

Toolkit Inclusieve Werving & Selectie

Vier stappen naar een inclusieve en diverse personeelsbezetting

EUR stelt alles in het werk om de voorwaarden te scheppen voor een geheel inclusieve werkomgeving waarin alle personen met zichtbare (bijvoorbeeld geslacht, leeftijd, mensen van kleur/mensen met een niet-westerse migratieachtergrond) en/of onzichtbare (bijvoorbeeld persoonlijkheid, werkervaring, seksuele gerichtheid, academisch profiel, functionele beperking) diversiteitskenmerken kunnen gedijen en waarin diversiteit van perspectieven een aanwinst is waarin de universiteit zich onderscheidt.

Waarom deze toolkit?

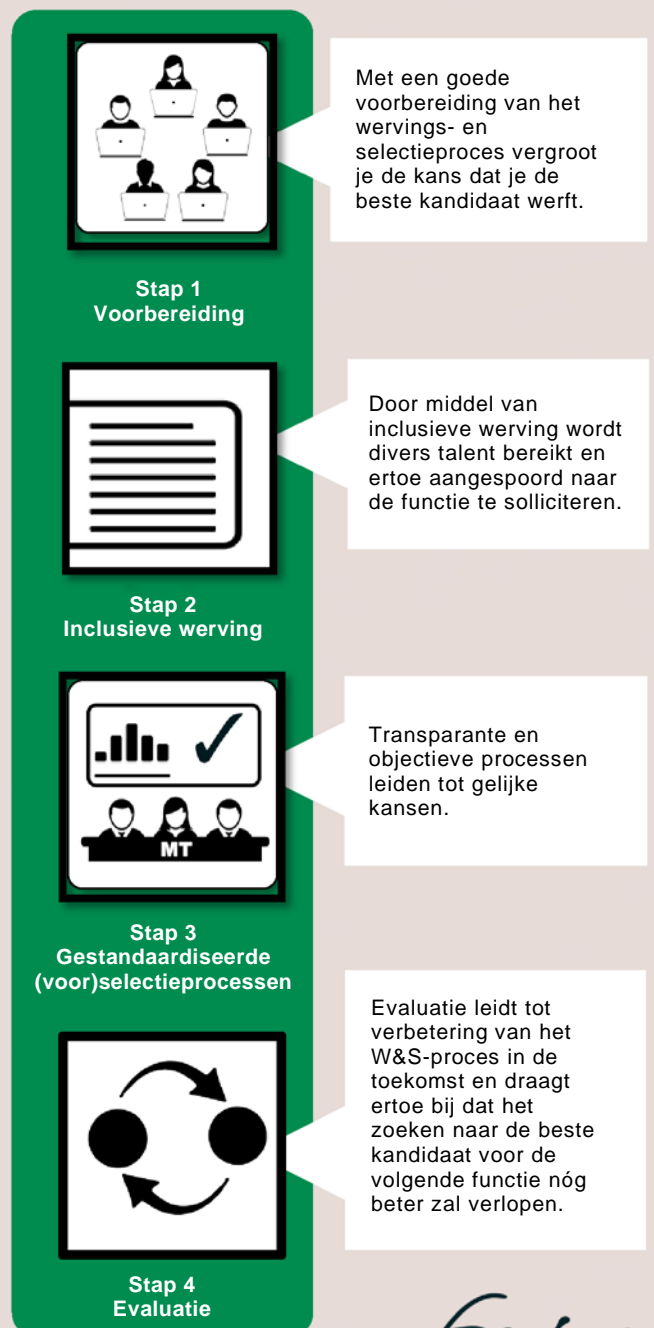
Bij elke vacature wil EUR de kandidaat selecteren die voor de functie het meest geschikt is. Wie de 'beste' kandidaat is, wordt bepaald door de mate waarin de kandidaat en het bestaande team complementair zijn. HR en het Diversity and Inclusion Office hebben deze wervings- en selectietoolkit samengesteld ter ondersteuning van de ambitie inclusieve en diverse teams te realiseren.

Wat is de inhoud van de toolkit?

In deze toolkit worden vier stappen onderscheiden in het wervings- en selectieproces (W&S-proces). Per stap worden aan de hand van tips en trucs inclusieve wervings- en selectieprocessen bevorderd. De vier stappen worden in het verticale groene vak beschreven. De tips en trucs kunnen binnen onze organisatie door iedere vacaturehouder en ieder lid van een selectiecommissie worden gebruikt, ongeacht de stafafdeling of de organisatorische eenheid en ongeacht het type functie waarop de vacature betrekking heeft. Bijlagen 1 tot en met 3 bieden ondersteuning bij het kiezen van de juiste bewoordingen van de vacaturetekst en bieden handvatten om het screeningsproces en het sollicitatiegesprek op een transparante en gestructureerde manier te voeren.

Voor wie is de toolkit bedoeld?

Elke keer dat leden van wervings- en selectiecommissies betrokken zijn bij het proces van het zoeken naar en selecteren van kandidaten voor een vacante functie, zouden zij deze toolkit moeten raadplegen. Voorafgaand aan het schrijven van de vacaturetekst kunnen zij nagaan welke typen (zichtbare en/of onzichtbare) diversiteitskenmerken in het team ontbreken en nadenken over het type persoon dat zij zoeken wat betreft vaardigheden, opleidingsachtergrond en ervaring. Dit in plaats van onbewust op zoek te gaan naar eenzelfde persoon als zichzelf of de persoon die net de baan heeft verlaten. Complementaire teamleden die binnen een inclusieve cultuur werken, vormen het 'dreamteam'. EUR beschouwt inclusiviteit van talent als de basis van haar successen en de diversiteit van perspectieven en personen als een uiterst waardevol resultaat hiervan.



Stap 1: Voorbereiding van het W&S-proces

Tip 1. Denk na over de complementariteit van het team

Wij bevelen het gebruik van het facultair strategisch plan aan om de talentbehoeften voor de toekomst in kaart te brengen. Denk daarbij aan het talent dat momenteel in de stafafdeling/organisatorische eenheid voorhanden is en denk na over het type vaardigheden, competenties, ervaringen en andere zichtbare en onzichtbare diversiteitskenmerken dat een welkome aanvulling zou vormen op het team en de organisatiecultuur die de EUR wil realiseren. Gebruik dit inzicht bij het opstellen van de vacaturetekst (zie Stap 2).

Tip 2. Stel een diverse W&S-commissie samen

Stel een W&S-commissie samen die wat zichtbare en onzichtbare diversiteitskenmerken betreft uiteenlopend is. Daarmee verklein je de kans dat 'blinde vlekken' en onbewuste vooroordelen een rol spelen in de fasen van het W&S-proces en vergroot je de kans dat de beste persoon voor de functie wordt geselecteerd. Denk bij het samenstellen van de commissie bijvoorbeeld aan de volgende aspecten:

- Zichtbare diversiteit
 - Personen van kleur/personen met een niet-westerse migratieachtergrond;
 - Leeftijd: leeftijdsspreiding met een verschil van minimaal tien jaar tussen het jongste en het oudste lid;
 - Geslacht (minimaal 30/70-verhouding in genderdiversiteit; 50/50 is optimaal).
- Onzichtbare diversiteit, bijvoorbeeld:
 - specialisatie/functie;
 - senioriteit: variërend aantal jaren werkervaring of senioriteit in functies.

Tip 3. Stel je op de hoogte van het wervings- en selectieproces en praat erover met de selectiecommissie

Investeer tijd om meer te weten te komen over werving en selectie en over mogelijke vooroordelen die tijdens het proces een rol kan spelen. Bespreek het gehele wervings- en selectieproces met de andere leden van de selectiecommissie. Denk na over datgene wat je in een kandidaat zoekt, over de wijze waarop je de beste kandidaat voor het team wilt vinden en de wijze waarop je het proces voor het selecteren van de beste persoon wilt organiseren.

Overweeg de module GoodHabitz over onbewuste vooroordelen of de [Microsoft e-lesson](#) over dat onderwerp te volgen. Raadpleeg ook de [NVP-sollicitatiecode](#) over werving en selectie. EUR werkt tevens aan de ontwikkeling van een online module over inclusieve werving en selectie. Zodra deze is voltooid, wordt hier een link toegevoegd.

Tip 4. Schakel je HR-partner/-adviseur en de diversiteitsfunctionaris van de faculteit in als adviseurs.

Schakel zo vroeg mogelijk je [HR-partner/-adviseur](#) in bij het wervings- en selectieproces. Zij zijn deskundig en kunnen je helpen te bepalen welke (zichtbare en onzichtbare) diversiteitskenmerken binnen het team ontbreken en je helpen in de vacature te voorzien. Daarnaast kunnen zij zorgen dat het wervings- en selectieproces de beste kandidaat oplevert. Dien de vacaturetekst voor een laatste controle in bij de [Faculty Diversity Officer\(s\)](#) voordat je deze ter publicatie naar HR stuurt.



Stap 2. Inclusieve werving

Door een inclusieve en aantrekkelijke vacaturetekst te schrijven breid je de pool uit van kandidaten die in de functie zijn geïnteresseerd. Hoe inclusiever jouw wervingsinspanningen, hoe groter de kans dat de vacature de beste kandidaat bereikt.

Tip 1. Denk kritisch na over de kernvereisten van de functie

Denk kritisch na over de kerntaken van de functie en de competenties die voor de functie nodig zijn. Ingewikkelde en veeleisende teksten leiden tot verwarring en zijn voor groepen potentieel gekwalificeerde sollicitanten niet aantrekkelijk. Beperk daarom het aantal taken, competenties en vaardigheden tot vijf per categorie en maak onderscheid tussen welke echt noodzakelijk zijn en welke mooi zijn meegenomen. Is kennis van het Nederlands of Engels op een bepaald niveau bijvoorbeeld noodzakelijk of een pre? Onderzoek toont aan dat vrouwen minder geneigd zijn te solliciteren als zij niet aan alle vereisten voldoen, terwijl mannen solliciteren als ze aan enkele vereisten voldoen. Als een cumulatieve lijst van (onnodige) functievereisten in de tekst wordt opgenomen, bestaat de kans dat potentieel waardevolle kandidaten niet zullen reageren. We moeten bovendien beseffen dat er vrijwel geen kandidaten bestaan die in elk opzicht aan alle vereisten voldoen.

Tip 2. Maak een inclusieve vacaturetekst

Een inclusief geformuleerde vacaturetekst spreekt een grotere groep mensen aan. Besteed in de vacaturetekst aandacht aan het taalgebruik. Spreek bijvoorbeeld over mensen met een arbeidsbeperking in plaats van 'gehandicapten' en zorg dat functies op een genderneutrale wijze worden omschreven, bijvoorbeeld 'secretariaatmedewerker (m, v, x)'. Weet dat er 'mannelijke' en 'vrouwelijke' woorden bestaan. Uit onderzoek blijkt dat het gebruik van woorden die met het vrouwelijke geslacht worden geassocieerd andere geslachten vaak niet afschrikken, terwijl woorden die met het mannelijke geslacht worden geassocieerd vrouwen ervan kunnen weerhouden te solliciteren. Zie Bijlage 1 voor een lijst van 'vrouwelijke' en 'mannelijke' woorden. Vacatureteksten moeten zo veel mogelijk in genderneutrale bewoordingen worden opgesteld of, in geval van twijfel, woorden bevatten die met het vrouwelijke geslacht worden geassocieerd. Vraag verschillende mensen om feedback op de vacaturetekst, zodat je zeker weet dat de tekst een grote groep aanspreekt.

Voorbeelden van tools voor genderneutraal taalgebruik

Om het gebruik van genderneutraal taalgebruik te faciliteren, bevelen we de volgende bronnen aan:

- [Genderdecoder](#) van Kat Matfield. Op deze website kunnen Engelse teksten, inclusief vacatureteksten, snel op genderspecifiek taalgebruik worden gescreend.
- [Textio](#) detecteert vooringenomenheid in de vacaturetekst met betrekking tot leeftijd en gender. Deze tool is niet gratis maar er is wel een gratis demoversie.
- Gebruik de tips voor inclusief taalgebruik uit de volgende [blogpost](#).

Tip 3. Neem de verklaring over diversiteit en inclusiviteit op in de vacaturetekst

Wij bevelen ten sterkste aan dat je de volgende verklaring over diversiteit en inclusiviteit in alle vacatureteksten opneemt: "Erasmus Universiteit Rotterdam wil een rechtvaardige en inclusieve gemeenschap zijn. Wij koesteren een open cultuur waarin iedereen wordt ondersteund om het volledige potentieel tot zijn recht te laten komen. Wij beschouwen inclusiviteit van talent als de basis van onze successen en de diversiteit van perspectieven en personen als een uiterst waardevol resultaat hiervan. EUR biedt gelijke kansen aan alle medewerkers en sollicitanten, ongeacht genderidentiteit of -uiting, seksuele gerichtheid, religie, etniciteit, leeftijd, neurodiversiteit, arbeidsbeperking, burgerschap of ander aspect dat hen uniek maakt. We hopen je in onze gemeenschap te mogen ontmoeten."

Tip 4. Zorg dat de vacature breed over verschillende kanalen en groepen wordt verspreid

Overweeg het gebruik van gespecialiseerde kanalen voor verspreiding van de vacaturetekst, want verschillende doelgroepen bereiken vraagt wellicht om verschillende benaderingen. Vraag [Faculty Diversity Officers](#) de vacature binnen hun faculteit en netwerk te verspreiden.

Raadpleeg de tips op de volgende pagina over wervingskanalen.

Tip 5. Zorg voor een diverse pool van sollicitanten

Houd tijdens het wervingsproces de diversiteit van je pool van sollicitanten in de gaten. Controleer of deze voldoende sollicitanten bevat met een scala aan zichtbare (bijvoorbeeld geslacht, mensen van kleur/mensen met een niet-westerse migratieachtergrond) en onzichtbare (bijvoorbeeld werkervaring, academisch profiel) diversiteitskenmerken. Als je tijdens de wervingsfase merkt dat sollicitanten met bepaalde diversiteitskenmerken ontbreken of onvoldoende zijn bereikt, intensiveer dan de werving door de desbetreffende doelgroepen actiever te benaderen of de sollicitatietermijn te verlengen.

Tips voor wervingskanalen

Naast traditionele kanalen bevelen we aan om sociale media als wervingskanaal gebruiken. Verschillende groepen hebben verschillende voorkeuren voor werkomstandigheden. Om een brede groep sollicitanten te bereiken moet je in de vacaturetekst niet alleen flexibele werktijden vermelden maar ook begeleiding en kansen voor carrièreontwikkeling, (gedeeltelijk) betaald ouderschapsverlof, volledig betaald verlengd geboorteverlof voor partners, loopbaancoaches, werk-privébalanscoaches en het persoonsgebonden loopbaanbudget noemen.

Adverteer via formele kanalen en richt je op (banen)sites die op groepen zijn gericht. Overweeg Academic Transfer, LinkedIn, Indeed, de [website van het UWV](#), arbeidsbureaus, banenbeurzen en wervingsbureaus, zoals [Agora Network](#), maar ook [Diversity Recruitment](#) en [Colourful People](#). Wat de werving van recentelijk afgestudeerden of studenten betreft, kun je overwegen [multiculturele studentenverenigingen](#) te benaderen.

Adverteer via Academic Transfer of [ResearchGate](#) met een breed (internationaal) bereik, of via [Academic Positions](#). EUR bezoekt jaarlijks één of twee belangrijke Amerikaanse congressen voor hoger onderwijs. We plaatsen ook vacatures in specifieke tijdschriften, delen ze via (niche)kanalen of via persoonlijke netwerken. Gebruik websites van de [Refugee Talent Hub](#), [UAF](#) of [Vluchtelingenwerk Nederland](#) om vluchtelingen te bereiken.

Publiceer de vacatures via netwerken zoals [Gender Talent](#), de Rainbow Digest of [ILGA-Europe](#) en [Work Place Pride](#). Bovendien zijn er wervingsevenementen die zich op deze doelgroep richten, zoals die welke door de [Boston Consulting Group](#) worden georganiseerd. Ook studentenverenigingen zoals [Erasmus Pride](#) kunnen een rol vervullen.



Personen van kleur/personen met een niet-westerse migratieachtergrond



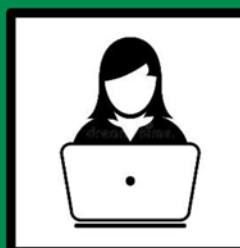
Internationale personen



Personen met een arbeidsbeperking



LGBTIQ+



Gender

Sommige sollicitanten kunnen een arbeidsbeperking hebben. Binnen het kader van de Participatiewet en de Banenafpraak gelden specifieke regels. De HR-beleidsadviseur voor participatie helpt je graag te bekijken welke mogelijkheden er binnen de faculteit of stafafdeling voorhanden zijn. In het geval van overeenstemming over het aannemen van een persoon met een arbeidsbeperking voor een functie, kan de vacature samen met de functieomschrijving naar de HR-beleidsadviseur worden gestuurd (banenafpraak@eur.nl). De HR-medewerkers die tot de organisatorische eenheid behoren, moeten door de leidinggevende over de vacature worden geïnformeerd.

Als het personen betreft op wie de bovengenoemde wetten en regels niet van toepassing zijn, adviseren we via formele kanalen te adverteren en in de vacaturetekst naar de volgende aspecten te verwijzen:

- De (digitale) [toegankelijkheid](#) van EUR;
- De flexibele werktijden;
- De mogelijkheid om in rustige, kleine kamers te werken;
- De mogelijkheid om onder bepaalde omstandigheden noodzakelijke aanpassingen aan te brengen, zodat de medewerker optimaal kan functioneren.

Adverteer via specifieke vrouwennetwerken, zoals [FAME](#) en de [LNVH](#). Overweeg in het geval van internationale werving contact op te nemen met het [EPWS](#) of de [AWIS](#). Een overzicht van alle vrouwennetwerken in Nederland vind je op de volgende [pagina](#). Benader vrouwen rechtstreeks via LinkedIn of vraag vrouwen binnen onze organisatie de vacature op hun (persoonlijke) netwerken te plaatsen. Ook kun je kandidaten werven via een bureau, zoals [Female Capital](#).

Stap 3. Standaardiseer het (voor)selectieproces

Tip 1. Anonieme selectie (ga na of deze geschikt is)

Om kenmerken die afleiden en voor de functie irrelevant zijn uit het selectieproces te verwijderen, zou je met anonieme selectie kunnen experimenteren. Vermeld in de vacaturetekst dat de sollicitanten wordt gevraagd twee documenten in te dienen: één gewoon cv en één cv waaruit alle persoonlijke gegevens zijn verwijderd (zoals naam, achternaam, leeftijd, nationaliteit, woonplaats). Om te voorkomen dat de leeftijd uit andere informatie kan worden achterhaald, zou je de kandidaat kunnen vragen bij informatie over de opleiding niet de jaren te vermelden die daarop betrekking hebben en hem of haar naar de meest relevante werkervaring kunnen vragen. Om te voorkomen dat sollicitanten hun nationaliteit of niet-westerse migratieachtergrond onthullen, kun je ze vragen naar het niveau van hun Engelse en Nederlandse talenkennis (tenzij kennis van andere talen voor de functie expliciet noodzakelijk is). Zodra de lijst van kandidaten is samengesteld (Tip 7), haal je de weggelaten informatie erbij om te kijken of er voldoende diversiteit onder de kandidaten bestaat.

Tip 2. Wees open en bedachtzaam

Zorg dat er binnen de commissie sprake is van open communicatie en een open sfeer en koester deze. In deze context raden we aan dat leden:

- controleren of zij vooraf geen favoriete kandidaat hebben;
- openstaan voor de suggesties en inbreng van andere leden van de selectiecommissie en/of de HR-partner/-adviseur;
- er goed op letten dat onder sollicitanten via de wervingsstrategie sprake is van een goede mate van (zichtbare en onzichtbare) diversiteit en dat dit ook tijdens het (voor)selectieproces het geval is;
- beseffen dat iedereen onbewust bevooroordeeld is en dat dit op een open en vriendelijke manier moet worden besproken.

Tip 3. Neem gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor diversiteit in besluitvormingsprocessen

De selectiecommissie draagt de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid erop toe te zien dat diversiteit in perspectieven zorgvuldig in het besluitvormingsproces wordt meegewogen. De vacaturehouder wijst in elke selectieronde een van de leden van de selectiecommissie aan om het belang van de gezamenlijke verantwoordelijkheid te bewaken en te voorkomen dat (onbedoelde) vooroordelen invloed hebben door in elke stap van het proces kritische vragen te stellen.

Tip 4. Voer gestructureerde gesprekken

Voer gestructureerde gesprekken en gebruik daarbij de STARR-methode (S=Situatie, T=Taak, A=Actie, R=Resultaat, R=Reflectie), zodat iedere kandidaat:

- dezelfde hoeveelheid tijd (per vraag) heeft;
- dezelfde open vragen krijgt;
- op dezelfde objectieve wijze wordt beoordeeld.

Om bijvoorbeeld een bepaalde competentietaak te beoordelen, kun je de kandidaat vragen een situatie te beschrijven waarin deze competentie nodig was en uit te leggen wat die situatie was, wat de kandidaat moest doen, hoe die dat deed, wat het resultaat was en wat ervan is geleerd.

Tip 5. Hanteer objectieve i.p.v. subjectieve criteria

Objectieve selectiecriteria zijn harde functievereisten. Ze zijn transparant en laten weinig ruimte voor onbewuste vooroordelen. Voorbeelden zijn een minimaal aantal jaren werkervaring, bestuurstaken en jaren onderwijservaring. Subjectieve (zachte) functievereisten, zoals een sterke (leiderschaps)visie, organisatorische kwaliteiten, creativiteit, een hoog ambitieniveau en een uitstekende (internationale) reputatie, zijn flexibel en contextafhankelijk. De interpretatie ervan is dan ook minder objectief en onbewuste vooroordelen kunnen een grotere rol spelen. Probeer bij het samenstellen van de lijst van potentieel geschikte kandidaten objectieve in plaats van subjectieve criteria te hanteren.

Tip 6. Stel geen 'verboden' vragen

Het is niet toegestaan vragen te stellen met betrekking tot het volgende: persoonlijke vragen over het gezin, gezinsplanning en zwangerschap; seksuele gerichtheid; nationaliteit; financiële status; crimineel verleden (tenzij dit openbaar is); vakbondslidmaatschap*; gezondheid of verzuim* (je mag algemene vragen stellen over redzaamheid of weerbaarheid, bijvoorbeeld hoe iemand met stress of tegenslag omgaat of hoe iemand zorgt voor een goede balans tussen werk en privéleven); religie en politieke overtuiging*.

* Tenzij essentieel voor de functie.

Tip 7. Gebruik scores bij het selecteren van CV's en het voeren van gesprekken

Raadpleeg Bijlage 2 voor het op structurele wijze bestuderen van cv's en motivatiebrieven in de voorselectiefase.

In de selectiefase wordt per kandidaat de beoordeling per competentie/functievereiste op een formulier vermeld (zie Bijlage 3). De beoordeling vormt de basis voor een objectieve vergelijking van kandidaten. Dit formulier kan ook worden gebruikt om de sollicitant inzicht te verschaffen in de beslissingen en om het selectieproces te evalueren en te overdenken.

Om kandidaten objectief te beoordelen kun je vóór en na het gesprek een controle uitvoeren:

- Vóór het gesprek: maak een lijst van alles waarnaar je in de kandidaat op zoek bent.
- Na het gesprek: geef de gesprekken scores en controleer of je op feiten hebt geoordeeld en niet op intuïtie.

Tip 8. Overweeg het gebruik van proefopdrachten als onderdeel van het selectieproces

Met proefopdrachten worden de voor de functie vereiste vaardigheden gemeten. Als zodanig hebben ze een goede voorspellende waarde. Zo kun je kandidaten vragen een hoorcollege voor te bereiden als het een onderwijsfunctie betreft of een beleidsvoorstel te schrijven als de vacature betrekking heeft op beleidsadvies.

Tip 9. Onderhandeling functieaanbod

Schakel je HR-partner/-adviseur in bij het bepalen van het functieaanbod om te zorgen dat dit consistent is met andere vergelijkbare functies binnen de stafafdeling. Deze kan advies geven over het bepalen van het salaris op basis van een indelingstool. Ook kan de HR-partner/-adviseur behulpzaam zijn tijdens het overleg als de onderhandelingen over het functieaanbod plaatsvinden.

Tips voor het (voor)selectieproces

Wees je bewust van de potentiële rol van gender bij de manier waarop mensen zich presenteren. Vrouwen zijn over het algemeen eerder geneigd successen aan te duiden als een groepsprestatie terwijl mannen deze op hun eigen conto schrijven. Het feitelijke proces om succes te behalen is misschien niet anders. Het wordt alleen anders beschreven.

Mannen hebben over het algemeen minder moeite hun ambitie voor het voetlicht te brengen; vrouwen zijn daar bescheidener in.

Uit onderzoek blijkt dat gender en culturele achtergrond de mate waarin iemand over salarisvoorwaarden onderhandelt kunnen beïnvloeden. Als vacaturehouder moet je je daar niet door laten beïnvloeden. Neem vooraf beslissingen over de salarisvoorwaarden op basis van vergelijkbare functies binnen de stafafdeling en geef niet toe vanwege de onderhandelingsstijl.



Gender



Onderwijsachtergrond



Culturele diversiteit



Personen met een arbeidsbeperking



Leeftijd

Houd rekening met interculturele verschillen. Voorbeelden van interculturele verschillen zijn de communicatie en favoriete manier van werken van mensen uit een 'wij-cultuur' en mensen uit een 'ik-cultuur'.

Er zijn culturele verschillen op het gebied van machtsafstand en iemands houding ten aanzien van hiërarchie. Merk ook op dat bescheidenheid in sommige culturen heel belangrijk is. Heb oog voor deze interculturele aspecten bij de beoordeling van het gesprek.

Met betrekking tot tips voor het werven van personen met een arbeidsbeperking adviseren we je contact op te nemen met de HR-beleidsadviseur participatie via banenafpraak@eur.nl.

Niet alle beperkingen zijn zichtbaar en je mag de kandidaten er ook niet naar vragen. In plaats daarvan kun je bijvoorbeeld vragen of de persoon bepaalde voorzieningen nodig heeft om de functie succesvol te kunnen uitvoeren maar maak er geen doorslaggevende factor van bij de beslissing of je iemand een functie aanbiedt.

Daarnaast zegt de duur van iemands studie niets over diens intelligentie of motivatie. Mensen met een arbeidsbeperking ervaren soms hindernissen tijdens de studie die tot studievertraging kunnen leiden.

De route naar het hoogst genoten opleiding hoeft niet in een rechte lijn te zijn verlopen en maakt in dat geval de kandidaat niet minder geschikt voor de functie. Iemands zoektocht naar de 'juiste' loopbaan is soms een bochtige in plaats van een rechte weg.

De duur van de opleiding om een bepaalde graad te behalen, zegt niet alles. Soms moeten mensen tijdens hun studie ondersteuning bieden en financieel bijdragen aan gezins- of familieleden.

'Diploma's stapelen' (bv. vmbo>havo>vwo>wo) getuigt van veel motivatie en doorzettingsvermogen. Onze manieren van leren en voorkeuren voor leren veranderen naarmate de tijd verstrijkt en worden wellicht weerspiegeld in het proces waarlangs we verschillende diploma's behalen.

Uit onderzoek weten we bovendien dat jonge mensen met een migratieachtergrond een lager schooladvies krijgen dan ze op basis van hun capaciteiten zouden moeten krijgen. Als je dit in het cv van een kandidaat aantreft, zegt dat misschien meer over het systeem dan over de persoon.

Als we naar werkervaring kijken, lijken sommige kandidaten onder hun opleidingsniveau te hebben gewerkt. Een discrepantie tussen opleiding en werkniveau zegt iets over de werkmotivatie (elke functie heeft groeikansen) en niet zo veel over ambities. Het kan ook aantonen dat de sollicitant het moeilijk vindt de 'juiste' baan te vinden.

Verschillende generaties kunnen verschillende voorkeuren hebben voor het organiseren van werk. Sta hiervoor open. Een wens voor werk in deeltijd heeft geen betrekking op iemands motivatie of ambitie maar zegt iets over de manier waarop kandidaten hun werk met hun privéleven willen combineren.

Verschillende generaties kunnen ook aan verschillende werkculturen de voorkeur geven. Beschrijf tijdens het gesprek de werksfeer en organisatiecultuur van EUR.

Stap 4. Evalueren en rapporteren

Tip 1: Evalueer elke vervulde vacature en trek daar lessen uit

Voor elke vacature raden wij aan dat de wervings- en selectiecommissie het gehele selectieproces evalueert en de lessen die daaruit kunnen worden getrokken deelt met de HR-adviseur. De commissieleden moeten met elkaar de mate waarin de objectiviteit tijdens het proces in acht is genomen bespreken. Controleer ook of de uiteindelijk geselecteerde kandidaat beantwoordt aan de zichtbare/onzichtbare diversiteitskenmerken van degene naar wie u op zoek was om het team te versterken.

Tip 2: Voer jaarlijkse evaluaties uit

Vraag HR jaarlijks rapport uit te brengen over wie in het voorgaande jaar bij je faculteit/stafafdeling is komen werken en deel een (geanonimiseerd) overzicht over de lessen die daaruit zijn getrokken.

Meer informatie: <https://my.eur.nl/en/eur-employee/hr/vacancies/recruitment-selection-appointment>

Feedback? Neem contact op met de HR-Beleidsadviseur Diversiteit & Inclusiviteit via diversity@eur.nl of staff.hr.office@eur.nl



Bijlage 1: Het gebruik van woorden

Uit onderzoek blijkt dat het gebruik van woorden die over het algemeen als vrouwelijk worden beschouwd andere genders vaak niet afschrikken, terwijl woorden die over het algemeen als mannelijk worden beschouwd vrouwen ervan kunnen weerhouden te solliciteren.

Woorden die over het algemeen als vrouwelijk worden beschouwd

Aardig, bedachtzaam/zorgzaam, begripvol, behulpzaam, beleefd, bereidwillig, bescheiden, betrokken, betrouwbaar, flexibel/meegaand, groepsgericht, communicatief, coöperatief, creatief, eerlijk, emotioneel, empathie/empathisch, enthousiast, vrouwelijk, gevoelig, gezellig, aanhankelijk, humaan, onderling afhankelijk, interpersoonlijk, klantvriendelijk, loyaal, medelevend, menselijk, nauwgezet/precies, onderdanig, open, ordelijk, plezierig, sociaal, ondersteuning/ondersteunend, stil/op zichzelf, sympathiek, toegewijd, veelzijdig, verantwoordelijk, verbindend/verbonden, verwantschap, vleidend, doel, vriendelijk, vrolijk, warm, zachtaardig, voorzichtig



Woorden die over het algemeen als mannelijk worden beschouwd

Actief, agressief, analytisch, assertief, atletisch, autonoom, avontuurlijk, vastbesloten, besluitvaardig, bluffen/opscheppen, chemisch, commercieel, competent, competitief, deskundig, direct, doelgericht, vastberaden, effectief, dominant, energiek, fanatiek, gedreven, gretig/hebzuchtig, overdreven, obstinaat, handig, hiërarchisch, impulsief, individueel, individualistisch, industrieel, ingenieus, innovatief, koppig/star, kracht, kritisch, leider/leiderschap, logisch, mannelijk, mening, moed, moedig, meedogenloos/roekeloos, objectief, zelfstandig, ondernemend, praktijkgericht, principieel, professioneel, resultaatgericht, snel, solide, sterk, stressbestendig, superieur, technisch, leidend, uitdagend, vijandig, volhardend, onafhankelijk, zelfsturend, zelfverzekerd, zelfvoorzienend

Bron: [Direction's research Inclusive Recruitment and Selection \(2016\)](#), p. 18/19, Vervecken, Verwijvel, Gijbels & Van den Bossche, P. (2015), Pennebaker, Booth & Francis (2007).

Bijlage 2: Voorselectieformulier

Dit formulier kan gebruikt worden als de sollicitanten voor de eerste selectieronden worden bepaald. De sollicitanten met de hoogste score worden uitgenodigd voor een gesprek. Je kunt de kolomkoppen gerust aanpassen, afhankelijk van de functiecriteria ([het document is via MyEUR in Word beschikbaar](#)).

Vereisten [in te vullen per vacature]

Opleidingsniveau:
Relevante jaren werkervaring:
Taalvaardigheden [vermeld taal en niveau]:
[Kerncompetentie voor de functie]:
[Kerncompetentie voor de functie]:
[Kerncompetentie voor de functie]:
....
....

Kandidaat	Geschiedt onderwijsniveau Ja=1 Nee=0	Relevante jaren werkervaring Ja=1 Nee=0	Adequate taalvaardigheden Ja=1 Nee=0	[Vul hier het kernvereiste van de vaardigheid in]	[Vul hier het kernvereiste van de vaardigheid in]	[Vul hier het kernvereiste van de vaardigheid in]	Totale score
1							
2							
3							
4							
5							
6							
.....							

Bijlage 3: Gespreksformulier

Naam kandidaat	
Geëvalueerd door	
Functie	

Vul het formulier in door gebruik te maken van een schaal van 1 tot 5, waarbij 5 de hoogste score is. De onderwerpen kunnen variëren afhankelijk van de vacature. Je kunt het formulier gerust aanpassen en is online via [MyEUR](#) beschikbaar.

Motivatie:	Score

Kerncompetenties (STARR-methode):	Score
[Invullen]:	
[Invullen]:	
[Invullen]:	
[Invullen]:	

Diversiteitsoverwegingen en beschouwingen over bijdrage van de persoon aan diversiteit binnen het team	

Eindoordeel & motivatie eindoordeel	Totale score