

Checklist voor werkgevers: Effectief discriminatie voorkomen en aanpakken onder het eigen personeel en ten aanzien van sollicitanten

De Nationaal Coördinator tegen Discriminatie en Racisme (NCDR) wil graag weten wat effectief is om discriminatie te voorkomen in organisaties tegenover het personeel en sollicitanten. Anders gezegd: als een organisatie de aanpak van discriminatie echt serieus wil nemen, welke maatregelen neemt deze organisatie dan? Om die reden heeft de NCDR aan Movisie samen met het Verwey-Jonker Instituut gevraagd om een checklist te ontwikkelen.

De checklist geeft antwoord op de vraag: Wat kan een werkgever doen om discriminatie effectief te voorkomen en aan te pakken in de eigen organisatie onder het eigen personeel en ten aanzien van sollicitanten? Hieronder staan de belangrijkste acties geformuleerd op basis van een uitgebreide analyse van de wetenschappelijke literatuur. In de onderbouwing staat dit beschreven.

(1) Algemeen

- Start met onderzoek naar de huidige stand van zaken (1.1)**
 - Doe onderzoek naar ervaringen van discriminatie in de organisatie.
 - Breng de verschillen in kansen tussen verschillende medewerkers in kaart.
 - Houd nulmetingen en ga na of de situatie door het beleid verbetert (zie ook 1.7).

- Stel een sociale norm tegen discriminatie (1.2)**
 - Zie diversiteit niet als iets leuks 'extra's'.
 - Specifiek voor de aanpak van racisme:
 - Wees expliciet antiracistisch en niet 'neutraal';
 - Ga niet uit van een kleurenblindheidideologie ('We zien geen kleur').
 - Heb oog voor de verschillende vormen van discriminatie en de combinatie daarvan (intersectionaliteit).
 - Draag de sociale norm tegen discriminatie niet alleen uit in beleid en regels, maar ook in de cultuur op de werkvloer.

- Neem de aanpak en preventie van discriminatie op in missie en visie van de organisatie (1.3)**
 - Noem niet alleen in de visie de positieve kant (inclusie), maar ook expliciet het belang van het tegengaan van discriminatie (waaronder racisme).
 - Ga er vervolgens niet vanuit dat wanneer de organisatie een beleid heeft tegen discriminatie, dat dit per definitie effectief is, net zoals het belangrijk is voor individuele medewerkers om er niet vanuit te gaan dat zij zelf niet meer discrimineren. Benoem het toewerken naar een discriminatie-vrije-organisatie worden dus als een streven in plaats van een voldongen feit.

- Zorg voor commitment vanuit de top (1.4)**
 - Stel vanuit de top duidelijke doelen en taken om discriminatie binnen de organisatie te verminderen.
 - Stel een diverse samenstelling samen in het bestuur.

- Maak de aanpak van discriminatie een taak, competentie én verantwoordelijkheid van leidinggevenden op alle niveaus (1.5)**
 - Maak de preventie en aanpak van discriminatie onderdeel van de taak en verantwoordelijkheid van leidinggevenden.
 - Formuleer de preventie en aanpak van discriminatie als concrete competenties en maak deze onderdeel van het profiel van de manager/leidinggevende (eventueel onder de noemer van 'inclusief leiderschap'), dat betekent ook dat zij hierop worden geselecteerd en beoordeeld.

- Organiseer processen van verantwoording afleggen (1.6)**
 - Ga aan de slag met 'civil regulations': hechte netwerken van organisaties of instituties enerzijds en non-gouvernementele organisaties (ngo's) anderzijds, die samen normen stellen voor de sector waaraan organisaties zich committeren.
 - Zorg dat intern mensen, die verantwoordelijk zijn voor zaken als werving en selectie en promotie, verantwoording afleggen aan een interne taskforce. En zorg dat deze taskforce divers is qua o.a. afkomst, gender, etc., dat zij autoriteit hebben en onafhankelijk zijn. Dat betekent inzichtelijk maken of en hoe zij de afgesproken stappen van het proces (voor werving en selectie of promotie) hebben doorlopen.
 - Zorg dat intern mensen, die verantwoordelijk zijn voor zaken als werving en selectie en promotie, verantwoording afleggen over het goed doorlopen van de afgesproken processen hiervoor.
 - Zorg dat managers en leidinggevendenden verantwoording afleggen over tegengaan van discriminatie en micro-agressies op de werkvloer (dus de dagelijkse, meer subtiele vormen).
 - Zorg dat verantwoording afleggen niet alleen gaat over het niet achterstellen van bepaalde groepen, maar ook over het niet voortrekken van de mensen die in de meerderheid zijn.

- Monitor en evalueer *altijd* het beleid tegen discriminatie (1.7)**
 - Verzamel periodiek welke medewerkers met welke kenmerken (afkomst, gender, etc.) promotie krijgen, binnenkomen, op welke positie ze zitten, welk salaris ze krijgen, etc.
 - Onderzoek periodiek de ervaringen met discriminatie en racisme door medewerkers anoniem te bevragen in een onderzoek, zoals in een medewerkers tevredenheidsonderzoek.
 - Ga na in hoeverre het antidiscriminatiebeleid ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd zoals bedoeld.
 - Check periodiek de klachten met betrekking tot discriminatie om te analyseren waar het misgaat.
 - Ga van alle typen interventies die worden ingezet na of deze leiden tot het gewenste effect en zo niet, stel dan het beleid bij.
 - Kies een training die gebaseerd is op wetenschappelijke wat-werkt-kennis en evalueer alle typen trainingen op effect (en bedenk vooraf hoe je dat doet).

- Stimuleer positief contact tussen medewerkers die verschillen van elkaar (1.8)**
 - Het gaat om prettige en positieve ontmoetingen.

- Vergroot inleving en empathie ten aanzien van gediscrimineerde groepen (1.9)**
 - Denk aan ingehuurde sprekers die een ervaringsverhaal delen. Of aan theaterstukken, films en boeken of VR-ervaringen, waarin centraal staat hoe mensen die gediscrimineerd worden, deze discriminatie ervaren.
 - Wees terughoudend met de inzet van simulaties, die een handicap nabootsen (bijvoorbeeld met een rolstoel of blinddoek op door het gebouw, terwijl je geen rolstoel gebruikt en niet blind bent) in verband met mogelijke averechtse effecten.

- Zet bewustwordingstrainingen alleen in onder bepaalde voorwaarden (1.10)**

Het gaat concreet om de volgende voorwaarden:

 - Zet trainingen in voor mensen die gemotiveerd zijn om hun eigen 'bias' te verminderen.
 - Zorg dat de trainingen gepaard gaan met verandering van de organisatie: van structuren, werkprocessen, instrumenten, etc. (alleen trainingen hebben weinig effect).
 - Zorg dat in de trainingen concreet geoefend wordt met 'bias' onder controle krijgen en deelnemers in de training het vertrouwen ontwikkelen dat zij dit kunnen en benadruk dat 'bias' onder controle krijgen haalbaar is.
 - Zorg dat in trainingen *niet* benadrukt wordt dat 'iedereen nu eenmaal bias' heeft (want als iedereen het heeft, vinden veel mensen het minder ernstig).
 - Maak trainingen op maat voor verschillende doelgroepen.
 - Herhaal de training.
 - Volg de training groepsgewijs (niet individueel).
 - Stel de training idealiter niet verplicht in verband met de mogelijke negatieve effecten hiervan. Alternatief is om invloedrijke personen binnen de organisaties in te zetten om anderen te stimuleren en te overtuigen om vrijwillig deel te nemen.

- Biedt, als aanvulling op andere interventies, kennis aan over discriminatie (1.11)**
 - Met name voor mensen die niet zelf gediscrimineerd worden op een bepaalde grond is kennis nuttig: dus geef bijvoorbeeld mensen zonder migratieachtergrond kennis over de aard en prevalentie van racisme en mensen zonder beperking kennis over de aard en prevalentie van validisme.
- Ontwikkel een meld- en klachtenprocedure en implementeer deze (1.12)**
 - Moedig werknemers en sollicitanten aan om hun klachten te delen bij een onafhankelijk meldpunt.
 - Zorg dat er een helder plan ligt over hoe er wordt omgegaan met meldingen en zorg voor een heldere taakverdeling, verantwoordelijkheid en rollen.
 - Neem concrete acties op basis van de meldingen.
 - Zorg voor een eerlijke oplossing zonder vergeldingsmaatregelen voor slachtoffers.
 - Denk niet dat als er geen meldingen zijn, er geen discriminatie is.
 - Zorg voor consequenties voor plegers.
- Ontwikkel een bewuste strategie voor omgang met weerstand (1.13)**
 - Bijvoorbeeld een aanpak van 'self affirmation'; het mensen eerst laten bevestigen van hun waarden, voordat er een gesprek plaatst vindt wat mogelijk weerstand oproept.
- Beslis gezamenlijk en laat in het bijzonder de stem van gediscrimineerde groepen horen (1.14)**
 - Zorg dat mensen uit gediscrimineerde groepen beter gehoord worden en de ruimte krijgen om mee te beslissen.

(2) Werving en selectie

- Zet objectief werven en selecteren in (2.1)**
 - Ga niet af op de 'klik' met een sollicitant of het gevoel dat je hebt over een sollicitant (zoals 'passen in het team'), want dan is het risico groot dat (onbewuste) vooroordelen en stereotypen meespelen.
 - Zet een beperkt aantal concrete competenties centraal in vacatureteksten die echt nodig zijn voor het vervullen van de functie.
 - Zorg voor een eerste objectieve selectie op basis van deze gekozen competenties.
 - Ga gestructureerd interviewen (iedere kandidaat in principe dezelfde vragen in dezelfde volgorde) op basis van deze gekozen competenties, er wordt getoetst of kandidaten hieraan voldoen via een scoreformulier.
 - Maak de selectie enkel op basis van de scores op de verschillende competenties, niet op basis van 'klik', gevoel van 'passen in het team' of niet uitgevraagde competenties.
- Zorg voor diversiteit in selectiecommissies (2.2)**
 - Het gaat om diversiteit in o.a. afkomst en gender.
- Overweeg anoniem solliciteren (2.3)**
 - Dit kan alleen in organisaties waar geen beleid is om bewust te kiezen voor meer 'diverse' kandidaten.
- Zet 'Open Hiring' in waar mogelijk (2.4)**
 - Dit kan in ieder geval bij functies waar weinig opleiding voor nodig is.
 - Bij het zoeken van een stagiair: indien een opleiding de mogelijkheid biedt dat de opleiding ervoor zorgt dat er een student komt stage lopen, is dat te verkiezen boven zelf de student te selecteren, om stagediscriminatie bij de selectie te voorkomen.

(3) Doorstroom

- Hanteer objectieve criteria bij beoordeling (3.1)**
 - Formuleer criteria die echt objectief zijn en die niet een bepaald type medewerker (bijv. fulltime werkend) bevoordelen.
 - Maak beslissingen op basis van objectieve data.
- Maak criteria voor doorstroommogelijkheden transparant en vooraf bekend bij zowel medewerkers als leidinggevende (3.2)**
- Hanteer een gestandaardiseerde beoordelingsindeling / manier van beoordelen en leg dit vast (3.3)**
- Overweeg het niet inzetten van persoonlijkheidstesten en intelligentietesten vanwege risico's**
 - De reden daarvoor is dat de inzet van deze testen er voor kunnen zorgen dat mensen met een beperking, mensen met een migratieachtergrond en ook vrouwen minder kans maken (3.4)
- Formuleer voor iedere werknemer in een functie met kans op doorgroei een individueel ontwikkelplan (3.5)**
- Houd bij wie ontwikkelkansen krijgt en maak hierin objectieve keuzes (3.6)**
 - Bedenk hoe interessante klussen, waarin medewerkers kunnen uitblinken, eerlijk verdeeld kunnen worden,
 - Ontwikkel een systeem waarin wordt bijgehouden wie welke interessante klussen, waarin kan worden uitgeblonken, krijgt.
 - Ga na af dit eerlijk gebeurt en of mensen met verschillende kenmerken (afkomst, gender, etc.) evenveel ontwikkelkansen krijgen.
- Objectiever selecteren voor talentontwikkelprogramma's (3.7)**
 - Gebruik objectieve criteria voor selectie.
 - Benoem een duidelijk doel van het talentontwikkelprogramma en leg dat vast.
 - Zorg dat deelnemers werkervaring opdoen en netwerken opbouwen.
 - Zorg dat niet alleen managers, maar ook diversiteitscommissies, kandidaten kunnen voordragen.
 - Benoem het talentontwikkelprogramma in ontwikkelgesprekken en in het kader van een individueel ontwikkelplan.
- Zorg voor formele mentorprogramma's met oog op diversiteit (3.8)**
 - Houd in de match rekening met zaken als afkomst en gender.
- Stel interne vacatures met objectieve criteria op en maak deze vindbaar (3.9)**
 - Stel interne vacatures op voor promotie.
 - Zet objectieve criteria hierin centraal.
 - Publiceer interne vacatures op een plek waar alle medewerkers deze kunnen vinden.
 - Wees transparant over interne vacatures.
- Zorg voor diversiteit in selectiecommissies (3.10)**
- Overweeg de inzet van streefcijfers en quota (3.11)**
 - Streefcijfers zijn het meest voor de hand liggend gezien de juridische beperkingen voor de inzet van quota. Streefcijfers kunnen werken als een stok achter de deur.
 - Heb oog voor eventuele nadelige gevolgen van quota.

(4) Gelijke betaling

- Zorg voor onderzoek naar gelijke betaling (4.1)**
 - Zie 1.7.
- Zorg voor transparantie met betrekking tot betaling en leg verantwoording af over gemaakte keuzes (4.2)**

(5) Uitstroom

- Exitgesprekken gebruiken als monitoringstool (5.1)**
 - Ga na in de gesprekken hoe het beleid is ervaren met betrekking tot antidiscriminatie en welke ervaringen er zijn met discriminatie in de organisatie.
 - Ga periodiek na wat de signalen zijn uit de exitgesprekken met betrekking tot (de aanpak van) discriminatie.

(6) Sociale veiligheid op de werkvloer

- Stel een gedragscode op, maak deze bekend en bewaak deze (6.1)**
 - Zorg dat alle werknemers de gedragscode kennen en evalueer de gedragscode.
 - Verwijs in de meldcode naar de vertrouwenspersoon.
- Activeer omstanders en stimuleer bondgenootschap (6.2)**
 - Zet omstanders trainingen in waarin omstanders leren: (a) wanneer in te grijpen en (b) hoe in te grijpen en (c) waarin zij gestimuleerd en gemotiveerd worden om in te grijpen.
 - Zorg ervoor dat er in de omstanders trainingen ook wordt ingegaan op ingrijpen bij microagressies.
 - Evalueer de omstanders trainingen op effect (Wordt er na de training meer ingegrepen dan daarvoor? Voelen medewerkers zich veiliger op de werkvloer? Zijn de sociale normen duidelijker, etc.?).
 - Stimuleer het bondgenootschap: het opkomen voor gediscrimineerde groepen vanuit mensen die zelf niet op die grond worden gediscrimineerd.
- Zorg voor goed getrainde vertrouwenspersonen (6.3)**
 - Zorg dat deze expertise hebben op het terrein van antidiscriminatie.
 - Idealiter kunnen medewerkers zich ook herkennen (qua afkomst, gender, etc.) in de vertrouwenspersonen.
- Bied flexibiliteit en ruimte aan om jezelf te zijn (6.4)**
 - Onderteken waar mogelijk een inclusieve CAO.
 - Bied flexibele feestdagen aan.
 - Zorg voor gebeds/stilteruimten.
 - Bij aankleding van de omgeving: maak deze zo inclusief mogelijk.
 - Voor grotere organisaties: zorg voor transitieverlof of maak expliciet dat onder 'bijzonder verlof' expliciet ook transitieverlof valt.