

Advies en Faciliteiten
AFH

Stadhuis & Stadskantoor
Postbus 538

8000 AM Zwolle

Marieke Stenfert, trainee

m.stenfert@zwolle.nl

(038) 498 2392

Anne Struik, HR beleidsadviseur

a.struik@zwolle.nl

(038) 498 2655

www.werkenbijzwolle.nl

MONITOR EN RAPPORTAGE

De effecten van anoniem solliciteren

Opdrachtgever Pien van der Does, MTZ-lid
Opdrachtnemer Ingelou Nagel, afdelingshoofd HR
Versie 1.0
Datum 30 maart 2017

Datum 30 maart 2017
Ons kenmerk Proef anoniem solliciteren

Inhoud

	Samenvatting	4
1	Inleiding	6
2	Anoniem solliciteren bij gemeente Zwolle	7
2.1	doel van de proef	7
2.2	duur van de proef	7
2.3	externe vacatures	8
2.4	proces	8
2.5	Infographic voor (potentiële) sollicitanten	9
3	Monitor	10
3.1	manier van meten	10
3.2	niet een turflijst, maar betekenissen staan centraal	10
4	De effecten van anoniem solliciteren	12
4.1	sollicitanten: een spanningsveld tussen uniciteit en discriminatie	12
4.2	vacaturehouders: zoeken naar kwaliteit en kiezen op gevoel	13
4.2.1	selecteren op basis van een 'gevoel'	14
4.2.2	doelen	14
4.2.3	'ik weet zelf wel hoe ik goede mensen moet selecteren'	15
4.2.4	harde criteria én een goed gevoel	16
4.3	hr-adviseurs: 'uiteindelijk gaat het om de juiste werkervaring en papieren'	17
4.3.1	kwaliteit	17
4.3.2	doelen	17
5	Conclusie	18
6	Anoniem solliciteren in de toekomst	19
6.1	het advies van sollicitanten	19
6.2	het advies van vacaturehouders	19
6.3	het advies van HR-adviseurs	20
6.4	samenvattend	20
7	Advies	22
7.1	scenario I	22
7.2	scenario II	23

Datum 30 maart 2017
Ons kenmerk Proef anoniem solliciteren

Literatuurlijst 24

Bijlagen 26

bijlage I: motie proef anoniem solliciteren 26

bijlage II: afwegingen en uitdagingen gedurende het proces 27

bijlage III: enquêteresultaten sollicitanten 30

bijlage IV: uitkomsten managementdialoog 16 maart 2017 32

Samenvatting



HR-ADVISEURS

Uiteindelijk gaat het om de juiste werkervaring en papieren

'Werving en selectie moet veel meer gaan over de vraag hoe je een sollicitant in zijn kracht zet. (HR-adviseur, 2017).

- Vinden het anonieme sollicitatieproces tijdrovend.
- Selecteren op basis van kwaliteit.
- Erkennen arbeidsmarktdiscriminatie als maatschappelijk probleem.

'Tijdens de brievenselectie zie je niet hoe een kandidaat zich presenteert' (HR-adviseur, 2017).

CONCLUSIE

Het effect van de proef anoniem solliciteren



#1

Bewustwording van een maatschappelijke probleem: arbeidsmarktdiscriminatie.



#2

Onbewuste uitsluitingen en discriminatie op basis van leeftijd, gender, nationaliteit en uiterlijke kenmerken worden tijdens de brievenselectie voorkomen.

ADVIES

Twee scenario's: een lichte voorkeur voor scenario #1

SCENARIO #1

De proefperiode beëindigen én ons werving- en selectieproces verbeteren rekening houdend met de doelen die gemeente Zwolle met deze proef beoogt.

O.a. aandacht voor processen omtrent arbeidsdiscriminatie en onbewuste uitsluitingen bij zowel bij interne als externe vacatures.

SCENARIO #2

De proefperiode verlengen én het anonieme sollicitatieproces verbeteren.

O.a. het sollicitatieformulier en kandidatenrapport verbeteren.



- 53% van de sollicitanten heeft liever een niet-anonieme sollicitatieprocedure.

- Het merendeel van de vacaturehouders geeft aan het anonieme sollicitatieproces niet tot de standaard te willen maken. Het instrument draagt niet overtuigend bij aan de doelstellingen.

- Het verlengen van de proef wordt zowel door de vacaturehouders als de HR-adviseurs genoemd als vervolgstap. Slechts één ervaring is volgens hen te beperkt om conclusies te trekken.

Datum 30 maart 2017
Ons kenmerk Proef anoniem solliciteren

1 Inleiding

Ooit een *blind date* gehad? De manier van solliciteren waar gemeente Zwolle ruim zeven maanden mee experimenteerde, voelde voor sommige betrokkenen als blind daten. Tientallen ontmoetingen tussen sollicitanten en selectiecommissies vonden plaats zonder dat ze elkaar gezien of telefonisch gesproken hadden. Op basis van de gestelde criteria leek het een ideale match, maar hoe zou iemand in het echt zijn?

Anoniem solliciteren is misschien wel net zo spannend als een blind date. Twijfels sloegen toe en nieuwsgierigheid werd gewekt. Want wie hebben we nou uitgekozen en zou die kandidaat wel geschikt zijn? Daarnaast vonden mensen het ook gewoon gedoe: al die tijd die je er investeert en misschien levert het wel niets op.

De anonimiteit tijdens de selectie riep heel wat associaties op: men dacht aan The Voice-achtige taferelen of een geblinddoekte selectiecommissie. De blind audities bij The Voice zijn razend populair, daarentegen werd anoniem solliciteren niet door alle betrokkenen gewaardeerd. Het woord 'anoniem' heeft namelijk ook een negatieve connotatie. Het heeft iets stiekems, alsof je je ergens voor moet schamen. Bovendien lijkt het haaks te staan op de manier waarop we ons in online netwerken profileren en verbinden.

De praktijk heeft uitgewezen dat het inzetten van het instrument anoniem solliciteren niet iets is wat je van de één op andere dag doet. Het was een ingrijpende klus dat ons hele werving- en selectieproces raakte. Dit rapport geeft antwoord op de vraag: wat is het effect van anoniem solliciteren? Het is geen gepolijst rapport, maar een rapport waarin de lessen die de betrokkenen hebben geleerd eerlijk en transparant zijn beschreven. De ervaringen, meningen en opvattingen van de betrokkenen zijn aangevuld met inzichten vanuit de literatuur die het onderwerp anoniem solliciteren raken.

2 Anoniem solliciteren bij gemeente Zwolle

De gemeenteraad heeft gemeente Zwolle in het voorjaar van 2016 via een motie opgeroepen een 'proef anoniem solliciteren' uit te voeren (zie bijlage I). De raad is van mening dat gemeente Zwolle medewerkers dient te selecteren op competenties en het optimaal ontplooiën van talenten en vindt dat anoniem solliciteren kan leiden tot een diverser aanbod van sollicitanten en tegelijkertijd tot bewustwording binnen de organisatie.

Gemeente Zwolle vat het instrument anoniem solliciteren op als: een sollicitatieproces waarbij tot en met de briefselectie de kandidaten 'anoniem' zijn en de omstandigheden tijdens het proces voor alle kandidaten gelijk zijn. Anoniem betekent in dit geval niet slechts 'naamloos': gedurende deze pilot is informatie leidend tot persoonsgegevens zoals naam, leeftijd, gender, wel/niet migrantenachtergrond tijdens de brievenselectie niet zichtbaar. De selectiecommissies kozen de sollicitanten uit een zogeheten kandidatenrapport met daarin de opleiding, werkervaring en motivatie van de sollicitanten.

De uitgangspunten die vooraf zijn geformuleerd bij het uitvoeren van de monitor zijn:

- geen houtje-touwtje inrichting van het proces
- passend bij ons als werkgever
- zo veel mogelijk passend binnen de huidige procesgang van ONS¹, dat wil zeggen met zo min mogelijk menselijk handwerk bij de individuele sollicitaties
- *hacker-proof* (alle te bedenken escapes zetten we dicht, door wie dan ook) en integer (we maken het niemand moeilijk door de gegevens van de sollicitanten af te schermen)
- we maken geen uitzonderingen: dus geen sollicitaties accepteren die niet via de procedure verlopen
- we houden het licht en zo goedkoop mogelijk.

2.1 doel van de proef

Gedurende deze proef onderzoekt gemeente Zwolle in hoeverre anoniem solliciteren leidt tot:

- het voorkomen van arbeidsmarktdiscriminatie;
- het bieden van gelijke kansen tijdens de briefselectie;
- en het voorkomen van onbewuste uitsluiting.

Het doel van deze proef is dus *niet* het achterhalen óf er sprake is van discriminatie. De proef biedt inzichten in de effecten van een anoniem sollicitatieproces en de factoren die het selectieproces al dan niet beïnvloeden.

2.2 duur van de proef

De proef startte op 19 augustus 2016 en duurde aanvankelijk tot 31 december 2016. Op 31 december 2016 hebben er tien vacatures via het anonieme sollicitatieproces

¹ ONS is het shared service centrum: <https://ons.zwolle.nl/>

Datum 30 maart 2017
Ons kenmerk Proef anoniem solliciteren

plaatsgevonden (zes afgeronde vacatures en vier lopende vacatures). Om meer ervaring op te doen met het instrument en het effect hiervan helder en beter in beeld te brengen, besloot het Management Team Zwolle in december 2016 de proef tot het voorjaar van 2017 te verlengen.

2.3 externe vacatures

De proef anoniem solliciteren betreft alleen de externe vacatures binnen gemeente Zwolle. Interne vacatures maken geen onderdeel uit van deze proef, vanwege afspraken met Talentenregio² omtrent het stimuleren van personele mobiliteit. In totaal zijn vijftien vacatures tijdens de proefperiode via het anonieme sollicitatieproces uitgezet. Dit betreft alle externe vacatures tussen 19 augustus 2016 en 31 maart 2017.

2.4 proces

Bij het ontwerpen van het instrument anoniem solliciteren golden de geformuleerde uitgangspunten als basis voor het ontwerp. De verschillende afwegingen die tijdens de opzet en uitvoering van de proef zijn gemaakt zijn uiteengezet in bijlage II.

‘Ik heb echt ontzettend haast, deze vacature moet snel ingevuld worden. Moeten we echt aan anoniem solliciteren meedoen?’ (Vacaturehouder, 2016).

**‘Zou je deze cv nog aan het kandidatenrapport kunnen toevoegen? Deze kandidaat heb ik na de sluiting nog op de vacature gewezen’
(Vacaturehouder, 2016).**

Het volgen van een vaste procedure tijdens het werving- en selectieproces bleek een uitdaging. Als organisatie zijn we gewend om voor ieder vraagstuk op het gebied van werving- en selectie een oplossing op maat te bieden. Deze manier van werken schuurde soms met de strakke procedure van het instrument anoniem solliciteren.

² Talentenregio is een samenwerkingsverband tussen 21 overheidsorganisaties, zie <https://www.talentenregio.nl/>

2.5 Infographic voor (potentiële) sollicitanten

Anoniem solliciteren

bij de gemeente Zwolle



3 Monitor

De centrale vraag waar deze monitor antwoord op geeft luidt:

Wat is het effect van anoniem solliciteren binnen gemeente Zwolle?

3.1 manier van meten

Over het effect van anoniem solliciteren als werving- en selectie instrument in relatie tot arbeidsmarktdiscriminatie spreken onderzoekers, uitvoerders, politici, en doelgroepen (sollicitanten) elkaar tegen. Ook de effectmetingen worden verschillend uitgevoerd en leiden tot uiteenlopende resultaten. Bij andere gemeenten zijn er voorbeelden van het 'turven op buitenlands-klinkende achternamen': worden er meer mensen met een dergelijke achternaam geselecteerd met of zonder het instrument anoniem solliciteren? Deze manier van monitoring leidt tot discussie en kritiek. Voor onze proef is die methode om verschillende redenen niet bruikbaar:

- een achternaam zegt niet altijd iets over etnische achtergrond;
- de beoordeling van achternamen is subjectief;
- de Wet bescherming persoonsgegevens staat een dergelijke registratie of categorisering niet toe;
- vooraf weten we zeker dat het aantal vacatures te klein is om op basis van cijfers/aantallen conclusies te trekken.

Vanwege verschillende (privacy) overwegingen is deze monitor dus niet gericht op het kwantitatief onderzoeken van bijvoorbeeld de aangenomen of afgewezen personen op basis van hun afkomst of uiterlijk. Persoonsgegevens mogen volgens de Wet bescherming persoonsgegevens alleen voor bepaalde, vooraf uitdrukkelijk omschreven en gerechtvaardigde doeleinden worden verzameld. Gemeente Zwolle voert als werkgever een personeelsadministratie om de relatie werkgever – werknemer goed uit te kunnen voeren. Dat betekent dat er alleen gegevens worden vastgelegd die er hiervoor noodzakelijk zijn. Het vastleggen van gegevens zoals etniciteit, een wel of niet Nederlands klinkende naam en uiterlijke kenmerken horen daar niet bij. Het onderzoek naar het instrument anoniem solliciteren rechtvaardigt niet dat gemeente Zwolle daar nu een inbreuk op maakt.

3.2 niet een turflijst, maar betekenissen staan centraal

Deze monitor biedt inzichten in het 'hoe' en het 'waarom' achter de keuzes die betrokkenen maken gedurende het anonieme sollicitatieproces. Om deze reden ligt in de analyse en in de verslaglegging de nadruk op verschijnselen en uitspraken over dit instrument. De inhoud van de uitspraken (meningen, oordelen, ervaringen, enzovoort) staan hierbij centraal. Hieruit voortvloeiend zijn kwalitatieve onderzoeksmethoden geschikt voor de uitvoering van deze proef. Kwalitatief onderzoek richt zich namelijk op de fenomenen die betrekking hebben op de manier waarop mensen betekenis toekennen aan de sociale werkelijkheid (Boeije, 2014). Dit onderzoek is dan ook gericht op het ontrafelen van deze fenomenen in de diepte en hebben betrekking op gedrag, ervaringen, meningen, opvattingen van mensen én interacties en relaties tussen mensen. De volgende onderzoeksmethoden zijn toegepast:

Datum 30 maart 2017
Ons kenmerk Proef anoniem solliciteren

literatuurstudie en ervaringen andere gemeenten

Er zijn inzichten verworven omtrent thema's die het onderwerp van deze proef raken. Daarnaast zijn er praktijkonderzoeken over anoniem solliciteren bestudeerd.

observatie

De selectiegesprekken en de sollicitatiegesprekken zijn geobserveerd door de onderzoeker. Observeren betekent in dit onderzoek zorgvuldig kijken, luisteren en aandacht hebben voor detail. Deze onderzoeksmethode biedt de mogelijkheid om gedrag van de betrokken actoren te signaleren waar zij zich niet of nauwelijks van bewust zijn. Om meer te weten te komen over de gedragsmotieven van de respondenten, volstaan observaties niet alleen. Daarom zijn er ook diepte-interviews afgenomen.

diepte-interviews

Interviewen is een relevante methode voor dit onderzoek omdat deze onderzoeksmethode past bij de benadering van de proef waarbij het construeren van de werkelijkheid centraal staat. Diepte-interviews maken het mogelijk om de beelden die de respondenten hebben bij hun werkelijkheid te achterhalen. Tevens biedt een diepte-interview inzicht in het 'hoe' en 'waarom' achter de houding en het gedrag van de respondent gedurende het (anonieme) sollicitatieproces.

enquête

Middels een digitale enquête zijn de betekenissen die de sollicitanten hebben toegekend aan het anonieme sollicitatieproces achterhaald. Aansluitend bij het eerder beschreven doel van het onderzoek bevat de enquête open vragen, zodat de sollicitant in eigen woorden zijn ervaringen kan delen.

4 De effecten van anoniem solliciteren

De opzet van deze monitor maakt het mogelijk om verschillende perspectieven ten aanzien van deze proef te belichten, namelijk het perspectief van de sollicitant, de (potentiële) vacaturehouder en de HR-adviseur. De resultaten van de monitor worden in deze paragraaf uiteengezet.

4.1 sollicitanten: een spanningsveld tussen uniciteit en discriminatie

Gedurende de proefperiode vulde 36,5% van sollicitanten de enquête over het anonieme sollicitatieproces in (zie bijlage III). Van die groep sollicitanten geeft 2,5% aan dat het anonieme sollicitatieproces een reden was om te solliciteren, voor 97,5% was dit geen reden om te solliciteren op een functie bij gemeente Zwolle.

doelen

Ten aanzien van de doelen die gemeente Zwolle met dit instrument onderzoekt, zeggen de sollicitanten het volgende:

- 45,9% van de sollicitanten is van mening dat anoniem solliciteren bijdraagt aan het creëren van gelijke kansen op de arbeidsmarkt, 28,7% van de sollicitanten is het daar mee oneens.
- 43,6% van de sollicitanten vindt dat anoniem solliciteren bijdraagt aan het verminderen van discriminatie op de arbeidsmarkt, 31% van de sollicitanten is het daar niet mee eens.
- 48,2% van de sollicitanten denkt dat anoniem solliciteren bijdraagt aan het verminderen van onbewuste uitsluiting op de arbeidsmarkt, 29,8% van de sollicitanten zegt het hiermee oneens te zijn.

Tijdens de selectie uit het kandidatenrapport was alleen de opleiding(en), mogelijke werkervaring en motivatie zichtbaar van de kandidaten. 39,1% van de sollicitanten denkt dat dit bijdraagt aan een objectievere selectie dan bij een niet-anonieme brievenselectie. Hier is 33,3% van de sollicitanten het niet mee eens. Argumenten die sollicitanten hiervoor noemen zijn: *'Volgens mij is een objectieve selectie niet mogelijk'* (Sollicitant, 2017) en *'Aannames op basis van deze informatie kunnen nog steeds worden gedaan'* (Sollicitant, 2017).

De meerderheid van de sollicitanten (54%) heeft het idee dat door het anonieme sollicitatieproces waardevolle informatie over hen niet aan de selectiecommissie is getoond. Hierover zeggen de sollicitanten: *'Misschien ben ik in mijn vrije tijd wel bezig met iets dat een waardevolle aanvulling kan zijn voor de functie'* (Sollicitant, 2017), *'Ik heb mij niet kunnen onderscheiden door mijn cv'* (Sollicitant, 2017) en *'Met solliciteren moet je je persoonlijkheid kunnen presenteren, dit wordt op deze manier uit de brievenselectie geschrap'* (Sollicitant, 2017). Dat gemeente Zwolle aandacht heeft voor arbeidsmarktdiscriminatie vinden de sollicitanten erg belangrijk. *'Het geeft het gevoel dat je serieus genomen wordt'* (Sollicitant, 2017), *'Mensen ondervinden nog steeds discriminatie alleen al op hun naam, dat is een ernstige zaak'* (Sollicitant, 2017).

Datum 30 maart 2017
Ons kenmerk Proef anoniem solliciteren

spanningsveld

Het spanningsveld tussen enerzijds het streven naar uniciteit en anderzijds arbeidsmarktdiscriminatie voorkomen wordt hier zichtbaar. De sollicitanten willen zich graag profileren en onderscheiden tijdens hun sollicitatie. *'Het persoonlijke karakter, waar het juist om gaat bij solliciteren, gaat verloren'* (Sollicitant, 2017). Kenmerken zoals een naam, leeftijd en gender, maar ook een eigen presentatievorm maken een sollicitatie persoonlijk. Anderzijds blijkt dat arbeidsmarktdiscriminatie en onbewuste uitsluitingen ook plaatsvinden op basis van deze kenmerken.

4.2 vacaturehouders: zoeken naar kwaliteit en kiezen op gevoel

Vacaturehouders gaven voorafgaand aan het anonieme sollicitatieproces aan nieuwsgierig te zijn naar het experiment en tegelijkertijd de beperkingen die het instrument met zich meebrengt ook vervelend te vinden. Het anonieme sollicitatieproces kent verschillende regels die als niet prettig werden ervaren: het weghalen van de jaartallen, het ontbreken van de nevenactiviteiten en hobby's, de afhankelijkheid van ONS/HR en het langere tijdpad.

Terugkijkend op de proef zeggen vacaturehouders positief verrast te zijn. De verrassing zit met name in het feit dat ze op basis van de beperkte informatie toch een geschikte kandidaat hebben geselecteerd. Over het algemeen kijken de vacaturehouders positief terug op het anonieme sollicitatieproces:

- Blijven vernieuwen en kritisch reflecteren vinden de vacaturehouders belangrijk, een experiment met een andere manier van solliciteren past daarbij.
- De vacaturehouders vinden een chatsessie een innovatieve manier om te communiceren met (potentiële) sollicitanten.
- Met de uiteindelijke kandidaat zijn de vacaturehouders tevreden. Ook al blijft bij sommige de vraag spelen 'wat hebben we laten lopen?' En 'welke andere interessante kandidaten zaten er nog tussen?'

Het proces en de uitvoering kent volgens de vacaturehouders ook verbeterpunten:

- Het toetsen op harde eisen die in de vacaturetekst zijn gesteld is niet mogelijk. Het aantal jaren werkervaring in een bepaalde functie is daar een voorbeeld van. Dit draagt volgens de vacaturehouders niet bij aan het selecteren op basis van kwaliteit.
- De informatie is zeer beperkt. Bij een normale procedure houden vacaturehouders tijdens de brievenselectie rekening met de gehele presentatie van de sollicitant, zoals de briefopmaak, een foto, vormgeving, hobby's en nevenactiviteiten. Deze informatie ontbreekt tijdens de anonieme selectie waardoor het moeilijker is om een beeld te vormen van de sollicitanten en de informatie met elkaar te verbinden. *'Het kandidatenrapport is erg beperkt. Alle kleur is eruit, het wordt letterlijk zwart-wit'* (Vacaturehouder, 2017).
- Er is binnen het anonieme sollicitatieproces geen ruimte voor een creatieve of innovatieve sollicitatie. *'Juist de mensen die zich op een andere manier presenteren wil je binnenhalen. De innovator en de creatieveling die buiten de kaders denkt en het verschil maakt'* (Vacaturehouder, 2016).

Datum 30 maart 2017
Ons kenmerk Proef anoniem solliciteren

- Het aanleveren van het kandidatenrapport en/of de cv's van kandidaten duurde regelmatig lang, hierdoor verliep het anonieme sollicitatieproces trager dan een niet anoniem sollicitatieproces.

4.2.1 selecteren op basis van een 'gevoel'

Alle vacaturehouders geven aan te selecteren op basis van 'kwaliteit'. De kwaliteit wordt bepaald door vast te stellen in hoeverre deze persoon voldoet aan de gestelde functie-eisen. Echter is de uiteindelijke beslissing voor een kandidaat vooral gebaseerd op een bepaald gevoel. Dit gevoel is volgens de vacaturehouders moeilijk onder woorden te brengen.

Er zit een gelaagdheid in bij deze persoon, dat zegt mijn onderbuikgevoel. We hebben niet het achterste van de tong gezien' (Vacaturehouder, 2016).

Je eigen intuïtieve handelen expliciteren is zeer moeilijk en bijna onmogelijk volgens Gladwell (2015). Dit sluit aan bij wat Robbins & Judge (2015) intuïtieve besluitvorming noemen. Deze vorm van beslissen is een onbewust proces waaraan iemands ervaring ten grondslag ligt. Het is intuïtief, dat wil zeggen dat het besluit buiten je bewuste gedachten plaatsvindt. Intuïtieve besluitvorming is gebaseerd op associaties en bepaalde delen van de informatie. Daarnaast is het een snel en affectief proces, dat wil zeggen dat emoties een rol spelen (Robbins & Judge, 2015).

Er kan dus gesteld worden dat vacaturehouders in eerste instantie selecteerden aan de hand van gestelde criteria en vervolgens een besluit namen op basis van een gevoel. Dit gevoel komt intuïtief tot stand en is gebaseerd op associaties en bepaalde delen van de informatie over een kandidaat.

4.2.2 doelen

Het merendeel van de vacaturehouders denkt dat het instrument anoniem solliciteren in beperkte mate bijdraagt aan het tegengaan van arbeidsmarktdiscriminatie. Het meest voorkomende argument dat genoemd wordt is het feit dat discriminatie na de brievenselectie alsnog kan plaatsvinden. Ditzelfde argument wordt genoemd bij de vraag in hoeverre anoniem solliciteren gelijke kansen biedt aan de sollicitanten. Toch is men van mening dat de sollicitanten bij een anonieme sollicitatieprocedure eerder een gelijke kans hebben, omdat kenmerken zoals leeftijd en gender niet zichtbaar zijn. *'Dit instrument is voor mij gelijke kansen voor iedereen. Wanneer er niet anoniem geselecteerd wordt zijn er wel ongelijkere kansen. Bijvoorbeeld leeftijd'* (Vacaturehouder, 2016). Anderzijds worden er door vacaturehouders vraagtekens gezet bij het 'kunnen' bieden van gelijke kansen. *'Honderd procent gelijke kansen bestaan niet. Dat is nou eenmaal zo. We hebben het hier over mensen met bepaalde competenties, met bepaalde werkervaring bij bepaalde organisaties. Het zijn geen producten, maar unieke mensen'* (Vacaturehouder, 2016).

De vacaturehouders denken dat dit instrument vooral bijdraagt aan het verminderen van onbewuste uitsluitingen tijdens de brievenselectie op basis van de informatie die tijdens de proef weg gefilterd is. Ze denken hierbij aan een naam, leeftijd, migrantenachtergrond, uiterlijke kenmerken en seksuele geaardheid. *'In de eerste*

Datum 30 maart 2017
Ons kenmerk Proef anoniem solliciteren

selectie kun je je onbewuste vooroordelen op een lager pitje zetten. Het dwingt je om anders te kijken. Hierdoor hebben wij een kandidaat gekozen die ik anders niet direct had gekozen' (Vacaturehouder, 2016).

Onbewuste uitsluitingen komen voort uit vertekeningen (*biases*) in waarnemingen (perceptie) en de manier waarop besluiten worden genomen. Perceptie is een onbewust proces totdat de werkelijkheid en de perceptie met elkaar botsen (Robbins & Judge, 2015). Een vacaturehouder zei: *'Verrassend en confronterend om te ervaren hoe je selecteert'*. De verschillen die worden waargenomen zijn onder andere gebaseerd op processen zoals selectieve perceptie en stereotypering. Deze mentale beslisregels helpen ons bij het interpreteren van informatie en leiden niet per definitie tot negatieve discriminatie. Om discriminatie in negatieve zin tegen te gaan helpen interne en externe prikkels om vooroordelen te controleren en eventueel bij te stellen (Wyer et al., 1998 in SCP, 2010). Het instrument anoniem solliciteren kan gezien worden als een externe prikkel om tijdens de brievenselectie vooroordelen ten aanzien van kenmerken als gender, uiterlijke kenmerken, nationaliteit en leeftijd te beheersen. Dit effect verdwijnt na de brievenselectie, omdat dan de anonimiteit is opgeheven.

'Dat is echt typisch iemand zoals Jan'
(Vacaturehouder, 2016).

'Diegene houdt wel erg van blauwe organisaties. Dat past hier niet'
(Vacaturehouder, 2016).

De informatie waarop onbewuste uitsluitingen kunnen plaatsvinden (zoals leeftijd of gender) is beperkter in het anonieme kandidatenrapport. Echter is het geheel voorkomen van onbewuste uitsluitingen niet mogelijk met dit instrument. Het onbewust uitsluiten kan ook plaatsvinden op basis van andere informatie in het kandidatenrapport.

4.2.3 **'ik weet zelf wel hoe ik goede mensen moet selecteren'**

'Regels, deadlines en strakke procedures, dat kenmerkt het anonieme sollicitatieproces' en *'Ik wil mij niet aan al die regels moeten houden. Ik weet zelf wel hoe ik goede mensen moet selecteren, daar heb ik dit proces echt niet voor nodig'*. (Vacaturehouder, 2016). Twee gehoorde reacties van vacaturehouders tijdens de proefperiode. Het 'moeten' uitvoeren van het anonieme sollicitatieproces werd door sommige vacaturehouders als een (in)directe beschuldiging van discriminatie ervaren. *'Ik selecteer altijd op basis van kwaliteit, nooit anders gedaan. Wie zegt dat ik discrimineer of dat er hier gediscrimineerd wordt?'* (Vacaturehouder, 2016).

De beladenheid van de term discriminatie maakt het lastig om over dit onderwerp in gesprek te gaan. Door deze gevoeligheid worden ook de inzichten in processen rondom discriminatie belemmert. Deze tendens hangt volgens de Sociaal Economische Raad (2014) samen met:

- onduidelijkheid over de vraag wat onder discriminatie wordt verstaan;
- onbekendheid met de uitingsvormen van discriminatie;
- onvoldoende erkenning van de rol van stereotypering in het ontstaan van discriminatie.

Datum 30 maart 2017
Ons kenmerk Proef anoniem solliciteren

Uit diverse onderzoeken blijkt dat het erg moeilijk is om bij de beoordeling van mensen géén gebruik te maken van stereotypen (College voor de Rechten van de Mens, 2013). Controlemechanismen zoals het instrument anoniem solliciteren helpen om stereotypering in zekere zin te beperken, maar het sluit het niet uit. Tijdens de proefperiode kwam naar voren dat stereotypering niet plaatsvond op basis van gender, leeftijd of nationaliteit, maar dat men andere informatie uit het kandidatenrapport gebruikte om de kandidaat te kunnen categoriseren, zoals de organisatie of gevolgde opleiding. Het verbannen van deze categorisering uit ons denken en ons gedrag is bijna onmogelijk, het zit namelijk diep verankerd in de menselijke cognitieve structuren.

Afwijken van onze stereotype gedachten is heel moeilijk. Alleen een ervaring met iemand die sterk afwijkt van het stereotype kan de stereotype gedachten veranderen. Het probleem hiervan is echter dat deze sterk afwijkende persoon als uitzondering wordt gezien op het algemene stereotype, waardoor het stereotype van de groep in zijn geheel niet verandert.
(Vonk, 1999 in College voor de Rechten van de Mens, 2013).

Er kan onderscheid gemaakt worden tussen impliciete en expliciete stereotypering. Impliciete stereotypering komt voort uit onbewuste associaties van groepen mensen met bepaalde negatieve kenmerken (College voor Rechten van de Mens, 2013). Uit onderzoek van het College voor de Rechten van de Mens (2013) blijkt dat deze onbewuste associaties het oordeel van mensen onbewust beïnvloedt. Dit effect is zo sterk dat het ook optreedt wanneer men er zelf van overtuigd is dat die associaties niet meespelen bij de selectie. Ook wanneer men zich bewust voorneemt objectief te beoordelen, is dat geen garantie op het niet optreden van impliciete stereotypen. Een vacaturehouder zegt hierover: *'Iedereen heeft een perspectief, ook ik als afdelingshoofd. Het zit in me. Objectiviteit bestaat volgens mij niet wanneer we naar mensen kijken en daar moeten we ons als selectiecommissie heel erg bewust van zijn. Dat is niet makkelijk. Gevoelsmatig maakt het je misschien wel kwetsbaar'* (Vacaturehouder, 2016).

4.2.4 **harde criteria én een goed gevoel**

Het bewuste voornemen om de kwaliteit leidend te laten zijn in het selectieproces is een breed gedragen principe binnen gemeente Zwolle. De kwaliteit wordt volgens de vacaturehouder bepaald door de functie en de eisen die daarmee samenhangen. En uiteindelijk gaat het om het geheel: beschikt iemand over de gevraagde competenties én past iemand binnen het team. Hier is een discrepantie zichtbaar. Het is een zoektocht naar kwaliteit op basis van 'harde criteria', zoals werkervaring en opleiding. En tegelijkertijd zoekt men ook naar 'een goed gevoel' bij een kandidaat. De optelsom hiervan is uiteindelijk doorslaggevend in het keuzeprocess.

Datum 30 maart 2017
Ons kenmerk Proef anoniem solliciteren

4.3 **hr-adviseurs: ‘uiteindelijk gaat het om de juiste werkervaring en papieren’**

Het anonieme sollicitatieproces is volgens de HR-adviseurs een tijdrovend proces. *‘Doordat het proces bewerkelijk was, lag de aandacht vooral daar’* (HR-adviseur, 2017).

De huidige vorm van het kandidatenrapport vinden de HR-adviseurs onoverzichtelijk. In het kandidatenrapport is het moeilijk om de samenhang te zien tussen de verschillende informatieelden. *‘Tijdens de brievenselectie zie je niet hoe een kandidaat zich presenteert’* (HR-adviseur, 2017). Daarnaast zijn de harde eisen, bijvoorbeeld het aantal jaren werkervaring in een bepaalde functie niet te controleren. Nevenactiviteiten worden door de HR-adviseurs gemist, deze informatie draagt bij aan de beeldvorming van een kandidaat.

4.3.1 **kwaliteit**

Het zoeken naar kwaliteit is ook voor de HR-adviseurs een belangrijk uitgangspunt bij het selectieproces. *‘Het gaat om de beste kandidaat. Of het een man, vrouw, Marokkaan of Pool is, heeft mij nog nooit wat uitgemaakt’* (HR-adviseur, 2017). Dit betekent niet dat er geen onbewuste uitsluitingen plaatsvinden, weten we uit onderzoek van het College voor de Rechten van de Mens (2013). Tevens is er soms de behoefte om positief te discrimineren en juist mensen uit een bepaalde groep voorrang te geven. Dit is door het anonieme sollicitatieproces niet mogelijk, omdat informatie zoals leeftijd, gender en nationaliteit niet zichtbaar is.

4.3.2 **doelen**

De HR-adviseurs zijn van mening dat het instrument anoniem solliciteren niet of nauwelijks bijdraagt aan het bieden van gelijke kansen. De informatie zoals werkervaring en opleiding die sollicitanten aanleveren is per definitie verschillend en daarmee is de geschiktheid van iedere kandidaat niet gelijk. *‘Uiteindelijk gaat het om de juiste werkervaring en papieren’* (HR-adviseur, 2017).

Daarnaast geven de HR-adviseurs aan anoniem solliciteren niet als middel te zien om arbeidsmarktdiscriminatie tegen te gaan. De inspanningen die voor dit proces geleverd worden, kunnen volgens hen beter op een andere manier worden ingezet om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen.

Dit proces leidde tot verschillende inzichten bij de HR-adviseurs. Het anonieme sollicitatieproces heeft het werving- en selectieproces onder een vergrootglas gelegd, waardoor duidelijk werd hoe belangrijk onder andere arbeidsmarktcommunicatie is. *‘Wat ik al dacht/vind is sterker geworden. Werving en selectie moet veel meer gaan over de vraag hoe je een sollicitant in zijn kracht zet. Wat doe je in de sollicitatie waardoor je iemand kan laten shinen?’* (HR-adviseur, 2017).

5 Conclusie

Door methoden van onderzoek en perspectieven van actoren te combineren, krijgen we een completer beeld van het effect van het instrument anoniem solliciteren. Nu alle onderzoeksresultaten uiteengezet zijn, kan de hoofdvraag beantwoord worden:

Wat is het effect van anoniem solliciteren binnen gemeente Zwolle?

Er kan geconcludeerd worden dat de proefperiode met het instrument heeft geleid tot bewustwording van arbeidsmarktdiscriminatie als maatschappelijk probleem. Daarnaast blijkt dat onbewuste uitsluitingen en discriminatie op basis van onder andere leeftijd, gender, nationaliteit en uiterlijk kenmerken tijdens de briefselectie worden voorkomen. Dit effect verdwijnt wanneer de anonimiteit wordt opgeheven.

Bewustwording van een maatschappelijke probleem: arbeidsmarktdiscriminatie.

Tijdens de proef kwam naar voren dat de term 'discriminatie' gevoelig ligt. De weerstand en ongemak rond het instrument anoniem solliciteren weerspiegelt de gevoeligheid van het onderwerp. Binnen de organisatie heeft deze proef met name geleid tot bewustwording van arbeidsmarktdiscriminatie als maatschappelijk probleem. De vacaturehouders ervaren arbeidsmarktdiscriminatie niet als een actueel probleem binnen gemeente Zwolle. Toch vinden de sollicitanten, HR-adviseurs en vacaturehouders dat gemeente Zwolle aandacht moet besteden aan dit probleem. Het instrument anoniem solliciteren wordt niet gezien als dé oplossing om arbeidsmarktdiscriminatie te voorkomen, hiervoor is het instrument te beperkt. Een integrale aanpak is gewenst om niet slechts de symptomen te bestrijden, maar de kern ook aan te pakken.

Onbewuste uitsluitingen en discriminatie op basis van leeftijd, gender, nationaliteit en uiterlijke kenmerken worden tijdens de briefselectie voorkomen.

De term discriminatie betekent letterlijk 'een verschil zien tussen dingen' en is per definitie niet verkeerd. Verschillen waarnemen is immers noodzakelijk bij het nemen van beslissingen (Robin & Judge, 2015). Arbeidsmarktdiscriminatie en onbewuste uitsluitingen komen voort uit vertekende waarnemingen, zoals stereotypering of selectieve perceptie. De proefperiode heeft geleid tot bewustwording van de manier van selecteren. Vacaturehouders hebben gemerkt dat je de 'bril' van vertekende waarnemingen door het instrument anoniem solliciteren tijdelijk afzet. Gedachten omtrent bijvoorbeeld iemands leeftijd, uiterlijke kenmerken of een migrantenachtergrond worden tijdens de briefselectie uitgesteld. Dit effect verdwijnt na de briefselectie doordat de anonimiteit wordt opgeheven en deze kenmerken wel zichtbaar zijn.

6 Anoniem solliciteren in de toekomst

Aan alle actoren (sollicitanten, vacaturehouders en HR-adviseurs) is gevraagd hoe gemeente Zwolle in de toekomst met het instrument zou moeten omgaan. De verschillende uitkomsten worden in dit hoofdstuk toegelicht.

6.1 het advies van sollicitanten

De meerderheid van de sollicitanten (52,8%) geeft aan dat zij een niet-anonieme procedure verkiezen boven een anonieme sollicitatieprocedure. De sollicitanten die deze mening delen geven met name als reden aan zelf niet in een groep te vallen die gediscrimineerd wordt. *'Puur egoïstisch gezien is mijn kans om uitgenodigd te worden groter bij een niet-anonieme procedure, omdat ik ervan uit ga dat er onbedoeld toch een voorkeur zou kunnen zijn voor een kandidaat met een Nederlandse afkomst'* (Sollicitant, 2016).

Van de sollicitanten geeft 19,5% aan liever via een anonieme sollicitatieprocedure te solliciteren, omdat ze vinden dat arbeidsmarktdiscriminatie moet worden aangepakt. *'Een organisatie dient daadwerkelijk diversiteit te onderschrijven. Bewust of onbewust discriminatie bij selectie, dient vanzelfsprekend geëlimineerd te worden'* (Sollicitant, 2017). Een andere sollicitant zegt: *'Ik heb gemerkt dat anoniem solliciteren binnen de werknemers van de gemeente nog niet unaniem geaccepteerd is/wordt. Soms kreeg ik het gevoel dat men zich hierdoor aangevallen voelde. Alsof ze beschuldigd werden van het hebben en uiten van vooroordelen. Hier kan nog wel aandacht aan gegeven worden'*.

6.2 het advies van vacaturehouders

Het merendeel van de vacaturehouders geeft aan het anonieme proces op dit moment niet tot de standaard te willen maken, daarvoor is volgens hen slechts één ervaring te beperkt. Het verlengen van de proef wordt daarom ook door de vacaturehouders genoemd als vervolgstap. Daarnaast zijn een aantal vacaturehouders van mening dat het middel anoniem solliciteren niet overtuigend bijdraagt aan de doelen. Zij zijn van mening dat gemeente Zwolle de proefperiode moeten beëindigen en de doelen centraal moeten stellen en vervolgens vanuit die visie de juiste instrumenten moeten verzamelen. *'Een gevaar is namelijk dat het middel het doel op zich wordt en dat moeten we voorkomen'* (Vacaturehouder, 2016). Vacaturehouders geloven in de doelstellingen van de proef, maar plaatsen vraagtekens bij de werking van dit instrument. *'Hoe je eruit ziet, hoe oud je bent, van wie je houdt of welk geloof je hebt, mag geen invloed hebben op de kans dat je een baan krijgt bij gemeente Zwolle. De middelen die hieraan bijdragen moeten we serieus onderzoeken'* (Vacaturehouder, 2016).

Vacaturehouders erkennen arbeidsmarktdiscriminatie als maatschappelijk probleem, maar hebben het idee dat dit probleem binnen gemeente Zwolle niet aan de orde is. *'Ik heb zelf het gevoel dat het helemaal niet speelt. Wanneer ik naar deze organisatie kijk, zie ik dat echt niet. In de teksten niet, in de gesprekken aan de koffietafel niet en in de gesprekken met collega's niet. Ik snap wel waarom we dit als gemeentelijke organisatie*

Datum 30 maart 2017
Ons kenmerk Proef anoniem solliciteren

moeten doen'. Als organisatie moet gemeente Zwolle aandacht hebben voor maatschappelijke problemen zoals arbeidsmarktdiscriminatie. Volgens de vacaturehouders moet gemeente Zwolle deze vorm van discriminatie bestrijden op een manier die passend is bij gemeente Zwolle. *'Wat mij betreft moeten we ons focussen op de kern en niet de symptomen bestrijden, zoals we in zekere zin doen met anoniem solliciteren'* (Vacaturehouder, 2016).

De meningen van de potentiële vacaturehouders, die tijdens een managementdialoog opgehaald zijn, sluiten hier op aan (zie bijlage IV). Tijdens deze managementdialoog is aan de aanwezige leidinggevenden gevraagd om kleur te geven aan vier stellingen over het vervolg van de proef anoniem solliciteren (verlengen, stopzetten, invoeren of anders). De leidinggevenden zijn van dat:

- I. We de proefperiode met het instrument anoniem solliciteren moeten beëindigen.

De potentiële vacaturehouders zijn van mening dat we de proefperiode met dit instrument moeten beëindigen. Een reden hiervoor is dat men twijfelt aan de toegevoegde waarde van het instrument en daarom andere oplossingen voor het probleem zouden willen inzetten dan het instrument anoniem solliciteren. Daarnaast legt het anonieme sollicitatieproces beperkingen op, zo is er minder waardering en ruimte voor creativiteit en maakt dit instrument positieve discriminatie onmogelijk.

- II. We de proef met het instrument anoniem solliciteren moeten verlengen.

Het verlengen van de proef wordt door de vacaturehouders genoemd als eventuele vervolgstap. Potentiële vacaturehouders geven hiervoor verschillende redenen aan. Men vindt de proefperiode te kort, waardoor er nog te weinig ervaring is opgedaan met het instrument. Daarnaast zou het instrument de kans moeten krijgen om optimaal te functioneren. Het proces kan volgens de vacaturehouders verbeterd worden: minder tijdrovend en de kinderziektes er uit.

6.3 het advies van HR-adviseurs

Het merendeel van de HR-adviseurs geeft de voorkeur aan het verlengen van de proef om een beter beeld te krijgen in hoeverre dit instrument bijdraagt aan de geformuleerde doelen. Wanneer de proef verlengd wordt is goede en tijdige ondersteuning vanuit HR en ONS een pre. Zonder deze (extra) ondersteuning is het voor de HR-adviseurs niet werkbaar om deze proef voort te zetten.

Daarnaast wordt ook het stoppen van de proef genoemd, omdat het instrument geen toegevoegde waarde biedt. Door maatwerk te leveren en het werving- en selectieproces te verbeteren is HR van toegevoegde waarde volgens de HR-adviseurs.

6.4 samenvattend

Samenvattend kan gesteld worden dat er vanuit de verschillende actoren een lichte voorkeur is voor het beëindigen van de proefperiode. De doelen die gemeente Zwolle met dit instrument onderzoekt worden volledig onderschreven, maar bij het middel

Datum 30 maart 2017
Ons kenmerk Proef anoniem solliciteren

plaatsen de betrokkenen vraagtekens. De focus moet liggen op het voorkomen van arbeidsmarktdiscriminatie, onbewuste uitsluitingen en het bieden van gelijke kansen op de arbeidsmarkt. Op dit moment ligt de focus bij het instrument anoniem solliciteren teveel op het bestrijden van symptomen.

7 Advies

De uitkomsten van de monitor schetsen geen overtuigend beeld om één scenario als vervolgstap te adviseren. Uit de monitor blijkt dat de betrokken actoren een lichte voorkeur hebben voor het beëindigen van de proefperiode. Daarnaast wordt door de HR-adviseurs en (potentiële) vacaturehouders aangegeven dat de ervaringen die ze in de proefperiode hebben opgedaan te beperkt zijn om een gefundeerde uitspraak over dit instrument te doen. Het verlengen van de proef wordt daardoor ook gezien als wenselijke vervolgstap. Deze twee scenario's zijn daarom nader uitgewerkt.

7.1 scenario I

De proefperiode beëindigen én ons werving- en selectieproces verbeteren rekening houdend met de doelen die gemeente Zwolle met deze proef beoogt.

Het merendeel van de actoren is van mening dat anoniem solliciteren niet dé oplossing is om arbeidsmarktdiscriminatie te voorkomen, onbewuste uitsluitingen tegen te gaan en gelijke kansen te bieden. De effecten van het instrument verdwijnen namelijk wanneer de anonimiteit wordt opgeheven. Teruggaan naar de 'oude manier' van solliciteren zien de vacaturehouders en HR-adviseurs niet als een optie. De proefperiode heeft namelijk interessante en waardevolle inzichten opgeleverd bij zowel de sollicitanten, vacaturehouders en HR-adviseurs. Deze inzichten moeten volgens de actoren verwerkt worden in de werving- en selectieprocessen van gemeente Zwolle:

- a) Aandacht voor bewustwording van processen omtrent arbeidsdiscriminatie en onbewuste uitsluitingen bij zowel bij interne als externe vacatures. De rol van impliciete stereotypering is hier een voorbeeld van.
- b) Afspraken met Talentenregio omtrent interne voorrang bij sollicitaties opnieuw afwegen. *'We vissen via Talentenregio telkens in dezelfde vijver, hierdoor komen er minder mensen echt van buiten naar binnen bij onze organisatie. Deze regel draagt niet bij aan het streven naar diversiteit'* (Vacaturehouder, 2016).
- c) Ons sollicitatieformulier verbeteren: duidelijker, eigentijdser en passend bij ons als werkgever.
- d) Per functie afwegen welke informatie van de sollicitant gevraagd wordt. Bijvoorbeeld: doet geslacht of leeftijd er toe?
- e) Onze vacatureteksten verbeteren: aansprekender en passend bij ons als werkgever.
- f) Onze manier van werven verbeteren: de juiste doelgroepen bereiken door vindbaar te zijn via Google en andere online media (vakbladen, social media).
- g) Onze manier van selecteren verbeteren: werken met casussen, verschillende mensen in de selectiecommissie laten plaatsnemen, methode advies- en selectiecommissie herzien.
- h) Tijdige en heldere informatievoorziening richting de sollicitanten met oog voor *candidate experience marketing*.

7.2 scenario II

De proefperiode verlengen én het anonieme sollicitatieproces verbeteren.

Een deel van de vacaturehouders en HR-adviseurs is van mening dat de proefperiode te kort was om gefundeerde uitspraken over dit instrument te doen. Zij pleiten daarom voor verlenging van de proefperiode.

Wanneer gemeente Zwolle de proef verlengt, moet het proces op verschillende onderdelen verbeterd worden:

- a) Het sollicitatieformulier verbeteren: meer invulvelden (zoals nevenactiviteiten en hobby's), betere informatievoorziening richting de sollicitanten, de functionaliteit 'automatisch opslaan' invoegen.
- b) Het kandidatenrapport verbeteren: overzichtelijker, minder handwerk en sneller leveren aan de vacaturehouder.
- c) De afweging om deze proef niet voor interne vacatures te laten gelden gezamenlijk herzien.
- d) De gestelde eisen in de vacaturetekst kunnen toetsen, zoals het aantal jaren werkervaring binnen een bepaalde functie.
- e) Ruimte bieden aan een kandidaat om zich te profileren.

Datum 30 maart 2017
Ons kenmerk Proef anoniem solliciteren

Literatuurlijst

Aslund, O. & Nordstrom Skans, O. (2007). Do anonymous job application procedures level the playing field?

Boeije, H. (2014). Analyseren in kwalitatief onderzoek. Boom Lemma Uitgevers: Amsterdam.

Bloemers, W. & Tempelaar, A. (2008). SMART selecteren: personeelsselectie in de multiculturele samenleving. Uitgeverij Business Contact: Amsterdam.

Blommaert, L., Coenders, M., Tubergen, F. van., (2013). Ethnic Discrimination in Recruitment and Decision Makers' Features: Evidence from Laboratory Experiment and Survey Data using a Student Sample. Via DOI 10.1007/s11205-013-0329-4.

Braun, D. & Kramer, J. (2015). De corporate tribe. Vakmedianet: Deventer.

College voor de Rechten van de Mens. (2013). Literatuuronderzoek: De juiste persoon op de juiste plaats.

Gemeente Den Haag. (2016). Effecten van de pilot anoniem solliciteren.

Gemeente Nijmegen. (2007). Evaluatie 'anonimiseren van sollicitatiebrieven'.

Gladwell, M. (2012). Het beslissende moment. Business contact.

Gladwell, M. (2015). Intuïtie. Business contact.

Hausknecht, J. P., Day, D. V., & Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 57, 639-683.

Huffcutt, A. I., & Roth, P. L. (1998). Racial group differences in employment interview evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 179-189.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2016). Monitor anoniem solliciteren.

Nijhof, A. & Wesseling, H. (2010). Human Resources in ethisch perspectief. Van Gorcum: Assen.

Nijhof, A., & Jeurissen, R. (2006). Editorial: A sensemaking perspective on corporate social responsibility: introduction to the special issue. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 316-322.

Radar & Art. 1 (2015). Factsheet: Anoniem solliciteren. Effectief tegen arbeidsmarktdiscriminatie?

Datum 30 maart 2017
Ons kenmerk Proef anoniem solliciteren

Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2015). Gedrag in organisaties. Pearson.

Sociaal Cultureel Planbureau. (2010). Discriminatiemonitor niet-westerse migranten op de arbeidsmarkt 2010.

Sociaal en Cultureel Planbureau. (2010). Liever Mark dan Mohammed? Onderzoek naar arbeidsmarktdiscriminatie van niet-westerse migranten via praktijktests.

Sociaal en Cultureel Planbureau. (2015). Op afkomst afgewezen. Onderzoek naar discriminatie op de Haagse arbeidsmarkt.

Sociaal-Economische Raad. (2014). Discriminatie werkt niet!

Stichting van de Arbeid. (2015). KENNISPLATFORM. Etnische, culturele en religieuze diversiteit.

TNS NIPO. (2007). Anoniem solliciteren: zinvol en wenselijk?

Datum 30 maart 2017
Ons kenmerk Proef anoniem solliciteren

Bijlagen

bijlage I: motie proef anoniem solliciteren

M 11-1



MOTIE: PROEF ANONIEM SOLLICITEREN BIJ DE GEMEENTE ZWOLLE

De gemeenteraad van Zwolle, bijeen op de raadsvergadering van 21 maart 2016:

Naar aanleiding van de beantwoording motie vreemd aan de orde- Arbeidsmarktdiscriminatie en het debat op 15 februari 2015:

Constaterende dat:

- discriminatie op de arbeidsmarkt nog veel voorkomt en het meest bij de brievenselectie¹;
- daardoor niet iedereen gelijke kansen heeft op de arbeidsmarkt;
- uitsluiting vaak onbewust gebeurt.

Van mening dat:

- de gemeente er alles aan moet doen om (onbewuste) discriminatie tegen te gaan
- De gemeente Zwolle werknemers dient te selecteren op vaardigheden en het optimaal ontplooiën van hun talenten;
- anoniem solliciteren een effectief instrument kan zijn om gelijke behandeling bij de brievenselectie te bevorderen;
- het verder ook kan leiden tot een diverser aanbod van sollicitanten en voor bewustwording binnen de organisatie;
- een proef met anoniem solliciteren door de gemeente tevens een stimulans kan zijn voor andere werkgevers om hiermee aan de slag te gaan;
- de gemeente een proef met anoniem solliciteren moet starten.

Roept het college op:

- nog voor de zomer een proef met anoniem solliciteren te starten;
- de resultaten te monitoren en deze te delen met de raad;

En gaat over tot de orde van de dag.

PvdA Patty Wolthof	VVD Johran Willegers	D66 Henk Schippers	SP Bert Sluijter
-----------------------	-------------------------	-----------------------	---------------------

¹ 'Labor Market Discrimination of minorities? Yes but not in job offers' (2011). Erasmus School of Economics. M. Bøg en E. Kranendonk.

Tegen: ChristenUnie, CDA en
Fractie Cern
Aangenomen 21-03-16

bijlage II: afwegingen en uitdagingen gedurende het proces

Afwegingen bij het vormgeven van het proces:

- Chatsessie: Via een openbare chatsessie stellen sollicitanten vragen. Zowel de vragen en antwoorden zijn zichtbaar voor iedereen. Vragenstellers stellen de vragen anoniem. De vacaturehouders antwoorden met de naam WerkenbijZwolle. Op deze manier beschikt iedere sollicitant over dezelfde informatie en bieden we gelijke kansen op basis van de informatievoorziening. Het telefonisch stellen van vragen aan de vacaturehouder was tijdens deze proef niet mogelijk.
- Youforce 'werving & selectie'³: HR-adviseurs en vacaturehouders kunnen gedurende deze proef niet in Youforce (tegel Werving & Selectie) en de gegevens van de sollicitanten bekijken. Op deze manier brengen we niemand in de verlegenheid om toch de kandidaten te bekijken gedurende de anonieme brievenselectie.
- Geen tippex: De sollicitanten vullen in het sollicitatieformulier de volgende informatie in: opleiding, werkervaring, motivatie. Deze informatie wordt vervolgens overhandigd aan de vacaturehouder middels een kandidatenrapport. Op deze manier wordt het handmatig weglakken van veel informatie beperkt.
- Sollicitatieformulier: Om de kosten voor deze proef zo laag mogelijk te houden, is aan ONS gevraagd de Easycruit-module (dit is de werving- en selectie module binnen YouForce) door Raet om te laten bouwen naar onze specificaties. Dat bleek slechts heel beperkt mogelijk binnen de standaard functionaliteiten van de module. Slechts een fractie van onze eisen konden ingeregeld worden, zie onderstaande tabel:

Wel gerealiseerde eisen	Niet gerealiseerde eisen
De tekst op de eerste pagina van het sollicitatieformulier aanpassen.	Namen van tabbladen in het sollicitatieformulier wijzigen.
Involveld 'periode' weghalen bij het tabblad 'opleiding en ervaring'.	Een hyperlink invoegen: www.werkenbijzwolle.nl/anoniem-solliciteren .
BSN nummer weghalen.	'Geslacht' omzetten naar 'aanhef' met drie aanklikopties: de heer, mevrouw, anders.
'Subcategorie' bij ervaring uit het template halen.	Een involveld 'afgerond' toevoegen met aanvinkmogelijkheden 'ja/nee' bij het tabblad 'opleiding en ervaring'.
'Functieomschrijving' aanvinken in het template van het sollicitatieformulier.	'Specialisatie' wijzigen in 'opleiding'
Uploadmogelijkheid 'motivatiebrief'	Een toelichtende tekst toevoegen

³ De HR-portal van gemeente Zwolle.

Datum

30 maart 2017

Ons kenmerk

Proef anoniem solliciteren

weghalen.	onder het invulveld 'motivatie'.
	Een maximum aantal woorden instellen bij het motivatieveld.
	Onder de knop 'bekijk sollicitatie' een toelichtende tekst toevoegen.
	Een extra alert knop achter de knop 'Sollicitatie versturen': 'Verstuur nu'.

• De sollicitatiecommissie ontvangt een geanoniseerd kandidatenrapport van ONS en kiest uit dit rapport de kandidaten die ze wil uitnodigen voor een sollicitatiegesprek. Vóór het eerste sollicitatiegesprek wordt de anonimiteit van de geselecteerde kandidaten opgeheven doordat ONS de cv's en motivatie voor deze geselecteerde kandidaten aan de selectiecommissie overdraagt. Er wordt in Youforce een duplicaatvacature gemaakt, en de kandidaten die worden uitgenodigd worden gekopieerd, zodat dit inzichtelijk is voor de commissieleden. De rest van de sollicitanten blijft anoniem, voor het geval er een tweede gespreksronde nodig is.

Operationele uitdagingen gedurende het proces:

•Sollicitatieformulier: De informatievoorziening over het invullen van het sollicitatieformulier richting de sollicitanten bleek onvoldoende. Hierdoor vulden sollicitanten niet alle velden in en/of onvolledig. In overleg met ONS/Raet zijn de oplossingsmogelijkheden onderzocht. Extra informatie in het sollicitatieformulier plaatsen bleek op geen enkele wijze mogelijk. Daarom is onderaan de vacaturetekst een alinea over het anonieme sollicitatieformulier toegevoegd. Het effect hiervan was klein. We hebben dit opgelost door handmatig alle ingevulde informatie in de invulvelden te checken met de cv's.

•Kandidatenrapport: Het kandidatenrapport bleek vanuit Easycruit onvolledig te worden opgebouwd: bij kandidaten die bijvoorbeeld drie verschillende werkervaringen hadden ingevuld, gaf het kandidatenrapport er slechts één aan. Dit komt door een bouwfout van Raet. ONS is opdrachtgever aan Raet. ONS heeft Raet gesommeerd deze fout te herstellen, dit heeft echter weken in beslag genomen.

We hebben dit opgelost door handmatig kandidatenrapporten op te leveren: we checkten ieder CV met de informatie in het kandidatenrapport en vulden de ontbrekende informatie aan. Dit is tijdrovend en echter geen houdbare oplossing.

•Geen omwegen: Het is voor alle betrokkenen heel moeilijk om de stappen in het proces te volgen dan wel zich aan het proces te houden. Afwijkingen geven telkens problemen tot gevolg. Marieke Stenfert, Manon van Schot-Bouius en Anne Struik schuiven iedere maandagochtend bij het operationeel overleg van de HR-adviseurs aan, bespreken voortgang, problemen, oplossingen, vragen naar vacatures die er aan komen, met als doel om onderling van elkaar te leren.

•Chatsessie: De chatfunctie op de jobsite werkenbijzwolle.nl liep de eerste keer vast. Dit kwam doordat de server overbelast was door de vele bezoekers op onze jobsite. Dit lag

Datum 30 maart 2017
Ons kenmerk Proef anoniem solliciteren

buiten onze invloedssfeer en is inmiddels opgelost doordat onze site nu niet meer op één maar op elf servers draait.

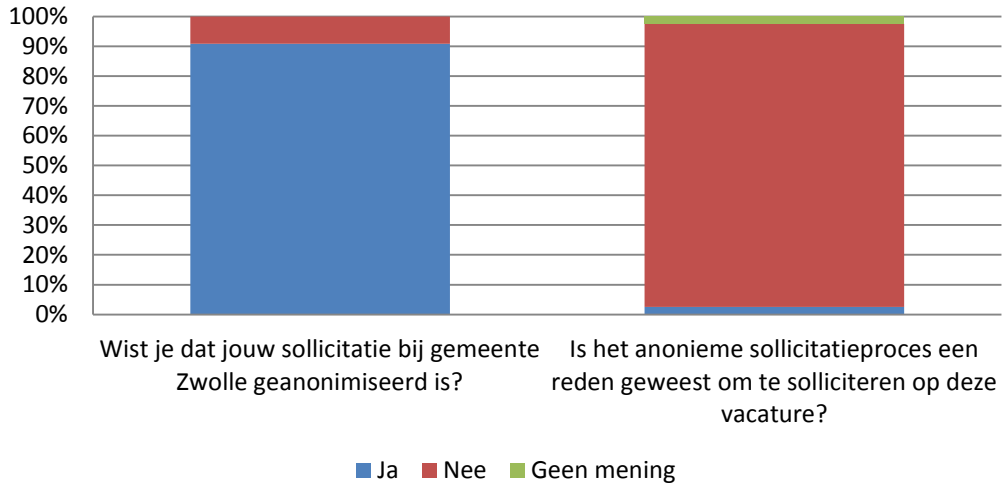
Tijdens de tweede chatsessie waren de chatters niet anoniem. De oorzaak hiervan was een update van één van de onderdelen op de jobsite door websitebouwer Impres. Deze update is naderhand niet goed getest. Hierdoor was de chatfunctie niet goed ingesteld. Dit lag buiten onze invloedssfeer en intussen opgelost. Inmiddels loopt de chatfunctie naar behoren.

Daarnaast bleek dat niet alle vacaturehouders in staat zijn aansluiting te vinden bij de doelgroep in hun manier van communiceren via de chat. Daarom sluit HR aan bij de chatsessie te zorgen dat de communicatie verloopt passend bij ons als werkgever, dit kost echter tijd.

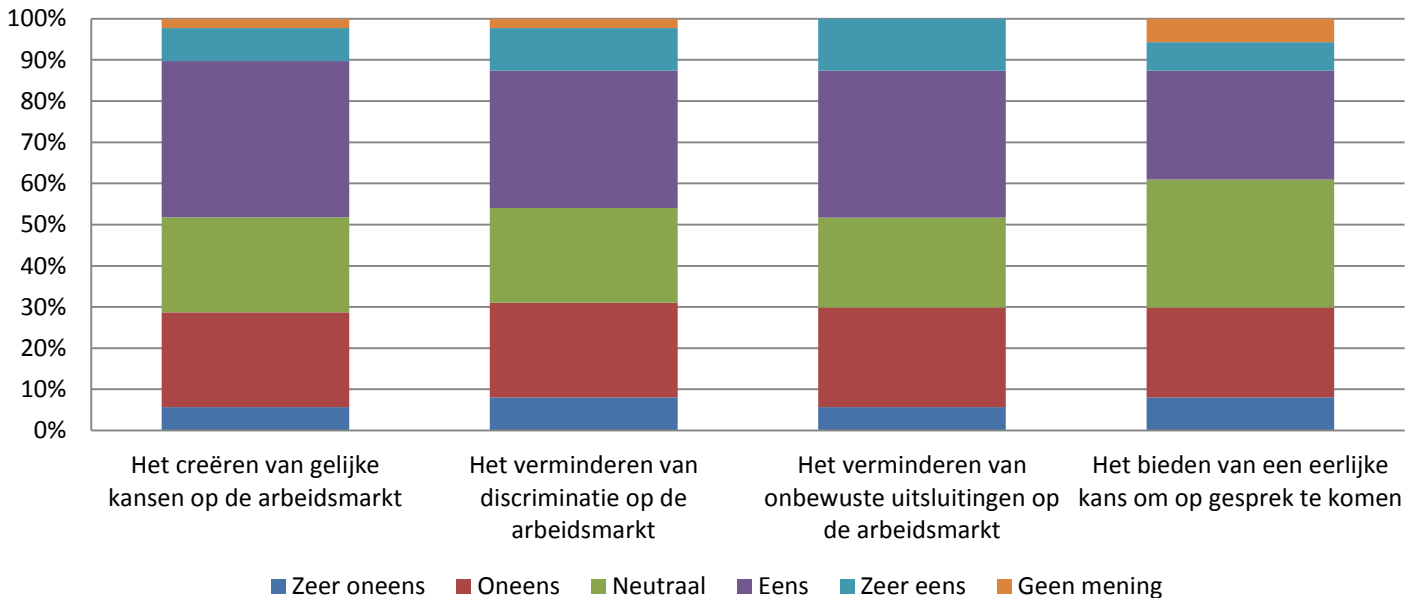
•Honderden reacties op een vacature: De chatfunctie is niet ingericht op tientallen vragen van tientallen chatters tegelijk. De vragen en antwoorden zijn bij zulke aantallen erg onoverzichtelijk weergegeven. Op een vacature ontvingen we 408 reacties. Door het handmatige werk bij het opstellen van het kandidatenrapport heeft dit vijf volle werkdagen in beslag genomen.

bijlage III: enquêteresultaten sollicitanten

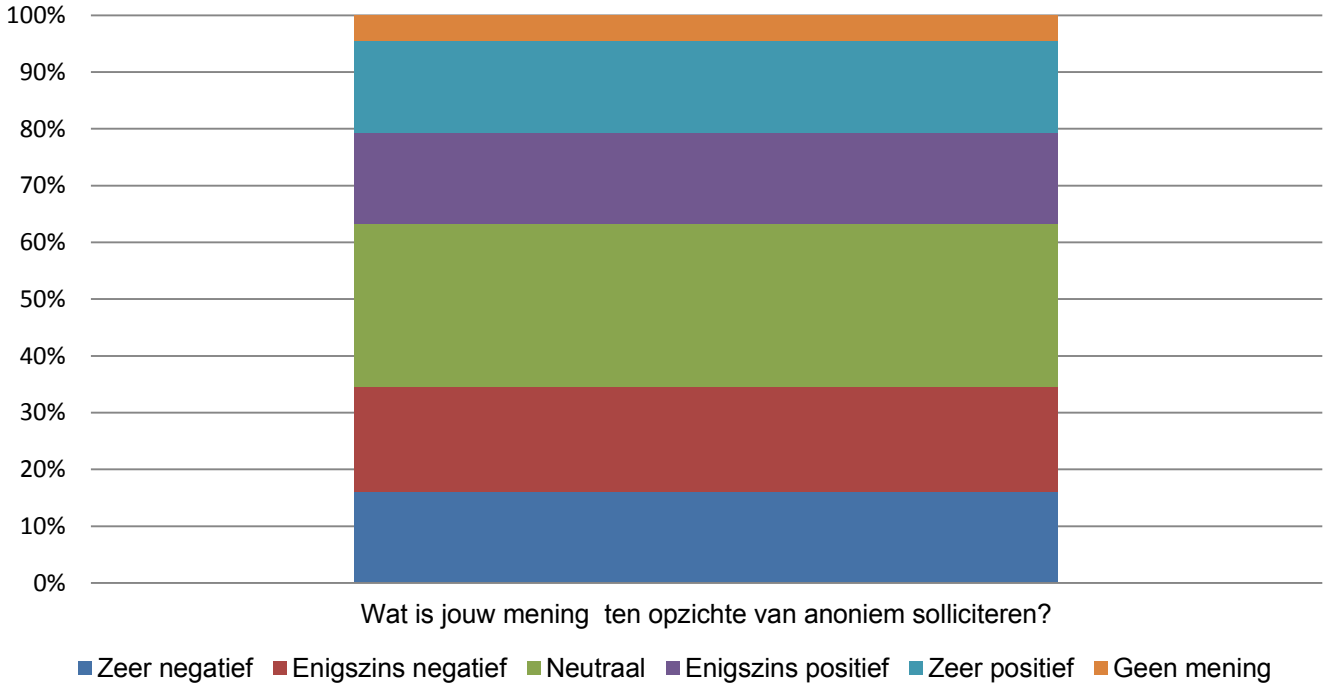
Figuur 1.



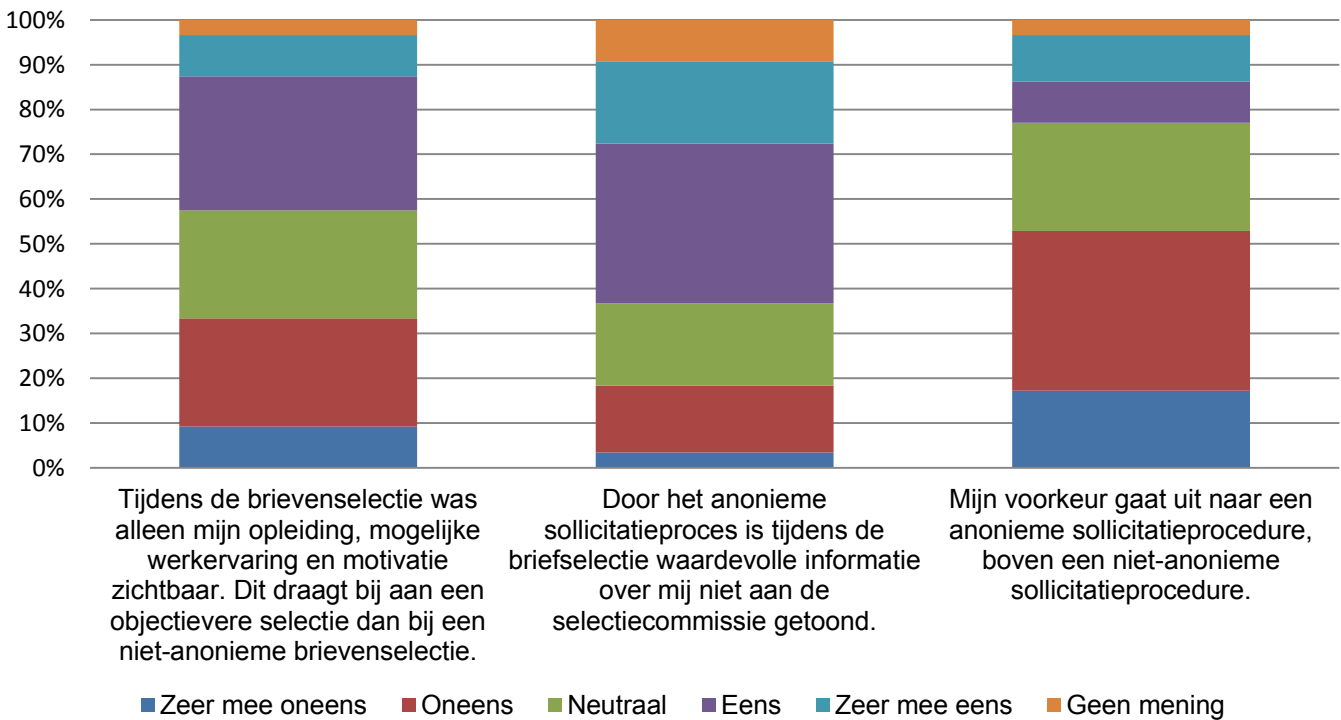
Figuur 2. Anoniem solliciteren draagt bij aan...



Figuur 3.



Figuur 4.



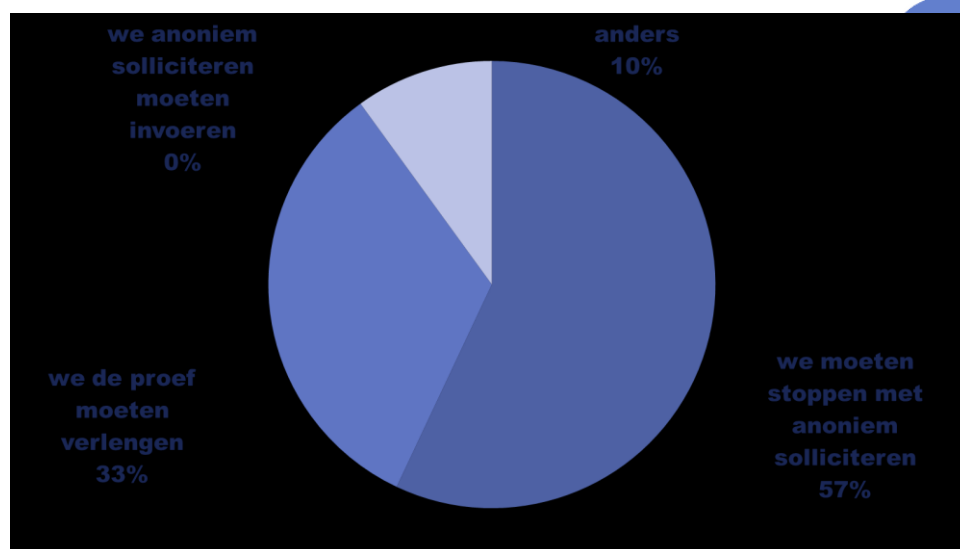
Tijdens de briefselectie was alleen mijn opleiding, mogelijke werkervaring en motivatie zichtbaar. Dit draagt bij aan een objectievere selectie dan bij een niet-anonieme briefselectie.

Door het anonieme sollicitatieproces is tijdens de briefselectie waardevolle informatie over mij niet aan de selectiecommissie getoond.

Mijn voorkeur gaat uit naar een anonieme sollicitatieprocedure, boven een niet-anonieme sollicitatieprocedure.

bijlage IV: uitkomsten managementdialoog 16 maart 2017

Voorafgaand aan de managementdialoog is aan de deelnemers gevraagd door een stemming zijn/haar mening te delen over het vervolg van de proef anoniem solliciteren. Veertig procent van de afdelingshoofden en sectiehoofden heeft een stem uitgebracht. De uitslag van de stemming is in figuur 5. weergegeven:



Figuur 5. Resultaat enquêtevraag managementdialoog 16 maart 2017

Bij de keuzemogelijkheid 'anders' zijn de volgende opmerkingen toegevoegd:

- aangepast invoeren
- kijken naar een ander werkproces om hetzelfde doel te bereiken.

Vervolgens is aan de aanwezigen tijdens de managementdialoog gevraagd om kleur te geven aan de verschillende standpunten:

Ik vind dat we anoniem solliciteren moeten invoeren, omdat...

- a. Het verrassende uitkomsten oplevert.
- b. De basisgedachte goed is. Het moet worden verfijnd op basis van onze ervaringen.
- c. In de basis een goed idee dat een kans verdient.
- d. Er vooral ook jonge mensen door aangesproken lijken te worden.
- e. Dit vertrouwen in de gemeentelijke overheid als werkgever doet groeien.
- f. Arbeidsmarktdiscriminatie nu eenmaal bestaat en we dat willen doorbreken.
- g. Het meer gelijke kansen biedt voor iedereen.

Ik vind dat we de proef moeten verlengen, omdat....

- a. Ik er een positieve ervaring mee heb. Verrassend en confronterend om te ervaren hoe je selecteert.
- b. De 'foutjes' kunnen er dan worden uitgehaald.

- c. We het de tijd moeten geven om te verbeteren. De 'basisgedachte' is goed.
- d. Er nog te weinig ervaring is opgedaan.
- e. We dan een beter beeld hebben of het daadwerkelijk oplevert wat we willen: gelijke kansen en voorkomen van arbeidsmarktdiscriminatie.
- f. Maar we moeten wel bezien hoe we de grotere overhead (meer tijd nodig voor procedure) kunnen 'handelen'.
- g. De sollicitanten moeten wennen en goede instructies moeten krijgen.
- h. Voor dit soort processen om 'in te slijten' tijd nodig is. De proefperiode was te kort.
- i. We nog meer moeten experimenteren over het 'hoe'. Huidige vorm voldoet niet.
- j. Nog niet iedereen er mee gewerkt heeft.
- k. Ook tijdens interne procedures moeten experimenteren met dit instrument.

Ik vind dat we de proef anoniem solliciteren moeten stoppen, omdat...

- a. Het geen toegevoegde waarde heeft.
- b. Het erg omslachtig is.
- c. We de doelgroepen die we willen niet vinden.
- d. Ik het gevoel heb dat ik wat heb laten liggen.
- e. We andere oplossingen voor het probleem moeten inzetten dan anoniem solliciteren.
- f. Het ingewikkeld is. Door anoniem solliciteren mis je makkelijk essentiële informatie.
- g. Het niets toevoegt.
- h. Het ook positieve discriminatie uitsluit.
- i. Er minder waardering is voor creativiteit.
- j. Nee, dat is terug naar af. Ik vond het verassend leuk!
- k. Je kunt je afdeling geen afspiegeling laten zijn van wat je nodig hebt.

Anders, namelijk...

- a. Niet bang zijn, het is verassend.
- b. Minder tijdrovend maken.
- c. Ervaar en laat je verrassen.
- d. Niet alleen extern, maar ook proef doen bij intern (klussen e.d.).
- e. Doel is oké, vorm waarin we het doen niet.
- f. Het is minder tijdrovend omdat je niet alle brieven hoeft te lezen, maar compacte tekst.
- g. Huidige vorm te beperkt, nadenken over oplossing.
- h. De gedachte erachter prima. Luisteren naar collega's die ervaringen hebben en mogelijke vorm hierop aanpassen.