



Naar een diverse organisatie van de gemeente Arnhem

Verbeterruimte in gelijke kansen en inclusie van diverse medewerkers

Onderzoeksrapport

Februari 2019

Hans Siebers
Tilburg University
h.g.siebers@tilburguniversity.edu

Voorwoord

In 2018 is in samenwerking tussen Tilburg University (TiU) en de gemeente Arnhem een onderzoek verricht naar diversiteit in de personeelssamenstelling en personeelsstromen van de gemeente. Dit rapport doet verslag van het onderzoek en presenteert de resultaten ervan plus de erop gebaseerde aanbevelingen. Wil hier mijn grote dank uitspreken aan een ieder die het onderzoek mogelijk heeft gemaakt, zoals Arthur Verstegen, Paul Bosch, Désirée Veer, Cleide Argolo da Silva, Albert-Jan Matser, Wilco Liebrand en Margreet Hekman, en aan iedereen die onze vragen heeft beantwoord. De interviews zijn in een open en goede sfeer verlopen. Mijn dank gaat ook uit naar Marissa Koster voor haar bijdrage aan de dataverzameling en – analyse alsmede aan de studentassistenten die de interviewopnames hebben uitgewerkt.

Tilburg, 5 februari 2019.

Hans Siebers

Inleiding

Diversiteit is onvermijdelijk gezien de veranderende samenstelling van de arbeidsmarkt wat betreft mensen met verschillende afkomst, leeftijd en gender. Als organisaties daadwerkelijk openstaan voor diversiteit, zijn ze in staat om de beste mensen aan te trekken op de arbeidsmarkt en om hun kwaliteiten optimaal te benutten. Daarnaast vervullen publieke organisaties als gemeentes een voorbeeldfunctie ten aanzien van de arbeidsmarkt als geheel in het creëren van gelijke kansen voor sollicitanten en medewerkers met verschillende demografische kenmerken.

Dat gaat niet vanzelf. Er zijn weinig organisaties die de kansen van een divers personeelsbestand in termen van afkomst, leeftijd en gender optimaal weten te benutten. Het doel van het onderzoek bij de gemeente Arnhem was:

1. Het vaststellen van de verbeterruimte in de instroom en doorstroom van medewerkers met verschillende kenmerken in relatie tot te realiseren werkprocessen bij de gemeente.
2. Het vaststellen van de factoren die die verbeterruime bepalen bij de gemeente.
3. Het formuleren van doelgerichte en concrete aanbevelingen om die verbeterruimte daadwerkelijk te benutten bij de gemeente.

We hebben ons alleen op de gemeente Arnhem gericht, niet op degenen die werken of hebben gesolliciteerd bij de Connectie.

Definities

We hebben ons wat diversiteit betreft hoofdzakelijk gericht op afkomst, met een spin-off naar leeftijd en gender. Afkomst hebben we in lijn met de definities van het Centraal Bureau voor de Statistiek bepaald aan de hand van de geboorteplaats van beide ouders. Als die geboorteplaats van een van hen zich buiten Nederland bevindt, is er sprake van een persoon met een migratie-achtergrond. De geboorteplaats van de persoon zelf bepaalt of hij of zij een eerste dan wel tweede generatie migratie-achtergrond heeft. Wat die plaats betreft maakt het CBS een onderscheid tussen zogenaamde ‘westerse’ en ‘niet-westerse’ gebieden. Die laatste betreffen Latijns Amerika, de Cariben, Afrika, het Midden-Oosten en Azië, met uitzondering van Japan en Indonesië. Die laatste landen worden door het CBS tot de ‘westerse’ wereld gerekend. Wij hebben mensen met een Indische of Indonesische achtergrond echter meegenomen in de categorie ‘niet-westers’ omdat hun participatie op de arbeidsmarkt eerder te vergelijken is met ‘niet-westerse’ migranten dan met ‘westerse’ migranten. Leeftijd hebben we gemeten door respondenten naar hun geboortjaar te vragen. Gender hebben we bepaald aan de hand van hun antwoord op de vraag of ze man of vrouw zijn.

Als afhankelijke variabelen hebben we meegenomen:

1. Hun vertegenwoordiging bij degenen die solliciteren op vacatures van de gemeente.
2. Hun vertegenwoordiging bij degenen die worden aangenomen bij sollicitaties.
3. Hun vertegenwoordiging in het personeelsbestand van de gemeente.
4. Hun vertegenwoordiging in het functiegebouw van de gemeente.
5. Hun ervaring met inclusie.

Ad 1: Hier staat de vraag centraal of mensen met verschillende afkomst, leeftijd en gender evenredig vertegenwoordigd zijn bij werving, bij degenen die op vacatures van de gemeente solliciteren. Dat hebben we alleen kunnen meten, maar niet verklaren. We hebben geen vergelijking kunnen maken tussen degenen die wel of niet bij de gemeente solliciteren.

Ad 2: Bij selectie gaat het om de vraag of afkomst, leeftijd en gender verschil maken in de kansen als sollicitant om te worden aangenomen. Als dat verschil maakt, kunnen we op basis van vergaarde gegevens vaststellen door welke factoren dat verschil bepaald wordt.

Ad 3: Dan stelt zich de vraag of mensen met verschillende kenmerken evenredig vertegenwoordigd zijn bij degenen die bij en voor de gemeente werken. Hier hebben we zowel medewerkers meegenomen die in dienst zijn van de gemeente zelf als mensen die in een inhuurconstructie bij de gemeente werken, bij voorbeeld gedetacheerd door een detacheringsbureau of als uitzendkracht.

Ad 4: Vervolgens komt de vraag aan de orde waar degenen die werken bij de gemeente terug te vinden zijn in het functiegebouw. Zijn mensen met verschillende achtergronden evenredig verdeeld over de verschillende functieniveaus van de gemeente? Hier hebben we als uitgangspunt genomen dat functieniveaus corresponderen met salarisschalen. We hebben respondenten gevraagd naar hun salarisschaal en inhuurkrachten gevraagd met welke salarisschaal bij de gemeente hun werk overeenkomt.

Ad 5: Vertegenwoordiging betreft het sociologische vraagstuk van (on)gelijke kansen. Daarnaast gaat diversiteit ook over het sociaalpsychologische vraagstuk van inclusie, acceptatie en welbevinden. Zijn er wat dat betreft verschillen aanwezig zijn tussen mensen met verschillende kenmerken? Die hebben we gemeten aan de hand van de volgende items:

Inclusie psychologisch:

- Ik voel soms wel wat spanning naar collega's toe.*
- Mijn collega's en leidinggevendenden accepteren me echt wel zoals ik ben.
- Ik heb niet veel zelfvertrouwen in de omgang met collega's.*
- Ik voel me echt zelfverzekerd naar mijn collega's toe.
- Als ik leidinggevende zou worden, weet ik niet of collega's dat wel zouden accepteren.*
- Ik moet dubbel mijn best doen om dezelfde waardering te krijgen als andere collega's.*
- Ik stoer me wel eens aan mijn collega's.*
- Ik heb op het werk hier wel eens het gevoel gehad dat ik gediscrimineerd werd of onheus bejegend werd.*

Inclusie gedrag:

- Zelfstandig willen werken.*
- Ik ben vooral op mijn werk zelf gericht en minder op de omgang met anderen.*
- Sommige collega's vermijden contact met me.*
- Collega's maken wel eens grapjes of opmerkingen die ik niet leuk vind.*
- Ik stel aan mijn leidinggevende van de gemeente wel eens voor hoe we dingen anders of beter kunnen doen.
- In teamvergaderingen laat ik niet graag mijn mening horen.*
- Ik ben regelmatig proactief op mijn werk.
- Ik vind het lastig om collega's feedback te geven.*
- Ik vind het soms lastig om me te uiten op mijn werk.*

Items voorzien van een * zijn gespiegeld als indicator van inclusie. Benadrukt moet worden dat beide vraagstukken, zowel dat van gelijke kansen als dat van inclusie, van belang zijn voor diversiteit en dat ze in grote mate samenhangen. Aandacht voor het ene kan niet zonder aandacht voor het andere.

Voor de overige gehanteerde variabelen verwijs ik naar Tabel 1 (zie bijlagen).

Methoden

We hebben in 2018 de volgende methoden toegepast. Ten eerste hebben we interviews afgenomen om mogelijke relevante issues op het spoor te komen. Daartoe hebben we drie flankerende en oriënterende interviews afgenomen met onder andere enkele HR medewerkers en het hoofd van de HR afdeling. De hoofdmoot van deze eerste fase bestond uit het afnemen van 27 semigestructureerde *in-depth* interviews met:

- A. 16 medewerkers:
 - 10 mannen, 10 vrouwen.
 - Gemiddelde leeftijd 43,4 jaar.
 - 8 niet-migrant, 8 niet-westers migrant of Indonesische achtergrond.
- B. 4 supervisors.
- C. 6 sollicitanten:
 - 4 mannen, 2 vrouwen.
 - Gemiddelde leeftijd rond de 43,3 jaar.
 - 4 niet-migranten, 1 'westers' migrant en 1 'niet-westerse' migrant
- D. 2 selecteurs.

In de tweede fase zijn we nagegaan of deze bevindingen van de interviews representatief zijn voor de organisatie als geheel en voor de sollicitantenpopulatie. Ook hebben we daarin de mate van (on)gelijkheid en inclusie gemeten en de vraag beantwoord welke factoren die (on)gelijkheid en inclusie bepalen. Daartoe hebben we twee enquêtes uitgezet: een onder alle medewerkers en degenen die werken voor de gemeente, en een onder alle sollicitanten die sinds de zomer van 2018 bij de gemeente gesolliciteerd hebben.

Wat de medewerkersenquête betreft hebben 1290 medewerkers en inhuurkrachten de uitnodiging ontvangen om de digitale vragenlijst in te vullen. Dat hebben 458 van hen daadwerkelijk gedaan, oftewel 35,5 procent, in de volgende samenstelling:

- A. Gender: 45,2 procent mannen; 54,8 procent vrouwen.
- B. Afkomst:
 - i. Niet-migrant (402) 87,8 procent.
 - ii. Westers migrant (15) 3,3 procent.
 - iii. Niet-westers migrant (26) 5,7 procent.
 - iv. Indonesisch (15) 3,3 procent.
- C. Leeftijd: gemiddeld 48,3 jaar.
- D. Duur dienstverband: gemiddeld 15,2 jaar.

Daarnaast zijn 566 sollicitanten uitgenodigd via email om de sollicitantenenquête online in te vullen. Uiteindelijk hebben 167 ervan aan de uitnodiging gevolg gegeven en de enquête volledig ingevuld. Zij vertegenwoordigen een respons van 29,5 procent met als samenstelling:

- A. Gender: 71,9 procent mannen; 28,1 procent vrouwen.
- B. Afkomst:
 - a. Niet-migrant (142) 85,0 procent.

- b. Westers migrant (7) 4,2 procent.
 - c. Niet-westers migrant (13) 7,8 procent.
 - d. Indonesisch (5) 3,0 procent.
- C. Gemiddelde leeftijd: 45,7 jaar.

De bevindingen uit de interviews kunnen als indicatief worden beschouwd voor de betrokken populaties. De respons van beide enquêtes is naar behoren en de bevindingen ervan mogen als representatief worden beschouwd met een klein voorbehoud bij de sollicitanten vanwege de niet al te grote N.

In de data-analyse hebben we ons laten leiden door de gebruikelijke standaarden en methoden van kwalitatieve en kwantitatieve analyses. We hebben in hoofdzaak gebruikt gemaakt van lineaire regressie-analyses en van *structural equation modeling* waar een grote mate van precisie gewenst is. Het is in vrijwel alle gevallen gelukt om geconstateerde ongelijkheden volledig te kunnen verklaren, anders gezegd om de factoren te identificeren die die ongelijkheden bepalen. Dat heeft mede te maken met het feit dat we de vragenlijsten hebben laten ‘voeden’ door de bevindingen uit de interviews. De hieronder gepresenteerde conclusies zijn gebaseerd op meerdere soorten data die elkaar bevestigen, tenzij anders aangegeven.

Afkomst

1. Werving en afkomst

Het lukt de gemeente niet goed om mensen met een migratie-achtergrond te interesseren om te solliciteren op haar vacatures. Van de sollicitanten heeft 4,2 procent een ‘westerse’ migratie-achtergrond, 7,8 procent een ‘niet-westerse’ en 3,0 procent een Indonesische achtergrond. Voor de landelijke bevolking liggen deze percentages voor ‘westers’ plus Indonesisch op 10,1 procent en voor ‘niet-westers’ op 13,1 procent (opendata.cbs.nl). In de gemeente heeft 11,5 procent van de bevolking een ‘westerse’ (inclusief een Indonesische) migratie-achtergrond en 20,1 procent een ‘niet-westerse’ migratie-achtergrond (opendata.cbs.nl).

Voor mensen met een ‘westerse’ achtergrond zijn de lagere percentages nog niet zo vreemd omdat zij veelal hier naartoe komen met een contract op zak bij een bedrijf, waardoor ze minder actief hoeven te zijn op de arbeidsmarkt. Mensen met een ‘niet-westerse’ achtergrond zijn echter sterk ondervertegenwoordigd te midden van de sollicitanten. Hun percentage van 7,8 procent blijft achter bij het landelijk gemiddelde van 13,1 procent en zelfs fors achter bij de 20,1 procent van de stedelijke bevolking.

Tabel 2 (zie bijlagen) laat zien dat sollicitanten met een migratie-achtergrond significant meer behoefte hebben aan informatie in de advertentietekst over hun doorgroeimogelijkheden, de werksfeer en de baan zekerheid die de gemeente hen kan bieden. De 14 vacatureteksten die we bestudeerd hebben, gaven daar echter niet of nauwelijks uitsluitsel over. Hier ligt dus een mogelijkheid om vacatures bij de gemeente aantrekkelijker te maken voor mensen met een migratie-achtergrond door deze zaken in de werving sterker te benadrukken.

2. Selectie en afkomst

Op het eerste gezicht maakt afkomst geen verschil om aangenomen te worden bij sollicitaties. De berekening van de gebruikelijke ongelijkheid tussen sollicitanten zonder een migratie-achtergrond enerzijds en sollicitanten met een ‘niet-westerse’ of Indonesische achtergrond anderzijds laat zien dat die ongelijkheid niet significant is: een regressie-effect van $B = -0,062$, $p = 0,426$.

Als we echter corrigeren voor wie daadwerkelijk bij de gemeente is begonnen, voor de verwachting vooraf dat je de baan zult krijgen en voor aanvullende cursussen en trainingen hebben gevolgd, wordt de kans dat sollicitanten met een ‘niet-westerse’ of Indonesische achtergrond niet worden aangenomen wel significant ($p = 0,049$) en wel 14,6 procent (zie Tabel 3).

De kansen ten voordele van sollicitanten met een ‘niet-westerse’ of Indonesische migratie-achtergrond worden geheel en al gecompenseerd of geneutraliseerd door factoren die ten nadele van hen uitwerken (Tabel 4 en 5). Deze factoren samen reduceren het oorspronkelijke effect van -0,146 tot -0,012 en wordt daarmee sterk insignificant ($p = 0,864$). Dat betekent dat

we met die factoren de gehele ongelijkheid naar afkomst kunnen verklaren. Een van deze factoren, die een kleine bijdrage levert, is het feit dat meer sollicitanten zonder een migratie-achtergrond op vacatures solliciteren vanuit een positie als uitzendkracht bij de gemeente. Die positie vergroot hun kansen om te worden aangenomen. Zij zelf en hun werk zijn dan bekend bij de gemeente en dat werkt in hun voordeel.

Veruit de belangrijkste factor vormt echter de variabele Uitsluiting. Dat is een variabele die gemeten is door meerdere items (zie Tabel 1) die verwijzen naar ervaringen van afwijzing bij sollicitaties, van ervaren discriminatie bij het zoeken naar een baan, van miskenning van hun kwaliteiten op de arbeidsmarkt en van twijfel omtrent hun kansen op de arbeidsmarkt. Het gaat dus niet om factoren die legitiem verschil kunnen maken bij sollicitaties, zoals opleidingsniveau, mate van aansluiting van de opleiding, kwaliteit van opleiding, vaardigheid in het Nederlands of relevante (gemeentelijke) werkervaring. Deze legitieme werkgerelateerde variabelen spelen hier geen rol. Dat betekent dat we hier te maken hebben met op zijn minst een indirecte vorm van ongelijke behandeling.

De items die samen de variabele Uitsluiting vormen en verantwoordelijk zijn voor vrijwel de gehele ongelijkheid naar afkomst bij selectie, wijzen echter ook op meer directe vormen van ongelijke behandeling. Het vermoeden van discriminatie en onterechte afwijzing bij sollicitaties speelt hier een belangrijke rol. Ik onderstreep hier vermoeden, want ik kan op basis van onze gegevens niet vaststellen of dat daadwerkelijk het geval was in de ervaringen waar de respondenten naar verwijzen. Dat kunnen ze zelf veelal ook niet, omdat zeer waarschijnlijk selecteurs bij eerdere sollicitaties hen niet ronduit gezegd hebben dat ze afgewezen zijn vanwege hun afkomst. Dat vermoeden werpt echter zijn schaduw vooruit bij volgende sollicitaties. Het maakt betrokkenen onzeker, argwanend of afwachtend waardoor ze tijdens een volgend sollicitatiegesprek minder uit de verf komen, of leidt juist tot stoer of nonchalant gedrag als afweermechanisme. Al deze reactievormen ondermijnen hun kansen om te worden aangenomen. Hun negatieve ervaringen uit het verleden werken dus door als een soort bagage die ze meenemen naar de sollicitatieprocedure bij de gemeente. Niet iedereen slaagt erin die bagage af te schudden.

Uitsluiting slaat dus op ervaringen uit het verleden. Dat roept de vraag op of Uitsluiting niet ook van toepassing is op het sollicitatieproces bij de gemeente zelf. Vindt er ook discriminatie plaats in de sollicitatiegesprekken bij de gemeente zelf? Dat is moeilijk vast te stellen omdat je als onderzoeker niet in de diepere lagen van het bewustzijn en gedrag van selecteurs kunt afdalen, zo gezegd. In ieder geval kunnen we vaststellen dat het de gemeente niet lukt om die negatieve bagage uit het verleden van sollicitanten met een ‘niet-westerse’ of Indonesische achtergrond volledig te neutraliseren. Het lukt de gemeente niet om hen een dusdanige handreiking te geven en een dusdanige openheid te creëren bij sollicitatieprocedures dat de kwaliteiten van sollicitanten met een dergelijke achtergrond wél helder voor het voetlicht komen. In de interviews is duidelijk geworden dat dat te veel afhankelijk is van de toevallige goodwill van afzonderlijke selecteurs. Er is geen sprake van beleid dat ervoor zou zorgen dat er voldoende vertrouwen en welwillendheid wordt geschapen in het sollicitatiegesprek zodat sollicitanten met deze achtergrond hun reserves kunnen laten varen.

Het mechanisme dat er vooral voor zorgt dat sollicitanten met een ‘niet-westerse’ of Indonesische achtergrond slechter uit de verf komen bij een sollicitatiegesprek vormt het beoordelen van sollicitanten op hun vermeende persoonlijkheidskenmerken. Selecteurs beoordelen sollicitanten niet alleen op werkgerelateerde aspecten zoals hun expertise, vaardigheden en vermogen om in hun toekomstige functie goede resultaten te boeken, maar ook op de vraag of ze als persoon goed in de processen passen en of ze een goede match zullen vormen met het team of de spelers in het betrokken netwerk. Dat verkleint de kansen van sollicitanten met een ‘niet-westerse’ of Indonesische migratie-achtergrond op meerdere manieren.

Ten eerste concentreren zij zich vooral op het profileren van precies die werkgerelateerde aspecten, terwijl de selecteurs op zijn minst evenveel waarde hechten aan die vermeende persoonlijkheidskenmerken. Dat betekent een gedeeltelijke mismatch tussen de aspecten waarop betrokken sollicitanten met een ‘niet-westerse’ of Indonesische achtergrond zich concentreren en de aspecten waarop zij door selecteurs worden beoordeeld. Betrokken sollicitanten richten zich op die werkgerelateerde aspecten omdat die voor hen relatieve zekerheden vertegenwoordigen, hun vermeende persoonlijkheidskenmerken vormen voor hen een risico op discriminatie en afwijzing. Dat verklaart ook waarom ze in de vacaturetekst graag meer hadden gelezen over doorgroeimogelijkheden, de werksfeer en de baanzekerheid die de gemeente hen kan bieden. Ze hebben behoefte aan zekerheden gezien hun zwakkere positie op de arbeidsmarkt en risico op uitsluiting. Voor hen betekent het beoordelen op vermeende persoonlijkheidskenmerken echter het spelen op de man / vrouw in plaats van op de bal.

Ten tweede, sollicitanten met een ‘niet-westerse’ of Indonesische achtergrond weten hun vermeende persoonlijkheidskenmerken minder duidelijk te profileren. Als je onzeker bent over de vraag of voor jou vreemde selecteurs aan de andere kant van de tafel jou als persoon wel willen erkennen en accepteren, voel je je geremd om veel over jouw persoon los te laten of jezelf als persoon te profileren. Bij de gevraagde persoonlijkheidskenmerken gaat het meestal om sociale kenmerken, zoals of je een team player bent, of je communicatief bent, of je proactief bent etc. Om als zodanig uit de verf te kunnen komen, is vertrouwen nodig en dat vertrouwen is voor deze categorie sollicitanten niet vanzelfsprekend. Er is meer nodig om een sfeer van vertrouwen te creëren tijdens het sollicitatiegesprek.

Ten derde, selecteurs gaan daarbij sterk op hun gevoel af, hun eigen subjectieve beleving bij en interpretatie van betrokken sollicitanten. Dat opent de deur voor allerlei beeldvorming in de media en publieke opinie om hun gevoel en beleving te beïnvloeden. Dat risico is veel kleiner als selecteurs zich concentreren op bovengenoemde werkgerelateerde aspecten omdat die meer objectief vast te stellen zijn, bijvoorbeeld aan de hand van diploma's of werkgerelateerde werkervaring of het bespreken van cases uit het verleden. Bij het inschatten van vermeende persoonlijkheidskenmerken moeten de selecteurs het doen met hun eigen subjectieve interpretatie. Sommige selecteurs hanteren daarbij de *Insights* methode door mensen te labelen met kleuren. Die methode produceert echter vooral stigma's in plaats van betrouwbare inschattingen. Sollicitanten met een ‘niet-westerse’ of Indonesische achtergrond komen bij elke ‘kleur’ minder uit de verf. Het profileren van hun vermeende persoonlijkheid

in plaats van hun werkgerelateerde kwaliteiten brengt voor hen een risico op discriminatie met zich mee.

3. Vertegenwoordiging in het personeelsbestand en afkomst

Niet alleen zijn mensen met vooral een ‘niet-westerse’ migratie-achtergrond ondervertegenwoordigd bij de sollicitanten, dat geldt nog meer bij degenen die als medewerkers of als inhuurkrachten bij de gemeente werken. Mensen met een Indonesische of ‘westerse’ migratie-achtergrond vormen samen 6,6 procent van deze medewerkers, hun aandeel op de stedelijke bevolking is 11,5 procent (zie boven). Met hun 5,7 procent blijven vooral mensen met een ‘niet-westerse’ migratie-achtergrond achter bij hun aandeel op de gemeentelijke bevolking van 20,1 procent (opendata.cbs.nl). Dat kan het gevolg zijn van hun mindere kansen bij selectie (zie boven), maar ook van een mogelijk grotere uitstroom uit het personeelsbestand. Welk van die twee het meeste gewicht in de schaal legt, kunnen we op basis van onze gegevens niet vaststellen.

4. Vertegenwoordiging in het functiegebouw en afkomst

Dat roept de vraag op of medewerkers van of bij de gemeente ongelijk of evenredig verdeeld zijn over de hiërarchie aan functieniveaus. Zoals gezegd hebben we de functieniveaus gemeten naar de salarisschaal waarin men zich bevindt dan wel die correspondeert met de huidige functie als het om inhuurkrachten gaat. We hebben dus de salarisschaal als meeteenheid gebruikt, niet de periodiek. Nu is het wel zo dat salarisschaal niet altijd correspondeert met functieniveau. Het is mogelijk dat een medewerker al dan niet tijdelijk op een hoger of lager functieniveau feitelijk werkt dan de salarisschaal waarin hij of zij zit. In de enquête hebben we gevraagd naar de salarisschaal zelf. We hebben geen reden om aan te nemen dat de verschillen tussen functieniveau en salarisschaal bij medewerkers zonder een migratie-achtergrond anders zouden zijn dan bij medewerkers met een migratie-achtergrond. Dus maakt dat incidentele verschil tussen salarisschaal en functieniveau voor de vergelijking tussen medewerkers met verschillende achtergronden naar alle waarschijnlijkheid niets uit.

Tabel 6 laat zien dat de verschillen in inschaling naar afkomst fors zijn. Vooral de ongelijkheid tussen enerzijds medewerkers zonder een migratie-achtergrond en anderzijds medewerkers met een ‘niet-westerse’ migratie-achtergrond valt op: een gemiddelde ongelijkheid van anderhalve schaal. Medewerkers met een Indonesische achtergrond zitten daar ergens tussenin, terwijl medewerkers met een ‘westerse’ migratie-achtergrond in de buurt komen van hun collega’s zonder een migratie-achtergrond. Ik heb de ongelijkheid tussen enerzijds medewerkers zonder migratie-achtergrond en anderzijds medewerkers met een ‘niet-westerse’ migratie-achtergrond aan een nadere analyse onderworpen, waarbij ik medewerkers met een Indonesische achtergrond meegenomen heb bij de laatste categorie om voldoende aantallen respondenten te krijgen aan die kant van de vergelijking.

Die ongelijkheid tussen medewerkers met een ‘niet-westerse’ of Indonesische achtergrond enerzijds en hun collega’s zonder een migratie-achtergrond anderzijds bedraagt 1,190 schalen

($p = 0,000$). Dat betekent een ongelijkheid van bijna 1,2 schalen / functieniveaus ten nadele van de eersten. Dat vertaalt zich in een inkomensongelijkheid naar afkomst van gemiddeld rond de 650 euro per maand. Tabel 7 laat zien dat er ook factoren zijn die in het voordeel van collega's met een 'niet-westerse' of Indonesische achtergrond uitwerken:

- i. Zij halen hun motivatie minder uit gezellige omgang met collega's en meer uit het werk zelf.
- ii. Ze halen hun motivatie minder uit rustige sfeer op het werk en meer uit het werk zelf.
- iii. Ze zijn meer gemotiveerd om een loopbaan te ontwikkelen.

Die factoren hebben een positieve invloed op je inschaling. Bij invoering ervan in het analysemodel loopt de ongelijkheid naar afkomst zelfs op naar -1,409 ($p = 0,000$), oftewel bijna anderhalve schaal.

Tabel 8 en 9 doen verslag van het model dat deze ongelijkheid geheel en al weet te verklaren. Met invoering van de variabelen ervan slaat het effect van afkomst op salarisschaal zelfs om tot 0,471, maar is niet significant, $p = 0,136$. Deze variabelen ten nadele van medewerkers met een 'niet-westerse' of Indonesische migratie-achtergrond zijn:

- i. Hun lagere opleidingsniveau: 32,2 procent.
- ii. Ze doen vaker werk onder hun capaciteiten: 30,1 procent.
- iii. Ze hebben vaker te maken gehad met oorlog en geweld in hun land van herkomst: 18,7 procent.
- iv. Hun leidinggevende is meer bekend met hun werk: 8,5 procent.
- v. Er zijn meer vrouwen onder hen: 5,6 procent.
- vi. Voordat ze bij de gemeente kwamen werken, werkten ze vaker in preciaire arbeidsverhoudingen: 2,6 procent.
- vii. Het inkomensniveau van hun ouders is / was lager: 2,3 procent.

Van 32,2 procent van deze ongelijkheid kan gezegd worden dat die te wijten is aan factoren die ertoe mogen doen, in dit geval het lagere opleidingsniveau van medewerkers met een 'niet-westerse' of Indonesische achtergrond. Van de 18,7 procent die voortkomt uit het feit dat sommigen onder hen te maken hebben gehad met geweld of oorlog in het land van oorsprong valt te twisten of dat een kwestie van ongelijke behandeling is. Aan de ene kant is het geen werkgerelateerde factor, aan de andere kant is het voorstelbaar dat mensen die recentelijk met geweld of oorlog te maken hebben gehad, zoals vluchtelingen, tijd nodig hebben om hun leven hier op te bouwen alvorens aan loopbaanstappen toe te komen. Ook kan het zijn dat ze hun vrije tijd vooral besteden aan hun familieleden en vrienden daar en het bevorderen van hun lot in plaats van het realiseren van activiteiten die hun arbeidsmarktpositie kunnen verbeteren.

De overige helft van de ongelijkheid naar afkomst in salarisschaal is echter wel problematisch en vertegenwoordigt (indirecte) ongelijke behandeling. Het feit dat medewerkers met een 'niet-westerse' of Indonesische achtergrond vaker werk doen onder hun capaciteiten is, naast een minder goed aansluitende opleiding, vooral een kwestie van je werk zelfstandig doen, beoordeeld worden op de vraag of je wel sympathiek wordt gevonden in het team, minder

leuke taken krijgen toebedeeld en je huidige baan als opstap zien naar een betere baan. Dat betekent dat deze factor grotendeels van interne makelij is. Hetzelfde geldt voor het feit dat hun leidinggevende meer let op hun werk en dat dat samenhangt met een lager functieniveau. Van externe makelij is het feit dat ze vaker uit lagere sociaaleconomische verhoudingen komen en vaker vanuit een preciaire baan elders komen werken bij de gemeente. Beide werken in hun nadeel. Tot slot hebben ze 'last' van de factoren die ertoe leiden dat vrouwen bij de gemeente lager ingeschaald zijn (zie beneden) omdat er relatief meer vrouwen zijn te midden van de collega's met een 'niet-westerse' of Indonesische achtergrond.

We mogen hieruit concluderen dat op zijn minst de helft van de ongelijkheid naar afkomst in functieniveau te wijten is aan factoren die niet legitiem of werkgerelateerd zijn. Een deel ervan komt voort uit interne processen en tekorten in inclusie (zie beneden), en een ander deel ervan is van externe makelij. Wat dat laatste betreft is de gemeente kennelijk niet in staat om die invloeden geheel en al buiten de deur te houden.

5. Ervaren inclusie en afkomst

Op vrijwel alle inclusie-items (zie boven) scoren de medewerkers aan de goede kant van middelste waarde (drie), met uitzondering van het item 'Ik stoer me wel eens aan mijn collega's' waar het gemiddelde boven de drie ligt, te weten 3,44. Op ditzelfde item scoren medewerkers met een 'niet-westerse' of Indonesische achtergrond significant lager dan hun collega's zonder een migratie-achtergrond. Blijft staat dat ze op vier andere inclusie-items significant lager scoren (Tabel 10). Vooral het feit dat 10 van de 41 respondenten met een 'niet-westerse' of Indonesische achtergrond aangeven wel eens het gevoel te hebben gehad op het werk onheus bejegend of gediscrimineerd te zijn, is een reden tot zorg. De gemeente heeft haar huis wat betreft inclusie niet op orde.

Conclusies afkomst

1. Afkomst maakt verschil op alle onderzochte items ten nadele van vooral mensen met een 'niet-westerse' of Indonesische achtergrond. Ze zijn ondervertegenwoordigd binnen het personeelsbestand en in mindere mate ook bij degenen die solliciteren op vacatures van de gemeente. Ze hebben te maken met uitsluiting bij sollicitaties binnen en buiten de organisatie en als ze zijn aangenomen zijn ze terug te vinden op lagere functieniveaus in de organisatie. Ook scoren ze op een aantal inclusie-items lager dan hun collega's zonder een migratie-achtergrond.
2. Deze verschillen en ongelijkheid zijn zowel van externe als van interne makelij. Ze worden voor een deel meegenomen door de betrokkenen vanuit de arbeidsmarkt en de samenleving als ze naar de gemeente komen om te solliciteren of te werken. Voor een deel zijn ze ook van interne makelij. De nadruk die de gemeente bij selectie, beoordeling en ontwikkeling legt op vermeende persoonlijkheidskenmerken in plaats van op kennis, vaardigheden

en (potentiële) resultaten van het werk werkt nadrukkelijk negatief uit voor sollicitanten en medewerkers met een ‘niet-westerse’ of Indonesische migratie-achtergrond. De gemeente slaagt er zo niet in de negatieve beeldvorming over deze categorieën buiten de deur te houden.

3. Factoren die in het nadeel werken van sollicitanten met een ‘niet-westerse’ of Indonesische achtergrond zijn grotendeels niet legitiem. Dat wil zeggen dat ze geen relatie hebben met het werk dat gerealiseerd dient te worden. Ze zijn dus niet functioneel. Dat geldt helemaal voor hun ongelijke kansen om te worden aangenomen en voor op zijn minst de helft van hun lagere inschaling. Omdat ze disproportioneel negatief uitwerken voor deze categorie medewerkers met een ‘niet-westerse’ of Indonesische migratie-achtergrond is er dus sprake van directe of indirecte discriminatie.
4. De factoren die ten grondslag liggen aan de geconstateerde ongelijkheid en de verschillen in inclusie hangen sterk samen.

Leeftijd

1. Werving en leeftijd

De sollicitantenenquête laat zien dat de gemiddelde leeftijd van de sollicitanten 45,7 jaar is. Dat ligt in de buurt van het gemiddelde tussen het moment waarop mensen over het algemeen actief worden op de arbeidsmarkt na hun opleiding en het moment waarop zij met pensioen gaan. Dat is op zichzelf dus niet problematisch. Te vermelden is dat jongere sollicitanten graag wat meer hadden gelezen in de advertentietekst over doorgroeimogelijkheden bij de gemeente ($B = -0,022$, $p = 0,002$). Daarmee kan de gemeente haar advertenties aantrekkelijker maken voor jongere potentiële sollicitanten.

2. Selectie en leeftijd

Leeftijd speelt wel een duidelijke rol bij de keuze wie aangenomen wordt en wie niet. Jongere sollicitanten hebben een significant grotere kans om te worden aangenomen dan oudere kandidaten (regressie-effect van $B = -0,008$, $p = 0,000$). Dat effect stijgt naar $B = -0,010$, $p = 0,000$, als we in de analyse meenemen dat oudere sollicitanten vaker solliciteren vanuit een vaste baan bij de gemeente en minder behoefte hebben aan informatie over de manier waarop ze hun functie dienen in te vullen. Beide factoren vergroten hun kansen om te worden aangenomen (Tabel 11). Tien jaar leeftijdsverschil maakt tien procent verschil in de kans om te worden aangenomen ten nadele van oudere sollicitanten.

Daarnaast hebben we de factoren gevonden die deze ongelijkheid ten nadele van oudere sollicitanten geheel en al verklaren (Tabel 12 en 13). De invoering van deze factoren in de analyse leidt ertoe dat het effect van leeftijd op aangenomen worden gereduceerd wordt tot $B = -0,001$, een effect dat niet langer significant is ($p = 0,531$). Het gaat om de volgende factoren:

- i. Oudere sollicitanten solliciteren hebben vaker het vermoeden dat ze bij sollicitaties in het verleden gediscrimineerd zijn vanwege hun leeftijd: 37,5 procent.
- ii. Oudere sollicitanten hebben vaker aanvullende cursussen en trainingen moeten volgen, wellicht vanwege hun zwakkere arbeidsmarktpositie: 25 procent.
- iii. Jongere sollicitanten solliciteren vaker vanuit een positie als uitzendkracht bij de gemeente: 12,5 procent.
- iv. Jongere sollicitanten weten een meer gemotiveerde indruk achter te laten op de selecteurs: 12,5 procent.

Dit alles gecontroleerd voor de vraag of ze al dan niet elders zijn begonnen – jongeren die weliswaar aangenomen zijn, besluiten alsnog vaker om elders te beginnen – wat ook nog 12,5 procent verschil maakt. Van factor drie en vier is het maar de vraag of die werkgerelateerd zijn. Immers, als je kansen groter zijn omdat je solliciteert vanuit een positie als uitzendkracht

bij de gemeente, kan dat zijn omdat je hebt laten zien goed werk af te kunnen leveren. Het kan echter ook zijn dat dat komt omdat je als persoon bekend bent in de organisatie. Ook het maken van een meer gemotiveerde indruk betekent niet per se dat je ook gemotiveerder bent. Dus de vraag is of we hier te maken hebben met een werkgerelateerd verschil.

De belangrijkste twee factoren, die samen meer dan de helft van de ongelijke kansen naar leeftijd verklaren, zijn nadrukkelijk niet werkgerelateerd: het vermoeden van leeftijdsdiscriminatie bij eerdere sollicitaties en het hebben gevolgd van aanvullende cursussen en trainingen. Het feit dat dat laatste een negatieve relatie heeft met je kansen om te worden aangenomen, duidt erop dat het hier gaat om cursussen en trainingen die je hebt moeten volgen vanwege je lagere kansen op de arbeidsmarkt. Dergelijke cursussen werken kennelijk stigmatiserend uit voor oudere werkzoekenden. Let wel, evident werkgerelateerde factoren als opleidingsniveau en werkervaring spelen hier geen enkele rol.

Deze beide factoren plus de vierde factor zijn waarschijnlijk van externe makelij, maar de gemeente slaagt er kennelijk niet in om te voorkomen dat ze een rol spelen bij sollicitatieprocedures. Oudere sollicitanten hebben vaker het vermoeden van leeftijdsdiscriminatie en hebben een zwakkere arbeidsmarktpositie en lukt het daardoor minder goed om tijdens een sollicitatiegesprek goed uit de verf te komen. De derde factor is geheel en al van interne makelij.

3. Vertegenwoordiging in het personeelsbestand en leeftijd

Jongeren mogen de voorkeur genieten bij sollicitatieprocedures, ze overheersen het personeelsbestand van en bij de gemeente niet. De gemiddelde leeftijd van mensen die voor en bij de gemeente werken is 48,3 jaar. Dat betekent dat het personeelsbestand enigszins aan de oude kant is. Mensen blijven ook relatief lang werken bij de gemeente, de gemiddelde duur is 15,2 jaar.

4. Vertegenwoordiging in het functiegebouw en leeftijd

Waar jongeren meer kans maken om aangenomen te worden, zijn ze in het functiegebouw wel terug te vinden op lagere functieniveaus dan oudere medewerkers. Het regressie-effect van leeftijd op inschaling is $B = 0,055$, $p = 0,000$. Dat vertegenwoordigt een ongelijkheid in salaris van gemiddeld rond de 310 euro per maand per 10 jaar leeftijdsverschil. Tabel 14 laat zien dat er drie factoren zijn die ten voordele van jongere medewerkers uitwerken:

- i. Ze hebben gemiddeld een minder lang dienstverband.
- ii. Ze zijn meer carrièregericht.
- iii. Ze zijn optimistischer wat betreft hun arbeidsmarktpositie.

Deze drie factoren werken dus positief uit voor jongere medewerkers. Bij invoering van deze variabelen, stijgt de significante ongelijkheid naar leeftijd naar $B = 0,110$, $p = 0,000$. Dat betekent dat, gecorrigeerd voor deze factoren, ouderen een hoger functieniveau bekleden dan jongeren van 1,1 schalen per tien jaar leeftijdsverschil.

Dat voordeel voor oudere medewerkers wordt grotendeels verklaard door de volgende factoren (Tabel 15). Invoering ervan leidt tot het volledig verdwijnen van dat voordeel voor oudere medewerkers. Ze reduceren het effect van leeftijd op inschaling tot $B = 0,048$, $p = 0,000$, en verklaren daarmee 56,4 procent van de leeftijdsongelijkheid in inschaling. Het aantal factoren die ten nadele van jongere medewerkers uitwerken is relatief groot. De belangrijkste zijn:

- i. De mindere werkervaring van jongere medewerkers.
- ii. Jongeren stromen de organisatie minder vaak binnen vanuit een vaste baan.
- iii. Ouderen scoren hoger bij het focussen op een bepaalde rol in de organisatie.
- iv. Oudere medewerkers kennen meer mensen die hen kunnen helpen bij hun carrière.

Ook hier geldt dat de ongelijkheid maar voor een beperkt deel voortkomt uit verschillen in werkgerelateerde factoren als opleidingsniveau, werkervaring of taalvaardigheid. We hebben de factoren die voor of tegen jongere medewerkers uitwerken gecontroleerd voor alle generieke werkgerelateerde factoren en die verklaren de gevonden ongelijkheden maar in beperkte mate. Als je van jezelf vindt dat je goed werk aflevert, heeft dat zelfs een negatieve samenhang met je kansen op een hogere functie. Kortom, is er bij instroom sprake van ongelijke behandeling ten voordele van jongeren, in de organisatie zelf is er sprake van ongelijke behandeling ten voordele van oudere medewerkers. Let wel, de gevonden ongelijkheden komen niet voort uit anciënniteit.

De vraag of de factoren die ongelijkheid naar leeftijd in inschaling van interne of externe makelij zijn, is niet eenduidig te beantwoorden omdat we niet alle factoren hebben kunnen identificeren. De factoren die we wel hebben kunnen vaststellen (zie Tabel 15) tonen een mix van factoren die van buiten komen en factoren die de organisatie zelf in de hand heeft.

5. Ervaren inclusie en leeftijd

Zoals gezegd, op de meeste inclusie-items (zie boven) scoren medewerkers van de gemeente redelijk tot goed, maar leeftijd differentieert. Tabel 16 laat zien dat op 4 van de 17 gemeten inclusie-items, jongere medewerkers slechter scoren dan hun oudere collega's. Dat weerspiegelt de bovenstaande ongelijkheid in inschaling en functieniveau naar leeftijd.

Conclusies leeftijd

1. Er is niet of nauwelijks sprake van ongelijkheid naar leeftijd te midden van degenen die solliciteren op vacatures van de gemeente. Hetzelfde geldt, maar dan in wat mindere mate, voor degenen die bij of voor de gemeente werken. De gemiddelde leeftijd van de laatsten is wat aan de oude kant.
2. Er is wel sprake van ongelijkheid naar leeftijd, zowel wat betreft kansen om te worden aangenomen als bij inschaling en salarisschaal. Het voordeel bij het eerste gaat uit

naar jongeren en bij het laatste naar ouderen. Een sollicitant heeft 10 procent meer kans om te worden per tien jaar leeftijdsverschil dan een oudere sollicitant. Per tien jaar leeftijdsverschil is een oudere medewerker gemiddeld 1,1 salarisschalen hoger ingedeeld dan een jongere medewerker.

3. Dat laatste is geen kwestie van anciënniteit. Ook komen deze ongelijkheden maar zeer beperkt voort uit werkgerelateerde factoren. Dat betekent dat we te maken hebben met ongelijke behandeling naar leeftijd, in de ene keer in het voordeel en in de andere keer in het nadeel van jongere mensen.
4. De factoren die deze ongelijkheden bepalen zijn zowel van interne als van externe aard. De gemeente produceert deze factoren dus voor een deel zelf en voor een ander deel is de gemeente kennelijk niet in staat om ze effectief buiten de deur te houden.
5. Jongere medewerkers scoren slechter op 4 van de 17 gemeten inclusie-items. Ook hier hangen inclusie en ongelijkheid te midden van de medewerkers samen.

Gender

1. Werving en gender

Het aantal respondenten op de sollicitantenenquête is niet buitengewoon groot, dus enige deviatie kunnen we verwachten. Desalniettemin is het genderverschil in de populatie sollicitanten erg groot. Van hen is 71,9 procent man en slechts 28,1 procent vrouw. Het lukt de gemeente dus buitengewoon slecht om vrouwen te bewegen op haar vacatures te solliciteren. Er zijn geen genderverschillen gevonden in wat sollicitanten graag in de advertentietekst hadden willen lezen.

2. Selectie en gender

Over de kansen van mannelijke en vrouwelijke sollicitanten om te worden aangenomen kunnen we kort zijn. Er is in het geheel geen ongelijkheid gemeten naar gender om te worden aangenomen, ook niet als we factoren die ten voordele van mannen en factoren die ten voordele van vrouwen werken meenemen in het model. De gemeente lijkt op dit punt daadwerkelijk gelijke kansen naar gender te realiseren.

3. Vertegenwoordiging in het personeelsbestand en gender

Er mogen dan veel meer mannen solliciteren bij de gemeente dan vrouwen, in het personeelsbestand houden ze zich min of meer in evenwicht. Van degenen die bij en voor de gemeente werken is 45,2 procent man en 54,8 procent is vrouw. Vrouwen zijn hier zelfs licht in de meerderheid.

4. Vertegenwoordiging in het functiegebouw en gender

Mannen en vrouwen mogen elkaar in evenwicht houden wat betreft hun kansen om te worden aangenomen, in de organisatie zelf is er sprake van een duidelijk nadeel voor vrouwen. Ze zijn 0,510 schalen ($p = 0,014$) lager ingeschaald dan hun mannelijke collega's. Dat effect vertegenwoordigt een gemiddelde ongelijkheid in salaris van rond de 310 euro per maand. Dat effect loopt zelfs op tot 0,886 schalen ($p = 0,000$), als we factoren meenemen die gunstig uitwerken voor vrouwelijke medewerkers (Tabel 17):

- i. De hogere klaspositie van hun ouders (inkomen en opleiding).
- ii. Hun hogere carrièregerichtheid.
- iii. Ze solliciteren vaker.
- iv. Ze worden minder aangesproken door collega's over thema's uit de media.
- v. Ze ervaren minder steun vanwege het diversiteitsbeleid van de gemeente.

- vi. Ze halen minder motivatie uit de rustige werksfeer bij de gemeente.
- vii. Ze hechten minder belang aan de gemeente als goede werkgever.
- viii. Ze doen hun werk liever samen met anderen.

Die ongelijkheid wordt grotendeels verklaard door onderstaande factoren (Tabel 18 en 19). De invoering ervan in de analyse laat het effect van geslacht op salarisschaal dalen van -0,510 naar -0,014, $p = 0,928$. Daarmee wordt een effectverschil van 0,496 verklaart. Het totale effect is echter 0,886, dus het verklaarde effect bedraagt $0,496 / 0,886 \times 100 = 56$ procent. We zijn niet alle factoren op het spoor gekomen die genderongelijkheid in inschaling of functieniveau verklaren. Dat betekent dat de percentages in Tabel 19 gelezen moeten worden als percentage van dit percentage. Dus de eerste factor ervan, in deeltijd werken, verklaart $56 / 100 \times 37 = 20,7$ procent. Het gaat om de volgende belangrijkste factoren:

- i. Vrouwen werken vaker in deeltijd en maken daardoor minder kans op een hogere functie: 20,7 procent.
- ii. Vrouwelijke medewerkers zijn gemiddeld jonger: 14,4 procent.
- iii. Vrouwelijke medewerkers beschikken minder over contacten die hen aan een betere baan kunnen helpen: 5,7 procent.
- iv. Vrouwelijke medewerkers hebben gemiddeld een lager opleidingsniveau: 4 procent.
- v. Voorafgaand aan hun werk bij de gemeente hebben vrouwen vaker als uitzendkracht of gedetacheerde elders gewerkt: 2,9 procent.

De vraag of het werken in deeltijd een werkgerelateerd argument is om vrouwen minder kans te geven op een hogere functie staat open voor discussie. Voor het overige wordt slechts 7,2 procent van de lagere salarisschaal van vrouwelijke medewerkers verklaard door direct werkgerelateerde factoren als opleidingsniveau nu en op het moment waarop medewerkers zijn komen werken bij de gemeente, relevante werkervaring en het doen van suggesties aan leidinggevend over hoe zaken beter of anders kunnen worden aangepakt. Alle andere mogelijke werkgerelateerde factoren spelen geen rol bij deze genderongelijkheid. Dat betekent dat het grootste deel van deze genderongelijkheid in inschaling voortkomt uit factoren die er niet toe zouden mogen doen. Bij leeftijd moet hierbij bedacht worden dat het om leeftijd zelf gaat en niet om duur dienstverband. Het is dus geen kwestie van anciënniteit.

Omdat gevonden factoren maar 56 procent van deze genderongelijkheid verklaren, kan niet met zekerheid worden gezegd of ze vanuit de samenleving de organisatie in worden meegenomen of dat ze door de organisatie zelf gecreëerd worden. In ieder geval kan worden gezegd dat, voor zover het om externe factoren gaat, de gemeente en niet in slaagt ze buiten de deur te houden. Bekeken zou kunnen worden in hoeverre het werken in deeltijd door vrouwen een kwestie is van expliciete wil of dat hen schort aan voldoende kinderopvang om voltijds te werken.

5. Ervaren inclusie en gender

Ook wat betreft inclusie maakt gender verschil. Op 3 van de 17 inclusie-items scoren vrouwelijke medewerkers slechter dan hun mannelijke collega's (Tabel 20). Op slechts één item, contactvermijding door collega's, scoren vrouwen beter.

Conclusies gender:

1. Mannen en vrouwen zijn evenredig vertegenwoordigd bij de medewerkers, maar vrouwen zijn sterk ondervertegenwoordigd bij degenen die op vacatures van de gemeente solliciteren.
2. Vrouwelijke sollicitanten maken evenveel kans om te worden aangenomen als mannelijke sollicitanten. Vrouwelijke medewerkers, daarentegen, zijn gemiddeld op significant lagere functieniveaus en in significant lagere salarisschalen te vinden dan hun mannelijke collega's. Die ongelijkheid komt grotendeels voort uit factoren die als zodanig niets met het werk zelf te maken hebben.
3. Een deel van de factoren is van externe en een deel van interne makelij. Het is van belang om na te gaan waarom vrouwelijke medewerkers minder verticale mobiliteit vertonen: ligt dat aan gebrek aan voorzieningen als kinderopvang of is dat een kwestie van voorkeuren van betrokken vrouwen zelf?
4. Ook wat betreft gender is er een samenhang tussen de mate van gelijke kansen in de organisatie en de mate van inclusie. Op een aantal punten scoren vrouwelijke medewerkers slechter op inclusie-items.

Algehele conclusies

1. De gemeente weet mensen met een ‘niet-westerse’ of Indonesische achtergrond alsmede vrouwen in de werving slecht te bereiken of te bewegen op haar vacatures te solliciteren. Leeftijd maakt in de werving geen verschil.
2. Er is sprake van ongelijke kansen om te worden aangenomen naar afkomst en leeftijd ten nadele van sollicitanten met een ‘niet-westerse’ of Indonesische achtergrond alsmede oudere sollicitanten. Gender maakt in de selectie van sollicitanten geen verschil. Die ongelijkheid naar afkomst en leeftijd wordt voor het overgrote deel veroorzaakt door factoren die geen verband houden met het werk of de functie zelf. Dat betekent dat we te maken hebben met op zijn minst indirecte vormen van discriminatie aan de poort naar afkomst en leeftijd.
3. Deze factoren zijn gedeeltelijk van interne en gedeeltelijk van externe makelij. Dat betekent dat ze voor een deel bestaan uit invloeden uit de samenleving. Ook wat betreft de externe factoren moet echter vastgesteld worden dat de gemeente er kennelijk niet in slaagt ze buiten de sollicitatieprocedures en –gesprekken te houden.
4. Leeftijd en gender maken geen verschil wat betreft vertegenwoordiging in het personeelsbestand. Mannen en vrouwen, en jongeren en ouderen, zijn evenredig verdeeld onder de mensen die bij en voor de gemeente werken. Dat geldt niet voor mensen met een ‘niet-westerse’ of Indonesische achtergrond. Zij zijn sterk ondervertegenwoordigd.
5. De gemeentelijke organisatie is gesegregeerd naar afkomst, leeftijd en gender. Dat wil zeggen dat medewerkers met een ‘niet-westerse’ of Indonesische achtergrond, jongere en vrouwelijke medewerkers gemiddeld op lagere functieniveaus en in lagere salarisschalen te vinden zijn dan hun collega’s zonder een migratie-achtergrond, hun oudere en mannelijke collega’s.
6. Die ongelijkheid is grotendeels te wijten aan factoren die niet werkgerelateerd of functioneel zijn voor het werk. Dat betekent dat er sprake is van ongelijke behandeling binnen de organisatie zelf naar afkomst, leeftijd en gender. Deze factoren zijn gedeeltelijk van interne en gedeeltelijk van externe aard. Op zijn minst de helft van de factoren die ongelijkheid naar afkomst in functieniveau bepalen is van interne aard. Wat betreft de factoren die deze ongelijkheid naar leeftijd en afkomst bepalen moet ik wat voorzichtiger zijn want heb niet alle factoren kunnen vaststellen. In ieder geval lukt het de gemeente niet om externe factoren ook hier geheel en al buiten de deur te houden.
7. Ook ervaren inclusie bij de medewerkers is voor verbetering vatbaar. Die verbeterruimte hangt samen met de geconstateerde segregatie.

Duiding

1. Racisme, seksisme of *ageism*?

Hoe dienen deze bevindingen geduid te worden? Allereerst, de geconstateerde ongelijke kansen, bijvoorbeeld om aangenomen te worden of om toegang te krijgen tot een hoger functieniveau, zijn significant en substantieel. Ze zijn echter niet van dien aard en omvang dat gesproken kan worden van racisme in het geval van afkomst of seksisme in het geval van gender of *ageism* in het geval van leeftijd. Als er daarvan sprake zou zijn, zouden de ongelijkheden veel groter moeten zijn. Racisme-, seksisme-, of *ageism*theorieën zijn niet in staat deze significante maar beperkte ongelijkheden te duiden of te verklaren. Voor dergelijke nuances is geen plaats in dergelijke verklaringen.

Er is op veel punten sprake van ongelijke behandeling of discriminatie naar afkomst, leeftijd en gender. Dat wil echter nog niet zeggen dat er ook sprake zou zijn van *directe* discriminatie in de zin van stelselmatig discriminatoir gedrag van bijvoorbeeld selecteurs of leidinggevendenden of collega's. De ongelijke scores qua inclusie in het algemeen en specifiek ten aanzien van ervaren discriminatie en onheuse bejegening ten nadele van medewerkers met een 'niet-westerse' of Indonesische migratie-achtergrond vormen zeker reden tot zorg. De gevonden ongelijkheden naar afkomst, leeftijd en geslacht en de eraan gekoppelde ervaringen zijn echter vooral te herleiden tot indirecte mechanismes van benadeling.

Om een voorbeeld te geven, vanwege hun zwakkere arbeidsmarktpositie én hun onzekerheid ten aanzien van de vraag of ze wel erkend en geaccepteerd zullen worden is het voor sollicitanten met een 'niet-westerse' of Indonesische migratie-achtergrond moeilijker om uit de verf te komen als personen die energiek, enthousiast en gemotiveerd zijn. Ook zal het voor selecteurs moeilijker zijn, gezien de beeldvorming in de media, om het enthousiasme, de energie en de motivatie van deze sollicitanten te herkennen. De zwakkere positie op de arbeidsmarkt van sollicitanten met een 'niet-westerse' of Indonesische migratie-achtergrond, hun onzekerheid ten aanzien van acceptatie en erkenning én de negatieve beeldvorming in de media komen hier samen. Het toetsen van en selecteren op persoonlijkheidscriteria maakt die samenkomst mogelijk en vormt zo een mechanisme dat nadelig uitwerkt voor deze categorie van sollicitanten én het is maar zeer de vraag of dergelijke criteria relevant zijn voor het te verrichten werk. Dus is er sprake van indirecte behandeling vanwege het hanteren van dergelijke selectiecriteria. Uitsluiting vormt zo vooral een *collateral damage* van de gekozen benadering van selectie en beoordeling.

Dat is wat anders dan statistische discriminatie waarbij selecteurs mensen met bepaalde achtergronden niet aannemen omdat de selecteurs het vermoeden hebben dat mensen met dergelijke achtergronden mindere werkgerelateerde kwaliteiten zouden vertegenwoordigen. Het gaat hier immers maar zeer beperkt om het selecteren op werkgerelateerde kwaliteiten. Dat is ook wat anders dan *taste based*, bewust of onderbewust gedreven vormen van directe discriminatie waarbij selecteurs mensen met een bepaalde afkomst afwijzen vanwege die afkomst zelf. Als dat het geval zou zijn, zouden sollicitanten met een 'niet-westerse' of Indonesische achtergrond überhaupt geen kans maken om te worden aangenomen. Een

substantieel deel van hen wordt echter wel terdege aangenomen, alleen minder dan niet-migranten.

De bevindingen van dit rapport mogen dus niet gelezen worden als bewijs voor racisme, seksisme of *ageism*, noch als bewijs voor direct discriminatoir gedrag.

2. Helicopterview

De gevonden ongelijkheden en verschillen naar afkomst, leeftijd en gender zijn niet van dien aard of omvang dat gesproken kan worden van verharde posities van machtsongelijkheid die alleen met geforceerde middelen doorbroken kunnen worden. Dat betekent dat er geen aanleiding is om over te gaan tot voorkeursbeleid of quota, waarbij je mensen met een ‘niet-westerse’ of Indonesische afkomst of ouderen aan de poort en jongere vrouwen met een dergelijke afkomst op de werkvloer voorrang zou geven bij besluiten over respectievelijk wie je aanneemt of wie je bevordert. Als daar geen aanleiding toe is, is dergelijk beleid sterk af te raden vanwege de potentiële negatieve bijwerkingen ervan. Dergelijk beleid leidt er vrijwel onvermijdelijk toe dat degenen die ervan ‘profiteren’ door anderen worden gezien als onvoldoende competent of gekwalificeerd. Het richt de aandacht juist op hun afkomst, leeftijd of gender, terwijl erkenning in eerste instantie moet plaatsvinden op basis van hun professionele kwaliteiten. Voorkeursbeleid roept al snel juist die processen van stigmatisering op die je wilt tegengaan.

Vraagstukken van gelijkheid / ongelijkheid en van inclusie / exclusie hangen nadrukkelijk samen. Waar gelijke kansen nog onvoldoende kunnen worden geboden, ligt het voor de hand dat degenen die daarvan het nadeel ondervinden zich weinig ingesloten voelen. Andersom speelt alleen al de onzekerheid met betrekking tot acceptatie voor bijvoorbeeld mensen met een ‘niet-westerse’ migratie-achtergrond een belangrijke rol bij het feit dat ze minder erin slagen hun persoonlijke kwaliteiten, zoals enthousiasme en motivatie, uit de verf te laten komen tijdens een sollicitatiegesprek. Dat vermindert hun kansen om te worden aangenomen.

De belangrijkste externe factoren die vraagstukken van gelijkheid en inclusie in sollicitatieprocessen, alledaagse interacties en in promotie- en ontwikkelingsbesluiten weten te beïnvloeden zijn zwakkere arbeidsmarktpositie, onzekerheid met betrekking tot acceptatie en erkenning en negatieve beeldvorming vanuit de media. Het belangrijkste mechanisme dat ervoor zorgt dat deze factoren de kans krijgen om actief te worden bij deze interne processen vormt de focus op persoonlijkheidskenmerken. Selecteurs en supervisors beoordelen respectievelijk sollicitanten en medewerkers niet alleen op werkgerelateerde criteria, maar ook op hoe zij overkomen als persoon, welke persoonlijke indruk zij maken. Zij waarderen het bijvoorbeeld nadrukkelijk als een sollicitant of een medewerker enthousiast, energiek of gemotiveerd overkomt. Bij sollicitaties en beoordeling speelt een belangrijke rol hoe een sollicitant of medewerker als persoon al dan niet zou passen in de werkprocessen en ‘in de smaak’ valt. Hierbij wordt de *Insights* methode gehanteerd.

Die aandacht voor persoonlijkheidskenmerken is zeer problematisch. Hierboven is al aangegeven waarom die aandacht negatief uitwerkt voor sollicitanten met een ‘niet-westerse’

of Indonesische achtergrond. Vergelijkbare mechanismen van ongelijkheid zien we bij leeftijd en gender. Bovendien moet de meer fundamentele vraag gesteld worden waarom je als organisatie überhaupt vermeende persoonlijkheidskenmerken onder de loep zou nemen bij selectie en beoordeling. Om enkele voorbeelden te geven, gaat de organisatie er beter van functioneren en weet een medewerker betere resultaten voor de burgers in de gemeente te realiseren als hij of zij een enthousiaste indruk maakt? Stelt een burger het op prijs als hij of zij geholpen wordt door een medewerker van de gemeente als hij of zij energiek is? Is het niet veel belangrijker dat de medewerker de gewenste dienst op een correcte of professionele manier weet te leveren? Laat de gemeente zich hier niet te veel leiden door een logica die wellicht eerder past bij commerciële dienstverlening dan bij een overheidsorganisatie? In de gesprekken die we gevoerd hebben kwamen geen duidelijke antwoorden op deze vragen naar voren.

Ten tweede is het maar zeer de vraag wat de voorspellende waarde is van een beoordeling van een sollicitant op dienst persoonlijkheidskenmerken voor zijn of haar toekomstige functioneren in de organisatie en naar de burgers toe. Mensen hebben geen kernmerken op zich, maar altijd in relatie tot hun omgeving. Wat zegt hun optreden tijdens een sollicitatiegesprek dan voor hun functioneren in de daadwerkelijke werksetting? Zelfs als zou er iets bestaan als een relatief stabiel persoonlijkheidskenmerk, dan nog is het maar zeer de vraag of je daar enig zicht op kunt krijgen tijdens een sollicitatiegesprek. Een persoonlijkheidstest is nauwelijks een alternatief gezien de problematische validiteit van dergelijke testen. Kortom, het toetsen op vermeende persoonlijkheidskenmerken is zinloos, zowel wat betreft validiteit van het toetsen zelf als wat betreft de voorspellende waarde van het gedrag dat je graag zou willen zien dat een toekomstige medewerker dient te vertonen.

Ten derde zijn er goede redenen de *scope of control* van sollicitanten en vooral ook van medewerkers zo beperkt mogelijk te houden. Naarmate mensen meer effectieve controle en zeggenschap krijgen over hun werk en over zichzelf, vergroot dat hun arbeidstevredenheid en *well-being*. Dus is het de vraag of het wel verstandig is om sollicitanten en medewerkers op wat anders te controleren en te beoordelen dan datgene wat strikt noodzakelijk is vanuit de logica van het werk: de kwaliteit en de kwantiteit van het werk dat zij verrichten naar burgers toe of naar interne stakeholders toe enerzijds en anderzijds hun rol in en bijdrage aan de processen van de organisatie. Deze beide indicatoren van hun werk zijn direct afhankelijk van wat zij kunnen en kennen, van hun *hard skills*, kennis en expertise.

Vooraf wat betreft de kwaliteit van het werk en de processen waarin mensen werken is hun gedrag van belang. Wat je wilt bereiken door mensen te controleren of ze wel een *team player* zijn of communicatief zijn is ervoor te zorgen dat zij functioneren in samenwerking en communicatie met anderen. Die samenwerking en communicatie zijn echter uit de aard der zaak sociale processen en dus vooral afhankelijk van de condities en voorwaarden waarbinnen mensen werken. Bijvoorbeeld de vraag of er goed wordt samengewerkt is veel meer afhankelijk van de arbeidsvoorwaarden en de organisatie van het werk zelf dan van iets als persoonlijkheidskenmerken van de afzonderlijke medewerkers. Het is dus niet terecht om de verantwoordelijkheid voor samenwerking en communicatie eenzijdig op de schouders te leggen van individuele sollicitanten of medewerkers. Enthousiasme en motivatie zijn eerder

het gevolg van goede arbeidsverhoudingen, interessante taken, goede collegiale verhoudingen, goede organisatie van het werk en terughoudendheid in het controleren van sollicitanten en medewerkers dan van wat mogelijk hun eigen persoonlijke eigenschappen zouden kunnen zijn. Het is dus maar zeer de vraag of je als organisatie niet meer verliest dan dat je wint als je sollicitanten en medewerkers controleert op wat ze zijn in plaats van wat ze kennen en kunnen.

Er zijn dus goede redenen om vanuit de doelmatigheid van selectie, beoordeling en ontwikkeling af te zien van controle op persoonlijkheidskenmerken. Tegelijk hebben we gevonden dat die controle de belangrijkste manier is waarop negatieve factoren uit de omgeving operationeel kunnen worden in de organisatie met de negatieve gevolgen van dien in de vorm van ongelijke behandeling en suboptimale inclusie. Dan maakt een synergie mogelijk tussen het bevorderen van de doelmatigheid van de organisatie én het bevorderen van gelijke kansen en inclusie. Door middel van het eerste open je de organisatie voor diversiteit zodat mensen met verschillende kenmerken op een natuurlijke wijze hun weg weten te vinden naar functies binnen de organisatie - ook de hogere functies daarbinnen - op basis van hun functiegerelateerde kennis en vaardigheden in plaats van hun persoonlijke kenmerken waaronder afkomst, leeftijd en gender. Het spelen op de bal is hierbij veel doelmatiger dan het spelen op de persoon.

Aanbevelingen

Op basis van de bevindingen en de duiding ervan kunnen de volgende aanbevelingen worden geformuleerd:

1. Controleer medewerkers en sollicitanten vooral op hun vermogen om goede resultaten te behalen in hun werk, kwalitatief en kwantitatief, en om een goede bijdrage te leveren aan de processen van de organisatie met het gewenste gedrag. Bij medewerkers gaat het dan om hun *past performance*, bij sollicitanten en in het kader van ontwikkeling gaat het dan om het vermogen om die bijdrage te leveren in de toekomst. Het is onnodig en niet valide om medewerkers en sollicitanten te beoordelen op de vraag of ze wel in het team of proces zouden passen of welke indruk ze maken anders dan wat van een representatieve of professionele medewerker van de gemeente mag worden verwacht.
2. Pas methoden toe die een zo goed mogelijk beeld geven van wat medewerkers kunnen en weten en van de (potentiële) resultaten die ze in hun werk (gaan) boeken. Voor medewerkers betekent dat het registreren van hun resultaten en gedrag en dat als basis hanteren voor besluiten over promotie en talent spotting. Wat sollicitaties betreft hebben andere organisaties goede ervaringen opgedaan met casuïstiek: het voorleggen van een casus uit de werkpraktijk aan de sollicitant. Dan vraag je hem of haar daar een presentatie over te geven om duidelijk te maken hoe de kandidaat de casus denkt om te zetten in resultaten en welk gedrag hij of zij daarbij zal vertonen. Aan de hand van de presentatie en vragen van de selecteurs kan zo een goed beeld worden verkregen van wat de kandidaat kan en weet. Andere organisaties laten een selectie van sollicitanten een halve dag of een dag meelopen zodat ze kunnen laten zien welke relevante expertise en vaardigheden ze in huis hebben. Het laten deelnemen van vacaturehouders en leidinggevendenden aan de training *Selecteren zonder Vooroordelen* van het College voor de Rechten van de Mens is daarbij sterk aan te bevelen.
3. Formaliseer sollicitatie- en beoordelingsprocedures zodat beoordelingscriteria helder zijn en expliciet wordt gemaakt wat hun relatie is met het te verrichten werk. Een dergelijke formalisering maakt de processen ook transparant en controleerbaar. Zo verklein je de kans dat persoonlijke indrukken en voorkeuren een rol kunnen spelen bij besluitvorming.
4. Zorg tijdens sollicitatiegesprekken voor een open en vertrouwde sfeer zodat mensen met een negatieve ‘bagage’ vanuit vorige ervaringen op de arbeidsmarkt hun schroom afleggen en uitgenodigd worden om een actieve rol te spelen. Dat kun je doen door mensen daartoe expliciet uit te nodigen en hen letterlijk en figuurlijk een handreiking te bieden.
5. Schrap het hanteren van stigmatiserende methodes als de *Insights* methode. Gezien de gewenste nadruk op wat mensen kennen en kunnen in plaats van wat ze zijn, heeft een dergelijke methode geen zin. Door deze methode niet langer te hanteren, voorkom je ook dat ze nog langer een stigmatiserend effect kan hebben op medewerkers in de organisatie.
6. Mocht je als organisatie besluiten om desalniettemin medewerkers en sollicitanten te beoordelen op een zo beperkt mogelijke set aan set aan

persoonlijkheidskenmerken, maak dat dan duidelijk aan medewerkers en sollicitanten voordat ze beoordeeld en geselecteerd worden. Dan kunnen zij zich daarop voorbereiden. Ook is het van belang om de focus hier vooral te richten op het soort van gedrag dat je wenst te zien en instrumenten te hanteren die daar zicht op geven. Of een persoon 'uitstraling' heeft of iets dergelijks is niet van belang, leidt af van waar het over moet gaan en zet de deur open voor ongelijke behandeling.

7. Zoek aansluiting bij mensen met een 'niet-westerse' of Indonesische migratie-achtergrond en bij vrouwen op de arbeidsmarkt om hen te interesseren voor vacatures bij de gemeente. Profileer daarbij juist die aspecten die voor hen belangrijk zijn, zoals arbeidszekerheid of loopbaanmogelijkheden. Uit de interviews is gebleken dat selecteurs een dergelijke motivatie niet weten te waarderen, terwijl dat juist belangrijke voorwaarden zijn voor medewerkers om een actieve rol te spelen in de processen van de gemeente. Deze aandacht voor doelgroepen dient dan wel te stoppen op het moment dat er geselecteerd of beoordeeld wordt. Daar geldt dat het controleren op alleen werkgerelateerde factoren als vanzelf de organisatie opent voor diversiteit. Doelgroepenbeleid werkt dan vooral averechts.

Tabellen

Tabel 1. Operationalisering van variabelen

<u>Variabele</u>	<u>Operationalisering</u>	<u>Cronbach's α</u>
Afkomst	Niet-migrant = 1, 'niet-westers' en Indonesisch = 2	
Geslacht / gender	Mijn geslacht is: () man = 1 () vrouw = 2	
Elders begonnen	Ben je aangenomen op de baan waarvoor je bij deze gemeente gesolliciteerd hebt: () Nee, ben niet aangenomen = 1 () Jawel, ben wel aangenomen maar heb een baan elders geaccepteerd en ben daar begonnen = 2 () Ja zeker, ben aangenomen op deze baan en begonnen bij de gemeente = 1	
In deeltijd werken	Ik werk nu: () Voltijds = 1 () In deeltijd = 2	
Aanvullende cursussen gevolgd	Ik heb naast mijn opleiding coaching gehad of cursussen of trainingen gevolgd die relevant zijn voor de functie waarop in gesolliciteerd heb	
Verwachten deze baan te krijgen	Voorafgaand aan de sollicitatie had ik er wel vertrouwen in dat ik deze baan zou krijgen	
Solliciteren als uitzendkracht bij de gemeente	Op het moment van solliciteren werkte ik als uitzendkracht bij deze gemeente () Nee = 1 () Ja = 2	
Solliciteren vanuit positie als uitzendkracht of gedetacheerde elders	Op het moment van solliciteren werkte ik als uitzendkracht of gedetacheerde elders () Nee = 1 () Ja = 2	
Uitsluiting	- Voordat ik solliciteerde bij deze gemeente ben ik vaak afgewezen bij sollicitaties - Ik heb me wel eens zorgen gemaakt of ik wel een goede baan kan vinden - Ik heb het gevoel dat mijn capaciteiten onvoldoende worden gewaardeerd op de arbeidsmarkt - Bij sollicitaties in het verleden heb ik wel eens het vermoeden gehad dat ik werd afgewezen vanwege mijn afkomst of achtergrond - Bij sollicitaties in het verleden heb ik wel eens het vermoeden	0,817

	gehad dat ik werd afgewezen vanwege mijn leeftijd - Anderen in mijn omgeving hebben wel eens te maken gehad met discriminatie bij het vinden van een baan	
Motivator gezellige omgang collega's	Ik word het meest gemotiveerd in mijn werk bij de gemeente door de gezellige omgang met collega's: Niet = 0 Op drie na belangrijkste = 1 Op twee na belangrijkste = 2 Op één na belangrijkste = 3 Belangrijkste = 4	
Motivator de gemeente als goede werkgever	Ik word het meest gemotiveerd in mijn werk bij de gemeente door de gemeente als goede werkgever: Niet = 0 Op drie na belangrijkste = 1 Op twee na belangrijkste = 2 Op één na belangrijkste = 3 Belangrijkste = 4	
Motivator rustige sfeer op het werk	Ik word het meest gemotiveerd in mijn werk bij de gemeente door de rustige sfeer op het werk: Niet = 0 Op drie na belangrijkste = 1 Op twee na belangrijkste = 2 Op één na belangrijkste = 3 Belangrijkste = 4	
Motivator salaris	Ik word het meest gemotiveerd in mijn werk bij de gemeente door het salaris: Niet = 0 Op drie na belangrijkste = 1 Op twee na belangrijkste = 2 Op één na belangrijkste = 3 Belangrijkste = 4	
Carrièregerichtheid	Ik ben niet zo gericht op mijn carrière, ben allang blij dat ik een baan heb*	
Underemployment	- Ik doe nu werk onder mijn opleidingsniveau - Ik kan meer dan mijn huidige werk van mij vraagt - Ik zou graag meer afwisseling willen hebben in de taken die ik doe	0,725
Voorafgaande preciaire arbeidsverhoudingen	Voordat ik voor het eerst kwam werken bij de gemeente: [] had ik een vaste aanstelling ergens anders = 0 [] had in een tijdelijke aanstelling ergens anders = 1 [] was ik werkloos = 1 [] was ik net afgestudeerd = 0 [] werkte ik als uitzendkracht of gedetacheerde elders = 1 [] had ik een nul-uren-contract ergens anders = 1 [] was ik stagiaire bij de gemeente = 0 [] was ik ZZP'er of zelfstandig ondernemer = 1	

☐ was ik stagiaire = 0
☐ zat ik nog op school = 0
☐ was ik economisch niet actief = 0
☐ deed ik werk met uitkering = 1
 Meerdere antwoorden zijn mogelijk

Voorafgaand werken als uitzendkracht of gedetacheerde elders Voordat ik voor het eerst kwam werken bij de gemeente werkte ik als uitzendkracht of gedetacheerde elders
☐ Nee = 1
☐ Ja = 2

Opleidingsniveau Nu is mijn hoogst behaalde opleiding:
☐ Universiteit = 4
☐ HBO = 3
☐ MBO = 2
☐ LBO / LTS = 1
☐ Atheneum / gymnasium = 1
☐ HAVO / HBS / MMS = 1
☐ MAVO / VMBO / MULO = 1
☐ Geen of basisschool = 1

Opleidingsniveau bij aanvang Toen ik voor het eerst kwam werken bij de gemeente, was mijn hoogst behaalde opleiding:
☐ Universiteit = 4
☐ HBO = 3
☐ MBO = 2
☐ LBO / LTS = 1
☐ Atheneum / gymnasium = 1
☐ HAVO / HBS / MMS = 1
☐ MAVO / VMBO / MULO = 1
☐ Geen of basisschool = 1

Opleidingsniveau ouders De hoogst behaalde opleiding van (een van mijn) ouders was / is:
☐ Universiteit = 4
☐ HBO = 3
☐ MBO = 2
☐ LBO / LTS = 1
☐ Atheneum / gymnasium = 1
☐ HAVO / HBS / MMS = 1
☐ MAVO / VMBO / MULO = 1
☐ Geen of basisschool = 1

Aansluitende vooropleiding (medewerkers) In mijn werk kan ik maar weinig gebruik maken van wat ik tijdens mijn opleiding heb geleerd

Relevante werkervaring (medewerkersenquête) In mijn huidige werk maak ik actief gebruik van het volgende aantal jaren relevante werkervaring:
☐ Geen
☐ 1-2 jaar
☐ 3-4 jaar
☐ 5-6 jaar
☐ 7-8 jaar
☐ 9-10 jaar
☐ Meer dan 10 jaar

	te begrijpen wat ze zeggen - Als ik een Nederlandse tekst lees, heb ik soms moeite te begrijpen wat er staat - Ik heb soms moeite met spreken in de Nederlandse taal - Ik heb soms moeite met schrijven in de Nederlandse taal
Relatieve inkomenspositie ouders	Vergeleken met anderen in de Nederlandse samenleving hebben / hadden mijn ouders een: ☐ Laag inkomen = 1 ☐ Middeninkomen = 2 ☐ Hoog inkomen = 3
Oorlog of geweld in gebied van oorsprong	Er was oorlog of geweld in het gebied waar ik vandaan kom
Leidinggevende kent mijn werk	Mijn leidinggevende van de gemeente kent de resultaten van mijn werk precies en weet precies hoe ik mijn werk doe
Solliciteren vanuit vaste baan bij de gemeente	Op het moment van solliciteren had ik een vaste baan bij deze gemeente ☐ Nee = 1 ☐ Ja = 2
Informatie willen hebben over de manier waarop je je functie moet invullen (Sollicitanten)	Ik had in de advertentietekst graag meer gelezen over de manier waarop je je werk moet doen en hoe je deze functie moet invullen
Gemotiveerde indruk maken op selecteurs	Ik heb bij deze sollicitatie echt een gemotiveerde indruk achtergelaten bij de selecteurs
Vermoeden leeftijdsdiscriminatie in het verleden	Bij sollicitaties in het verleden heb ik wel eens het vermoeden gehad dat ik werd afgewezen vanwege mijn leeftijd
Optimisme wat betreft arbeidsmarktpositie	Als het moet, vind ik makkelijk een nieuwe baan elders
Huidige baan als opstap	Ik zie mijn huidige baan vooral als opstap naar een betere baan
Focus werk op goede rol vervullen	Ik ben op het werk vooral bezig met een goede rol te vervullen naar de organisatie en naar buiten toe: verbinden schakelen, coördineren, inspireren, anderen motiveren...: ☐ Niet = 0 ☐ Op twee na belangrijkste = 1 ☐ Op één na belangrijkste = 2 ☐ Belangrijkste = 3
Interesses delen met hooggeplaatste personen	Met hooggeplaatste personen in de organisatie deel ik dezelfde interesses en vrijetijdsbestedingen zoals sport, reizen, vakanties, kunst, muziek...
Toekomstzorgen vanwege mediaverhalen over	Als ik wel eens verhalen in de media over discriminatie op de arbeidsmarkt hoor, maak ik me zorgen over mijn

discriminatie	eigen toekomst
Perceptie goed werk afleveren	Ik lever meestal wel goed werk af
Beschikken over effectief netwerk	Ik ken veel mensen die me aan een betere baan kunnen helpen
Motivator gezellige omgang met collega's	Ik word het meest gemotiveerd in mijn werk bij de gemeente door de gezellige omgang met collega's: Niet = 0 Op drie na belangrijkste = 1 Op twee na belangrijkste = 2 Op één na belangrijkste = 3 Belangrijkste = 4
Aantal interne sollicitaties	Sinds ik werk bij deze gemeente heb ik gesolliciteerd op een openstaande vacature bij dezelfde gemeente: () Geen enkele keer = 1 () Één keer = 2 () Twee keer = 3 () Drie keer = 4 () Vier keer = 5 () Vijf keer = 6 () Meer dan vijf keer = 7
Voorkeursbeleid gemeente	Bij het zetten van stappen in mijn loopbaan heeft de gemeente mij geholpen vanwege mijn achtergrond of leeftijd
Mediatalk	Collega's spreken me wel eens aan op wat ze in de media hebben gehoord
Voorkeur zelfstandig werken	Ik doe mijn werk liever alleen en zelfstandig
Carrière-assertiviteit	Ik denk er soms over om ergens anders een andere baan te zoeken
Leidinggevende suggesties doen	Ik stel aan mijn leidinggevende van de gemeente wel eens voor hoe we dingen anders of beter kunnen doen

Alle items zijn gemeten op een 5-punts Likert schaal van 'Helemaal niet mee eens' (1) tot en met 'Helemaal mee eens' (5), tenzij anders aangegeven.

* Gespiegeld.

Tabel 2. Verschillen naar afkomst in onderwerpen waarover sollicitanten meer hadden willen lezen in de advertentietekst

<u>Onderwerp</u>	<u>Niet-migranten</u>	<u>Migranten</u>	<u>p</u>
Doorgroeimogelijkheden	2,51	3,24	0,001
De werksfeer	2,73	3,36	0,004
De baanzekerheid	2,37	3,12	0,000

Gemiddelden op schaal 1-5 van 'Helemaal niet mee eens' (1) tot 'Helemaal mee eens' (5). Analyse T-test.

Tabel 3: Regressiewaarden van *structural equation modeling* op aangenomen worden: factoren ten voordele van sollicitanten met een ‘niet-westerse’ of Indonesische achtergrond

			Estimate	P
Elders begonnen	←	Afkomst	0,051	0,006
Elders begonnen	←	Aanvullende cursussen gevolgd	-0,037	0,022
Verwachten deze baan te krijgen	←	Afkomst	0,482	0,037
Aangenomen worden	←	Afkomst	-0,146	0,049
Aangenomen worden	←	Elders begonnen	0,729	0,015
Aangenomen worden	←	Aanvullende cursussen gevolgd	-0,229	***
Aangenomen worden	←	Verwachten deze baan te krijgen	0,057	0,019

NFI: 0,932; TLI: 0,958; CFI: 0,992; RMSEA: 0,024; Chi²: 3,283; *p* van Chi²: 0,350.

Normwaarden: NFI: bijna 1; TLI: bijna 1; CFI: bijna 1; RMSEA: < 0,1; *p* van Chi²: > 0,05.

Tabel 4: Regressiewaarden van *structural equation modeling* op aangenomen worden: factoren ten voordele én factoren ten nadele van sollicitanten met een ‘niet-westerse’ of Indonesische achtergrond

			Estimate	P
Elders begonnen	←	Afkomst	0,054	0,005
Uitsluiting	←	Afkomst	0,886	***
Aanvullende cursussen gevolgd	←	Solliciteren als uitzendkracht bij de gemeente	-0,861	0,013
Aanvullende cursussen gevolgd	←	Elders begonnen	-0,861	0,013
Aangenomen worden	←	Afkomst	-0,012	0,864
Aangenomen worden	←	Uitsluiting	-0,120	***
Aangenomen worden	←	Aanvullende cursussen gevolgd	-0,229	***
Aangenomen worden	←	Elders begonnen	0,814	0,003
Aangenomen worden	←	Solliciteren als uitzendkracht bij de gemeente	0,662	0,015

NFI: 0,971; TLI: 1,068; CFI: 1,000; RMSEA: 0,000; χ^2 : 2,641; p van χ^2 : 0,852.

Normwaarden: NFI: bijna 1; TLI: bijna 1; CFI: bijna 1; RMSEA: < 0,1; p van χ^2 : > 0,05.

Let wel dat sommige variabelen uit Tabel 3 hier niet meer terugkomen omdat het effect ervan op Aangenomen worden niet langer significant is na invoering van de nieuwe variabelen.

Tabel 5: Factoren die ten nadele werken voor sollicitanten met een ‘niet-westerse’ of Indonesische achtergrond om te worden aangenomen in rangorde

Rangorde factoren	Effect van afkomst op functieniveau als deze factor uit het model wordt gehaald	Verschil met -0,012	Percentage van de verklaring ^a
1. Uitsluiting	-0,117	0,105	97,2
2. Solliciteren als uitzendkracht bij de gemeente	-0,015	0,003	2,8
Totaal		0,108	100

Samen verklaren het verschil tussen -0,0146 en -0,012.

- a. Aandeel van het getal in vorige kolom van het totale effect van 0,108. Voorbeeld: percentage van variabele 1 = $0,105 / 0,108 \times 100 = 97,2$ procent.

Tabel 6. Gemiddelde salarisschaal medewerkers naar afkomst

<u>Afkomst</u>	<u>Gemiddelde salarisschaal</u>
Niet-migrant	10,0
‘Westers’ migrant	9,8
‘Niet-westers’ migrant	8,5
Indonesisch	9,3

Tabel 7. Regressiewaarden van *structural equation modeling* op salarisschaal: factoren ten voordele van sollicitanten met een ‘niet-westerse’ of Indonesische achtergrond

		Estimate	P
Motivator gezellige omgang collega's	← Afkomst	-0,476	0,035
Motivator rustige sfeer op het werk	← Carrièregerichtheid	-0,053	0,012
Motivator gezellige omgang collega's	← Carrièregerichtheid	-0,210	0,004
Salarisschaal	← Afkomst	-1,409	***
Salarisschaal	← Carrièregerichtheid	0,390	***
Salarisschaal	← Motivator rustige sfeer op het werk	-0,724	0,005
Salarisschaal	← Motivator gezellige omgang collega's	-0,263	***

NFI: 0,976; TLI: 1,123; CFI: 1,000; RMSEA: 0,000; χ^2 : 1,664; p van χ^2 : 0,645.

Normwaarden: NFI: bijna 1; TLI: bijna 1; CFI: bijna 1; RMSEA: < 0,1; p van χ^2 : > 0,05.

Tabel 8. Regressiewaarden van *structural equation modeling* op salarisschaal: factoren ten voordele én factoren ten nadele van sollicitanten met een ‘niet-westerse’ of Indonesische achtergrond

			Estimate	P
Voorafgaande precare arbeidsverhoudingen	←	Afkomst	0,164	0,033
Relatieve inkomenspositie ouders	←	Afkomst	-0,197	0,048
Opleidingsniveau	←	Afkomst	-0,518	***
<i>Underemployment</i>	←	Afkomst	0,541	***
Opleidingsniveau	←	Relatieve inkomenspositie ouders	0,277	***
<i>Underemployment</i>	←	Voorafgaande precare arbeidsverhoudingen	0,274	***
Motivator gezellige omgang collega's	←	Afkomst	-0,553	0,015
Oorlog of geweld in gebied van oorsprong	←	Afkomst	0,771	***
Leidinggevende kent mijn werk	←	Afkomst	0,605	***
Gender	←	Afkomst	0,180	0,027
Motivator rustige sfeer op het werk	←	Opleidingsniveau	-0,044	0,048
Leidinggevende kent mijn werk	←	Opleidingsniveau	-0,181	0,003
Motivator gezellige omgang collega's	←	Voorafgaande precare arbeidsverhoudingen	0,473	***
Leidinggevende kent mijn werk	←	<i>Underemployment</i>	-0,256	***
Salarisschaal	←	Afkomst	0,471	0,136
Salarisschaal	←	Motivator rustige sfeer op het werk	-0,460	0,022
Salarisschaal	←	Motivator gezellige omgang collega's	-0,205	***
Salarisschaal	←	Opleidingsniveau	1,135	***
Salarisschaal	←	<i>Underemployment</i>	-0,806	***
Salarisschaal	←	Oorlog of geweld in gebied van oorsprong	-0,423	0,021
Salarisschaal	←	Voorafgaande precare arbeidsverhoudingen	-0,557	***
Salarisschaal	←	Leidinggevende kent mijn werk	-0,226	0,002
Salarisschaal	←	Relatieve inkomenspositie ouders	0,322	0,012
Salarisschaal	←	Gender	-0,412	0,008

NFI: 0,962; TLI: 1,052; CFI: 1,000; RMSEA: 0,000; Chi²: 19,786; *p* van Chi²: 0,940.

Normwaarden: NFI: bijna 1; TLI: bijna 1; CFI: bijna 1; RMSEA: < 0,1; *p* van Chi²: > 0,05.

Let wel dat sommige variabelen uit Tabel 7 hier niet meer terugkomen omdat het effect ervan op Aangenomen worden niet langer significant is na invoering van de nieuwe variabelen.

Tabel 9: Factoren die ongelijkheid naar afkomst in functieniveau gemeente Arnhem verklaren in rangorde

Rangorde factoren, tov niet-migranten	Effect van afkomst op functieniveau als deze factor uit het model wordt gehaald	Verschil met 0,471	Percentage van de verklaring ^a
1. Lager opleidingsniveau	-0,029	0,500	32,2
2. Meer <i>underemployment</i>	0,004	0,467	30,1
3. Meer ervaren oorlog in land van herkomst	0,180	0,291	18,7
4. Leidinggevende kent hun werk meer	0,340	0,131	8,5
5. Meer vrouwen	0,384	0,087	5,6
6. Vaker voorafgaande preciaire arbeidsverhoudingen	0,431	0,040	2,6
7. Lager inkomensniveau ouders	0,435	0,036	2,3
Total		1,552	100

Samen verklaren het verschil tov -0,1409, $p = 0,000$, dus totale verschil van -0,1880, gecorrigeerd voor

Motivator rustige sfeer op het werk, Motivator Gezellige omgang met collega's en Carrièregerichtheid.

a. Aandeel van het getal in vorige kolom van het totale effect van 1,552. Voorbeeld: percentage van variabele 1 = $0,500 / 1,552 \times 100 = 32,2$ procent.

Tabel 10. Significante verschillen naar afkomst in inclusie: *compare means*

<u>Items / gemiddelde scores</u>	<u>Nm</u>	<u>Nwm/Ind</u>	sign.
Ik moet dubbel mijn best doen om dezelfde waardering te krijgen als andere collega's	1,96	2,37	0,005
Ik stoer me wel eens aan mijn collega's	3,49	3,10	0,007
Ik heb op het werk hier wel eens het gevoel gehad dat ik gediscrimineerd werd of onheus bejegend werd	1,86	2,34	0,002
Ik ben niet graag afhankelijk van collega's als ik mijn werk doe	2,77	3,12	0,032
In teamvergaderingen laat ik niet graag mijn mening horen	2,11	2,41	0,036

Nm: Niet-migranten. Nwm/Ind: 'niet-westers' migrant of Indonesisch.

Scores van 1 t/m 5 van 'helemaal niet mee eens' tot 'helemaal mee eens'.

Tabel 11. Factoren die de kansen van oudere sollicitanten bevorderen

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,471	0,101		14,543	0,000
	Leeftijd	-0,008	0,002	-0,278	-3,665	0,000
2	(Constant)	1,481	0,099		14,963	0,000
	Leeftijd	-0,009	0,002	-0,304	-4,078	0,000
	Solliciteren vanuit een vaste aanstelling bij deze gemeente	0,210	0,073	0,215	2,880	0,005
3	(Constant)	1,691	0,121		13,928	0,000
	Leeftijd	-0,010	0,002	-0,337	-4,563	0,000
	Solliciteren vanuit een vaste aanstelling bij deze gemeente	0,224	0,071	0,230	3,139	0,002
	Informatie willen hebben over de manier waarop je je functie moet invullen	-0,065	0,023	-0,210	-2,866	0,005

a. Afhankelijke variabele: Aangenomen worden.

Tabel 12. Factoren die de kansen van oudere sollicitanten bevorderen en factoren die de kansen van jongere sollicitanten vergroten

			Estimate	P
Gemotiveerde indruk achterlaten op selecteurs	←	Leeftijd	-0,013	0,030
Aanvullende cursussen gevolgd	←	Leeftijd	0,011	***
Gemotiveerde indruk achterlaten op selecteurs	←	Informatie willen hebben over de manier waarop je je functie moet invullen	-0,145	0,028
Ervaren leeftijdsdiscriminatie in het verleden	←	Leeftijd	0,055	***
Elders begonnen	←	Aanvullende cursussen gevolgd	-0,040	0,015
Solliciteren als uitzendkracht bij de gemeente	←	Aanvullende cursussen gevolgd	-0,040	0,015
Vermoeden leeftijdsdiscriminatie in het verleden	←	Gemotiveerde indruk achterlaten op selecteurs	-0,306	0,013
Aangenomen worden	←	Leeftijd	-0,001	0,531
Aangenomen worden	←	Informatie willen hebben over de manier waarop je je functie moet invullen	-0,043	0,031
Aangenomen worden	←	Gemotiveerde indruk achterlaten op selecteurs	0,062	0,009
Aangenomen worden	←	Aanvullende cursussen gevolgd	-0,188	0,002
Aangenomen worden	←	Vermoeden leeftijdsdiscriminatie in het verleden	-0,050	***
Aangenomen worden	←	Solliciteren als uitzendkracht bij de gemeente	0,670	0,011
Aangenomen worden	←	Elders begonnen	0,699	0,008

NFI: 0,895; TLI: 0,957; CFI: 0,983; RMSEA: 0,029; Chi²: 15,959; *p* van Chi²: 0,316.

Normwaarden: NFI: bijna 1; TLI: bijna 1; CFI: bijna 1; RMSEA: < 0,1; *p* van Chi²: > 0,05.

Let wel dat sommige variabelen uit Tabel 11 hier niet meer terugkomen omdat het effect ervan op Aangenomen worden niet langer significant is na invoering van de nieuwe variabelen.

Tabel 13: Factoren die ten nadele werken voor oudere sollicitanten om te worden aangenomen in rangorde

Rangorde factoren	Effect van afkomst op functioniveau als deze factor uit het model wordt gehaald	Verschil met -0,001	Percentage van de verklaring ^a
1. Vermoeden leeftijdsdiscriminatie	-0,004	0,003	37,5
2. Aanvullende cursussen gevolgd	-0,003	0,002	25
3. Solliciteren als uitzendkracht bij de gemeente	-0,002	0,001	12,5
3. Gemotiveerde indruk achterlaten op selecteurs	-0,002	0,001	12,5
3. Elders begonnen	-0,002	0,001	12,5
Totaal		0,008	100

Samen verklaren het verschil tussen -0,010 en -0,001.

- a. Aandeel van het getal in vorige kolom van het totale effect van 0,008. Voorbeeld: percentage van variabele 1 = $-0,003 / -0,008 \times 100 = 37,5$ procent.

Tabel 14. Factoren die in het voordeel werken van jongere medewerkers wat betreft hun functieniveau of inschaling

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,188	0,504		14,257	0,000
	Leeftijd	0,057	0,010	0,257	5,540	0,000
2	(Constant)	6,343	0,539		11,779	0,000
	Leeftijd	0,090	0,013	0,409	6,898	0,000
	Duur dienstverband	-0,050	0,013	-0,238	-4,011	0,000
3	(Constant)	3,307	0,717		4,615	0,000
	Leeftijd	0,100	0,013	0,454	7,908	0,000
	Duur dienstverband	-0,043	0,012	-0,205	-3,587	0,000
	Carrièregerichtheid	0,686	0,112	0,277	6,119	0,000
4	(Constant)	2,043	0,774		2,639	0,009
	Leeftijd	0,110	0,013	0,499	8,661	0,000
	Duur dienstverband	-0,039	0,012	-0,186	-3,300	0,001
	Carrièregerichtheid	0,547	0,116	0,221	4,724	0,000
	Optimisme wat betreft arbeidsmarktpositie	0,391	0,099	0,193	3,950	0,000

a. Afhankelijke variabele: huidige salarisschaal.

Tabel 15. Factoren die in het voordeel werken van jongere medewerkers en factoren die in hun nadeel werken wat betreft hun functioniveau of inschaling

		Coefficients ^a		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		Unstandardized Coefficients				
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,665	0,775		3,436	0,001
	Leeftijd	0,084	0,010	0,386	8,035	0,000
	Carrièregerichtheid	0,510	0,117	0,210	4,345	0,000
	Optimisme wat betreft arbeidsmarktpositie	0,422	0,101	0,211	4,182	0,000
2	(Constant)	-0,623	0,666		-,935	0,350
	Leeftijd	0,071	0,011	0,327	6,687	0,000
	Carrièregerichtheid	0,308	0,097	0,127	3,180	0,002
	Optimisme wat betreft arbeidsmarktpositie	0,246	0,083	0,123	2,954	0,003
	Relevante werkervaring	0,188	0,061	0,141	3,085	0,002
	Opleidingsniveau	1,335	0,093	0,537	14,346	0,000
3	(Constant)	-0,033	0,721		-,045	0,964
	Leeftijd	0,070	0,011	0,318	6,503	0,000
	Carrièregerichtheid	0,322	0,097	0,133	3,339	0,001
	Optimisme wat betreft arbeidsmarktpositie	0,239	0,083	0,120	2,873	0,004
	Relevante werkervaring	0,192	0,061	0,144	3,159	0,002
	Opleidingsniveau	1,320	0,093	0,532	14,208	0,000
	Gender	-0,328	0,157	-0,075	-2,088	0,037
4	(Constant)	1,080	0,774		1,395	0,164
	Leeftijd	0,060	0,011	0,277	5,735	0,000
	Carrièregerichtheid	0,298	0,095	0,123	3,128	0,002
	Optimisme wat betreft arbeidsmarktpositie	0,248	0,081	0,124	3,086	0,002
	Relevante werkervaring	0,160	0,060	0,120	2,684	0,008
	Opleidingsniveau	1,231	0,091	0,496	13,474	0,000
	Gender	-0,329	0,152	-0,076	-2,166	0,031
	Huidige baan als opstap	-0,268	0,088	-0,116	-3,030	0,003
	Focus werk op goede rol vervullen	0,319	0,068	0,169	4,721	0,000
5	(Constant)	0,687	0,792		,867	0,387
	Leeftijd	0,058	0,011	0,265	5,484	0,000
	Carrièregerichtheid	0,301	0,095	0,124	3,171	0,002

	Optimisme wat betreft arbeidsmarktpositie	0,231	0,081	0,116	2,871	0,004
	Relevante werkervaring	0,168	0,059	0,126	2,826	0,005
	Opleidingsniveau	1,206	0,092	0,485	13,138	0,000
	Gender	-0,340	0,151	-0,078	-2,247	0,025
	Huidige baan als opstap	-0,259	0,088	-0,112	-2,936	0,004
	Focus werk op goede rol vervullen	0,301	0,068	0,159	4,433	0,000
	Interesses delen met hooggeplaatste personen	0,195	0,091	0,076	2,139	0,033
6	(Constant)	2,365	1,022		2,313	0,021
	Leeftijd	0,055	0,010	0,252	5,277	0,000
	Carrièregerichtheid	0,300	0,094	0,124	3,206	0,001
	Optimisme wat betreft arbeidsmarktpositie	0,159	0,082	0,079	1,922	0,055
	Relevante werkervaring	0,180	0,059	0,135	3,052	0,002
	Opleidingsniveau	1,161	0,091	0,467	12,737	0,000
	Gender	-0,308	0,149	-0,071	-2,060	0,040
	Huidige baan als opstap	-0,261	0,087	-0,113	-2,986	0,003
	Focus werk op goede rol vervullen	0,263	0,068	0,139	3,883	0,000
	Interesses delen met hooggeplaatste personen	0,186	0,091	0,073	2,054	0,041
	Toekomstzorgen vanwege mediaverhalen over discriminatie	-0,217	0,082	-0,093	-2,633	0,009
	Perceptie goed werk afleveren	-0,316	0,146	-0,074	-2,163	0,031
	Beschikken over effectief netwerk	0,216	0,092	0,088	2,363	0,019
7	(Constant)	2,789	1,018		2,741	0,006
	Leeftijd	0,052	0,010	0,237	5,014	0,000
	Carrièregerichtheid	0,288	0,092	0,119	3,119	0,002
	Optimisme wat betreft arbeidsmarktpositie	0,161	0,081	0,081	1,979	0,048
	Relevante werkervaring	0,158	0,058	0,118	2,698	0,007
	Opleidingsniveau	1,135	0,090	0,457	12,562	0,000
	Gender	-0,272	0,148	-0,063	-1,840	0,066
	Huidige baan als opstap	-0,273	0,086	-0,118	-3,162	0,002
	Focus werk op goede rol vervullen	0,268	0,067	0,142	4,005	0,000

	Interesses delen met hooggeplaatste personen	0,199	0,090	0,078	2,220	0,027
	Toekomstzorgen vanwege mediaverhalen over discriminatie	-0,231	0,082	-0,099	-2,827	0,005
	Perceptie goed werk afleveren	-0,315	0,144	-0,074	-2,184	0,030
	Beschikken over effectief netwerk	0,218	0,090	0,088	2,416	0,016
	Solliciteren vanuit positie als uitzendkracht of gedetacheerde elders	-0,893	0,265	-0,117	-3,367	0,001
8	(Constant)	3,231	1,036		3,118	0,002
	Leeftijd	0,048	0,010	0,221	4,641	0,000
	Carrièregerichtheid	0,262	0,093	0,108	2,823	0,005
	Optimisme wat betreft arbeidsmarktpositie	0,166	0,081	0,083	2,051	0,041
	Relevante werkervaring	0,160	0,058	0,120	2,754	0,006
	Opleidingsniveau	1,126	0,090	0,453	12,501	0,000
	Gender	-0,291	0,148	-0,067	-1,973	0,049
	Huidige baan als opstap	-0,286	0,086	-0,124	-3,320	0,001
	Focus werk op goede rol vervullen	0,257	0,067	0,136	3,842	0,000
	Interesses delen met hooggeplaatste personen	0,207	0,089	0,081	2,320	0,021
	Toekomstzorgen vanwege mediaverhalen over discriminatie	-0,227	0,081	-0,098	-2,795	0,005
	Perceptie goed werk afleveren	-0,318	0,144	-0,075	-2,211	0,028
	Beschikken over effectief netwerk	0,215	0,090	0,087	2,389	0,017
	Solliciteren vanuit positie als uitzendkracht of gedetacheerde elders	-0,857	0,265	-0,112	-3,236	0,001
	Motivator gezellige omgang met collega's	-0,113	0,055	-0,071	-2,046	0,041

a. Afhankelijke variabele: huidige salarisschaal.

Let wel dat sommige variabelen uit Tabel 14 hier niet meer terugkomen omdat het effect ervan op Aangenomen worden niet langer significant is na invoering van de nieuwe variabelen.

Tabel 16. Effect van leeftijd op inclusie

<u>Items / gemiddelde scores</u>	<u>B</u>	sign.
Als ik leidinggevende zou worden, weet ik niet of collega's dat wel zouden accepteren	-0,012	0,010
Ik stel aan mijn leidinggevende van de gemeente wel eens voor hoe we dingen anders of beter kunnen doen	0,007	0,048
Ik vind het lastig om collega's feedback te geven	-0,015	0,001
Ik vind het soms lastig om me te uiten op mijn werk	-0,010	0,007

Scores van 1 t/m 5 van 'helemaal niet mee eens' tot 'helemaal mee eens'.

Tabel 17. Factoren die ten voordele werken van vrouwelijke medewerkers qua inschaling / functieniveau

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	10,721	0,340		31,565	0,000
	Gender	-0,546	0,209	-0,126	-2,609	0,009
2	(Constant)	8,963	0,507		17,672	0,000
	Gender	-0,602	0,205	-0,139	-2,937	0,003
	Carrièregerichtheid	0,518	0,113	0,216	4,586	0,000
3	(Constant)	7,664	0,570		13,456	0,000
	Gender	-0,667	0,200	-0,154	-3,344	0,001
	Carrièregerichtheid	0,488	0,110	0,203	4,434	0,000
	Relatieve inkomenspositie ouders	0,476	0,197	0,132	2,420	0,016
	Opleidingsniveau ouders	0,287	0,111	0,140	2,577	0,010
4	(Constant)	7,301	0,573		12,731	0,000
	Gender	-0,729	0,198	-0,168	-3,679	0,000
	Carrièregerichtheid	0,491	0,109	0,205	4,515	0,000
	Relatieve inkomenspositie ouders	0,533	0,195	0,147	2,728	0,007
	Opleidingsniveau ouders	0,287	0,110	0,140	2,603	0,010
	Aantal interne sollicitaties	0,201	0,061	0,151	3,317	0,001
5	(Constant)	7,872	0,607		12,963	0,000
	Gender	-0,743	0,197	-0,171	-3,779	0,000
	Carrièregerichtheid	0,488	0,108	0,203	4,519	0,000
	Relatieve inkomenspositie ouders	0,551	0,194	0,152	2,841	0,005
	Opleidingsniveau ouders	0,282	0,109	0,138	2,581	0,010
	Aantal interne sollicitaties	0,187	0,060	0,141	3,092	0,002
	Voorkeursbeleid gemeente	-0,254	0,094	-0,122	-2,702	0,007
6	(Constant)	8,795	0,660		13,329	0,000
	Gender	-0,810	0,195	-0,186	-4,146	0,000
	Carrièregerichtheid	0,509	0,107	0,212	4,763	0,000
	Relatieve inkomenspositie ouders	0,500	0,192	0,138	2,600	0,010
	Opleidingsniveau ouders	0,279	0,108	0,136	2,588	0,010
	Aantal interne sollicitaties	0,174	0,060	0,131	2,911	0,004
	Voorkeursbeleid gemeente	-0,229	0,093	-0,110	-2,456	0,014
	Mediatalk	-0,305	0,091	-0,152	-3,360	0,001
7	(Constant)	9,756	0,678		14,391	0,000

	Gender	-0,851	0,191	-0,196	-4,452	0,000
	Carrièregerichtheid	0,421	0,106	0,176	3,971	0,000
	Relatieve inkomenspositie ouders	0,491	0,188	0,136	2,607	0,009
	Opleidingsniveau ouders	0,274	0,106	0,134	2,581	0,010
	Aantal interne sollicitaties	0,155	0,059	0,117	2,639	0,009
	Voorkeursbeleid gemeente	-0,209	0,091	-0,100	-2,288	0,023
	Mediatalk	-0,349	0,089	-0,174	-3,915	0,000
	Motivator gezellige omgang	-0,273	0,071	-0,172	-3,851	0,000
	Motivator de gemeente als goede werkgever	-0,305	0,103	-0,131	-2,967	0,003
8	(Constant)	10,648	0,764		13,937	0,000
	Gender	-0,886	0,191	-0,204	-4,650	0,000
	Carrièregerichtheid	0,355	0,109	0,148	3,265	0,001
	Relatieve inkomenspositie ouders	0,496	0,187	0,137	2,648	0,008
	OpleidingsniveauOuders	0,260	0,106	0,127	2,456	0,014
	Aantal interne sollicitaties	0,164	0,058	0,123	2,798	0,005
	Voorkeursbeleid gemeente	-0,211	0,091	-0,101	-2,318	0,021
	Mediatalk	-0,326	0,089	-0,162	-3,657	0,000
	Motivator gezellige omgang	-0,289	0,071	-0,183	-4,092	0,000
	Motivator de gemeente als goede werkgever	-0,299	0,102	-0,129	-2,933	0,004
	Voorkeur zelfstandig werken	-0,261	0,105	-0,112	-2,476	0,014

a. Afhankelijke variabele: huidige salarisschaal.

Tabel 18. Factoren die ten nadele werken van vrouwelijke medewerkers qua inschaling / functieniveau

		Estimate	P
Leeftijd	← Gender	-1,816	0,049
Opleidingsniveau bij aanvang	← Age	-0,016	***
Opleidingsniveau	← Opleidingsniveau bij aanvang	0,756	***
Voorafgaand werken als uitzendkracht of gedetacheerde elders	← Age	-0,005	***
Voorafgaand werken als uitzendkracht of gedetacheerde elders	← Opleidingsniveau	-0,035	0,019
Leidinggevende kent mijn werk	← Opleidingsniveau	-0,193	0,001
Motivator salaris	← Opleidingsniveau	-0,209	***
Motivator salaris	← Voorafgaand werken als uitzendkracht of gedetacheerde elders	-0,562	0,003
Relevante werkervaring	← Leeftijd	0,096	***
Leidinggevende suggesties doen	← Leeftijd	0,008	0,018
Carrière-assertiviteit	← Leeftijd	-0,015	0,006
Leidinggevende suggesties doen	← Opleidingsniveau	0,131	0,001
Carrière-assertiviteit	← Opleidingsniveau	0,165	0,008
Relevante werkervaring	← Motivator salaris	-0,146	0,011
Relevante werkervaring	← Voorafgaand werken als uitzendkracht of gedetacheerde elders	-0,531	0,020
Carrière-assertiviteit	← Leidinggevende kent mijn werk	-0,198	***
In deeltijd werken	← Gender	0,412	***
In deeltijd werken	← Leeftijd	0,006	0,007
Beschikken over effectief netwerk	← Opleidingsniveau	0,208	***
In deeltijd werken	← Opleidingsniveau	0,077	0,002
<i>Underemployment</i>	← Opleidingsniveau bij aanvang	-0,167	***
<i>Underemployment</i>	← Relevante werkervaring	-0,061	0,004
Beschikken over effectief netwerk	← Leidinggevende suggesties doen	0,130	0,015
<i>Underemployment</i>	← Leidinggevende kent mijn werk	-0,076	0,020
<i>Underemployment</i>	← Carrière-assertiviteit	0,248	***
Salarisschaal	← Gender	-0,014	0,928
Salarisschaal	← Opleidingsniveau	0,864	***
Salarisschaal	← Relevante werkervaring	0,128	0,014

		Estimate	P
Salarisschaal	← Leef tijd	0,055	***
Salarisschaal	← Voorafgaand werken als uitzendkracht of gedetacheerde elders	-0,642	0,011
Salarisschaal	← In deeltijd werken	-0,339	0,025
Salarisschaal	← Beschikken over effectief netwerk	0,291	***
Salarisschaal	← Carrière-assertiviteit	0,295	***
Salarisschaal	← <i>Underemployment</i>	-0,849	***
Salarisschaal	← Motivator salaris	0,140	0,029
Salarisschaal	← Leidinggevende kent mijn werk	-0,148	0,021
Salarisschaal	← Leidinggevende suggesties doen	0,266	0,004
Salarisschaal	← Opleidingsniveau bij aanvang	0,375	0,005

NFI: 0,974; TLI: 1,019; CFI: 1,000; RMSEA: 0,029; Chi²: 39,774; *p* van Chi²: 0,911.

Normwaarden: NFI: bijna 1; TLI: bijna 1; CFI: bijna 1; RMSEA: < 0,1; *p* van Chi²: > 0,05.

Tabel 19: Factoren die ten nadele werken van vrouwelijke medewerkers qua inschaling / functieniveau in rangorde

Rangorde factoren	Effect van afkomst op functieniveau als deze factor uit het model wordt gehaald	Verschil met - 0,014	Percentage van de verklaring ^a	Percentage van totale ongelijkheid
1. In deeltijd werken	-0,155	0,141	37,0	20,7
2. Leeftijd	-0,112	0,098	25,7	14,4
3. Beschikken over effectief netwerk	-0,053	0,039	10,2	5,7
4. Opleidingsniveau	-0,041	0,027	7,1	4
5. Voorafgaand werken als uitzendkracht of gedetacheerde elders	-0,034	0,020	5,2	2,9
6. Motivator salaris	-0,027	0,013	3,4	1,9
7. Leidinggevende suggesties doen	-0,025	0,011	2,9	1,6
8. <i>Underemployment</i>	-0,022	0,008	2,1	1,2
9. Carrière-assertiviteit	-0,021	0,007	1,8	1
10. Leidinggevende kent mijn werk	-0,020	0,006	1,6	0,9
10. Opleidingsniveau bij aanvang	-0,020	0,006	1,6	0,9
12. Relevante werkervaring	-0,019	0,005	1,3	0,7
Totaal		0,381	100	56

Samen verklaren het verschil tussen -0,510 en -0,014.

- a. Aandeel van het getal in vorige kolom van het totale effect van 0,381. Voorbeeld: percentage van variabele 1 = $-0,141 / -0,381 \times 100 = 37$ procent.

Tabel 20. Significante verschillen naar gender in inclusie: *compare means*

<u>Items / gemiddelde scores</u>	<u>Man</u>	<u>Vrouw</u>	<u>Sign.</u>
Sommige collega's vermijden contact met me	1,97	1,77	0,010
In teamvergaderingen laat ik niet graag mijn mening horen	2,03	2,23	0,017
Ik vind het lastig om collega's feedback te geven	2,39	2,58	0,029
Ik vind het soms lastig om me te uiten op mijn werk	2,13	2,30	0,027