

# Inhoud

<b>Met dank aan</b>	<b>4</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>5</b>
<b>Summary</b>	<b>11</b>
<b>1    <b>Introductie</b></b>	<b>17</b>
1.1    De opdracht achter het onderzoek	20
1.2 <i>Good practices</i> : praktijken die tot werkgelegenheid leiden	20
1.3    Discriminatie: directe en indirecte discriminatie	22
1.3.1    Verwachtingen rondom directe discriminatie	23
1.3.2    Verwachtingen rondom indirecte discriminatie	24
1.4    Conclusies	27
<b>2    <b>Methodologie</b></b>	<b>29</b>
2.1    Semi-gestructureerde diepte-interviews	29
2.2    Meerkeuzevragen	31
2.3    Selectie van de uitzendbureaus	31
2.4    Beperkingen van het onderzoek	34
<b>3    <b>Hedendaagse selectiepraktijken en <i>good practices</i></b></b>	<b>36</b>
3.1    Selectieprocedures en praktijken van uitzendbureaus	37
3.1.1    'Standaard' selectiepraktijken	37
3.1.2    Is 'standaard' nog wel standaard? Hedendaagse praktijken van uitzendbureaus	38
3.2 <i>Good practices</i>	45
3.3    Tips van uitzendbureaumedewerkers voor sollicitanten	50
3.4    Conclusies	52

<b>4</b>	<b>Directe discriminatie, kennis van uitzendbureau medewerkers</b>	<b>55</b>
4.1	Discriminatiekennis van intercedenten en ander uitzendbureau personeel	55
4.2	Bekendere discriminatiegronden	57
4.3	Minder bekende discriminatiegronden	57
4.4	Conclusies	58
<b>5</b>	<b>Directe discriminatie, motivatie van uitzendbureau medewerkers</b>	<b>61</b>
5.1	Motivatie achter directe discriminatie	61
5.2	Economisch gewin van het uitzendbureau	62
5.3	Economisch gewin van het uitzendbureau personeel	65
5.4	Conclusies	66
<b>6</b>	<b>Indirecte discriminatie, selectiepraktijken die tot discriminatie leiden</b>	<b>68</b>
6.1	Statistische discriminatie	68
6.2	Werkgeversdiscriminatie	70
6.3	<i>Customer</i> discriminatie	72
6.4	Stereotypen en vooroordelen	76
6.5	<i>In-group</i> voorkeur	78
6.6	Conclusies	83
<b>7</b>	<b>Conclusie</b>	<b>84</b>
<b>8</b>	<b>Aanbevelingen</b>	<b>90</b>
8.1	Aanbevelingen voor de Gemeente Utrecht	90
8.2	Aanbevelingen voor de uitzendbranche en uitzendbureaus	92
	<b>Literatuurlijst</b>	<b>94</b>
	<b>Bijlagen</b>	<b>99</b>

# Met dank aan

Onze dank gaat uit naar:

De **Gemeente Utrecht** die zich inzet om gelijke kansen voor alle inwoners van Utrecht te waarborgen.

De dertien respondenten van verschillende **uitzendbureaus in de stad Utrecht** die hun medewerking hebben verleend aan het onderzoek.

**Dr. Meghan M. Sweeney** voor de steun die zij ons aangeboden heeft en het beschikbaar stellen van de vragenlijst die zij voor haar promotie in de Verenigde Staten heeft gebruikt.

**Dr. Sinan Cankaya** voor zijn advies en begeleiding tijdens dit onderzoek.

Aan de medewerkers van **Art.1 Midden Nederland** voor het delen van hun kennis rondom discriminatie in de uitzendbranche en het ontwerpen van de questionnaire om discriminatie wetgeving bij de respondenten te toetsen.

De **twee ex-intercedenten** met wie wij hebben gesproken voor hun tijd en het delen van hun ervaringen.

**Reinier Verhoef** voor zijn tijd en inzet als redacteur van dit rapport.

**Sterre Grootswagers** voor haar tijd en inzet tijdens het uitvoeren van de interviews.

**Arwen Hoogenbosch** voor haar tijd en inzet in de eerste fase van het onderzoek.

# Samenvatting

In opdracht van de Gemeente Utrecht heeft Inclusive Works onderzoek gedaan naar selectieprocessen van uitzendbureaus. Dit met het doel om enkele *good practices* te identificeren die een positieve bijdrage kunnen leveren aan de werkgelegenheid van minderheden.

Tevens vroeg de Gemeente ons om na te gaan of gehanteerde selectieprocedures van Utrechtse uitzendbureaus (onbewust) tot discriminatie (van minderheden) leiden. Hiervoor zijn interviews gehouden met medewerkers van dertien uitzendbureaus in Utrecht. Onder de ondervraagden zijn eigenaren van uitzendbureaus, intercedenten en managers.

Tijdens de interviews hebben wij de respondenten gevraagd om ons uitgebreid te vertellen hoe zij mensen werven, beoordelen en plaatsen. Ook is een aantal vragen gesteld die inzicht verschaffen in de mate waarin de keuze voor een kandidaat-uitzendkracht de functie en functie-eisen reflecteert. Na het interview vroegen wij de respondenten om tien meerkeuzevragen in te vullen. Elke meerkeuzevraag bestond uit een discriminatiecasus met vraag en een aantal mogelijke antwoorden. De antwoorden van de respondenten geven een indicatie over de kennis die zij bezitten over discriminatiewetgeving en de toepassing daarvan in de praktijk. Tenslotte legden wij de respondenten nog een meerkeuzevragenlijst voor. In deze laatste vragenlijst hebben de respondenten aangegeven hoe ze in hun dagelijks werk handelen en hoe ze over de kennis en competenties van bepaalde groepen denken.

De interviews hebben inzichten gegeven in de gehanteerde selectieprocedures en in een aantal *good practices* die uitzendbureaus hebben ontwikkeld. Ook hebben wij tips verzameld die uitzendbureaumedewerkers aan jongeren willen geven. Daarnaast kregen wij een indicatie van de discriminatiekennis van uitzendbureaumedewerkers en van hun motivatie om aan directe discriminatie mee te werken. Ten slotte gaven de interviews inzicht in hoe, in sommige gevallen, de gehanteerde selectieprocedures tot indirecte discriminatie leiden.

## **Good practices van uitzendbureaus**

Uitzendbureaus die de kandidaten in hun bestand goed kennen, lijken met meer effectiviteit en overtuiging kandidaten aan werkgevers voor te stellen. Zij spreken hun steun voor de kandidaten sterker uit dan anderen uitzendbureaus, ongeacht de vraag van de werkgever en de achtergrond van de kandidaat.

Een aantal uitzendbureaus vult hun selectieprocedure aan met tests. Sommige gebruiken de STAR-methodiek tijdens het interview. Deze praktijken leveren feitelijke informatie die minder gevoelig is voor de interpretatie van intercedenten. Daarnaast coacht een uitzendbureau de waardoor ze zichzelf beter bij een werkgever presenteren. De feitelijke informatie en investering in de kandidaat in de vorm van coaching stelt uitzendbureaus in staat om een goede match te maken en zo achter hun kandidaten te staan.

Duidelijk communiceren is ook een *good practice*. Denk hierbij aan het geven van feedback en het uitspreken van verwachtingen, door uitzendbureau ten aanzien van de kandidaat en vice versa. Uitzendbureaumedewerkers geven aan dat dit alléén kan gebeuren wanneer de kandidaat-uitzendkracht hiervoor ontvankelijk is.

### Tips voor kandidaat-uitzendkrachten

De voorwaarden die de intercedenten stellen om *good practices* te kunnen uitvoeren, brengen ons op een aantal tips die zij hebben gegeven voor kandidaat-uitzendkrachten. Deze tips zijn in het bijzonder bedoeld voor jonge mannen die via het uitzendbureau werk zoeken :

- Maak een goede eerste indruk door actief over te komen. Dit wordt onder andere bereikt door een sterke handdruk te geven en iemand in de ogen te kijken.
- Kom alléén naar het uitzendbureau, zonder boodschappentassen, eten of drinken, en met de CV in de hand.
- Laat je enthousiasme zien tijdens het (telefoon)gesprek door positief te reageren op functies, zelfs als het een makkelijke functie betreft.
- Zie het uitzendbureau als een werkgever en gebruik elk gesprek als een kans om je sollicitatievaardigheden te oefenen. Heb een open houding, vraag naar wat je volgende keer beter kunt doen, laat zien dat je wilt leren zodat de intercedenten feedback aan je willen geven.
- Wees prettig en beleefd en wek op die manier vertrouwen.
- Zie er representatief uit door gewassen en geschoren naar het uitzendbureau te komen. Met schone nagels en tanden, fatsoenlijke kleren en geen zichtbare tatoeages, piercings of gouden tanden. Ga liever 'overdressed' dan niet.

### Directe discriminatie

In de afgelopen jaren is discriminatie in de uitzendbranche vaak onderwerp van aandacht geweest. Deze aandacht heeft ervoor gezorgd dat uitzendbureaumedewerkers serieus nadenken over discriminatie en in hoeverre hun handelingen tot discriminatie kunnen leiden. Dit uit zich in de intentie van meerdere uitzendbureaumedewerkers om niet mee te (willen) werken aan

discriminatoire verzoeken. Daarnaast uit het zich in de manier hoe uitzendbureaumedewerkers hun selectiemechanismen en keuzes verantwoorden. Namelijk op een manier dat deze geen, of zo min mogelijk, discriminatiegronden overtreden.

Om directe discriminatie te kunnen voorkomen is het noodzakelijk dat uitzendbureaupersoneel **kennis heeft over discriminatiewetgeving** en hoe deze in de praktijk toegepast dient te worden. Wij verwachten dat wanneer uitzendbureaumedewerkers hier de nodige kennis over hebben, ze in staat zijn om niet te discrimineren. Met behulp van elf discriminatievragen hebben wij de discriminatiekennis van uitzendbureaumedewerkers getest. Er bestaan grote verschillen in de antwoorden van de respondenten. Eén respondent wist bijna alle vragen goed te beantwoorden (negen juiste antwoorden van elf vragen). Twee respondenten gaven acht juiste antwoorden. Nog twee beantwoordden zevenvragen goed en vier personen hadden er vier goed. Eén respondent gaf slechts drie juiste antwoorden en de persoon met het hoogste aantal fouten had slechts twee vragen goed. Het gemiddelde aantal juiste antwoorden was zes, net iets meer dan de helft van de vragen.

Maar kennis is niet voldoende. Uitzendbureaomedewerkers moeten ook niet *willen* discrimineren. Daarom hebben wij gekeken naar nog twee mogelijke redenen of motivaties voor directe discriminatie. Eén van deze is **taste-based discriminatie**, of de uitsluiting van minderheden omdat een werkgever weezin tegen minderheden heeft. In dit onderzoek is *taste-based* discriminatie bij voorbaat uitgesloten. Niet omdat wij ervan uit zijn gegaan dat niemand (in de uitzendbranche) *wil* discrimineren, maar omdat de verwachting is dat de respondenten niet zullen toegeven te willen discrimineren.

Met deze verwachting in ons achterhoofd, hebben wij vooral gekeken in hoeverre directe **discriminatie het gevolg is van economisch gewin**. Economisch gewin **van het uitzendbureau** is de meest voorkomende reden voor directe discriminatie (van minderheden). Alle respondenten hebben aangegeven dat zij graag zien dat werkgevers hun kandidaten kiezen boven die van andere uitzendbureaus. Een aantal heeft ook aangegeven, als gevreesd wordt de klant kwijt te raken, mee te werken aan een discriminatoir verzoek. Toch hebben de meeste respondenten aangegeven dat, om hun kandidaat te plaatsen, zij niet altijd aan discriminatoire verzoeken hoeven mee te werken. Veel respondenten geven aan dat zij niet meewerken aan discriminatoire verzoeken. Bij het ontvangen van zulke verzoeken gaan ze 'het gesprek aan'. Daarbij geven ze aan waarom een kandidaat de juiste persoon is of hoe ze de vacature zonder discriminatie kunnen invullen. Het resultaat is dat de respondenten niet ingaan op discriminatoire verzoeken én zij hun klant niet kwijtraken. Elf van de dertien uitzendbureaomedewerkers gaan volgens eigen zeggen zo te werk.

Voor het uitvoeren van het onderzoek verwachtten wij ook dat **economisch gewin van het uitzendbureaupersoneel** een reden is voor directe discriminatie (van minderheden). Met economisch gewin van het personeel denken wij aan het behalen van targets die tot salarisverhogingen kunnen leiden. Dit zou de bereidheid om aan discriminatoire verzoeken mee te werken kunnen vergroten. Om dit na te gaan vroegen wij tijdens het interview naar de voortgangs- en evaluatiegesprekken van medewerkers, alsmede hun motivatie om bij het uitzendbureau te (blijven) werken. Wij leerden dat de meeste uitzendbureaus regelmatig evaluatiegesprekken met hun medewerkers voeren. Maar tijdens de evaluaties wordt er naar meer gekeken dan slechts targets. Meerdere factoren, zoals ervaring, competenties, inzetbaarheid, kennis et cetera worden ook meegenomen in een eventuele salarisaanpassing. Om deze redenen concluderen wij dat economisch gewin van het uitzendbureaupersoneel meestal niet als reden naar voren komt om (minderheden) direct te discrimineren.

Ondanks deze positieve resultaten hebben twee respondenten, een uitzendbureau-eigenaar en een manager, antwoorden gegeven die hier wel op wijzen. Daarom vermoeden wij dat verder onderzoek meer informatie kan leveren over een mogelijk verband tussen de economische positie van het uitzendbureaupersoneel en de bereidheid om aan discriminatoire verzoeken mee te werken.

### **Indirecte discriminatie**

De informatie uit de interviews en de tweede set meerkeuzevragen hebben wij gebruikt om na te gaan in hoeverre de zes verwachtingen omtrent indirecte discriminatie juist zijn. Indirecte discriminatie vindt plaats, in deze context, als de intercedent denkt neutrale selectiemethodieken te hanteren en functie-gerelateerde selectiekeuzes te maken, maar deze resulteren in de uitsluiting van (vele leden van minderheids)groepen. Er zijn meerdere indicaties gevonden van indirecte discriminatie.

**Statistische discriminatie**, of het maken van oordelen over individuen (van een minderheidsgroep) aan de hand van inschattingen gebaseerd op zichtbare kenmerken, komt bij sommige uitzendbureaus voor. Dit ondanks het feit dat het werk van uitzendbureaus voor een deel bestaat uit het verzamelen van informatie over kandidaat-uitzendkrachten. Een aantal respondenten heeft aangegeven mensen ongeschikt te vinden aan de hand van een 'eerste indruk' of zichtbare kenmerken zoals ras (huidskleur, afkomst, nationale of etnische afstamming), geslacht, leeftijd, uiterlijk of een combinatie hiervan.

**Werkgeversdiscriminatie**, of het risicomijdend gedrag van werkgevers om minderheden niet aan te nemen door eerdere negatieve ervaringen, is gevonden in ons onderzoek. Dit uitte zich in zowel het niet aannemen van sommige minderheden als in het juist wel willen aannemen van sommige minderheden (door positieve ervaringen). Ook werd vaker op een negatieve manier over jongeren gesproken, met name jonge mannen. Bij discriminatoire verzoeken van werkgevers worden negatieve ervaringen als reden gegeven voor hun verzoek. Intercedenten honoreren deze verzoeken soms.

**Customer discriminatie**, of discriminatie van minderheden omdat de klant (liever) niet in contact wil komen met minderheden, komt indirecte discriminatie het vaakst voor bij onze respondenten. Meerdere respondenten geven aan iemand te zoeken die 'in het team past' als één van de functie-eisen. In het team passen wordt vaak ingevuld als een persoon met dezelfde of een vergelijkbare achtergrond als de meerderheid van de werknemers in een team of op een afdeling. Op de vraag of de werkgever graag de homogeniteit van het team bewaart, wordt door de intercedenten vaak met 'ja' beantwoord. Een ex-intercedent legt dit als volgt uit. Het is beter voor het team, maar ook voor de nieuwe werknemer, om dezelfde achtergrond hebben. Zij zullen met elkaar kunnen opschieten en wij verwachten geen problemen. Dat zou niet het geval zijn wanneer wij een persoon met een minderheidsachtergrond sturen.

Toch is uit de antwoorden van de respondenten niet duidelijk wie de hoofdrol heeft in het aanzetten van *customer* discriminatie. Soms, zo zegt de intercedent, is dit de wens van de klant. Soms geven intercedenten (indirect) aan dat zij dit goede dienstverlening vinden, en daarom initiëren zij zelf een zoektocht naar een persoon die 'in het team past'.

Deze vorm van indirecte discriminatie vormt een gevaar voor sommige minderheden. Bij statistische discriminatie wordt een nieuw collega gezocht die (ongeveer) dezelfde kenmerken heeft als de bestaande werkende groep. Bij het continu zoeken naar die mensen van één groep, worden de arbeidskansen van mensen uit andere groepen kleiner. Dit kan een probleem zijn (in bepaalde sectoren) voor Nederlanders met een buitenlandse achtergrond, voor jonge mensen of juist oudere mensen, en ook voor de arbeidskansen van vrouwen.<sup>1</sup> Bovendien is het vermijden of overslaan van geschikte(re) kandidaten om hun (minderheids)achtergrond, discriminatie. Het lijkt, als wij kijken naar de antwoorden van onze respondenten, alsof weinig werkgevers én intercedenten hiervan op de hoogte zijn.

---

<sup>1</sup> <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/arbeidsmarkt-vogelvlucht/structuur-arbeidsmarkt/2006-arbeidsmarkt-vv-participatie-art.htm>



**Stereotyperingen en vooroordelen** komen voor bij sommige van onze respondenten. Toch geeft een aantal respondenten aan dat je uitspraken alléén voor één bepaald individu kunt maken. Ook lijken uitzendbureaumedewerkers geen concrete handelingen te koppelen aan hun vooroordelen over bepaalde minderheidsgroepen. Niemand heeft aangegeven een gehele groep niet te (willen) bemiddelen omdat zij stereotypen of vooroordelen bezitten. Eén respondent heeft aangegeven geen groep uit te sluiten, zelfs niet na een aantal negatieve ervaringen met minderheden van dezelfde groep. Zij geeft aan dat dit het gevolg is van het effect van interne audits.

***In-group voorkeur***, of favoritisme voor eigen groep en het toeschrijven van negatieve(re) kenmerken bij andere (minderheids)groepen, lijkt voor te komen bij het selecteren van kandidaat-uitzendkrachten voor een functie. Toch is het moeilijk om hierover harde uitspraken te doen. Slechts één respondent heeft duidelijk aangegeven dat zij op een sociaal-normatieve manier een aantal van de zachte kenmerken die zij zoekt bij kandidaat-uitzendkrachten invult. Nog één respondent heeft een referentie gemaakt over zijn eigen voorkeuren als het gaat om het selecteren van gepast personeel. Deze antwoorden geven een indicatie van voorkeur voor mensen met vergelijkbare (of herkenbare) gedragingen, omgangsvormen, ideeën et cetera als de intercedenten (de *in-group*). Ook heeft de overgrote meerderheid van de respondenten aangegeven te kijken naar subjectieve factoren, soms omdat deze relatie hebben tot de functie. Daarnaast laat een aantal respondenten weten dat ze 'leuke' mensen geschikter vinden, ook al heeft dit kenmerk geen relatie tot de functie.

# Summary

On behalf of the city of Utrecht, Inclusive Works conducted research on the selection procedures of temporary employment agencies in Utrecht. The goal of the research was to identify whether the selection procedures currently used by temporary employment agencies can make a positive contribution to the employment of minorities. Additionally, we tried to determine whether these selection procedures resulted in (indirect or unconscious) discrimination against minorities. To this end, interviews were held with the staff of thirteen agencies in the city of Utrecht: agency owners, managers and recruitment consultants.

During the interviews, we asked our respondents to describe comprehensively how they recruit candidates, how they assess them and how they choose who to place with a company. The answers to these questions provided insights into the extent to which the choice of candidate reflected the job requirements. After the interview, we asked our respondents to fill in a multiple choice questionnaire. Each multiple-choice question consisted of a discrimination case and different possible answers. The answers given by the respondents provided us with an indication of their knowledge of discrimination legislation and its practical application. Finally, we asked them to fill in another multiple choice questionnaire. In this latter one, respondents indicated, by choosing one of the multiple choice answers, how they act and make decisions in their daily work, in particular in relation to the knowledge and skills of certain minority groups.

The full interviews (including questionnaires) have provided insights into the selection procedures used by temporary agencies in the city of Utrecht, as well as a number of good practices that agencies have developed, which could be shared and used by the whole sector. Furthermore, the staff of various agencies gave a number of tips for applicants, in particular for youths. Through this research we have also gained an indication of the level of discrimination awareness among consultants and what motivates them to discriminate against minorities directly (or consciously). Finally, we now have an insight into how, in some cases, the selection procedures used by consultants result in indirect (or unconscious) discrimination against minorities.

## **Good practices by temporary employment agencies**

Temporary employment agencies that know the candidates in their database well seem to be more effective intermediaries between candidates and employers. Furthermore, they seem to express their support for their candidates to employers with more conviction than others agencies,

irrespective of the (ethnic or other minority) background of the candidate.

Some agencies use tests and other methods, such as STAR to add to their set of selection tools. One agency coaches their candidates from the very beginning, to ensure that they will be as successful as possible when interviewing for a job. Tests and other methods of acquiring factual information, in addition to the interview, enable temporary agency consultants to match candidates in a less biased way. In addition, they allow the consultant to support their choice of candidates with factual information. This will, again, enable them to express their support for their candidates with more conviction when confronted with the (discriminatory) preferences of an employer.

Giving feedback, and being clear about the expectations of the agency towards the candidate, is also regarded as good practice. The staff of various employment agencies indicated that this can only take place when the candidate is receptive to feedback.

### **Tips for candidates**

Consultants offered a number of tips to candidates seeking (temporary) employment. Most of the tips we received during the thirteen interviews were geared towards youths, in particular male youngsters:

- Make a pro-active first impression: this can be achieved by giving a strong handshake and looking into the consultant's eyes.
- Go to the temporary employment agency alone, without shopping bags. Do not enter eating or drinking, and have your CV handy.
- Show your enthusiasm during (telephone) conversations with consultants even if they approach you with inappropriate jobs.
- View the temporary employment agency as a real employer and regard every conversation as an opportunity to practice your application skills.
- Be open to feedback, ask what you can do better next time, and show that you want to learn.
- Pleasant and polite manners build confidence.
- Go to the temporary agency looking presentable, which is to say arrive bathed, clean shaven with clean nails and teeth, clean and decent clothes, and showing no visible tattoos, piercings or golden teeth. If unsure, go to the employment agency "overdressed" rather than underdressed.

## Direct discrimination

The attention that the temporary employment sector has received in recent years as a result of the high level of compliance with discriminatory requests, has ensured that consultants think seriously about discrimination and how their behaviour and actions can lead to discrimination. This is reflected in the intention of several consultants to reject discriminatory requests. This is also observable in the way consultants explain their selection mechanisms and justify their candidate choices - namely in a way that is not discriminatory.

To prevent direct discrimination it is necessary that agency employees **have knowledge of discrimination law and how to apply it in their work**. We expect that temporary employment consultants who have the necessary discrimination awareness and know how to apply this will be able to avoid discriminatory behaviour. We tested the discrimination knowledge of our respondents. There were big differences in their answers. One respondent was able to answer most questions correctly (9 correct answers out of 11 questions). Two respondents had eight correct answers. Two had seven correct answers and four had four correct answers. One respondent had only three correct answers and the respondent with the highest number of errors had only two correct answers. The average number of correct answers was six, just over half of all questions.

But knowledge is not sufficient to prevent discrimination. The consultant also needs to condemn discrimination. Or at least not want to behave in a discriminatory manner. For this reason we looked into two more possible reasons or motivations for direct discrimination. One of these is **taste-based discrimination**, or the exclusion of minorities as the result of an employer's aversion towards minorities. In this study, taste-based discrimination has been excluded in advance. Not because we assume that no employer, or temporary employment agencies, have an aversion towards minorities, but because we would not expect respondents (or their clients) to admit to discrimination based on an aversion to minorities.

With this expectation in mind, we have mainly looked into whether direct discrimination is the result of **expected economic gain**. From the interviews we have found that economic gain for the temporary employment **agency** is the most common reason for direct discrimination against minorities. All respondents indicated that they would like to see employers choose their candidates over those of a competitor. Some also indicated that if they feared losing their client, they would give in to a discriminatory request. However, most indicated that placing their candidate with an employer does not necessarily mean giving in to a discriminatory request. Most respondents said that they did not comply with discriminatory requests and that when they receive these, they 'have a good talk' with their client. They elaborated by saying that they explain why their candidate is the right person to fill the vacancy, despite their background. Or they

explain to employers how they can fill the vacancy without taking discriminatory grounds into account. Eleven of the thirteen respondents indicated that they do not lose their client as a result of not giving in to discriminatory requests.

When conducting this study we expected the economic gain of agency **staff** to be a motivating factor for engaging in direct discrimination against minorities. By economic gain we mean target achievement, which in turn leads to salary increases. This personal economic gain might increase the willingness of temporary agency staff to engage in discriminatory requests. To ascertain whether this was a factor, there were questions in the interview about staff progress and evaluation procedures. We used these questions to see whether staff evaluation was acting as an incentive to discriminate. Furthermore, we asked the thirteen respondents about their motivation to (continue to) work for the temporary employment agency, to see whether economic gain (increasing their salary) might be a motivational factor in their employment, and behind possible discriminatory behaviour. We found that most agencies conduct regular reviews or evaluations with their employees. But during their review, they are evaluated on more than targets. Several factors are assessed, such as experience, skills, employability, knowledge, et cetera. Many of these feed into a decision to adjust a consultant's salary. For this reason, we are unable to conclude that staff economic gain is motivating direct discrimination.

Despite these positive results, the answers of two respondents, an agency owner and a manager, make us suspect that further research is required in order to completely disprove a possible link between economic gain among agency staff and willingness to indulge discriminatory requests. The answers of these two respondents indicated that their own economic gain might be a reason for their willingness to comply with discriminatory requests.

### **Indirect discrimination**

The information from the interviews and the second set of multiple choice questions were used to assess six expectations about indirect discrimination. Indirect discrimination takes place, in the context of the temporary employment agency, if the consultant believes he / she is using neutral selection methods to make job-related choices, yet these methods result in the exclusion of (many members of) minority groups. We found several indications of indirect discrimination at temporary employment agencies in the city of Utrecht.

**Statistical discrimination**, or making judgments about an individual's performance based on visible characteristics (race, ethnicity, disability, et cetera), rather than based on knowledge of the individual, occurs in some employment agencies. This is despite the fact that the work of agencies consists, at least in part, of gathering information about candidates' skills, knowledge,

competencies, et cetera. A number of the respondents indicated that they found people to be unfit on the basis of their 'first impression'. This first impression was sometimes described as 'sloppy behaviour, forgetting to give a firm handshake', et cetera. But this description was also sometimes accompanied by visible characteristics such as race, gender, age and appearance, or a combination of these.

**Employer discrimination**, or the risk-aversion of employers when it comes to hiring minorities, due to previous negative experiences, was also found in our study. Negative experiences were presented as a reason for not hiring minorities. But, sometimes, positive experiences were also put forward as a reason to want to hire other minorities. Our respondents stated that most negative experiences happened with youths, especially young men. Some of our respondents clearly indicated that employers provided these negative experiences as a reason for their discriminatory request. And some such requests are complied with by consultants.

**Customer discrimination**, or discrimination against minorities due to the expectation that customers would rather not come into contact with minorities, was found to be the most common form of indirect discrimination amongst our respondents. The majority of our respondents told us that they look for someone who, besides all other job requirements, 'fits in the team'. Fitting in the team is often interpreted by our respondents as having the same or a similar background as the majority of workers in a team or organisation's department. When we asked whether the employer put this requirement forward to keep the homogeneity of the team intact, the consultants often answered 'yes'. If a team was made up of 90% women of a certain age and with a certain background, then consultants would look for another woman of that age group and same or similar background. An ex-consultant explained that it was better for the team, as well as the new employee, to have the same background. They would get along and they would not expect any problems. That would not be the case if they sent a person from a minority background.

However, the answers given by consultants made it unclear who had the leading role in starting customer discrimination. Sometimes the consultant's answer pointed to the employer, but sometimes consultants presented themselves (indirectly) as the initiators of 'this service', as they believed searching for a person who 'fits in the team' was synonymous with providing a 'good service' to the client. Unless the employer explicitly asked for a different kind of person, the consultants would look for someone with similar characteristics to those in the existing work force.

This form of indirect discrimination poses a big risk to some minorities. A new colleague is sought who has (more or less) the same characteristics and background as the existing working group. In

the continuous search for the same kind of people, the employment opportunities of other groups of people, such as minorities, become increasingly smaller. This can be a problem (in certain sectors) for minorities such as migrants, their children, for young people or for older people and also for the employment opportunities of women. Additionally, avoiding or bypassing appropriate candidates due to their (minority) background is an act of discrimination. Given the answers provided by our respondents, it seems that few employers and consultants are aware of this.

***Stereotypical and prejudicial attitudes*** are present in some of our respondents. But some respondents asserted that observations could only be made about a particular individual and not about a whole group. In addition, it seems that consultants do not act on stereotypes or prejudices about minority groups. Even if they have these, no concrete actions seem to be taken by consultants to exclude them. One respondent indicated that this is the result of internal audits whereby the organisation checks whether the consultant keeps providing a service to any individual regardless of their background.

***In-group preference*** or favouritism towards an individual's own group and ascribing negative characteristics to other (minority) groups, seems to take place when selecting candidates for a temporary position. Yet it is hard to reach definite conclusions about this kind of indirect discrimination, the reason being that only one consultant gave clear indications of in-group preference. The consultant acknowledged that when searching for a candidate she wants the candidate to have certain soft skills, and described these soft skills by making references to her own skills and behaviour. Another respondent made a reference to his own preferences, and those of his family, when it came to selecting appropriate staff. These answers give an indication of preference for people who have similar (or recognisable) behaviour, manners, ideas, et cetera as the consultants (the in-group). Additionally, the vast majority of respondents indicated that they looked to subjective factors, sometimes because these are required for the job. Nevertheless, a number of consultants indicated that they found appropriate 'likeable or enthusiastic' people more qualified for a job even if this characteristic had no relation to the job or the job requirements.

# 1 Introductie

De economie van Nederland is sinds de bankencrisis van 2008 erg wankel. Ondanks de groei in een aantal kwartalen van 2010 en 2011, verkeert de Nederlandse economie momenteel in een neerwaartse spiraal. In 2012 is ze met 0,9% gekrompen. Door de negatieve economische groei in het derde en vierde kwartaal van 2012 is Nederland voor de derde keer in korte tijd in een recessie beland. In Utrecht zijn de effecten hiervan sinds 2011 zichtbaar. "De arbeidsmarkt en de inkomenspositie van de inwoners van Utrecht is verslechterd. Het groeitempo van het aantal banen is lager, (...) de werkloosheid loopt op" (Gemeente Utrecht, 2013, p.10). De werkloosheid in Utrecht is het afgelopen jaar gestegen van 5,2% in 2011 naar 6,4% in 2012. Was het aantal werkzoekenden in Utrecht in augustus 2012 nog 7.081, in februari 2013 steeg dit aantal tot bijna 8.948. Ook nam het aantal aanvragen voor bijzondere bijstand toe in 2012, in vergelijking met dezelfde periode in 2011 (Gemeente Utrecht, 2013).

Tijdens een economische crisis maken werkgevers in toenemende mate gebruik van uitzendbureaus (Katz and Krueger, 1999; Ward Otoo, 1999; Houseman, Kalleberg and Erickcek, 2003; Joyce Nash and Romero, 2011). Bedrijven opteren voor uitzendkrachten om in te spelen op veranderingen in de arbeidsvraag zonder de kosten van het aannemen en ontslaan te hoeven maken (Joyce Nash and Romero, 2011). Daarbij minimaliseren werkgevers hun kosten door tijdelijke werknemers voor een bepaalde opdracht of periode in te huren. Werkgevers kunnen hoog- en laaggeschoolde arbeid blijven aantrekken zonder het risico dat ze hen moeten betalen als ze geen werk hebben (Katz and Krueger, 1999). Tevens vermindert het gebruik van uitzendkrachten de druk op bedrijven om de lonen voor bestaande medewerkers te verhogen (Houseman, Kalleberg en Erickcek, 2003).

Ward Otoo stelt vast dat de natuurlijke werkloosheid lager ligt indien beschikbare functies worden vervuld door tijdelijke werknemers: "De resultaten suggereren dat een toename van het aandeel van uitzendkrachten de natuurlijke werkloosheid met maar liefst een kwart procentpunt verlaagt" (Ward Otoo, 1999). Onderzoekers concluderen dat het gebruik van uitzendbureaus en soortgelijke organisaties direct (door hun matchingsrol, risico vermindering) en indirect (door lonen laag te houden voor bestaande werknemers) hebben bijgedragen aan een lagere werkloosheid in de jaren negentig.



Deze conclusies onderstrepen de positieve bijdrage van de uitzendbranche aan de werkgelegenheid tijdens een economische recessie. Als gevolg ziet de Gemeente Utrecht een positieve rol weggelegd voor de uitzendbranche, mits de branche haar werk goed doet. Om de uitzendbranche te ondersteunen, wil de Gemeente weten of er bijzondere initiatieven zijn die ervoor kunnen zorgen dat uitzendbureaus meer werkzoekenden aan het werk kunnen helpen.

Hoewel de Gemeente zich bewust is van de positieve bijdrage die uitzendbureaus kunnen hebben in de stedelijke werkgelegenheid, is zij tevens op de hoogte van de negatieve aandacht die de branche in de afgelopen jaren heeft gehad omtrent discriminatie. Sociaalwetenschappelijk onderzoek toont aan dat Nederlanders van buitenlandse afkomst ongelijk of nadelig worden behandeld op de arbeidsmarkt, omdat zij tot een bepaalde groepering behoren of tot een bepaalde groepering worden gerekend (Andriessen et al., 2007; Andriessen et al., 2010; Nievers en Andriessen, 2010). Het nadelig of ongelijk behandelen van mensen om deze redenen is een vorm van discriminatie (Köbben 1985; Veenman 1990, 2003).

### **Landelijk onderzoek**

Discriminatie door werkgevers is bijvoorbeeld geconstateerd in de Discriminatiemonitor 2010 van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) (Nievers en Andriessen, 2010). In dit onderzoek zijn gesprekken gevoerd met personeelsselecteurs<sup>2</sup> en medewerkers van intermediaire organisaties om na te gaan welke determinanten tot discriminatie leiden bij gelijke geschiktheid. De geïnterviewden refereren vooral aan de beperkte kwaliteiten, kwalificaties en vaardigheden van de sollicitanten, zoals gebrekkige Nederlandse taalvaardigheden. Er worden echter ook subjectieve<sup>3</sup> factoren genoemd, zoals presentatie, een te bescheiden houding, et cetera. Bovendien zijn factoren als het dragen van een hoofddoek of het hebben van een 'moslimbaard' als grond genoemd voor een afwijzing (Nievers en Andriessen, 2010). De geïnterviewde personeelsselecteurs vinden dat de redenen die ertoe leiden dat minderheden achterblijven, vooral bij de minderheden zijn te vinden.

---

<sup>2</sup> Personeelsselecteurs zijn professionals die mensen werven voor het bedrijf waarbij zij zelf werken, maar ook intermediaire professionals die voor meerdere organisaties werven.

<sup>3</sup> In Andriessen et al (2012) worden subjectieve factoren 'sociaal-normatieve vaardigheden' genoemd. Hiermee worden vaardigheden (en gedragingen) bedoeld die iemand als normaal en wenselijk ziet, en die door de meerderheid van de mensen in een samenleving als normaal en wenselijk worden gezien. Andriessen et al noemen "representativiteit, motivatie, sociale vaardigheden" (p. 37) als voorbeelden van sociaal-normatieve vaardigheden.

De onderzoeken van Loeters (2011) en Bakker (2011) tonen aan dat 77% van de benaderde uitzendbureaus meewerkt aan discriminatoire verzoeken indien bedrijven hierom vragen.<sup>4</sup> Dit gebeurt zonder te kijken naar de kwaliteiten van de kandidaten. Als wij de tien uitzendbureaus die aangeven dit onderscheid niet te mogen maken meetellen, maar wel bereid zijn een lijst met namen door te geven zodat de opdrachtgever zelf kiest wie hij aanneemt (intercedent legt het verzoek terug bij de aanvrager), dan komt dit percentage op 80%. Een extra 5,3% heeft hierin geen beslissing genomen (Loeters, 2011; Bakker, 2011). Met andere woorden, de intercedent heeft discriminatie niet afgekeurd, maar er ook niet aan meegewerkt. Soortgelijk onderzoek tussen 1986 en 1991 toont aan dat 94% van de intercedenten discrimineert. Discriminatie blijkt, na twintig jaar, nog steeds een hardnekkig probleem te zijn voor minderheden.

Eind 2012 heeft het SCP de resultaten van Loeters en Bakkers aangevuld met een onderzoek waarbij acteurs met verschillende etnische achtergronden, perfecte Nederlandse taalvaardigheden en precies hetzelfde CV bij uitzendbureaus solliciteerden naar werk. Zij werden getraind in wat zij moesten zeggen en hoe zij zich moesten gedragen. Er zijn online sollicitaties geweest, waarbij de acteurs online op een vacature reageerden en in-person sollicitaties, waarbij de acteurs langs het uitzendbureau gingen.

Door twintig acteurs zijn 460 bezoeken aan uitzendbureaus afgelegd; tien mannen en tien vrouwen. De twintig acteurs hadden vijf verschillende etnische achtergronden (autochtoon Nederlands, Surinaams-Nederlands, Antilliaans-Nederlands, Turks-Nederlands en Marokkaans-Nederlands). De autochtone werkzoekenden die het uitzendbureau bezochten hadden 46% kans om werk aangeboden te krijgen, in tegenstelling tot 28% bij niet-westerse werkzoekenden met hetzelfde CV. Niet-westerse mannen ondervonden meer discriminatie dan niet-westerse vrouwen. Met identieke CV's hadden niet-westerse vrouwen 33% kans om werk aangeboden te krijgen. Dit was 23% voor niet-westerse mannen. Uitzendbureaus maken onderscheid naar etnische achtergrond bij werkzoekenden met wie ze persoonlijk contact hebben: Turkse, Surinaamse en Antilliaanse werkzoekenden die bij het uitzendbureau langsgaan om werk te vinden, hebben minder kans om een baan aangeboden te krijgen dan autochtone Nederlandse werkzoekenden met identieke CV's. Opvallend is dat Marokkaanse Nederlanders evenveel kans hebben op baanaanbod als autochtone Nederlanders (Andriessen et al, 2011).

De conclusies van de verschillende onderzoeken wijzen erop dat discriminatie op basis van achtergrond, het behoren tot een bepaalde groepering of tot een bepaalde groepering te worden gerekend, de kansen van werkzoekenden op de arbeidsmarkt belemmeren. Een risico is tevens dat

---

<sup>4</sup> Voor het meten van discriminatie is een representatieve steekproef gebruikt.

wanneer er meer aanbod van werknemers is dan vraag naar, discriminatie op de arbeidsmarkt toeneemt (Andriessen et al., 2012).

### **1.1 De opdracht achter het onderzoek**

In opdracht van de Gemeente Utrecht onderzoekt Inclusive Works de (selectie)processen van uitzendbureaus die een positieve bijdrage kunnen leveren aan de werkgelegenheid van minderheden. Tevens wordt er gekeken naar gehanteerde selectieprocedures en hoe deze (onbewust) tot discriminatie (van minderheden) zouden kunnen leiden.

De betekenis van de term 'minderheden' varieert in verschillende contexten. Sinds 1930 wordt het begrip vooral gebruikt om sociale groepen aan te duiden die onderdrukt worden op basis van raciale, etnische, religieuze of andere kenmerken. Louis Wirth (1945) definieert minderheden als een groep mensen die vanwege hun fysieke of culturele kenmerken anders of ongelijk worden behandeld. De notie van minderheden heeft niet noodzakelijk betrekking op geringe aantallen. Ook beperken de sociale groepen zich niet tot louter fysieke of culturele kenmerken. In de jaren zeventig werden vrouwen en homoseksuelen ook als minderheden gezien. Het begrip duidt vooral op een machtsongelijkheid en verwijst naar groepen die worden belemmerd of uitgesloten van de belangrijke arena's in de samenleving.

In dit onderzoek wordt de term 'minderheden' gebruikt voor de volgende groepen, omdat deze categorieën momenteel moeizaam aansluiting vinden tot de arbeidsmarkt: Nederlanders van buitenlandse afkomst (oftewel etnische minderheden), ouderen, vrouwen en mensen met een functiebeperking. Gezien de resultaten van voorgaande onderzoeken en de hoge werkloosheidscijfers, staat de situatie van Nederlanders met een buitenlandse achtergrond centraal in dit onderzoek.

Het doel is om inzicht te krijgen in de kennis die intercedenten bezitten over discriminatiewet- en regelgeving. Ook wordt er gekeken of zij deze kennis in hun beroep weten toe te passen. Dit onderzoeken wij met tien vragen over discriminatiecasussen. Ook proberen wij de selectieprocedures inzichtelijk te maken door de factoren en determinanten die van invloed zijn op de beslissingen van de intercedent te verhelderen. Verder wordt nagegaan of de arbeidsomstandigheden van intercedenten (evaluaties, feedback, beloning, et cetera) van invloed zijn op deze besluiten (Sweeney, 2011).

### **1.2 Good practices: praktijken die tot werkgelegenheid leiden**

De uitzendbranche is een belangrijke schakel tussen werkzoekenden en bedrijven met (tijdelijke) vacatures. Een goed functionerende uitzendbranche kan 'vraag' en 'aanbod' koppelen en hierdoor

van belang zijn in de werkgelegenheid van een regio. Om deze reden wil de Gemeente Utrecht weten of uitzendbureaus in Utrecht *good practices* hanteren die eventueel gedeeld kunnen worden om werkzoekenden effectiever en efficiënter aan banen te helpen. Bepaalde uitzendbureaus zouden betere selectie- en plaatsingspraktijken kunnen toepassen bij de screening en plaatsing van mogelijke kandidaten.

### **Positieve praktijken of *good practices***

*Best practices* en *good practices* zijn bekende termen in verschillende sociale velden. Het begrip *best practices* verwijst naar initiatieven die in comparatief opzicht, bijvoorbeeld via een internationale vergelijking, tot buitengewone resultaten hebben geleid. De notie *good practices* wordt vaak gehanteerd voor hetzelfde doel. Instituties van de Verenigde Naties definiëren *good practices* als een subjectief criterium dat men toeschrijft aan initiatieven en methodieken die bovengemiddelde resultaten hebben opgeleverd.

*“Good practices can be assessed and documented using different methodologies with varying degrees of complexity and rigour. These methodologies can range from careful analysis of first hand experience by programme managers and partners, to programme or management reviews, to more in-depth case studies and consultations. All good practices are an attempt to better understand what works (and what does not work!), how, why and in what conditions.”*

(UNICEF)

In dit onderzoek zullen wij geen (internationale) rigoureuze vergelijking hanteren. De initiatieven die het uitzendpersoneel kenmerkt als buitengewoon effectief en/of als neutraler of uitgebreider dan de **standaard** gehanteerde selectiemethode, presenteren wij als *good practices*. In de standaard selectiemethode worden kennis, competenties en geschiktheid grotendeels door middel van een interview beoordeeld (Sweeney, 2011). De methodieken die hier als *good practices* worden bestempeld zijn slechts 'betere' methodieken dan de standaard selectieprocedures. De mate van subjectiviteit is groot aangezien wij het label *good practice* toekennen aan de hand van de beschrijvingen en oordelen die de intercedenten toekennen aan de resultaten van het eigen beslissingsproces.

### ***Good practices* om gelijke kansen te bewerkstellingen**

Discriminatie op de arbeidsmarkt en in het bijzonder ongelijke behandeling door uitzendbureaus is de laatste jaren vaak in het nieuws geweest. De resultaten in voorgaande onderzoeken zijn aanleiding geweest voor de Gemeente Utrecht om aandacht te vragen voor praktijken die gelijke behandeling en kansen voor eenieder nastreven. Uitzendbrancheorganisaties zoals de Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU) en de Nederlandse Bond van Bemiddelings- en

Uitzendondernemingen (NBBU) beweren zeer actief te zijn om deze vormen van discriminatie te bestrijden. De ABU heeft bijvoorbeeld workshops bij ledenbijeenkomsten aangeboden, voor publicaties in bladen en speciale folders gezorgd, een speciale website met tips en handvatten ontworpen, en een webinar gegeven.

Een andere bewering van de ABU is dat kennis en expliciet beleid effectieve maatregelen zijn om discriminatie tegen te gaan. "Veel uitzendbureaus hebben het afgelopen jaar bewust beleid gevoerd op het tegengaan van discriminatie. En dat werkt, zo blijkt uit een onafhankelijk onderzoek dat brancheorganisatie ABU onder zijn leden heeft laten uitvoeren" (ABU, December 2012).<sup>5</sup> In een vervolgonderzoek uitgevoerd in opdracht van ABU is geconstateerd dat, in het jaar nadat diverse maatregelen werden ingevoerd, het aandeel uitzendbureaus dat meewerkt aan discriminatoire verzoeken daalde van 77% naar 43% (MÖBIUS Business Redesign B.V., 2012). De ABU concludeert dat de positieve initiatieven zoals de maatregelen die de branche neemt om uitzendbureaus en medewerkers bewust te maken van discriminatie en gelijke behandeling bijdragen aan gelijke kansen.

De resultaten van het onderzoek van MÖBIUS zijn aanleiding voor de Gemeente Utrecht om te denken dat maatregelen die positieve praktijken naar voren brengen en discriminatiekennis vergroten als mogelijke oplossingen kunnen dienen tegen uitsluiting van minderheden van de arbeidsmarkt door uitzendbureaus. In dit onderzoek presenteren wij maatregelen die als voorbeeld kunnen dienen voor andere uitzendbureaus om meer mensen, waaronder minderheden, aan een (tijdelijke) baan te helpen.

### **1.3 Discriminatie: directe en indirecte discriminatie**

In bovengenoemde onderzoeken is er vaak gekeken naar directe of bewuste discriminatie. Bewuste discriminatie (of 'direct onderscheid') vindt plaats als iemand vanwege persoonlijke kenmerken of eigenschappen anders wordt behandeld. Onbewuste discriminatie (of 'indirect onderscheid') geschiedt als een neutrale bepaling, regel of handelswijze specifieke gevolgen heeft voor een groep mensen op basis van kenmerken of eigenschappen die in de gelijke behandelingswetgeving worden beschreven (College voor de Rechten van de Mens, 2013). Beide vormen van discriminatie zijn door de wet verboden. Discriminatie vindt ook plaats als iemand een discriminerende handeling uitvoert zonder te weten dat deze discriminatoir is, als de persoon niet had willen discrimineren, of als de persoon een goede intentie had bij de discriminatoire handeling.

---

<sup>5</sup> Persbericht ABU, "Bewuste intercedent werkt beter". <http://www.abu.nl/onderzoekgb2012> Accessed 2 mei 2013.

Er zijn verschillende factoren en theorieën die een verklaring bieden voor directe en indirecte vormen van discriminatie. Dit onderzoek richt zich vooral op indirecte discriminatie. Toch hebben wij ook gekeken naar directe discriminatie. In de volgende paragrafen bekijken wij factoren en theorieën en gerelateerde verwachtingen die relevant zijn in de personeelsselectie. Het gaat hierbij om discriminatiewetgeving en hoe deze toe te passen, *taste-based* discriminatie, economische voordelen, statistische discriminatie, werkgeversdiscriminatie, *customer* discriminatie, negatieve beeldvorming en *in-group* voorkeur.

### 1.3.1 Verwachtingen rondom directe discriminatie

Met betrekking tot directe discriminatie hebben wij gekeken naar de kennis van intercedenten over discriminatie, *taste-based* discriminatie en economische voordelen. Van tevoren hadden wij hier drie verwachtingen over.

Als uitzendbureauwerknemers de nodige **kennis** bezitten over discriminatie, discriminatiegronden en hoe deze toegepast moet worden in de praktijk, dan zijn zij in staat om niet te discrimineren.

#### **Verwachting**

Kennis van discriminatiewetgeving, en hoe deze toe te passen, leidt tot minder directe discriminatie mits de uitzendbureauwerknemer niet wil discrimineren.

Maar kennis is niet voldoende, uitzendbureauwerknemers moeten ook **niet willen** discrimineren. In de afgelopen jaren is discriminatie in de uitzendbranche vaak onderwerp van aandacht geweest. Om deze reden verwachten wij weinig gevallen te vinden die deze motivatie naar voren zullen brengen voor het afwijzen van minderheden. Wij verwachten dat in hun dagelijkse werkzaamheden uitzendbureau medewerkers minderheden niet *willen* discrimineren. Minderheden uitsluiten is geen doel op zich. Dit zou *taste-based* discriminatie zijn.

***Taste-based* discriminatie** is de weerzin die werkgevers hebben voor minderheden, waardoor werkgevers minderheden weigeren (Becker, 1957). *Taste-based* discriminatie is de meest directe vorm van discriminatie op de arbeidsmarkt.

#### **Verwachting**

*Taste-based* discriminatie komt niet naar voren als een reden om direct te discrimineren.

Als discriminatie niet door kennistekort of weerzin is gemotiveerd, dan verwachten wij dat economische motieven ten grondslag kunnen liggen aan directe discriminatie. Dit is de derde verwachting omtrent directe discriminatie van dit onderzoek. Dit kan zijn het gewin van het

uitzendbureau of persoonlijk gewin van de medewerker zelf; namelijk het behalen van targets waardoor salarisaanpassingen kunnen volgen.

### **Verwachting**

Discriminatie van minderheden (out-group) door personeelsselecteurs is het gevolg van verwachte economische voordelen.

#### **1.3.2 Verwachtingen rondom indirecte discriminatie**

Het is niet gemakkelijk om indirecte discriminatie te herkennen omdat deze alléén zichtbaar wordt als praktijken gevolgen hebben voor meerdere leden van een groep of zelfs hele groepen. In dit onderzoek worden zowel de directe en indirecte vormen van discriminatie onderzocht. Gezien de resultaten van eerdere onderzoeken en de opdracht van de Gemeente Utrecht ligt de nadruk echter vooral op de indirecte of onbewuste vormen van discriminatie.

**Statistische discriminatie** (Phelps, 1972; Arrow, 1973; Aigner and Cain 1977; Joleen Kirschenman and Kathryn Neckerman, 1991) presenteert discriminatie als het gevolg van economische afwegingen. De veronderstelling is dat bedrijven beperkte informatie hebben over de vaardigheden van sollicitanten. Dit kennistekort is een stimulans om zichtbare kenmerken zoals ras (huidskleur, afkomst, nationale of etnische afstamming) of geslacht te hanteren om daar de verwachte productiviteit van werknemers uit af te leiden. Hoewel economisch gewin het doel is van statistische discriminatie, ontstaat deze vanuit een verwachting. Het bedrijf (of de personeelsselecteur) heeft geen of beperkte informatie over de kennis en vaardigheden van sollicitanten.

### **Verwachting**

Een belangrijke functie van het uitzendbureau is het verzamelen van informatie over kandidaten/werknemers voor mogelijke opdrachten. Om deze reden verwachten wij dat statistische discriminatie niet vaak zal voorkomen.

Een andere theorie die discriminatie koppelt aan economisch gewin (oftewel winst) is die van **werkgeversdiscriminatie** (Holzer, 1996). Werkgeversdiscriminatie stelt de ervaringen van werkgevers centraal. Hierbij is discriminatie een 'oplossing' voor verwachte problemen. Discriminatie heeft hierbij ook economisch gewin als doel, maar het is niet gemotiveerd door kennis- of informatiegebrek, noch door weezin voor minderheden. De motivatie van de werkgever is mogelijk het voorkomen van problemen. Hierdoor behandelt de werkgever alle mensen uit een (minderheids)groep hetzelfde door bepaalde productiviteitsresultaten van individuen aan de gehele groep te koppelen. Toch is etniciteit geen voorspellend kenmerk ten

aanzien van de productiviteit van iemand. Bij het zoeken naar bepaalde vaardigheden zullen er meer bekwame mensen van een bepaalde achtergrond worden gevonden als deze enkel gezocht worden binnen één bepaalde achtergrond.

### **Verwachting**

Eerder onderzoek (Loeters, 2011 en Bakker, 2011) geeft aanleiding om te veronderstellen dat werkgeversdiscriminatie voorkomt in de uitzendbranche. De transcripten in de onderzoeken van Loeters en Bakker tonen aan dat sommige intercedenten een discriminerend verzoek niet verrassend vinden.

**Customer discriminatie** verbindt economisch gewin en discriminatie van minderheden (Kahn and Shearer, 1988; Nardinelli and Simon, 1990; Ihlanfeldt and Young, 1994; Neumark's, 1996; Ihlanfeldt and Sjoquist, 1991; Kenney and Wissoker, 1994). Hierbij worden minderheden niet aangenomen omdat, zo luidt de veronderstelling, klanten niet graag met minderheden in contact willen komen. Het aannemen van minderheden zou de winst van het bedrijf of de organisatie doen afnemen omdat klanten naar andere etablissementen zouden gaan. Om dit te voorkomen, zo legt de theorie met betrekking tot *customer* discriminatie uit, nemen werkgevers geen minderheden aan.

### **Verwachting**

Hoewel wij ervan uitgaan dat uitzendbureaus niet (altijd) voor winkels en andere soortgelijke etablissementen werknemers leveren, verwachten wij een vorm van *customer* discriminatie te vinden. Als het uitzendbureau wordt gezien als de werkgever en het bedrijf als de klant, dan verwachten wij dat een aantal klanten (bedrijven) het uitzendbureau vraagt om bij voorkeur geen minderheden voor te stellen als werknemers. Dit kan direct worden gevraagd (en dan zou het ook *taste-based* discriminatie zijn) of indirect.

**Stereotyperingen en vooroordelen** kunnen tot discriminatie leiden. Een **stereotype** is een "overdreven denkbeeld over een groep mensen dat niet klopt met de werkelijkheid. Bijvoorbeeld dat alle blonde vrouwen dom zijn. Vaak zijn deze denkbeelden negatief en worden ze gebruikt als een rechtvaardiging voor discriminerende acties. Stereotypen kunnen gebaseerd zijn op afkomst, sekse, seksuele voorkeur, geloof en een handicap of chronische ziekte" (College voor de Rechten van de Mens, 2013).

Een **vooordeel** is een mening over iemand of een groep mensen die niet gebaseerd is op feiten; het is meestal een generalisering. Een voorbeeld van zo een vooroordeel is 'oudere mensen zijn inflexibel'. Een dergelijke uitspraak kan gelden voor één individu met een oudere leeftijd, maar



geldt niet voor alle mensen boven een bepaalde leeftijd. Daarnaast kan het ook waar zijn voor bepaalde jongere individuen. Vooroordelen zijn hardnekkig; zeker als een bepaalde groep een etiket opgeplakt heeft gekregen, is het moeilijk dit te veranderen.

Stereotyperingen en vooroordelen kunnen negatieve gevolgen hebben voor de wijze waarop men met elkaar omgaat. Met betrekking tot arbeidsmarktparticipatie kunnen vooroordelen tot gevolg hebben dat de kennis en competenties van individuen onterecht het onderspit delven, omdat zij een etnische achtergrond hebben of worden waargenomen als een lid van een etnische minderheidsgroep. Als mensen vanwege vooroordelen die verband houden met een discriminatiegrond worden achtergesteld, dan is er ook sprake van discriminatie (College voor de Rechten van de Mens, 2013). De beelden van werkgevers en personeelsselecteurs van niet-westerse mannen en vrouwen worden in bijna alle bovengenoemde onderzoeken als mogelijke verklaring gegeven voor hun ongelijke of nadelige selectiegedrag.

### **Verwachting**

Wij verwachten dat medewerkers van uitzendbureaus door hun dagelijks contact met mogelijke werknemers stereotypen ontwikkelen of bezitten met betrekking tot etnische achtergrond. Ook, conform eerder onderzoek, verwachten wij dat ze deze stereotypen (bewust en onbewust) gebruiken tijdens het selectieproces.

**In-group voorkeur** is gerelateerd aan de stereotypen en vooroordelen (Brewer 1979; Dasgupta 2009). De theorie van *in-group* voorkeur verwijst naar een vorm van favoritisme voor de *in-group* (degenen die als gelijken worden beschouwd) of negatieve waardering van een andere groep. Conform deze theorie bestaat er een neiging om personen uit de *in-group* of 'eigen groep' "positiever te waarderen dan personen die tot de *out-group* worden gerekend (degenen die als anders worden beschouwd)" (Andriessen et al, 2012, p. 68). De positieve waarderingen hebben betrekking op **harde kenmerken** of technisch-instrumentele vaardigheden, zoals opleiding en werkervaring, maar ook de **zachte kenmerken** of sociaal-normatieve vaardigheden, zoals representativiteit, houding en motivatie (zie Andriessen et al., 2012).

Veel intergroepsrelatiestheorieën in de sociale psychologie proberen *in-group* voorkeur te verklaren (Brewer en Kramer, 1985; Diehl, 1990; Messick en Mackie, 1989). Tajfel (1982) stelt dat mensen hun gevoel van eigenwaarde versterken door zichzelf te identificeren met sociale groepen. Dit is enkel succesvol als zij hun groep zien en ervaren als superieur aan andere groep(en). Op de arbeidsmarkt leidt *in-group* voorkeur tot (onbewuste) besluiten die de kwaliteiten en competenties van de individuen van de *out-group* als minder goed of geschikt beoordelen, zelfs als deze gelijk of beter zijn dan die van individuen van de *in-group*.

Dat discriminatie van minderheden gerelateerd is aan negatieve beelden, stereotypen of voorkeur hebben voor de *in-group*, blijkt ook uit het SCP onderzoek (Andriessen et al, 2012). In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van twee methodes om discriminatie te testen. De eerste methode is een online test, waarbij de acteurs hun fictieve CV digitaal verzenden voor een vacature bij een uitzendbureau. Bij deze tests werd geen verschil (en dus geen discriminatie) geconstateerd tussen de autochtone acteurs en acteurs uit etnische minderheidsgroepen. Bij een online sollicitatie volgt “een snelle, formele selectie op kerneisen. Het uitzendbureau selecteert dus puur op technisch-instrumentele vaardigheden” (Andriessen et al, 2012, p. 68). Bij de *in-person* test, waarbij de acteurs langs het uitzendbureau gaan, is het contact “langer en persoonlijker, waardoor ook sociaal-normatieve vaardigheden van de kandidaten in beeld komen” (Andriessen et al, 2012, p. 68). Stereotiepe beelden van etniciteit en geslacht kunnen de inschatting van deze vaardigheden beïnvloeden (Sweeney, 2011).

Er is bewijs (Kirschenman and Neckerman, 1991; Moss en Tilly, 2001) voor het prefereren van objectieve tests en andere objectieve selectiemethoden boven interviews als selectie-instrumenten boven interviews. De reden hiervoor is dat het gebruik van objectieve selectiemethoden leidt tot hogere aanname van minderheden (Sweeney, 2011). Interviews bieden ruimte voor de subjectieve en particuliere opvattingen van de intercedent over ras en etniciteit. Subjectieve opvattingen en stereotypen beïnvloeden de besluitvorming van de personeelsselecteur. Tijdens het interview treden de subjectieve opvattingen op en worden deze met de kennis, vaardigheden en kwaliteiten van de kandidaat verward (Moss en Tilly, 2001).

### **Verwachting**

Conform de conclusies van eerder onderzoek, verwachten wij dat intercedenten en ander uitzendbureaupersoneel (bewust of onbewust) *in-group* voorkeursgedrag vertonen.

## **1.4 Conclusies**

In dit hoofdstuk is het kader waarin dit onderzoek plaatsvindt uiteengezet. De opdracht van de Gemeente Utrecht aan Inclusive Works is beschreven. De opdracht is tweeledig. De selectiepraktijken en processen van uitzendbureaus bestuderen om na te gaan of er *good practices* zijn, die de werkgelegenheid (van minderheden) kunnen stimuleren. Ook moeten deze selectiepraktijken worden geanalyseerd om na te gaan of deze (onbewust) minderheden uitsluiten.

Hiervoor is in deze inleiding relevante literatuur aan bod geweest, alsmede zijn theorieën ten aanzien van arbeidsmarktdiscriminatie uiteengezet. Gezien de literatuur en de conclusies van uitgevoerde onderzoeken, hebben wij verwachtingen rondom directe en indirecte discriminatie ontwikkeld. In de volgende hoofdstukken worden de hedendaagse selectieprocedures uitvoerig

beschreven. In hoofdstuk 3 vinden en presenteren wij de *good practices*. Daarnaast tonen wij tips van intercedenten voor kandidaat-uitzendkrachten. In hoofdstuk 4 wordt de eerste verwachting rondom directe discriminatie besproken. In hoofdstuk 5 zijn de andere verwachtingen rondom directe discriminatie getoetst. In hoofdstuk 6 bespreken wij de verwachtingen omtrent indirecte discriminatie. En in hoofdstuk 7 worden de conclusies van dit onderzoek gepresenteerd. Ten slotte doen wij in hoofdstuk 8 aanbevelingen voor de Gemeente Utrecht en de uitzendbranche.

## 2 Methodologie

Voor het uitvoeren van dit onderzoek hebben wij gebruik gemaakt van drie vragenlijsten. Eerst hebben wij *face-to-face* diepte-interviews gehouden met de respondenten. Vervolgens legden wij ze vijftien meerkeuzevragen voor. Tot slot bestaat de derde vragenlijst uit tien casussen die de discriminatiekennis van de respondent test. De volgorde van de onderdelen is bepaald door de behoefte om eerst een band op te bouwen met de geïnterviewde personeelsselecteur.

Tijdens de *face-to-face* diepte-interviews is gepoogd om meer te weten te komen over het uitzendbureau, de respondent, collega's, de motivaties voor het uitvoeren van de werkzaamheden en de wijze waarop beloningen zijn georganiseerd. Tevens wordt er uitvoerig gevraagd naar de rol van de respondent in het werven van kandidaat-uitzendkrachten en het plaatsen van deze bij werkgevers. Centraal staan de selectieprocessen en hoe deze methoden zich verhouden tot de benodigde kennis, vaardigheden en andere competenties die vereist zijn om een uitzendkracht te plaatsen bij een (tijdelijke of andersoortige) baan waarbij uitzendbureaus bemiddelen.

De tweede vragenlijst gebruiken wij om de resultaten van het interview te controleren. Zijn de meningen van de intercedenten en managers nog steeds dezelfde als zij een keuze moeten maken in een meerkeuzevragenlijst?

Met de derde en laatste meerkeuzevragenlijst toetsen wij hun kennis over discriminatiewetgeving en hoe deze wordt toegepast tijdens het alledaagse werk.

### 2.1 Semi-gestructureerde diepte-interviews

De gemiddelde duur van het diepte-interview bleek een uur. Dit is langer dan wij ons hadden voorgenomen. Het streven was om informatie zo min mogelijk te interpreteren. Om deze reden herhaalden wij vaak vragen waarvan het antwoord eerder impliciet was gegeven. Dit leidde tot gemiddeld langere interviews, maar produceerde tegelijkertijd betrouwbare informatie.

Tijdens het diepte-interview hebben wij de bovengenoemde onderwerpen verwerkt in een gestructureerde vragenlijst. Hoewel de vragen leidend waren voor het gesprek, nam het diepte-interview vaak toch de vorm aan van een semi-gestructureerd interview. Bij deze vorm van interviews worden onderwerpen aangekaart die richtinggevend zijn voor het gesprek, maar de interviewer heeft ook de ruimte om door te vragen naar aanleiding van onduidelijke antwoorden en impliciete informatie om daarmee misverstanden tussen onderzoeker en respondent te voorkomen. Tegelijkertijd was het doel om respondenten genoeg ruimte te bieden om dieper in te

gaan op hun ervaringen, ideeën en meningen en vrij te spreken over wat zij belangrijk achten.

Voorafgaand aan het onderzoek zijn er twee gesprekken gevoerd met voormalige intercedenten om de interviewvragen te ontwikkelen en te toetsen. Daarnaast hebben wij gebruikt gemaakt van de vragenlijst die Dr. Meghan Sweeney voor haar promotieonderzoek over discriminatie in de Verenigde Staten in de uitzendbranche heeft gebruikt (Sweeney, 2011). Deze vragen zijn vertaald, aangepast naar de Nederlandse context en aangevuld. De vragenlijst is als Bijlage 2 toegevoegd. De onderzoeken van het Sociaal en Cultureel Planbureau zijn van groot belang geweest voor het verkrijgen van inzicht in de stand van zaken in Nederland.

### **De interviews**

De dertien interviews zijn in de maanden februari en maart 2013 afgenomen en beschrijven de ervaringswerkelijkheden van de respondenten. Van de dertien semi-gestructureerde interviews zijn zeven interviews afgenomen door Laura Coello Eertink, MSc in Comparative Politics, 35 jaar oud, van Mexicaanse afkomst en auteur van deze studie. Zes interviews zijn afgenomen door Sterre Grootswagers, MSc in Antropologie en Onderwijskunde, 25 jaar oud en van Nederlandse afkomst. De interviews zijn door beiden van tevoren geoefend. Ook zijn de interviews onder begeleiding van Dr. Sinan Cankaya bij een voormalige intercedent geoefend. Alle dertien interviews zijn opgenomen met goedkeuring van de geïnterviewde persoon.

Dit betekent niet dat de interviews vergelijkbaar zijn verlopen. Zoals eerder beschreven zijn de interviews op papier gestructureerde interviews, maar ontworpen om een semi-gestructureerd gesprek te houden. Beide interviewers hebben gepoogd om alle onderwerpen van het interview te bespreken met de respondenten. Een opmerkelijk verschil is gevonden in de manier van antwoorden van respondenten. In de zeven interviews die Laura Coello Eertink heeft afgenomen speelt sociale wenselijkheid in de antwoorden van de respondenten mogelijk een rol. Bij Sterre Grootswagers waren respondenten vaker vrijer met hun meningen; zeker ten aanzien van de vragen over Nederlanders van buitenlandse afkomst en discriminatieverzoeken.

Het is onduidelijk waarom de houding en de antwoorden van de geïnterviewden variëren bij de twee interviewers. De verschillen in leeftijd, afkomst of interviewkwaliteiten, tezamen of onafhankelijk van elkaar, zijn mogelijke verklaringen. Vanwege de vertekening die kan optreden als gevolg van sociaal wenselijke antwoorden en de gevoeligheid van de thematiek, is gekozen voor een aanvullende autochtone interviewster.

## 2.2 Meerkeuzevragen

De **tweede vragenlijst** bestaat uit vijftien meerkeuzevragen. De respondenten zijn gevraagd om de meerkeuzevragen direct na het interview in te vullen. De meeste respondenten hebben het formulier na het interview ingevuld. Eén respondent heeft deze later ingevuld en per post aan ons teruggestuurd. Eén respondent heeft toegezegd deze later in te vullen en per post te sturen. Dit is (na veel aandringen) helaas niet gebeurd.

De **derde vragenlijst** test de discriminatiekennis van de respondent. Dit wordt gedaan met behulp van tien discriminatiecasussen. Elke casus wordt kort gepresenteerd, maar wel met alle benodigde informatie. De respondent kiest, na het lezen van een casus, één antwoord uit de diverse antwoordmogelijkheden. De casussen zijn waargebeurd en soms geanonimiseerd. In de casussen zijn meerdere discriminatiegronden verwerkt en alle voorbeelden hebben betrekking op het werkveld van het uitzendbureaupersoneel.

Discriminatie wegens godsdienst, levensovertuiging, seksuele voorkeur, ras, geslacht of op welke grond dan ook, is bij wet verboden. Het belang van goede discriminatiekennis van medewerkers in uitzendbureaus wordt in dit onderzoek als belangrijk geacht. Gebrekkige kennis van elementaire anti-discriminatiewetgeving en hoe deze in de praktijk en bij werkgerelateerde besluiten moeten worden toegepast, bemoeilijken het voorkomen van discriminatie. De tien casussen zijn gebruikt om deze kennis te toetsen.

Brancheorganisaties ABU en NBBU zijn ook bezig met het testen en aanvullen van discriminatiekennis van uitzendbureaupersoneel. Voorbeelden zijn de webinar of online seminar discriminatiegronden<sup>6</sup> van het ABU, het discrimineer jij onbewust test?<sup>7</sup> en andere initiatieven.

## 2.3 Selectie van de uitzendbureaus

De selectie van de uitzendbureaus is vooraf besproken met de Gemeente Utrecht. Eén van de voorwaarden om geselecteerd te worden is dat het uitzendbureau gevestigd is in de gemeente Utrecht. Ook moet het uitzendbureaupersoneel uit kandidaten selecteren die in de stad wonen. Daarnaast werd het als wenselijk geacht dat de respondenten uit een gevarieerde pool van uitzendbureaus komen: kleine en grote uitzendbureaus, met één of meerdere vestigingen.

---

<sup>6</sup> <https://www.onlineseminar.nl/ABU/OnDemand.aspx?Id=88b51d30-950c-4a98-bac7-00a2bc953bf5>

<sup>7</sup> <https://www.google.com/url?q=http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/brochures/2013/03/12/zelftest-discrimineer-jij-zelf/zelftest-discrimineer-jij-zelf.pdf&sa=U&ei=FCZkUfC-JIuw7AbEloDoDg&ved=OCACQFjAA&client=internal-uds-cse&usq=AFQjCNEr13FNqIXKMehm1GF1Qn3xQ-9M1w>

Om deze redenen hebben wij een lijst samengesteld met 58 uitzendbureaus gevestigd in de stad Utrecht. De lijst is alfabetisch opgesteld en uitzendbureaus werden één voor één gebeld totdat wij dertien respondenten uit diverse uitzendbureaus vonden. Middels deze methode hebben wij voldaan aan de voorwaarden van de Gemeente Utrecht.

De uitzendbureaus zijn benaderd middels het volgende telefoonscript.

*Goedemiddag, ik ben Laura/Sterre. Ik doe een onderzoek voor de gemeente Utrecht onder alle uitzendbureaus in de stad, naar het werven, selecteren en inzetten van personeel.*

*Ik vroeg me af of ik ook bij uw uitzendbureau langs mag komen om een interview af te nemen? Het interview duurt 45 minuten.*

*Reden voor het onderzoek: de gemeente maakt zich zorgen over de oplopende werkloosheid, vooral die van jongeren, en zij wil weten of er best practices zijn om mensen aan het werk te krijgen. De gemeente wil een impuls geven aan de werkgelegenheid van Utrecht en gebruikt dit onderzoek om inzicht te krijgen in de werkwijze van uitzendbureaus, hoe jullie klanten aantrekken, hoe jullie je sollicitanten interviewen en hoe deze beter en sneller geplaatst kunnen worden.*

*Alle gegevens worden geanonimiseerd. De gemeente wil de resultaten van het onderzoek met alle uitzendbureaus van Utrecht delen en, mogelijk, een bijeenkomst organiseren waarin de good practices gedeeld worden. Alle uitzendbureaus hebben daar profijt bij.*

De uitzendbureaus waar de dertien respondenten werken zien er als volg uit:

- Zes uitzendbureaus hebben kantoren in heel Nederland. Drie zijn onderdeel van grotere internationale groepen.
- Vier uitzendbureaus hebben meerdere kantoren in Nederland, maar deze zijn geconcentreerd in bepaalde regio's (in tegenstelling tot de grotere uitzendbureaus die filialen hebben in heel Nederland).
- Eén uitzendbureau die uit een nationale groep kwam, is door één eigenaar gekocht om verder te gaan als onafhankelijk uitzendbureau.
- Vier kantoren hebben minder dan vijf werknemers en slechts één vestiging.

Tabel 1: Kenmerken uitzendbureaus

Uitzendbureau	Bestaat X Jaar	Eigendom	Eigendom minderheden*	Type kantoor	Belangrijkste sectoren
1	7 jaar	privaat, van één persoon	nee	filiaal	horeca en accounting
2	> 15 jaar	aandeelhouders	nee	filiaal van int. groep	onderwijs
3	10 jaar	privaat, van één persoon	nee	filiaal	zorg
4	9 jaar	privaat, van één persoon	ja	hoofd- en enige kantoor	transport, schoonmaak, bouw
5	19 jaar	privaat, investeringsmaatschappij	nee	filiaal	zorg, horeca, onderwijs
6	20 jaar	privaat, van één persoon	nee	hoofd- en enige kantoor	digitale verkoop, administratieve dienstverlening
7	10 jaar	aandeelhouders	nee	filiaal van int. groep	onderwijs, administratief, zakelijke dienstverlening
8	15 jaar	privaat	ja	filiaal	bouw, metaalsector
9	21 jaar	privaat, van één persoon	nee	filiaal	logistiek, industrieel en administratief
10	40 jaar	aandeelhouders	nee	filiaal	surveillanten, transport en logistiek
11	> 10 jaar	aandeelhouders	nee	filiaal van Europese maatsch.	zakelijke dienstverlening en kinderopvang
12	> 10 jaar	privaat, van één persoon	nee	franchise	industrie en logistiek
13	8 jaar	privaat, van een familie	ja	hoofd- en enige kantoor	grafisch (ontwerp)

\* Is de eigenaar afkomstig van een minderheidsgroep (zoals Turks, Afghaans, Marokkaans, et cetera)?

Tabel 1 geeft een weergave van enkele belangrijke kenmerken van de dertien geselecteerde uitzendbureaus. Alle uitzendbureaus **bestaan** langer dan vijf jaar en de meerderheid langer dan tien jaar. De meeste respondenten konden ons exact vertellen hoeveel jaar het uitzendbureau bestaat. Degene die dit niet precies wisten, hebben aangegeven dat het uitzendbureau in ieder geval langer dan een aantal jaar bestaat.

Alle uitzendbureaus zijn privé-**eigendom**, maar de vormen van privé eigendom verschillen aanzienlijk. Zes uitzendbureaus zijn het eigendom van één persoon, waarvan drie uitzendbureaus het eigendom zijn van individuen afkomstig uit een etnische minderheidsgroep. Eén uitzendbureau is het eigendom van een familie. De andere zes uitzendbureaus zijn eigendom van bedrijven of groeperingen, zoals investeringsmaatschappijen of aandeelhouders.

Negen uitzendbureaus zijn een **filiaal**. Drie zijn het hoofdkantoor en enige kantoor. Eén is een franchise.

Tien uitzendbureaus hebben een provinciale **afzetmarkt**. Deze uitzendbureaus bemiddelen tussen uitzendkrachten en bedrijven in de gehele provincie of meerdere provincies aangrenzend aan de provincie Utrecht. Drie uitzendbureaus hebben aangegeven dat ze alleen bij uitzondering mensen plaatsen bij bedrijven buiten een gebied in Utrecht (het zogenaamde postcodegebied).



De **verspreiding** van de uitzendbureaus waar interviews zijn afgenomen komt overeen met de populatie (totaal aanwezige) uitzendbureaus in de stad. Veel uitzendbureaus in Utrecht zijn te vinden in het centrum van de stad en in de Biltstraat. In deze gebieden zijn ook zes interviews afgenomen. De rest van de interviews zijn bij uitzendbureaus afgenomen die gevestigd zijn door de hele stad heen.

Tabel 2: Kenmerken respondenten

Uitzendbureau	Gesproken met (functie)	Geslacht
1	intercedent	vrouw
2	senior intercedent	vrouw
3	intercedent	man
4	eigenaar	man
5	vestigingsmanager	man
6	verantwoordelijke operationele zaken	vrouw
7	vestigingsmanager	man
8	commercieel medewerker, intercedent	man
9	vestigingsmanager	man
10	vestigingsmanager	man
11	vestigingsmanager	vrouw
12	in house planner	vrouw
13	mede-eigenaar, office manager	man

Zoals in Tabel 2 te zien is, hebben wij in sommige gevallen gesproken met de manager van de uitzendbureau, soms met de intercedent. Een klein aantal heeft een andere functie (zoals verantwoordelijke operationele zaken of inhouse planner) maar zijn nog steeds in contact met kandidaten. Wij hebben met vijf vrouwen en acht mannen gesproken, allen tussen de 25 en 60 jaar oud.

Na deze methodologische toelichting komen in de volgende hoofdstukken de resultaten van het onderzoek aan de orde. In het volgende hoofdstuk komen de bevindingen omtrent de selectie- en plaatsingspraktijken die uitzendbureaus toepassen aan bod. Bijzondere aandacht wordt besteed aan de *good practices* in de branche.

## 2.4 Beperkingen van het onderzoek

Dit onderzoek kent een aantal beperkingen. Het houden/maken van verwachtingen (sectie 1.4) is een beperking van dit onderzoek. De keuze voor bepaalde theorieën zijn van invloed geweest voor het ontwerpen van verwachtingen in dit onderzoek. En, vervolgens, de vragen die in het interview voorkomen. Wij verantwoorden onze keuze voor de hierboven genoemde verwachtingen door te

verwijzen naar de resultaten van eerder afgeronde onderzoeken.

Door de keuze voor semi-gestructureerde interviews, is de vragenlijst (Bijlage 2) niet strikt gevolgd. Soms zijn een aantal interviewvragen overgeslagen. Dit is inherent aan de keuze voor een semi-gestructureerd interview. De vragen die niet door alle dertien respondenten zijn beantwoord komen in dit onderzoek niet of nauwelijks aan de orde. Wanneer deze aan bod komen, worden geen harde conclusies getrokken uit de resultaten van het onderzoek.

### 3 Hedendaagse selectiepraktijken en *good practices*

In het vorige hoofdstuk zijn de gehanteerde onderzoeksmethoden gepresenteerd. Hierin zijn de methodische overwegingen voor semi-gestructureerde diepte-interviews toegelicht. In dit hoofdstuk worden de onderzoeksbevindingen omtrent de selectie- en plaatsingsprocedures van uitzendbureaus aan de orde gesteld.

Uit de literatuur is gebleken dat de standaard selectiemethode die uitzendbureaus hanteren voor het kiezen van kandidaten (meestal zijn dit drie kandidaten) een combinatie is van een screening van het CV, soms een motivatiebrief én het sollicitatiegesprek. Het interview, zo komt naar voren in het onderzoek van Sweeney (2011), is de sleutelprocedure om kennis, competenties en geschiktheid grotendeels (op waarde) te schatten.

In het onderzoek van Andriessen et al. (2012) wordt geconcludeerd dat de selectie- en plaatsingspraktijken niet dezelfde zijn als vijftien jaar geleden (de standaard praktijk). Om deze reden vergelijken wij in dit hoofdstuk deze twee praktijken (de standaard en de huidige). Wij geven aan waarin deze van elkaar verschillen. De reden dat wij dit doen is dat veel van onze respondenten van mening zijn dat werkzoekenden nog te vaak het uitzendbureau binnenlopen met de verkeerde houding; namelijk één die overeenkomt met de standaard selectiepraktijken van 'vroeger'. Ook besteden wij in dit hoofdstuk aandacht aan *good practices* of praktijken die door het uitzendpersoneel zelf worden beschreven als buitengewoon effectief en/of uitgebreider dan de standaard selectiemethode, namelijk het interview als enige selectiemethode gebruiken. Doordat meer (feitelijke) informatie wordt verzameld over de kandidaat, kan het uitzendbureau effectiever voor hem bemiddelen. Om deze reden worden praktijken zoals deze als *good practices* onderscheiden.

Tevens bespreken wij in dit hoofdstuk de adviezen van het personeel van uitzendbureaus die ten goede zouden komen aan potentiële sollicitanten. Vanwege hun sleutelpositie zijn deze aanwijzingen relevant voor toekomstige kandidaten, aangezien de Gemeente Utrecht meer mensen aan het werk wil zetten. Intercedenten zijn vaak doorslaggevend bij het beoordelen of kandidaten werk wordt aangeboden of dat ze worden voorgesteld aan een werkgever.

### 3.1 Selectieprocedures en praktijken van uitzendbureaus

Recent onderzoek (Sweeney, 2011; Andriessen et al, 2011) toont aan dat standaard selectiepraktijken - waarbij persoonlijk contact is tussen de intercedent (of ander personeel van het uitzendbureau) en kandidaten van buitenlandse afkomst - vaker tot gevolg hebben dat de kandidaat niet wordt voorgesteld aan de werkgever of wordt gekozen voor de vacature. In het onderzoek van Andriessen et al (2011) is de conclusie dat dit minder vaak gebeurt als dit persoonlijke contact minder aanwezig of helemaal afwezig is.

#### 3.1.1 'Standaard' selectiepraktijken

Voordat wij verder ingaan op de selectiepraktijken, is het van belang duidelijk te maken wat een 'standaard' selectiepraktijk inhoudt, en of deze nog steeds door de meerderheid van de uitzendbureaus wordt gebruikt. In deze hoofdstukken zullen de volgende onderdelen van de standaard selectiepraktijk meerdere malen aan bod komen, ook bij het bespreken van de *good practices*. Het gaat hierbij om:

- I. Een database houden
- II. Kandidaat toont interesse/reageert
- III. Screening en interview door het uitzendbureau
- IV. Het gesprek tussen intercedent en kandidaat-uitzendkracht
- V. Inschrijven
- VI. Een passende vacature zoeken en matchen
- VII. Benaderd worden door de intercedent met een passende vacature
- VIII. De baan krijgen

De standaard selectiepraktijk gaat ervan uit dat het uitzendbureau een database heeft met een aantal kandidaten. De **database** wordt regelmatig aangevuld met kandidaten die binnen komen lopen en zich voorstellen als werkzoekenden. De kandidaten **tonen interesse** in een bepaald uitzendbureau omdat zij, over het algemeen, (tijdelijk) werk zoeken of omdat zij een interessante vacature hebben gezien op het raam of de website van het uitzendbureau. Hierop volgt een **screening** van hun CV met een **interview** waarin vragen worden gesteld over het CV. Het interview neemt de vorm van een **informeel gesprek** aan, waarin ook vragen worden gesteld over de wensen van de kandidaat-uitzendkracht: welk werk zou hij/zij willen doen; wat is zijn/haar beschikbaarheid, et cetera. Na het informele interview wordt de kandidaat **ingeschreven** in de database. Het gesprek wordt afgesloten met een **belofte** van de intercedent om de kandidaat-uitzendkracht te benaderen als er een vacature is die past bij het profiel van de kandidaat. Vervolgens zal de intercedent aan de hand van de vacature-eisen alle in hun database opgenomen kandidaten screenen voor de beste **match** aan kennis, opleiding en competenties.

Degenen die hierbij het beste passen worden **benaderd en gevraagd** om met de werkgever te spreken of krijgen direct te horen dat ze de **de baan hebben gekregen**.

### 3.1.2 Is 'standaard' nog wel standaard? Hedendaagse praktijken van uitzendbureaus

Uit de dertien interviews komt een iets ander beeld naar voren. In grote lijnen wordt de standaard praktijk nog wel gevolgd. Kandidaten stellen zich in het algemeen voor als werkzoekenden, omdat zij (tijdelijk) werk zoeken of omdat zij een vacature hebben gezien die hen interesseert.

Intercedenten stellen een aantal vragen dat hen doet besluiten om al dan niet een vervolggesprek met de kandidaat te houden en deze in te schrijven (intake). Voor een specifieke vacature volgt een interview; vaak ook met de werkgever. Afhankelijk van het succes van de kandidaat in deze stappen, zal hij/zij een baan aangeboden krijgen.

Toch zijn er belangrijke veranderingen opgetreden in hoe uitzendbureaus kandidaat-uitzendkrachten zoeken en screenen. "Was persoonlijk langsgaan bij uitzendbureaus vijftien jaar geleden nog het meest gangbaar, nu wordt er door werkzoekenden in toenemende mate via internet gesolliciteerd" (Andriessen et al., 2012, p.37).

#### I. Een database houden

Tegenwoordig wordt de **database** minder gebruikt in tegenstelling tot de standaard selectiepraktijk. Bij de vraag 'hoeveel mensen zijn er in uw database als kandidaat-werknemers?' zegt één respondent:

*"Ik gebruik de database niet meer, want met de reacties heb je genoeg. Ik weet dat de mensen die reageren op dit moment op zoek en beschikbaar zijn. De enige database die ik nog heb is een aantal CV's van interessante kandidaten in een aparte map van mijn inbox."* [resp. 1]

Een andere respondent antwoordt:

*"500 non-actief, 500 actief, waarvan ik er ongeveer 100 daadwerkelijk bel."* [resp.5]

Tien uitzendbureaus geven aan dat ze een groot aantal mensen hebben, waarvan ze een deel zouden benaderen.

*"Er zijn 750-1000 actieve mensen en nog 4000 niet actieve in mijn database."* [resp. 12]

*"Ik heb tussen de 400-500 mensen in de database. Meer dan de helft kunnen we daadwerkelijk aanraden aan werkgevers."* [resp. 2]

Een ander zegt:

*"Wij hebben heel erg veel, alle mensen die zich over 21 jaar hebben ingeschreven, van alle filialen." [resp. 9]*

Drie respondenten hebben een andere houding ten opzichte van de database. Eén wiste recentelijk de gehele database omdat deze data bevatte over de laatste vijftien jaar. De huidige database omvat enkel de mensen die zich sinds 1 januari 2013 hebben ingeschreven en die zijn allemaal

*"actief aan het zoeken en ze zouden allemaal gebeld kunnen worden voor een baan." [resp. 6]*

Een ander heeft

*"137 mensen ingeschreven in de database. Ik weet wie iedereen is aangezien wij alléén mensen inschrijven die wij een baan aanbieden. Alle 137 werken nu voor ons." [resp. 3]*

Daarnaast vertelt één respondent:

*"365 mensen zijn actieve werkzoekenden, naast de 500 die al een baan hebben." [resp. 10]*

## **II. Kandidaat toont interesse/reageert**

Onze respondenten geven aan steeds vaker kandidaten te werven die direct op een beschikbare **vacature reageren**. De vacature wordt geplaatst op de website van het uitzendbureau en vaak ook tegelijkertijd op andere websites, zoals de Nationale Vacaturebank en Monsterboard. Sommige uitzendbureaus geven aan dat ze actief werven via Facebook en LinkedIn. De meeste respondenten laten weten dat vacatures op het raam nog steeds effectief zijn. Dit geldt vooral, maar niet alléén, voor de uitzendbureaus die op een locatie zitten waar mogelijke kandidaten deze kunnen zien. Ook uitzendbureaus die gevestigd zijn in een woonwijk hebben dit aangegeven.

## **III. Screening en interview door het uitzendbureau**

Vroeger vond de eerste **screening** van het CV (motivatie, kennis, competenties en kwaliteiten) van kandidaten plaats aan de tafel van de intercedent bij het uitzendbureau. Tegenwoordig vindt deze screening telefonisch plaats nadat een kandidaat zijn CV en motivatiebrief per e-mail heeft gestuurd. De meeste uitzendbureaus geven aan alleen de kandidaten te benaderen (per telefoon of e-mail) die zij geschikt achten naar aanleiding van het CV (en soms ook motivatiebrief). Meerdere uitzendbureaus geven aan eerst een telefonische screening te doen voordat zij de kandidaat naar het uitzendbureau laten komen.

*"Wij zien aan hun reactie hoe groot hun interesse is. Als hij geschikt lijkt, dan maken we een afspraak hier op kantoor." [resp.5]*

*"Na het plaatsen van de vacature bellen mensen terug. In dat telefoontje doen we een eerste screening. Wij controleren hun diploma's, werkervaring. Als dat goed is verlopen, dan sturen we een invulformulier naar ze toe en nodigen we ze uit voor een interview hier." [resp. 3]*

*"Wij doen een pre-screening waarin wij kijken naar wat de kandidaat zoekt, beschikbaarheid, opleiding." [resp. 2]*

Bij interesse wordt de kandidaat uitgenodigd voor een **interview**. De duur van dit interview varieert tussen 45 minuten en anderhalf uur.

*"We maken een afspraak voor een intake-gesprek. Tijdens dit gesprek nemen we het CV door: de opleiding, ervaring, interesses, et cetera worden besproken. Voor dit gesprek hebben wij een lijst met items die we horen te bespreken, maar na verloop van tijd kennen wij deze uit ons hoofd en gebruiken wij deze niet meer." [resp. 2]*

*"Wij gaan met die mensen zitten, controleren of ze alle benodigde papieren bij zich hebben. Aan de hand van hun CV wordt het gesprek aangegaan, met de vacature in mijn achterhoofd kijk ik naar de raakvlakken en de motivatie van de kandidaat. Harde en zachte criteria leggen we over de vacature heen en als de persoon bij de vacature past, bellen we referenties na." [resp. 9]*

*"Als we denken dat iemand interessant voor ons is, schrijven we hem in. De arbeidsmoraal moet hoog zijn en hij moet beschikbaar en fit zijn. Ook kijken wij of iemand competent is voor de meest gangbare functies (...) we nemen ook de subjectieve dingen door, dat vereist vakkennis van ons om met iemand een goed gesprek te voeren en zijn arbeidsverleden na te gaan." [resp. 10]*

Alle respondenten geven aan te vragen naar zowel **harde als zachte kenmerken** van kandidaten tijdens het interview. De harde kenmerken verwijzen naar de kennis (de dingen die iemand kent/weet) en vaardigheden (het kunnen uitvoeren van een fysieke of mentale handeling) die waarneembaar en toetsbaar zijn. Voorbeelden zijn de kennis van veiligheidsprocedures, kennis van ICT programma's zoals Excel en PowerPoint of het beschikken over overtuigingskracht (vaardigheden). Met zachte kenmerken worden subjectieve vaardigheden bedoeld, zoals klantvriendelijkheid, representativiteit, flexibiliteit, spontaniteit, et cetera. Omdat de zachte kenmerken subjectief zijn, spelen de meningen en verwachtingen van de uitzendbureaumedewerker een grote rol in de beoordeling. Een uitzendbureaumedewerker zou

iemand die meteen bij binnenkomst veel en gemakkelijk praat als communicatief vaardig kunnen inschatten. Voor een ander zou dit gezien kunnen worden als een teken van brutaliteit.

Op de vraag 'hoe beoordeelt u sollicitanten?' antwoorden respondenten met een combinatie van harde en zachte kenmerken. De intercedent kijkt of mensen voldoen aan harde eisen:

*"Auto's, beschikbaarheid, in regio kunnen werken en of de inhoud van het CV waar is. En ook kijken we naar de zachte eisen. Het zijn functies waar ze goed contact moeten kunnen maken met klanten. Daardoor kijken we of het een fijn gesprek was."* [resp.1]

*"Voor functies die wij bemiddelen zoeken wij hbo- werkniveau en hbo-denkniveau, sociale vaardigheden (klantvriendelijk, collegiaal) en een passende opleiding."* [resp. 2]

De veelvoorkomende **harde kenmerken** zijn opleidingsniveau of diploma's en werkervaring. Sommige respondenten noemen beschikbaarheid:

*"Meer dan 8 uur beschikbaar zijn."* [resp. 2]

Alle respondenten noemen **zachte criteria** als een inherent onderdeel van hun oordeelsvorming, zoals:

*"Op houding, mate van nadenken over antwoord, en antwoord zelf."* [resp. 9]

*"Om te bepalen dat iemand competent is... dat is deels subjectief, wij gebruiken onze vakkennis, door met iemand een goed gesprek te voeren en zijn arbeidsverleden na te gaan."* [resp. 10]

*"Ze moeten fris en fruitig zijn, representatief, hbo'ers en wo'ers, geen gouden tanden en zichtbare tattoos, hoe je over komt, gewassen en geschoren, fatsoenlijke kleren. Wat vooropleiding, fulltime of parttime beschikbaar, salarisindicatie."* [resp. 11]

#### **IV. Het gesprek tussen intercedent en kandidaat-uitzendkracht**

Over het **(in)formele karakter van het gesprek** hebben respondenten een antwoord dat niet geheel conform is aan de standaard procedure. Er wordt weliswaar gesproken over de wensen van de kandidaat-uitzendkracht: over welk werk hij/zij zou willen verrichten en diens beschikbaarheid. Maar dit betekent niet dat de respondenten dit als een informeel gesprek ervaren. Integendeel, voor de respondenten dient de eerste kennismaking als een test voor hoe de kandidaat zich waarschijnlijk zal gedragen in een gesprek met een werkgever. Meeste



respondenten vinden dat kandidaat-uitzendkrachten nog niet bewust zijn dat dit een formeel gesprek betreft.

De informele houding waarmee sommige kandidaten het uitzendbureau binnenlopen of het gesprek met de intercedent aangaan, kan ervoor zorgen dat de intercedent de kandidaat niet te woord wil staan of verder wil helpen, zoals de volgende respondent aangeeft.

*"Onze graadmeter is dat iemand voorbereid binnen moet komen, op tijd en bij een vervolgesprek bekijken we dat weer. Zorgvuldigheid en voorbereiding zijn belangrijk."*  
[resp. 6]

Veel respondenten ervaren de antwoorden van kandidaten zoals 'ik weet niet wat ik wil' of 'ik wil alles wel doen' ook als negatief of te informeel. Zij zeggen hierover:

*"Als je zelf niet weet wat je wilt, dan kan ik je ook niet helpen."* [resp. 5]

*"Sommige mensen zeggen het maakt niet uit, maar als ik zeg dus ook schoonmaak dan zeggen ze, nee. Dus ze weten toch wel iets meer."* [resp. 8]

*"Nu is iedereen heel erg op zoek, zeker mensen zonder werkervaring die wanhopig zijn."*  
[resp. 6]

## V. Inschrijven

In de standaard procedure zal de intercedent, bij een positief interview, de kandidaat inschrijven in hun database. Basisgegevens van de kandidaat worden hierin opgenomen. Deze worden eventueel aangevuld met aantekeningen van de intercedent. Denk bijvoorbeeld aan (eerste) indrukken van de kandidaat.

Tijdens onze interviews leerden wij dat ondanks sommige uitzendbureaus aangeven weinig gebruik te maken van hun database, zij wel allemaal een uitvoerige **inschrijvingsprocedure** hanteren. Deze is bij bijna alle uitzendbureaus ongeveer hetzelfde. Belangrijke documenten worden bekeken, soms gescand en in een persoonsportefeuille gehouden.

*"De persoon moet de juiste papieren hebben om te mogen werken in Nederland. Voor ongeschoold werk kijken we niet naar iemands opleiding, voor geschoold werk gaan we iemand helemaal screenen. Voor ongeschoold werk letten we op mentaliteit. Bij geschoold werk op vakkennis en de mentaliteit."* [resp. 13]

Toch zijn er bij sommige uitzendbureaus vernieuwingen te zien, zoals vragen naar foto's van kandidaten die meegestuurd kunnen worden naar de werkgever.

*"Soms zoeken klanten een stukje representativiteit, dan vragen wij naar foto's. Wij sturen deze niet standaard. Eerst overleggen we met de persoon."* [resp. 6]

## **VI. Een passende vacature zoeken en matchen**

Na het inschrijven van de kandidaat in het systeem, belooft de intercedent een passende vacature te zoeken voor de kandidaat, en deze te e-mailen of te bellen als er een vacature is die past bij zijn/haar profiel. Vervolgens zal de intercedent aan de hand van de vacature-eisen alle in hun database opgenomen kandidaten screenen voor de beste match qua kennis, opleiding en competenties. Wanneer het interview plaats heeft gevonden naar aanleiding van een bestaande vacature, dan geeft de intercedent aan of hij/zij het CV van de kandidaat naar de werkgever zal sturen.

Respondenten geven aan dat het van belang is dat de kandidaat zelf blijft zoeken naar openstaande vacatures.

*"Wij gaan voor mensen actief aan de slag, maar als het na een gegeven moment niet lukt, dan gaan wij niet bij elke vacature het gehele bestand bellen. Mensen moeten actief blijven, een actieve houding laat zien in welke mate iemand een baan wil."* [resp. 9]

*"Als wij na twee weken iemand niet hebben bemiddeld, dan moet de persoon zelf initiatief tonen om benaderd te worden."* [resp. 6]

*"Mensen moeten representatief en verzorgd zijn, maar ook op de hoogte zijn van beschikbare vacatures."* [resp. 12]

Het **matchen** gebeurt bij elk kantoor anders. De standaard procedure gaat ervan uit dat de vereisten van de functie zoveel mogelijk overeenkomen met de kennis, competenties en kwaliteiten van de kandidaat.

*"Wij matchen ze als de CV van een kandidaat past bij de functie."* [resp. 8]

Dit gebeurt nog steeds op deze manier, alleen geven meerdere uitzendbureaus aan dat ze alleen de kandidaten matchen die (online) op die vacature hebben gereageerd. Een aantal respondenten geeft aan dat zij in de database zoekt aan de hand van bepaalde steekwoorden.

*"Je krijgt een top 10 of 20. Dan kijken wij, wat zijn de raakvlakken, wat is de motivatie? Dan leggen wij de harde en zachte criteria over de vacature heen." [resp. 9]*

Over de motivatiebrief zeggen de respondenten dat hoewel deze niet een vereiste is, het wel wordt beschouwd als een signaal dat de persoon daadwerkelijk een baan wil.

*"Wij hebben zoveel reacties op één vacature dat wij deze het liefst geven aan degene die het beste is en die de baan graag wil. Per week komen er ongeveer 18 nieuwe mensen zich inschrijven. De motivatiebrief telt mee in de uiteindelijke keuze voor een kandidaat." [resp. 6]*

De overgrote meerderheid van de respondenten geeft aan dat bij een match zij de referenties van de kandidaat bellen.

*"Wij halen de kandidaten eruit met een mooie CV, die ook een fris, een open persoon zijn, waarvan wij referenties hebben ingewonnen." [resp. 8]*

## **VII. Benaderd worden door de intercedent met een passende vacature**

Degenen die het beste bij een vacature passen worden **benaderd**. De manier van benaderen verschilt echter aanzienlijk per uitzendbureau. De meeste uitzendbureaus selecteren drie kandidaten en mailen of te bellen deze. Veel uitzendbureaus maken steeds meer gebruik van e-mail als communicatiemiddel.

*"Ook vragen ze meer internet omdat er steeds vaker vanuit huis ingelogd moet worden in verband met roosters of administratieve afhandelingen." [resp. 1]*

Uitzendbureaus die met jongeren werken gaan een stapje verder. Zij sturen vaker enkel een e-mail, omdat ze ervan uitgaan dat de geselecteerde kandidaten via hun telefoon ook hun mails kunnen lezen. Het meegaan met technologische veranderingen, zoals het hebben en regelmatig gebruiken van internet, wordt als vanzelfsprekend ervaren door de meeste uitzendbureaus.

Het **niet houden van een interview bij de werkgever** gebeurt alléén bij bepaalde functies, zoals flyeren, of diensten van één dag. Hierbij is de beschikbaarheid en aanwezigheid van de persoon de enige voorwaarde voor plaatsing. Een klein aantal respondenten geeft aan soms geen behoefte te hebben aan het houden van een interview.

*"Meestal sturen wij twee CV's naar de klanten, maar als er snel en zeer tijdelijk ingezet moet worden dan kiezen wij zelf aan de hand van een foto en een telefoongesprek." [resp. 1]*

Iets vergelijkbaars wordt gezegd door respondenten 3 en 4.

### **VIII. De baan krijgen**

Na het gehele hierboven beschreven selectieproces, geven alle respondenten aan dat zij tegenwoordig een selectie maken van twee à drie kandidaten die zij geschikt vinden. De CV's van deze kandidaten leggen ze vervolgens voor aan de werkgevers zodat zij aan de hand hiervan of aan de hand van sollicitatiegesprekken de persoon kiezen aan wie ze de baan willen aanbieden.

*"Wij leveren een aantal kandidaten voor aan de werkgever en zij kiezen zelf wie ze willen."*  
[resp. 7]

*"Meestal heb ik meerdere mensen die ik voordraag; elk met een verhaal erbij. Dan wordt een keuze gemaakt door de klant. Ik denk dat er maar weinig bureaus zijn die zelf besluiten wie er gaat komen. Het is de klant die betaalt, dus hij bepaalt."* [resp. 9]

### **3.2 Good practices**

In sectie 3.1 is uitgebreid beschreven hoe verschillende uitzendbureaus kandidaten selecteren en plaatsen. Wij hebben gezien dat op verschillende manieren wordt afgeweken van de standaard selectieprocedure. Het is belangrijk om te begrijpen hoe uitzendbureaus te werk gaan, zodat *good practices* kunnen worden gesignaleerd. In deze sectie wordt een aantal *good practices* gepresenteerd die gevonden zijn tijdens de interviews. *Good practices* worden opnieuw per onderdeel van de selectiepraktijk aangegeven.

#### **I. Een database houden**

Tijdens het interview hebben wij ook de vraag gesteld: 'Hoeveel mensen heeft u in uw database? En van dit aantal, hoeveel zou u voorstellen aan werkgevers?'

De antwoorden op deze vragen wijzen erop dat de uitzendbureaus die de mensen in hun database goed kennen, meer voor de kandidaten kunnen doen. Dit is ook het geval als een database up-to-date wordt gehouden. Als reden hiervoor wordt een goede selectie van kandidaten en/of persoonlijke kennis van de kandidaten in de database genoemd. Respondenten zeggen hierover:

*"Wij hebben honderd man die we allemaal bemiddelen."* [resp. 5]

*"Wij hebben ons bestand van twintig jaar recentelijk verschoond en hebben een onderscheid aangebracht tussen degenen die nog actief op zoek zijn of aan het werk zijn, maar nog wel beschikbaar, die hebben wij in ons bestand gehouden. Het resultaat was dat van de 150 mensen*

*die ze hadden 60% direct goed uitzendbaar zijn."* [resp. 6]

*"Wij hebben 250 mensen in onze database. Alle mensen die wij in de database hebben, zouden we aanraden."* [resp. 7]

*"Er zijn 137 mensen die beschikbaar zijn en/of werken voor ons. Wij schrijven geen mensen in die we niet kunnen bemiddelen. Aan het eind van elke inschrijving krijgen de mensen een contract."* [resp. 3]

*"We hebben alleen maar goede mensen in ons bestand, dus ze zijn allemaal geschikt. Ligt er ook aan wat voor werk ze moeten doen."* [resp. 13]

Zelfs als de database een groot aantal kandidaten bevat, lijkt een aantal respondenten de mensen in hun database goed te kennen:

*"We schrijven alleen competente kandidaten in. We selecteren ze van tevoren. Op dit moment zijn er 365 actief zoekende kandidaten, 500 werkend nu."* [resp. 10]

*"Wij hebben 1500 mensen in onze database, waarvan ik 90% zou aanraden. Het zijn allemaal geselecteerde mensen."* [resp. 13]

In tegenstelling tot degenen met een up-to-date database, zijn er uitzendbureaus die vertellen dat ze niet weten hoeveel mensen zij hebben of duizenden mensen hebben die ze niet (allemaal) kennen.

*"4000 landelijk, 2000 in deze vestiging. Ik weet niet hoeveel ik zou aanraden aan werkgevers, want ik zoek daar niet meer in. Ik behandel alléén mensen die op een specifieke vacature reageren."* [resp. 1]

*"Heel erg veel, over 21 jaar, van alle filialen."* [resp. 9]

*"Heel erg veel, jarenoude bestand. Veel inactieve kandidaten ook."* [resp. 11]

## **II. Kandidaat toont interesse/reageert**

Veel uitzendbureau medewerkers hebben hun ongenoegen geuit over de ongemotiveerde, lakse houding van kandidaat-uitzendkrachten op verschillende contactmomenten. Een voorbeeld hiervan is het **tekort aan zelfkennis** van de kandidaat-uitzendkracht over zijn wensen,

competenties of unieke vakkennis. Dit uit zich in een soort **vaagheid/algemeenheid** waarmee kandidaten reageren of hun interesse tonen om bemiddeld te worden.

*"Ze komen vaak binnen zonder idee wat ze willen, ik wil dat ze dan specifiekere zijn over wat voor baan ze willen."* [resp. 8]

De meeste respondenten geven aan dat kandidaten vaak binnenlopen om onderdeel te worden van de database van uitzendbureaus.

*"Meestal in ieder geval om in de database te komen (80%), maar ook naar een specifieke baan."* [resp. 5]

*"Kandidaten willen vooral in de database terecht komen."* [resp. 6]

*"Soms op vacature, soms in de database."* [resp. 9]

Eerder in dit hoofdstuk is beschreven dat het voor uitzendbureaus moeilijk is om voor iemand te bemiddelen als de persoon geen duidelijke voorkeur heeft of als de benodigde ervaring ontbeert. Daarom proberen uitzendbureaus de wensen, kennis en competenties van kandidaten te achterhalen. Een respondent zegt hierover:

*"Het verschilt per persoon of ze in de database willen komen of dat ze op een specifieke baan reageren. Als het duidelijk is wat die persoon wil, dan plaatsen wij key-woorden/tags. Dan is die ene persoon makkelijker vindbaar."* [resp. 2]

Achterhalen waarin kandidaten interesse hebben ervaren meerdere uitzendbureaus als een probleem. Desondanks dat ze een aantal strategieën hebben ontwikkeld om hiermee om te gaan, zijn er geen duidelijke *good practices* gevonden.

### **III. Screening en interview door het uitzendbureau**

#### **Tests gebruiken bij het interview**

Zoals wij gezien hebben vindt de eerste screening steeds vaker plaats voordat de kandidaat een persoonlijk gesprek heeft met de intercedent of ander uitzendbureaupersoneel. Als de kandidaat een (mogelijk) geschikte persoon lijkt, dan wordt hij/zij uitgenodigd voor een interview. Het CV is leidend tijdens het eerste kennismakingsgesprek. Een aantal uitzendbureaus geeft aan het interview aan te vullen met tests of andere screeningsmethodieken om na te gaan over welke kennis en competenties de kandidaat beschikt. Vier respondenten gebruiken ook tests als een

Nederlandse taalvaardigheidstest voor secretaresses. Eén gebruikt een competentietest:

*"Wij gebruiken een competentietest en houden het interview aan de hand van die test en het CV."*  
[resp. 7]

Een ander zegt:

*"Ja, soms een heftrucktestje op locatie, soms een fysieke test of gezondheidstest (welke medicatie iemand gebruikt)."* [resp. 8]

*"Indien van toepassing. Orderpikkerstests, taaltechnische tests maar die geven we uit handen (als bijvoorbeeld Duitse taalvaardigheid is vereist voor een functie), PPA's (persoonlijkheidsprofielen tests), wat is de persoonlijkheid van deze persoon, hoe reageert hij op stress, et cetera. Dit doen we alleen bij hogere functies waar mensen vast voor in dienst gaan. Dan willen wij en de werkgever zeker weten dat hij de juiste persoon is."* [resp. 9]

#### **IV. Het gesprek tussen intercedent en kandidaat-uitzendkracht**

##### **Coaching tijdens het gesprek**

Eén uitzendbureau heeft hiervoor een interessante praktijk ontwikkeld. Kandidaten worden gedurende het gesprek (en gehele selectieproces) gecoacht. De praktijk is ervoor bedoeld om de kandidaat te helpen zijn/haar competenties te herkennen of te ontwikkelen. Hoewel dit zeer nuttig is voor de kandidaat, is de methode ook bruikbaar voor het uitzendbureau om goede kennis te vergaren over hun kandidaat en deze zo makkelijker en effectiever te bemiddelen. Het uitzendbureau heeft een Human Resources (HR) geschoold persoon, de recruiter, in dienst, die de kandidaat helpt tijdens het gehele selectieproces.

*"Als iemand zich via internet heeft aangemeld, dan zal de recruiter hem/haar bellen. Bij binnenkomst spreekt de kandidaat met de intercedent. Als de kandidaat een baan zoekt in een branche waarin wij kunnen bemiddelen en een minimale beschikbaarheid hebben (8 uur), laten wij hem/haar komen naar het uitzendbureau voor een gesprek van een uur."* [resp. 2]

Dit gesprek wordt gevoerd met de recruiter. Samen nemen kandidaat en recruiter het CV door. De recruiter stelt vragen om de informatie in het CV te verduidelijken en geeft adviezen over het CV.

*"Wij nemen langer de tijd voor een starter of voor iemand die een nieuwe draai aan zijn/haar carrière wil geven dan voor iemand die een nieuwe baan zoekt in dezelfde functie zoals, bijvoorbeeld, een secretaresse. (...) Aan het eind van het gesprek hebben wij een beeld van de*

*persoon, stellen een aantal vacatures voor (...) Tegelijkertijd geef je tips over hun CV, hoe ze overkomen en hoe te solliciteren." [resp. 2]*

Een respondent bevestigt het belang van coaching en begeleiding voor starters in de arbeidsmarkt.

*"De starters vinden we een uitdaging. Zij hebben nog geen ervaring en dus moet je daar anders mee omgaan. Met goede begeleiding komen ze goed uit de verf." [resp. 3]*

### **STAR-methodiek gebruiken**

Bij het bespreken van het CV gebruiken zij de STAR-methodiek: situatie, actie, taak, hoe gehandeld en wat was het resultaat? Aan de hand hiervan:

*"Kunnen wij ook zien of iemand de waarheid spreekt (zoals in het geval van stressbestendigheid). Als wij het gevoel hebben dat iemand niet weet wat hij wil, dan steken wij daar meer tijd in. Het is mij nooit overkomen dat we er aan het eind niet achter zijn gekomen wat de persoon wil. Aan het eind van het gesprek hebben wij een beeld van de persoon, stellen een aantal vacatures voor, ter plekke of per e-mail. De reactie op de vacatures is ook belangrijk om te zien wat ze willen. Tegelijkertijd geef je tips over de CV, hoe ze overkomen en hoe te solliciteren. Maar als we aan het eind van het intakegesprek nog niet weten wat die persoon wil, dan geven wij aan dat het moeilijk is om hem/haar te plaatsen." [resp. 2]*

Het gebruiken van de STAR-methodiek wordt ook door een respondent genoemd:

*"Ik weet wel binnen vijf minuten of ik iemand ga aannemen. Dan probeer ik dat concreet te maken tijdens het gesprek en dat kan veranderen. Bijvoorbeeld als hij echt iets goeds vertelt als ik de STAR-methodiek toepas." [resp. 11]*

### **V. Inschrijven**

Voor dit onderdeel van het selectieproces hebben wij geen *good practices* gevonden.

### **VI. Een passende vacature zoeken en matchen**

Eén van de *good practices* die wij in dit onderdeel van de selectieprocedure vinden, is het duidelijk informeren van kandidaten over hun houding. Moeten ze een afwachtende houding aannemen omdat de intercedent een passende baan zoekt, of moeten kandidaten juist zelf actief blijven zoeken naar passende functies omdat ze anders niet (vaak) meer van het uitzendbureau horen? Veel uitzendbureaus vinden het vanzelfsprekend dat de kandidaat actief moet blijven zoeken. Toch is het nodig om dit aan te geven bij de kandidaat, aangezien dit in de standaard praktijk het



werk van het uitzendbureau was. Veel mensen gaan ervan uit dat de standaard praktijk nog gebruikt wordt en zullen daardoor verwachten dat het uitzendbureau voor hen zoekt. Dit kan worden opgevat als het managen van verwachtingen, zodat afspraken duidelijk zijn voor beide partijen.

*“Als mensen geen ervaring hebben in de zorg, dan horen ze dat er niets is voor hen.” [resp. 3]*

*“Wij schrijven geen mensen meer in, omdat wij deze niet (meer) gebruiken. Maar mensen kunnen zichzelf wel inschrijven in de database. Dan krijgen ze in een mail aangeraden om op een vacature te reageren.” [resp. 1]*

## **VII. Benaderd worden door de intercedent met een passende vacature**

Voor dit onderdeel van het selectieproces hebben wij geen *good practices* gevonden.

## **VIII. De baan krijgen**

Voor dit onderdeel van het selectieproces hebben wij geen *good practices* gevonden.

### **3.3 Tips van uitzendbureamedewerkers voor sollicitanten**

In dit hoofdstuk hebben wij uitvoerig de verschillende selectiepraktijken van uitzendbureaus beschreven. Tijdens de interviews geven de respondenten tips voor kandidaat-uitzendkrachten; van kleine dingen die ervoor zorgen dat de kandidaat een betere indruk achterlaat, tot kandidaten vragen om een cursus te volgen om hun CV zorgvuldig op te stellen. Veel van deze tips zijn gericht op de zachte, subjectieve factoren. Ook komen de adviezen die gericht zijn op harde factoren aan de orde.

#### **Tip: Maak een goede eerste indruk**

Veel uitzendbureaus hebben aangegeven dat de eerste indruk van groot belang is. Bij de eerste indruk worden veel subjectieve factoren genoemd die ook persoonsafhankelijk zijn. In sommige gevallen hebben wij, de interviewers, deze ervaren als onterechte factoren om kandidaat-uitzendkrachten al dan niet te helpen. Toch worden deze genoemd door de respondenten en aangezien zij bepalend zijn in het selectieproces presenteren wij ze hier:

- Een goede, sterke handdruk en in de ogen kijken wordt genoemd door één uitzendbureamedewerker.
- Naar het uitzendbureau komen tussen het winkelen door, met tassen of boodschappen geeft de indruk dat de persoon niet serieus en/of voorbereid is.
- Binnenlopen met een *Vifit* pak is door één respondent als negatief genoemd. Het meenemen

van eten en drinken wordt door een respondent ervaren als een teken dat iemand het uitzendbureau niet als een serieuze werkgever ziet.

Sommige tips zijn specifiek voor jongeren bedoeld. Het binnenkomen bij een uitzendbureau in een groep ziet men ook als niet serieus.

- Een persoon die alléén komt, met de CV in de hand wordt door een respondent als 'serieus' gezien.

### **Tip: Wees enthousiast en pro-actief**

Veel intercedenten noemen een 'schaap met vijf poten' als de ideale persoon voor het aanbieden van een baan. Het schaap met vijf poten wordt vervolgens beschreven als:

- Iemand die naast de harde factoren (kennis en competenties), ook communicatief vaardig, enthousiast en vlot is.

*"Wees pro-actief, reageer enthousiast, ook al is het een 'makkelijke' functie." [resp. 11]*

### **Tip: Gebruik het gesprek om te oefenen**

Meerdere intercedenten geven aan te vinden dat kandidaten niet bewust zijn van het feit dat het gesprek met hen een sollicitatiegesprek is. De kandidaten gedragen zich te informeel naar de intercedent toe. Terwijl zij elk gesprek zouden kunnen gebruiken als oefening voor het interview met de werkgever. Daarom geven ze als tip:

- Zie ons als de werkgever en gebruik elk gesprek als een kans om je sollicitatievaardigheden te oefenen.

### **Tips voor sollicitanten: Feedback incasseren**

In de meeste gevallen zeggen intercedenten te willen aangeven waarom ze iemand niet registreren of aannemen in de vorm van positieve feedback. Toch gebeurt dit niet altijd omdat, zeggen respondenten, niet iedereen hiervoor open staat.

*"Ik geef [feedback] soms niet, want soms heb je mensen die niet zo prettig overkomen en dan laat ik het gewoon." [resp. 11]*

- Een open houding, laten zien dat je wilt leren, het beter wilt doen (bij een volgende keer).
- Of zelfs vragen naar wat je als kandidaat-uitzendkracht beter kan doen is belangrijk voor

het ontvangen van feedback.

*"Ik spreek de persoon aan, kijk naar de houding en geef feedback." [resp. 13]*

### **Tips voor sollicitanten: Omgangsvormen**

Een respondent noemt een aantal specifieke vormen van omgang.

*"Vertrouwen wekken en prettige omgangsmanieren zijn belangrijk. Diploma's en werkervaring zijn de belangrijkste criteria voor beoordeling. Maar ook representativiteit: netjes, verzorgde maar geen lange nagels, geen sieraden, geen zichtbare tatoeages of piercings. (...) Brutaliteit kan een breekpunt zijn." [resp. 3]*

### **Tips voor sollicitanten: Representativiteit**

Veel uiterlijke kenmerken worden benoemd als representativiteitsvoorwaarden:

- Gewassen, geschoren, schone nagels en tanden, fatsoenlijke kleren, geen zichtbare tatoeages, geen gouden tanden. Twee intercedenten vatten dit samen als 'mensen die je zonder probleem in je huis binnen zou laten'.

*"Let wel op je representativiteit en omgangsvormen. Laat zien dat je het echt wilt. Er is zoveel concurrentie op de markt en dan moet je net een stapje extra doen. Zelfs als je overdressed bent, dat maakt tien keer een betere indruk dan iemand die net uit zijn bed komt." [resp. 11]*

## **3.4 Conclusies**

In dit hoofdstuk is het selectieproces aan bod gekomen. Wij hebben **het standaard selectieproces vergeleken met de huidige selectiepraktijken** om na te gaan of het standaard selectieproces nog wordt gehanteerd. In het selectieproces hebben wij de volgende stappen/onderdelen beschreven en vergeleken met de huidige praktijk:

- I. Een database houden
- II. Kandidaat toont interesse/reageert
- III. Screening en interview door het uitzendbureau
- IV. Het gesprek tussen intercedent en kandidaat-uitzendkracht
- V. Inschrijven
- VI. Een passende vacature zoeken en matchen
- VII. Benaderd worden door de intercedent met een passende vacature
- VIII. De baan krijgen

In grote lijnen hanteren de uitzendbureaus het standaard selectieproces nog. Toch zijn er bij meerdere uitzendbureaus belangrijke afwijkingen gevonden. Sommige stappen in de standaard selectiepraktijk komen minder voor of anders aan bod in de selectie naar kandidaten. Het eerste selectiemoment is bijvoorbeeld niet meer wanneer de intercedent beoordeelt of een kandidaat opgenomen zal worden in een database. Vaak wordt eerst telefonisch met een kandidaat gesproken naar aanleiding van een vacature. Of de kandidaten die in een database staan worden overgeslagen, omdat de database minder gebruik wordt. De eerste selectieronde voor kandidaten gebeurt dan, momenteel, vaker enkel tussen de kandidaten die op een open vacature hebben gereageerd.

Een snelle, enthousiaste reactie van kandidaten op een openstaande vacature wordt zeer op prijs gesteld en kan doorslaggevend zijn in de kandidaatskeuze. Dit geldt eveneens voor de motivatiebrief, hoewel het vaak niet een vereiste is.

Het gebruik van het interview en hoe deze wordt afgenomen is het minst onderhevig aan verandering. Alle respondenten gebruiken het CV als leidraad voor een eerste screening of interview. Tijdens het interview kijken de respondenten naar de zachte factoren en maken daar notities van. Vier respondenten hebben aangegeven deze informatie aan te vullen met de resultaten van hun eigen tests. De inhoud en kwaliteit van het CV is daarom bepalend voor het gesprek. Maar het gebruik van tests en andere screeningsmethodieken zorgt ervoor dat de intercedent tastbare informatie heeft over de competenties (in het geval van de competentietest of de PPA's) en de kennis (als het gaat om taalvaardigheid of het kunnen werken met bepaalde machines).

Hoewel het interview nog redelijk informeel wordt gevoerd, geven respondenten aan dat de houding en omgangsvormen van de kandidaten tijdens het interview een sleutelrol hebben in hun vervolgkeuze. Een (te) informele houding of presentatie interpreteren de respondenten als een teken van onwilligheid of een gebrek aan professionaliteit. Meerdere respondenten geven tips betreffende houdingsaspecten door aan de kandidaat. Echter, dit gebeurt enkel als de respondent het idee heeft dat de kandidaat hiervoor openstaat.

Over het algemeen geven respondenten aan het eind van een interview aan dat er verder wordt gezocht voor de kandidaat. Echter, het was niet altijd even duidelijk hoe lang of vaak er voor een kandidaat wordt gezocht. Een klein aantal respondenten kiest ervoor om duidelijkheid te verschaffen over verwachtingen en afspraken. Dit is in het voordeel van zowel de kandidaat als de intercedent.

Ook is een aantal **good practices** gevonden in de verschillende onderdelen van het selectieproces. Deze zijn gepresenteerd in dit hoofdstuk. De **good practices** zijn ook per onderdeel in de selectieprocedure aangegeven.

- Degenen die de mensen in hun database goed kennen, kunnen meer voor hen betekenen. Dit is ook het geval als een database up-to-date wordt gehouden.
- Tests of andere screeningsmethodieken gebruiken, naast de CV, bij de screening van kandidaten.
- De STAR-methode (situatie, taak, actie en resultaat) gebruiken bij het interview/gesprek om kennis en vaardigheden te meten.
- De kandidaten coachen tijdens het gesprek zodat hun CV duidelijker is en hij/zij betere sollicitatievaardigheden bezit.
- Het duidelijk *aangeven* door uitzendbureaus of zij voor een kandidaat een baan zullen zoeken, of dat de kandidaat dit zelf moet doen. Of dat het uitzendbureau de persoon helemaal niet zal bemiddelen is ook vaker genoemd als good practice.

Tenslotte nemen wij in dit hoofdstuk ook **tips van uitzendbureaumedewerkers aan kandidaten** op. Deze tips zijn vaker tijdens de interviews aan bod gekomen en worden door de intercedenten als een belangrijke factor (en soms als een voorwaarde) ervaren voor het aannemen of afwijzen van kandidaten.

- Maak een goede eerste indruk door actief over te komen. Dit wordt onder andere bereikt door een sterke handdruk te geven en iemand in de ogen te kijken.
- Kom alléén naar het uitzendbureau, zonder boodschappentassen, eten of drinken, en met de CV in de hand.
- Laat je enthousiasme zien tijdens het (telefoon)gesprek door positief te reageren op functies, zelfs als het een makkelijke functie betreft.
- Zie het uitzendbureau als een werkgever en gebruik elk gesprek als een kans om je sollicitatievaardigheden te oefenen.
- Heb een open houding, vraag naar wat je volgende keer beter kunt doen, laat zien dat je wilt leren zodat de intercedenten feedback aan je willen geven.
- Wees prettig en beleefden wek op die manier vertrouwen.
- Zie er representatief uit door gewassen en geschoren naar het uitzendbureau te komen. Met schone nagels en tanden, fatsoenlijke kleren en geen zichtbare tatoeages, piercings of gouden tanden. Ga liever 'overdressed' dan niet.

## 4 Directe discriminatie, kennis van uitzendbureaumedewerkers

In de opdracht van de Gemeente Utrecht gaan wij ook na wat de situatie is ten aanzien van minderheden in de uitzendbranche. Ons is verzocht om de discriminatiekennis van uitzendbureaumedewerkers te testen. Ook verzoekt de Gemeente om de mogelijke motieven te onderzoeken die medewerkers zouden kunnen hebben om de hier beschreven minderheden onterecht van banen uit te sluiten. In dit hoofdstuk bespreken wij de discriminatiekennis van uitzendbureaumedewerkers.

### 4.1 Discriminatiekennis van intercedenten en ander uitzendbureaupersoneel

Eerdere onderzoeken hebben aangetoond dat directe discriminatie veel voorkomt in de uitzendbranche. Uitzendbureaus gaan in op discriminatoire verzoeken. Is het mogelijk dat dit het gevolg is van een kennistekort aan discriminatiewetgeving en hoe deze toe te passen? Dit kan een mogelijke verklaring hiervoor zijn. In dit verband is een verwachting ontwikkeld.

#### **Verwachting**

Kennis van discriminatiewetgeving, en hoe deze toe te passen, leidt tot minder directe discriminatie mits de uitzendbureauwerknemer niet wil discrimineren.

Zowel de brancheorganisaties als de Gemeente Utrecht beschouwen kennis van discriminatiewetgeving als een van de mogelijke oplossingen om discriminatie van minderheden te voorkomen. Daarom is ons gevraagd om na te gaan of deze kennis wijdverspreid is bij uitzendbureaus binnen de gemeente Utrecht. Om aan deze vraag te voldoen heeft Michel Aben, Senior Klachtenconsulent van Art.1 Midden Nederland, een meerkeuzevragenlijst ontworpen. De vragen (zie Bijlage 1) hebben betrekking tot het plaatsen van vacatures voor nieuw personeel, bemiddelen of aannemen van personeel en werk-gerelateerde eisen die gevolgen kunnen hebben voor minderheden.

Tabel 3 presenteert de juiste antwoorden met daarnaast een overzicht van de bevindingen. Hoewel de meerkeuzevragen bestonden uit tien casussen, bestond één casus uit twee vragen. Hierdoor is het totaal aantal antwoorden elf. Eén respondent (resp. 13) beloofde om de antwoorden later met de post mee te sturen. Helaas hebben wij deze na herhaaldelijk vragen niet

ontvangen. Hierdoor worden enkel de resultaten van respondenten 1 tot en met 12 gepresenteerd.

Tabel 3: Overzicht antwoorden vragen discriminatiekennis

Casus	Juiste antwoord	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13*	Totaal fout	Totaal goed	Onderwerp casus
1	C	C	C	C	D		C	C	C	C	D	D	C		3	9	onredelijke taaleis in vacature
2	C	C	C	C	D		C	C	D	C	B	C	C		3	9	godsdienst discriminatie
3	C	C	C	C	A	C	D	C	D	D	D	A	C		6	6	godsdienst discriminatie
4a	B	B	D	C	C	D	A	D	C	A	B	D	C		10	2	godsdienst discriminatie bemiddelingsbureau
4b	D	D	D	D	D	C	D	C	D	D	D	A	C		4	8	godsdienst discriminatie werkgever
5	D	D	D	D	C	D	D	D	D	D	D	C	C		3	9	(geen) ras discriminatie
6	B	B	A	A	C	C	B	C	C	B	A	D	A		9	3	voorkeursbeleid etnische minderheid
7	D	D	D	D	A	D	A	A	D	A	D	A	D		5	7	voorkeursbeleid etnische minderheid
8	A	C	D	B	C	C	A	D	D	A	A	D	D		9	3	voorkeursbeleid vrouwen
9	D	D	D	D	D	D	D	D	D	B	B	D	D		2	10	voorkeursbeleid niet toegestaan groep
10	D	A	C	D	A	C	D	D	D	D	B	D	D		5	7	onredelijke nationaliteitseis in vacature
totaal goed (uit 11)		9	7	8	2	6	8	6	6	7	5	3	6				

\*Niet ontvangen.

Foute antwoorden

Er bestaan grote verschillen in de antwoorden van de respondenten. Eén respondent wist bijna alle vragen goed te beantwoorden en heeft slechts twee fouten. Twee respondenten hebben acht goede antwoorden. Nog twee hebben zeven goede antwoorden en vier hebben er vier goed. Eén respondent heeft slechts drie goede antwoorden en degene met het hoogste aantal fouten heeft slechts twee goede antwoorden gegeven. Het gemiddelde aantal goede antwoorden is zes; net iets meer dan de helft van alle vragen.

Van de vijf vrouwelijke respondenten hebben er drie zeven of meer goede antwoorden (één heeft er zeven, één acht en één vrouw heeft negen goede antwoorden). Eén vrouw heeft zes goede antwoorden. En één heeft slechts drie vragen goed beantwoord. De zeven mannen die het kennisonderdeel hebben ingevuld, doen het gemiddeld slechter dan de vrouwen. Twee mannen hebben zeven of meer goede antwoorden (één met zeven, één met acht). Drie mannen hebben zes goede antwoorden gegeven. Eén heeft er vijf en één man heeft slechts twee goede antwoorden.

Van de acht respondenten van uitzendbureaus die aangesloten zijn bij de ABU, hebben er vijf zeven of meer goede antwoorden gegeven op de elf vragen. Twee hebben zes vragen goed beantwoord en slechts één heeft drie antwoorden goed. Van de drie respondenten van uitzendbureaus die aangesloten zijn bij de NBBU heeft geen één meer dan zes goede antwoorden

gegeven. Slechts één van de drie heeft zes goede antwoorden. Eén heeft er vijf goed en één persoon slechts twee. Eén uitzendbureau is aangesloten bij de Stichting Normering Arbeid. Deze respondent heeft zes juiste antwoorden gegeven.

Wij hebben gekeken naar de kennis per discriminatiegrond of onderwerp. Hieronder laten wij per grond of onderwerp de resultaten zien.

#### **4.2 Bekendere discriminatiegronden**

Tien respondenten weten de vraag rond voorkeursbeleid voor mannen en homoseksuelen goed te beantwoorden (casus 9); ze weten dat voorkeursbeleid niet voor hen van toepassing is. Negen respondenten weten dat er sprake is van discriminatie als werkgevers onredelijke eisen stellen ten aanzien van taalvaardigheden voor een functie waarbij dit irrelevant of overbodig is (casus 1). Ook negen respondenten weten dat er sprake is van discriminatie als een studente wordt afgewezen voor een functie omdat zij haar hoofddoek niet wil afdoen, terwijl het dragen van de hoofddoek haar niet beperkt in het uitvoeren van de functietaken (casus 2). Negen respondenten weten dat het aantrekken van iemand van een bepaald ras is toegestaan in het geval van acteurs (casus 5).

Acht mensen weten dat veiligheids- en hygiëneregels belangrijke redenen zijn om eisen te stellen die mogelijk de godsdienstvrijheid kunnen inperken. Dit is het geval bij casus 4b, waar werkgevers aangeven iemand met loshangende kledingonderdelen door veiligheids- en hygiëneregels niet te kunnen aannemen.

Op de vraag of uitsluitend uit een specifieke etnische minderheidsgroep mag worden geworven voor een baan, weten zeven respondenten dat voorkeursbeleid niet impliceert dat andere groepen geheel uitgesloten mogen worden (casus 7). Ook weten zeven respondenten dat een nationaliteitseis niet mag plaatsvinden als de gezochte kennis en competenties bij meerdere nationaliteiten kunnen worden gevonden (casus 10).

#### **4.3 Minder bekende discriminatiegronden**

Zes mensen weten dat 'representativiteit' geen reden is om iemand met een hoofddoek af te wijzen. Vrijheid van geloof telt zwaarder dan een representativiteitseis. Tevens mogen vrouwen die wegens ziekte een hoofddoek dragen niet worden uitgesloten. Drie respondenten weten dat voorkeursbeleid betekent dat "alle maatregelen genomen kunnen worden die bedoeld zijn om bepaalde groepen die in een achterstandssituatie verkeren, tijdelijk te bevoordelen. Door die bevoordeling kunnen zij in een gelijke positie terechtkomen" (College voor de Rechten van de Mens, 2013).



Casus 6 gaat in op voorkeursbeleid omtrent etnische minderheden. Drie respondenten weten dat hoewel voorkeursbeleid toegestaan is voor vrouwen, er daadwerkelijk een situatie van achterstand van de bewuste groep moet zijn, zowel binnen het bedrijf als bij het beschikbare arbeidsaanbod onder de beroepsbevolking dat relevant is voor die functie.

Bij casus 8 is de achterstand van vrouwen er slechts **binnen het bedrijf**, maar juist (over)vertegenwoordiging in Nederland van vrouwen, als groep, in de functies en sector relevant voor de casus (redactie en tijdschrift branche). Slechts twee respondenten weten dat het bemiddelingsbureau een verplichtingsinspanning heeft om een persoon bij meerdere werkgevers

te bemiddelen en te onderzoeken wat de redenen zijn van de afwijzing van die persoon.<sup>8</sup> De afwijzingen van meerdere werkgevers (in het geval van casus 4, antwoord 4a) heeft ervoor gezorgd dat het bemiddelingsbureau een oplossing aandraagt die de godsdienstvrijheid van de persoon niet aantast en de persoon bemiddelbaar maakt. Bij het afwijzen van deze oplossing heeft het bemiddelingsbureau geen andere mogelijkheid om de persoon te bemiddelen en heeft daarmee aan haar verplichtingsinspanning voldaan.

De meeste uitzendbureaumedewerkers weten dat er sprake is van discriminatie als er onredelijke eisen aan een functie worden gekoppeld; de vragen bij casussen 1 en 10 zijn door respectievelijk tien en zeven respondenten goed beantwoord. Opmerkelijk is dat twee vragen rondom voorkeursbeleid door slechts drie mensen goed zijn beantwoord. De antwoorden van deze twee casussen doen ons vermoeden dat kennis omtrent voorkeursbeleid gering is. Hierboven is beschreven dat slechts drie mensen het goede antwoord kozen bij de casus over voorkeursbeleid rond etnische minderheden (casus 6) en vrouwen (casus 8). Het vermoeden wordt versterkt door de incorrecte antwoorden gegeven bij casus 7: vijf respondenten hebben geantwoord dat "enkel allochtonen werven (en daardoor individuen uit andere groepen uitsluiten) wel mag, dit wordt positieve discriminatie genoemd".

#### 4.4 Conclusies

De voorafgaande paragrafen laten zien dat er meer gedaan kan worden om de discriminatiekennis bij uitzendbureaupersoneel tot een minimum niveau te brengen. Er zijn **grote verschillen** in wat individuen weten over discriminatiewetgeving en hoe deze in hun beroep toe te passen.

Vrouwelijke medewerkers, bijvoorbeeld, scoren hoger in de test dan mannen. Ook scoren uitzendbureaumedewerkers die bij het **ABU aangesloten zijn hoger** dan degene die bij het NBBU

---

<sup>8</sup> Zie voor meer informatie Oordeelnummer 2011-19 <http://www.mensenrechten.nl/publicaties/oordelen/2011-19/detail>

zijn aangesloten.

De resultaten verschillen ook aanzienlijk als wij kijken naar de grond of wetgevingsbepaling waar de casus op ingaat. Negen respondenten weten dat er sprake is van discriminatie als werkgevers onredelijke eisen stellen voor een functie waarbij deze eis irrelevant of overbodig is (casus 1). Ook weten de meeste respondenten dat er sprake is van discriminatie als een geschikte kandidaat wordt afgewezen voor een functie omdat zij haar hoofddoek niet wil afdoen, terwijl het dragen van de hoofddoek haar niet beperkt in het uitvoeren van de functietaken (casus 2). Het merendeel van de respondenten weet tevens dat het aantrekken van iemand van een bepaald ras is toegestaan in het geval van acteurs (casus 5). Daarnaast weten acht respondenten dat veiligheids- en hygiëneregels belangrijke redenen zijn om eisen te stellen die mogelijk de godsdienstvrijheid kunnen inperken (casus 4b). Ook weten zeven respondenten dat een nationaliteitseis niet mag worden gesteld als de gezochte kennis en competenties bij meerdere nationaliteiten kunnen worden gevonden (casus 10).

Andere gronden of wetgevingsbepalingen zijn minder (goed) bekend bij uitzendbureaumedewerkers. Slechts zes respondenten weten dat 'representativiteit' geen reden is om iemand met een hoofddoek af te wijzen. Vrijheid van geloof telt zwaarder dan een representativiteitseis. Tevens mogen vrouwen die wegens ziekte een hoofddoek dragen niet worden uitgesloten. Slechts twee respondenten weten dat het bemiddelingsbureau een verplichtingsinspanning heeft om de weigeringsredenen van (meerdere) werkgevers te onderzoeken en alternatieven voor te stellen die de persoon in staat stelt om op een veilige en hygiënische manier werk te verrichten en haar godsdienstvrijheid uit te oefenen.

De meerkeuzevragen geven een onduidelijk beeld over de kennis van de respondenten met betrekking tot voorkeursbeleid. Dit is onze conclusie naar aanleiding van de antwoorden die de meeste respondenten hebben gegeven op meerdere voorkeursbeleidcasussen. Tien respondenten weten de vraag over voorkeursbeleid voor mannen en homoseksuelen goed te beantwoorden (casus 9). Zij geven aan dat voorkeursbeleid niet voor hen van toepassing was. Op de vraag of uitsluitend uit een specifieke etnische minderheidsgroep mag worden geworven voor een baan, weten zeven respondenten dat voorkeursbeleid niet impliceert dat andere groepen geheel uitgesloten mogen worden (casus 7). Ondanks de positieve resultaten op deze twee voorkeursbeleidcasussen, waren de resultaten op andere voorkeursbeleidcasussen negatiever. Twee vragen rondom voorkeursbeleid zijn door slechts drie respondenten goed beantwoord. Ook weten slechts drie respondenten dat voorkeursbeleid betekent dat "alle maatregelen genomen kunnen worden die bedoeld zijn om bepaalde groepen die in een achterstandssituatie verkeren, tijdelijk te bevoordelen." De vraag bij casus 6, over voorkeursbeleid omtrent etnische

minderheden, is ook door slechts drie respondenten goed beantwoord. Deze casus gaat over voorkeursbeleid voor vrouwen.

De antwoorden van de vragen over voorkeursbeleid doen ons vermoeden dat kennis omtrent voorkeursbeleid gering is. De respondenten hebben hoog gescoord als in de vraag voorkeursbeleid **niet** van toepassing is, zoals bij mannen of bij slechts één etnische groep. Hierop hebben meeste respondenten 'nee' geantwoord, wat in die twee casussen het goede antwoord is. Maar in de twee casussen waar voorkeursbeleid wel van toepassing is, mits een aantal voorwaarden, hebben slechts drie respondenten het goede antwoord gekozen. Het feit dat bijna de helft van de respondenten foute antwoorden heeft gegeven bij casus 7 (de toepassing van voorkeursbeleid bij etnische minderheden) versterkt ons vermoeden dat de meerderheid van de respondenten niet goed bekend is met voorkeursbeleid.

# 5 Directe discriminatie, motivatie van uitzendbureaumedewerkers

## 5.1 Motivatie achter directe discriminatie

Er zijn drie verschillende verwachtingen met betrekking tot directe discriminatie die belangrijk zijn voor dit onderzoek. In hoofdstuk 1 zijn deze aan de orde gekomen. In hoofdstuk 4 is één verwachting behandeld. In dit hoofdstuk komen de andere twee verwachtingen aan de orde.

Wij verwachten dat uitzendbureaupersoneel niet wil discrimineren. Met andere woorden, *taste-based* discriminatie is, in ons onderzoek, bij voorbaat uitgesloten

### **Verwachting**

*Taste-based* discriminatie komt niet naar voren als een reden om direct te discrimineren.

Ondanks het feit dat wij *taste-based* discriminatie in dit onderzoek bij voorbaat uitsluiten, zijn er vragen in het interview die er mogelijk voor zorgen dat de intercedenten zelf hun weerzin (met dit woord moet nog iets mee gedaan worden) voor bepaalde minderheden aangeven (*taste-based* discriminatie), en deze als reden aanvoeren om hen uit te sluiten van werk (door hen niet in te schrijven, niet te bemiddelen of niet serieus te nemen). Uit deze vragen zijn geen duidelijke indicaties verkregen over *taste-based* discriminatie. Een aantal respondenten heeft aangegeven minder graag met bepaalde minderheden te willen werken of juist graag met andere minderheden. Maar hun antwoorden verwijzen niet naar *taste-based* discriminatie. Daarom worden deze antwoorden in hoofdstuk 6 onder stereotypen en vooroordelen behandeld.

De tweede verwachting is dat directe discriminatie van uitzendbureaupersoneel gemotiveerd is door economisch gewin. Dit kan zijn het gewin van het uitzendbureau als geheel (de organisatie) of die van het uitzendbureaupersoneel; hun persoonlijk gewin. Bijvoorbeeld het behalen van targets waardoor het salaris van intercedenten kan stijgen.

### **Verwachting**

Discriminatie van minderheden (out-group) door personeelsselecteurs is het gevolg van verwachte economische voordelen.

In dit hoofdstuk presenteren wij de antwoorden van de respondenten die relevant zijn voor de analyse van deze twee verwachtingen. Wij hebben in het bijzonder gevraagd naar de economische situatie van het uitzendbureau en het belang van tijd en energie steken in het werven en tevreden houden van werkgevers en werknemers. Ook vroegen wij de respondenten of zij ervaring hebben met discriminatoire verzoeken en hoe zij hierop reageren.

Tevens vroegen wij hoe leidinggevenden de respondenten evalueren. Indien zij zelf evaluaties uitvoeren (bijvoorbeeld een manager) vroegen wij welke criteria aan bod komen bij de evaluatie. En: aan de hand van welke criteria volgen salarisaanpassingen? Met de antwoorden op deze vragen proberen wij na te gaan of economische redenen (salaris, bonussen, ondernemingswinst) een belangrijke motivatie is voor hun werkzaamheden.

Ten slotte kijken wij naar de belangrijkste motivatie om bij hun huidige werkgever en in hun huidige functie te blijven werken. Dit heeft als doel nog een mogelijkheid te creëren voor de respondenten om economische redenen te noemen, zoals het ontvangen van bonussen. Wij zoeken hiermee een verband tussen het belang dat iemand aan geld of salaris hecht en zijn motivatie voor het uitvoeren van deze baan.

## 5.2 Economisch gewin van het uitzendbureau

De geselecteerde uitzendbureaus ervaren de gevolgen van de economische recessie. Bij de vraag 'Hoe gaat het met uw bedrijf? (Uitbreidend, stabiel, krimpend?)' antwoorden drie uitzendbureaus dat ze aan het krimpen zijn. Dit kan betekenen dat ze minder personeel in dienst hebben of vestigingen samenvoegen of sluiten. Negen uitzendbureaus geven aan dat ze stabiel zijn. De respondenten zeggen erbij:

*"Niet aan het krimpen, stabiel, maar het kan beter. De markt voor uitzendwezen is er nog steeds, misschien wat geslonken, maar er is nog een flinke taart over."* [resp. 9]

*"Stabiel. Maar we zitten in zwaar weer, zijn niet aan het groeien, er zijn reorganisaties geweest. Maar we zijn niet aan het krimpen."* [resp. 11]

Eén respondent geeft aan dat het uitzendbureau aan het uitbreiden is.

Bij de vraag of ze meer energie moeten steken in (het werven en tevreden houden van) werkgevers of werknemers, geven de meeste respondenten aan dat het aantrekken van werkgevers nu meer energie van hen vereist:

*"Op dit moment richten we ons vooral op werkgevers, kandidaten zijn er zat. Twee jaar geleden was het andersom, toen zochten we veel kandidaten." [resp. 11]*

*"Op dit moment staan werkgevers bovenaan." [resp. 5]*

Twee respondenten geven aan evenveel energie te steken in werkgevers als werknemers:

*"Persoonlijk contact met zowel werkgevers als werknemers" [resp.6].*

Gedurende het interview stelden wij vragen over het selectieproces en het plaatsen van kandidaten bij werkgevers. Wij vroegen de respondenten of zij ervaring hebben met discriminatoire verzoeken en hun reactie hierop.<sup>9</sup> De reacties zijn gevarieerd. Aan de ene kant geven alle respondenten aan dat ze graag zien dat een werkgever hun kandidaat kiest, zeker in deze uitdagende markt. Tevens geven velen aan het discriminatoire verzoek niet te honoreren. Ook zeggen meeste respondenten een discriminatoir verzoek om te buigen naar een neutraal verzoek:

*"Iedereen hoort een kans te krijgen en ik steek zelf mijn handen in het vuur voor een persoon (...) dan probeer ik toch door te duwen, dat ik het tegendeel kan bewijzen. Dat iemand zegt geen die of geen dat en dat ik zeg probeer het gewoon. (...) Mits ik er wel mee weg kan komen, het is ook heel kut om een klant te verliezen waar je je wil doorduwt en de kandidaat het niet bewerkstelligt voor je. Want dan geef je die man nog meer bevestiging." [resp. 8]*

*"Als iemand mij vraagt, ik wil een man, dan zeg ik: ik neem het mee. Natuurlijk ga ik nog meer mijn best doen om de man te vinden. Maar de eisen van opleiding en ervaring wegen zwaarder. Ik ga geen man voorstellen als hij niet aan de functie voldoet. Ik mag niet discrimineren. (...) Bedrijven zeggen soms best wel dat zij, in deze bedrijfscultuur, een allochtoon of een autochtoon willen. Bij een discriminatoir verzoek zeg ik, daar mag ik niet*

---

<sup>9</sup> Hiervoor hebben wij vraag 12. c gebruikt:

12. Ik heb gesproken met een aantal andere uitzendbureaus. Zij zeggen dat hun klanten significante verschillen zien tussen soorten werknemers: zwarten en blanken, mannen en vrouwen, jong en oud, autochtonen en allochtonen.

a. Herkent u dit bij uw klanten?

b. Treffen uw klanten verschillen langs deze lijnen?

c. Hebben uw klanten u ooit gevraagd om een bepaald soort werknemer op basis van deze verschillen te kiezen? Waarom mensen uit die groep wel of juist niet?

*naar kijken, maar als de klant erop aandringt dan zeg ik dat ik zijn wensen zal meenemen. Het staat erin. Maar geef ik aan dat ik naar de neutrale eisen zal kijken. Ik word zwaar op mijn vingers getikt als ik ernaar kijk en vind het persoonlijk onterecht. (...) Het is mij niet overgekomen dat wij een klant kwijtraken als we niet mee doen aan discriminatoire verzoeken. Maar dan zou ik de klant ook niet willen. Ik ben daar heel duidelijk in." [resp.2]*

Een respondent heeft aangegeven dat ze zochten naar mensen die de werkzaamheden konden verrichten zonder schade te brengen aan de machines. Een van zijn vorige medewerkers heeft een plafond vernield dat leidde tot omzetverlies. Om deze reden vraagt hij, bij twijfel, naar referenties. Veel respondenten hebben op de omzet-vraag aangegeven dat dit niet aan de hand van groepen kan worden beantwoord. Maar motivatie en flexibiliteit worden vaak genoemd als een belangrijke (productie)factor. In dit verband zei een respondent ook:

*"Gemotiveerd houdt ook in op tijd komen en lange uren blijven. Onze uitzendkrachten moeten gemotiveerd zijn, want dan werken ze harder. Soms vragen werkgevers om extra uren te draaien en als ze flexibel zijn dan blijven ze langer. Dit is niet zo bij onze concurrent. Daar gaan ze om vijf uur naar huis. Wij blijven langer." [resp. 4]*

Meerdere respondenten geven aan dat werkgevers soms vragen naar jongere werknemers. Werkgevers geven niet direct aan dat ze jongere werknemers willen hebben omdat ze goedkoper zijn (omzet), maar zoals een respondent vertelt:

*"De eisen van werkgevers zijn hoger geworden. Iemand moet én intelligent, én snel aan de slag kunnen én een niet te hoog salaris eisen. (...) Bedrijven willen liever jonge mensen. Jonge mensen zijn nog te kneden en goedkoop. Maar wij mogen daar niet op werven." [resp. 11]*

*"Er worden hogere eisen gesteld die niet altijd relevant zijn. Leeftijd is belangrijker dan voorheen, hoe jonger, hoe goedkoper, hoe beter. Sekseverschillen zijn niet veranderd. Ik geef iedereen een kans. En probeer zo'n verzoek om te draaien of juist het tegendeel te bewijzen aan de klant wanneer iemand iets vraagt over etnische achtergrond of geslacht." [resp. 8]*

*"Het is een werkgeversmarkt. De klant gaat voor, in zijn ogen, de beste kandidaat. En zo nu en dan verspreekt de werkgever zich. Er wordt bijvoorbeeld een jonkie gevraagd voor de samenstelling van het team. Ik ga dan het gesprek aan, probeer er doorheen te prikken. Het is onze taak om de werkgevers erop te wijzen. Ik discrimineer niet bewust in ieder geval." [resp. 9]*

### 5.3 Economisch gewin van het uitzendbureaupersoneel

In onze voorbereidingsgesprekken met ex-intercedenten en andere experts is aangegeven dat de uitzendbranche een "heel commerciële branche is" (voorbereidend gesprek Mieke Janssen, Art.1). Vanwege de huidige economische crisis verwachten wij dat het behalen van targets nog belangrijker is. Dit is om uit de krimp te komen of juist om de stabiele situatie waarin de meeste uitzendbureaus zich bevinden te bestendigen.

De antwoorden op de vragen naar de wijzen van evalueren tonen een veelzijdig beeld. Bij meerdere uitzendbureaus houdt men regelmatig voortgangs- of evaluatiegesprekken. Targets zijn daarbij onderdeel van deze gesprekken, maar er wordt veel meer geëvalueerd.

*"Wij hebben één keer per jaar een functioneringsgesprek waarin targets, sterke en zwakke punten en onze eigen ontwikkeling wordt besproken. Targets worden wekelijks besproken, maar deze zijn niet heel strak geregeld. Wij zijn zeker een commercieel bedrijf, maar niet volledig gericht op targets." [resp. 3]*

*"[Wij worden] twee keer per jaar door de eigenaar geëvalueerd. Daarin worden de volgende dingen besproken: in hoeverre je het werk goed kunt doen. Dit om je inzetbaarheid te bepalen, je ervaring, ook wel targets, maar deze worden zacht toegepast." [resp. 1]*

*"[Wij hebben een] tweewekelijks gesprek over hoe het gaat, hoe het gaat met de persoon, zit je goed in je vel? Want dan presteer je het best. Ook kijken we naar de stand van zaken: wordt er veel ingeschreven, ga je vaak naar klanten, zijn er nog dingen waar we aan moeten werken en dan nemen wij een doel voor de komende tijd." [resp. 11]*

Ook voor de salarisaanpassingen kijken de uitzendbureaus verder dan alleen naar de targets.

*"Meest doorslaggevend is je ervaring, gemeten in de praktijk. Hoeveel weet je, hoe breed inzetbaar ben je." [resp. 1]*

*"Salarisaanpassingen aan de hand van periodiek functioneren, houding en kennis." [resp. 2].*

*"Salarisaanpassingen worden eens per jaar gedaan aan de hand van resultaten en competenties." [resp. 5]*

*"Salarisaanpassingen gebeuren 50% aan de hand van targets, 50% aan de hand van kwaliteiten." [resp. 7]*



Bij een gerelateerde vraag<sup>10</sup> geven twee respondenten economische motieven aan. Eén daarvan was ook de eigenaar van het uitzendbureau:

*"Om te groeien en meer aandeel in de markt te hebben."* [resp. 4]

*"De diversiteit van het werk en daarna salaris, maar deze is CAO-conform. Er is ook een bonusstructuur. Ook de sfeer (informeel en prettig) en de trainingsmogelijkheden en goede begeleiding. De vrijheid bij deze baan is groot en gaat gepaard met veel verantwoordelijkheid."* [resp. 5]

Anderen noemen juist de grote beslissingsbevoegdheden die hun functie biedt en het gezellige team:

*"Vrijheid, brede taken, eigen verantwoordelijkheden."* [resp. 6]

*"Grote beslissingsbevoegdheden, leuke, kleine organisatie, snel kunnen schakelen."* [resp. 3]

*"Ik vind leuk dat je inzetten lukt [de klant helpen] en dat je mensen ermee kan helpen [de werkzoekenden]. Je krijgt directe feedback op je inzet. Wij hebben een klein team, nauw contact met andere vestigingen."* [resp. 1]

*"Wij hebben erg goed contact met onze klanten dat ik ook kan zeggen 'heb je daar en daar naar gekeken of over gedacht?' Ik ga het gesprek aan. Als zij iets eisen 'dit en niets anders' dan ga je toch kijken naar wat ze vragen. Wij zijn toch een commercieel bedrijf en iedereen wil dat zijn kandidaat wordt gekozen en niet die van de concurrent. Als wij de kandidaat hebben die de werkgever voor ogen heeft dan zullen wij hem leveren. Maar eigenlijk elke persoon die wij voorstellen staan wij 100% achter. Wij kennen hen, hebben hun referenties. Ik ga het gesprek aan. Waarom wil je een Kees en geen Ali? Soms moet je meer je best doen om de kandidaat te verkopen. Wij stellen de persoon toch voor. Het is dan aan de werkgever om de keuze te maken."* [resp. 6]

## 5.4 Conclusies

In dit hoofdstuk hebben wij gekeken naar de motivatie van uitzendbureaupersoneel om direct te discrimineren. De motivatie hebben wij gezocht naar aanleiding van twee verwachtingen.

---

<sup>10</sup> Wat is de belangrijkste motivatie om bij dit bedrijf/filiaal/kantoor te blijven werken?

Conform onze verwachting hebben wij geen duidelijke indicaties verkregen over *taste-based* discriminatie. Een aantal respondenten heeft aangegeven minder graag met bepaalde minderheden te willen werken of juist graag met andere minderheden. Maar hun antwoorden duiden niet op *taste-based* discriminatie.

Ten aanzien van de verwachting 'discriminatie van minderheden door personeelsselecteurs is het gevolg van verwachte economische voordelen' maken wij de volgende observaties. De meeste uitzendbureaus geven aan zich te bevinden in een uitdagende economische situatie. Hierdoor richten zij zich vooral op het werven en tevreden houden van werkgevers. Werkgevers willen ook hun omzet maximaliseren. Dit uit zich in de vraag (vaak indirect) naar jongeren of personeel die zij als betrouwbaar of hard werkend zien.

Meerdere intercedenten geven aan rekening te houden met de wensen van de klanten en toch proberen zij hierbij niet te discrimineren. De respondenten leggen dit als volgt uit. Het aanbod van kandidaten is momenteel zodanig groot dat werkgevers alles kunnen vragen. De keuze wordt gemaakt uit een grote vijver. Volgens de respondenten kunnen intercedenten daarom geschikte kandidaten vinden zonder rekening te houden met discriminatoire wensen.

Een aantal geeft aan (het CV van) kandidaten van de groep die de werkgever juist wilde uitsluiten toch door te sturen. Dit vaak naast de CV's van andere kandidaten die beter passen bij de verzoeken van de werkgever. Alle CV's zijn van geschikte kandidaten. Anderen kunnen het discriminatoire verzoek opvangen door verder met de werkgever te spreken over de functie-gerelateerde eisen. Vervolgens presenteren ze geschikte kandidaten zonder rekening te houden met hun achtergrond. Toch geven meerdere respondenten aan mee te gaan met het discriminatoire verzoek als zij vrezen de klant kwijt te raken wanneer zij dit niet doen.

De manier waarop uitzendbureaumedewerkers worden geëvalueerd en hun salarissen daarop worden aangepast, lijken geen motivatie te zijn om te discrimineren. Eén uitzendbureau-eigenaar en één manager noemen economisch gewin als motivatie om hun werk (te blijven) uitvoeren. Anderen vinden hun motivatie vooral in de inhoud van de functie, de specifieke werkzaamheden en het team. Wij verwachten dat het houden van een focusgroepsessie, waarin meerdere intercedenten hun evaluatieprocessen en of deze mogelijk tot discriminatie kunnen leiden onder begeleiding bespreken, ons in staat zal stellen om meer informatie rond deze verwachting te verzamelen.

In het volgende hoofdstuk komen selectiepraktijken aan bod. Ook hierin worden verwachtingen omtrent indirecte discriminatietheorie behandeld.

## 6 Indirecte discriminatie, selectiepraktijken die tot discriminatie leiden

In haar opdracht heeft de Gemeente ons gevraagd om, naast de *good practices*, na te gaan of selectieprocedures gehanteerd worden die (onbewust) tot discriminatie van minderheden leiden. In hoofdstuk 2 hebben wij theorieën de revue laten passeren en verwachtingen uitgesproken ten aanzien van elke theorie. In dit hoofdstuk bespreken wij de selectieprocedures die intercedenten toepassen met op de achtergrond deze verwachtingen. Ook gebruiken wij de antwoorden op de meerkeuzevragen ter ondersteuning of weerlegging van onze bevindingen.

### **Indirecte discriminatie in het selectieproces uit interviews en de meerkeuzevragen**

Indirecte of onbewuste discriminatie in de uitzendbranche is tot nog toe een onderbelicht thema. Toch kunnen standaard procedures en -praktijken grote gevolgen hebben voor specifieke groepen in de samenleving, zoals minderheden. Bouwvoorschriften in bepaalde landen eisen bijvoorbeeld geen brede trottoirs. In landen waar dit voorkomt is het voor gehandicapten vaak onmogelijk om zelfstandig te bewegen in de openbare ruimte. De maatregel pakt dan onbedoeld en indirect discriminerend uit voor mensen met een beperking.

Bepaalde selectiemechanismen door uitzendbureaus kunnen een vergelijkbare uitwerking hebben op minderheden. Uit de wetenschappelijke literatuur en uit de voorbereidingsgesprekken met ex-intercedenten en directeur Mieke Janssen van Art. 1 Midden Nederland, krijgen wij de indruk dat de gehanteerde selectiepraktijken vaker autochtone Nederlanders bevoordelen. Middels de diepte-interviews hebben wij onze verwachtingen getest. De antwoorden op de meerkeuzevragen hebben wij gebruikt ter ondersteuning of weerlegging van onze bevindingen. De resultaten hiervan bespreken wij in dit hoofdstuk.

### **6.1 Statistische discriminatie**

Statistische discriminatie is een vorm van discriminatie die ontstaat doordat werkgevers de kennis en competenties van een kandidaat door een gebrekkige informatiepositie niet goed kunnen inschatten. De kandidaat wordt als gevolg hiervan beoordeeld op basis van zichtbare kenmerken, in plaats van kennis, competenties, ervaring en andere functie-relevante kenmerken.

## **Verwachting**

Een belangrijke functie van het uitzendbureau is het verzamelen van informatie over kandidaten/werknemers voor mogelijke opdrachten. Om deze reden verwachten wij dat statistische discriminatie niet vaak voorkomt.

Deze verwachting is verwerkt in de vragen omtrent het selectieproces dat het uitzendbureau hanteert. In dit onderdeel van het interview vragen wij respondenten om uitvoerig het wervings- en sollicitatieproces te beschrijven (zie verder Bijlage 2).

De antwoorden van onze respondenten doen ons concluderen dat onze verwachting niet geheel juist is. Bij het beantwoorden van deze vragen beschrijven uitzendbureau medewerkers het wervings- en sollicitatieproces zoals dit gebeurt bij alle kandidaten. Maar de informatie in de antwoorden wijkt af van de theorie. Meerdere respondenten geven aan mensen af te wijzen op basis van hun 'eerste indruk' over de kandidaat. Kandidaten worden dan niet serieus te woord gestaan, niet opgenomen in de database of ze krijgen te horen dat er geen passende baan is. Hierbij wordt aan de hand van zichtbare kenmerken, zoals ras, uiterlijk, kledingkeuze of soms een combinatie van deze of andere subjectieve kenmerken, een conclusie getrokken over de persoon. De respondenten leggen uit:

*"De eerste indruk is heel belangrijk: hoe je binnenloopt, het al dan niet geven van een stevige handdruk, dat soort dingen." [resp. 7]*

*"Bij het werven vallen acht van de tien mensen af. Heel veel kandidaten komen niet representatief over. Komt iemand niet fris over, dan wordt het moeilijk. (...) De eerste indruk is alles en je hebt maar één kans om een eerste indruk te maken." [resp. 8]*

*"Ik krijg hier heel veel mensen, allochtonen, autochtonen, jong en oud, man en vrouw. Maar de jongens die ik hier afwijs, wijs ik niet af door hun achtergrond, maar puur door hun houding. Ze [jongeren] komen binnen zonder bewust te zijn dat ze komen solliciteren. Ze komen binnen met het idee dat ik een baan voor hen moet regelen. Ik kijk vooral naar de uitzendbaarheid van iemand. Zou dezelfde persoon verzorgd en netjes binnenkomen, met papieren bij zich, dan hebben we een heel ander gesprek. Ga je onderuitgezakt zitten met je pakje vifit, dan niet. De manier van binnenkomen is heel belangrijk. Dat geldt voor iedereen. Het is de eerste indruk. De eerste indruk zoals ik het ervaar is dezelfde eerste indruk die mijn klant zal krijgen." [resp. 9]*

Antwoorden zoals deze, waarin respondenten aangeven mensen af te wijzen op basis van een eerste indruk, doet ons vermoeden dat statistische discriminatie enigszins voorkomt bij uitzendbureaus in Utrecht.

## 6.2 Werkgeversdiscriminatie

Werkgeversdiscriminatie wordt uitgelegd als risicomijdend gedrag (discriminatie) op basis van eerdere negatieve ervaringen. Om potentiële problemen te voorkomen, worden individuen die dezelfde kenmerken hebben van de groep, uitgesloten van banen.

Werkgeversdiscriminatie kan optreden als een werkgever het uitzendbureau vraagt om geen kandidaten voor te stellen met specifieke groepskenmerken (etnisch, leeftijd, gender, et cetera). Maar het kan ook optreden indien de medewerker van het uitzendbureau besluit om bepaalde individuen niet meer in te zetten naar aanleiding van negatieve ervaringen met een aantal andere mensen uit dezelfde minderheidsgroep.

### **Verwachting**

Eerder onderzoek (Loeters, 2011 en Bakker, 2011) geeft aanleiding om te veronderstellen dat werkgeversdiscriminatie voorkomt in de uitzendbranche. De transcripten in de onderzoeken van Loeters en Bakker tonen aan dat sommige intercedenten een discriminerend verzoek niet verrassend vinden.

De antwoorden op onze vragen<sup>11</sup> hebben relevante informatie geproduceerd omtrent onze verwachting. Een aantal respondenten geeft aan dat hun ervaringen, of die van hun klanten, soms bepalend zijn voor het afwijzen van personen uit een groep.

*"Klanten refereren inderdaad naar eerdere ervaringen. Ik heb een keer vragen gehad naar mannen in plaats van vrouwen voor een verhuizing. Ik vind dat daar geen verschil in moet zijn."* [resp. 2]

*"Wij werken met mensen, niet met afkomsten. Wij zouden liever een klant verliezen dan discrimineren. In een enkel geval houden wij er rekening mee. Ik heb dat één keer in mijn hele carrière meegemaakt dat een klant die zorg nodig had, heeft gevraagd om geen zwarte persoon te sturen. Ik heb gevraagd waarom dit was. En kreeg te horen dat de persoon vroeger een zeer*

---

<sup>11</sup> Vraag 12 is hiervoor leidend geweest. De antwoorden op vragen 12. a en 12. c hebben de meest relevante informatie geproduceerd.

*traumatische ervaring had gehad met een zwarte persoon en daarom geen zwarte mensen wilde."*  
[resp. 3]

*"Ja soms worden er specifieke kenmerken genoemd die niet relevant zijn voor de functie. Wanneer ze zoiets vragen hebben ze meestal een negatieve ervaring met een Marokkaan, Somaliër, et cetera"* [resp. 8]

*"Ik heb discriminerende verzoeken weleens meegemaakt. En dan komen er verhalen van vroeger, voorbeelden of stereotyperende beelden."* [resp. 9]

*"Het beleid is krom in Nederland. Ik heb veel geprobeerd om met jongeren samen te werken, jongeren tussen 17 en 22 jaar. Maar zij zijn heel laks. Een jongen van 18 wil meteen het minimumloon van iemand van 23 jaar oud. Daarin tegenstelling werken Polen heel hard. Zij moeten alles nog opbouwen. De jongeren hebben alles al en krijgen alles van huis. Of het Nederlanders, Turken of Marokkanen zijn, zij hebben allemaal dezelfde instelling. Ze denken dat alles vanzelfsprekend is. Daarom ben ik genoodzaakt om Polen in dienst te nemen. Zij doen hun baan goed. Of de jongeren nu werken of niet, zij krijgen toch het minimum loon."* [resp. 13]

Meerdere klanten geven aan dat eerdere (positieve en negatieve) ervaringen tot werkgeversdiscriminatie leiden. Volgens onze respondenten, worden negatieve ervaringen het meest genoemd door werkgevers als reden voor het stellen van discriminatoire verzoeken. Ook heeft een aantal respondenten aangegeven dat negatieve ervaringen ervoor zorgen dat zij met argwaan mensen van een (minderheids)groep helpen of aannemen. In het ergste geval worden ze bij voorbaat uitgesloten.

Toch reageren niet alle respondenten op deze wijze. Recentelijk heeft een respondent een zeer negatieve ervaring meegemaakt en zet zich desondanks in voor anderen uit deze minderheidsgroep. Dit komt deels door het hoofdkantoor van het uitzendbureau waar de respondent voor werkt, dat concreet beleid voert om discriminatie tegen te gaan.

*"Heel eerlijk, ik heb geen enkel probleem met mensen van verschillende achtergronden behalve Marokkanen. Ze worden heel opvliegerig als je ze niet wilt helpen en praten niet goed Nederlands en verwachten dat je een baan voor ze zoekt als ze hier voor je neus staan, terwijl ze zelf niet hebben gekeken. En dan worden ze heel boos. Dat is niet één keer, maar regelmatig. Wij hebben een aanvaring gehad met een Marokkaanse jongen. Toch proberen wij het voor hen want wij worden gecontroleerd door ons eigen hoofdkantoor dat je iedereen*

*inschrijft en geen racistische achtergrond hebt. Dus proberen wij het. Maar ze zijn de enige die de tweede dag niet komen opdagen. En als wij ze niet verder uitzenden omdat ze niet zijn komen opdagen, dan krijg je [heel belastende] sms'jes. Ik ben niet snel onder de indruk, want ik heb ze zo vaak gezien. En het zijn geen Marokkaanse ouderen, dat is heel belangrijk. De ouderen zijn super beleefd. Het zijn jongeren tussen de 17 en 25 jaar oud, die zijn ergens ontspoord. En dat is niet de standaard instelling van hier. Maar wij proberen het nog steeds. Laatst hebben wij een Marokkaans meisje met een super goed CV ergens geplaatst. Prima. Maar als hier iemand binnenkomt met een grote mond, ga ik het niet eens meer proberen. Daar doe ik geen moeite meer voor. Ik wil niet de illusie wekken dat alle Nederlandse jongeren het heel anders doen. Dat niet. Maar wij hebben iets vaker last van deze groep." [resp. 12]*

Deze respondent deelt een vervelende ervaring die er deels voor zorgt dat de intercedent een negatief beeld heeft van Nederlandse jongeren met een Marokkaanse achtergrond. De intercedent geeft aan dat ze deze ervaringen vaker heeft meegemaakt. Toch geeft ze aan dat dit niet voor iedereen geldt, zoals voor ouderen of het meisje dat ze recent een baan heeft bezorgd. En dat ze desondanks probeert om iedereen te helpen. Ze eindigt haar verhaal door te concluderen dat ze zich niet meer inzet voor mensen met een grote mond.

Werkgeversdiscriminatie lijkt voor te komen in Utrecht. Soms is het gevolg van negatieve ervaringen van klanten, soms van het uitzendbureaupersoneel zelf. Een aantal respondenten geeft aan werkgeversdiscriminatie te bevechten en iedereen een kans te geven om bemiddeld te worden.

### **6.3 Customer discriminatie**

De vierde theorie die een verbinding legt tussen economisch gewin en discriminatie van minderheden is die van *customer* discriminatie (Kahn and Shearer, 1988; Nardinelli and Simon, 1990; Ihlanfeldt and Young, 1994; Neumark's, 1996; Ihlanfeldt and Sjoquist, 1991; Kenney and Wissoker, 1994). Hierbij worden minderheden niet aangenomen omdat, zo is de verwachting, klanten niet graag met minderheden in contact willen komen. Het aannemen van minderheden zou dan de winst van het bedrijf doen afnemen, omdat klanten naar andere etablissementen gaan om contact met minderheden te voorkomen of te minimaliseren. Om dit te voorkomen, zo voorspelt de *customer* discriminatie theorie, nemen werkgevers geen minderheden aan.

## **Verwachting**

Hoewel wij ervan uitgaan dat uitzendbureaus niet (altijd) voor winkels en andere soortgelijke etablissementen werknemers leveren/voorstellen, verwachten wij een soort *customer* discriminatie te vinden. Als het uitzendbureau wordt gezien als de werkgever en het bedrijf als de klant, dan verwachten wij dat een aantal klanten het uitzendbureau vraagt om bij voorkeur geen minderheden voor te stellen als werknemers. Dit kan direct worden gevraagd (en dan zou het ook *taste-based* discriminatie zijn) of indirect.

Om na te gaan of deze verwachting enigszins juist is, hebben wij onze respondenten gevraagd of de werkgever een rol speelt in het beoordelen van kandidaten.<sup>12</sup> De overgrote meerderheid heeft aangegeven dat de werkgever het uiteindelijke besluit neemt ten aanzien van de beschikbare functie.

*"Als hij wil, dan stellen ze twee à drie mensen voor aan de klant (standaard). Behalve als de klant vraagt naar een persoon."* [resp. 2]

*"In deze tijd willen werkgevers de kandidaten eerst zien (drie kandidaten) en dan maken ze zelf de beslissing."* [resp. 6]

Een klein aantal uitzendbureaus geeft het volgende aan:

*"Voor korte klussen kiest de intercedent, voor lange opdrachten de werkgever. Sommige werkgevers willen het CV zien, sommige werkgevers willen hun eigen sollicitatiegesprek. Voor korte functies bepalen we zelf. Past de kandidaat niet, dan mogen wij meedenken. Voor lange posities kiest het bedrijf. Soms vergissen we ons in de kandidaat. Soms krijgen we geen reden, maar wij krijgen vooral te horen dat hij/zij niet in het team past. Soms heeft de kandidaat net te weinig ervaring."* [resp. 5]

*"Meestal sturen wij twee CV's naar de klanten, maar als er snel en zeer tijdelijk ingezet moet worden, dan kiezen we zelf (aan de hand van een foto en het telefoongesprek). Wij weten wat het bedrijf zoekt, dus bij het interview willen we achterhalen of de persoon is wat het bedrijf zoekt. (...) Homogeniteit van het team wordt bewaard, als de klant dat vraagt. Dat is de vraag die wij het meest krijgen. Soms vragen ze juist naar meer senioriteit, et cetera. Bij*

---

<sup>12</sup> Vraag 6. VIII Kunt u beschrijven wie betrokken is bij de beslissing tot plaatsen?

6. X Heeft uw klant (de werkgever) een rol in de besluitvorming na het vinden van een geschikte kandidaat voor de aangeboden positie?



*goede vaardigheden, maar minder in team passen, laat ik het aan de klant over. Ik zou wel het advies geven: hij/zij is heel goed, maar past minder in het team. Of past goed in team, maar heeft minder goede vaardigheden, dan de andere kandidaat."* [resp. 1]

*"De klant kan ook van de drie kandidaten zeggen, ik wil een gesprek met alleen twee kandidaten of eerst met alleen één. En dan na het gesprek kiezen ze zelf. Soms vragen ze ons meer informatie over de persoon. Hoe is de persoon? En wie vind je het beste passen? De harde info is al bekend, dus de vraag is vaker over de zachte kenmerken van de kandidaat."* [resp. 2]

Een respondent geeft aan dat bedrijven verschillen zien bij het inzetten van verschillende groepen, maar wilde niet specifiek op de thematiek ingaan. Hij zegt dat

*"bedrijven positiever zijn over witte, autochtone kandidaten, maar dat hij zelf nooit discriminatoire verzoeken heeft gekregen."* [resp. 5]

Een andere respondent zegt:

*"Ja, in 2004 vroeg een bedrijf alleen Hollandse jongens. Die stuurde ik niet, ik heb twee Turkse en Marokkaanse jongens gestuurd die perfect Nederlands spreken. Na twee weken heeft het bedrijf het contract met het uitzendbureau opgezegd. Soms zeggen bedrijven dat ze geen Marokkanen willen, daar word ik pijnlijk om."* [resp. 13]

Ten aanzien van *customer* discriminatie zijn wij ervan uitgegaan dat uitzendbureaus kandidaten leveren die voldoen aan de voorkeuren van werkgevers. Aan de hand van de antwoorden op vraag 6 hebben wij gezien dat dit in grote lijnen het geval is. De voorkeur van de werkgever wordt vaak indirect geformuleerd, door uitzendbureaumedewerkers vaak verwoord als 'in het team passen'. Hiermee doelen ze indirect op een persoon vergelijkbaar met onze achtergrond. Bij doorvragen leggen de respondenten dit ook op deze manier uit. Slechts één persoon heeft direct aangegeven<sup>13</sup> dat blanke, autochtone mensen gewilder zijn.

Hoewel aan de hand van de verkregen antwoorden *customer* discriminatie wijdverspreid lijkt te zijn, willen wij hier een kanttekening bij plaatsen. Uitzendbureaumedewerkers geven aan mensen voor te stellen die zowel geschikt zijn als ook in het team passen. Maar soms is het onduidelijk aan welke kenmerken de persoon die in het team behoort te passen precies moet voldoen.

---

<sup>13</sup> Dit is aangegeven als antwoord op vraag 12.

Een respondent zegt bijvoorbeeld:

*"Inmiddels weet ik wat het bedrijf zoekt, wat voor werknemers er zitten. (...) Ik kom regelmatig bij de werkgever op locatie en je gaat op de afdelingen zelf kijken. Je gaat daar de sfeer proeven, je kunt zien wat er zit. Zitten er veel vrouwen, wat zijn de types? Je moet weten waarnaar je zoekt. Dat weet je na verloop van tijd en ook wat de klant aangeeft dat hij wil. Wij zullen kiezen aan de hand van wat de klant zoekt en wat wij gezien hebben en wat wij vinden dat er past. Beide zijn belangrijk. Ik moet kijken van wat past er bij de dames, maar ook wat de klant aangeeft."* [resp. 1]

Een andere zegt hierover:

*"Wij vragen de werkgever 'vind je de kandidaten in het team passen?', want dat vinden wij ook, anders hadden wij hen niet gekozen. (...) Wij kennen de klant heel goed. Soms is het juist goed om iemand voor te stellen die zij oorspronkelijk niet willen, maar nadat zij hem/haar hebben gesproken, zijn ze toch enthousiast. (...) Elke accountmanager kent de branche en heeft hier 'feeling' voor. Je weet dat ieder CV dat wordt gestuurd past bij de klant. Maar het hangt heel erg af van wat de klant wil. Als de klant een ervaren vrouw wil, dan kan ik alleen naar de ervaring kijken en zeg ik: ik neem het mee, maar kan mannen niet discrimineren. (...) In het algemeen, zegt een bedrijf 'ik heb dit, dus wil ik nog zo'n persoon'. Of 'wij willen juist geen dit of geen dat'."* [resp. 2]

Een respondent is ook trots over zijn klantenkennis. Hij vertelt ook te weten

*"wat de klant wil. Het komt ons bijna nooit voor dat wij geen kandidaat voorstellen die de klant niet wil."* [resp. 7]

Toch zegt hij:

*"Als we Rashida, om maar iets te zeggen, voorstellen, krijgen we soms wel vervelende reacties. Wij hebben een heel goede screening van onze kandidaten, dus wij zullen de klant proberen te overtuigen van de kracht van de kandidaat."* [resp. 7]

Hieruit blijkt dat *customer* discriminatie vaak voorkomt. Bijna elke respondent zegt na te gaan of een kandidaat in het team past. Hierbij kijkt men vaak naar de samenstelling van het team om vervolgens een (soort)gelijk persoon voor te stellen. Toch blijft het onduidelijk wie precies de initiatiefnemer is van dergelijke praktijken. Respondenten geven aan dat bedrijven vaak duidelijke

voorkeuren hebben voor dezelfde soort mensen (*in-group*) die reeds bij het bedrijf werken (in het team passen).

Soms vragen zij ook om geen mensen met een bepaalde achtergrond voor te stellen. Als dit het geval is, dan is *customer* discriminatie inderdaad wijdverspreid. Maar in de antwoorden van uitzendbureaumedewerkers zien wij terug dat zij zelf een actieve rol spelen bij de bestending van *customer* discriminatie. Soms anticiperen ze op de wensen en behoeften van werkgevers, omdat ze veronderstellen dat ze 'weten wat werkgevers willen'. Op deze wijze dragen intercedenten bij aan *customer* discriminatie. De discriminatoire praktijk wordt uitgelegd in ogenschijnlijke neutrale management taal, terwijl de werkwijze nadelig uitwerkt voor bepaalde groepen mensen.

#### 6.4 Stereotyperingen en vooroordelen

Er is een nauw verband tussen discriminatie, stereotyperingen en vooroordelen. Een *stereotype* is een overdreven denkbeeld over een groep mensen dat niet overeenkomt met de werkelijkheid. Een *vooroordeel* is een mening over iemand of een groep mensen die niet is gebaseerd op feiten; het is meestal een generalisering. Stereotyperingen en vooroordelen kunnen negatieve gevolgen hebben voor de wijze waarop men met elkaar omgaat. Met betrekking tot arbeidsmarktparticipatie hebben vooroordelen mogelijk tot gevolg dat de kennis en competenties van individuen negatiever worden beoordeeld. Als mensen worden achtergesteld door vooroordelen die verband houden met een discriminatiegrond, dan is er ook sprake van discriminatie (College voor de Rechten van de Mens, 2013).

#### **Verwachting**

Wij verwachten dat medewerkers van uitzendbureaus door hun dagelijks contact met kandidaten/werknemers stereotypen ontwikkelen of bezitten met betrekking tot etnische achtergrond. Ook, conform eerder onderzoek, verwachten wij dat zij deze stereotypen (bewust en onbewust) gebruiken tijdens het selectieproces.

Het antwoord<sup>14</sup> van een respondent beaamt het bestaan en toepassen van vooroordelen bij

---

<sup>14</sup> Deze verwachting wordt getoetst middels vragen 12 en 13. Vraag 12 is hierboven gepresenteerd. Vraag 13 luidt:

13. Veel uitzendbureaus hebben me verteld dat de veranderende banen en vaardigheden-behoeften de verschillen tussen groepen werknemers (zoals tussen allochtoon-autochtoon) belangrijker maakt dan vroeger. Als u kijkt naar de vragen en ervaringen van uw klanten en uw functie als intermediair in de arbeidsmarkt, vindt u dit waar?

a. Vraag naar specifieke voorbeelden.

werkgevers:

*"Ervaringen, vooroordelen, stereotiepe beelden. Ik probeer werkgevers op het rechte pad te brengen, stuur toch een 'Ali' op basis van vertrouwen."* [resp. 9]

Tegelijkertijd maak hij een generalisatie over Polen en zegt daarover.

*"Zij zijn betrouwbare werknemers, werken hard en komen altijd."* [resp. 9]

Een klein aantal respondenten beantwoordt met generalisaties. Eén respondent zegt:

*"Het ligt aan de persoon. Je kunt het niet voor hele groepen zeggen. Maar wat je wel ziet, en dat is verklaarbaar, is dat Surinaamse mensen een periode heel hard werken en dan opeens zijn ze zoek. Dan zijn ze met vakantie, maar geven ze het niet aan. En dan een paar maanden later komen ze terug en dan werken ze weer heel hard. Dat is op zich geen probleem, maar het zou fijn zijn als ze het aangeven."* [resp. 3]

Ook zegt een respondent:

*"Ja, vrouwen zijn veel 'eagerder'. Willen het [werk] meer dan jongens."* [resp. 5]

*"Het komt een enkele keer voor dat een werkgever vraagt naar mannen, omdat het werk zwaar is en in een mannenwereld, maar ik selecteer er niet op. Als het een vaste klant zou zijn die dat vraagt, dan ga ik daar wel in mee."* [resp. 12]

*"Ik kijk naar de manier hoe iemand binnenkomt. Veel Afrikaanse mensen komen zo binnen van 'oh oh ik zoek werk maar'... ze komen niet netjes binnen. Ik spreek hen dan even aan, kijk dan naar hun houding en als het niets is voor ons, dan zeg ik dat ook. Ik moet heel secuur zijn. Iemand die werk zoekt straalt dat gewoon uit, die mensen komen dagelijks, dan weet je dat ze echt willen werken. (...) Jongeren werken niet zo hard en willen niet alle klussen uitvoeren. Polen wel, zij werken harder. Mijn opdrachtgevers willen liever wat oudere mensen, die zijn*

---

b. Vraag naar veranderingen in de vaardigheidseisen. Welke vaardigheden?

c. Hoe zit het met sekseverschillen? En leeftijdsverschillen?

Met deze twee vragen informeren we naar de beelden van intercedenten van werkgevers (vraag 12) en hun zelfbeelden (vraag 13) aan de hand van hun ervaringen met minderheden.

Vraag 12 (beelden van werkgevers) werd vaker beantwoord dan vraag 13 (beelden van intercedenten zelf). De antwoorden van vraag 12 zijn in werkgeversdiscriminatie en *customer* discriminatie besproken.

*serieuzer. (...) Bepaald werk kan beter door vrouwen gedaan worden, of juist door mannen. CD-stickers plakken, gezellig aan een tafeltje, dat vinden vrouwen leuker. Soms vragen ze ook om vrouwen, zonder reden, ik vraag wel waarom iemand dat vraagt. Als het geen geldige reden is, ga ik er niet in mee." [resp. 13]*

Hoewel intercedenten zo nu en dan generaliseren, worden deze stereotypen en vooroordelen niet (altijd) direct gekoppeld aan het niet willen bemiddelen van een minderheid of een minderheidsgroep. Ook wordt niet vaak aangegeven dat een groep niet bemiddelbaar is. Respondent 12, die meerdere negatieve ervaringen heeft gehad met een bepaalde groep jongeren, beslist uiteindelijk om alléén mensen met 'grote monden' niet te helpen. Ondanks de negatieve ervaringen, geeft zij aan geen handelingen te koppelen voor een bepaalde (minderheids)groep. Maar wij hebben twijfel over het gedrag (handelingen die voortvloeien uit vooroordelen) van een klein aantal respondenten. Het antwoord van respondent 13, bijvoorbeeld, doet ons twijfelen over de daadwerkelijke kansen die Afrikaanse mensen hebben om daar bemiddeld te worden.

## 6.5 *In-group* voorkeur

Gerelateerd aan de stereotypen en vooroordelen, is de theorie van de *in-group* voorkeur (Brewer 1979; Dasgupta 2009). Deze theorie verwijst naar een vorm van favoritisme voor de 'in-groep' (degene die als gelijken worden beschouwd). Tegelijkertijd wordt de andere groep (of groepen) als minderwaardig gezien. Conform deze theorie bestaat er een geneigdheid om personen uit de *in-group* of 'eigen groep' "positiever te waarderen dan personen die tot de out-group worden gerekend (degenen die als anders worden beschouwd)" (Andriessen et al, 2012, p. 68). Positievare waardering kan worden gegeven aan **harde** en **zachte kenmerken**.

Werken met objectieve methodieken kan *in-group* voorkeur beperken. Selectiepraktijken die vooral gebruik maken van interviews, aan de andere kant, bieden ruimte aan de subjectieve opvattingen van de respondenten over ras en etniciteit. Subjectieve opvattingen en stereotypen beïnvloeden de besluitvorming indien individuen deze verwarren met objectieve oordelen van de kandidaatskennis, vaardigheden en kwaliteiten (Moss en Tilly, 2001).

### **Verwachting**

Conform de conclusies van eerder onderzoek, verwachten wij bewust en onbewust *in-group* voorkeursgedrag bij intercedenten en ander uitzendbureaupersoneel.

De meeste respondenten geven aan<sup>15</sup> het volgende selectieproces te hanteren. Zij bekijken het CV of een soortgelijk (online) invulformulier om hieruit de harde kenmerken te distilleren: opleiding, ervaring en vereiste diploma's of certificaten. Respondenten hanteren daarbij verschillende strategieën, zoals het controleren van harde en/of zachte kenmerken door naar concrete handelingen te vragen, door tests te gebruiken (bijvoorbeeld door kandidaten in een heftruck te laten rijden), door de STAR-methode toe te passen of door referenties te bellen.

Een respondent vertelt hoe zij middels STAR kon achterhalen of iemand stress-bestendig is:

*"Vaardigheden en eisen van de klant zijn het belangrijkste. Pas als iemand de vaardigheden heeft, dan pas ga je je inschatting gebruiken. Deze is ook heel belangrijk is."* [resp. 1]

Respondent 7 geeft aan een competentietest toe te passen. Respondent 6 zegt juist dat het fijn zou zijn om een dergelijke test te hebben, maar had op dat moment geen instrumenten om dit te testen.

Elf (van dertien) respondenten geven aan dat het interview het doorslaggevend onderdeel is om te selecteren en plaatsen van kandidaten bij een baan:

*"Het interview is als onderdeel heel belangrijk, want de referentie zal altijd positief zijn."* [resp. 2]

*"Aan de hand van het interview (en de jarenlange werkervaring) check ik de aanvullende vereisten (diploma's, et cetera). Hieruit zal blijken of iemand inderdaad de functie-eisen aankan, hun persoonlijke uitstraling, doortastendheid, of iemand nadenkt en rustig blijft. Mocht iemand tijdens het gesprek niet goed uit de verf komen, maar hij/zij lijkt alle andere benodigdheden te hebben, dan probeer ik na te gaan of ik die persoon als verzorger zou willen hebben voor mijn eigen oma."* [resp. 3]

*"De goede screening door ons in het interview."* [resp. 5]

---

<sup>15</sup> Om na te gaan of deze verwachting overeenkomt met de empirische werkelijkheid hebben wij respondenten gevraagd naar de meest voorkomende functie waarbij zij kandidaten plaatsen. Wij vroegen hen ons uitgebreid te vertellen hoe ze kandidaten voor deze functie vinden (het wervings- en selectieproces) en wie er betrokken zijn bij het sollicitatieproces (vraag 6). Ook vroegen wij welke stap in de selectie het belangrijkste is voor de plaatsing (vraag 7). Daarnaast hebben wij gevraagd welke vaardigheden en kwaliteiten de werkgever zoekt in een werknemer voor dezelfde functie en welke competenties zwaar wegen in de oordeelsvorming (vraag 9).

*"Als het CV goed is, dan is het interview het belangrijkste." [resp. 11]*

Hiermee geven de meeste intercedenten aan dat nadat aan de basiseisen is voldaan (kennis, opleiding of andere functie-gerelateerde criteria), het interview de belangrijkste stap is in het selectieproces.

Referenties leiden ertoe dat de opvatting van de intercedent wordt bijgesteld. Dit gebeurt vaak, maar niet altijd. In sommige gevallen kan dit zich voordoen nadat de intercedent reeds voor een bepaalde kandidaat heeft gekozen.

*"Wij vragen twee referenties, maar ik controleer deze bij het voorstellen van de kandidaat." [resp. 6]*

*"Ik controleer de referenties als de klant het vraagt en afhankelijk van de zwaarte van de functie." [resp. 1]*

*"De referenties zijn het belangrijkste voor de selectie en plaatsing. Maar ik gebruik ook mijn onderbuikgevoel om in te schatten of iemand geschikt is voor de functie. En de meeste klanten vertrouwen op ons gevoel, want wij doen al lang zaken." [resp. 12]*

Het interview is van groot belang bij het evalueren van de kennis en de vaardigheden, het voorstellen en ook het aannemen van kandidaten. Dit betekent dat ook de subjectieve determinanten van de uitzendbureaumedewerker over de kandidaat cruciaal zijn. Immers, meerdere respondenten geven aan dat ze de referenties niet altijd controleren.

Tegelijkertijd is dit gegeven op zichzelf geen indicatie dat *in-group* voorkeur voorkomt.<sup>16</sup> Maar respondenten zeggen waarde te hechten aan zowel de harde als de zachte kenmerken. Bij de zachte kenmerken noemen zij vaak kenmerken zoals leuk, spontaan, vlot, et cetera. Bij het vragen waarom deze kenmerken belangrijk zijn voor de functie, geven de respondenten redenen aan die direct relatie hebben tot de functie:

---

<sup>16</sup> Om verder na te gaan of respondenten indicaties geven van *in-group* voorkeur hebben wij de antwoorden van vraag 9 met elkaar vergeleken. Vraag 9 luidt:  
9. Welke vaardigheden en kwaliteiten zoekt uw klant in een werknemer voor de baan [meest voorkomende vacature]?  
a. Vaardigheden, houding, arbeidsethos, onderwijs.  
b. Wat is het belangrijkste wat ze zoeken?  
c. Waarom zijn deze vaardigheden/kwaliteiten nodig voor deze functie?

*“Voor heftruckchauffeur is het nodig om goed te rijden, geen schade aan te brengen en een goed arbeidsverleden te hebben. Het belangrijkste wat werkgevers zoeken is flexibiliteit, motivatie en goed werk verrichten. Dit omdat de werknemers dan hun werk schadeloos kunnen doen en als ze gemotiveerd en flexibel zijn, blijven ze langer werken als dat nodig is.” [resp. 4]*

*“Ze moeten zelfstandig kunnen werken en ook teamspelers zijn. Het is een combinatie van persoonlijkheid (50%) en opleiding (50%). Omdat de werknemers contact hebben met de klant, is de persoonlijkheid belangrijk. Om het werk uit te voeren, is de opleiding belangrijk.” [resp. 7]*

Toch geven andere respondenten aan dat sommige zachte kenmerken worden vereist, terwijl ze deze niet duidelijk kunnen relateren aan de functie. Bovendien worden deze zachte kenmerken vaak ingevuld met sociaal-normatieve beelden. In Andriessen et al (2012) worden subjectieve factoren 'sociaal-normatieve vaardigheden' genoemd. Dit wijst naar gedragingen en vaardigheden die de meerderheid van de mensen in een samenleving als normaal en wenselijk zien. Leuk, vlot en enthousiast worden vaak met bestaande beelden van hoe iemand zich (behoort) te gedragen ingekaderd. Een respondent zegt bijvoorbeeld:

*“Onze klanten zoeken hbo/wo'ers van de vlotte intercedente types zeg maar. Die schrijven we vooral in op dit moment. Ook bij een andere baan, waarvoor geen hbo-diploma nodig is, ook daarvoor zoeken wij bepaalde type mensen. Dat zijn ook vaak de vlotte mensen. Zij komen er bovenuit. Het zijn bepaalde types, daar letten ze [werkgevers] op.” [resp. 11]*

Met dit antwoord laat deze respondent weten dat een vlot persoon iemand is die op haarzelf lijkt, namelijk de intercedent. En ook dat zij mensen die zij op deze wijze waarneemt, vaker inschrijft. Dit is een duidelijk teken van *in-group* voorkeur. Vlotte mensen, vergelijkbaar met de intercedenten, worden als geschikter gezien dan mensen die 'niet vlot' zijn.

Een respondent voegt toe:<sup>17</sup>

*“Klanten zoeken afgestudeerden, goede Nederlandse taal- en schrijfvaardigheden en snel kunnen typen. Enthousiaste, gemotiveerde medewerkers, leuke collega's worden altijd gevraagd. Ik vraag ook altijd: wat voor persoon zoeken jullie en wat is de samenstelling van de afdeling, zijn het oude of jonge mensen, vrouwen of mannen. Ik vraag dit omdat ik wil dat er*

---

<sup>17</sup> Als antwoord op vraag 9 (a tot en met c).



*een perfecte match is. Want tijdens het sollicitatiegesprek met de werkgever gaat het om gevoel. Goed gevoel kan het doen bij het ontbreken van sommige vereiste kwaliteiten zoals opleidingsniveau. Bijvoorbeeld als iemand net niet het opleidingsniveau heeft, maar de werkgever alsnog denkt dat de kandidaat het werk snel kan oppakken. Een stabiel CV kan ook zo'n soort werking hebben. Of juist de referenties zouden een tekort kunnen compenseren. Sommige vereisten zijn niet onderhandelbaar, zoals snel kunnen typen, goed Nederlands spreken ook niet. Hoe leuk je ook bent."* [resp. 6]

Hiermee zegt deze respondent dat klanten op zoek zijn naar 'leuke, enthousiaste, gemotiveerde' mensen, maar geeft niet (zoals respondent 4) aan dat enthousiasme gerelateerd is aan beschikbaarheid of motivatie. Zij licht deze zachte kenmerken niet toe en ook zegt zij niet in hoeverre deze belangrijk zijn voor de functie. In tegenstelling, zij geeft aan dat deze kenmerken ervoor kunnen zorgen dat een minder geschikte kandidaat de baan krijgt boven een geschikte die niet 'leuk, enthousiaste en gemotiveerd' is.

Deze twee antwoorden kunnen als indicaties worden gezien van *in-group* voorkeur. In totaal zijn sociaal-normatieve kenmerken zoals leuk, enthousiast, communicatief en betrouwbaar door vijf respondenten gegeven zonder verdere toelichting of inhoudelijke relaties met de functie. Twee respondenten hebben de vraag naar dit soort kenmerken ten dele kunnen verklaren.

De volgende respondent gaat een stapje verder en zegt dat naar aanleiding van zijn ervaring

*"allochtonen minder snel worden aangenomen en niet kunnen doorgroeien in een baan. Eerst zeiden ze 'de taal is het probleem'. Nu is dat opgelost, toch zijn er nieuwe redenen. Hollanders willen niet dat een allochtoon leidinggevende wordt. Niemand wil dat een Turk leiding geeft over Hollanders, is mij verteld."* [resp. 13]

Ook om verdere indicatie te krijgen van *in-group* voorkeur hebben wij respondenten gevraagd<sup>18</sup> om duidelijk te maken in hoeverre zij vonden dat etniciteit iets zegt over de kennis en de vaardigheden van kandidaat-uitzendkrachten (zie Bijlage 3). De meeste respondenten hebben aangegeven dat etniciteit niets zegt over de kennis en de vaardigheden van iemand. Een aantal vindt dat kennis en vaardigheden alléén met een test of interview kunnen worden gemeten. Eén respondent geeft aan dat etniciteit wel iets zegt over de kennis van mensen, aangezien de afkomst van iemand het moeilijker maakt om kennis te vergaren.

---

<sup>18</sup> Vragen 19, 20 van Bijlage 3: meerkeuzevragen.

Concluderend, meerdere respondenten vertellen dat zij gedurende het interview ook kijken naar subjectieve factoren. En dat zij het interview als het belangrijkste element in het selectieproces zien. Een aantal respondenten geeft aan dat zij op zoek zijn naar zachte kenmerken (zoals leuk, vlot, spontaan) en vullen deze in op een sociaal-normatieve manier. Alles bijeen hebben wij met de antwoorden van onze vragen slechts een kleine indicatie gekregen dat *in-group* voorkeur belangrijk is in het selectieproces. Eén respondent is hierover duidelijk geweest omdat zij naar zichzelf en mensen zoals zij refereert om 'vlot' te beschrijven. Om verdere indicaties te krijgen over mogelijke *in-group* voorkeur hebben wij ook gekeken naar de antwoorden op de vragen 18 en 19 van de meerkeuzevragen. Hierbij heeft slechts één respondent aangegeven dat etniciteit een verklarende waarde heeft over de kennis van iemand, want zijn/haar afkomst maakt het moeilijker om kennis te vergaren (antwoord d).

## 6.6 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de selectiemechanismen de revue gepasseerd. Deze hebben wij bekeken in het licht van de verwachtingen omtrent indirecte discriminatie, zoals beschreven in hoofdstuk 1. Niet geheel conform onze verwachting, hebben wij gevonden dat statistische discriminatie enigszins voorkomt in de Utrechtse uitzendbranche. Eerdere negatieve ervaringen van zowel werkgevers als intercedenten zijn aanleiding tot het ongelijk behandelen van kandidaten met een bepaalde achtergrond (werkgeversdiscriminatie). Werkgevers doen discriminatoire verzoeken met als reden deze negatieve ervaringen en intercedenten gaan hier soms in mee. *Customer* discriminatie is het meest wijdverspreide soort discriminatie dat gevonden is in dit onderzoek. Hoewel stereotypen en vooroordelen soms uitgesproken worden, geeft dit respondenten geen aanleiding om verschillende mensen ongelijk te behandelen. De antwoorden op de gestelde vragen hebben niet voldoende informatie opgeleverd om duidelijke indicaties te krijgen voor *in-group* voorkeur. Slechts één respondent geeft duidelijke indicaties van *in-group* voorkeur. Hiermee is onze verwachting noch bevestigd, noch ontkend.

## 7 Conclusie

De Gemeente Utrecht heeft Inclusive Works opdracht gegeven om (selectie)processen van uitzendbureaus te identificeren die een positieve bijdrage kunnen leveren aan de werkgelegenheid van de inwoners van Utrecht en in het bijzonder die van minderheden. Tevens is ons gevraagd om na te gaan of gehanteerde selectieprocedures van Utrechtse uitzendbureaus (onbewust) tot discriminatie (van minderheden) leiden.

In dit onderzoek kijken wij naar de selectiepraktijken van dertien uitzendbureaumedewerkers. Wij hebben onze respondenten gevraagd om ons uitgebreid te vertellen hoe zij mensen werven, beoordelen en plaatsen. Een aantal *good practices* die gebruikt worden door uitzendbureaus zijn onderscheiden.

### *Good practices*

Uitzendbureaus die de kandidaten in hun bestand goed kennen, lijken met meer effectiviteit en overtuiging kandidaten aan werkgevers voor te stellen. Zij spreken hun steun voor hun kandidaten sterker uit dan andere uitzendbureaus, ongeacht de vraag van de werkgever en de achtergrond van de kandidaat.

Een aantal uitzendbureaus vult hun selectieprocedure aan met tests, coaching of het gebruik van de STAR-methodiek tijdens het interview. Dit stelt uitzendbureaus in staat om een goede match te doen en achter hun kandidaten te staan. De vraag van de werkgever naar de achtergrond van de kandidaat is hierdoor minder belangrijk.

Het geven van feedback en duidelijk zijn over de verwachtingen van het uitzendbureau ten aanzien van de kandidaat en vice versa, is ook aangemerkt als *good practice*.

Uitzendbureaumedewerkers geven aan dat dit alléén kan gebeuren wanneer de kandidaat-uitzendkracht ontvankelijk is voor feedback en het uitspreken van verwachtingen.

### **Directe discriminatie en discriminatiekennis**

Wij hebben de discriminatiekennis van uitzendbureaumedewerkers getest aan de hand van tien verschillende casussen. Dit om na te gaan of de kennis van uitzendbureaumedewerkers hen in staat stelt om discriminatie in de praktijk te herkennen en hier bewust mee om te gaan. De verwachting is dat discriminatie mogelijk het gevolg is van een **gebrek aan de juiste kennis** en hoe deze toe te passen. Wij verwachten dat kennis van discriminatiewetgeving, en hoe deze toe te

passen, leidt tot minder directe discriminatie mits de uitzendbureauwerknemer niet wil discrimineren.

De resultaten van de tien casussen geven ons aanleiding om te concluderen dat uitzendbureamedewerkers nog aan hun discriminatiekennis moeten werken. Het gemiddelde aantal juiste antwoorden was zes (uit elf). Maar sommige individuen hebben slechts twee vragen juist beantwoord.

De kennis verschilt ook aanzienlijk als wij kijken naar de verschillende discriminatiegronden waarop de vragen betrekking hebben. Meeste uitzendbureamedewerkers weten, bijvoorbeeld, dat er sprake is van discriminatie als er onredelijke eisen aan een functie worden gekoppeld. Toch is het opmerkelijk dat de casus waarin representativiteit als reden wordt voorgedragen om iemand met een hoofddoek af te wijzen, door meerderen incorrect beantwoord is. Ook zijn twee vragen rondom voorkeursbeleid door slechts drie mensen correct beantwoord. De antwoorden van de voorkeursbeleidcasus doen ons vermoeden dat kennis omtrent voorkeursbeleid gering is.

### Directe discriminatie en de motivatie hiervoor

Om na te kunnen gaan of gehanteerde selectieprocedures van Utrechtse uitzendbureaus tot discriminatie (van minderheden) leiden, kijken wij naar nog twee verwachtingen omtrent de motivatie van uitzendbureaupersoneel om te discrimineren.

Wij verwachtten geen **taste-based discriminatie** te vinden en daarom is deze bij voorbaat uitgesloten. Niet omdat de interviewsters ervan uit zijn gegaan dat niemand (in de uitzendbranche) *wil* discrimineren. De reden om *taste-based* discriminatie uit te sluiten is de verwachting is dat geen van onze respondenten zal toegeven te willen discrimineren omdat ze minderheden vervelend vinden.

Toch hebben wij gekeken of tijdens het interview respondenten indicaties geven van *taste-based* discriminatie. Wij hebben nauwelijks indicaties gevonden van deze vorm van discriminatie.

Onze verwachting is dat **economisch gewin** de voornaamste oorzaak is om te discrimineren. Oftewel, discriminatie van minderheden (*out-group*) door personeelsselecteurs is het gevolg van verwachte economische voordelen.

Aan de hand van de meerderheid van de respondenten hebben wij ook weinig aanleiding om te concluderen dat onze respondenten meewerken aan discriminatoire verzoeken voor **hun eigen economisch gewin** (bonussen, salarisverhogingen, et cetera). De antwoorden van twee

respondenten, waarvan één de eigenaar was en de ander de manager, geven een ander beeld. Zij hebben wel aangegeven dat meer inkomsten genereren één van de redenen is om bij de organisatie te (blijven) werken. Eén van deze twee heeft ook gezegd dat hij zijn klanten zou kwijtraken als hij niet mee werkt aan discriminatoire verzoeken. Deze twee antwoorden geven een indicatie van een afweging tussen economisch gewin en meewerken aan discriminatie.

De overgrote meerderheid van de respondenten geeft aan dat zij graag willen dat hun kandidaten gekozen worden en 'niet die van de concurrent'. Hoewel dit aanleiding is om te denken dat zij hierdoor aan discriminatoire verzoeken meewerken, hebben de meeste ook verteld dat zij strategieën hebben ontwikkeld om de klant tevreden te houden en niet mee te werken aan discriminatie. Bij sommige strategieën vertellen uitzendbureau medewerkers de klant dat zij niet mee kunnen werken aan discriminatoire verzoeken. Zij gaan het gesprek aan, tonen aan waarom kandidaten met een bepaalde achtergrond een goede of zelfs de beste kandidaat is, et cetera. Anderen hanteren een dubbelzinnige strategie: ze zeggen dat zij de discriminatoire eisen in het verzoek zullen meenemen, maar zoeken naar geschikte kandidaten zonder te kijken naar diens achtergrond. Een klein aantal geeft aan wel mee te werken aan dit soort verzoeken, als zij vrezen de klant te verliezen.

**Samenvattend** concluderen wij dat een klein aantal van de antwoorden van onze respondenten wijst naar directe discriminatie. **Directe discriminatie** wordt vooral toegepast, zo interpreteren wij de antwoorden van de respondenten, om winst te genereren voor de onderneming (economisch gewin van het uitzendbureau). Dit zijn de antwoorden waarin men aangeeft mee te werken aan discriminatoire verzoeken zodat 'hun' kandidaat gekozen wordt boven die van de concurrentie. Weinig (slechts twee) respondenten hebben ons aanleiding gegeven om te concluderen dat bij discriminatoire verzoeken zij aan hun eigen prestaties (en dus inkomen) denken. Over hoe salarisaanpassingen geschieden, vertellen de respondenten dat tijdens hun (jaarlijkse) evaluatie er gekeken wordt naar meer dan alléén targets en andere harde prestaties (die uitgedrukt kunnen worden in geld). Meerdere factoren, zoals kennis (die jaarlijks getest wordt), inzetbaarheid, ervaring, competenties, et cetera worden ook meegenomen in een eventuele salarisaanpassing.

### **Indirecte discriminatie**

Wij hebben de informatie van de interviews en meerkeuzevragen gebruikt om na te gaan in hoeverre de zes verwachtingen omtrent indirecte discriminatie juist zijn.

Wij verwachten dat **statistische discriminatie**, of oordelen over individuen (van een minderheidsgroep) aan de hand van inschattingen gebaseerd op zichtbare kenmerken in plaats van kennis over het individu, niet vaak zal voorkomen. De reden hiervoor is dat een belangrijke functie van het uitzendbureau is het verzamelen van informatie over kandidaten/werknemers voor mogelijke opdrachten. Niet geheel conform onze verwachting hebben wij geconstateerd dat statistische discriminatie enigszins voorkomt in de Utrechtse uitzendbranche.

Wij verwachten **werkgeversdiscriminatie**, of mensen uit een minderheidsgroep ongelijk behandelen door hen niet (tot een baan) te willen bemiddelen door eerdere negatieve ervaringen van zowel werkgevers als intercedenten, te vinden in uitzendbranche. Dit is ook het geval. Werkgevers doen discriminatoire verzoeken en geven negatieve ervaringen als reden. Hoewel wij onze respondenten niet hebben gevraagd hoe vaak negatieve redenen voorkomen bij discriminatoire verzoeken, hebben sommige intercedenten aangegeven dat deze verklaring vaak wordt gegeven bij een discriminatoir verzoek. Ook heeft een klein aantal aangegeven hier soms in mee te gaan.

Wij verwachten **customer discriminatie**, of het uitsluiten van minderheden met als reden dat de klanten van etablissementen niet in contact willen komen met minderheden, te vinden. In dit geval verwachten wij dat een aantal klanten (bedrijven) het uitzendbureau vraagt om bij voorkeur geen minderheden voor te stellen als werknemers. *Customer* discriminatie is de meest voorkomende vorm van discriminatie gevonden in ons onderzoek. Bijna elke respondent vindt dat de persoon die zij voorstellen 'in het team moet passen'. Dit betekent in de praktijk dat intercedenten kijken naar de samenstelling van een afdeling of team en vervolgens zoeken naar een soortgelijk persoon. Als een afdeling bijvoorbeeld vooral bestaat uit autochtone vrouwen van een bepaalde leeftijd, dan wordt er gezocht naar een soortgelijke vrouw. Gezien de samenstelling van de Nederlandse beroepsbevolking en de werkgelegenheidspercentages van sommige minderheden, vermindert dit soort discriminatie de kans van meerdere minderheden om bij gelijke geschiktheid een baan aangeboden te krijgen.

Uit de antwoorden van de respondenten is het onduidelijk gebleken wie de hoofdrol heeft in het aanzetten van *customer* discriminatie. Soms zegt de intercedent dat dit de wens is van de klant, soms geven zij (indirect) aan dat de intercedent dit plaatst onder 'goede dienstverlening'. Daarom initiëren zij zelf een zoektocht naar een persoon die 'in het team past'.

Wij verwachten dat medewerkers van uitzendbureaus door hun dagelijks contact met kandidaten **stereotypen en vooroordelen** ontwikkelen of bezitten met betrekking tot minderheden (en in het bijzonder etnische achtergrond). Ook, conform eerder onderzoek, verwachten wij dat zij deze

stereotypen (bewust en onbewust) gebruiken tijdens het selectieproces. Stereotypen en vooroordelen zijn soms uitgesproken. Een aantal respondenten geeft duidelijk aan dat je uitspraken alléén voor een bepaald individu kunt maken. In de gevallen van degenen die stereotypen of vooroordelen hebben uitgesproken, lijkt dit niet altijd een aanleiding te zijn om verschillende mensen (of minderheden) ongelijk te behandelen. Uit de meeste antwoorden lijkt dat het hebben van een vooroordeel niet tot concrete handelingen leidt, zoals niet bemiddelen van minderheidsgroepen, door uitzendbureaupersoneel.

Conform de conclusies van eerder onderzoek, verwachten wij dat intercedenten en ander uitzendbureaupersoneel (bewust of onbewust) **in-group voorkeur**, of favoritisme voor eigen groep en het toeschrijven van negatieve(re) kenmerken bij andere (minderheids)groepen, toepassen. Hoewel de antwoorden geen eenduidige informatie hebben opgeleverd, lijkt *in-group* voorkeur voor te komen bij het selecteren van kandidaat-uitzendingkrachten voor een functie. De overgrote meerderheid van de respondenten zegt te kijken naar subjectieve factoren (zoals leuk, vlot, spontaan), en vullen deze in op een sociaal-normatieve manier. 'Sociaal-normatieve vaardigheden' zijn gedragingen en vaardigheden die de meerderheid van de mensen in een samenleving als normaal en wenselijk zien. Soms worden zachte kenmerken gezocht in een kandidaat omdat deze een relatie hebben tot de functie. Maar ook vindt een aantal respondenten 'leuke' mensen geschikter, ook al heeft dit subjectieve kenmerk geen relatie tot de functie. Zoeken naar een bepaald type zonder dat de kenmerken relevant zijn voor de functie is nog geen *in-group* voorkeur. Toch refereert een respondent naar zichzelf en 'mensen zoals zij' als zij een vlot persoon beschrijft. Een andere respondent maakt een referentie over zijn eigen voorkeuren (of die van zijn familie) als het gaat om het selecteren van 'gepast' personeel. Beide opmerkingen geven een indicatie van een voorkeur voor mensen die qua gedrag, omgangsvormen en (beroepsgerelateerde) ideeën zoals de intercedenten (de *in-group*) zijn.

**Samenvattend** is de conclusie dat **indirecte discriminatie** vaker voorkomt dan wij hebben verwacht. Indicaties van statistische discriminatie, werkgeversdiscriminatie, *customer* discriminatie en in mindere mate *in-group* voorkeur zijn gevonden in dit onderzoek. Ook zijn stereotypen en vooroordelen uitgesproken, al lijkt het dat hieraan niet vaak handelingen zijn gekoppeld.

Aan de hand van onze bevindingen concluderen wij het volgende. Er is een groot verschil in de selectieprocessen die uitzendbureaus hanteren. Een aantal *good practices* is bij meerdere uitzendbureaus te onderscheiden. Het delen van deze praktijken met de brancheorganisaties en andere uitzendbureaus zou de gehele sector ten goede komen. Ook lijken kandidaat-

uitzendkrachten vaak de verkeerde indruk te maken bij intercedenten. Trainingsmogelijkheden creëren voor kandidaat-uitzendkrachten, in het bijzonder voor jongeren, zou ze helpen in het zoekproces naar werk.

De aandacht op discriminatie bij uitzendbureaus van de afgelopen jaren zorgt ervoor dat uitzendbureaupersoneel hier serieus over nadenkt. In hoeverre hun handelingen tot discriminatie kunnen leiden is een belangrijk punt. Alle uitzendbureaumedewerkers geven aan niet mee te (willen) werken aan discriminatoire verzoeken. Tevens hebben de meeste bureaus hun selectiemechanismen en keuzes verantwoord op een manier dat deze geen, of zo min mogelijk, discriminatiegronden overtreden. Bovendien ontbreekt bij meerdere respondenten kennis rondom discriminatiewetgeving en de toepassing hiervan. Het niet weten of je handeling discriminatoir is, kan discriminatie als gevolg hebben, zelfs als dat niet de bedoeling is van de intercedent. Dit gebrek aan kennis, ook over indirecte discriminatie, is gevonden bij meerdere intercedenten. Ondanks dat zij denken neutrale selectiemethodieken te hanteren en functie-gerelateerde selectiekeuzes te maken.



## 8 Aanbevelingen

### 8.1 Aanbevelingen voor de Gemeente Utrecht

In opdracht van de Gemeente Utrecht heeft Inclusive Works interviews gehouden met dertien uitzendbureaus in Utrecht. De interviews hebben inzichten gegeven in de gehanteerde selectieprocedures door uitzendbureaus, de discriminatiekennis van uitzendbureaumedewerkers en hun motivatie om aan directe discriminatie mee te willen werken. Ook hebben wij inzicht gekregen in hoe de gehanteerde selectieprocedures tot indirecte discriminatie kunnen leiden. In dit hoofdstuk presenteren wij een aantal beleidsaanbevelingen voor de Gemeente Utrecht (paragraaf 8.1). Na de aanbevelingen aan de Gemeente, volgen ook aanbevelingen voor de uitzendbranche en uitzendbureaus (paragraaf 8.2).

#### Aandacht voor discriminatie werkt

- Ons advies is dat de Gemeente Utrecht regelmatig en langdurig aandacht blijft schenken aan (mogelijke) discriminatie door uitzendbureaus, alsmede aan werving en selectiemechanismen van andere werkgevers. Dit kan geschieden door middel van onderzoeken of door het gebruik van de discriminatie Index.<sup>19</sup>

#### Directe discriminatie

- Wij adviseren de Gemeente om samen met de uitzendbrancheorganisaties en het regionale anti-discriminatie bureau, na te gaan welke mogelijkheden er bestaan om de discriminatiekennis van uitzendbureaupersoneel aan te vullen. Extra aandacht kan worden gegeven aan de discriminatiegronden die minder bekend zijn bij intercedenten.
- Wij adviseren de Gemeente Utrecht om samen met brancheorganisaties bijeenkomsten met uitzendbureaumanagers en intercedenten te organiseren. Hier kunnen zij strategieën delen om discriminatoire verzoeken te weigeren en om te vormen tot neutrale verzoeken, zonder klantverlies.
- Ook adviseren wij de Gemeente Utrecht de opdracht te geven om een focusgroepsessie te organiseren om de verwachting dat economisch gewin van het personeel een reden kan

---

<sup>19</sup> De discriminatie Index is een initiatief voorgesteld door Inclusive Works aan de Gemeente Utrecht in 2011. Met een discriminatie (perceptie) Index wordt data samengesteld om (per sector) aan te geven in welke mate discriminatie voorkomt.

zijn om mee te werken aan directe discriminatie, verder uit te diepen.

### **Indirecte discriminatie voorkomen:**

- De Gemeente kan, steekproefsgewijs, onderzoek uitvoeren naar de inhoud van de discriminatievoorlichting die gegeven wordt in het middelbare onderwijs. Dit om na te gaan in hoeverre de verschillende vormen van *indirecte* discriminatie hierin voorkomen.
- In het geval dat indirecte discriminatie niet of nauwelijks behandeld wordt, kan de Gemeente zich inzetten, bijvoorbeeld door te lobbyen bij de Rijksoverheid, om de verschillende vormen van *indirecte* discriminatie onderdeel te maken van het verplichte basis- en middelbare onderwijspakket.
- De Gemeente kan de uitzendbrancheorganisaties ondersteunen om informatie over indirecte discriminatie aan uitzendbureaupersoneel te bieden, zodat hun kennis hierover aangevuld wordt. Verschillende middelen zijn hiervoor te gebruiken: experts beschikbaar stellen, training bieden aan uitzendbureaupersoneel, informatie delen gebruikmakend van één of meerdere informatie-instrumenten zoals folders, websites, webinars bieden, diners-pensant, et cetera.
- De Gemeente en de brancheorganisaties kunnen mogelijkheden onderzoeken om kennis over indirecte discriminatie toe te voegen aan het jaarlijks examen dat (sommige) uitzendbureaumedewerkers in het kader van hun evaluatie moeten nemen. Op deze manier wordt ervoor gezorgd dat uitzendbureaupersoneel belang heeft bij het bezitten van kennis over indirecte discriminatie.
- De Gemeente kan zich inzetten, gezamenlijk met Art.1 Midden Nederland en andere anti-discriminatie organisaties, om de kennis over indirecte discriminatie te vergroten bij het Utrechtse publiek door middel van publiekscampagnes.
- De Gemeente zou kunnen samenwerken met de Utrechtse opleidingsinstituten/scholen om de kennis over indirecte discriminatie bij bijna of recent afgestudeerden te vergroten. Deze kennis kan worden opgenomen in de modules die vele opleidingsinstituten aan hun studenten bieden om zich voor te bereiden op de arbeidsmarkt.
- Samen met de Kamer van Koophandel, kan de Gemeente exploreren welke mogelijkheden er bestaan om de kennis over indirecte discriminatie te vergroten bij werkgevers.

- Ook adviseren wij de Gemeente Utrecht en de brancheorganisaties om hun krachten te bundelen en zich in te zetten om werkgevers te bewegen om interne audits te houden met onder meer het doel discriminerende neigingen bij hun eigen personeel aan te kaarten en te bestrijden. Een dergelijk audit bestaat en wordt toegepast bij één van de uitzendbureaus waar wij een interview hebben afgenomen.

#### **Indirecte discriminatie bestrijden:**

- Regelmatig onderzoek uitvoeren om na te gaan of en in hoeverre indirecte discriminatie voorkomt bij uitzendbureaus.
- Met experts, de brancheorganisaties en anti-discriminatiebureaus de mogelijkheid bespreken om financiële sancties op te leggen aan uitzendbureaus die zich schuldig hebben gemaakt aan discriminatie.

## **8.2 Aanbevelingen voor de uitzendbranche en uitzendbureaus**

In dit onderzoek is er ook gekeken naar de selectiepraktijken van uitzendbureaus in de gemeente Utrecht. De interviews en bezoeken aan dertien uitzendbureaus hebben ons inzicht gegeven in zowel positieve als minder positieve praktijken die gehanteerd worden door uitzendbureaus en uitzendbureaupersoneel. In deze paragraaf komen een aantal aanbevelingen aan bod voor uitzendbrancheorganisaties, voor uitzendbureaus en hun personeel.

#### **Good practices voor uitzendbureaus**

- Wij adviseren de brancheorganisaties bijeenkomsten met uitzendbureau-managers en intercedenten te organiseren waar men deze *good practices* kan delen. De Gemeente Utrecht zou dit proces op verschillende manieren kunnen ondersteunen. Voorbeelden zijn een wethouder vragen om over het belang van deze en soortgelijke bijeenkomsten te spreken, een moderator van een anti-discriminatie organisatie te leveren, de bijeenkomst als onderdeel van een groter anti-discriminatie evenement te laten plaats vinden, et cetera.

#### **Selectieprocedures en sollicitatie-eisen zijn aangepast, niet iedereen is op de hoogte**

- Zodat meer (minderheids)kandidaten bemiddeld kunnen worden, raden wij aan om, onder meer in het kader van het Actieplan Jeugdwerkloosheid, trainingsmogelijkheden te creëren voor kandidaat-uitzendkrachten. In het bijzonder voor jongeren die, conform onze interviews, onvoorbereid zijn op hun bezoek aan het uitzendbureau, zich onvoldoende realiseren wat voor (eerste) indruk zij maken, nog moeten werken om een enthousiaste en pro-actieve houding te hebben, vaker ongepaste omgangsvormen vertonen, bewust moeten worden over hoe zij een representatieve indruk maken (en hoe niet) en feedback moeten

weten te incasseren.

### **Kennis over discriminatiewetgeving en de toepassing daarvan**

- Een eis voor een minimumkennis voor alle uitzendbureaumedewerkers raden wij sterk aan.
- Ook wordt aangeraden om snel en intensief middelen in te zetten om de kennis bij de gehele branche over de gronden en wetgevingsbepaling waarover onze respondenten minder kennis hebben, te vergroten. Dit kan geschieden door gebruik te maken van trainingen, folders, webinars, et cetera. De minder bekende gronden zijn:
  1. godsdienstdiscriminatie
  2. inspanningsplichten van bemiddelingsbureaus
  3. voorkeursbeleid

### **Directe discriminatie**

- Wij adviseren brancheorganisaties en/of vakbonden opdracht te geven om breder onderzoek uit te voeren naar evaluatiemechanismen van werknemers in de uitzendbranche. Dit met als doel inzicht te verkrijgen in de standaard elementen van evaluatie- en beloningsmechanismen. De resultaten van dit onderzoek zouden vervolgens gebruikt kunnen worden om te pleiten voor een minimum aantal elementen in de evaluatie- en beloningsmechanismen van uitzendbureaumedewerkers; als onderdeel bijvoorbeeld van de CAO, zodat economische prestaties niet als enige criteria gelden (naast andere CAO-geldende elementen zoals inschalen, periodieken, toeslagen, kostenvergoedingen, et cetera).<sup>20</sup>

### **Indirecte discriminatie**

- Om indirecte discriminatie te voorkomen en te bestrijden, hebben wij voor de uitzendbranche en uitzendbranche-organisaties dezelfde adviezen als voor de Gemeente Utrecht (lees sectie Indirecte discriminatie voorkomen, Indirecte discriminatie bestrijden).

---

<sup>20</sup> CAO voor Vaste Medewerkers van Uitzendondernemingen <http://www.abu.nl/stream/cao-voor-vaste-medewerkers-2009-2011-versie-jan.-2010-aangepast-2012>

# Literatuur

ABU, 2009-2011. CAO voor Vaste Medewerkers van Uitzendondernemingen, versie januari 2010, met wijzigingen 2012

<http://www.abu.nl/stream/cao-voor-vaste-medewerkers-2009-2011-versie-jan.-2010-aangepast-2012> Accessed 2 mei 2013.

ABU, 2012. Webinar Gelijke behandeling.

<https://www.onlineseminar.nl/ABU/OnDemand.aspx?Id=88b51d30-950c-4a98-bac7-00a2bc953bf5> Accessed 2 august 2013.

Aigner, D.J. and Cain, G.G., 1977. Statistical theories of discrimination in labour markets. *Industrial and Labor Relations Review*, 30. p.175-187.

Andriessen, I., Nievers, E. en Dagevos, J., 2012. *Op achterstand: Discriminatie van niet-westerse migranten op de arbeidsmarkt*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Andriessen, I., Nievers, E., Dagevos, J. en Faulk, L., 2011. Voorkeur bij gelijke geschiktheid. *Sociologie*, 7(3), 223-247.

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

Andriessen, I., Dagevos, J., Nievers, E. en Boog, I., 2007. *Discriminatiemonitor niet-westerse allochtonen op de arbeidsmarkt 2007*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

ABU, 2012. Bewuste intercedent werkt beter. <http://www.abu.nl/onderzoekgb2012> Accessed 2 mei 2013.

Arrow, K.J., 1973. The theory of discrimination. In: A. Rees and O. Ashenfelter, eds. *Discrimination in labour markets*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Backer, A., 2011. *Uitzendbureaus, gekleurde doorgeefluiken? Passieve discriminatie bij uitzendbureaus*. Amsterdam: Vrije Universiteit.

Becker, G., 1957. *The Economics of Discrimination*. Chicago: University of Chicago Press.

Brewer, M., 1979. Ingroup bias in the minimal intergroup situations: A cognitive motivational analysis. *Psychological Bulletin*, 86; pp.307-324.

Brewer, M. and Kramer, R., 1985. The psychology of inter-group attitudes and behavior. *Annual Review of Psychology*, 36, pp.219-43.

CBS, 2012. Arbeidsparticipatie naar leeftijd en geslacht. <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/arbeidsmarkt-vogelvlucht/structuur-arbeidsmarkt/2006-arbeidsmarkt-vv-participatie-art.htm> Accessed 15 juli 2013

CBS, 2012. Arbeidsparticipatie naar geslacht (september 2009). <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=81560NED&D1=2&D2=1-2&D3=0&D4=0&D5=0&D6=I&HDR=G5&STB=G1,G2,G3,G4,T&VW=T> Accessed 15 juli 2013

College voor de Rechten van de Mens, 2011. Oordeel: Oordeelnummer 2011-19. <http://www.mensenrechten.nl/publicaties/oordelen/2011-19/detail>

College voor de Rechten van de Mens, 2013. Discriminatie. <http://www.mensenrechten.nl/wat-zijn-mensenrechten/discriminatie> Accessed 8 mei 2013

College voor de Rechten van de Mens, 2013. Voorkeursbeleid. <http://www.mensenrechten.nl/dossier/voorkeursbeleid> Accessed 27 mei 2013

Dasgupta, N., 2009. Mechanisms underlying the malleability of implicit prejudice and stereotypes: The role of automaticity and cognitive control. In: T. Nelson, ed. *Handbook of prejudice, stereotyping, and discrimination*. New York: Psychology Press, pp.267-284.

Diehl, M., 1990. The minimal group paradigm: Theoretical explanations and empirical findings. *European Review of Social Psychology*, 1, pp.263-292. In: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14792779108401864#.Uh8Q5ryxWkA> Accessed 2 mei 2013

European Commission, 2007. Best Practices. <http://www.welcomeurope.com/european-funding-glossary/definition/best-practices+365> Accessed 8 mei 2013

Gemeente Utrecht, 2013. *Thermometer economische crisis*, mei 2013. Utrecht: Afdeling onderzoek. <http://www.utrecht.nl/images/BCD/Bestuursinformatie/publicaties/2013/ThermometerMei2013.pdf> Accessed 20 mei 2013

Holzer, H., 1996. *What Employers Want: Job Prospects for Less-Educated Workers*. New York: Russell Sage Foundation.

Houseman, S., Kalleberg, A. and Erickcek, G., 2003. The Role of Temporary Agency Employment in Tight Labour Markets. *Industrial and Labour Relations Review*. Vol. 57(1) (October 2003), pp.105-127.

Ihlanfeldt, K. and Sjoquist, D. L., 1991. The Role of Space in Determining the Occupations of Black and White Workers. *Regional Science and Urban Economics*, XXI(1991), pp.295–315.

Ihlanfeldt, K. and Young, M., 1994. Intrametropolitan Variation in Wage Rates: The Case of Atlanta Fast-Food Restaurant Workers. *Review of Economics and Statistics*, LXXVI(1994), pp.425–433.

Joyce Nash, B. and Romero, J., 2011. Flexible workforce: the role of temporary employment in recession and recovery. *Region Focus*, first quarter(2011). In: [http://www.richmondfed.org/publications/research/region\\_focus/2011/q1/pdf/feature1.pdf](http://www.richmondfed.org/publications/research/region_focus/2011/q1/pdf/feature1.pdf) Accessed 20 mei 2013

Kahn, L. and Shearer, P., 1988. Racial Differences in Professional Basketball Players' Compensation. *Journal of Labor Economics*, VI(1988), pp.40–61.

Katz, L. and Krueger, A., 1999. The High-Pressure U.S. Labor Market of the 1990s. Brookings Papers on Economic Activity, Economic Studies Program, *The Brookings Institution*, vol. 30(1), pp. 1-88. In: [http://www.brookings.edu/~media/Files/Programs/ES/BPEA/1999\\_1\\_bpea\\_papers/1999a\\_bpea\\_katz.pdf](http://www.brookings.edu/~media/Files/Programs/ES/BPEA/1999_1_bpea_papers/1999a_bpea_katz.pdf) Accessed 19 mei 2013

Kenney, G. and Wissoker, D. 1994. An Analysis of the correlates of Discrimination Facing Hispanic Job-Seekers. *American Economic Review*, LXXXIV (1994), pp.674–783.

Kirschenman, J. and Neckerman, K., 1991. *Social Problems*, Vol. 38(4), Special Issue on the Underclass in the United States (Nov., 1991), pp. 433-447.

Köbben, A.J.F., 1985. Oordeel en discriminatie. In: J. Sperna Weiland en J.H.P. Paelinck eds. *Etnische minderheden*. Boom: Amsterdam, pp.53-67.

Loeters, E., 2011. *Klant is koning: Een onderzoek naar het honoreren van discriminerende verzoeken van werkgevers door intercedenten van uitzendbureaus in Nederland*. Amsterdam: Vrije Universiteit.

Messick, D.M. & Mackie, D., 1989. Intergroup relations. *Annual review of Psychology* 40, pp.45-81.

MÖBIUS Business Redesign B.V., 2012. *Mystery Calling*. <http://www.abu.nl/stream/rapport-gelijke-behandeling-2012> Accessed 14 mei 2013

Moss, P. and Tilly, C., 2001. *Stories employers tell: Race, skill, and hiring in America*. New York: Russel Sage Foundation.

Nardinelli, C., and Simon, C., 1990. Customer Racial Discrimination in the Market for Memorabilia: The Case of Baseball. *Quarterly Journal of Economics*, CV, pp.575–596.

Neumark, D. 1996. Sex Discrimination in Restaurant Hiring: An Audit Study, *Quarterly Journal of Economics*, CXI (1996), pp.915–942.

Nievers, E. en Andriessen, I., 2010. *Discriminatiemonitor niet-westerse allochtonen op de arbeidsmarkt 2010*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Phelps, E.S., 1972. A statistical theory of racism and sexism. In: *American Economic Review*, jg. 62(4), pp.659-661.

Sweeney, M.M., 2011. "We'd Love to Match Them, But...": How Temporary Employment Agencies Understand and Use Race and Ethnicity". In: *Connecticut Public Interest Law Journal*. Paper 5. <http://digitalcommons.uconn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1004&context=cpilj> Accessed 16 January 2013

Ward Otoo, M.; 1999. *Temporary Employment And The Natural Rate Of Unemployment*. July 1999, Board of Governors of the Federal Reserve Working Paper, no. 99-66. <http://www.federalreserve.gov/pubs/feds/1999/199966/199966pap.pdf> Accessed 19 mei 2013.



Tajfel, H., 1982. Social Psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33. pp. 1-39.

Unicef. Evaluation and Good Practices.

[http://www.unicef.org/evaluation/index\\_goodpractices.html](http://www.unicef.org/evaluation/index_goodpractices.html) Accessed 13 mei 2013.

Veenman, J., 1990. *De arbeidsmarktpositie van allochtonen in Nederland, in het bijzonder van Molukkers*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Veenman, J., 2003. Discriminatie op de arbeidsmarkt. De resultaten van Nederlands onderzoek. In: *Beleid en Maatschappij*, 30(2), pp.90-99.

Wirth, L., 1945. The Problem of Minority Groups. In: R. Linton, ed. *The Science of Man in the World Crisis*. p.347.

# Bijlagen



**Midden Nederland**  
voorkomt en bestrijdt  
discriminatie

## Bijlage 1: Discriminatiecasus en antwoorden

# “Discriminatie?!”

Utrecht, februari 2013  
Michel Aben



**Casus 1** Een aspergeboer is op zoek naar aspergesteker. Hij plaatst een vacature:

Gezocht: aspergesteker

Functie-eisen:

- Fysiek sterk
- Werk is in de avonden
- Perfecte beheersing van de Nederlandse taal

**Is hier sprake van discriminatie?**

- A)** Ja, met de eis om bereid te zijn om in de avonden te werken sluit de boer orthodoxe moslims uit. Zij hebben namelijk het avondgebed en kunnen door het werk niet deelnemen aan het gebed.
- B)** Ja, door de eis fysiek sterk te zijn sluit de boer vrouwen uit. Over het algemeen zijn vrouwen fysiek minder sterk dan mannen.
- C)** Ja, met de eis om de Nederlandse taal perfect te beheersen sluit de boer allochtonen uit. Zij spreken vaker minder perfect Nederlands dan autochtonen.
- D)** Nee.

**Casus 2** Notaris Bouwman is op zoek naar een gastheer of vrouw voor zijn notariskantoor. Een studente, die de opleiding notarieel medewerker volgt, solliciteert voor de functie. Het is een moslima die een hoofddoek draagt wegens haar geloofsovertuiging. De studente komt op sollicitatie. De notaris vraagt of de studente haar hoofddoek af wil doen tijdens het werk. De studente zegt dat zij dit niet wil. De notaris wijst haar af. De notaris wil het werk en geloof gescheiden houden en daar past een hoofddoek niet bij. Tevens komen mensen van goede stand bij hem aan kantoor en als hij heel eerlijk is, vindt de notaris een hoofddoek geen gezicht.

**Is hier sprake van discriminatie?**

- A)** Nee, de notaris mag zelf weten wie hij in dienst neemt.
- B)** Nee, het werk van een notaris is een publieke taak. In Nederland zijn de kerk en staat gescheiden. De notaris heeft dan ook gelijk als hij zegt dat geloof en werk gescheiden dienen te zijn.
- C)** Ja, de studente wordt afgewezen omdat zij haar hoofddoek niet af wil doen.
- D)** Ja, de notaris zegt dat er mensen van goede stand bij zijn kantoor komen. Indirect zegt hij hiermee dat moslima's niet van goede stand zijn.

**Casus 3** Een kledingwinkel is op zoek naar een verkoper. Vanwege de representativiteit stelt de manager de eis dat er tijdens het werk geen hoofddeksels gedragen mag worden.

**Is er sprake van discriminatie?**

- A) Ja, vrouwen die een hoofddoek dragen wegens geloofsovertuiging worden door de eis uitgesloten.
- B) Ja, vrouwen die een hoofddoek dragen wegens ziekte worden door de eis uitgesloten.
- C) Antwoord A + B zijn beide juist.
- D) Nee, reden voor de eis is rechtvaardig en kan gesteld worden.

**Casus 4** Een vrouw mag vanwege haar godsdienst haar lichaamsvormen niet laten zien. Om die reden draagt zij in het dagelijks leven een gewaad tot op haar enkels. Omdat met dit gewaad moeilijk te werken is, draagt zij op het werk een kortere, wijdevallende hoofddoek die zowel haar hoofd, schouders, rug en borsten bedekt. De vrouw ontvangt een uitkering en is door een gemeente aangemeld bij bemiddelingsbureau Swipe & Clean om haar te bemiddelen naar een baan in de schoonmaakbranche. Het bemiddelingsbureau regelt een gesprek bij een schoonmaakbedrijf. Daar krijgt de vrouw te horen dat zij wel een hoofddoek mag dragen, maar niet op de wijze waarop zij haar hoofddoek draagt. Dat is verboden omdat er delen van de hoofddoek loshangen en dit is in strijd met de veiligheids- en hygiëneregels. Het bemiddelingsbureau informeert bij een aantal andere schoonmaakbedrijven of de vrouw daar wel kan werken. De andere schoonmaakbedrijven hebben dezelfde redenen om de vrouw niet in dienst te willen nemen als het eerste schoonmaakbedrijf. Het bemiddelingsbureau stelt aan de vrouw voor om de loshangende delen van haar hoofddoek in een wijdevallend shirt te stoppen. Dit wil de vrouw niet, omdat haar lichaamsvormen daardoor te zien zijn. Dat is in strijd met haar godsdienst. Het bemiddelingsbureau is van mening dat de vrouw vanwege de wijze waarop zij haar hoofddoek draagt, niet bemiddeld kan worden naar een baan in de schoonmaakbranche. Daarom beëindigt het bureau de bemiddeling.

**Discrimineert het bemiddelingsbureau?**

- A) Nee, het schoonmaakbedrijf wijst haar af en niet het bemiddelingsbureau.
- B) Nee, het bemiddelingsbureau heeft voldoende inspanningen verricht.
- C) Antwoorden A + B zijn beide juist.
- D) Ja, de vrouw wordt afgewezen omdat zij haar hoofddoek draagt wegens haar geloofsovertuiging.

### Discrimineren de schoonmaakbedrijven?

- A) Ja, de vrouw hoeft haar hoofddoek niet af te doen, want die draagt zij wegens haar geloofsovertuiging.
- B) Ja, er is geen reden om aan te nemen dat een hoofddoek niet veilig of hygiënisch is.
- C) Antwoorden A + B zijn beide juist.
- D) Nee, veiligheid is een zwaarwegend argument om de eis te kunnen stellen.

**Casus 5** Paul Verhoeven is bezig met zijn nieuwe film over het slavernijverleden. Hij zoekt donkere acteurs die de slaven kunnen spelen in zijn nieuwe film. Bart, een blanke Nederlandse jongen, studeert geschiedenis en voelt zich enigszins betrokken en verantwoordelijk voor het slavernijverleden en wil wat terug doen door mee te spelen in de nieuwe film. Zo draagt hij zijn steentje bij. Bart doet auditie, maar wordt bij binnenkomst de zaal alweer uitgestuurd. Bart vraagt aan de regisseur hoe hij al een oordeel kan vellen over hem, zonder hij maar één woord heeft uitgesproken. Paul zegt: 'Je bent niet donker, dus je komt niet in aanmerking.'

### Discrimineert de regisseur?

- A) Ja, Bart wordt afgewezen omdat hij niet donker is.
- B) Ja, Bart heeft niet de kans gehad om zich te bewijzen dat de rol niet door een donkere persoon hoeft te worden gespeeld.
- C) De antwoorden A + B zijn beide juist.
- D) Nee, de huidskleur heeft betrekking op het vertolken van een bepaalde rol.

**Casus 6** NTR, een publieke omroep, heeft een personeelsadvertentie geplaatst waarin vooral personen met een niet-westerse culturele achtergrond worden uitgenodigd te reageren. Een werkzoekende van autochtone afkomst had willen solliciteren, maar heeft dit gelet op de uitnodiging in de advertentie niet gedaan. Hij meent dat NTR hiermee onderscheid op grond van ras maakt. NTR weerspreekt dit en zegt er naar te streven om een afspiegeling te zijn van de Nederlandse samenleving. Daarnaast zegt NTR niet te selecteren op ras.

### Discrimineert NTR?

- A) Ja, door de oproep worden autochtonen uitgesloten om te solliciteren.
- B) Nee, NTR selecteert niet op ras en de oproep sluit autochtonen niet uit.
- C) Nee, hier is sprake van positieve discriminatie en dat is toegestaan in Nederland.
- D) Geen van bovenstaande antwoorden is juist.

**Casus 7** De politie is op zoek naar een ARBO adviseur. In de profielschets voor de functie wordt bij *bijzonderheden* opgemerkt: De politie opereert in een multiculturele samenleving. We zoeken daarom een allochtone collega (cf wet Samen). Dhr. Aben, die zich voor de functie geschikt achtte, wilde hierop reageren maar kreeg te horen dat alleen allochtonen voor de functie in aanmerking komen.

**Mag de politie zo werven?**

- A) Dit mag, dit wordt ook wel positieve discriminatie genoemd.
- B) Mag niet, een dergelijke eis mag alleen voor vrouwen.
- C) Dat mag, alleen als er op een sollicitatieronde geen allochtoon heeft gereageerd.
- D) Geen van bovenstaande antwoorden is juist.

**Casus 8** De Roze Lipstift, een blad voor vrouwen, is op zoek naar een nieuwe manager. Ze hebben onlangs Bert de manager ontslagen. De agressieve stijl van leidinggeven, beviel de directrice van het blad niet. De werkwijze paste niet in het beeld hoe de vrouwen binnen het bedrijf de werkzaamheden op pakken. Ze willen daarom nu een vrouwelijke manager. De directrice plaats in haar blad de volgende advertentietekst:

*“Gezocht manager voor toonaangevend vrouwenblad. Gezien de ervaring op de werkvloer geven wij bij gelijke geschiktheid voor de functie de voorkeur aan een vrouw.”*

**Discrimineert de directrice met de eis?**

- A) Er is op de afdeling geen achterstand van vrouwen, dus voorkeursbeleid mag niet.
- B) Voorkeursbeleid is in 2004 samen met de wet SAMEN afgeschaft.
- C) Bij gelijke geschiktheid voor de functie mag het bedrijf de voorkeur geven aan een vrouw.
- D) Geen van de bovenstaande antwoorden is juist.

**Casus 9** De directrice van de Roze Lipstift had zich vergist met het aantrekken van een vrouwelijke manager. Ook deze was vrij agressief in haar managementstijl. De directrice had daarom een beter idee. Wie is er nou creatief en heeft natuurlijk gezag, dacht ze. Een man heeft gezag en homo's zijn creatief, dus een combinatie van beide is wellicht de juiste oplossing. Ze plaatste een advertentie.

*“Gezocht manager voor toonaangevend vrouwenblad. Gezien de ervaring op de werkvloer geven wij bij gelijke geschiktheid voor de functie de voorkeur aan homoseksuele man.”*

### Mag Roze Lipstift deze eis stellen?

- A) Er is een achterstand van mannen en homo's, dus voorkeursbeleid is toegestaan.
- B) Nee, voorkeursbeleid geldt niet voor homo's, voor mannen mag het wel.
- C) Nee, voorkeursbeleid geldt niet voor mannen, voor homo's mag het wel.
- D) Geen van bovenstaande antwoorden is juist.

**Casus 10** Romano, een oud Italiaans restaurant, is op zoek naar een nieuwe kok die de traditionele gerechten kan bereiden. In de vacature staat:

*"Gezocht: Italiaanse kok die de traditionele gerechten kan bereiden."*

### Mag de eis worden gesteld?

- A) Ja, want geen ander kan de gerechten bereiden als een Italiaan.
- B) Nee, er mag niet worden geselecteerd op nationaliteit.
- C) Nee, een ander dan een Italiaan kan ook de kwaliteiten beschikken om de gerechten te bereiden.
- D) Antwoorden B + C zijn beide juist.



## Bijlage 2: het in-person, diepte interview

### Door onderzoekers in te vullen:

- Case ID \_\_\_\_\_
2. Organisatie naam: \_\_\_\_\_
3. Organisatie adres \_\_\_\_\_
4. Organisatie telefoonnummer \_\_\_\_\_
5. Naam respondent \_\_\_\_\_
6. functietitel (in bedrijf) van respondent \_\_\_\_\_
8. datum \_\_3-2013\_\_\_\_\_
- 11. Aangesloten bij NBBU/ABU: \_\_\_\_\_**

### Vragenlijst

1. Kunt u mij vertellen wat u doet en over hoe u in deze positie bent gekomen?
  - a. Hoeveel jaar in de uitzendbranche?
  - b. Je rol in het werven van personeel
  - c. Verantwoordelijkheidsruimte (voor hoeveel vestigingen ben je verantwoordelijk, et cetera)
  - d. Opleidingsniveau eigen personeel
  - e. Voert u evaluaties, salarisaanpassingen
  - f. Belangrijkste motivatie om bij u te blijven werken?
  - g. Balans tussen werkgevers, en krachten
  
2. Kunt u mij iets vertellen over het bedrijf? (gehele organisatie)
  - a. Leeftijd, geschiedenis van de organisatie
  - b. Eigendom
  - c. Publiek / privaat / non-profit / overheid / franchise
  - d. Minority eigendom?
    - i. Minderheidsgroep: \_\_\_\_\_
  - e. Is de eigenaar een vrouw?
  - f. Meerdere vestigingen of niet; wat is deze vestiging (hoofdkantoor, filiaal, anders, namelijk)
  - g. Producten (inzetten personeel tijdelijk en permanent?)
  - h. In welke branches plaats het bedrijf mensen?
  - i. Markten (stedelijk, provinciaal, nationaal, internationaal)
  - j. Belangrijkste klanten
  - k. Hoe gaat het tegenwoordig met uw bedrijf? (zijn jullie aan het uitbreiden, stabiel,

krimpend?)

3. Kunt u mij vertellen hoe u klanten werft? (actieve acquisitie, uit bestaand, via-via)

4. Kunt u mij vertellen hoe u kandidaten/mogelijke uitzendkrachten werft?

5. Kunt u mij vertellen hoeveel mensen er in uw huidige database zijn als kandidaat-werknemers?

Hoeveel zou u aanraden aan werkgevers?

- a. Aantal personen in de database
- b. Bij hoeveel sectoren/ industrieën plaats u mensen?
  - I. Wat zijn die sectoren/ industrieën?
- c. Hoeveel krachten plaatst u per maand: schatting en de grootste sector
- d. Binnen de \_\_\_\_ grootste sector, wat is de meest voorkomende baan of functie waarvoor uw bedrijf benaderd wordt om krachten te plaatsen
- e. Welke diploma is hiervoor minimaal vereist?
  - I. Wat is de functietitel van deze baan?
  - II. Wat doen deze werknemers? (link tussen vaardigheden/kwaliteiten en taken)

6. Gezien de kwalificatie-eisen die uw verschillende klanten stellen (de werkgevers), hoe vindt u kandidaten voor de functie \_\_\_\_\_ (sample job workers)

Beschrijf het wervings- en sollicitatieproces:

- I. Wat is de eerste stap een kandidaat (mogelijke uitzendkracht) zou nemen?
- II. Wanneer in het proces komt de kandidaat in contact met een *persoon* in uw bedrijf? Wie is die persoon?
- III. Wie beoordelen de geschiktheid van kandidaten?
- IV. Hoe beoordeelt u sollicitanten?
- V. Gebruikt u tests? Zo ja, welke?
- VI. Hoe beoordeelt u vaardigheden en kwaliteiten die tests niet kunnen meten?
- VII. Solliciteren kandidaten naar een bepaalde baan of industrie? Of proberen kandidaten vaker onderdeel worden in uw database van potentiële uitzendkrachten?
- VIII. Kun u beschrijven wie er zijn betrokken bij elke stap. Wie maakt beslissingen ten aanzien van de *opnemen in de database, beoordeling of screening* en de *beslissing tot plaatsen*?
- IX. Wanneer u vaststelt dat een kandidaat in aanmerking komt voor een positie, wat gebeurt er dan?

- X. Heeft uw klant (de werkgever) enige rol in de besluitvorming na het vinden van een geschikte kandidaat voor de aangeboden positie?

7. Welke selectiemethoden leidden tot de meeste plaatsingen?

- a. Interviews
- b. Andere screeningmethodes (toelatingseisen zoals een diploma, tests of iets anders)
- c. Vraagt u naar referenties van kandidaten?
- d. Controleert u de referenties?
- e. Welk onderdeel van het proces is het belangrijkste in de besluitvorming (tot plaatsing)?

8. Wat vindt u van het werkklimaat van de stad Utrecht (de stad als plek om zaken te doen)?

- a. Over de arbeid die hier aanwezig is? (waaronder starters in de arbeidsmarkt)
- b. Hoe gemakkelijk of moeilijk is het om gekwalificeerde kandidaten te vinden?
- c. Uit welk gebied van Utrecht werft u (de meeste) werknemers? (waaronder starters)
- d. Wat vindt u van de kwaliteit en beschikbaarheid van deze specifiek arbeid [\_\_\_\_ sample job workers]
- e. Welke voor-en nadelen ervaart u bij deze locatie (bereikbaarheidsvoordelen of problemen)

9. Welke vaardigheden en kwaliteiten zoekt uw klant in een werknemer voor de baan \_\_\_\_ (sample job)?

- a. Vaardigheden, houding, arbeidsethos, onderwijs.
- b. Wat is het belangrijkste wat ze zoeken?
- c. Waarom zijn deze vaardigheden/kwaliteiten nodig voor deze functie?

10. Zijn de eisen aan vaardigheden en kwaliteiten die uw klanten in een werknemer stellen veranderd in de afgelopen jaren? Welke veranderingen heeft u waargenomen?

- a. Vaardigheden, onderwijs, houding, arbeidsethos, communicatie/opschieten met of passen in de team
- b. Waarom, denk u, dat deze verandering in wat werkgevers zoeken is opgetreden?
- c. *Geen veranderingen*, vragen over verandering in deze gebieden:
  - I. Technologie
  - II. Organisatie van het werk (team-werk, zelfstandig)
  - III. De concurrentiedruk
- d. *Als wel verandering*, vragen om de volgende redenen:
  - I. Met wie hebben krachten/werknemers contact? (klanten, collega's)

- II. Meer zekerheid van de kennis en kwaliteiten van werknemers? (vroeger namen werkgevers meer risico's)
- e. Hebben veranderingen in de soorten mensen die solliciteren (het aanbod) geleid tot een veranderen in wat **u** zoekt in een potentiële kracht/werknemer?

11. Wat gebeurt als een klant uw belt en vraagt om alléén Engelstalige-vrouwen voor hun positie te interviewen? Geldt hetzelfde sollicitatieproces?

12. Ik heb gesproken met een aantal andere uitzendbureaus. Zij zeggen dat hun klanten **significante verschillen zien tussen soorten werknemers**: zwarten, blanken, mannen en vrouwen, jong en oud, autochtonen en allochtonen.

- a. Herkent u dit bij uw klanten?
- b. Ervaren uw klanten verschillen langs deze lijnen?
- c. Hebben uw klanten u ooit gevraagd om een bepaald soort werknemer op basis van deze verschillen te kiezen? Waarom mensen uit dat groep wel of juist niet?
- d. Geef voorbeelden als dat nodig is (vaardigheden, arbeidsethos, communicatie)
  - I. Verschillen in hun omzet aan de hand van wie zij aannemen?
- e. Moedig aan om meer te zeggen aan de hand van deze vergelijkingen, bijvoorbeeld "Ziet u die verschillen tussen mannen en vrouwen?"
  - I. Wit vs zwarte mannen
  - II. Wit vs zwarte vrouwen
  - III. Witte mannen versus witte vrouwen
  - IV. Vrouwen (in het algemeen) vs mannen (in het algemeen)
  - V. Jonge mensen in het algemeen vs oudere mensen
  - VI. Allochtonen vs autochtonen
- f. Merkt u ook deze verschillen onder de kandidaten of krachten in uw huidige personeelsbestand, of in het algemeen?
- g. Hebben werkgevers u verteld hoe deze verschillen zich uitspelen *op de werkplek*? Voorbeelden?

13. Veel uitzendbureaus hebben me verteld dat de veranderende banen en vaardigheden-behoefte de verschillen tussen groepen werknemers (zoals tussen allochtoon-autochtoon) belangrijker maakt dan vroeger. Als u kijkt naar de vragen en ervaringen van uw klanten en uw functie als intermediair in de arbeidsmarkt, vindt u dit waar?

- a. Vraag naar specifieke voorbeelden
- b. Vraag naar veranderingen in de vaardigheidseisen? Welke vaardigheden?
- c. Hoe zit het met sekseverschillen? En leeftijdsverschillen?

14. Bij het maken van je besluit om wie in te zetten, denkt u ooit over de wet in de loop van dit proces?
- Is de wet een belemmering voor uitzendbureaus om te doen wat ze **willen**?
  - Zijn er dingen die u zou willen dat uw kantoor kon doen, maar door de wet niet kan doen? (bijvoorbeeld CAO aanpassingen, ontslagrecht)
  - Heeft uw kantoor ooit de vraag gekregen om iets te doen dat wettelijk verboden is?
15. Heeft u in de afgelopen 12 maanden cursussen of trainingen gevolgd?
16. En in discriminatie (ook afgelopen 12 maanden)?
- Wie was de aanbieder?
  - Zou u interesse hebben in een gratis training rondom discriminatie betaald door de Gemeente Utrecht?
  - Hoeveel dagen/dagdelen zou u hiervoor beschikbaar stellen?
17. Is er iets waarover we niet hebben gesproken die u nog graag wilt dat we bespreken?
18. Kan de gemeente iets voor u betekenen zodat u meer mensen kunt plaatsen?

## Bijlage 3: Meerkeuzevragen

**6. Als ik op zoek ben naar talent (veel kennis of bovengemiddeld ontwikkelde vaardigheden) en ik heb weinig tijd, welke selectiefactoren hanteer ik? (geef een 1 voor meest belangrijk, 2 voor volgende belangrijk, enzovoorts)**

- a)  Ik ga in mijn hoofd snel een lijst kandidaten na en kies uit één van deze
- b)  Ik kies uit hoogopgeleiden in de database en nodig *alle* kandidaten uit voor een interview
- c)  Ik zoek mensen in de database met wie ik eerder heb gewerkt en over wie de klant tevreden was
- d)  Ik kies uit hoogopgeleiden in de database en nodig de kandidaten uit voor een interview die mij het meest geschikt lijken.

**6.a) vervolg vraag van 6. Welk vindt u het belangrijkste (geef een 1 voor meest belangrijk, 2 voor volgende belangrijk, enzovoorts)**

Ik kies uit hoogopgeleiden in de database en nodig de kandidaten uit voor een interview die mij het meest geschikt lijken aan de hand van hun:

- a)  Opleiding
- b)  Relevante werkervaring
- c)  Aantal jaren werkervaring
- d)  Betrouwbaarheid
- e)  Representativiteit
- f)  Beste match met de werkgever of team

**7. Ik heb de neiging om vaak dezelfde mensen terug te bellen/te kiezen voor opdrachten omdat (geef een 1 voor meest belangrijk, 2 voor volgende belangrijk, enzovoorts):**

- a)  Ik ze van eerdere opdrachten ken en het fijn vind om weer met hen samen te werken
- b)  Ik ze van eerdere opdrachten ken en weet dat zij zullen komen opdagen
- c)  Ik ze van eerdere opdrachten ken en weet dat de klant vaak tevreden over hen is
- d)  Ik ze van eerdere opdrachten ken en vind dat ze representatief zijn
- e)  Ik inschat dat de werkgever ze in het team/het bedrijf vindt passen anders, namelijk:
- f)  Ik heb niet de neiging om vaak dezelfde mensen terug te bellen/te kiezen

**8. Welke factoren vind je het belangrijkste als het gaat om 'representatief' zijn? (geef een 1 voor meest belangrijk, 2 voor volgende belangrijk, enzovoorts)**

- a)  Kleding (kledingstijl, schone kleding, modieuze kleding)

- b)  Uiterlijk (schoon en verzorgd haar, kleding en huid)
- c)  Uiterlijk (sommige huidskleuren worden als minder representatief ervaren)
- d)  Leeftijd (niet te jong, niet oud)
- e)  Handicap (een zichtbare handicap maakt iemand minder representatief)
- f)  Geslacht (sommige mensen vinden mannen representatiever, sommige vinden vrouwen representatiever)
- g)  Taalbeheersing (goed ABN spreken)
- h)  Geen gebruik van straattaal
- i)  Meerdere talen spreken
- j)  Dat de klant hem/haar wil zien (representativiteit aan de hand van de wensen van de klant)

**9. In hoeverre hebben negatieve ervaringen met mensen invloed op mijn verdere selectiegedrag? (kies a of b)**

- a)  Ik zal iemand die niet is komen opdagen nooit meer bellen
- b)  Ik zal iemand die niet is komen opdagen nog één kans geven

**10. In hoeverre hebben negatieve ervaringen met mensen invloed op mijn verdere selectiegedrag? (kies a of b)**

- a)  Ik zal iemand die te laat is gekomen nooit meer bellen
- b)  Ik zal iemand die te laat is gekomen nog één kans geven

**11. In hoeverre hebben negatieve ervaringen met mensen invloed op mijn verdere selectiegedrag? (kies a, b, c of d)**

- a) Ik zal iemand die niet representatief is nooit meer bellen
- b) Ik zal iemand die niet representatief is niet snel bellen
- c) Ik zal iemand die niet representatief is misschien bellen als diegene bij de vacature past
- d) Ik zal iemand die niet representatief is misschien bellen, maar alleen als diegene een van de weinigen is die bij de vacature past

**12. In hoeverre zeggen externe factoren (kleding, stijl, uiterlijk) iets over kennis en vaardigheden van iemand?**

- a) Het zegt wel iets over de persoon, namelijk: \_\_\_\_\_
- b) In sommige gevallen kan iets zeggen over de mensen, namelijk: \_\_\_\_\_
- c) Joggingsbroek, geschoren hoofden of goude tanden staat voor 'probleemgevallen'
- d) Het zegt niets over de persoon, namelijk/ omdat: \_\_\_\_\_

**13. In hoeverre beïnvloeden externe factoren (kleding, stijl, uiterlijk) de kans dat je iemand vraagt voor een interview?**

- a) Het heeft wel invloed
- b) Het kan soms invloed hebben
- c) Voor sommige groepen, is het van invloed
- d) Het heeft nooit invloed

**14. In hoeverre beïnvloeden externe factoren (kleding, stijl, uiterlijk) de kans dat je iemand aanneemt voor een baan?**

- a) Het heeft wel invloed
- b) Het kan soms invloed hebben
- c) Voor sommige groepen, is het van invloed
- d) Het heeft nooit invloed

**15. In hoeverre zegt *handicap* iets over de kennis van iemand?**

- a) Het zegt wel iets over hun kennis, anders hadden ze al een andere baan gehad
- b) Het zegt wel iets over hun kennis, want zij hebben moeilijker deze kennis kunnen vergaren
- c) Het zegt wel iets over hun kennis, namelijk: \_\_\_\_\_
- d) Het zegt niets over hun kennis dat is alleen via een test te meten
- e) Het zegt niets over hun kennis dat is alleen via een interview te meten
- f) Het zegt niets over hun kennis, namelijk/omdat: \_\_\_\_\_

**16. In hoeverre zegt *handicap* iets over de vaardigheden van iemand?**

- a) Het zegt wel iets over hun vaardigheden, anders hadden ze al een andere baan gehad
- b) Het zegt wel iets over hun vaardigheden, want zij kunnen moeilijker sommige werkzaamheden uitoefenen
- c) Het zegt wel iets over hun vaardigheden, namelijk/omdat: \_\_\_\_\_
- d) Het zegt niets over hun vaardigheden dat is alleen via een test te meten
- e) Het zegt niets over hun vaardigheden dat is alleen via een interview te meten
- f) Het zegt niets over hun vaardigheden, namelijk/omdat: \_\_\_\_\_

**17. In hoeverre zegt een *hogere leeftijd* iets over de kennis van iemand?**

- a) Het zegt wel iets over hun kennis, anders hadden ze al een andere baan gehad
- b) Het zegt wel iets over hun kennis, want door hun leeftijd kunnen ze nu moeilijker nieuwe kennis vergaren
- c) Het zegt wel iets over hun kennis, namelijk/omdat: \_\_\_\_\_
- d) Het zegt niets over hun kennis dat is alleen via een test te meten



- e) Het zegt niets over hun kennis dat is alleen via een interview te meten
- f) Het zegt niets over hun kennis, namelijk/omdat: \_\_\_\_\_

**18. In hoeverre zegt een *hogere leeftijd* iets over *vaardigheden* van iemand?**

- a) Het zegt wel iets over hun vaardigheden, anders hadden ze al een andere baan gehad
- b) Het zegt wel iets over hun vaardigheden, want door hun leeftijd zullen ze minder snel in houding, gedrag aanpassen
- c) Het zegt wel iets over hun vaardigheden, namelijk/omdat: \_\_\_\_\_
- d) Het zegt niets over hun vaardigheden dat is alleen via een test te meten
- e) Het zegt niets over hun vaardigheden dat is alleen via een interview te meten
- f) Het zegt niets over hun vaardigheden, namelijk/omdat: \_\_\_\_\_

**19. In hoeverre zegt *ethniciteit* iets over de kennis van iemand?**

- a) Het zegt wel iets over hun kennis, anders hadden ze al een andere baan gehad
- b) Het zegt wel iets over hun kennis, want hun afkomst maakt het moeilijker om kennis te vergaren
- c) Het zegt wel iets over hun kennis, namelijk: \_\_\_\_\_
- d) Het zegt niets over hun kennis dat is alleen via een test te meten
- e) Het zegt niets over hun kennis dat is alleen via een interview te meten
- f) Het zegt niets over hun kennis, omdat: \_\_\_\_\_

**20. In hoeverre zegt *ethniciteit* iets over de *vaardigheden* van iemand?**

- a) Het zegt wel iets over hun vaardigheden, anders hadden ze al een andere baan gehad
- b) Het zegt wel iets over hun vaardigheden, want zij hebben deze moeilijker kunnen vergaren
- c) Het zegt wel iets over hun vaardigheden, namelijk: \_\_\_\_\_
- d) Het zegt niets over hun vaardigheden dat is alleen via een test te meten
- e) Het zegt niets over hun vaardigheden dat een interview te meten
- f) Het zegt niets over hun vaardigheden, omdat: \_\_\_\_\_