastgelegde verantwoordelijkheden en vastgelegde procedures zijn voor verantwoording van resultaten van diversiteitsbeleid. Werkgevers moeten dus 'accountable' zijn voor een eerlijk beleid waarin iedereen gelijke kansen krijgt ongeacht bijvoorbeeld afkomst of sekse.

Met verantwoording verlopen processen zoals die van werving en selectie dus 'netter': systematischer en voor iedere kandidaat hetzelfde. Dat is belangrijk, want uit onderzoek van TNO komt naar voren dat als er geen eenduidige werkwijze bestaat bij brief- en cv-selectie in de screeningsfase, dat dan het risico bestaat dat de invloed van stereotype denkbeelden en vooroordelen die een rol spelen bij de beslissing voor het uitnodigen van kandidaten, vergroot wordt. Dat betekent dus dat wanneer werkgevers en intermediairs geen systematische manier hebben voor het afnemen van sollicitatiegesprekken, en dus niet steeds dezelfde vragen stellen aan elke kandidaat, noch in dezelfde volgorde, en er zijn geen afspraken over doorvragen of de duur van de gesprekken, dan is het sollicitatieproces niet voor iedere kandidaat gelijk (Van der Meer et al. 2019). Ook het College voor de Rechten van de Mens (2013) concludeert op basis van de literatuur dat een inzichtelijke, systematische en controleerbare selectieprocedure hanteren een belangrijke manier is om ongelijke behandeling te voorkomen. Dat geldt overigens niet alleen bij werving en selectie maar ook bij gelijke beloning; transparante procedures zorgen ook dan voor eerlijkere beloning (Castilla, 2015).

MYSTERY GUESTS EN PRAKTIJKTESTEN

Een specifieke manier om werkgevers te controleren is via praktijktesten of 'mystery guests'. Het verschil tussen beide is dat er bij een praktijktest ook een controlegroep is, zodat er nauwkeurig gecontroleerd wordt of er echt sprake is van discriminatie, aldus de Belgische onderzoekers Verhaeghe en Van der Bracht (2017). In hun studie op de woningmarkt in Gent werd een eerste ronde van praktijktesten gedaan waaruit bleek dat er gediscrimineerd werd op de woningmarkt, en deze resultaten werden breed (via media) bekend gemaakt. In de tweede ronde kregen alle vastgoedmakelaars een persoonlijke brief waarin stond dat zij getest zouden worden door middel van een praktijktest op discriminatie, maar met de mededeling dat het geen juridische of financiële consequenties voor de betrokken makelaars zou hebben. De particuliere verhuurders kregen geen brief omdat er geen officiële databank is van particuliere verhuurders en zij dus niet persoonlijk konden worden aangeschreven. Wat gebeurde er? De ongelijke behandeling van mensen met een migratieachtergrond daalde aanzienlijk bij vastgoedmakelaars, maar niet bij particuliere verhuurders. Deze resultaten suggereren dat wanneer organisaties weten dat er een praktijktest wordt uitgevoerd of gaat worden (of er kans is op een 'mystery guest' zoals dat vaak genoemd wordt), zij al op voorhand minder gaan discrimineren. Mogelijk is een praktijktest of mystery guest dus niet alleen een manier van onderzoek doen maar ook een effectieve aanpak tegen discriminatie. Ook blijkt dat een sanctie (of beloning) mogelijk zelfs niet nodig is; dit is in lijn met Barron & Hebl (2013) die stellen dat het meer gaat om de wens te voldoen aan de normen uit de omgeving dan om de angst voor straf. Of het met de kans op straf nog beter werkt is nog niet onderzocht.

AANDACHTSPUNTEN BIJ HET AFLEGGEN VAN VERANTWOORDING:

- Verantwoording afleggen moet aan iemand met autoriteit/iemand die wordt gezien als gelegitimeerd (Self, e.a., 2015; Lerner & Tetlock, 1999)
- Belangrijk is dat de persoon waaraan je verantwoording aflegt, geen bekende is (Hall, Frink & Buckley, 2017; Lerner & Tetlock, 1999)
- Belangrijk is dat organisaties goed geïnformeerd zijn van tevoren dat de kans bestaat dat ze verantwoording af moeten gaan leggen (Lerner & Tetlock, 1999) en dat ze de kans dat ze verantwoording moeten gaan afleggen als groot beschouwen (Kalev & Dobbin, 2006; Hall, e.a., 2017). Datzelfde is te zien bij een iets andere maar vergelijkbare aanpak, namelijk praktijktesten (vaak 'mystery guests' genoemd): wanneer organisaties persoonlijk geïnformeerd worden dat ze de kans lopen op controle, kan discriminatie verminderd worden (Verhaeghe & Van der Bracht, 2017).
- Belangrijk is om te beoordelen op het proces (is dat proces eerlijk verlopen?) en niet op de uitkomst (wie is er aangenomen of gepromoveerd?) (Self, e.a., 2015; Brtek & Motowidlo, 2002). Het gaat dus om netjes een procedure volgen waarin iedere kandidaat op eenzelfde manier beoordeeld wordt (van der Meer et al. 2019; College voor de Rechten van de Mens, 2013).
- Voldoende energie is nodig om te focussen op het eerlijk laten verlopen van het proces; bij weinig aandacht en tijd vervalt iemand eerder in handelen op basis van stereotypen en is de kans op discriminatie groter (Lerner & Tetlock, 1999; Kahnemann, 2011)
- Creëer ruimte voor mensen om te leren van hun fouten, anders vervallen ze juist in meer discriminatie (Visser & Felten, 2018).

- Wanneer verantwoording wordt afgelegd aan een commissie van mensen die onderling verschillen in afkomst en huidskleur, is de kans groter dat verantwoording effectief is (= leidt tot minder 'bias') dan wanneer de commissie alleen maar bestaat uit 'witte' mensen (Bowman Williams, 2018).

1.3. EEN KEURMERK

Een specifieke vorm van verantwoording afleggen, is via 'civil regulations': netwerken van werkgevers en ngo's die samen normen stellen voor de sector en waar de werkgevers zich committeren aan deze normen. Denk bijvoorbeeld aan eco-labels of andere keurmerken (Vogel, 2010). Om duidelijk te maken dat deze normen worden nageleefd gaan werkgevers zich verantwoorden hierover.

Zo'n keurmerk kan werken bij een hecht en intens (formeel of informeel) netwerk van werkgevers waarbij er 'cohesie' is in een bepaald veld of een bepaalde sector, waardoor normen over maatschappelijk ondernemen beter worden nageleefd (Bansal & Roth, 2000; González-Benito & González-Benito, 2006). Werkgevers houden zich dus aan de regels binnen hun sector, zodat zij overkomen als 'goed' of 'net' bedrijf. Daarmee lijken netwerken binnen bepaalde werkgevers, organisaties of regio's, de potentie te hebben om 'goed' gedrag te stimuleren bij de aangesloten werkgevers of organisaties (Jakobsson, 2017; Vogel, 2010; Ruggie, 2004). Of dit ook zo werkt op het specifieke thema van non-discriminatie in werving en selectie, is, voor zover bekend, niet onderzocht.

AANDACHTSPUNTEN BIJ KEURMERKEN OFWEL 'CIVIL REGULATIONS':

- Om meer effect te bereiken met 'civil regulations' ofwel keurmerken vanuit de sector zelf, zouden ze gepaard moeten gaan met wetgeving in de landen waar de werkgevers opereren (Vogel, 2010). Het helpt dus als de overheid ook zorgt voor enige verplichting of druk naar het bedrijfsleven om zich te organiseren. Ook kan de overheid keurmerken bestendigen en reguleren (Lambin & Thorlakson, 2018).
- Om te laten zien dat een bedrijf een keurmerk heeft verdiend is belangrijk dat zij verantwoording afleggen (Ruggie, 2004).
- Belangrijk is dat een aantal (toonaangevende) werkgevers begint met een keurmerk; dan volgt vaak vanzelf de rest; ze willen niet achter blijven (Vogel, 2010).
- 'Civil regulations' komen vaak op gang naar aanleiding van 'naming and shaming' (Vogel, 2010). Dus als bedrijven eerst negatieve publiciteit hebben gehad (en ze afhankelijk zijn van consumenten), zijn ze daarna meer geneigd om hun best te gaan doen.

CONCLUSIE HOOFDSTUK 1

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. Maar een sociale norm wordt sterker nageleefd door werkgevers 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 voor onder meer werving en selectie, kan arbeidsmarktdiscriminatie verminderen. Een optie is vervolgens om de werkgevers die kunnen laten zien iedereen eerlijk en gelijk te behandelen, 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 de 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 maar zou mogelijk ook toegepast kunnen worden voor de aanpak van arbeidsmarktdiscriminatie.

Hoofdstuk 2: Voorbeelden uit de praktijk

Uit de wetenschappelijke literatuur is naar voren gekomen dat een keurmerk zou kunnen werken onder bepaalde voorwaarden om arbeidsmarktdiscriminatie tegen te gaan. Op basis daarvan worden in dit hoofdstuk een aantal voorbeelden beschreven van bestaande initiatieven die gericht zijn op 'naming & faming' in de praktijk. Het gaat om keurmerken uit het buitenland, keurmerken in Nederland en om andere 'naming & faming'-initiatieven: landelijke en regionale netwerken waarin werkgevers positief in beeld komen als het gaat over diversiteit en antidiscriminatie.

2.1. BUITENLANDSE KEURMERKEN

Er zijn diverse buitenlandse keurmerken, die inzetten op meer diversiteit op de werkvloer. Bij de meeste van deze keurmerken zijn ook werkgevers aangehaakt die actief zijn op de Nederlandse arbeidsmarkt.

Certificaat Gender Equality European & International Standard (GEEIS)

Dit is een certificaat gericht op het bevorderen van gendergelijkheid op de werkvloer. GEEIS zegt naar eigen zeggen (vrij vertaald) te zorgen 'voor permanente verbetering van de vooruitgang en om een gemeenschappelijke wereldcultuur te creëren met sociale normen die uiteindelijk bijdragen aan de ontwikkeling van een wereldwijde markt voor gelijkheid'².

Het initiatief komt uit Frankrijk. In Nederland hebben een aantal werkgevers dit certificaat verdiend, zoals Keolis Nederland en Randstad, maar juist ook grote internationale werkgevers zoals PSA-Peugeot en L'Oréal. Het certificaat is opgezet door Arborus, een Franse organisatie, maar werkgevers zijn ook mede oprichter van het certificaat, zoals L'Oréal³.

Het certificaat of het label wordt toegekend na een audit van de geïmplementeerde middelen en hulpmiddelen: er wordt zowel gekeken naar het hoofdkantoor als naar de dochterondernemingen⁴. Maar het gaat niet alleen om het niveau van de hulpbronnen (ressources) die worden ingezet door het bedrijf om te komen tot gendergelijkheid maar ook om het succes van het ontplooiën van het beleid⁵. Dat betekent dat het zowel gaat om verantwoording op proces als op uitkomst. De audit evalueert dan ook verschillende criteria, waaronder het algemene beleid van professionele gelijkheid, HR- en managementprocessen en de algehele impact van dit beleid op de bedrijfscultuur⁶. De labels worden uitgegeven voor een periode van 4 jaar met een tussentijdse evaluatie na 24 maanden⁷.

² <https://www.arborus.org/index.php/audit>

³ <https://www.loreal.co.uk/group/partners.htm>

⁴ <https://translate.google.nl/translate?hl=nl&sl=fr&u=https://www.arborus.org/index.php/tag/geeis/&prev=search>

⁵ <https://group.bureauveritas.com/bureau-veritas-awarded-geeis-label-its-commitment-gender-equality-workplace>

⁶ <https://www.arborus.org/index.php/audit>

⁷ <https://www.arborus.org/index.php/audit>

EDGE (Economic Dividends for Gender Equality)

EDGE Certifications is een wereldwijde 'assessment'-methode voor een werkgeverscertificatie voor gendergelijkheid. Het certificatieproces is ontwikkeld om organisaties te helpen om optimale omstandigheden op het werk te creëren voor zowel vrouwen als mannen en om werkgevers te ondersteunen in het gebruik maken van de voordelen van gendergelijkheid, aldus de website⁸. EDGE is dan ook gelanceerd door het 'World Economic forum' in 2011⁹. In 2016 was de Wereldbank een van de eerste organisaties die het certificaat heeft mogen ontvangen¹⁰. Volgens EDGE wordt er inmiddels met 200 organisaties in 50 landen en 23 sectoren gewerkt.

EDGE heeft naar eigen zeggen drie kenmerken: (1) Het stelt gebaseerd op objectief en meetbaar bewijs van de huidige status van een bedrijf, (2) het biedt een standaard van wat geldt als succes; het wordt voor werkgevers dus duidelijker wat ze moeten doen en (3) het is een instrument om verandering aan te brengen gebaseerd op transparantie, verantwoording afleggen en steeds herhalende processen¹¹.

De website van EDGE meldt dat het certificaat zich onderscheidt door focus op de 'business impact'¹². De aanpak van EDGE is naar eigen zeggen niet theoretisch maar zakelijk en houdt 'benchmarking' in, meetbare resultaten en verantwoording afleggen over het proces en uitkomsten. Er worden beleid, praktijkvoorbeelden en cijfers verzameld over gelijke lonen, werving en selectie, promotie, leiderschapsontwikkeling, flexibele werkomstandigheden en inclusieve werkcultuur¹³.

EDGE meet uiteindelijk het volgende: (1) de genderbalans in de organisatie: een vergelijking tussen de cijfers landelijk en binnen de organisatie (2) het effectieve beleid en aanpakken en (3) de inclusieve cultuur: op basis van hoe de medewerkers hun carrièrekansen zien, in vergelijking met hoe dat landelijk is.

Global Diversity Certification

Dit certificaat is ontwikkeld door de non-profit organisatie 'Global diversity certification foundation'. Deze organisatie is partner van de World Federation of United Nations associations om werkgevers te stimuleren om werk te maken van diversiteit¹⁴.

De Global Diversity Certificate focust op de processen en actieplannen die er zijn en gaat er vanuit dat het werk doorgaat in plaats van al af is. Het doel is om te promoten dat er continu aan gewerkt wordt gedurende de 36 maanden van het certificatieproces, in plaats van een in de tijd begrensd project. Volgens de site van de organisatie zorgt dit ervoor dat er constant ontwikkeling is op het gebied van diversiteit. Daarom checken zij alleen dat er actieplannen voor implementatie en trainingen zijn, maar deze hoeven nog niet te zijn afgerond¹⁵. Anders dan GEEIS en EDGE is dit keurmerk dus met name gericht op verantwoording afleggen over de processen binnen de organisatie en niet de uitkomsten.

8 <http://edge-cert.org>

9 <https://news.sap.com/2018/10/sap-edge-recertification-drive-gender-equality-tech>

10 <http://edge-cert.org/ifc-becomes-edge-certification-accredited-licensing-partner>

11 <http://edge-cert.org/certifications>

12 <http://edge-cert.org>

13 <http://edge-cert.org/certifications>

14 <http://www.gdcfoundation.org>

15 http://www.gdcfoundation.org/?page_id=1042

B. Corporation - Inclusive Economy Challenge

Een 'community of Certified B Corps' bestaat uit bedrijven die 'het goed willen doen'. Het wordt ook wel een 'movement' genoemd. Op de site worden allerlei inspirerende verhalen gedeeld van bedrijven die investeren in het klimaat maar ook in inclusie. In 2019 is er een 'challenge' voor bedrijven om meer inclusief te worden; iedere maand kunnen ze zelf een aantal stappen nemen. Zoals het beschreven is op de website lijkt het erop dat werkgevers zelf hun eigen doelen stellen en niet noodzakelijkerwijs afgerekend worden op het behalen daarvan ¹⁶.

2.2. NEDERLANDSE KEURMERKEN

Eris in Nederland nog geen keurmerk dat zich specifiek richt op het verminderen van arbeidsmarktdiscriminatie. Wel zijn er verschillende keurmerken die breder gefocust zijn.

Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO)

De Prestatieladder Socialer Ondernemen is ontwikkeld in 2010 door TNO Kwaliteit van Leven om het bedrijfsleven te stimuleren om socialer te ondernemen: meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt duurzaam en op kwalitatief goede wijze aan het werk helpen bij (meer) organisaties. De PSO is wetenschappelijk onderbouwd en is inmiddels een landelijk erkende norm voor inclusief ondernemerschap en inclusieve werkgevers ¹⁷. Medio 2017 waren er 900 werkgevers PSO-gecertificeerd. De PSO bestaat uit twee onderdelen:

- Een vrij toegankelijk meetinstrument dat objectief bepaalt in welke mate een organisatie socialer onderneemt. Werkgevers starten meestal op de Aspirantstatus, waarna zij door kunnen groeien naar Trede 1, 2 of 3.
- Een keurmerk dat werkgevers ontvangen na hun certificering.

Om in aanmerking te komen voor het PSO-keurmerk wordt een organisatie getoetst door onafhankelijke certificerende instellingen zoals TUV Rheinland, DNV GL, KIWA en DEKRA, zo komt naar voren uit een artikel van Van Starrenburg uit 2018. Toetsing vindt plaats op zowel kwantitatieve als kwalitatieve elementen. Voorbeelden die gegeven worden zijn het aantal mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt dat in dienst of gedetacheerd is, en de mate van integratie in het bedrijf en op de werkvloer, alsook de ontwikkelingsperspectieven die een werkgever biedt (Van Starrenburg, 2018). De nadruk lijkt dus te liggen op uitkomsten maar er is ook oog voor proces. Om een PSO-certificering te behouden moet een organisatie structureel blijven werken aan inclusief werkgeverschap; het keurmerk moet dus onderhouden worden. Organisaties en ondernemingen kunnen ook groeien in hun social return en verdienen daarmee tredes bij de certificering (Van Starenburg, 2018) ¹⁸.

Er bestaat een 'Mijn PSO-Rekentool' (<https://www.mijnpso.nl>) waar organisaties gratis en vrijblijvend gebruik van kunnen maken. Deze tool meet in welke mate een organisatie duurzaam socialer onderneemt ten opzichte van andere organisaties binnen dezelfde grootteklasse. Het is mogelijk om verschillende scenario's na te bootsen door met diverse rekentools te werken. Je kunt ook kosteloos zien waar jouw

¹⁶ <https://kb.bimimpactassessment.net/support/solutions/articles/43000477311-how-can-i-get-caught-up-on-what-i-ve-missed-in-the-inclusive-economy-challenge->

¹⁷ De informatie over de Prestatieladder Sociaal Ondernemen is gebaseerd op: <https://www.pso-nederland.nl>

¹⁸ http://www.gdcfoundation.org/?page_id=1042

organisatie staat op de PSO-Prestatieladder. Het PSO-Keurmerk kun je krijgen nadat je je organisatie hebt laten toetsen door een onafhankelijke instelling, aan certificering zijn wel kosten verbonden. Er zijn vier niveaus waarop een organisatie kan worden gecertificeerd ¹⁹.

De PSO kan ook worden gebruikt door organisaties om aan te tonen dat ze (deels) aan hun Social Return-verplichting voldoen, gemeente Amsterdam werkt onder andere al met de PSO hiervoor. De uitgangspunten voor de PSO zijn:

- Eén generieke methode voor alle werkgevers: groot, klein en in alle branches.
- Uitgaan van bestaande wetenschappelijke inzichten.
- Erkennen van verschillende stadia van socialer ondernemen: van de intentie om socialer te ondernemen tot het niveau van koploper.
- Toetsing door combinatie van kwantitatief prestaties meten én een kwalitatieve beoordeling.
- Inbouwen van ketenstimulering door directe en indirecte sociale bijdragen mee te wegen.
- Meten van feitelijke prestaties (de PSO is géén managementsysteem).
- Zo min mogelijk extra administratieve lasten voor werkgevers en organisaties.
- Ontwikkeling in nauwe samenwerking met (mkb-)werkgevers met het oog op de praktische toepasbaarheid.
- Onderscheidend vermogen, betrouwbaarheid en onafhankelijke toetsing.

Het voordeel voor werkgevers kan zijn, dat gemeenten actief met hen gaan samenwerken als het gaat om 'social return beleid' ²⁰. Binnen deze samenwerking worden actief afspraken gemaakt die betrekking hebben op onder andere werving en selectie, lokale arbeidsmarktvragestukken en ketenstimulering. Meer dan een kwart van de gemeenten werkt al met PSO ²¹. Maar ook organisaties vragen in samenwerking onderling om PSO-certificering. En soms komt die vraag ook van investeerders. Zo belegt Stichting Pensioenfonds Werk en (re)Integratie een deel van dat vermogen in werkgevers die voldoen aan de PSO-norm certificering (Van Starenburg, 2018).

SNA-keurmerk

Stichting Normering Arbeid heeft een keurmerk voor de uitzendbranche. Het is gericht op een ander doel, namelijk het voorkomen van fraude en illegaliteit in de uitzendbranche ²². Begin 2018 publiceerden zij een nieuwsbericht waarin zij aangaven veel media-aandacht voor het thema discriminatie te zien. En hoewel het SNA-keurmerk niet controleert op discriminatie (valt niet onder de scope/is geen norm-eis), vindt SNA het wel van belang dat iedereen op de arbeidsmarkt gelijke kansen krijgt. SNA ondersteunt dan ook graag initiatieven die op dit terrein worden opgepakt door de sector. Uitbreiden van het keurmerk zelf ligt niet voor de hand omdat controleren op discriminatie een andere controlemethodiek vraagt. SNA heeft wel in een van hun reglementen opgenomen dat een onderneming geschorst kan worden voor het keurmerk als geldende gelijke behandelingswetgeving niet wordt nageleefd. SNA kan pas tot een dergelijke maatregel overgaan, als dit ook objectief en eenduidig is vastgesteld (rechterlijke uitspraak) ²³.

19 http://www.gdcfoundation.org/?page_id=1042

20 <https://www.pso-nederland.nl/toepassingsmogelijkheden-pso-bij-social-return>

21 <https://www.pso-nederland.nl/toepassingsmogelijkheden-pso-bij-social-return>

22 <https://www.normeringarbeid.nl/nieuws/sna-keurmerk-en-discriminatie>

23 <https://www.normeringarbeid.nl/nieuws/sna-keurmerk-en-discriminatie>

Erkend stageleerbedrijf

De Wet educatie en beroepsonderwijs verplicht mbo-studenten het praktijkgedeelte van hun opleiding te volgen bij een erkend leerbedrijf. Dit heet de beroepspraktijkvorming (bpv). Alleen erkende leerbedrijven – zowel bedrijven als zzp'ers – mogen studenten van het mbo opleiden. Bedrijven moeten daarbij onder meer zorgen voor een goede en veilige werkplek die aansluit bij de opleiding van de student. En de student moet daar het beroep kunnen uitoefenen waarvoor hij of zij in opleiding is, met de werkprocessen en werkzaamheden die daarbij horen. Ook moet er een praktijkopleider zijn. Een erkend leerbedrijf werkt samen met de school en met SBB: dat is de Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB) die als onafhankelijke organisatie toetst of een bedrijf de erkenning 'erkend leerbedrijf' krijgt. Om de vier jaar worden de bedrijven gekeurd door SBB. Er is dan een kwaliteitsgesprek of kwaliteitsbezoek: aan de hand van een aantal vastgestelde kwaliteitsthema's wordt dan nagegaan of het bedrijf nog aan de voorwaarden voldoet.

Netwerken van werkgevers

Er zijn in Nederland diverse netwerken van werkgevers of ondernemers die gericht zijn op diversiteit op de arbeidsmarkt. Er zijn lokale netwerken maar ook landelijke: de alliantie Culturele Diversiteit aan de Top en het netwerk van bedrijven dat de Charter Diversiteit heeft ondertekend.

Regionale netwerken

Er zijn in Nederland diverse regionale netwerken die zich bezighouden met het bevorderen van diversiteit op de werkvloer in de regio. Een voorbeeld is ION: een netwerk van en voor inclusieve ondernemers in de regio Rijk van Nijmegen²⁴. Dit netwerk heeft als doel deze inclusieve ondernemers met elkaar te verbinden, zichtbaar te maken en te versterken. Daarnaast heeft dit netwerk de ambitie om inclusief ondernemen te stimuleren in de regio en actief in te zetten op het behalen van de doelstelling in het Sociaal Akkoord: meer werk voor mensen met een beperking. Dit doen ze onder andere door zich in te zetten als ambassadeur van het WerkBedrijf. ION is ontstaan vanuit de landelijke baanafsprake, meer werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en voor sociale ondernemers. Je kunt je aanmelden voor het netwerk en er wordt een belofte gedaan op de website dat ze ook ondersteunen bij het inclusiever worden. Maar er is verder geen echte sprake van een keurmerk (of criteria waaraan een organisatie moet voldoen).

Ditzelfde is het geval bij 'Diversiteit loont': een coalitie en campagne voor bedrijven in de provincie Zeeland. Doel is om bedrijven en (overheids)organisaties inzicht te geven in de meerwaarde van diversiteit op de werkvloer en diversiteitsbeleid²⁵. In de Zeeuwse coalitie voor meer diversiteit deelt men problemen met elkaar die bedrijven tegenkomen bij het aantrekken van meer divers personeel. Er worden netwerkbijeenkomsten gehouden en vanuit Diversiteit in Bedrijf wordt ondersteuning geboden aan (komende) charterondertekenaars van de Charter Diversiteit²⁶ (zie hieronder).

Een ander voorbeeld van een netwerk van werkgevers is platform '010 inclusief' in de regio Rotterdam. In 2015 is dit platform opgestart door de gemeenteraad van Rotterdam en het zette in op gelijkwaardige kansen op de arbeidsmarkt. Om te zorgen voor uitwisseling van ideeën organiseren zij inspiratie-sessies en dialoogbijeenkomsten voor mensen uit doelgroepen die arbeidsdiscriminatie ervaren en werkgevers: de

24 <https://www.samenvoordeklant.nl/praktijk/inclusief-ondernemers-netwerk-aan-de-slag-regio-rijk-van-nijmegen>

25 <https://www.adbzeeland.nl/projecten/diversiteit-loont>

26 <https://www.aandeslaginzeeland.nl/een-zeeuwse-coalitie-voor-m%C3%A9r-diversiteit-sluit-u-aan>

leden van het platform zorgen er onder andere voor dat een arbeidscontract of een leerwerkplaats wordt aangeboden aan doelgroepen die veel hinder hebben van arbeidsdiscriminatie²⁷. Onder meer de Rabobank, Nationale Nederlanden, de gemeenten en Tempo Team doen mee²⁸.

Alliantie Culturele Diversiteit in de Top

Begin 2019 is het initiatief 'culturele diversiteit in de top' gestart. Onder meer mensen uit bedrijfsleven en experts gingen op 29 januari met elkaar in gesprek over hoe meer talenten met een migrantenachtergrond in topposities kunnen komen. Koningin Máxima, minister Van Engelshoven (Onderwijs, Cultuur en Wetenschap) en staatssecretaris Van Ark (Sociale Zaken en Werkgelegenheid) waren aanwezig²⁹.

De Alliantie bestaat uit organisaties die zich inzetten voor meer divers talent: de Sociaal-Economische Raad (SER), Talent naar de Top, Diversiteit in Bedrijf, Agora Network, NL2025, Etnische Zaken Vrouw Nederland en The Other Network. Werkgevers die lid zijn van de Alliantie Culturele Diversiteit in de Top onderstrepen het belang van meer leidinggevenden met een migratie-achtergrond. Ze doen dit bijvoorbeeld door ambassadeurs in te zetten, bijeenkomsten te organiseren en vacatures en kandidaten voor leidinggevende posities aan te dragen³⁰. Voorbeelden van de werkgevers zijn onder meer Google, Philips en de NS.

De alliantie zorgt onder meer voor het volgende:

- Kennisdeling en ontmoeting: onder andere training over impliciete vooroordelen.
- Monitoring: onderzoek naar de stand van zaken van culturele en genderdiversiteit in de top.
- Rolmodellen en multiculturele netwerken: de werkgevers die meedoen krijgen toegang tot alternatieve kanalen om multicultureel talent te bereiken en er is een pool met rolmodellen.
- Communicatie: er wordt 'exposure' gegeven aan de resultaten op bedrijfs- en overstijgend niveau via artikelen, digitale platforms en media. Ook wordt multicultureel talent zichtbaar gemaakt via onder andere rolmodellen en ambassadeurs³¹.

Charter Diversiteit

De Charter Diversiteit neemt een aparte positie in. Dit is een groot netwerk van werkgevers die zich inzetten voor meer diversiteit op de werkvloer en die allemaal een intentieverklaring hebben ondertekend. Door de Charter te ondertekenen committeert een bedrijf zich aan zelf opgestelde doelen om diversiteit en inclusie op de werkvloer te bevorderen. De organisatie 'Diversiteit en bedrijf', oprichter van deze charter, biedt ondersteuning bij het diversiteitsbeleid. Werkgevers die de intentie ondertekenen kunnen zelf beslissen hoe zij bepalen voor welke dimensies van diversiteit zij zich inzetten, waaronder culturele, etnische & religieuze achtergrond, gender, leeftijd, LHBTI en arbeidsvermogen. De Charter Diversiteit is onderdeel van een Europees netwerk van Charters in 20 landen. Meer dan 10.000 werkgevers zijn hier onderdeel van³².

27 <https://010inclusief.nl/over-ons>

28 <https://010inclusief.nl/home/partners>

29 <https://www.talentnaardetop.nl/artikelen/culturele-diversiteit-de-top>

30 <https://www.ser.nl/nl/thema/diversiteit/alliantie-culturele-diversiteit>

31 <https://www.ser.nl/nl/thema/diversiteit/alliantie-culturele-diversiteit>

32 <https://diversiteitinbedrijf.nl/charter-diversiteit-wat-is-het>

In de intentieverklaring omschrijft ieder bedrijf de eigen concrete uitdaging op het gebied van diversiteit en inclusie. Vervolgens ontvangt het bedrijf van 'Diversiteit in bedrijf' een meerkeuzelijst over het diversiteitsbeleid en kan het bedrijf aanvinken op welke gebieden het zich wil focussen en welke strategische middelen daarvoor worden ingezet. Er zijn geen consequenties verbonden aan het niet behalen van de doelstellingen. Wel stelt 'Diversiteit in bedrijf' jaarlijks het beleid te evalueren bij alle werkgevers aan de hand van hun rapportages: hier komen voorbeelden en lessen uit die gedeeld worden met alle werkgevers³³. Zo worden er onder meer prijzen uitgereikt aan werkgevers die als goed voorbeeld dienen³⁴.

CONCLUSIE HOOFDSTUK 2

In Nederland is er nog geen keurmerk of certificeringsproces voor werkgevers gericht op het verminderen van arbeidsmarktdiscriminatie op basis van afkomst, religie of huidskleur dat voldoet aan de voorwaarden uit de wetenschappelijke literatuur zoals beschreven in hoofdstuk 1. Wel is er PSO, ontwikkeld door TNO, maar dit keurmerk richt zich op het zorgen voor werk voor mensen met een lange afstand tot de arbeidsmarkt, zoals langdurig werklozen. Dit is een succesvol keurmerk waar veel werkgevers bij aangesloten zijn. Het voorbeeld van PSO laat zien dat werkgevers en gemeenten zeker bereid zijn om getoetst te worden, gegevens bij te houden hiervoor en specifiek beleid te ontwikkelen.

Als het gaat om specifiek verminderen van arbeidsmarktdiscriminatie dan zijn er in Nederland wel initiatieven waarbij er positieve aandacht is voor bedrijven die werk maken van de aanpak arbeidsmarktdiscriminatie, zoals de Charter Diversiteit en de alliantie Culturele Diversiteit aan de top.

In het buitenland zijn meer voorbeelden van keurmerken voor werkgevers. Deze keurmerken laten zien dat er bij verschillende grote werkgevers zeker animo is om te investeren in gendergelijkheid. Alhoewel certificering onafhankelijk gebeurt en de werkgevers verantwoording moeten afleggen over zowel proces als uitkomsten, is het ook echt een initiatief vanuit werkgevers zelf: ze zijn er van het begin af aan bij betrokken geweest en de initiatieven komen vanuit werkgevers zelf.

33 <https://diversiteitinbedrijf.nl/charter-diversiteit-wat-is-het>

34 https://www.pwnet.nl/personnelmanagement/nieuws/2018/02/award-diversiteit-bedrijf-voor-asito-en-computer-futures-10126441?vakmedianet-approve-cookies=1&_ga=2.32892918.956101013.1552653351-1123337910.1552653351

Hoofdstuk 3: Resultaten van de interviews en observaties

In dit hoofdstuk presenteren we de resultaten van het kwalitatieve deel van het onderzoek: de interviews met werkgevers, observaties bij gesprekken met werkgevers, interviews met experts en een expertmeeting. We beschrijven hoe zij denken over een keurmerk en onder welke voorwaarden zo'n keurmerk op draagvlak bij hen kan rekenen.

3.1. AARZELINGEN EN ENTHOUSIASME

De meeste geïnterviewde werkgevers zien voor- en nadelen van een keurmerk. De meesten zijn ook niet duidelijk voor of tegen een keurmerk. Slechts enkelen zijn dat wel. Hieronder beschrijven we allereerst de belangrijkste bezwaren of aarzelingen tegen het keurmerk. Vervolgens beschrijven we de belangrijkste redenen waarom andere respondenten juist enthousiast zijn over een keurmerk.

3.1.1. Aarzelingen met betrekking tot een keurmerk

Er zijn verschillende typen bezwaren tegen een keurmerk. Allereerst zijn er principiële bezwaren. Sommige vinden dat het vanzelfsprekend moet zijn dat je investeert in diversiteit en inclusie en hier dus geen beloning aan hoort te hangen. Ook zijn er respondenten die vinden dat het niet past bij het thema diversiteit: 'We zijn juist aan het ontlabellen en hier wordt gevraagd om een label'. Ook zijn er bezwaren die gaan over de haalbaarheid; deze mensen geloven dat (andere) werkgevers er niet geïnteresseerd in zijn of dat het te veel geld en tijd kost om een keurmerk op te zetten. Daarnaast zijn er bezwaren die gaan over het effect: een aantal respondenten verwachten niet dat een keurmerk zorgt voor een echte verandering in een bedrijf maar denken dat het meer een soort 'afvinklijstje' wordt voor organisaties. Zo zegt een respondent van een middelgrote organisatie:

'Een keurmerk is het ultieme speeltje voor compliance officers. Dat zijn mensen die niks anders doen dan suffe regeltjes toetsen. En aan welke knoppen je moet draaien om toch aan de regeltjes te voldoen. Voldoen aan de regels is niet van belang voor het doel. Even terug naar wat het idee is achter het keurmerk: bijdragen aan inclusieve organisaties in Amsterdam. Dat bereik je niet met een keurmerk. Je moet de kern van de organisatie bewust maken en verder brengen. Een keurmerk draagt niet bij aan het doel. Het biedt geen hulp.'

Naast respondenten die denken dat een keurmerk te veel gaat om regeltjes of 'afvinken' en daarom niet zorgt voor een werkelijke verandering zijn er ook respondenten die vrezen dat een keurmerk de verkeerde boodschap afgeeft. De argumenten die hier naar voren komen is dat het gaat over de spanning tussen proces en resultaat. Wanneer je werkgevers beloont op proces (bijvoorbeeld eerlijke werving- en selectieprocedures) dan is nog niet te garanderen dat hier altijd de juiste resultaten uit komen. Dit terwijl een keurmerk wel de indruk zou kunnen geven dat een bedrijf 'discriminatievrij' zou zijn. Een van de geïnterviewde experts, een lid van het College voor de Rechten van de Mens, zegt hierover:

'De werkelijkheid is complexer: ook al doet een bedrijf veel inspanningen voor bijvoorbeeld eerlijke procedures, dan bestaat nog steeds de kans dat er een situatie ontstaat waarbij

gediscrimineerd wordt. Dat komt omdat discriminatie een complex probleem is; discriminatie gebeurt ook vaak onbewust en blijft onder de radar.'

Het nadeel van het keurmerk is dat het 'niet waterdicht' is als het toegekend wordt wanneer een bedrijf de juiste processen (tegen discriminatie en voor gelijke behandeling) in gang heeft gezet. Maar als je beoordeelt op resultaat (hoeveel mensen van welke afkomst zijn in dienst, maken promotie etc.) dan wordt het lastig hoe je dat gaat meten, en daar zitten ook ethische aspecten aan. Een medewerker van een groot bedrijf vertelt:

'In de jaren '90 had je de wet Samen. Bedoeling was om het aantal mensen met een niet-Westerse achtergrond in de organisatie te tellen, met als doel dat het diverser werd. Bedrijven en mensen zelf wilden dat niet. Trauma uit Tweede Wereldoorlog, dit gaan we niet bijhouden. Werd een heel grote flop. Er was veel maatschappelijke weerstand.'

Afgerekend worden op resultaten wordt dus ook niet als oplossing gezien. Zeker bij kleine bedrijven wordt dit lastig: met een kleine wisseling in personeel, worden dan ineens de beoogde resultaten niet meer gehaald. Daarbij: bedrijven werken aan verbetering en die inspanning – zo wordt onder meer gevonden – is juist goed om te belonen.

Tot slot zien sommigen een keurmerk niet zitten omdat er al 'zo veel keurmerken zijn'. Ze vragen zich daarom af of het wel wat oplevert:

'Maar soms vraag ik me af of mensen daar wel echt mee bezig zijn. Op zalm in de winkel zit ook een keurmerk. Zijn consumenten daar echt mee bezig of die zalm in goed water heeft gezwommen? De meerwaarde in de uitvoering vind ik moeilijk.'

Ditzelfde argument komt naar voren als het gaat om werknemers: trekken zij zich wel voldoende aan van een keurmerk?

'Er is een afhankelijkheidsrelatie, dat is anders dan bij een Fair Trade certificaat. Je wil heel graag bij een bepaalde werkgever werken. Dan maakt een certificaat jou als sollicitant minder uit, je wil daar gewoon werken. Wellicht vinden degenen die wel ervaring hebben met discriminatie het wel interessant.'

Zoals beschreven staat bij de positieve reacties, is dit een van de redenen waarom werkgevers juist wel zo'n label zien zitten; zij verwachten juist wel dat het personeel zal opleveren.

3.1.2. POSITIEVE REACTIES OVER HET KEURMERK

Er zijn diverse redenen waarom mensen (tegelijkertijd) positief zijn over een keurmerk. Allereerst zijn er werkgevers die verwachten dat een keurmerk goed is voor hun imago en om zichtbaar te maken naar buiten dat zij zich inspinnen voor diversiteit. Zo noemt een (non-profit) werkgever:

'Voor de organisatie kan een keurmerk positief zijn doordat het meer diverse mensen aantrekt. Je wordt niet meer als witte organisatie gezien.'

Het argument dat het goed is voor het imago komt dus met name van werkgevers zelf (en niet van experts); dit zou voor hen een reden kunnen zijn om aan te haken bij zo'n keurmerk. En met een goed imago is de verwachting dat dit leidt tot een meer aantrekkelijke werkgever zijn. En dat betekent meer personeel kunnen werven. Met de krapte op de arbeidsmarkt zou dat een reden kunnen zijn voor werkgevers om mee te doen.

'En ook mensen met een migratie-achtergrond die afstuderen hechten belang aan hoe een werkgever omgaat met diversiteit en inclusie. Zij kijken naar zo'n keurmerk. Als zij allemaal naar bedrijven met keurmerken gaan, dan zullen bedrijven zonder keurmerk ook gaan lopen om hier werk van te maken.'

Overigens zijn er ook werkgevers en experts die twijfelen of werknemers daar naar kijken (zie 'bezwaren').

Naast het vinden van meer werknemers, wordt ook genoemd door een aantal werkgevers dat het goed is voor het imago naar de klant toe. Bij het imago gaat het niet alleen om potentiële werknemers kunnen vinden maar ook om wat klanten denken. Zo stelt een bedrijf:

'Veel klanten zullen het zeer positief vinden, zoals bij elk keurmerk dat al bestaat. Denk aan de groene vlag voor het milieu. Er zijn klanten die interesse hebben in dat soort zaken. [...] Een keurmerk kan ook klanten trekken.'

Nog een andere reden die wordt genoemd waarom mensen voor een keurmerk zijn is dat werkgevers elkaar het goede voorbeeld geven en verwacht wordt dat dit effect zal hebben:

'Organisaties die het keurmerk hebben kunnen als goede voorbeelden dienen voor andere bedrijven. Die wel willen, maar niet zo goed weten hoe. Die kunnen tips krijgen vanuit de keurmerkorganisaties. Daarnaast vervullen keurmerkorganisaties een ambassadeursfunctie.'

Dit sluit aan bij wat een expert stelt: 'Een keurmerk stelt een sociale norm'. Benoemd wordt door verschillende werkgevers dat ze als branche onderling naar elkaar kijken: werkgevers kijken bij elkaar af en een keurmerk kan laten zien aan andere werkgevers in je branche dat je het goed doet. Het idee dat werkgevers elkaar door een keurmerk, nog meer het goede voorbeeld kunnen gaan geven, spreekt dan ook veel werkgevers aan.

Een andere reden om positief te zijn over het keurmerk, is dat het een positief middel is in plaats van een negatief middel: 'Het gaat niet om "namen en shamen".' Daarnaast zijn er de mensen die 'gewoon' enthousiast zijn over het idee dat er ingezet wordt op meer diversiteit en minder discriminatie en die blij zijn dat de gemeente hier iets aan wil gaan doen.

3.2. VALKUILEN VOOR EEN KEURMERK

In de interviews noemen de respondenten verschillende valkuilen voor een keurmerk die ontweken zouden moeten worden om te zorgen voor succes.

3.2.1. Gebrek aan monitoring of duidelijke criteria

Verscheidende respondenten benoemen dat ze het belangrijk vinden dat het keurmerk 'echt wat voorstelt'. Ze noemen voorbeelden van keurmerken die gekocht worden, keurmerken waarbij er geen hernieuwde keuring is en keurmerken die worden afgegeven als er alleen beleid op papier is; ofwel keurmerken die niet overeenkomen met de werkelijkheid van een organisatie. Enkele respondenten verwachten dat dit altijd het geval is bij een keurmerk en zijn daarom tegen een keurmerk. Maar de meeste respondenten benadrukken dat er goed nagedacht moet worden over hoe precies beoordeeld wordt of een bedrijf een keurmerk verdient. En dat dit steeds opnieuw moet worden beoordeeld, wordt door veel van de respondenten benoemd. Zo noemt een respondent van een grote non-profit organisatie:

'Dat het keurmerk wordt afgegeven en er niet wordt gekeken of je er aan blijft voldoen. Ik zou het goed vinden dat je elk jaar een verantwoording moet afleggen, laten zien dat je er nog steeds actief mee bezig bent en eraan voldoet.'

Respondenten zijn het hier vaak met elkaar eens; een keurmerk moet een organisatie ook weer kunnen verliezen. Als voorbeeld wordt naar Trip Advisor gewezen waarbij de keuring per jaar gaat.

Daarnaast noemen respondenten dat het onwenselijk is als een keurmerk door de overheid of werkgevers aan zichzelf wordt uitgedeeld; toetsing moet wel onafhankelijk zijn want anders is een keurmerk alsnog een 'wassen neus'.

3.2.2. Te veel bureaucratie

Terwijl werkgevers en experts graag willen dat een keurmerk 'echt wat voorstelt' willen zij tegelijkertijd niet dat zo'n keurmerk gepaard gaat met veel bureaucratie. Dat risico achten verschillende respondenten realistisch: als je gaat vragen aan werkgevers om zich te verantwoorden, betekent dit vaak veel bijhouden wat er gebeurt en dreigt er een enorme papierwinkel te ontstaan. Zo geeft een werkgever met zo'n 10 medewerkers aan, dat hij om die reden niet enthousiast is over een keurmerk; hij verwacht dat dit veel extra tijd kost en dus ook veel extra geld:

'Als er ieder jaar een check zou komen om na te gaan of de procedures rondom werving en selectie eerlijk zijn verlopen, dan zou ik dat een behoorlijke drempel vinden. Dat vind ik erg vergaand.'

Met name de kleinere werkgevers voorzien problemen en benadrukken dat zij niet vergelijkbaar zijn met grotere werkgevers die mensen speciaal in dienst kunnen nemen om zorg te dragen voor het kunnen voldoen aan het keurmerk. Zo vertelt een respondent van een kleine organisatie:

'Voor het mkb is het ingewikkeld: kleine organisaties kunnen niet voor alle functies een aparte baan hebben. Een medewerker diversiteit en inclusie kun je je niet permitteren. Grote bedrijven kunnen het veel makkelijker: zij hebben tijd en ruimte voor aandacht en flexibiliteit.'

Maar ook grote werkgevers geven aan dat zij opzien tegen de administratieve rompslomp die een keurmerk mogelijk met zich mee zou kunnen brengen; hetzij in mindere mate dan de kleinere werkgevers. Enkele grote bedrijven hebben aangegeven dat zij desgevraagd ook kleinere bedrijven zouden kunnen ondersteunen in het administratieve proces dat een keurmerk vraagt.

3.3. VOORWAARDEN VOOR EEN SUCCESVOL KEURMERK

3.3.1. Lokaal voor kleine(re) werkgevers en landelijk voor grote werkgevers

In verschillende interviews en tijdens observaties komt de vraag naar voren of een keurmerk landelijk of lokaal moet zijn. Als het gaat om kleine, niet landelijk opererende werkgevers, komt veelal de optie naar voren om het juist lokaal te doen. Zo zegt een lokale ondernemer:

'Als het op lokaal niveau is, kan het een gevoel van saamhorigheid oproepen. Zo van: "Hier in dit winkelcentrum doen we dat zo." Stelt een sociale norm.'

Meer respondenten zien het zitten als er lokaal een netwerk komt en dat van daaruit een keurmerk wordt opgezet (zie ook 3.3.4 'Vanuit de branche zelf'). Voor en door landelijk opererende werkgevers wordt het juist als handig ervaren als er een landelijk keurmerk komt in plaats van lokaal. Deze werkgevers werken immers landelijk of mondiaal en zien het niet zitten om hun werkzaamheden anders in te richten in enkel en alleen Amsterdam. Zo zegt een respondent van een groot internationaal bedrijf:

'Daar ben ik heel scherp in. Het moet wel landelijk zijn. Waarom zouden alleen Amsterdamse bedrijven zich hieraan committeren. Dit is geen topic van Amsterdam, dit is een topic van BV Nederland. Van alle typen bedrijven, ngo commerciële bedrijven, overheidsbedrijven.'

Verschillende grote werkgevers zelf verwachten echter dat zij het voortouw zullen nemen in een keurmerk en ook andere respondenten verwachten veel van de koplopersfunctie van grote toonaangevende werkgevers; als zij meedoen met een keurmerk, kunnen andere volgen. Maar een landelijke insteek lijkt hierbij een voorwaarde. Hier schuilt een bedrijfsbelang, namelijk een landelijk netwerk van potentiële klanten aanboren. Hierbij wordt door enkele respondenten als optie genoemd om aan te sluiten bij een al bestaand keurmerk, bijvoorbeeld PSO, en dit uit te bereiden naar het thema arbeidsmarktdiscriminatie.

3.3.2. Onafhankelijke toetsing met duidelijke criteria

Een groot deel van de respondenten benadrukt dat een keurmerk uitgedeeld moet worden na onafhankelijke toetsing. Als alleen de gemeente de toetsing doet, wordt dat door verschillende partijen niet als geheel onafhankelijk gezien en dat geldt ook voor werkgevers zelf. Een respondent merkt ook op dat het gaat om wie waarvoor betaalt:

'Wie betaalt het? Als een bedrijf het zelf betaalt is het weer minder objectief, kan ik me voorstellen. Net als met kredietscores voor banken. Als jij de beoordelaar betaalt, dan is diegene die jij moet beoordelen niet meer 100 procent onafhankelijk. Dus ik zie voor me dat de gemeente betaalt, de beoordeling subsidieert. Ik denk dat dat goed is.'

Enkele respondenten benoemen dat ze het belangrijk vinden dat onder de beoordelaars ook mensen zitten die zelf een migratieachtergrond hebben of op een andere manier tot een gediscrimineerde groep behoren; dit omdat zij er uiteindelijk baat bij moeten hebben. Wie de toetsing precies moet doen, daar zijn verschillende meningen over, maar door vrijwel iedereen wordt de onafhankelijkheid van de beoordeling benadrukt.

Naast de eis dat de toetsing onafhankelijk moet zijn, wordt er door verschillende respondenten ook op aangedrongen dat het echt moet gaan om een toetsing. Afgaan op wat werkgevers zeggen dat ze doen, vinden respondenten veelal niet voldoende; nagegaan moet worden of het ook echt klopt:

'Een voorbeeld als het gaat om gelijke beloning. Je kan als bedrijf zeggen dat je gelijke beloning geeft. Maar is dat ook waar? Ik heb liever dat een onafhankelijk partij ons gaat toetsen op gelijke beloning. Want zijn onze berekeningen wel goed?'

Een aantal respondenten noemt als oplossing dat ook medewerkers bevestigd zouden moeten worden als er getoetst wordt. Dus bijvoorbeeld via enquêtes nagaan hoe die medewerkers het bedrijf ervaren. Een andere optie die een aantal maal wordt genoemd is 'mystery guests' inzetten om na te gaan of het bedrijf inderdaad niet discrimineert in bijvoorbeeld werving en selectie.

3.3.3. Op proces, arbeidsvoorwaarden en werksfeer

Bijna alle respondenten verwachten dat het zinvoller is om een keurmerk te hebben dat zich richt op het controleren van processen in plaats van een keurmerk dat zich richt op resultaten. Dat komt omdat bij resultaten met name wordt gedacht aan het 'tellen van de poppetjes', ofwel welke mensen met welke kenmerken heb je in dienst. En dat zien respondenten niet zitten of het lijkt hen onhaalbaar:

'Ook lastig is dat diversiteit moeilijk te meten is. Je kan zeggen je moet een bepaald aantal mensen met diverse achtergrond aannemen. Maar dat is moeilijk te meten. We hebben bijvoorbeeld maar 1 persoon hier in dienst die in het doelgroepregister staat. Terwijl we veel meer mensen met beperkingen hebben. Hoe ga je die mensen dan registreren? Hoe houd je dat bij? Een beperking mag je helemaal niet registreren. En diversiteit breder? We houden de nationaliteit bij, maar dat is altijd Nederlands, ook al komt iemand ergens anders vandaan. Wat ga je dan meten?'

Respondenten vinden het veelal geen prettig idee als ze worden geregistreerd op bijvoorbeeld hun afkomst. Zo zei een respondent met een migratieachtergrond:

'Je plaats ons in een hokje, met een keurmerk maak je een hokje. Dat is altijd lastig. Je wil diverser en inclusief zijn en daardoor ga je mensen in hokjes plaatsen.'

Het toetsen of een organisatie de juiste stappen onderneemt om discriminatie tegen te gaan, wordt door de meeste respondenten gezien als een betere optie. Als voorbeelden van inhoudelijke criteria worden genoemd: het proces van werving en selectie inclusief vacatureteksten en welke eisen je stelt, eerlijke procedures voor doorgroei- en doorstroommogelijkheden, procedures rondom pesten en discriminatie, en eerlijke processen om te zorgen voor gelijke beloning. Echter, alhoewel het beoordelen van processen de meeste respondenten beter lijkt dan beoordelen op wie je in dienst hebt, een ideale oplossing vinden respondenten dit vaak niet. Als nadeel wordt genoemd dat het veel tijd kost. Er zijn namelijk ontzettend veel processen die discriminatie kunnen voorkomen; dus waar begin je? Een ander nadeel dat wordt genoemd is dat het inrichten van goede processen binnen organisaties niet betekent dat uitgesloten kan worden dat er discriminatie plaatsvindt. Zo noemt een respondent van een groot bedrijf:

‘Bij ons hebben we het dusdanig ingericht, heel veel processen. We hebben zelfs nagedacht over diversiteit binnen de vertrouwenspersonen. We hebben alles. Dan zou je dus zeggen dat we niet doen aan arbeidsmarktdiscriminatie. En toch durf ik daar mijn hand niet voor in het vuur te steken. Ik snap je hoor, waarom je het op processen wil. Het punt is, je gaat het nooit waterdicht krijgen. Maar nee, dit vind ik een lastige. Ja, je hebt het goed ingericht, je hebt procedures. Maar wat is dan de werking van die procedures? Want als je wel vertrouwenspersonen hebt maar er komt nooit iemand langs? Het gaat veel verder dan dat je het hebt. Je moet toetsen; kennen mensen het, weten mensen of het werkt.’

Het beoordelen van processen sluit dus nooit uit dat er niet een keer iets mis gaat.

Naast eerlijke processen, worden ook andere mogelijke criteria genoemd zoals de werksfeer en arbeidsvoorwaarden: kun je bijvoorbeeld makkelijk parttime werken? Hoe zit het met vaderschapsverlof? En kun je vrij krijgen op niet erkende christelijke feestdagen? Omdat dit meer subjectief is, zou een oplossing zijn degene die wordt genoemd door bovenstaande respondent en door een aantal andere respondenten: door ook onderzoek te doen onder medewerkers. Dit levert meteen ook een oplossing voor het probleem dat processen lastig meetbaar zijn. Er zouden vragen gesteld kunnen worden aan medewerkers over hoe zij bijvoorbeeld de werksfeer ervaren, of zij de indruk hebben dat de werkgever zich inspant tegen discriminatie, of het diversiteitsbeleid zichtbaar is etc. Echter ook deze manier van toetsen kan niet uitsluiten dat er ooit gediscrimineerd wordt in het bedrijf. Voor het College voor de Rechten van de Mens is dit het belangrijkste bezwaar tegen het keurmerk:

‘Een keurmerk wekt de suggestie van een algehele goedkeuring van een bedrijf en dat staat op gespannen voet met individuele situaties. Er kunnen in werkelijkheid nog dingen mis gaan bij het bedrijf. En wat is het keurmerk dan nog waard als dat naar boven komt? Het kan bijvoorbeeld zijn dat het College voor de Rechten van de Mens in een individuele situatie oordeelt dat er sprake is van discriminatie bij een bedrijf met een keurmerk. Want juist bedrijven die zo’n keurmerk zouden krijgen, zullen kritisch gevolgd worden. We zien hier soms bedrijven die zich schuldig maken aan discriminatie in een individueel geval maar die daarnaast in de praktijk zich juist sterk inspant tegen discriminatie. Het is dus niet zo simpel als dat er bedrijven zijn die het wel goed doen en bedrijven die het niet goed doen.’

Tijdens bijeenkomsten en interviews komt naar voren dat meer respondenten deze zorg hebben:

‘Ik weet niet of een label een goed idee is. Het is een mooi pr-moment, maar dan ben je er nog niet. Maar dan lijkt het voor de mensen die dat pr-moment zien, dat een bedrijf er al is.’

Een keurmerk dat toetst op de juiste processen en eventueel daar de ervaringen van medewerkers in meeneemt, kan dus niet een keurmerk zijn dat stelt dat een organisatie die dat heeft ‘discriminatievrij’ is, maar wel dat dit bedrijf zich in het algemeen inspant om discriminatie tegen te gaan.

3.3.4. Vanuit de branche zelf

Zowel vanuit een aantal werkgevers als vanuit een aantal experts wordt naar voren gebracht dat een keurmerk eigenlijk vanuit de branche zelf zou moeten komen. 'Bottom up', zo wordt gezegd, zou het beste werken:

'Geen eenrichtingsverkeer: in dialoog met de werkgevers. Gezamenlijk met werkgevers en niet top-down. Zodat je draagvlak creëert. Echt samendoen, dat is het probleem van 2019 in de samenleving: allemaal op een eigen eiland of bubbel en niet bij elkaar. Zoek de verbinder.'

Op een bijeenkomst van de hotelbranche komt het idee naar voren van een netwerk van hotels die het voortouw gaan nemen. Er lijkt zelfs al enige animo te zijn om op die manier samen een keurmerk op te starten. Ook in de interviews komt deze aanpak terug.

Daarop aansluitend komt er feedback naar de gemeente dat werkgevers niet vanaf het begin af aan betrokken zijn; toen het keurmerk werd aangekondigd wisten werkgevers er nog niets vanaf. Zo zegt een expert:

'Het is nu een initiatief van de gemeente Amsterdam en zo wordt het ook gecommuniceerd. Misschien zou het helpen als de bedrijven vanaf het begin helemaal betrokken worden.'

In hoeverre die branche zelf helemaal aan zet moet zijn of hierbij aangemoedigd en ondersteund zou moeten worden door de gemeente, daarover verschillen de respondenten van mening. Sommige respondenten vinden dat de gemeente zelf organisaties zou moeten benaderen die mogelijk interesse hebben in een keurmerk. Zo zegt een werkgever:

'Als de gemeente Amsterdam zegt: "We moeten arbeidsmarktdiscriminatie tegengaan", dan zou ik een open uitnodiging doen naar organisaties en bedrijven die zich daartoe aangesproken voelen. Kan je rond een keurmerk een coalitie van bedrijven vormen? Die in Amsterdam gevestigd zijn, of hier veel werk doen, of voor de gemeente Amsterdam werken. Kan je een coalitie vormen en zeggen; dit is wat wij voor de stad willen bereiken. Dan doe je het op een inclusieve manier omdat in principe iedereen kan meedoen. Alleen het is niet vrijblijvend.'

Anderen denken dat het helemaal zelf vanuit de branche moet komen. De branche zou zelf ook de criteria kunnen vaststellen waarop getoetst gaat worden om te zorgen dat deze haalbaar zijn en niet gepaard gaan met te veel bureaucratie, zo wordt genoemd door sommigen. En er zou ook ruimte moeten zijn om vernieuwde initiatieven te belonen die niet in een criterium te vangen zijn. In ieder geval zijn de meeste respondenten het eens dat de werkgevers zelf betrokkenen moeten zijn bij het oprichten van het keurmerk. Verschillende respondenten raden hierbij aan om te focussen op een specifieke branche of een specifieke sector en te gaan experimenteren in die sector of een keurmerk zou kunnen werken.

'Voorstel is om te starten met een pilot waarbij je een X aantal partijen betreft die verder willen en durven kijken dan de systemische en institutionele werkelijkheid. Belangrijk is om ervoor te zorgen dat dit gemotiveerde kandidaten zijn en dat je het beperkt tot een kleine groep die hier eerst eens mee aan de slag moet.'

Een aantal respondenten benoemen dat ze er huiverig voor zijn dat er te lang nagedacht wordt over het keurmerk maar dat niets wordt gedaan. Zij raadden aan om vooral aan de slag te gaan met een klein groepje om te gaan kijken in de praktijk wat werkt.

Een hele ander optie komt naar voren vanuit de experts op de expertmeeting: een aantal van hen noemt als optie om aan te sluiten bij bestaande landelijke keurmerken. Dus juist niet lokaal en klein beginnen maar een groot bestaand keurmerk uitbreiden met het thema arbeidsmarktdiscriminatie.

3.4.5. Klein starten met werkgevers die willen

Verschillende malen komt terug dat er gestart zou moeten worden met de werkgevers die al welwillend zijn: de koplopers als het ware. Met hen kan al snel worden begonnen en zij kunnen het goede voorbeeld geven aan anderen. Zo zegt een ondernemer:

'Je moet mensen intrinsiek gemotiveerd krijgen, maar dan is een incentive absoluut een goede starter. Als je een koploper bent, en je krijgt erkenning, dan dien je als voorbeeld voor andere mensen in jouw branche.'

Duidelijk is dat die koplopers het goede voorbeeld geven voor anderen. Sommigen noemen dit zelfs 'jaloers' maken:

'De koplopers zouden ook voorbeeld en vraagbaak zijn voor anderen die dit ook willen. Maar laat die groep dan ook met rust voor andere zaken. Je wilt zo'n groep gebruiken om anderen jaloers te maken. Zodat zij ook die kant op gaan.'

Een respondent van een grote non-profit organisatie verwacht dat dit voor haar organisatie zou werken:

'Als zo'n keurmerk bekend wordt en een goede naam heeft, dan zijn wij natuurlijk veel meer geneigd het ook te willen. Dan willen we niet achterblijven. Het moet groot worden uitgezet, moet niet onbekend blijven.'

Een ander voordeel van starten met koplopers, is dat er meteen gestart kan worden en er niet te lang meer afgewacht hoeft te worden. Gedacht wordt bijvoorbeeld aan kleinschalige pilots opstarten waarmee het keurmerk een begin kan krijgen en er in de praktijk geëxperimenteerd kan worden met een keurmerk tegen arbeidsmarktdiscriminatie.

Een eerste start van het keurmerk moet dus niet te groot zijn en niet meteen te ambitieus zijn. Er zijn enkele respondenten die nog verder gaan daarin en een soort 'light variant' van het keurmerk voorstellen: dus geen echt keurmerk maar bijvoorbeeld een prijs voor een bedrijf dat werk maakt van de aanpak tegen arbeidsmarktdiscriminatie. Deze optie wordt een paar keer genoemd. Daarnaast noemt een expert de optie

van een intentieverklaring waarin werkgevers beloven hun best te gaan doen tegen arbeidsmarktdiscriminatie. Een andere expert noemt de optie van een inspanningsverplichting met benchmarking.

3.4.6. Beloning

De meeste respondenten vinden dat er een concrete beloning moet zijn voor werkgevers die meedoen aan het keurmerk. De volgende typen beloning worden genoemd:

- Ondersteuning: werkgevers zouden beloond kunnen worden door kennis en adviezen aangereikt te krijgen om hun bedrijf nog inclusiever te maken. Als voorbeeld wordt genoemd het aanhaken bij de Charter; je kunt dan deelnemen aan bijeenkomsten en krijgt kennis aangereikt als een van de beloningen.
- Financiële beloning: hier wordt gedacht aan bijvoorbeeld belastingkortingen of korting op vergunningen. Vanuit de werkgevers wordt benadrukt dat investeren in diversiteit tijd en geld kost en dat ze zo hopen 'er ook wat voor terug te krijgen'. Maar een financiële prikkel kan ook door een streepje voor te hebben als bedrijf met een keurmerk bij een aanbesteding. Dit laatste wordt met name veel genoemd als een goede beloning voor het hebben van een keurmerk. Hierbij wordt echter ook opgemerkt dat dit niet voor alle typen werkgevers nuttig is; sommige werkgevers doen weinig zaken met de lokale overheid en zijn dus niet afhankelijk van de aanbestedingen bij de gemeente.
- Goede publiciteit: een beloning kan ook goede publiciteit zijn die bijdraagt aan een beter imago. Zo zegt een respondent van een grote werkgever:

'Koppel zakelijke consequenties aan het keurmerk: opdracht of beloning. Het kan ook door partijen die zich aan het keurmerk houden belonen met een groot evenement. Denk aan een 'Top kleurrijke 100' of een 'Quote colorful' met een score die werkgevers stimuleert. Daar moet je wel een communicatiebudget aan hangen met een glossy magazine. Zorg dat het gezien wordt, met rolmodellen, breed uitdragen. Zo krijgt de werkgever het gevoel van: "Ik word gezien door het veld, door Nederland. Ik ben trots, iedereen is trots op mij".'

Samenhangend daarmee verwacht een deel van de respondenten dat een keurmerk kan bijdragen aan meer personeel: een keurmerk zorgt voor een goed imago van het bedrijf, en dat zorgt weer voor meer mensen die komen solliciteren, zo is de verwachting.

3.4.7. De gemeente als goed voorbeeld

Een groot deel van de respondenten benoemt dat als de gemeente een keurmerk in het leven roept (of dit ondersteunt) voor werkgevers, dat de gemeente zelf dan het goede voorbeeld moet geven. De gemeente zou zelf ook moeten voldoen aan de eisen die worden gesteld door het keurmerk. Zo zegt een respondent van een groot bedrijf:

'Amsterdam is zelf een grote werkgever, hoe doen zij dat dan? Moeten ze niet zelf ook gekeurd worden? Voor de geloofwaardigheid. Het ergste is als je een keurmerk in het leven roept terwijl je het zelf niet goed doet.'

Opmerkingen van andere respondenten sluiten hierop aan: een keurmerk vanuit de gemeente kan alleen als de gemeente zelf het goede voorbeeld geeft.

3.4.8. Positieve framing

Enkele respondenten benoemen dat ze de term 'discriminatie' geen goede insteek vinden en verwachten dat een positievere term beter aansluit:

'Noemen zij het een keurmerk om arbeidsmarktdiscriminatie tegen te gaan? Als wij naar het onderwerp kijken, hebben wij het over diversiteit en inclusie. Dat is een andere benadering. Ook al komt het op hetzelfde neer.'

Daarnaast zijn er een aantal respondenten die benoemen dat het keurmerk niet zo zeer een positieve taal maar wel een positieve benadering moet hebben. Om het aantrekkelijk te maken voor werkgevers moet benoemd worden dat het gaat om een 'win-winsituatie' en moeten de voordelen van diversiteit in de organisatie benadrukt worden. Duidelijk moet zijn dat het goed is voor het bedrijf zelf wanneer ingezet wordt op het vergroten van de diversiteit, zo denken deze respondenten.

3.4.9. Diversiteit in de breedte

Niet alleen gericht op het voorkomen van discriminatie op afkomst maar ook op discriminatie voorkomen ten aanzien van bijvoorbeeld mensen met een beperking en ten aanzien van vrouwen: dat vinden verschillende respondenten belangrijk. Het gaat hen om diversiteit in de volle breedte. Hierbij worden ook mensen benoemd met een lange afstand tot de arbeidsmarkt. En mensen met een arbeidsbeperking worden vaak genoemd. Hierbij wordt tevens aangegeven dat de gemeente al regelingen heeft voor werkgevers om het aantrekkelijker te maken om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen, maar vaak worden deze regels als ingewikkeld ervaren door de werkgevers.

3.4.10. Sterrensysteem?

Een paar keer wordt genoemd dat het een goed idee zou zijn om het keurmerk van verschillende niveaus te voorzien. Zo zegt een respondent van een groot bedrijf:

'Een soort Michelinster. Met controle, denk bijvoorbeeld aan Mystery Guests. En op basis van de monitoring een cijfer geven. Anders wordt het opgepoetst. Het is een vereiste dat er naar het keurmerk geleefd, gehandeld wordt. Om impact te creëren in de maatschappij. [...] Je krijgt 1 ster (bij de eerste stappen), 2 sterren (na implementatie van de eerste stappen...) of 3 sterren als je het uitmuntend doet.'

Dat betekent dat een bedrijf dus niet meteen alles perfect hoeft te doen, maar ook aangemoedigd kan worden om het steeds beter te gaan doen.

Conclusies

In dit onderzoek is onderzocht hoe de gemeente Amsterdam een keurmerk – een vorm van ‘naming & faming’ vorm kan geven zodat het ingezet kan worden als een middel tegen arbeidsmarktdiscriminatie.

EEN MOGELIJKE VORM VOOR EEN KEURMERK EN DE VOORWAARDEN

Allereerst is onderzocht of een keurmerk een mogelijkheid is en zo ja, aan welke eisen en voorwaarden dit keurmerk moet voldoen om effectief te kunnen zijn volgens de wetenschappelijke literatuur, maar tegelijkertijd op draagvlak kan rekenen onder werkgevers en onder experts uit de praktijk. Als we de uitkomsten van de interviews die zijn afgenomen, de observaties die zijn gedaan en de expertmeeting die is gehouden, naast de wetenschappelijke literatuur leggen en de voorbeelden die uit het buitenland zijn verzameld, dan zou mogelijk een keurmerk met de volgende zeven voorwaarden kunnen werken én kunnen rekenen op draagvlak onder werkgevers:

(1) Een keurmerk wordt opgestart vanuit een netwerk van een aantal enthousiaste werkgevers uit het liefst een specifieke branche met ondersteuning van de gemeente. Het gaat dus om een **bottom-up** werkwijze waarbij werkgevers die een koplopers of voorlopersrol (de ‘early adopters’) hebben, een netwerk opstarten en aan de slag gaan met het ontwikkelen van criteria voor een keurmerk en zichzelf hier ook aan (gaan) houden. Op deze manier geven zij het goede voorbeeld aan andere werkgevers in hun branche. Essentieel daarbij is dat een aantal van die werkgevers ook wordt gezien als succesvol door andere werkgevers, zodat zij ook als een norm- of trendsetter kunnen functioneren. Dit netwerk van werkgevers zou makkelijk en snel opgestart moeten worden: geen vertragende procedures maar de energie en het enthousiasme van de werkgevers die wel willen, benutten. De rol van de gemeente is onder meer om werkgevers te ondersteunen in dit proces en het keurmerk, zorgdragen voor een onafhankelijke toetsing en als het keurmerk eenmaal goed in werking is, officieel te erkennen en hier bekendheid aan te geven.

Omdat er verschillende branches zijn, kan het dus zo zijn dat op deze manier verschillende keurmerken gaan ontstaan: vanuit bijvoorbeeld de hotelbranche maar ook bijvoorbeeld vanuit de lokale supermarkten.

(2) Voor de hand liggend is om **lokaal** te beginnen; bij werkgevers die alleen in Amsterdam werken. Voor werkgevers die landelijk werken zou het keurmerk namelijk landelijk moeten worden. Mocht het keurmerk lokaal zijn succes bewijzen, dan kan een landelijke variant worden overwogen.

(3) Om het keurmerk te kunnen krijgen zou een werkgever moeten voldoen aan een aantal criteria, die door een onafhankelijke organisatie (dus niet de gemeente zelf of een werkgever) getoetst worden. Welke criteria dat precies zijn moet afgestemd worden met de eerste groep werkgevers die aan de slag wil met het keurmerk, met de gemeente en met experts. Duidelijk is in geval dat het niet gaat om criteria waarbij werkgevers beoordeeld worden op resultaten/wie zij in dienst hebben (hoeveel vrouwen, hoeveel mensen met een migratieachtergrond etc.) maar eerder om processen: een goede **werksfeer** waar diversiteit en inclusie centraal staan, secundaire **arbeidsvoorwaarden** (flexibel met verlof op feestdagen bijvoorbeeld) en het voeren van de juiste **processen** om te zorgen voor eerlijke werving- en selectieprocedures en doorstroom. Aandachtspunt hierbij is dat als gestart wordt met lokale en kleine(re) 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 (bijvoorbeeld van grotere werkgevers) in hoe je dat zo simpel mogelijk doet zonder dat dit gepaard gaat met veel bureaucratie en een grote papierwinkel.

Belangrijk is dat alle criteria duidelijk en helder zijn, maar tegelijkertijd dat ook nieuwe creatieve initiatieven gericht op inclusie op de werkvloer worden meegenomen in de beoordeling. Een idee is bijvoorbeeld om een puntensysteem te ontwikkelen waarbij je een of meerdere sterren kunt krijgen als je op bepaalde criteria scoort, en hierbij ook extra punten kunt scoren voor nieuwe initiatieven die nog niet in de criteria staan.

(4) Als een bedrijf het keurmerk ontvangt, dan wordt duidelijk voor de buitenwereld dat dit bedrijf **tijd en energie steekt in diversiteit, inclusie en anti-discriminatie**: in onder andere de juiste processen en dat medewerkers hun werkgevers als positief ervaren waar het gaat om diversiteit en inclusie. Het keurmerk zou bijvoorbeeld kunnen stellen dat: 'dit bedrijf spant zich in tegen arbeidsmarktdiscriminatie en vóór een inclusieve werkvloer'. Uiteraard is dat geen garantie dat er bij dat bedrijf nooit discriminatie zou plaatsvinden, en voorkomen moet worden dat die suggestie gewekt wordt. Een bedrijf kan het keurmerk dan ook weer verliezen als blijkt dat het niet voldoet.

(5) Er vindt een **terugkerende monitoring** plaats om te toetsen of het bedrijf (nog) voldoet aan de criteria. Hierbij wordt niet alleen gekeken naar het beleid op papier maar ook of dit beleid daadwerkelijk terug te zien is op de werkvloer. Daarom zouden ook medewerkers zelf anoniem bevroegd kunnen worden: wat zien zij terug van het beleid in de praktijk? Is te zien dat diverse medewerkers zich thuis voelen en voldoende doorgroeimogelijkheden krijgen ongeacht hun afkomst? Voor de werving- en selectieprocedure worden zo veel mogelijk objectieve instrumenten ingezet en er wordt nagegaan of die ook in de praktijk gehanteerd wordt. Hiervoor hoeven werkgevers niet iedere stap op papier bij te houden, maar moeten wel kunnen aantonen dat zij deze objectieve instrumenten daadwerkelijk inzetten en hun keuzes daarop baseren. Eventueel kan nog overwogen worden om aanvullend daarop 'mystery guests' in te zetten (idealiter met controlegroep; ook wel praktijktesten genoemd).

De beoordeling of de werkgever voldoet, zal gedaan worden door een commissie van mensen die vanuit het bedrijfsleven komen, de gemeente en eventueel experts. De commissie zal bestaan uit mensen van verschillende achtergronden en zeker een goede vertegenwoordiging hebben van mensen met een migratieachtergrond.

Een andere manier waarop een bedrijf het keurmerk kan verliezen is wanneer deze door het Meldpunt Discriminatie/ADB, het College voor de Rechten van de Mens, of door de rechtbank op de vingers wordt getikt.

(6) Wanneer werkgevers het keurmerk hebben verkregen worden zij hiervoor **beloond**. Met positieve publiciteit vanuit de gemeente en het netwerk van werkgevers zelf. Hierbij zorgt de gemeente ervoor dat deze publiciteit met name terecht komt waar werkgevers dat graag zouden willen. In deze tijd van hoogconjunctuur is dat in ieder geval bij werkzoekenden; zodat het bedrijf met een keurmerk een aantrekkelijkere werkplek wordt. Het werven van nieuw personeel is namelijk een belangrijk motief voor werkgevers om mee te doen aan een keurmerk in deze tijd van personeelskrapte.

Indien mogelijk worden de werkgevers ook beloond door middel van 'een streepje voor' bij de aanbesteding of door een andere financiële prikkel.

(7) Cruciaal voor het slagen van het keurmerk is dat de **gemeente zelf het goede voorbeeld** laat zien en transparant maakt hoe zij zelf werken aan het tegengaan van arbeidsmarktdiscriminatie en bevorderen van diversiteit en inclusie als werkgever: alleen dan is het logisch dat de gemeente andere organisaties stimuleert om hetzelfde te doen.

Andere opties voor 'naming & faming' die overwogen kunnen worden:

Mogelijke andere opties die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen maar die mogelijk minder kansrijk zijn:

- een prijs; een (terugkerende) prijs voor werkgevers die zich inzetten tegen arbeidsmarktdiscriminatie waardoor de inzet van zo'n werkgever beloond wordt ('naming & faming'). Dit wordt door enkele respondenten als optie genoemd maar voldoet niet aan de wens van de respondenten die duidelijk aangeven dat een keurmerk 'iets zou moeten voorstellen'. Een voordeel van zo'n prijs is dat het mogelijk met minder bureaucratie gepaard gaat voor werkgevers. Ook zou een voordeel kunnen zijn dat hiermee niet de suggestie wordt gewekt dat een werkgever die zo'n prijs krijgt geheel 'discriminatievrij' is; dat zou mogelijk met een keurmerk (onterecht) wel het geval kunnen zijn.
- een keurmerk vanuit de gemeente zelf: een keurmerk zou ook top-down ingericht kunnen worden door de gemeente die het hele proces stuurt en bewaakt. Maar dit heeft weinig draagvlak onder de werkgevers. Een voordeel is dat er duidelijke criteria kunnen worden gesteld door de gemeente en er streng gecontroleerd wordt, maar mogelijk zijn er weinig werkgevers die hier bij willen/kunnen aanhaken.
- een keurmerk dat afreken op wie je in dienst hebt: een optie die vaak voorbij is gekomen is een keurmerk voor werkgevers die voldoende vrouwen en mensen met een migratieachtergrond in dienst hebben in alle lagen van de organisatie en daarom beschouwd kunnen worden als bedrijven die het goed doen.
- een keurmerk voor grote, landelijke, werkgevers: hier is zeker draagvlak voor, maar niet wanneer dit alleen wordt gedaan door de gemeente Amsterdam, want deze werkgevers werken over de gemeente- (en ook vaak lands-) grenzen heen. Maar daarom is het wel een optie dat er in de toekomst een keurmerk komt dat met andere gemeenten of de landelijke overheid en samen met grote werkgevers in het leven wordt geroepen. Net als de kleinere lokale werkgevers, vinden ook grote werkgevers het belangrijk dat het niet top-down gebeurt, maar dat het initiatief vanuit werkgevers zelf wordt ondersteund.

Aansluiten bij een bestaand keurmerk?

De bestaande keurmerken in binnen- en buitenland die enigszins verwant zijn aan het thema arbeidsmarktdiscriminatie zijn in kaart gebracht. Er is in Nederland nog geen certificeringsmogelijkheid die volgens de wetenschappelijke literatuur voldoet aan de voorwaarden om effectief arbeidsmarktdiscriminatie terug te dringen. Wel zijn er een aantal interessante en succesvolle initiatieven, die meer vrijblijvend zijn. Deze initiatieven laten tevens zien dat werkgevers zeker bereid zijn om een actieve rol te spelen in het bestrijden van arbeidsmarktdiscriminatie.

Mocht er, zoals hierboven als optie genoemd wordt, in de toekomst een landelijk keurmerk gestart worden, dan zou het ook een mogelijkheid zijn om te onderzoeken of het keurmerk kan aansluiten bij een al bestaand landelijk keurmerk: bijvoorbeeld het PSO-keurmerk van TNO. Ook is het een optie om aan te sluiten bij een internationaal keurmerk en ervoor te zorgen dat meer Nederlandse werkgevers zich hierbij aansluiten: een keurmerk als 'Global diversity certification' controleert op processen (in plaats van uitkomsten) en gaat om diversiteit (en niet alleen gender), en zou daarom interessant kunnen zijn om bij aan te sluiten.

Tot slot: een aantal tips voor de uitvoering

Wanneer de gemeente Amsterdam aan de slag gaat om een keurmerk tegen arbeidsmarktdiscriminatie en voor inclusie mogelijk te maken voor werkgevers in Amsterdam, dan zijn er tot slot nog de volgende tips om misverstanden bij werkgevers te voorkomen:

- *Duidelijk zijn: mensen worden niet 'in hokjes geplaatst'.* Wanneer bekend wordt dat werkgevers beloofd gaan worden als ze werk maken van arbeidsmarktdiscriminatie, dan roept dat bij sommige werkgevers het beeld op dat er straks geteld gaat worden of er wel voldoende mensen met een migratieachtergrond, vrouwen, mensen met een beperking etc. in dienst zijn. Dat beeld roept veel weerstand op: werkgevers vinden het 'indelen in hokjes' geen prettig vooruitzicht. Daarom is het aan te raden om vanaf het begin af aan duidelijk te zijn dat werkgevers niet op zo'n manier beoordeeld gaan worden.
- *Naming & faming mag niet afdoen aan het verbod tegen 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, aangezien het een wettelijke verplichting is 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 organisatiezoinrichtendatzowelbewustealsonbewustevooroordelenweinigkanskrijgen. 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. Desalniettemin zou op de lange termijn idealiter het perspectief moeten gaan schuiven: 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 kan niet worden gegeven, omdat discriminatie soms ook onbewust (of onbedoeld) gebeurt. Werkgevers kunnen beloofd worden als zij hun manier van werken zo willen inrichten dat discriminatie minder kans krijgt, maar de suggestie moet niet gewekt worden dat het daarmee niet meer mis kan gaan.

Bronnen

Abrams, D., Wetherell, M., Cochrane, S., Hogg, M. & Turner, J. (1990). Know-ing 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.

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). Con-demning and condoning racism: A social context approach to interracial settings. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 993.

Blonk, R. W. (2015). Reintegratie 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 Pro-cesses*, 81(1), 72-97.

Brtek, M. D., & Motowidlo, S. J. (2002). Effects of procedure and outcome ac-countability 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 ex-pression 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 stereo-type 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 Arbeidsmarkt: Een analyse van wetenschappelijke inzichten over de arbeidsmarktpositie 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.
- 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.
- Utting, P. (2003). Corporate responsibility and labour issues in China: Reflections on a Beijing conference. *Journal of Corporate Citizenship*, (10), 21-27.
- 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.

Bijlagen: Experts

EXPERTS IN DE EXPERTMEETING:

Onur Sahin, Universiteit Utrecht
Gregor Walz, Gregor Walz advies
Marcel Coenders, Sociaal en Cultureel Planbureau
Mohamed Tahrioui, gemeente Utrecht
Jacomijn Diepenbroek, gemeente Utrecht
Justin Hoegen Dijkhof, College voor de Rechten van de Mens
Karin Schadee, Meldpunt Antidiscriminatie Amsterdam
Karlijn Maes, Inspectie SZW
Noortje Wiezer, TNO
Peter Franx, Ministerie van SZW
Brenda Ottjes, Artikel 1 Midden Nederland
Mirka
Nordin Tahboun, gemeente Den Haag
Corrie Wolfs, gemeente Rotterdam

GEÏNTERVIEWDE EXPERTS:

Alice Ode, Diversiteit in Bedrijf
Nicola Jägers, lid van het College voor de Rechten van de Mens
Martijn Blitterswijk, SBB
Herman Boers, Roze loper

Colofon

Financier: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Auteurs: Hanneke Felten
Mellouki Cadat-Lampe
Inge Razenberg
Anouk Visser

Met dank aan: Gemeente Amsterdam: Simone Crock en Latfia Zian.
Tevens grote dank aan alle respondenten

Ontwerp: Design Effects

Foto omslag: 123RF

Redactie: Corporate communicatie Movisie

Uitgave: Kennisplatform Integratie & Samenleving
Catharijnesingel 47
3511 GC Utrecht
T (030) 789 20 009
E info@movisie.nl
I www.movisie.nl

De publicatie kan gedownload worden via de website van 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.



kennis en aanpak van
sociale vraagstukken

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 kennis-uitwisseling 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

