

# Mogelijke gevolgen bij niet objectieve werving en selectie



**Als het goed is weet u hoe u zo objectief mogelijk de werving en selectie uitvoert, en welke methoden u daarbij allemaal kunt gebruiken. Maar wat nu als u dit niet doet? Heeft u daar dan last van? Krijgt u een boete? Houdt er een instantie toezicht? In dit artikel leest u wat de gevolgen mogelijk kunnen zijn van een ongestructureerde, niet objectieve werving en selectie.**

Het hanteren van criteria die beschermd worden door de gelijkebehandelingswetgeving kan ervoor zorgen dat sollicitanten een klacht in dienen bij het College voor de Rechten van de Mens (hierna: het College).

Degene die de klacht indient, is de verzoeker, degene tegen wie de klacht zich richt is de verweerder. Deze procedure is kosteloos en de verzoeker hoeft geen advocaat te hebben. In de wetgeving is dit zo geregeld, omdat de drempel voor het indienen van een verzoek om een oordeel vanwege discriminatie niet te hoog moest zijn.

## Het oordeel van het College heeft een juridische status

### Geen sanctie oordeel College

Het College heeft tot taak vast te stellen of er, onder andere bij de werving en selectie, sprake is van discriminatie. Het College kan hier echter geen sanctie aan verbinden en kan een werkgever dus niet verplichten iemand wel of niet in dienst te nemen of de werkgever verplichten een boete te betalen. Wel heeft het oordeel van het College een juridische status, in die zin dat een rechter het oordeel van het College niet ongemotiveerd naast zich neer kan leggen.

Als dat toch gebeurt, is dat op zich al reden voor een hoger beroep, want dat is een motiveringsgebrek. Een rechter kan wel afwijken van het oordeel, want een rechter moet zelf ook het gelijkebehandelingsrecht toepassen. Het College is er om zich, laagdrempelig, bezig te houden met het beoordelen van discriminatiezaken.

### Maatregelen na oordeel

Al kan het College dus geen sancties opleggen, toch blijkt dat in ongeveer 75% van de gevallen waarin het College discriminatie heeft vastgesteld, de verweerder maatregelen neemt naar aanleiding van het oordeel. Het College houdt dat namelijk bij.

De reden daarvoor is juist omdat het College geen sanctie kan opleggen, het interessant is om bij te houden wat de effecten van oordelen zijn. Het College noemt dit de follow-up van oordelen. Het College houdt bij of er maatregelen worden getroffen van individuele aard of meer structurele aard.

## Structurele maatregelen zijn gericht op het voorkomen van discriminatie in de toekomst

Individueel wil zeggen dat er excuses worden aangeboden aan de verzoeker of een compensatie wordt betaald. Vaak is dit al voldoende voor verzoekers. Zij zijn vaak vooral op zoek naar erkenning van het feit dat ze gediscrimineerd zijn.

Een meer structurele maatregel is bijvoorbeeld een HR-professional aanstellen om de werving- en selectieprocedure te professionaliseren, zoals bij kleine organisaties die nog geen professionele HR-adviseur hebben. Soms gaan organisaties zwangere werknemers (en ook leidinggevenden en HR-adviseurs) beter informeren over de rechten bij zwangerschap en moederschap. Structurele maatregelen zijn gericht op het voorkomen van discriminatie in de toekomst. Geen sanctie, wel effect.

### Verzamelen van feiten

Een deel van het succes zou mogelijk ook kunnen komen door de wijze waarop het College onderzoek doet. Het is zeer actief in het verzamelen van alle feiten, stelt veel vragen en doet moeite om beide kanten van het verhaal boven tafel te krijgen, zodat beide standpunten goed in de motivatie betrokken kunnen worden. Het College is in die zin veel actiever in het proces dan rechters dat zijn. Partijen zijn overigens wettelijk verplicht het College de informatie te geven die het bij hen opvraagt.

### Eis tot schadevergoeding

Er zijn verweerders die geen maatregelen namen naar aanleiding het oordeel en dan kan een verzoeker met het oordeel in de hand naar een rechter stappen en schadevergoeding eisen. In 2017 had het College in een oordeel uitgesproken dat er discriminatie had plaatsgevonden. Een vrouw had aan het einde van het sollicitatiegesprek gemeld dat ze zwanger was. De manager die de vrouw al had verteld dat ze was aangenomen, gaf daarop aan dat het dan niet zeker was dat ze de baan werkelijk zou krijgen.

Een paar dagen later liet de manager haar weten dat ze niet werd aangenomen, omdat ze niet direct inzetbaar was. De vrouw stapte daarop naar de rechter en eiste een schadevergoeding. De rechter wees haar uiteindelijk een vergoeding van €37.000 toe. Ook zijn er al zaken waarin niet alleen materiële, maar ook de immateriële schade wordt toegekend. Dit kan als een pittige sanctie gekwalificeerd worden.

### Oordelen College staan online

Wat organisaties ook als sanctie ervaren is het feit dat de oordelen van het College worden gepubliceerd op de website. Namen van natuurlijke personen worden geanonimiseerd, maar de namen van de bedrijven en organisaties blijven wel zichtbaar.

Dat betekent dat als de naam van een organisatie wordt gegoogled, ook het oordeel van het College naar boven kan komen waarin staat dat er sprake is van discriminatie. Dat vinden organisaties uiteraard niet fijn. Deze vorm van 'naming & shaming' ervaren veel organisaties als sanctie, omdat het imago daarmee schade oploopt. Ook kan dit reden zijn voor sollicitanten om een bedrijf links te laten liggen.

**Ook interne kandidaten willen het gevoel hebben dat ze eerlijk worden behandeld**

## Gevoel van onrechtvaardigheid

Tot zover de mogelijke gevolgen als er discriminatie heeft plaatsgevonden tijdens het werving- en selectieproces. Zoals eerder aangegeven zijn er tal van andere irrelevante kenmerken waar sollicitanten op worden afgewezen. Daarnaast kan de wijze van selecteren zo ondoorzichtig zijn dat überhaupt niet duidelijk is waarop is geselecteerd.

Net als in het geval van discriminatie kan dit bij de sollicitanten die zijn afgewezen wel een gevoel van onrechtvaardigheid opwekken. Als sollicitanten het gevoel hebben dat ze geen eerlijke kans hebben gekregen, kan dit ze er mogelijk van weerhouden nogmaals te solliciteren.

In een krappe arbeidsmarkt maakt dit de vijver waarin gevist kan worden nog kleiner. En ook: als interne kandidaten met vage redenen worden afgewezen, zet dat vaak de interne verhoudingen op scherp. Ook interne kandidaten willen het gevoel hebben dat ze eerlijk worden behandeld. Maar er zijn meer gevolgen.

## De verkeerde werknemer aannemen

Het doel is de beste kandidaat voor de functie aannemen. U heeft eerder kunnen lezen dat de ongestructureerde wijze van selecteren weinig voorspellende waarde heeft voor toekomstig functioneren. Dat betekent dat u dus een groot risico loopt de verkeerde persoon aan te nemen. Wat zijn de gevolgen van het aannemen van de verkeerde?

### De verkeerde persoon aannemen kan gevolgen hebben voor het team

Het aannemen van de verkeerde werknemer kan een werkgever aanzienlijk veel geld kosten. De totale kosten variëren afhankelijk van factoren zoals de functie, het salaris, de tijd die de werknemer in dienst is, en hoe snel de fout wordt ontdekt. De gemiddelde kosten van een verkeerde aanname worden vaak geschat op basis van verschillende componenten:

- Salariskosten  
U betaalt gedurende de tijd dat deze verkeerde persoon aan het werk is salaris. Als deze persoon eigenlijk niet goed functioneert, is het salaris een directe kostenpost die niets oplevert.
- Teamprestatie  
Een werknemer die niet goed functioneert kost geld, maar kan ook het functioneren van het team beïnvloeden en zo de teamprestatie. Dit kan leiden tot productieverlies.
- Werving- en selectiekosten  
Zodra u constateert dat een werknemer toch niet functioneert, omdat deze niet de juiste capaciteiten in huis heeft, zult u opnieuw een wervingsprocedure moeten starten.
  - Opnieuw een vacature uitzetten.
  - Opnieuw een brief/cv selectie moeten doorlopen.
  - Opnieuw selectiegesprekken moeten voeren.
 De kosten van een nieuw wervings- en selectieproces zijn enorm.
- Opnieuw inwerken  
Een nieuwe werknemer zult u opnieuw moeten inwerken, ook dat kost tijd en geld.

- Impact op team en cultuur

De verkeerde persoon aannemen kan gevolgen hebben voor het team. Ook zij spannen zich in om de nieuwe werknemer te leren kennen en een kans te geven. Als zij dat keer op keer moeten doen, kan dat demotiverend werken. In het ergste geval leidt dat ertoe dat er meer vrijwillig verloop gaat optreden, met alle kosten van dien.

### **Aandacht wervings- en selectieproces loont**

Dit zijn natuurlijk geen sancties zoals u die verwacht als u door rood licht rijdt en een boete krijgt, maar het zijn wel degelijk kosten. Uiteraard kunnen de kosten in geld verschillen per functie, maar u kunt voor lagere functies misschien denken aan €5.000 tot €15.000, maar voor hogere al snel aan iets dat ligt tussen de €30.000 tot €50.000 en echt topfuncties zullen al snel richting €100.000 of meer gaan. Daarnaast is het voor een team en de prestaties van een team niet goed.

Het loont dus om meer tijd en aandacht te geven aan het wervings- en selectieproces. Niet alleen de kosten maar ook het presteren van het team is gebaat bij het goed toetsen of een kandidaat aan de eisen voldoet.

Dit verdiepingsartikel is geschreven door Barbara Bos, eigenaar van [All Aboard](#), trainer en adviseur op het gebied van diversiteit en inclusie, e-mail: [barbara@all-aboard.nl](mailto:barbara@all-aboard.nl)

## Dit is een artikel van de redactie van HR Rendement

HR Rendement is dé informatiebron voor HR-professionals die hun organisatie verder willen helpen. De insteek is: hoe kan een HR-adviseur, HR-medewerker of andere HR-specialist bijdragen aan een beter rendement van personeel en arbeid? HR Rendement behandelt onderwerpen zoals wijzigingen in wet- en regelgeving, ontwikkelingen in het arbeidsrecht, fiscaal voordelige beloningsvormen, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, personeelssubsidies en de inzet van HR-instrumenten en personeelsdata.

De onafhankelijke en ervaren redactie van HR Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt u als eerste wat deze ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat u de informatie direct kunt vertalen naar uw eigen werksituatie. HR Rendement is daarnaast multimediaal. De voor uw vakgebied relevante informatie verschijnt:

- ✓ dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar u onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot uw beschikking heeft;
- ✓ wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- ✓ maandelijks in het vakblad HR Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- ✓ tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.



Rendement is een succesvolle uitgeverij van met name praktische vakbladen en digitale ondersteuning.

Het assortiment bestaat uit een crossmediaal portfolio: van printuitgaven zoals magazines en themadossiers tot online ondersteuning in de vorm van digitale naslagwerken, e-nieuwsbrieven, een vragenservice en tools.

[www.rendementuitgeverij.nl](http://www.rendementuitgeverij.nl)