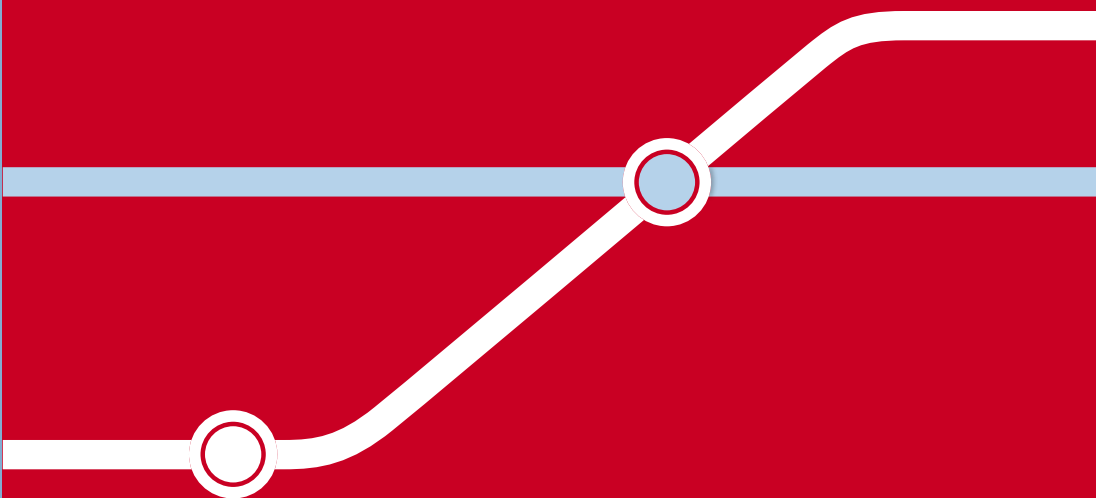


Op zoek naar talent?  
Vind de beste vrouw of  
man voor een job



TOYOTA





ESF: bijdragen tot de ontwikkeling van de werkgelegenheid door inzetbaarheid, ondernemerschap, aanpasbaarheid en gelijke kansen te bevorderen, en door te investeren in menselijke hulpbronnen.

Succesvolle organisaties gaan op zoek naar talent. De moderne samenleving in Europa heeft grote sociale veranderingen ondergaan. Bedrijven moeten daar rekening mee houden in hun dagelijkse omgang met mensen zodat ze die de beste mensen kunnen aantrekken, rekruteren en doen evolueren.

# Inleiding

Succesvolle organisaties gaan op zoek naar talent. De moderne samenleving in Europa heeft grote sociale veranderingen ondergaan. Bedrijven moeten daar rekening mee houden in hun dagelijkse omgang met mensen zodat ze die de beste mensen kunnen aantrekken, rekruteren en doen evolueren.

Dit boekje concentreert zich op de eerste stap in het HR-proces: de rekrutering. Het laat zien hoe men ertijdens het rekruteringsproces stap voor stap voor kan zorgen dat men gelijke kansen creëert kan creëren tijdens het rekruteringsproces zodat de beste talenten worden gerekruteerd, of dat nu vrouwen of mannen zijn.

De tips en adviezen zijn opgesteld voor managers en rekruteerders die verantwoordelijk zijn voor het rekruteren en managen van mensen. **Gelijke kansen moeten op de bedrijfsagenda worden geplaatst.** U zult hier de basisinstrumenten voor gelijke kansen vinden: de gegevens voor de opstelling van een business case, een proces en een methodologie die de bedrijven zelf kunnen aanpassen aan hun specifieke eigenschappen.

In het eerste deel van het boekje ziet u hoe de gegevens worden verzameld. Het toont aan dat vrouwen op dit moment de snelst groeiende groep vormen op de arbeidsmarkt. Ze zijn goed opgeleid en nemen belangrijke beslissingen over consumptiegoederen.

In het tweede deel krijgt u stap voor stap een overzicht van het rekruteringsproces. Het laat u zien hoe u in elk stadium kunt nagaan of uw bedrijf echt gelijke kansen biedt en welke verbeteringen nodig zijn, mocht dit niet het geval zijn.

De kleuren in de tekst – rood voor lijnmanagers en grijs voor rekruteerders – laten zien welke tips en adviezen voor welke groep bestemd zijn.

Het boekje eindigt met een samenvatting en omvat ook een bijlage met de gebruikte methodologie.

De cd-rom vooraan in het boekje bevat extra informatie, gegevens en referenties die kunnen helpen om een specifieke business case voor uw bedrijf te maken.

Om bij rekrutering een gelijkemansbeleid te kunnen voeren, is de steun van het topmanagement van uw bedrijf absoluut noodzakelijk. Het gaat immers om een cultuurverandering die vrouwen de kans geeft om net als mannen door te stoten naar de top van de bedrijfs ladder.

We verwijzen graag naar de kernwaarden van de “*Toyota Way*”:

- **respect voor mensen**: het verrijken van het leven van klanten, collega’s en zakenpartners;
- **voortdurende verbeteringen**: er is geen beste, het kan altijd beter.

**Wij hopen dat deze brochure u zal helpen en een toegevoegde waarde voor uw bedrijf zal creëren.**

# Inhoudstafel

## 11 De Business Case voor gelijke kansen in sollicitatieprocedures

- 13 1. Demografische aspecten
- 16 2. Trends in het onderwijs
- 17 3. Maatschappelijke veranderingen
- 17 4. Verkoop
- 18 5. Wetgeving en politiek kader
- 19 6. Concurrentieel voordeel

## 21 Beoordeel uw rekruteringsproces stap voor stap

### Onderzoek naar de feiten

- 23 1. Zoek naar de objectieve gegevens van man-vrouw
- 23 A. Meet hoeveel vrouwen en mannen uw bedrijf tewerkstelt en wat hun positie is
- 24 B. Wat is uw huidige situatie
- 24 C. Waar ligt het probleem?
- 25 2. Ontwerp een actieplan: realistische doelstellingen
- 27 3. Evalueer de evolutie van vrouwen en mannen in uw rekruteringsproces

### Selectie

- 28 1. Bekijk hoe uw bedrijf stagiaires of afgestudeerden aanwerft
- 29 2. Bekijk uw “employer branding” voor potentiële sollicitanten
- 31 3. Evalueer uw functieomschrijvingen





- 34 4. Bekijk waar en hoe u de jobadvertenties plaatst
- 35 5. Maak selectie- en rekruteringskantoren verantwoordelijk
- 37 6. Standaardiseer eerste screenings en kandidatenlijsten
- 38 7. Kijk en luister hoe de interviews gebeuren
  - 38 A. De eerste indruk
  - 39 B. Interviews door rekruteerders
  - 41 C. Interviews door managers
  - 43 D. De onuitgesproken vragen
  - 44 E. Het tweede interview
- 45 8. Verwijder alle vooroordelen uit uw beoordelingsinstrumenten
- 46 9. Evalueer hoe uw externe assessoren, kandidaten beoordelen

## Jobaanbiedingen

- 47 1. Ga na wie de job krijgt aangeboden

## 49 Herstel de fouten in uw systeem en bekijk de resultaten

## 55 Een uitgebreide samenvatting

- 57 1. Onderzoek naar de feiten
- 57 2. Leg doelstellingen vast
- 57 3. Beoordeel uw rekruteringsproces
- 58 4. Probeer meer vrouwen en vrouwengroepen te bereiken
- 58 5. Trek meer vrouwelijke sollicitanten aan
- 59 6. Interview en beoordeel vrouwen eerlijk
- 59 7. Verwijder gendervooroordelen uit de loonschalen
- 59 8. Beoordeel uw vooruitgang
- 61 9. Bijlage 1: Methodologie



# De Business Case voor gelijke kansen in sollicitatieprocedures

- 13 1. Demografische aspecten
- 16 2. Trends in het onderwijs
- 17 3. Maatschappelijke veranderingen
- 17 4. Verkoop
- 18 5. Wetgeving en politiek kader
- 19 6. Concurrentieel voordeel



# De Business Case voor gelijke kansen in sollicitatieprocedures

## De basis Business Case is van toepassing voor alle bedrijven:

1. **Demografische aspecten:** door de lagere geboortecijfers en de ouder wordende bevolking in Europa wordt het tekort aan talent groter
2. **Trends in het onderwijs:** vrouwen vormen meer dan de helft van het beschikbare opgeleide talent
3. **Maatschappelijke veranderingen:** vrouwen willen jobs en carrières; de meeste gezinnen in de EU zijn tweeverdieners
4. **Verkoop:** vrouwen nemen meer aankoopbeslissingen in B2B- en B2C-markten
5. **Wetgeving en politiek kader:** de Europese wet verbiedt rechtstreekse en onrechtstreekse discriminatie van vrouwen
6. **Concurrentieel voordeel:** een actief diversiteitsbeleid zorgt voor een meerwaarde

## 1. Demografische aspecten

De ouder wordende bevolking en het lagere geboortecijfer in Europa hebben reeds een invloed op de samenstelling van onze beroepsbevolking. In negen EU-landen<sup>1</sup> is de daling van de actieve bevolking al begonnen. In 2009 zal de leeftijdsgroep 15-24 jaar kleiner zijn dan de groep 55-64 jaar. Deze dalende trend wordt met de jaren groter. Dit betekent echter dat onze beroepsbevolking een ouder profiel zal krijgen en dat de concurrentie voor jonge werknemers zal toenemen.

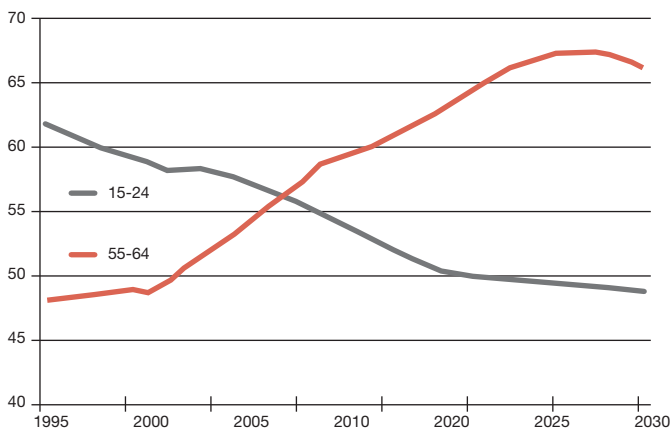
Door de immigratie naar Europa zal het aantal arbeidskrachten stijgen. Het aantal immigranten zal echter niet groot genoeg zijn om al onze behoeften in te vullen.

<sup>1</sup> Italië, Duitsland, Letland, Bulgarije, Roemenië, Hongarije, Litouwen, Estland en de Tsjechische Republiek.

Uit een onderzoek dat Manpower in 2006 uitvoerde, blijkt dat werkgevers nu al kampen met een tekort aan bepaalde gekwalificeerde arbeidskrachten<sup>2</sup>. De tien functies met het grootste tekort zijn : vertegenwoordigers, ingenieurs, technici, productie medewerkers en -operatoren, geschoolde arbeiders, IT-personeel, administratieve assistenten, chauffeurs, boekhouders en managers/kaderleden.

### Leeftijd van werkende bevolking verandert drastisch voor EU25, 1995-2030.

Absolute waarden in miljoenen van jonge en oude leeftijdsgroepen voor EU-25, 1995-2030<sup>3</sup>

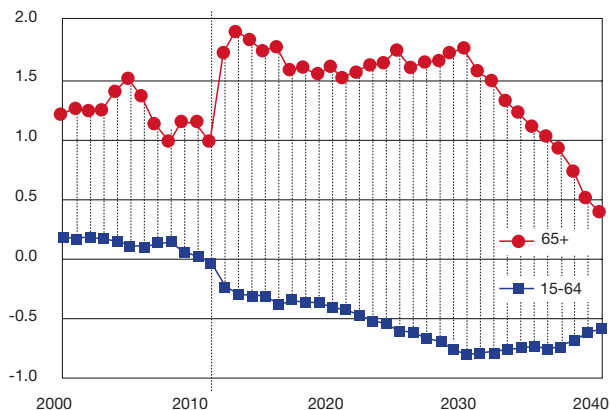


<sup>2</sup> Het Manpower-rapport over tekorten aan gekwalificeerde arbeidskrachten in de wereld, 2006.

<sup>3</sup> Bron: Eurostat, demographische extrapolaties.

### De vraag naar jong talent over jaren neemt sterk toe.

Jaarlijks groeipercentage van de bevolkingsgroepen 65+ en 15-65, EU-25, periode 2000-2040<sup>4</sup>



De beste manier om de Europese arbeidspool uit te breiden, is alle talenten te gebruiken. De grootste, makkelijkst in te zetten en snelst groeiende groep zijn de vrouwen. Hun arbeidskracht is de motor van de groei en tewerkstelling in Europa<sup>5</sup>.

## Door

de kleiner wordende arbeidspool ontstaat er concurrentie onder de bedrijven om mensen met de juiste bekwaamheden te vinden, te rekruteren en op te leiden.

## CEO's

rapporteren nu al dat één van de grootste bekommernissen van hun bedrijven, het vinden van geschoolde werkkrachten is.

## Bedrijven

zullen eerder kijken naar het potentieel van de nieuwe werknemers dan naar hun ervaring: wie lijkt het best in staat om met veranderingen in zaken en arbeidsmarkt om te gaan?

<sup>4</sup> Europese Commissie, Groenboek over de demografie, 2005.

<sup>5</sup> Rapport over gelijke kansen van de Europese Commissie, 2007.

## 2. Trends in het onderwijs

Vrouwen vormen meer dan de helft van het opgeleide talent dat beschikbaar is voor Europese jobs. Aan de middelbare school en de universiteit studeren meer vrouwen dan mannen af.



**Tegen** 2010 zal de helft van de nieuwe jobs in Europa een universitair diploma vereisen.<sup>6</sup> Momenteel zijn 59 % van de licentiaten en 43 % van de doctors aan Europese universiteiten vrouwen.

In veel vakgebieden – handel, rechten, biowetenschappen, gezondheid en welzijn, sociale wetenschappen, onderwijs en kunst – gaan minstens 50 % van de universiteitsdiploma's in de EU naar vrouwen.

Zelfs in wiskunde, statistiek, productie en natuurwetenschappen zijn meer dan 45 % van de afgestudeerden vrouwen.

In 2003 studeerden er in de EU gemiddeld weinig vrouwelijke computerspecialisten (24 %) en ingenieurs (17 %) af, maar deze percentages varieerden heel sterk. In Portugal en Estland gingen bijvoorbeeld meer dan 35 % van de ingenieursdiploma's naar vrouwen. Bedrijven doen grote inspanningen om in die vakgebieden meer vrouwen aan te trekken omdat ze deze vaardigheden hard nodig<sup>7</sup> hebben.

Uit deze gegevens blijkt dat vrouwen willen en kunnen studeren, afstuderen en werken in domeinen die ooit als “mannelijk” werden beschouwd.

---

6 De enquête naar arbeidskrachten van Eurostat, 2004.

7 De gedetailleerde analyse van de evolutie in de richting van de Lissabon-doelstellingen op het vlak van onderwijs en opleiding, rapport uit 2006, indicatoren en referentiepunten.



### 3. Maatschappelijke veranderingen

De maatschappelijke rol van de vrouw heeft radicale veranderingen ondergaan. De mentale, emotionele en fysieke capaciteiten van mannen en vrouwen zijn zo gelijkend dat er weinig domeinen zijn waarin alleen vrouwen of alleen mannen kunnen presteren. Tegenwoordig nemen vrouwen en mannen gelijke rollen op in elk domein van de Europese samenleving.

Vrouwen krijgen dezelfde opleiding, en worden gerekruteerd voor dezelfde jobs als mannen. En ze blijven hun volledige volwassen leven professioneel actief. In 2005 waren in de 25 Europese lidstaten 69 % van de vrouwen tussen 24 en 54 jaar actief op de arbeidsmarkt.



**Het** traditionele model met één kostwinner waarbij de man het geld verdient en de vrouw thuisblijft, is vervangen door het model van de tweeverdieners waarbij vrouw en man de verantwoordelijkheden delen en samen voor het gezin zorgen. De tewerkstellingsratio van werkende moeders (tussen 20 en 49 jaar) bedraagt nu al 61 %.<sup>8</sup>

### 4. Verkoop



**Door** de veranderende positie van de vrouw in het gezin en op de werkplek hebben vrouwen meer koopkracht en meer invloed op de aankoopbeslissingen. Bedrijven zijn ervan overtuigd dat vrouwen hun producten makkelijker zullen aanschaffen wanneer ze er zelf actief aan hebben meegewerkt. Wat weet u over de invloed van vrouwen op de verkoop van producten in uw bedrijf?

De autosector bijvoorbeeld, heeft het imago een “mannenindustrie” te zijn, terwijl marktonderzoekers schatten dat in Europa de vrouw minstens voor 50 % mee beslist bij de aankoop van een nieuwe auto. In de vijf grootste Europese markten zijn 35 % van de mensen die een Toyota kopen vrouwen. In het segment van de kleine auto's loopt dat cijfer op tot meer dan 60 %. Duitse marketeers voorspellen dat het aantal vrouwelijke kopers op hun nationale automarkt nog zal toenemen.

<sup>8</sup> Het verslag van de Europese Commissie over gelijke kansen, 2007.

## 5. Wetgeving en politiek kader

Elk EU-lidstaat heeft een wetgeving die werkgevers – of anderen die voor hen werken – verbiedt mensen rechtstreeks of onrechtstreeks te discrimineren op basis van hun geslacht.

Volgens de Europese wetgeving en de jurisprudentie moeten vrouwen en mannen een gelijke toegang krijgen tot tewerkstelling<sup>9</sup>, salaris<sup>10</sup>, arbeidsvoorwaarden<sup>11</sup>, professionele opleidingen<sup>11</sup>, promotie<sup>11</sup> en sociale voorzieningen<sup>11</sup>.

**Rechtstreekse discriminatie** houdt in dat processen of gedragingen opzettelijk één van beide geslachten bevoordelen.

**Onrechtstreekse discriminatie** houdt in dat een proces, een systeem of een praktijk die was ontworpen om neutraal te zijn, discriminerend wordt gebruikt.<sup>12</sup>

Indien een klacht wordt ingediend<sup>13</sup>, ligt de bewijslast van het niet-discrimineren bij de werkgever.



**Naast** deze wetten bestaat er een bredere politieke context.

De Europese Strategie voor Groei en Tewerkstelling en **het Europees Pact voor Gendergelijkheid** (maart 2006) bevorderen de tewerkstelling van vrouwen in alle leeftijdsgroepen zodat de Europese economie hun talent ten volle kan benutten, de gepensioneerde “babyboomers” kan vervangen, haar sociale zekerheid en pensioenen kan veiligstellen en haar welvaartspeil kan behouden.

---

9 Artikels 2 en 3 van het Verdrag van de EU, EU Richtlijn 76/207.

10 Artikel 141 van het EC Verdrag en EU Richtlijn 75/117.

11 EU Richtlijn 76/2207.

12 Op de website van de Europese Commissie wordt onrechtstreekse discriminatie als volgt omschreven: “Er is sprake van onrechtstreekse discriminatie als een ogenschijnlijk neutrale bepaling, maatstaf of handelwijze leden van een bepaald geslacht disproportioneel benadeelt, behalve als de doelstelling die wordt nagestreefd door de toepassing van deze bepaling, maatstaf of handelwijze gerechtvaardigd is en de wijze waarop de doelstelling wordt bereikt toepasselijk en noodzakelijk is”.

13 EU Richtlijn 97/80.

## 6. Concurrentieel voordeel

In een onderzoek uit 2005 melden 83 % van de ondergevraagde Europese bedrijven dat een actief diversiteitsbeleid, onder meer bij sollicitaties, hun bedrijf en resultaten positief heeft beïnvloed.<sup>14</sup>



concurrentiële voordelen voor bedrijven zijn:

- **Toegang tot de volledige talentenpool met minder tekorten aan vaardigheden.** Bedrijven die vrouwen niet dezelfde kansen geven als mannen negeren de helft van de intellectuele capaciteit en de helft van het potentieel talent op hun arbeidsmarkt.
  - Een betere **reputatie** voor het bedrijf
  - **Een betere weerspiegeling en een beter begrip van klanten** en gebruikers
  - Een grotere productiviteit en creativiteit: gemengde teams - mannen en vrouwen - presteren beter<sup>15</sup>
  - **Een lager personeelsverloop**
  - Lagere **afwezigheidspercentages**
  - Minder risico's op gerechtelijke vervolging
- Bijkomende informatie kunt u op de CD-Rom vinden.

14 "The Business Case for Diversity, Good Practices in the Workplace", Europese Commissie, 2005.

15 "Joint Effects of Group Efficacy and Gender Diversity on Group Cohesion and Performance", door Cynthia Lee en Jiing-Lih Farh, Applied Psychology 53 (1), 2004; "Too much of a Good Thing or the More the Merrier?", door Mitchell J. Neubert, Small Group Research, Sage Publications, Vol. 30, 1999.



# Beoordeel uw rekruteringsproces stap voor stap

## Onderzoek naar de feiten

- 23 1. Zoek naar de objectieve gegevens van man-vrouw
- 25 2. Ontwerp een actieplan: realistische doelstellingen
- 27 3. Evalueer de evolutie van vrouwen en mannen in uw rekruteringsproces

## Selectie

- 28 1. Bekijk hoe uw bedrijf stagiaires of afgestudeerden aanwerft
- 29 2. Bekijk uw “employer branding” voor potentiële sollicitanten
- 31 3. Evalueer uw functieombeschrijvingen
- 34 4. Bekijk waar en hoe u de jobadvertenties plaatst
- 35 5. Maak selectie- en rekruteringskantoren verantwoordelijk
- 37 6. Standaardiseer eerste screenings en kandidatenlijsten
- 38 7. Kijk en luister hoe de interviews gebeuren
- 45 8. Verwijder alle vooroordelen uit uw beoordelingsinstrumenten
- 46 9. Evalueer hoe uw externe assessoren, kandidaten beoordeelen

## Jobaanbiedingen

- 47 1. Ga na wie de job krijgt aangeboden



# Beoordeel uw rekruteringsproces stap voor stap

## Onderzoek naar de feiten



de toegevoegde waarde van vrouwen voor uw bedrijf of uw  
bedrijfseenheid ten volle te kunnen benutten, hebt u een rekruteringsproces nodig  
waarin vrouwen en mannen op gelijke basis worden aangetrokken, “gewogen”  
en behandeld. De onderstaande tekst zal u helpen om uw rekruteringsproces  
te beoordelen: te kijken of er verbeteringen en/of veranderingen nodig zijn.

### 1. Zoek naar de objectieve gegevens van man-vrouw

#### A. Meet hoeveel vrouwen en mannen uw bedrijf tewerkstelt en wat hun positie is

- Begin de beoordeling van uw rekruteringsproces met uit te zoeken hoeveel vrouwen in uw bedrijf werken en welke functies zij bekleden. Aan de hand van deze gegevens krijgt u inzicht in de huidige situatie en hebt u een basis voor verdere acties.
- Kijk naar het aantal vrouwen en mannen
  - Per graad
  - Per functie
  - Per afdeling
  - Per departement
  - Per eenheid

Werken er op alle niveaus evenveel vrouwen als mannen? Zijn ze over- of ondervetegenwoordigd? Als de meeste vrouwen een administratieve functie hebben en de meeste mannen managers zijn, dan gebruikt u niet alle talenten die op de arbeidsmarkt te vinden zijn.

## B. Wat is uw huidige situatie

- Gebruik de verzamelde gegevens om eenvoudige grafieken op te stellen. Ga per functie en niveau na welke bedrijfseenheden evenveel of niet evenveel vrouwen als mannen tewerkstellen.
- Vraag uw Human Resources (HR) departement naar gegevens over de verhouding tussen het aantal mannen en vrouwen die in aanmerking komen voor de jobs die uw bedrijf aanbiedt. Bijvoorbeeld: in Europa zijn minstens 50 % van de afgestudeerden in de handelswetenschappen, marketing, boekhoudkunde en rechten vrouwen. Ongeveer 25 à 30 % van de IT-diploma's zijn in handen van vrouwen.
  - Vraag ook naar het aanbod van geschikte kandidaten voor deze jobs op de arbeidsmarkt van de regio waar uw bedrijf gevestigd is.
- Gebruik de verhoudingen op de arbeidsmarkt als richtlijn voor de beoordeling van het rekruteringsproces binnen uw bedrijf.
- Vergelijk de gegevens van uw bedrijf en uw bedrijfseenheid met de verhoudingen op de arbeidsmarkt.

Als de man-vrouwverhouding in de jobs overeenkomt met de beschikbaarheid op de arbeidsmarkt, mag u uzelf en uw bedrijf feliciteren want dan doet u aan genderneutrale rekrutering en kiest u het beste talent op de markt.



Als voor een bepaalde functie de tekorten in de man-vrouwverhouding niet overeenkomen met de tekorten op de arbeidsmarkt, moet u zich afvragen waarom dit zo is en of er voor die functie echt een man of een vrouw nodig is.

## C. Waar ligt het probleem ?

- Voor welke graden en functies zijn de verschillen tegenover de arbeidsmarkt het grootst?
  - Hebben die verschillen te maken met het soort werk of met de mensen die rekruteren?
- In welke bedrijfseenheden zijn de verschillen wat de graden en de functies betreft het kleinst?
  - Wat kunt u leren van de mensen die verantwoordelijk zijn voor de rekrutering in deze eenheden?
- Wordt uw industriesector beschouwd als minder aantrekkelijk voor vrouwen?
  - Wat kunt u doen om de jobs in uw bedrijf en bedrijfseenheid aantrekkelijker te maken voor vrouwen, ondanks het imago van de sector?



## 2. Ontwerp een actieplan: realistische doelstellingen

- Nadat u voor elke bedrijfseenheid per functieniveau de realistische doelstellingen qua man-vrouwverhouding heeft bepaald, neemt u de man/vrouwverhouding voor deze functieniveaus binnen de arbeidsmarkt van de regio waarin uw bedrijf gevestigd is.
  - Voor relevante cijfers over de lokale arbeidsmarkt neemt u de afstand die mensen willen afleggen voor elk functieniveau en voor elke functie. U kunt zelfs nagaan hoever mensen willen verhuizen samen met hun gezin. Vergeet niet dat mensen bereid zijn om ver te verhuizen voor een eerste werkervaring met een hoger salaris.
  - Voor jobs in de productie en het magazijn of voor secretaresses zou u misschien uitsluitend rekruteren op de lokale arbeidsmarkt.
  - Voor technische experts en managers bent u misschien bereid om in heel Europa of zelfs wereldwijd te zoeken.
- Bepaal realistische termijnen voor uw doelstellingen.
  - Genderneutrale rekrutering is één van de eerste stappen in een culturele verandering naar echte gelijke kansen inzake tewerkstelling.
  - De verbetering zal waarschijnlijk gradueel gebeuren en is gebaseerd op een stapsgewijze aanpak, gespreid over verschillende jaren.
    - Zelfs de bedrijven die goed scoren op het vlak van gelijke kansen hebben er gemiddeld 5 jaar over gedaan om de noodzakelijke kennis op te bouwen en die dan vervolgens om te zetten in specifieke HRM-maatregelen (zoals rekrutering en interne promoties).
- Creëer INTELLIGENTE jaarlijkse doelstellingen (specifiek, meetbaar, controleerbaar, realistisch) die u kunnen helpen om te zien welke weg u al heeft afgelegd.

# Tussentijdse doelstellingen formuleren

Het aantal vrouwen dat uw eenheid in een jaar tijd zou moeten proberen te rekruteren is afhankelijk van:

- Turnover: hoeveel vacatures zijn er op dit moment ten gevolge van het ontslag van werknemers?
- Hoeveel nieuwe jobs zijn er gecreëerd?
- Wat voor jobs zijn beschikbaar?
- Hoe worden de vereisten voor die jobs gedefinieerd en omschreven?
  - Is er al dan niet ervaring voor nodig?
  - Wat is de leercurve voor deze jobs en over welke tijd loopt deze curve?
  - Welke toegevoegde waarde kan iemand uit een andere sector hebben door de nieuwe ervaringen die hij meebrengt?

- Het percentage vrouwen onder de mensen op de arbeidsmarkt die gekwalificeerd zijn voor deze job  
Als u bijvoorbeeld op zoek bent naar:
  - Boekhouders of advocaten, dan zijn 50 % van de gekwalificeerde mensen vrouwen.
  - Ingenieurs, dan zijn ongeveer 20 % onder hen vrouwen.
  - Mensen voor marketing- en salesfuncties, dan zijn minstens 50 % van hen vrouwen.

**Voor jobs waarvoor geen ervaring nodig is**, moeten de verhoudingen van de tussentijdse doelstellingen overeenkomen met het aantal mannen en vrouwen dat het vereiste diploma heeft gehaald in de voorbije drie jaar.

**Voor jobs waarvoor ervaring nodig is**, moeten de verhoudingen van de tussentijdse doelstellingen overeenkomen met het aantal vrouwen en mannen dat op dit moment werkzaam is in het domein of de functie.

Het aantal vrouwen en mannen dat beschikbaar is voor een job, wordt vaak onnodig beperkt doordat in de functieomschrijving gevraagd wordt naar ervaring in een bepaalde functie en/of sector die eigenlijk niet noodzakelijk is. Voor heel veel jobs kan iemand die de juiste competenties bezit en goed past in de bedrijfscultuur de job correct uitvoeren na een leerperiode van maximum zes maanden. Wie dit inziet, vergroot het aantal geschikte kandidaten voor heel wat jobs. Hierdoor kan men eenvoudiger en sneller goede kandidaten vinden. De andere visie die mensen uit andere sectoren meebrengen naar het bedrijf vormt een meerwaarde.



De gregorisnelheid zal hoger liggen naarmate er meer vrouwen op verschillende niveaus in uw bedrijf en bedrijfseenheden werken. Dit ligt aan het **“Double Jeopardy Effect”**, een sociologisch fenomeen dat in de jaren dertig ontdekt werd door William McPhee. Toegepast op rekrutering betekent dit dat vrouwen vrouwen aantrekken. En omgekeerd dat hoe minder vrouwen in een bedrijf een verantwoordelijke functie hebben, hoe minder getalenteerde vrouwen er op vacatures zullen afkomen.

Dit wil zeggen dat een bedrijf meer vrouwelijke sollicitanten zal aantrekken en zijn tussentijdse doelstellingen gemakkelijker zal behalen naarmate het vordert op de weg naar het beoogde genderevenwicht.

### 3. Evalueer de evolutie van vrouwen en mannen in uw rekruteringsproces

Creëer een evaluatiesysteem waarmee u doorlopend gendergebonden gegevens kan verzamelen in elk stadium van het rekruteringsproces.

Bekijk hoeveel vrouwen en mannen:

- Solliciteren voor uw jobaanbiedingen
- Overblijven na de eerste cv-screening
- Overblijven na de eerste telefonische screening
- Voor een eerste interview uitgenodigd worden
- Voor tests en/of een assessment worden uitgenodigd
- Overblijven na de resultaten van het assessment
- Voor een tweede interview uitgenodigd worden
- Effectief een job aangeboden krijgen
- Overblijven na de proefperiode.

Aan de hand van deze gegevens kunt u alle drempels ontdekken voor vrouwen terwijl u het rekruteringsproces onderzoekt en zult u uw doelstellingen gemakkelijker bereiken.

# Selectie

## 1. Bekijk hoe uw bedrijf stagiaires of afgestudeerden aanwerft

Stages en de rekrutering van pas afgestudeerden zijn een uitstekende manier om vrouwen binnen te leiden in een bedrijf omdat de sollicitanten geen ervaring nodig hebben. Als deze mensen door de jaren heen opgeleid, ontwikkeld en gepromoveerd worden, hebben ze een positieve invloed op uw tussentijdse doelstellingen inzake rekrutering dankzij het “Double Jeopardy Effect” – ze helpen uw bedrijf steeds meer getalenteerde vrouwen aan te trekken.

Theoretisch gezien zou uw bedrijf verhoudingsgewijs evenveel vrouwen moeten aannemen als er afstuderen in de domeinen waarin uw jobs zich situeren. Als dit niet zo is:

- Bekijk binnen elk departement waar er mogelijk plaatsen vrij zijn voor stagiaires en pas afgestudeerden en stel de nodige profielen op.
- Rekruteer ook op universiteiten en faculteiten die verder van uw bedrijf gelegen zijn. Vergeet niet dat studenten bereid zijn lange afstanden af te leggen!
- Rekruteer ook op de minder bekende universiteiten en ga op zoek naar hun beste studenten als u alleen in topfaculteiten rekruteert;
- Ontwikkel relaties met loopbaanadviseurs en leraren in deze faculteiten zodat ze hun goede studenten via mond-tot-mondreclame naar u kunnen doorverwijzen en vraag welke presentaties hun studenten het meeste boeien.
- Wees als werkgever aanwezig op opendeurdagen, jobbeurzen, conferenties,... op deze universiteitscampussen.
- Plaats vrouwelijke managers en deskundigen in het rekruteringssteam om te laten zien dat uw bedrijf staat te popelen om vrouwen te verwelkomen. Wie kiest voor vrouwen die aan dezelfde universiteit afstudeerden, voegt een speciale bonus toe aan zijn team, want zo leggen de studenten gemakkelijker contacten.
- Vraag de studenten naar feedback over de aanwezigheid van uw bedrijf en de presentaties op hun campus.
- Vergelijk uw resultaten met uw doelstellingen. Gebruik de feedback van de studenten en faculteitsleden om uw prestaties het volgende academiejaar te verbeteren.

## 2. Bekijk uw “employer branding” voor potentiële sollicitanten

“Employer branding” gebeurt via alle produkt-, diensten- en jobadvertenties van een bedrijf. Meer specifiek via:

- de mensen en de stands die het bedrijf vertegenwoordigen op conferenties, salons en jobbeurzen,
- de rekruteringsprogramma's voor pas afgestudeerden en de mensen die op schoolbezoek gaan
- de huidige werknemers
- de vacaturesite
- mond-tot-mondreclame
- het algemene imago dat het bedrijf bij het publiek heeft.

Getalenteerde vrouwen die een job zoeken, kijken naar:

- Vacatures waarvoor ze gekwalificeerd zijn
- Bedrijven waarvan ze graag deel zouden willen uitmaken
- Een werkomgeving waarin ze zich welkom voelen
- Jobs waarin ze kunnen uitblinken.

Vrouwen gebruiken alle materiaal dat online beschikbaar is (vacaturesites, websites van bedrijven, sites met economisch nieuws, blogs,...), drukwerk en informele netwerken om informatie te verzamelen over het bedrijf dat de job aanbiedt. Tegenwoordig hebben de sollicitanten veel meer informatie over het rekruterende bedrijf dan omgekeerd.

Welke boodschappen stuurt uw bedrijf de wereld in?

- De **bedrijfs- en vacaturesites** zijn de gemakkelijkste en goedkoopste manier voor een bedrijf om sollicitanten aan te trekken. Vrouwen bezoeken die sites op zoek naar een algemene indruk.
  - Bekijk de **foto's en afbeeldingen** op uw websites. Tonen zij naast mannen ook vrouwen die uw producten gebruiken en samenwerken in uw fabrieken en kantoren? Hebben de vrouwen op de foto's en afbeeldingen ook functies met verantwoordelijkheden? Komen de vrouwen intelligent en serieus over of zien ze eruit alsof ze er alleen maar zijn als decoratie?
  - Voeg **getuigenissen** toe van vrouwen en mannen met verschillende functies.
- Mannelijke en **harde vormen en kleuren** in advertenties, op beurzen en op jobsites geven de niet-verbale boodschap dat uw bedrijf een mannenbedrijf is dat er de voorkeur aan geeft om mannen te rekruteren en te bevorderen.
- Als **de sprekers en de teams** op conferenties, salons, jobbeurzen, universiteiten en scholen volledig of overwegend mannelijk zijn, krijgen de vrouwen een gelijkaardige boodschap: "In dit bedrijf zal ik minder kans hebben op succes. Waarom zou ik mijn tijd verspillen om daar te solliciteren?"
- Als **het personeel van uw bedrijf** voelt dat vrouwen en mannen niet gelijk behandeld worden, zullen ze die boodschap doorgeven via hun informele en professionele netwerken. Elke werknemer is een soort "ambassadeur" van zijn bedrijf.

Een kwalitatief onderzoek van de "employer branding" is een goede manier om te zien welk imago uw bedrijf overbrengt. Zo kunt u objectieve informatie verzamelen over de manier waarop uw bedrijf communiceert met potentiële kandidaten. U krijgt een beter inzicht in de verwachtingen van sollicitanten en nieuwe ideeën.

 **Mensen** zeggen dat een foto duizend woorden waard is. Dit is waar. In de communicatie zijn foto's en elementen in de lay-out veel belangrijker dan woorden. Uw jobadvertenties en vacaturesite kunnen iets zeggen over uw gelijkemansbeleid als werkgever, maar als de afbeeldingen niet dezelfde boodschap uitstralen, zullen de mensen u niet geloven.

### 3. Evalueer uw functieomschrijvingen

Functieomschrijvingen kunnen potentiële kandidaten stimuleren of ontmoedigen. Hoe specifieker de functieomschrijving en ervaring, hoe minder potentiële kandidaten.

Bijvoorbeeld

- Als u naar specifieke ervaring vraagt voor domeinen en functies met minder gekwalificeerde vrouwen dan mannen – zoals voor ingenieurs en IT– zullen er minder vrouwelijke sollicitanten in aanmerking komen
- Wie te veel ervaring vraagt, creëert ook een drempel voor vrouwen omdat zie in het algemeen langer thuisblijven (voor kinderen) dan mannen

Meestal krijgen lijnmanagers hulp van rekruteerders bij het opstellen van de functieomschrijving voor een vacature. Beiden zijn dus verantwoordelijk voor genderevenwichtige beschrijvingen.

**Lijnmanagers moeten zich het volgende afvragen :**

- Hoelang kan een team functioneren vooraleer de nieuwe persoon op alle fronten RESULTATEN BOEKT?
- Welke aspecten van de job kan iemand met talent leren binnen die periode?
- Als men dit weet, wat zijn dan de echte “vereisten” en welke eigenschappen “vormen een plus” in deze functieomschrijving?

## Rekruteerders kunnen en moeten

- De lijnmanager herinneren aan **de business case** voor gelijke kansen tijdens sollicitatieprocedures en aan **de doelstellingen van het bedrijf** om het aantal vrouwen in zijn personeelsbestand te verhogen.
- De lijnmanager herinneren aan de Europese **antidiscriminatiewetgeving** en de bijhorende sancties.
- De lijnmanager vragen **hoe snel de vacature moet worden ingevuld**. Leg uit dat een geschikte kandidaat sneller gevonden is als de functieomschrijving minder restrictief is.
- Vragen welke maatregelen de lijnmanager kan treffen om de nieuwkomer te begeleiden doorheen de **leercurve** van de job (opleidingen, coaching, mentoring, on-the-job training, enz.).
- Garanderen dat de functieomschrijving gericht is op de echte **“vereisten”**: de kernvaardigheden, de functionele kennis, de werkervaring en de persoonlijke eigenschappen die nodig zijn om goed te presteren.
- Beschrijf de **“plussen”** (specifieke talenkennis, sectorervaring) nadrukkelijk als voordelen die niet noodzakelijk zijn.
- **De lijnmanager uitvragen** over “plussen” die in de lijst van de “vereisten” staan. Bijvoorbeeld “Hebben we echt een ingenieur nodig voor deze job? Kunnen we een goede kandidaat aanvaarden die drie in plaats van vijf jaar ervaring heeft?”



Lijnmanagers zullen altijd liever functieomschrijvingen opstellen waarin de kandidaten genoeg kennis en ervaring hebben om op dag vijf al operationeel te zijn in een job. De voordelen van een steile leercurve moeten echter afgewogen worden tegen

- De bredere competenties van de kandidaat waardoor hij of zij zich verder kan ontwikkelen en promotie kan maken
- Het feit of de persoon in de bedrijfscultuur en –waarden past
- De inzichten en nieuwe invalshoeken die iemand uit een andere sector in het team introduceert
- De voordelen die de introductie van meer vrouwen in het personeelsbestand, voor het bedrijf en het team oplevert
- Het Double-Jeopardy Effect, namelijk dat de rekrutering van getalenteerde vrouwen meer vrouwen naar het bedrijf lokt

## 4. Bekijk waar en hoe u jobadvertenties plaatst

Als de reacties op de jobadvertenties niet dezelfde man-vrouwverhouding oplevert als de verhouding op de arbeidsmarkt voor deze jobs, dan moeten de rekruteerders en lijnmanagers andere media gebruiken.

Waar moet een bedrijf zijn vacatures plaatsen?  
Wat kan er gedaan worden?

- Gebruik de populairste online vacaturesites van het land
- Vermeld uw vacaturesite en uw andere vacatures in uw jobadvertenties
- Plaats een link naar online bedrijfsadvertenties op uw vacaturesite
- Kies liever niet voor genderspecifieke media zoals bijvoorbeeld autotijdschriften en websites die zelden gelezen worden door vrouwen en omgekeerd
- Plaats relevante jobadvertenties in de publicaties van carrièrediensten en oudstudenten van universiteiten en van verenigingen van vrouwelijke professionals
- Zorg dat u aanwezig bent en adverteert op grote tewerkstellingsfora zoals jobbeurzen
- Organiseer een jaarlijkse opendeurdag op de hoofdzetel en/of bij de grootste vestigingen in uw land zodat meer werkzoekenden en pas afgestudeerden de rekruteerders en de afgevaardigden van uw bedrijf kunnen ontmoeten

## 5. Maak selectie- en rekruteringskantoren verantwoordelijk

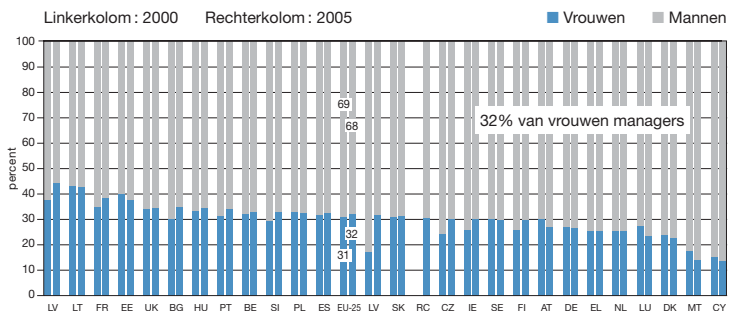
Selectie- en rekruteringsbureaus vertellen dat u meer vrouwen wilt rekruteren, zal hen niet voldoende aanmoedigen om vrouwen op de kandidatenlijst te plaatsen. Uw bedrijf moet de bureaus verantwoordelijk maken voor hun acties.<sup>16</sup>

- **Maak het bureau bij het begin van elk contract duidelijk wat uw behoeften en eisen zijn**, onafhankelijk van het feit of het nu om een jaarlijks dienstencontract of om een afzonderlijke jobzoektocht gaat.
- Stel een **standaardcontract op met een specifieke voorwaarde over gelijke kansen**. Bijvoorbeeld: “We willen en verwachten van u dat de man-vrouwverhouding van de kandidaten gelijk is aan de man-vrouwverhouding op het terrein.”
- **Bepaal een doelstelling** die in overeenstemming is met de beschikbaarheid op de arbeidsmarkt. Bijvoorbeeld: aangezien er evenveel vrouwen als mannen afstuderen aan de universiteit maar één derde van de managers in Europa een vrouw is, moet één op de drie kandidaten met vijf jaar ervaring een vrouw zijn. In landen waar de man-vrouwverhouding voor managers hoger ligt, moet ook de vereiste doelstelling hoger liggen (zie grafiek op pagina 36).
- In het begin moeten de rekruteerders maandelijkse werkvergaderingen organiseren met de selectiekantoren om te laten zien dat ze vastberaden zijn om een geeslachtevenwichtig personeelsbestand op te bouwen: “Wat hebt u gedaan om de vrouwen van deze arbeidspool aan te spreken? Laat me zien van wie u telefoon gekregen heeft voor die job.”
- Vraag de bureaus regelmatig rapporten op te sturen over de vorderingen. Hoeveel vrouwen en hoeveel mannen
  - werden gecontacteerd voor elke job
  - hebben geantwoord
  - zijn telefonisch geïnterviewd
  - werden door het bedrijf uitgenodigd voor een interview
- Indien een selectiekantoor “excuustruzen” aan de shortlist toevoegt om het vooropgestelde aantal te behalen, dient de rekruteerder snel en duidelijk aan te geven dat dit onaanvaardbaar is.

<sup>16</sup> Gesprek met senior managers in rekruteringskantoren over de gelijke kansen verslag van de Europese Commissie, 2007.

## Een derde van de managers in de EU25 zijn vrouwen

Managers in EU-lidstaten – Verdeling per geslacht 2000 en 2005<sup>17</sup>



NB: Managers zijn ondergebracht in ISCO 12 en 13.

Voor MT en CY: de gegevens zijn niet betrouwbaar vanwege de lage steekproefgrootte

Voor IT: De methode om gegevens te verzamelen werd gewijzigd. Geen gegevens voor RO in 2000.

De selectiebureaus zullen mettertijd wenen aan uw vraag om meer vrouwelijke kandidaten en zullen dan ook de nodige methodes en netwerken ontwikkelen om die kandidaten te vinden. Een selectiebureau dat geen extra tijd of geld vraagt om vrouwelijke kandidaten te vinden, bewijst meteen dat het gespecialiseerd is in genderneutrale selectie.

<sup>17</sup> Bron: het verlag over gelijke kansen van de Euopese Commissie, 2007.  
Bron: Eurostat, Enquête naar de arbeidskrachten.

## 6. Standaardiseer eerste screenings en kandidatenlijsten

Aan de hand van een duidelijke, eerlijke en realistische opsomming van de “vereisten” en de “plussen” in de functieomschrijvingen kunnen rekruteerders en hun assistenten gemakkelijker aan genderneutrale rekrutering doen bij het telefonisch screenen van de kandidaten en het opstellen van de shortlist. Hierbij een paar tips:

- Stel standaardvragen op voor de telefonische interviews. Elke kandidaat moet dezelfde soort vragen krijgen. Ga na of de vragen vooroordelen bevatten. Er moet bijvoorbeeld niet gevraagd worden of de kandidaat getrouwd is, kinderen heeft, kinderopvang heeft,...
- Plaats een vrouwelijke kandidaat die geslaagd is voor de telefonische screening en een goede functionele kwalificatie en achtergrond heeft, automatisch op de lijst van geselecteerde kandidaten
- Houd rekening met zwangerschaps- en ouderschapsverlof: dit kan een “leegde” creëren in het cv van vrouwen en voor gevolg hebben dat een vrouw ouder zal zijn dan een man als ze solliciteert. Dit wil echter niet zeggen dat ze minder geschikt is dan een man. Vaak is het zo dat een mens tijdens zijn loopbaanonderbreking volwassener wordt en bepaalde leiderschap- en relationele vaardigheden aanleert. Hierdoor is hij of zij zelfs nog meer waard voor een team

**De rekruteerder en de lijnmanager kiezen de kandidaten die uitgenodigd worden voor een interview uit de lijst van geselecteerde kandidaten. Dit is een cruciale stap.**

- Elke vrouwelijke kandidaat met de “vereiste” competenties voor de job moet uitgenodigd worden voor een interview. Hierdoor krijgen lijnmanagers ervaring met het interviewen van vrouwen en leren managers de voordelen kennen van de introductie van vrouwen in hun teams

## 7. Kijk en luister hoe de interviews gebeuren

### A. De eerste indruk

Interviews zijn interactieve processen : de kandidaat beoordeelt het bedrijf en de managers om te zien of zij/hij deel wil uitmaken van het team en tegelijkertijd beoordeelt het bedrijf de kandidaat. De eerste indrukken zijn belangrijk voor beide partijen.

- De inkomsthal en de manier waarop de kandidaat ontvangen wordt, vormen de fysieke eerste indruk van het bedrijf.

De decoratie en de bedrijvigheid in de hal kunnen een kandidaat positief of negatief beïnvloeden. Een receptie die op een mannelijke manier gedecoreerd is, zal de boodschap overbrengen dat “dit een bedrijf voor mannen is, dat vrouwen hier minder belangrijk zijn.” Een receptioniste die de kandidaat warm en vriendelijk verwelkomt, kan negatieve indrukken gedeeltelijk maar nooit volledig wegwerken. De kandidaat zal zich toch vragen stellen : “Is dit een bedrijf waar ik me goed zal voelen? Is dit een bedrijf waaraan ik me kan aanpassen?”

## B. Interviews door rekruteerders

- Genderneutrale rekrutering is afhankelijk van het feit of de rekruteerders competentie- en gedragsgerichte interviewtechnieken gebruiken voor de vrouwelijke en mannelijke kandidaten.
  - In een competentie- en gedragsgericht interview wordt aan de kandidaat gevraagd te beschrijven hoe zij of hij in het verleden bepaalde situaties heeft aangepakt om zo meer te weten te komen over zijn of haar vaardigheden, professionele gewoonten, karaktereigenschappen en persoonlijkheid.
  - Heel wat rekruteerders menen te weten hoe zij competentie- en gedragsgerichte interviewtechnieken moeten gebruiken maar in werkelijkheid past ongeveer de helft van de rekruteerders deze interviewtechnieken niet op dezelfde manier toe voor elke kandidaat. Dit verstoort het interviewproces.
- Het is de taak van de rekruteerder om de kandidaten op hun gemak te stellen aan het begin van het interview, zodat ze kunnen uitleggen hoe ze van nut kunnen zijn in een bepaalde functie. Neutrale vragen helpen zowel de vrouwelijke als de mannelijke sollicitanten
- Culturele geschiktheid is even belangrijk als functionele geschiktheid. Uit onderzoek is gebleken dat eenzelfde persoon in een bepaalde functie uitstekend kan presteren in een bedrijfscultuur waarin hij/zij zich goed voelt en in een gelijkaardige functie heel slecht kan presteren in een bedrijfscultuur waarin hij/zij zich niet goed voelt
- Gedragsgerichte interviewtechnieken zouden ook gebruikt moeten worden om te bekijken hoe de waarden en de professionele praktijken van de kandidaat in de “cultuur” van het bedrijf passen
- Rekruteerders en externe dienstenleveranciers moeten de culturele waarden van een bedrijf heel goed kennen zodat ze de vereiste essentiële eigenschappen kunnen opsporen en de cultuur kunnen uitleggen aan de sollicitanten
- Vergeet niet dat het voor een kandidaat vaak gemakkelijker is om een product of een sector te leren kennen dan om zich de basiswaarden en de culturele handelwijze van het bedrijf eigen te maken



## Door

zich op de competenties, vaardigheden, kennis en culturele geschiktheid te richten die nodig zijn om een job goed uit te voeren en door de sollicitanten te vragen hoe zij deze eigenschappen aangewend hebben in echte professionele situaties, helpen de rekruteerders de kandidaten om zich te bewijzen als meest geschikt voor de job.



## C. Interviews door managers

Om de beste sollicitant te kiezen voor de vacature, moeten de managers de competentie- en gedragsgerichte interviewtechniek gebruiken. Vraag kandidaten te beschrijven hoe zij in het verleden specifieke situaties hebben aangepakt om meer te weten te komen over hun vaardigheden, professionele gewoonten, karaktereigenschappen en persoonlijkheid.

- Werk voor 100 % samen met de rekruteerders als zij een vraag stellen.  
**Luister heel** goed naar de antwoorden van de sollicitanten.
  - Als een sollicitant ervaringen uit zijn/haar verleden vertelt, zal hij/zij laten blijken hoe hij/zij samenwerkte met zijn/haar baas, teamgenoten, collega's en klanten. Elke beschreven ervaring kan tot verdere en diepere vragen leiden die inzicht geven in het gedrag van de sollicitant en in zijn/haar manier van denken op de werkplek.
- Vergeet niet dat volgens psycholoog Adrian Furnham uit onderzoek is gebleken dat mannen hun eigen IQ en talenten **overschatten**. „Hierdoor stralen zij waarschijnlijk (vals) vertrouwen uit tijdens jobinterviews,” zegt professor Andrew Oswald van de Warwick University. Vrouwen hebben de neiging eerlijker te zijn en hun bekwaamheden zelfs te relativeren tijdens interviews. Ze geven vaker rechtstreeks toe dat ze een bepaald aspect van de functie nog moeten leren.
- **In interviews moet de lijnmanager:**
  - De kandidaat ondervragen over de technische vereisten, competenties en aspecten van de job
  - Beschrijven hoe de eenheid en het team samenwerken en welke rol de nieuwe werknemer zal spelen
  - Eerlijk uitleggen wat van de kandidaat verwacht wordt en hoe de prestaties zullen worden geëvalueerd
  - Alle vragen van de kandidaat beantwoorden
  - Beoordelen hoe de kandidaat in het team zal passen en met zijn/haar interne en externe klanten zal omgaan
- Als een goede kandidate de eerste vrouw in uw team zou zijn, kunt u dit tegen haar zeggen maar u mag haar niet vragen hoe zij zou reageren op deze situatie. Als haar manager is het uw taak om haar integratie in het team te begeleiden.



Men zegt dat communicatie uit woorden, muziek en dans bestaat. In persoonlijke gesprekken wordt

- 13-15 % van de boodschap via woorden overgebracht
- 15-25 % van de boodschap via muziek overgebracht = de intonaties van de spreker
- 60-70 % van de boodschap via dans overgebracht = de lichaamstaal: de houding, de positie van armen en benen, gezichtsuitdrukkingen,...

Leer u bewust worden van uw intonaties en lichaamstaal tijdens interviews met kandidaten. Deze vaardigheid zal u in heel wat professionele situaties en onderhandelingen helpen.

Managers moeten beseffen dat hun **lichaamstaal en intonaties** tijdens interviews zelfs nog meer zeggen dan hun woorden.

- Vermijd negatieve lichaamstaal en intonaties. Bijvoorbeeld:
  - Geen oogcontact zoeken bij de verwelcoming van de kandidaat
  - Regelmatig naar uw polshorloge kijken tijdens het interview
  - Uw armen dicht tegen uw borstkas kruisen
  - Te luid spreken om uw autoriteit te bevestigen
  - Teruggetrokken en kortaf zijn: heel weinig zeggen als antwoord op de opmerkingen en vragen van de sollicitant
- Als u zich niet goed voelt bij het idee een vrouwelijke kandidaat te interviewen of te rekruteren, kan die boodschap overgebracht worden door uw “muziek” of uw “dans” – zelfs als u het nooit woordelijk zegt. Uw niet-verbale boodschappen kunnen een negatieve invloed hebben op de kandidate en op de manier waarop zij de vragen beantwoordt. Hierdoor wordt het voor uw bedrijf en uw team moeilijk de beste kandidaat te vinden voor de job.

## D. De onuitgesproken vragen

De onuitgesproken vragen die **door het hoofd spelen** van de meeste lijnmanagers die vrouwen interviewen zijn:

- Zal ze zwanger worden?
- Wil ze kinderen?
- Hoe gaat een vrouw die kinderen en een huishouden heeft om met
  - De werklast?
  - De stress van deze job?
  - De reizen die nodig zijn voor deze job?
- Vragen als deze zijn wettelijk verboden want ze kunnen beschouwd worden als discriminatie op basis van gezinssituatie. Het is ook een oneerlijke, gendergebonden en vooringenomen manier om kandidaten te interviewen. Deze vragen worden zelden aan mannen gesteld. Toch hebben ook mannen kinderen en ouders voor wie ze moeten zorgen. En mannen delen vaak de verantwoordelijkheden voor het gezin en de familie als hun vrouw of partner een job buitenshuis heeft.

### Familiale situatie:

- Managers moeten minder bang zijn om vrouwen met kinderen te rekruteren en moeten zich concentreren op het kiezen van de beste beschikbare kandidaat voor de job. Vrouwen die geschikt zijn om de job goed uit te voeren, zullen hun professionele en persoonlijke leven zo organiseren dat ze hun carrière kunnen uitbouwen – net zoals mannen dat doen.

### Mobiliteit, bereidheid tot reizen:

- Alleen als er voor een job heel veel gereisd moet worden, moet zowel mannelijke als vrouwelijke kandidaten hierop gewezen worden en gevraagd worden eerlijk te zeggen of zij dit wel of niet zien zitten.

### Stressmanagement

- Stressmanagement is niet de belangrijkste competentie in de meeste jobprofielen. De hoeveelheid stress is grotendeels afhankelijk van de graad en de verantwoordelijkheden van de job en van de teamcultuur.
- Het is misplaatst en ouderwets te denken dat vrouwen minder goed met stress omgaan dan mannen. Stressmanagement is geen genderspecifiek maar een persoonsgebonden kenmerk.
- Als goed omgaan met stress absoluut nodig is voor een job, vermijd dan vragen te stellen als “bent u stressbestendig?” Stel de vraag in een competentie- en gedraggerichte context zoals “Vertel me eens over een moment waarop u moest omgaan met een crisis als...” of “Hoe zou u omgaan met een situatie als...”

## E. Het tweede interview

Het tweede interview is diepgaander dan het eerste want er staat meer op spel. Vaak wordt ook een hogergeplaatste manager uitgenodigd en weet iedereen heel goed dat er **een definitieve keuze** gemaakt moet worden.

Over het algemeen zijn de lijnmanager en de rekruteerder de enigen die de kandidaat kennen. Zij moeten dus een sfeer creëren waarin de kandidaat zijn/haar kwaliteiten en persoonlijkheid kan laten zien.

Voor een geslaagde rekrutering moeten zowel de senior manager als de lijnmanager :

- Op voorhand akkoord gaan dat ze zich zullen concentreren op de competenties en de culturele geschiktheid van de kandidaat en dat ze genderspecifieke aspecten zullen negeren
- Vrouwen op dezelfde manier verwelkomen en hen dezelfde kansen geven als mannen via de woorden, muziek en dans van hun communicatie
- Toegespitst zijn op het ontdekken van de beste kandidaat voor de job. Deze kandidaat moet ook op middellange en lange termijn de beste zijn voor het team en het bedrijf: de persoon die inzichten zal meebrengen, voor een meerwaarde zal zorgen en het potentieel heeft zich te ontwikkelen en bevorderd te worden tot een andere functie met grotere verantwoordelijkheden

## 8. Verwijder alle vooroordelen uit uw beoordelingsinstrumenten

Als de kandidaten eenmaal geslaagd zijn voor de eerste reeks interviews, vragen veel bedrijven hen vragenlijsten in te vullen om hun karaktereigenschappen, professionele gewoonten en “gepastheid” in de bedrijfscultuur te beoordelen. De resultaten zullen de beslissing over wie uitgenodigd wordt voor de volgende reeks interviews beïnvloeden.

Deze beoordelingsinstrumenten kunnen op drie manieren vooroordelen over vrouwen bevatten:

- Als de bedrijfscultuur traditioneel mannelijk is en het instrument ontworpen is om mannelijke karakter- en gedragseigenschappen zoals dominantie, agressiviteit, competitiviteit of strengheid te meten en niet gepeild wordt naar zin voor samenwerking, teambuilding, zelfbewustzijn en intuïtie
- Als de vragen gericht zijn op mannen door hun onderwerp, inhoud en/of verwoording, bijvoorbeeld door het gebruik van boks- of voetbalterminologie
- Als de gewogen score meer waarde toekent aan traditioneel mannelijke antwoorden

In de drie gevallen zullen vrouwen automatisch slechter scoren op de tests dan mannen

Als een bedrijf meer vrouwen in zijn personeelsbestand wil opnemen en zijn **bedrijfscultuur** wil veranderen om een genderneutraal bedrijf te worden,

- Moeten de beoordelingsinstrumenten onderzocht worden om te zien of ze wel neutraal zijn
- Moeten bij de evaluatie de resultaten ervan minder gewicht krijgen in de rekruteringsprocedure
- Moeten de rekruteringssteams uit vrouwen en mannen bestaan

## 9. Evalueer hoe uw externe assessoren kandidaten beoordelen

Bepaalde bedrijven onderwerpen kandidaten die het eerste interview met succes overleefd hebben niet alleen aan beoordelingssystemen, ze sturen deze kandidaten ook naar een assessmentcentrum waar bedrijfspsychologen via rollenspellen nagaan hoe ze zich gedragen in werksituaties en in teamverband. De rekruteerder en de rekruterende lijnmanager ontvangen dan een verslag van hun observaties.

Externe assessoren hebben vaak vooroordelen tegenover vrouwen omdat hun oefeningen meestal bedacht werden voor een werkomgeving waar normaal enkel mannen worden gerekruteerd, ontwikkeld en bevorderd. Als de ploeg medewerkers die de kandidaten observeren en beoordelen niet uit evenveel vrouwen als mannen bestaat, leidt dit tot een bevooroordeelde interpretatie van de gedragingen in de verslagen.

Voorbeelden van vooroordelen in **rollenspelen** :

- Een man die merkt dat een groepsdiscussie vastzit en de mensen overtuigt om het gesprek in een bepaalde richting te hervatten, wordt omschreven als een “leider” terwijl een vrouw met een gelijkaardig gedrag “agressief” wordt genoemd
- Een man die bijna niet deelneemt aan een discussie maar vlak voor het einde van het gesprek een belangrijke bijdrage levert, wordt omschreven als een “goede luisteraar” terwijl een vrouw met een gelijkaardig gedrag “passief” wordt genoemd
- Een man die het idee van een vrouw bij het begin van een groepsgesprek duidelijk negeert en later zegt dat het idee van hem kwam, wordt “innovatief” genoemd. Als de vrouw de groep er dan aan herinnert dat het haar idee was, wordt ze beschreven als een “slechte teamspeler”

De enige evaluatiecentra waarvan neutrale resultaten mogen worden verwacht, zijn die die er van bij hun oprichting of door een diepgaande reorganisatie voor instaan dat vrouwen en mannen gelijk worden behandeld bij het testen en waarden van werkgerelateerde competenties, eigenschappen en interacties.

# Jobaanbiedingen

## 1. Ga na wie de job krijgt aangeboden

Welke kandidaat krijgt de job aangeboden?

Beslissingen inzake rekrutering moeten objectief zijn – de criteria moeten gebaseerd zijn op competenties. In de praktijk zijn deze beslissingen vaak gebaseerd op emoties: “Ik voel dat ik beter met deze persoon kan opschieten”; “Ik heb het gevoel dat deze persoon beter in mijn team zal passen”; “De klanten zullen deze persoon meer op prijs stellen”. Om ervoor te zorgen dat u als manager een gelijkheidsbeleid voert in het rekruteringsproces, moet u;

- De talenten, competenties en ervaringen van de kandidaten op de definitieve lijst met de rekruteerder bespreken
- Zien hoe elke kandidaat in staat is om zich aan te passen aan de cultuur en de verwachtingen van het bedrijf
- Een lijst maken van de sterktes en de zwaktes van elke kandidaat
  - Als een kandidaat niet genoeg specifieke sector- of productervaring heeft, bekijkt u hoe die persoon een meerwaarde kan betekenen voor uw team door zijn ervaring, kennis, inzichten en standpunten
  - Welke zwaktes kunnen snel verbeterd worden door middel van training of praktijkervaring?

Als u zelden of nooit met een vrouw gewerkt hebt, kunt u zich misschien moeilijk inbeelden wat dit voor u en voor uw team zou betekenen. Dit kan ervoor zorgen dat u de job uiteindelijk niet aan een vrouw geeft, wat een verlies zou zijn voor uw team en uw bedrijf. In de praktijk integreert een vrouw zich even snel als de andere teamleden, is zij even goed in staat om bij te leren en zal ze even goed presteren als een man.

- Vrouwen blijken even goede medewerkers, teamspelers en medestanders van hun managers te zijn.
- Aarzel niet de job aan een vrouw te geven als zij beter of even gekwalificeerd is: doe uzelf en uw team de nieuwe ervaring cadeau.





# Herstel de fouten in uw systeem en bekijk de resultaten

Herstel de fouten in uw systeem en bekijk de resultaten



# Herstel de fouten in uw systeem en bekijk de resultaten

Door uw rekruteringsproces eerlijk te bekijken, zult u de drempels vinden die ervoor zorgen dat vrouwen geen lid zullen worden van het personeel van uw bedrijf.

- Richt per drempel die u vindt, een kleine werkgroep op om de situatie te bestuderen en doe voorstellen om van deze drempel een brug te maken. Maak de werkgroepen verantwoordelijk voor het beheer van de veranderingen
- Stel een comité samen van senior managers die geloven in neutrale rekrutering om de werkgroepen en hun goedgekeurde veranderingen te ondersteunen en te sponsoren
- Zorg ervoor dat uw controlesysteem de gegevens oplevert die nodig zijn om na te gaan hoe vrouwen en mannen evolueren door het rekruteringsproces en het bedrijf binnengeraken
- Meet de evolutie van het bedrijf en de afzonderlijke bedrijfseenheden in functie van uw tussentijdse en finale doelstellingen
- Bekijk waar in het bedrijf er verzet is tegen gelijke kansen in de rekrutering
  - Welke managers hebben nog steeds geen vrouwen in hun teams?
  - Waarom?
- Laat iedereen die interviews afneemt en rekruteringsbeslissingen neemt een opleiding volgen in eerlijke selectie
- Overweeg gelijke kansen in de rekrutering toe te voegen aan de lijst van de belangrijkste objectieven voor uw managers en link hun bonus aan hun inzet om de doelstellingen te bereiken en de bedrijfscultuur te veranderen
- Beoordeel wat wel en wat niet goed werkt. Vraag feedback aan
  - Rekruteerders
  - Selectiekantoren
  - De nieuwe werknemers
  - Mensen die jobaanbiedingen weigeren
- Verbeter de elementen in het rekruteringsproces die resultaten opleveren die niet overeenstemmen met uw doelstellingen

- Vergelijk wat uw concurrenten en toppers inzake goede praktijken vrouwelijke sollicitanten bieden met uw eigen aanbod
- Beoordeel uw rekruteringsproces voortdurend om nieuwe drempels die zouden kunnen zijn opgedoken, te verwijderen.
- Vier uw vooruitgang en beloon de mensen die er verantwoordelijk voor zijn

# Conclusie

Als werkgevers, directeurs, lijnmanagers en rekruteerders moeten we onze verantwoordelijkheid nemen om ervoor te zorgen dat we samen met onze collega's aan kwaliteitsgedreven rekrutering doen met gelijke kansen voor vrouwen en mannen.

Elk bedrijf, elke manager en elke rekruteerder kan aan rekrutering met gelijke kansen doen.

Directeurs, HR-departementen, rekruteerders en lijnmanagers spelen een belangrijke rol om het vrouwonvriendelijke rekruteringsproces van hun bedrijf te veranderen in één dat vrouwen met open armen verwelkomt.

Maar uiteindelijk zijn het de rekruteerders en de lijnmanagers die ervoor moeten zorgen dat de selectieprocedure neutraal wordt. Het zijn zij die beslissen of vrouwen aangemoedigd zullen worden om te solliciteren, uitgenodigd zullen worden voor interviews, eerlijk beoordeeld zullen worden en ingehuurd op basis van hun competenties.

Dit boekje heeft u de business case voor gelijke kansen in sollicitatieprocedures gegeven. U kunt deze informatie zelf gebruiken en delen met collega's. In de bijlage zult u een stapsgewijze beschrijving vinden over hoe men te werk is gegaan. Tips voor vrouwvriendelijke praktijken zijn samengevat.

Nu is het aan u om de uitdaging aan te gaan. Uw bedrijf, uw afdeling en uw team hebben het talent van vrouwen nodig. Wat zult u doen om ze binnen te halen?

In de prestatiegerichte globale wereld waarin bedrijven tegenwoordig moeten werken, is neutrale rekrutering geen mogelijkheid, maar een must!



## Een uitgebreide samenvatting

- 57 1. Onderzoek naar de feiten
- 58 2. Leg doelstellingen vast
- 58 3. Beoordeel uw rekruteringsproces
- 58 4. Probeer meer vrouwen en vrouwengroepen te bereiken
- 58 5. Trek meer vrouwelijke sollicitanten aan
- 59 6. Interview en beoordeel vrouwen eerlijk
- 59 7. Verwijder gendervooroordelen uit de loonschalen
- 59 8. Beoordeel uw vooruitgang
- 61 9. Bijlage 1 : Methodologie





# Een uitgebreide samenvatting

## 1. Onderzoek naar de feiten

- Ga na hoeveel vrouwen in uw bedrijf werken en hoe dit aantal gespreid is over de verschillende functies, graden en bedrijfseenheden; vergelijk deze gegevens met die voor de mannen
- Vraag uw HR-manager naar de man-vrouwverhouding in de arbeidspool voor de jobs die binnen uw managementverantwoordelijkheid liggen
- Verzamel alle gegevens over het aantal vrouwen en mannen dat slaagt voor elk stadium van uw rekruteringsproces

## 2. Leg doelstellingen vast

- Leg doelstellingen vast om de man-vrouwverhouding te verbeteren op alle niveaus in uw bedrijf in functie van het talent dat beschikbaar is in de arbeidspool. Bepaal realistische tussentijdse doelstellingen voor een geleidelijke vooruitgang
- Ontwerp een controlesysteem dat aantoont waar en hoe vooruitgang wordt geboekt

## 3. Beoordeel uw rekruteringsproces

- Onderzoek alle stadia van uw rekruteringsproces om na te gaan waar de drempels voor vrouwen zich bevinden. Bekijk hoe deze drempels de mannen bevoordelen en de vrouwen benadelen. Laat het bedrijf een bepaalde persoon of een projectteam aansprakelijk maken voor elke drempel
- Aanvaard het idee dat vrouwen hebben van uw bedrijf. Vraag vrouwelijke studenten en professionals van alle leeftijden naar eerlijke feedback over de product- en jobadvertenties, de website en de vacaturesite van uw bedrijf en naar de reputatie die uw bedrijf heeft als werkgever voor vrouwen. Gebruik hun commentaar voor de verbetering van de reputatie die uw bedrijf bij vrouwen heeft

## 4. Probeer meer vrouwen en vrouwengroepen te bereiken

- Zoek naar manieren om meer vrouwen op de hoogte te brengen van uw vacatures: maak een bredere selectie van de media die u hiervoor gebruikt
- Mond-tot-mondreclame werkt heel goed. Geef een beloning aan personeelsleden die gekwalificeerde vrouwen voorstellen voor vacatures
- Leg contacten met professionele organisaties van vrouwen – spreek op hun conferenties en nodig hen uit voor de evenementen die uw bedrijf organiseert. Zend hen tweewekelijkse nieuwsbrieven met de lijst van relevante vacatures in uw bedrijf
- Leg contacten met universiteiten en scholen en stel werkervaringen, stageplaatsen en programma's voor de rekrutering van pas afgestudeerden voor waarin de helft vrouwen en de helft mannen worden aanvaard
- Selecteer vrouwelijke rolmodellen in uw bedrijf en stuur ze als afgevaardigden en interviewers naar universiteiten en scholen
- Steun beurzen voor vrouwen in vakgebieden waar zij ondervertegenwoordigd zijn

## 5. Trek meer vrouwelijke sollicitanten aan

- Zorg ervoor dat de functieomschrijvingen voor vacatures gericht zijn op de “vereiste” competenties en niet op de “plussen” zodat getalenteerde mensen met minder sectorspecifieke ervaring in aanmerking komen om te solliciteren
- Dring er bij searchbureaus en headhunters op aan dat ze ook gekwalificeerde vrouwen op hun kandidatenlijsten plaatsen voor elke vacature. Sluit alleen contracten af met de bureaus die uw verzoeken inwilligen
- Creëer een soort van databank met de cv's van goede vrouwelijke kandidaten aan wie de job uiteindelijk niet werd aangeboden tijdens de selectieprocedure voor een bepaalde vacature, zodat rekruteerders hen snel kunnen contacteren voor jobs die beter bij hun profiel passen
- Ga na wat uw concurrenten en topbedrijven inzake goede praktijken vrouwelijke sollicitanten aanbieden en ga na of u dat zelf ook kunt aanbieden

## 6. Interview en beoordeel vrouwen eerlijk

- Of een nieuwe werknemer in de waarden en cultuur van uw bedrijf past, is even belangrijk als het feit dat hij de nodige competenties heeft. Leer de rekruteerders de waarden van uw bedrijfscultuur kennen en vertel hen hoe zij de kandidaten hierop kunnen beoordelen
- Maak alle rekruteerders en lijnmanagers vertrouwd met de antidiscriminatiewetgeving en bepaal sancties voor wie die wet niet naleeft
- Laat iedereen die interviews afneemt en rekruteringsbeslissingen neemt een opleiding volgen in eerlijke selectie. Organiseer ook rollenspellen voor lijnmanagers om hen te trainen in competentiegerichte interviewtechnieken en om hen te leren vrouwelijke kandidaten goed te interviewen
- Gebruik het feit dat een man of een vrouw ouderschapsverlof heeft genomen nooit tegen hen. Vraag de sollicitanten naar de vaardigheden en de emotionele intelligentie die zij tijdens dit verlof hebben opgedaan
- Onderzoek de beoordelingsinstrumenten en de externe assessoren waarmee uw bedrijf werkt, om gendergerelateerde vooroordelen uit de vragen, oefeningen, rangschikings- en evaluatiesystemen te verwijderen. Zorg ervoor dat er evenveel vrouwen als mannen in de beoordelingsteams van de centra zitten

## 7. Verwijder gendervooroordelen uit de loonschalen

- Zorg ervoor dat de loonschaal van uw bedrijf vrouwen en mannen hetzelfde loon biedt voor hetzelfde werk
- Link het salaris aan de jobinhoud en niet aan de persoon die de job uitvoert. Ga na of vrouwen hetzelfde salaris krijgen als mannen

## 8. Beoordeel uw vooruitgang

- Controleer regelmatig de man-vrouwverhouding in de verschillende stadia van het rekruteringsproces, in de groep die de job aangeboden krijgt en de groep die de job aanvaardt. Als het groeiend aantal vrouwen niet overeenstemt met uw tussentijdse doelstellingen moet u de oorzaken zoeken en de problemen oplossen



## 9. Bijlage 1 : Methodologie

Om deze HR-toolkit over gelijke kansen in de rekrutering voor te bereiden, hebben we

- **Bekeken hoeveel vrouwen werken op elk functieniveau in het bedrijf** om te zien of de samenstelling van ons personeelsbestand overeenstemt met de man-vrouwverhouding op de arbeidsmarkt. Welke onderdelen van ons Talent Management Systeem konden we verbeteren?
- **De algemene en bedrijfsspecifieke business case voor neutrale rekrutering** opgesteld om de managers en alle werknemers die betrokken zijn bij het rekruteringsproces uit te leggen waarom het zo belangrijk is voor ons bedrijf om meer vrouwen te rekruteren voor alle niveaus in ons personeelsbestand. Uit de ervaring in heel veel bedrijven blijkt dat mensen die de business case begrijpen, meer bereid zijn hun eigen gedrag te herkennen en te veranderen
- **De stadia en de processen in het huidige rekruteringsysteem onderzocht.** We wilden alle drempels vinden die hinderlijk waren voor vrouwen en nagaan in welke stadia het aantal vrouwen disproportioneel daalde. Deze analyse is eenvoudiger als het aantal vrouwelijke en mannelijke sollicitanten na elk stadium in het proces wordt geteld
- **De managers, de rekruteerders en de rekruteringscoördinatoren geïnterviewd en getraind** om te begrijpen hoe het systeem en de processen in de praktijk werken en om hun opmerkingen en suggesties te horen. We vonden geen theoretische drempels in het rekruteringsproces en -systeem, dus wilden we nagaan hoe in elk stadium van het proces het aantal vrouwen die solliciteerden en geselecteerd werden voor de jobs, in de praktijk beperkt werd
- **De websites en advertenties die het bedrijf gebruikt om sollicitanten aan te trekken, bekeken** om na te gaan of ze vrouwelijke en mannelijke kandidaten op een gelijke manier aanspreken. Welke afbeeldingen en grafieken werden er gebruikt? Waar en hoe werden vrouwen afgebeeld op de sites en in de advertenties? Welke media werden gebruikt voor de advertentie-campagnes?

- **Gekwalificeerde externe vrouwelijke en mannelijke kandidaten gevraagd feedback te geven over de vacaturesite van het bedrijf** om de perceptie en de ervaringen van vrouwen te vergelijken met die van mannen. Hoe kwam de website over op vrouwen? Wat verhindert vrouwen om te solliciteren voor een job? Waarom keren vrouwen niet naar de website terug om jobmogelijkheden te zoeken? Waarom raden zij de vacaturesite niet aan hun vriendinnen?
- **Genetwerkt met “goede praktijk”-bedrijven om te leren uit hun ervaringen.** Wat hebben andere bedrijven gedaan dat wij ook kunnen doen of dat we kunnen aanpassen aan ons bedrijf? Om contacten te leggen om zo’n netwerk te creëren, is het aangeraden naar conferenties te gaan en lid te worden van bedrijfsraden voor diversiteit.
- **Headhunters geïnterviewd die erkend worden als leiders op het vlak van gelijke kansen in rekruteringsprocedures** om uit hun ervaring te leren. Zij weten wat bedrijven en headhunters kunnen bereiken op het vlak van het vinden en het rekruteren van gekwalificeerde vrouwen voor een hele reeks jobs. Hoe moeten we headhunters briefen? Wat kunnen we verwachten dat headhunters zullen doen om aan onze eisen te voldoen? Hoe kunnen we hen verantwoordelijk maken?
- **Een employer branding enquête besteld** om na te gaan wat belangrijk is voor potentiële sollicitanten. Hoe komen we over? Wat vinden pas afgestudeerde vrouwen en mannen en junior en senior managers belangrijk in hun keuze van een werkgever? Welke verschillen tussen vrouwen en mannen en tussen de leeftijdsgroepen hebben een invloed op onze strategie voor gelijke kansen in de rekrutering?
- **De relevante onderdelen van het recentste onderzoek naar de tevredenheid van werknemers herbekeken** en referentievragen geïntroduceerd over gelijke kansen en de relatie tussen het werk en het privéleven om de verwachtingen van ons eigen personeel beter te begrijpen en manieren te ontdekken om de processen te verbeteren.
- Alles wat we geleerd hebben gebundeld in **richtlijnen die stap voor stap verandering** brengen om onze kennis te delen met andere bedrijven





ESF: bijdragen tot de ontwikkeling van de werkgelegenheid door inzetbaarheid, ondernemerschap, aanpasbaarheid en gelijke kansen te bevorderen, en door te investeren in menselijke hulpbronnen.

**TOYOTA**