

Leerinterventies in het proces van werving & selectie BIAS Trainingen

Op basis van drie ambitieniveaus wordt beschreven welke leerinterventies in de diverse processtappen van werving & selectie nodig zijn om met inachtneming van onze eigen vooroordelen zo objectief mogelijk te handelen.

Geef per leerinterventie aan middels welke lesmodule u invulling gaat geven aan het gevraagde.

Het overkoepelende doel voor de Rijksoverheid is een divers, inclusief en toekomstbestendig medewerkersbestand, wat dient bij te dragen aan een diverse en inclusieve samenstelling van personeel bij de Rijksoverheid.

Versie 1 – 27-03-2020

Doelen van deze aanbesteding

De training is verplicht voor alle leden van sollicitatiecommissies. De doelen die we hiermee willen bereiken zijn:

- Randvoorwaarden: Een aantrekkelijke training met effectieve, evidence-based werkvormen die bij een brede doelgroep binnen de Rijksdienst toegepast kan worden en aansluiten bij zowel de Rijksbrede uitgangspunten als context gebonden D&I elementen van de departementen. Met daarin o.a.:
 - Kennis van Wetgeving Gelijke Behandeling (GB).
 - Kennis van wat we verstaan onder Diversiteit en Inclusiviteit (D&I)? Bewustzijn – inzicht in doen en handelen D&I.
 - Kennis van de werking van stereotypering.
- Bij evalueren na de sollicitatieronde moeten de deelnemers de training met gemiddeld minimaal een 7,5 beoordelen.
- Welk verschil heeft men na xx tijd gemerkt? Wat heb je anders gedaan, wat heb je ervan geleerd? Steekproef van sollicitanten die op gesprek zijn gegaan. Feedback op sollicitatietrainingen.

De output die we Rijksbreed willen bereiken is een divers, inclusief en toekomstbestendig medewerkersbestand met:

- Medewerkers die getraind zijn handelen conform de stappen in het W&S proces.

Doelen

Rijksdoel: Aantrekkelijke werkgever zijn waar iedereen zich welkom voelt

Wat betekent dat om daar te komen:

Een modern, non-BIASED werving & sollicitatie proces.

- (zelf)Inzicht in de werking van vooroordelen en stereotyperingen
 - Kennis & inzicht opdoen betreft het proces van unconscious bias;
 - Hoe kijkt je brein naar de wereld, hoe komt dat, en wat is het effect daarvan op jouw (werkend) handelen.
 - Bewustwording en inzicht in effecten van bias op persoonlijk, organisatorisch en maatschappelijk niveau.
 - Confrontatie met de eigen onbewuste vooroordelen
- Inzicht hebben welke invloed die hebben op het selectieproces
 - Ervaren hoe het is op beoordeeld te worden op niet objectieve criteria
 - Dynamiek in een gesprek, leren elkaar scherp te houden (verantwoordelijkheid nemen, durven ingrijpen)
- Praktische tools om zo objectief mogelijk te kunnen selecteren

Do's en Dont's voor een Rijksbrede aanbesteding van BIAS trainingen in beeld krijgen.

Kennis

- Weet je dat er wetgeving voor gelijke behandeling is?
 - Wat staat er in de wet?
 - Wat is discriminatie? 12 discriminatiegronden
 - Wat is voorkeursbeleid? Onder welke voorwaarden mag je voorkeursbeleid voeren?
 - Eerst op competenties selecteren
- Wat is het standpunt en afspraken van het Rijk in deze?
- Hoe te beoordelen?

Bewustwording diversiteit en inclusie

Een belangrijke start is een overeenstemming over de WHY en de positieve effecten van D&I.

Ambitie	Gedrag	Doelgroep	Leerinterventies
Niveau 1	Bewustwording van wat inclusie en diversiteit voor mij zelf betekent en bewustwording van eigen opvoeding, gedrag en stereotyperingen. <i>"Je kijkt altijd door een gekleurde bril, door welke brillen kijk jij?"</i>	Manager Medewerkers HR-medewerkers Leden selectiecommissies (adviesraden)	Begeleide workshops met ruimte en tijd voor reflectie op jezelf en met anderen. Bewust worden van je vooroordelen. Heeft iedereen gelijke kansen? Waar loop je tegenaan? Handelingsperspectief. Ervaringen delen. Inspiratie verhalen. Wetenschappelijk onderbouwde zelftests die (online) beschikbaar zijn. Bijvoorbeeld: Harvard Implicit Test
Niveau 2	Het uitwisselen van waarden en historie. In je eigen team aan de slag met jij en ik en wij. Waarom is Inclusie en Diversiteit belangrijk? <i>"Je bent je bewust van je eigen waarden en hoe deze je beïnvloeden bij het inschatten van het gedrag met anderen"</i>	Manager Medewerkers HR-medewerkers Leden selectiecommissies (adviesraden)	Bewustwording over de WHY: Hoe draagt diversiteit en inclusie bij aan de organisatieopgave? Wat is de urgentie en waar kun je met kleine stappen starten? Voorstel interventies van klein en alledaags naar groots met impact lange termijn (opbouw). Directie / teamgerichte leerinterventies.
Niveau 3	Gesprekken voeren over inclusieve teams en inclusief leiderschap. Voorbeeldgedrag en hoe dat bijdraagt aan de opgave van de organisatie. <i>"Leiders in de organisatie geven blijk van inzicht en eigen bias in dagelijkse werksituaties. Er zijn actieve community's die het belang van diversiteit en inclusie uitdragen (koor / sponsoren)."</i>	Manager Medewerkers HR-medewerkers Leden selectiecommissies (adviesraden)	

1.A. Voorbereiding

Tijd nemen in de voorbereiding en goed nagaan wat nodig is, rendeert in het gehele proces!

Ambitie	Gedrag	Doelgroep	Leerinterventies
Niveau 1	De reflex: plek vrij = werven haastig, werkdruk, tempo “Het overkomt ons” We willen een kopie van oude functie en type werknemer. <i>“Je neemt niet rustig de tijd voor het gehele werving & selectieproces. Je hebt het gevoel dat je moet (over)haasten.”</i>	Vacaturehouder HR-advies	Basis op orde: benadruk de WHY van diversiteit en inclusie. In aansluiting op de Rijksbrede kwantitatieve doelen. Wat is de positieve keuze v.w.b. de aanvulling in het team? Welke vragen dien je te stellen in deze fase om uit de “reflex” te komen? Wat is de beste samenstelling voor een selectiecommissie? Directie / teamgerichte leerinterventies.
Niveau 2	Adviesgesprek over de invulling van een vrije werkplek. Welke (belangrijkste) competenties nodig? Plannen timing voor werving. Wie neemt plaats in de selectiecommissie? <i>“Je maakt tijd vrij in je agenda. Het werven van een geschikte kandidaat vraagt om goede voorbereiding en rustige nabespreking.”</i>	Vacaturehouder HR-Advies Recruiter	Hoe het goede gesprek voeren over het versterken van de diversiteit in teams? Welke andere opties zijn mogelijk alvorens over te gaan tot werving en selectie (inhuur, stage, groeipotentieel, banenafsprak, projectmatige inzet, etc.). Inzet van een Instrument gericht op teamsamenstelling.
Niveau 3	Juiste kritische vragen. Bewuste afweging over wat de huidige teamsamenstelling wel of niet divers en inclusief maakt. Werving – functieprofiel opstellen. <i>“Je hebt gekeken naar de samenstelling van je team: je weet welke competenties een aanvulling zijn. Je kunt (bondig) antwoord geven op de vraag: “wat zoek je nou écht in een nieuwe medewerker?”</i>	Vacaturehouder HR-advies Recruiter Teamleden	

1.B. Vacature tekst opstellen

Acties om op te pakken zodat je meer inclusief kunt werven.

Ambitie	Gedrag	Doelgroep	Leerinterventies
Niveau 1	De tekst is een kopie van oude functie. "Er staat te veel tekst. Er worden te veel competenties genoemd". "De functie vereisten zijn enkel op academische niveau, alhoewel een HBO niveau ook voldoende kan zijn. Hierdoor reageren veel personen met mogelijk potentieel niet"	Vacaturehouder HR-advies MD-advies (ABD) HR-expert (UBR)	Basis op orde: wat zijn goede tips voor het opstellen van vacatureteksten? Wie moet betrokken zijn bij het opstellen ervan (intern en extern Werken voor Nederland). Hoe is een tekst uitnodigend en aansprekend en toegankelijk voor een breed publiek in aansluiting op doelen? Just-in-time on-line revisie en coaching. Check bias in taal en formuleringen.
Niveau 2	Adviesgesprek over vacaturetekst door HR-expert of communicatiebureau. Hoe omschrijf ik het zonder BIAS en dat het niet uit-sluitend is? "Iemand met een andere frisse blik maakt een wervende vacaturetekst. Er wordt een weergave van een werkdag van de functie beschreven"	Vacaturehouder HR-Advies Recruiter HR-Expert Communicatie	
Niveau 3	Realistische verhalen en beeldmateriaal. Wervingscampagnes voor diverse doelgroepen. "Je geeft een realistisch beeld en geluid van de werkomgeving waarbinnen de nieuwe collega komt te werken. Je laat zien wat de opgave en waarden zijn van het team en de organisatie."	Vacaturehouder HR-advies Recruiter HR-expert Communicatie Beeldmateriaal Teamleden	Hoe kun je in de vacaturetekst aspecten van de cultuur van het team benoemen die eraan bijdragen dat alle werknemers zich gehoord én geaccepteerd voelen? Wat zijn alternatieve aanpakken i.p.v. vacatureteksten? Advies en supervisie sessies.



2.A. Publicatie

Aandacht voor de keuze van publiceren, zodat niet doelgroepen worden uitgesloten om hun interesse te tonen. Let ook op samenwerkingspartners en intermediairs. Neem ook wervingskanalen onder de loep.

Ambitie	Gedrag	Doelgroep	Leerinterventies
Niveau 1	Interne publicatie op de mobiliteitsbank. "De vacature is enkel beschikbaar voor medewerkers werkzaam binnen de Rijksoverheid"	Vacaturehouder Recruiter	Basis op orde: kennisoverdracht van de regels en afspraken in lijn met de kaders Werving & Selectie bij de Rijksoverheid. Afwegingskader om te doorlopen. Samenspel met eigen 1^e lijn HR-adviseur. Advies en coaching. Lessons learned en inspiratieverhalen over diverse manieren van publiceren. Hoe datagedreven werken? = impact. Onderbouwen bereik en reacties op publicatie. Kennisoverdracht en reflecteren op ingezette instrumenten.
Niveau 2	Zowel intern als gelijktijdig ook extern openstellen op "Werken voor Nederland". Waar moet je aan denken als je meer inclusief wilt werven, via welke kanalen? "Je kent de regels en weet wanneer je een vacature direct open kan zetten. Ik weet welke informatiebronnen ik nog meer kan raadplegen."	Vacaturehouder Recruiter HR-Expert	
Niveau 3	Hulp inroepen bij de HR-expert op het gebied van inclusief werven (UBR) Ook samenwerkingspartners en intermediairs moeten divers en inclusief gericht zijn. "Je maakt gebruik van de netwerken van de HR-Expert. Ik weet welke stappen ik moet zetten om een vacature op een andere wijze te publiceren of gericht uit te zetten. "	Vacaturehouder Recruiter HR-expert Externe netwerk	

3.A. Brief selectie

Het bewustzijn vergroten van methodieken die bias bij (brief) selectie kunnen voorkomen.

Ambitie	Gedrag	Doelgroep	Leerinterventies
Niveau 1	leder lid van de selectiecommissie selecteert op zijn eigen wijze. "De brieven worden door enkel 1 persoon beoordeeld. Er is geen tijd om met collega's een verantwoording voor beoordeling te bespreken."	Vacaturehouder Selectieteam HR-advies Recruiter	Welke praktische tools zijn inzetbaar? Tools: matrix met relevante SMART criteria om op te letten bij de selectie van Brief en CV zodat bias wordt voorkomen. Training in gebruik van tools. Train de trainer on-line faciliteren.
Niveau 2	Er is een instructie over hoe te beoordelen. Valkuilen die worden veroorzaakt door bias worden expliciet benoemd. ""Je hebt vooraf met je collega's uit de selectiecommissie besproken op welke criteria je de cv's en brieven gaat beoordelen. Je maakt gebruik van een matrix (inclusief) om met andere selectiecommissieleden de beoordeling te structureren?"	Vacaturehouder Selectieteam HR-advies Recruiter	Bewustwording van de voor en nadelen van brief en CV selectie. Inspireren en ervaringen/onderzoeksresultaten delen over mogelijke innovatieve manieren van selecteren die bias voorkomen. Uitwisselingssessies best practices.
Niveau 3	Een brief selectie en CV is te beperkt. Er wordt op een andere wijze meer informatie over mogelijke kandidaten opgehaald. "Er zit een patroon in de afgewezen brieven/ kandidaten. Er wordt besproken hoe dit kan en of jullie met deze observatie in het hoofd nog een wijziging willen aanbrengen aan de geselecteerde kandidaten, welke info is nodig om een goede afweging te maken"	Vacaturehouder Selectieteam HR-advies Recruiter	

3.B. Selecteren

Hoe selecteer je met aandacht voor diversiteit en inclusie. Voorkeursbeleid mag alleen bij gelijke geschiktheid bij: vrouwen (in omgeving waar de aantallen achter blijven), arbeidsbeperkten en mensen met culturele achtergrond.

Ambitie	Gedrag	Doelgroep	Leerinterventies
Niveau 1	Niet voorbereid een selectie(gesprek) ingaan. "Er worden verschillende vragen aan verschillende kandidaten gesteld. Het is een standaard gesprek van 1 uur. De verhouding selectieteam en kandidaat is 1 op 3 op meer"	Vacaturehouder HR-advies Recruiters	Wat draagt bij aan Inclusie en Diversiteit? Oefenen met de do's en don'ts in een sollicitatie- en klikgesprek. Werken met gespreksleidraden en interpretaties.
Niveau 2	Gelijke behandeling sollicitanten: Met een helder protocol, duidelijkheid over de gevraagde competentie en (gespreks)leidraad een selectie(gesprek) ingaan. ... "De werkwijze is vooraf transparant aan de kandidaat uitgelegd. Je bent je bewust van de manier van vragen stellen die bias kunnen veroorzaken"	HR-advies Recruiters	Innovatieve trainingstechnieken, bijvoorbeeld on-line video feedback voor het selectieteam.
Niveau 3	Welke wijze van het aangaan van een selectie(gesprek) werkt positief voor meer diversiteit en inclusie? "Je bent je bewust dat selecteren op diverse manieren kan plaatsvinden. Welke aanpak werkt bij welke doelgroep? Je kunt bewust variëren met de opzet (speeddates, videogesprek, meeloop opdracht, gaming. Hoe geef je meer ruimte aan de vragen van de kandidaten?"	Vacaturehouder HR-advies Recruiters	Inspireren en delen van ervaringen over andere manieren van het voeren van selectiegesprekken die bijdragen aan het versterken van Inclusie en Diversiteit. Wat is een warm welkom bij selectie? Hoe kan/mag iemand zichzelf zijn? Hoe kan onderzoek naar meer achtergrondinformatie van kandidaten helpen bij selectie? Uitwisseling methodiek en aanpak.

4.A. Afronding / Afwijzing

Hoe de afwijzen congruent uitvoeren met aandacht voor diversiteit en inclusie. Welk imago blijft achter?
Een waarderende benadering toepassen.

Ambitie	Gedrag	Doelgroep	Leerinterventies
Niveau 1	Kandidaten krijgen een bericht. Als mensen bellen om een toelichting, dan worden daar onhandige dingen teruggekoppeld. "Er is een standaard bericht voor kandidaten die worden afgewezen na een brief selectie. Er is geen tijd voor iemand die we toch niet willen aannemen.".	Vacaturehouder HR-advies	Standaard bericht na afwijzing checken op schrijfstijl en imago. Communicatie middelen op maat ontwikkelen. Advies en ontwikkelingen training in instrumenten i.r.t. bias.
Niveau 2	Kandidaten krijgen een op maat bericht en of telefonische toelichting. De motivatie mag niet discriminatoir zijn. "Geef het selectiecommissielid met 'de minste werkervaring/ beslissingsmacht' als eerste het woord bij het nagesprek.""	HR-advies	Oefenen in een aanpak voor het voeren van (afwijzings-)gesprekken en welke motivering te gebruiken.
Niveau 3	Ook het afwijzen van een kandidaat heeft een diverse en inclusieve aanpak. "Heb je nagedacht over aanvullende methoden om te selecteren, zoals meelopen met de vacaturehouder, een videoboodschap of een assessment?" Maak je bij het nagesprek gebruik van de Appreciative Inquiry methode (waarderend onderzoeken)? Begin het nagesprek met de vraag 'Wat vond ik positief/krachtig aan de kandidaat?' om daarna stil te staan bij 'Wat zijn de aandachtspunten bij een kandidaat?'	Vacaturehouder HR-advies	Feedback vragen aan kandidaat terugkoppelingen en analyseren, verbeterpunten borgen in proces.

4.B. Afronding - Arbeidsvoorwaarden

Hoe voer je een arbeidsvoorwaardengesprek met aandacht voor diversiteit en inclusie.

Ambitie	Gedrag	Doelgroep	Leerinterventies
Niveau 1	De vacaturehouder geeft instructie over wat kan en niet kan. "Er is geen ruimte voor onderhandelingen, een eenzijdig standaard arbeidscontract"	Vacaturehouder HR-advies	Een transparant proces organiseren zodat geselecteerde kandidaten een heldere verwachting hebben over welke elementen in een arbeidscontract flexibel zijn. Het bewustzijn vergroten over gedrag in onderhandelingen. Wat zijn de waarden vanuit diverse culturele aspecten? 
Niveau 2	De vacaturehouder en de HR-adviseur voeren gezamenlijk het gesprek. Sinds 1 jan. 2020 is er een nieuwe WNRA, waarin tweezijdig gesprek is opgenomen. "Er worden toezeggingen gedaan (over bijvoorbeeld uitzonderlijk belonen en ontwikkeltrajecten) die niet kunnen worden nagekomen."	Vacaturehouder HR-advies	
Niveau 3	Een wederzijds volwassen gesprek over het arbeidscontract. Reeds vanaf het eerste gesprek met vacaturehouder. "Er is aandacht voor de wensen van de geselecteerde kandidaat. Er kritisch gesprek waarin zowel de kaders als de mogelijkheden worden verkend"	Vacaturehouder HR-advies	

Evalueren

- Beoordeling vacatureteksten, voorleggen aan focusgroepen
- Evalueren of BIAS trainingen helpen
 - Volume
 - Aantal mensen dat je binnenhaalt
 - Aantal mensen getraind
 - Impact
 - Ervaringen nieuwe medewerker, na de eerste 100 dagen
 - Retentie – behoud van medewerkers. Slechte PR als men geen aansluiting in team voelt. Voorkom desillusie.
 - Evalueren - mensen selectiecommissies.
 - Training is 100% verplicht voor alle leden van sollicitatiecommissies.
 - Hoe bepalen we de werking? Brengt het wat we voor ogen hadden? Kan het meegenomen worden in bestaande evaluaties, bv. mdw. tevredenheidsonderzoek?
 - Evalueren - afgewezen kandidaten
 - Afwijzingsgronden uitsluitend op competenties
 - Mensen willen zich vooral gehoord voelen en eerlijk behandeld worden.
 - Waarom hadden ze op de vacature gereageerd, wat vinden zij belangrijk?
 - Borging in organisatie; train de trainer, e-learning module (of naslagwerk), terugkomdag of anderszins moment van reflectie. omdat 1 sessie vaak onvoldoende blijkt.
- Evalueren aanbesteding, do's en dont's voor volgende (Rijksbrede) aanbesteding

t.b.v. borging in organisatie, dit raakt:

SGO

ICOP

Primaire processen

- Beleidsvorming
- Klantcontacten

Standaard Rijks sjablonen:

- Vacatureteksten
- Functieprofielen
- Beeldmateriaal

Meerjarige personeelsplanning

UBR, team recruiters

Diversiteit

- Den Haag
- Noord
- RWS

ICBR

BABD

Werken voor Nederland

Leer-Rijk verdiepingstrainingen

- Talentenprogramma schaal 12-14
- Training leidinggevenden (MT's)

Invulling van visie Inclusie en Diversiteit

Trainen leden
selectiecommissies
van 7 dept.

Klik
gesprek
ken

SAC en BAC

Adviesraden

Werving en Selectie Rijksbreed

Andere Ministeries

- Kerndepartementen
- Uitvoeringsorganisaties
- ZBO's

Assessment tests

Wervingskanalen:

- Werving & Selectiebureau's
- Assessmentbureau's
- Intermediairs
- & andere samenwerkingspartners

Inwerkprogramma's
Onboarding/
Landen in organisatie

Team waarin kandidaat
gaat werken

Doorstroom (van
talenten)

Duurzame
inzetbaarheid

Team- en organisatieontwikkeling

Presentatie op beurzen

Ontwikkelgesprekken

Uitstroom