



Op weg naar een discriminatievrije arbeidsmarkt

Handreiking lokale aanpak inclusie en discriminatie op de arbeidsmarkt



Colofon

Deze handreiking is ontwikkeld in opdracht van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten. Bij de totstandkoming van deze handreiking zijn verschillende gemeenten en partijen geconsulteerd.

Auteur

Nelleke Merkens (VNG)

Vormgeving

Chris Koning (VNG)

Nelleke Merkens (VNG)

Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
2. De cijfers en actuele aanleidingen	5
3. Leeswijzer	7
4. De gemeente als werkgever	9
4.1 Ondertekenen en uitvoering geven aan het Charter Diversiteit	10
4.2 Diversiteit bepalingen voor inkoop of aanbestedingen	13
5. De gemeente als normsteller	14
5.1 Formuleren en uitdragen norm	14
5.2 Anderen betrekken bij deze norm	15
6. De gemeente als samenwerkingspartner	17
6.1 Samenwerken met (lokale) werkgevers en maatschappelijke initiatieven	17
6.2 Samenwerken met andere gemeenten en overheden	18
7. De gemeente als bemiddelaar	20
7.1 Voorbereid op de arbeidsmarkt	21
7.2 Matchen op maat	22
8. De gemeente als toezichthouder	25
8.1 Versterken ADV's en vergroten meldingsbereidheid	25
8.2 Actief arbeidsmarktdiscriminatie opsporen en voorkomen	27
9. Geraadpleegde bronnen	28

1. Inleiding

Gelijkwaardigheid. Het staat niet voor niets centraal in het eerste artikel van de Nederlandse Grondwet. Waar we ons in Nederland prijzen om onze tolerantie, blijkt dat gelijke rechten en gelijke kansen niet automatisch voortvloeien uit goede bedoelingen. 2020 is een bewogen jaar waarin ook anti-discriminatie en antiracisme protesten in verscheidene gemeenten aandacht vroegen voor systematische discriminatie en achterstelling. Een jaar waarin er oproep werd gedaan voor méér dan alleen goede bedoelingen en tolerantie. Deze handreiking biedt mogelijkheden voor gemeenten om werk te maken van een aanpak tegen arbeidsmarktdiscriminatie.

Want ook op de arbeidsmarkt blijkt discriminatie een hardnekkig probleem. Het SCP concludeerde dat 27% van de Nederlandse bevolking in 2018 discriminatie heeft ervaren en dat discriminatie op het werk het meest wordt ervaren door werkenden met een migratieachtergrond. Arbeidsmarktdiscriminatie is onderdeel van een breder vraagstuk en maatschappelijk gesprek rondom inclusie en discriminatie. Het is daarmee een onderdeel wat directe gevolgen heeft voor de bestaanszekerheid van mensen en centraal staat in de mogelijkheden om volwaardig mee te doen en mee te beslissen in de Nederlandse maatschappij.

In deze handreiking wordt geduid hoe gemeenten vanuit haar verschillende rollen inclusie op de arbeidsmarkt kunnen vergroten en discriminatie kunnen bestrijden. Ook wordt ingegaan op de verantwoordelijkheid die zij hierin dragen vanuit de Participatiewet en de Wet inburgering. Door de indirecte en soms onbewuste vormen van discriminatie, kan het lastig zijn een aanpak te formuleren. Met deze handreiking krijgen gemeenten een extra handvat voor een effectieve aanpak arbeidsmarktdiscriminatie.

In deze handreiking is er expliciet aandacht voor discriminatie op grond van herkomst of nationaliteit. Desalniettemin is ook discriminatie op andere gronden zoals gender, een beperking en leeftijd orde van de dag in Nederland. Ook kunnen mensen discriminatie ervaren op een veelvoud van factoren; het is van belang om deze intersectionaliteit in ogenschouw te nemen. Achterliggende oorzaken van discriminatie van verschillende groepen kennen zowel overeenkomsten als verschillen. Gemeenten kunnen daarom inzetten op een aanpak die uitgaat van de gelijkheid tussen alle mensen en/of het ontwikkelen van een specifieke aanpak. Deze handreiking biedt hiervoor richting, inspiratie en praktische voorbeelden.

2. De cijfers en actuele aanleidingen

Arbeidsmarktdiscriminatie en de achterstand van mensen met een niet-westerse achtergrond op de arbeidsmarkt is al langere tijd een maatschappelijk vraagstuk. Tien jaar geleden toonde het SCP met het onderzoek 'Liever Mark dan Mohammed?' al aan dat kandidaten met gelijke arbeidsrelevante kenmerken, maar een andere etnische achtergrond, geen gelijke kansen hebben.

Onderliggende vooroordelen en stereotype beelden zijn verklarende mechanismes achter arbeidsmarktdiscriminatie. Naast directe en bewuste discriminatie, komt discriminatie veel voor in indirecte en/of onbewuste vormen. Dit maakt dat discriminatie ongrijpbaar aandoet. De effecten ervan zijn echter wel direct voelbaar. Mensen ervaren de gevolgen van indirecte en onbewuste discriminatie in zowel het sollicitatieproces bij werving en selectie, als in de omgang op de werkvloer en doorstrommogelijkheden.

Discriminatie is ontwrichtend voor het leven van mensen en voor de Nederlandse maatschappij: 'Naarmate mensen discriminatie op verschillende terreinen ervaren trekken zij zich meer terug uit de samenleving en hebben zijn minder vertrouwen in instituties.' (SCP 2020).

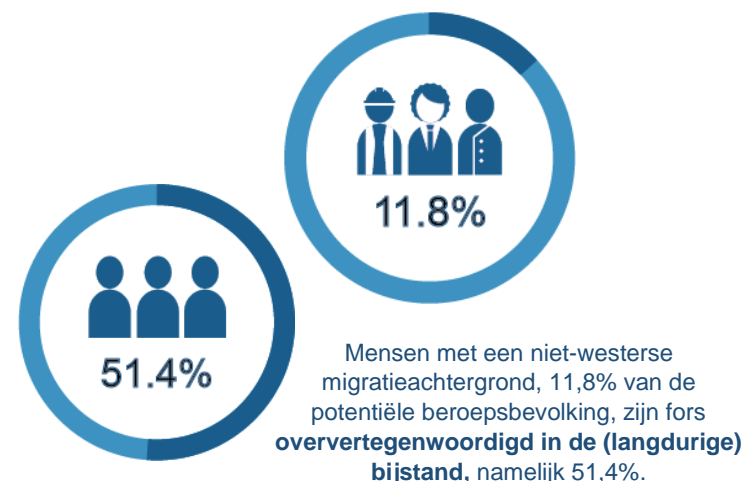
In heel Nederland worden meldingen gemaakt over discriminatie. Op discriminatie.nl zijn regionale monitors beschikbaar die inzicht geven in de regionale meldingen. Noord- en Zuid-Holland tellen de meeste meldingen, maar ook in alle andere regio's wordt discriminatie op grond van herkomst en op het terrein van de arbeidsmarkt het meest gemeld. Onderzoek in de gemeente Enschede concludeerde dat (ervaren) discriminatie een belangrijke factor is voor werkzoekenden, maar dat medewerkers van de gemeente het thema nauwelijks met werkzoekenden of werkgevers bespreken.



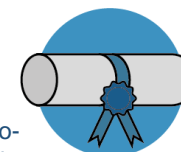
Ondanks een gelijkwaardig CV, hebben kandidaten met een Arabisch klinkende naam ongeveer **40% minder kans** op een uitnodiging in de selectiefase dan kandidaten met een Nederlands klinkende naam.



3,5 jaar na het ontvangen van de verblijfsstatus heeft **maar 26% van de statushouders werk**.



Jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond met een mbo- of hbo-diploma **zijn 2 à 3 keer vaker werkloos** dan autochtone studiegenoten.



Iemand van Nederlandse afkomst **mét een strafblad**, bijvoorbeeld voor geweld, wordt bij een sollicitatie eerder uitgenodigd dan iemand met een migratieachtergrond en **een blanco strafblad**.



Onderzoek laat inzien dat we het punt voorbij zijn om ons af te vragen of arbeidsmarktdiscriminatie bestaat. Het is een gegeven en de tijd is daarbij aangebroken om als gemeenten er iets aan te doen. Naast het gelijkheidsbeginsel, zijn er voor gemeente verschillende, actuele aanleidingen om nu in te zetten op een aanpak voor inclusie op de arbeidsmarkt en het bestrijden van arbeidsmarktdiscriminatie:

1

Met de nieuwe wet inburgering 2021 krijgen gemeenten de taak om nieuwkomers te ondersteunen naar een plek in de maatschappij. Arbeidsparticipatie is daarin een belangrijk doel. Discriminatie kan hierin een extra obstakel vormen.

2

Mensen met een migratieachtergrond zijn **structureel oververtegenwoordigd in de bijstand en de WW**. De gemeente heeft op grond van de Participatiewet de taak om werkzoekenden naar werk te begeleiden.

3

Met het **wetsvoorstel Toezicht Gelijke kansen bij werving en selectie** worden bedrijven en organisaties verplicht beleid op te stellen ter voorkoming van discriminatie. Naast het bieden van ondersteuning, zijn gemeenten als werkgever ook aan zet om dergelijk beleid op te stellen.

4

De economische gevolgen van de coronacrisis verschillen sterk tussen mensen en groepen. Naar verhouding werken veel mensen met een migratieachtergrond in de beroepen die het hardst getroffen worden en hebben ze vaker een flexibele arbeidsrelatie.

5

Eerder is geconcludeerd dat discriminatie een lage prioriteit heeft bij werkgevers. **De wereldwijde protesten rondom discriminatie en institutioneel racisme** bieden aanleiding om gezamenlijk dit vraagstuk op te pakken.

De problematiek is diepgeworteld en breed: waar er soms behoefte is aan een maatschappelijk gesprek, is er op andere vlakken behoefte aan directe handvatten voor werkgevers en werkzoekenden. In deze handreiking wordt een veelvoud aan mogelijke acties aangereikt; gemeenten kunnen volgorde- of parallel uitvoering geven aan deze acties. Hoe die uitvoering eruitziet is uiteraard afhankelijk van de lokale context.

3. Leeswijzer

Deze handreiking heeft tot doel dat gemeenten aan de slag kunnen gaan met het (verder) ontwikkelen van een aanpak voor inclusie op de arbeidsmarkt. Vanuit verschillende gemeentelijke rollen die het vraagstuk raken, worden mogelijke handelingsperspectieven aangereikt. Deze handelingsperspectieven richten zich zowel op het stimuleren van inclusie op de arbeidsmarkt, als het bestrijden en voorkomen van (onbewuste) discriminatie.

De verschillende rollen zullen door verscheidene teams of actoren binnen een gemeenten uitgevoerd moeten worden. Voor het een staat HRM aan de lat of heeft het bestuur een sleutelrol. Voor het ander zullen acties door beleidsmedewerkers vanuit Werk & Inkomen of Communicatie uitgevoerd moeten worden.

Deze handreiking is niet zozeer een stappenplan, als wel een keuzemenu waar geen enkele optie op zichzelf staat. Afhankelijk van de lokale mogelijkheden, prioriteiten en vraagstukken kan een gespecificeerde aanpak ontwikkeld worden.



De rollen sluiten op elkaar aan en zijn soms nauw met elkaar verbonden. Wanneer er belangrijke raakvlakken zijn met een andere gemeentelijke rol, wordt dat door dit teken extra benadrukt. De kleuren zijn gelijk aan de rollen die elkaar raken.

Gemeenten zijn op verschillende wijzen al aan de slag met deze vraagstukken. Daarbij kunnen ze van elkaar leren en elkaar inspireren. Hiertoe staan er in de kantlijn van elke rol verschillende praktijkvoorbeelden genoemd.



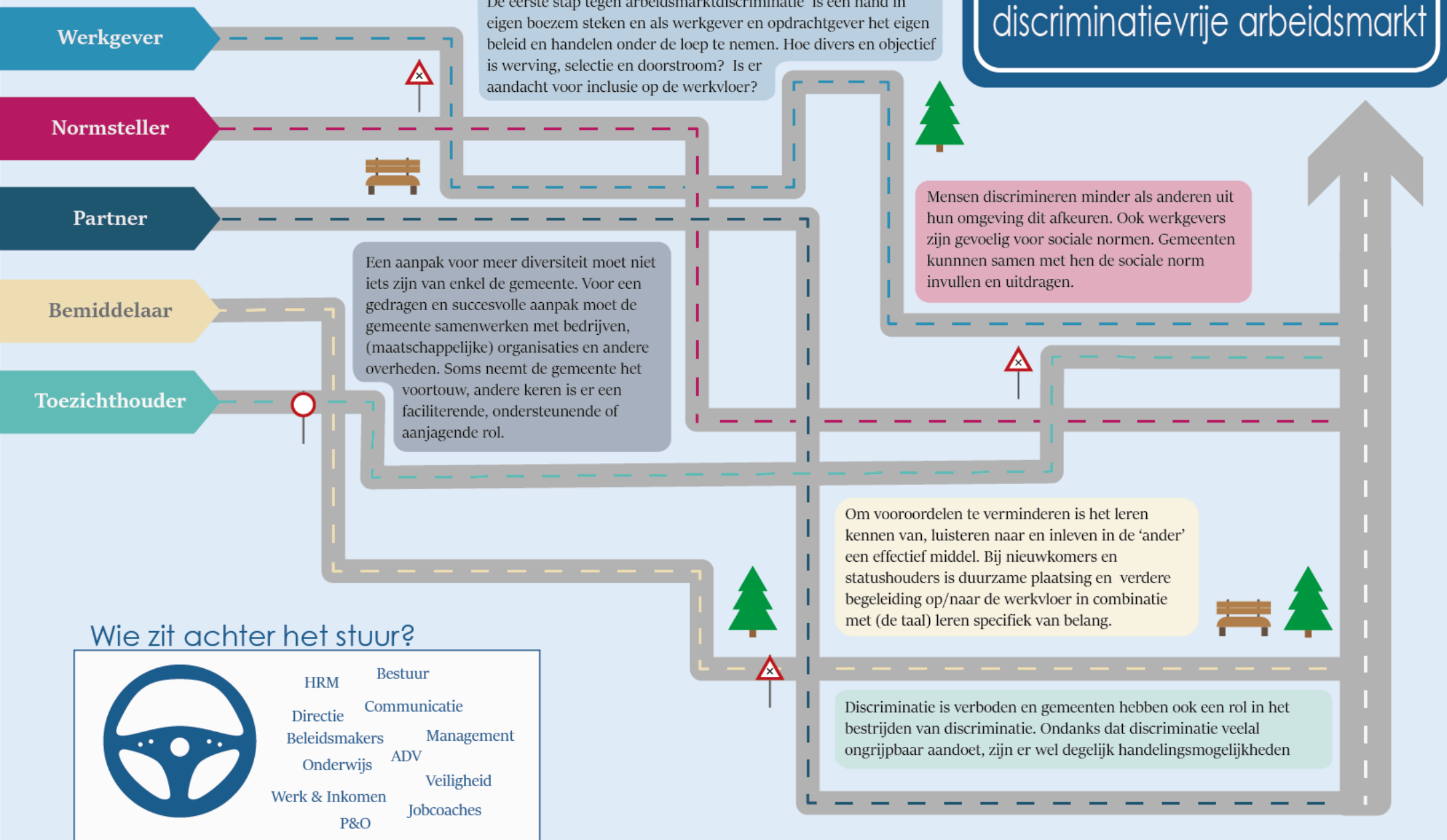
Aan het eind van elk hoofdstuk staan verwijzingen naar bronnen die verdere handvatten of stappenplannen bieden om verder invulling te geven aan de acties. Deze handreiking biedt daarmee een eerste oriëntatie en geeft richting aan waar gemeenten verdere informatie en inspiratie kunnen vinden.

Praktijkvoorbeelden

Gemeente Amsterdam – Werkplan Aanpak Arbeidsmarktdiscriminatie

Uitgebreide aanpak waarmee ingezet wordt op het bestrijden en voorkomen van arbeidsmarktdiscriminatie. In het werkplan zijn veel maatregelen en interventies vanuit de verschillende rollen van de gemeente geïdentificeerd.

De Gemeente als..



Wie zit achter het stuur?

HRM	Bestuur
Directie	Communicatie
Beleidsmakers	Management
Onderwijs	ADV
Werk & Inkomen	Veiligheid
P&O	Jobcoaches

4. De gemeente als werkgever

De eerste stap voor gemeenten om inclusie op de arbeidsmarkt te stimuleren, is de hand in eigen boezem steken en als werkgever en opdrachtgever het eigen beleid en handelen onder de loep te nemen. Aanleidingen voor gemeenten om hier intensief mee aan de slag te gaan zijn:

- ❖ Gemeenten hebben een voorbeeldfunctie als het gaat om diversiteit en inclusie in het eigen personeelsbestand. Als gemeente is het lastig partners op inclusie en antidiscriminatiebeleid te wijzen, wanneer de eigen bedrijfsvoering hier niet het voorbeeld in geeft.
- ❖ De gemeentelijke werkorganisatie dient een afspiegeling te zijn van de samenleving om goed in contact te blijven met inwoners, slagvaardig resultaten te kunnen boeken en voor de binding van inwoners met de lokale democratie. Ook kan de dienstverlening beter aansluiten op de verscheidenheid in de (lokale) samenleving.
- ❖ Er is een duidelijk businesscase voor een diverse en inclusieve organisatiecultuur. Onderzoek toont aan dat diversiteit onder de

werknemers de productiviteit en innovatie binnen organisaties versterkt. Het aantrekken van diverse werknemers is daarmee geen dienst voor de werknemers of maatschappij, maar komt in de kern ook ten goede van de organisatie.

- ❖ Gezien de vergrijzing en het verwachte tekort aan gemeentepersoneel, wordt het voor gemeenten steeds essentiëler om als werkgever aantrekkelijk te zijn voor een diverse groep potentiële en huidige werknemers. Om personeel en vakkennis te behouden, is een investering in een inclusieve werkvloer noodzakelijk.

Een struikelblok bij inclusief beleid is dat er wel goede bedoelingen zijn, maar dat de praktische vertaling lastig te operationaliseren is. Vaak menen organisaties al met objectieve criteria te werken, maar spelen onbewuste oordelen, associaties of gevoelens meer mee dan we denken. Om dit te overbruggen zijn duidelijke afspraken en richtlijnen essentieel. Het Charter Diversiteit biedt hiervoor een handvat.

4.1 Ondertekenen en uitvoering geven aan het Charter Diversiteit

Het Charter Diversiteit is een intentieverklaring en richt zich op werkgevers uit de publieke en private sector. Met het ondertekenen van deze intentieverklaring committeert een organisatie zich aan eigen opgestelde doelen. Wanneer gemeenten dit Charter ondertekenen, wordt voor iedereen binnen en buiten de organisatie duidelijk waar de gemeente voor staat wat betreft inclusie op de werkvloer. Met het ondertekenen van het Charter krijgen gemeenten daarnaast ook toegang tot een breed netwerk aan organisaties die ook het Charter ondertekent hebben.

Na het ondertekenen van het Charter Diversiteit stellen gemeenten eigen plannen en doelstellingen op om verder invulling te geven aan de intentieverklaring. In deze plannen kunnen verschillende acties en interventies opgenomen worden.

Recent is er veel onderzoek gedaan naar effectieve interventies die helpen bij het vergroten van de diversiteit en inclusie op de werkvloer. Geen enkele interventie is dé sleutel tot een discriminatievrije en inclusieve werkvloer. Een selectieprocedure die geobjectiveerd is, levert nog geen diverse werkvloer op als er niet ook acties worden ondernomen om verschillende mensen aan te trekken en te behouden. Voor de effectiviteit van de interventies, moeten ze gecombineerd worden en elkaar versterken.

Een aantal mogelijke interventies zijn:

Interventies tijdens werving en selectie

→ *Anoniem solliciteren*

Om (onbewuste) discriminatie bij werving en selectie te voorkomen, hebben een aantal gemeenten geëxperimenteerd met anoniem solliciteren. In de gemeente Den Haag bleek dit een succes, maar veel andere gemeenten zijn binnen twee jaar gestopt omdat ze geen merkbaar effect constateerden. Volgens Marcel Coenders, hoofddocent diversiteit aan de Universiteit Utrecht was dit een voorbarig besluit en een gemiste kans. Veelal betrof het maar een handjevol vacatures en werd er te veel verwacht van enkel het anonimiseren. Met anoniem solliciteren trek je niet direct diverse potentiële werknemers aan; hiervoor is een combinatie met andere interventies nodig.

→ *Inclusieve vacature teksten*

Neem alleen essentiële functie-eisen op en vermijd criteria of terminologie die uitsluitend kunnen werken zoals leeftijd of geslacht. Het is vooral belangrijk dat de functieomschrijving aansluit bij de belevingswereld van een diverse doelgroep. Dit zorgt ervoor dat doelgroepen zichzelf ook kunnen herkennen in een vacature en de organisatie aantrekkelijk wordt.

→ *Uitbreiden wervingsstrategie*

Het uitbreiden van de wervingskanalen kan bijdragen aan het aanspreken van een meer diverse groep potentiële werknemers. Stages kunnen bijvoorbeeld de talenten-pool vergroten waaruit de organisatie kan aannemen. Het is ook

Gemeente Haarlem – Charter Diversiteit

Net als 26 andere gemeente heeft de gemeente Haarlem het Charter al ondertekent. Voor de uitvoering is een Plan van Aanpak Diversiteit en Inclusie opgesteld. Hiervoor is een projectgroep Diversiteit en Inclusie gestart waar medewerkers van HRM, Bestuur, Communicatie en de OR in vertegenwoordigd zijn.

Gemeente Den Haag – Anoniem Solliciteren

In 2016 startte de gemeente een pilot met anoniem solliciteren. De toestroom van kandidaten met een migratieachtergrond nam sterk toe en ook de kans voor een uitnodiging en om aangenomen te worden was groter dan in de referentieperiode. Vanwege dit succes is besloten anoniem solliciteren structureel in te zetten. Het anoniem solliciteren staat echter niet op zichzelf. Om als werkgever een inclusieve en diverse organisatie te zijn, wordt ook ingezet op een inclusieve werkcultuur en het aantrekken van diverse potentiële werknemers.

mogelijk een recruiter in te zetten die specifiek gericht is op diversiteit. Het gebruik van AI of algoritmes is een relatief nieuwe strategie van werving. Momenteel wordt onderzocht wat de invloed hiervan is op het voorkomen van discriminatie of het vergroten van diversiteit.

→ *Verbeteren van de kennismaking*

Uit onderzoek blijkt dat kortdurende kennismakingsmomenten zoals speeddates niet effectief zijn. Ook van aanvullende informatie over de sollicitant, bijvoorbeeld door video Cv's, is nog niet duidelijk of ze daadwerkelijk kansen vergroten. Intensief contact, zoals een stage of proefwerken, wordt daarentegen gezien als een effectieve interventie. Centraal hierin staat dat de stagiaire en de werkgever de tijd krijgen om een gegronde inschatting van elkaar en de match te maken.

→ *Objectiveren van de selectieprocedure*

Hierbij kan gedacht worden aan gestructureerde gespreksvoering met een beoordelingsformat en duidelijke criteria. Selecteurs kunnen getraind worden in deze gespreksvoering en bewustwording van vooroordelen. Ook kunnen selecteurs gevraagd worden verantwoording af te leggen over de (objectiviteit van) de besluitvorming in het selectieproces. Hierin wordt niet verantwoording gevraagd over *wie* er is gekozen, maar over *het proces en de criteria* waardoor de keuze tot stand gekomen is. Hiermee wordt de invloed van de "klik" verminderd. Deze vermeende "klik" is veelal bepalend in het selectieproces, maar kan gebaseerd zijn op (onbewuste) vooroordelen.

→ *Een diverse selectiecommissie*

Door de selectiecommissie divers samen te stellen, neemt het bewustzijn over verschillen en eventuele kansen toe. Diversiteit in de selectiecommissie zorgt ervoor dat de commissie de kwalificaties, ervaringen en achtergronden van sollicitanten op waarde weten te schatten. Dit is bij uitstek het geval wanneer de sollicitant kwalificaties en ervaringen opgedaan heeft in een ander land.

→ *Voorkeursbeleid met drempelselectie of streefcijfers*

Voorkeursbeleid wordt gezien als een middel om een scheve situatie recht te trekken. Met dergelijk beleid kan bij gelijke geschiktheid de voorkeur gegeven worden aan iemand met een migratieachtergrond of een andere achterstandsgroep. Met voorkeursbeleid of een quotum behandel je sollicitanten of werknemers niet gelijk en het is dus een uitzondering op de wettelijke bepaling over gelijke behandeling. Voor deze uitzondering gelden strikte eisen. Meer informatie hierover staat op [de site van de College voor de rechten van de mens](#). Net als met anoniem solliciteren geldt dat een quotum niet als het ei van Columbus beschouwd moet worden: voor draagvlak en inclusie op de werkvloer is een combinatie met andere interventies noodzakelijk.

Het benoemen van indicatoren of doelstellingen geeft de mogelijkheid om resultaten te meten, zonder direct met quota's te werken. Hiermee wordt inzichtelijk gemaakt welke effecten interventies al dan niet hebben.

Gemeente Deventer – Campagne 'Zin in gezeik'

Om jongeren op ludieke wijze te werven om bij de gemeente te werken, werd de campagne 'Zin in gezeik' opgezet. De jongeren werden bereikt via kanalen en met een boodschap die hen specifiek aanspreekt.

Barometer Culturele Diversiteit

Om de diversiteit binnen de gemeente inzichtelijk te maken en om voortgang te monitoren, kan er gebruik worden gemaakt van de [Barometer Culturele Diversiteit](#).

De Nederlandse Inclusie Monitor (NIM) onderzoekt maatregelen en acties van werkgevers en koppelt deze aan ervaringen van werknemers.

Bovenstaande interventies richten zich specifiek op de sollicitatieprocedure en het vergroten van diversiteit. Belangrijk is dat er verder gekeken wordt dan de poort. Ook na werving & selectie komt discriminatie en uitsluiting op de werkvloer voor.

De gemeente Amsterdam onderzocht de verschillende discriminatie uitingen op de werkvloer: 14% van de werkenden ervaart discriminatie. Het gaat vaak over kwetsende grappen, maar ook uitgescholden, gepest worden of voor hetzelfde werk minder betaald krijgen komt voor. Discriminatie door collega's wordt het meest ervaren (40%), gevolgd door discriminatie door klanten of opdrachtgevers (27%) of leidinggevenden (22%).

Inclusief werkgeverschap gaat verder dan een focus op numerieke diversiteit. Waar diversiteit draait om het erkennen van de variatie aan mensen en hun kennis en vaardigheden, gaat inclusie over een strategie om dit diverse talent optimaal te benutten, leidend tot een inclusieve werkcultuur. Het gaat zowel over eerlijkheid en respect als meedoen en meebeslissen. Inclusie is hier zowel een aanpak als het gewenste resultaat. Deze aanpak moet actief geïmplementeerd worden en is een doorlopend proces waar inzet voor vrijgemaakt moet worden. Mogelijke interventies zijn:

Interventies voor een inclusieve werkvloer

→ *Duidelijk intern standpunt en sociale norm over diversiteit en inclusie*

Een duidelijk standpunt is de basis voor alle andere interventies. Het verheldert wat de gemeente wil bereiken en waarom ze dit belangrijk acht. Om van

dit standpunt een actieve sociale norm te maken zijn er een aantal randvoorwaarden:

- 1) De sociale norm wordt in alle lagen van de gemeente uitgedragen. Vooral directeuren en het management hebben een sleutelrol in het uitdragen en legitimeren van de norm.
- 2) De sociale norm wordt geregeld herhaald en positief gedrag wordt uitgelicht of beloond.
- 3) Doelstellingen worden geoperationaliseerd en indicatoren worden gemonitord.
- 4) Tijd en middelen zijn beschikbaar om de interventies uit te voeren.

→ *Ambassadeursnetwerk*

Om het standpunt en de sociale norm binnen de organisatie te agenderen, kan een ambassadeursnetwerk ingesteld worden. Betrek hier de meerderheid bij en voorkom dat het standpunt enkel voor/door de minderheidsgroep uitgedragen wordt. Dit kan namelijk leiden tot een averechts resultaat waar de meerderheid uitsluiting legitimeert vanwege het diversiteitsbeleid of klachten niet als 'waar' aanneemt.

→ *Intern (anoniem) onderzoek*

Zowel aan de start als tussentijds kan een intern onderzoek naar de ervaren inclusie op de werkvloer uitgevoerd worden. Hiermee kunnen mogelijke (toekomstige) pijnpunten en problemen in kaart gebracht worden en kunnen interventies ingezet, aangescherpt of aangepast worden.

→ *Bewustwordings-bijeenkomsten of trainingen voor personeel*

Tijdens bewustwordingstrainingen kunnen stereotypen en (onbewuste) vooroordelen worden

“What gets measured, gets done, and when it is the CEO who is asking, people pay attention” (Diversity Dividend 2017)

Gemeente Zaanstad – Intern onderzoek

Ondertekening van het Charter Diversiteit vormde voor de gemeente aanleiding om Universiteit van Tilburg onderzoek uit te laten voeren binnen de eigen organisatie. Uit het onderzoek kwam naar voren dat er geen sprake was van discriminatie of racisme. Wel werd er verbeterruimte voor gelijke kansen en inclusie van diverse medewerkers in beeld gebracht.

Gemeente Utrecht – Bewustwordingslunchbijeenkomsten

In de antidiscriminatie agenda 2016-2020 van de gemeente Utrecht stelt de gemeente: “Iedereen heeft oordelen en vooroordelen, voorkeuren en antipathieën, vaak onbewust. Om medewerkers van de gemeente Utrecht zich hiervan bewust te maken, organiseren we in het Stadskantoor ludieke lunchbijeenkomsten waarin je op een leuke manier geconfronteerd wordt met je eigen ingesleten denkpatronen”



behandeld. Belangrijk is dat deze trainingen niet verplicht worden gesteld: alleen bij intrinsieke motivatie blijken deze trainingen effectief. Ook moet er naast een bewustwordingsproces, een handelingsperspectief en vaardigheden worden aangeboden.

→ *Praktische, concrete aanpassingen*

Een aantal, relatief kleine, concrete maatregelen kunnen al een verschil maken. Denk bijvoorbeeld aan fysieke aanpassingen zoals het beschikbaar stellen van meditatie/gebedsruimtes of aanpassingen in toiletruimtes. Er kan een intern aanspreekpunt worden ingesteld en ook verlofregelingen kunnen worden aangepast zodat die aansluiten op mogelijke religieuze of culture feestdagen. Tijdens vergaderingen kunnen standaard mechanismen of werkvormen worden ingevoerd zodat niet enkel de hardste schreeuwers aan het woord komen, maar iedereen gehoord wordt.

4.2 Diversiteit bepalingen voor inkoop of aanbestedingen

De gemeente is naast werkgever ook opdrachtgever, inkoper en subsidiegever. Ook deze rollen van de gemeenten geven ruimte om arbeidsmarktdiscriminatie te bestrijden dan wel te voorkomen. De gemeente Amsterdam voert een verkenning uit welke mogelijkheden er zijn om juridische bepaling(en) en/of kaders rondom het thema bestrijding arbeidsmarktdiscriminatie op te nemen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een uitsluitingsgrond van inschrijvers bij

aanbestedingen die zich schuldig hebben gemaakt aan discriminatie. Bekeken wordt of er mogelijkheden zijn om diversiteit en inclusie als standaard contractvoorwaarde op te nemen en in welke mate er een gunningcriterium kan worden ingezet waarbij ondernemers met een divers en inclusief personeelsbestand een grotere kans krijgen om de aanbesteding te winnen.



Het ontwikkelen en hanteren van een keurmerk rondom diversiteit/inclusie kan hier een onderdeel van zijn. Meer hierover bij de rol *Gemeente als Normsteller*.



Meer informatie op:

Diversiteit in Bedrijf: [Charter Diversiteit](#),
(2019) [Divers Werven en selecteren](#)
(2020) [Van Culturele Diversiteit naar Inclusie](#)
Kennisplatform Integratie & Samenleving:
(2020) [Hoe bevorder je diversiteit in je personeelsbestand](#)
(2020) [Inclusie op de werkvloer, wat laat 'de praktijk' zien?](#)
(2019) [Inclusief beleid op de werkplek](#)
(2020) [De Inzet van Quota: zinvol en haalbaar?](#)
TNO (2020) [Delphi-studie stand der wetenschap arbeidsmarktdiscriminatie](#)
Inspectie SZW (2019) [Checklist Arbeidsmarktdiscriminatie](#)
NVP: [sollicitatiecode](#)

Gemeente Amersfoort – trainingen accountmanagers

De gemeente Amersfoort stelt trainingen beschikbaar voor haar accountmanagers. In de trainingen krijgen zij handvaten aangereikt hoe ze kunnen reageren wanneer ze in gesprekken met werkgevers en opdrachtnemers op vooroordelen stuiten.

5. De gemeente als normsteller

Uit onderzoek blijkt dat mensen minder discrimineren als anderen uit hun omgeving dit afkeuren. Men reageert dan op de heersende sociale norm. Ook werkgevers zijn gevoelig voor sociale normen, met name uit de eigen branche. Voor een breder maatschappelijk effect is het van belang dat er een gesprek en een maatschappelijke beweging op gang komt. Om deze beweging teweeg te brengen kan de gemeenten samen met werkgevers, organisaties en inwoners de sociale norm richting geven en uitdragen.

De norm die de gemeente uitdraagt kan *tegen* discriminatie en/of *voor* diversiteit en inclusie zijn. Het is een (politieke) keuze waar de nadruk op gelegd wordt. Een sociale norm tegen discriminatie vergroot het (h)erkennen van (on)bewuste discriminatie en communiceert dat dit onacceptabel is. Movisie adviseert om te communiceren over het wenselijke gedrag. Wanneer je communiceert dat 'iedereen discrimineert' normaliseer je discriminatie:

'iedereen doet het toch?'. Het werkt beter om te communiceren dat er (steeds meer) mensen zijn die discriminatie willen aanpakken. Hiermee normaliseer je het gewenste gedrag.

Er kan ook gekozen worden om (aanvullende) aandacht te geven aan waar je vóór bent: inclusief werkgeverschap of een diverse werkvloer. Dit voorkomt weerstand van partijen die zich niet herkennen in de focus op discriminatie en zet het gewenste resultaat verder in de kijker. Gemeenten kiezen ook voor een combinatie waarin zowel aandacht is voor het bestrijden van discriminatie en het vergroten van diversiteit en inclusie.

5.1 Formuleren en uitdragen norm

Het is belangrijk dat de uitgedragen norm aansluit op wat er lokaal speelt. Ga hiervoor in gesprek met lokale partijen en inwoners. Het is aan te raden om bij de start van dit proces de Antidiscriminatie Voorziening (ADV) van de gemeente of regio te

Gemeente Nijmegen – Onderzoek Lokale Problematiek

Met een (onafhankelijk) onderzoek werden de lokale vaagstukken rondom arbeidsmarktdiscriminatie in beeld gebracht.

Gemeente Amsterdam – Campagne Kom op Amsterdam

Met de campagne zette de gemeente in op de rol van omstanders: *Kom om voor elkaar; zeg iets, grijp in!* Uit wetenschappelijke studies komt naar voren dat het activeren van omstanders essentieel is. Ingrijpen als omstander zorg ervoor dat degene die heeft gediscrimineerd daarvan kan leren. Andersom werkt helaas ook: bij geen ingrijpen ontstaat het beeld dat het 'normaal' is en is de kans op herhaling groter.

betrekken. ADV's voeren de wettelijke taak uit voor onafhankelijke bijstand aan personen met discriminatieklachten en het registreren van deze klachten. Daarnaast geven ADV's geregeld trainingen en workshops en zijn de medewerkers experts op het lokale discriminatie vraagstuk. Samen met het ADV kunnen andere organisaties en inwoners betrokken worden. De gemeente kan de sociale norm op verschillende wijzen onder de aandacht brengen:



→ *Goede voorbeeld geven*

Zorg dat deze norm zich ook vertaalt naar de eigen organisatie. Mogelijke acties en interventies staan in hoofdstuk 4. De gemeente kan duidelijk over deze aanpak communiceren en hiermee als voorbeeld dienen naar andere werkgevers.

→ *Bewustwordingscampagne*

De norm kan in een campagne verder onder de aandacht gebracht worden. De campagne kan zich richten op werkgevers, maar ook op een breder publiek. Hiermee kan een maatschappelijke beweging verder op gang gebracht worden. Een veelgemaakte misstap is het herhalen en daarna ontkrachten van een heersend stereotype. Helaas worden deze stereotypen bij herhaling (onbewust) versterkt. Het is dus beter om de stereotypen niet te noemen. Laat juist de diversiteit binnen een gestereotypeerde groep zien: belicht zowel de verschillen als overeenkomsten en breek daarmee het beeld van een homogene groep.

→ *Faciliteren van dialoog*

Wanneer de dialoog wordt gestimuleerd, bijvoorbeeld met buurttafels of stadsgesprekken, werkt het om empathie als startpunt te nemen. Betrek de mensen die discriminatie ervaren: praat niet óver hen, maar geef ruimte voor hun perspectief zodat anderen zich kunnen inleven. Dit helpt bij het verminderen van vooroordelen en negatieve gevoelens.

Belangrijk hierin is dat het gesprek gefaciliteerd wordt, maar dat er geen discussie of debat ontstaat. Uit talloze onderzoeken blijkt dat discriminatie op de arbeidsmarkt gebeurt. Het is een feit waar niet opnieuw de discussie over gevoerd hoeft te worden. Bovendien werken discussies en debatten polarisatie in de hand en geeft het een podium aan een andere, mogelijk onwenselijke, norm. Je bereikt meer door gesprekken te organiseren waar empathie centraal staat en ontmoeting, begrip en (gezamenlijke) actie ontstaat.

5.2 Anderen betrekken bij deze norm

Een norm wordt een sociale norm wanneer iets algemeen goed- of afgekeurd wordt en werkt het beste wanneer men elkaar hierop aanspreekt. Wanneer alleen de gemeente de boodschap verkondigd, zal deze zich niet vertalen in een sociale norm. Naast de gemeente moeten dus ook andere personen of organisaties de norm uitdragen om meer invloed en draagvlak te creëren. Dit kan

Gemeente Deventer – Campagne Onderhuids

In 2016 voerde de gemeente de campagne Onderhuids over vooroordelen en racisme. De campagne kreeg in 2016 een vervolg met het evenement “bewust over racisme”.

Gemeente Eindhoven – Stadsgesprekken

Als onderdeel van het Uitvoeringsprogramma Antidiscriminatie zijn er verschillende stadsgesprekken waarmee meer dialoog en begrip voor ieders positie beoogd worden. Een van de thema's is “Iedereen aan het werk ongeacht je achternaam”. Doel van het stadsgesprek is met verschillende organisaties discriminatie op de arbeidsmarkt en de werkvloer aan de kaak te stellen en te leren van elkaars best practices met vragen zoals: Hoe kunnen we diversiteit concreet in onze eigen organisatie omarmen? Hoe kunnen we leren van de best practices van andere bedrijven/organisaties?

Gemeente Almere – Diversiteitsambassadeurs

Samen met diversiteitsambassadeurs wordt het diversiteits- en discriminatiestandpunt bij een breed publiek onder de aandacht gebracht. Ambassadeurs zijn bijvoorbeeld een politiechef, een actrice en een onderwijsdirectrice.

bijvoorbeeld met diversiteitsambassadeurs, een convenant of een (vrijwillige) keurmerk.

Naming & faming

De positieve tegenhanger van een zwarte lijst of 'naming & shaming' is het belonen van werkgevers en organisaties die het goed doen; naming & faming. Met deze aanpak geef je extra exposure aan bedrijven die het voortouw nemen en maatschappelijk ondernemen. Met deze positieve PR kunnen de bedrijven als goed voorbeeld optreden naar andere werkgevers. Naming & faming kan vorm krijgen in een diversiteitsprijs, intentieverklaring of een keurmerk.

➔ *Gebruik van een keurmerk*

Met een keurmerk kunnen werkgevers een duidelijke en zichtbare erkenning krijgen wanneer zij het goede voorbeeld geven. Dit draagt mede bij aan de roep om verantwoording door bedrijven die (vooral nog) niet dit keurmerk hebben. De gemeente kan een nieuw keurmerk in het leven roepen, of er kan een bestaand keurmerk gebruikt worden, zoals de Prestatieladder Sociaal Ondernemen (PSO). KIS heeft een aantal stappen geïdentificeerd die belangrijk zijn in het ontwikkelen van een keurmerk of een andere vorm van naming & faming:

1. Werkgevers betrekken
2. Misverstanden vóór zijn
3. Keuze maken in de vorm

4. Klein en lokaal beginnen óf aanhaken bij een bestaand landelijk initiatief
5. Start met een of meerdere branches met daarin enthousiaste 'koplopers'
6. Zorg voor een onafhankelijke beoordeling
7. Zorg voor een aantrekkelijke beloning
8. Zelf het goede voorbeeld geven

Bij het opstellen van een keurmerk is het van belang vooraf met werkgevers de criteria te bepalen. Het beoordelen kan bijvoorbeeld op basis van beleid, praktijktesten of (anonieme) enquêtes. Voor een goed keurmerk is het ook belangrijk de beoordeling te herhalen; werkgevers kunnen het keurmerk ook weer verliezen wanneer niet (meer) voldaan wordt aan de criteria.



Meer informatie op:

Kennisplatform Integratie & Samenleving (KIS)

(2020) [Empathie werkt](#)

(2019) [Een keurmerk om](#)

[arbeidsmarktdiscriminatie tegen te gaan: \(wanneer\) werkt dat?](#)

(2019) [Arbeidsmarktdiscriminatie aanpakken: 'naming & faming' en andere maatregelen voor gemeenten](#)

Movisie

(2019) [Wat werkt bij het verminderen van discriminatie](#)

(2019) [Do's en Don'ts om discriminatie en vooroordelen te voorkomen](#)

Gemeente Zoetermeer – SEBO Keurmerk
Bedrijven kunnen zich aanmelden voor het SEBO-keurmerk; Sociaal Economisch Betrokken Ondernemen. Dit keurmerk bevat onder andere sollicitatieprocedures ter bevordering van de diversiteit. Bedrijven met het keurmerk hebben 'een streepje voor' bij aanbestedingen.



6. De gemeente als samenwerkingspartner

Voor een gedragen en succesvolle aanpak van arbeidsmarktdiscriminatie moeten gemeenten samenwerken met bedrijven, (maatschappelijke) organisaties, bestaande initiatieven en andere overheden. Andere actoren zijn de Antidiscriminatie Voorziening (ADV), de arbeidsmarktregio, politie/OM, (buur)gemeenten en de inwoners zelf.

Directe aanleiding voor verdere samenwerking met lokale werkgevers is het [wetsvoorstel Toezicht Gelijke kansen bij werving en selectie](#). Het conceptwetsvoorstel verplicht bedrijven om schriftelijk een werkwijze bij werving en selectie vast te stellen die gericht is op het voorkomen van discriminatie. Gemeenten zijn als werkgever met deze wet ook aan zet om dergelijk beleid op te stellen. Daarnaast kunnen gemeenten een rol spelen in het ondersteunen en verbinden van lokale werkgevers bij het opstellen, actualiseren, uitvoeren en uitdragen van dit beleid.

Deze wet biedt een kans om een inclusieve arbeidsmarkt breder te agenderen en met het maatschappelijke gesprek en praktische tools de

wet meer te laten zijn dan een papieren werkelijkheid.

6.1 Samenwerken met (lokale) werkgevers en maatschappelijke initiatieven

In de samenwerking met werkgevers en maatschappelijke organisaties kan de gemeente een faciliterende, ondersteunende en aanjagende rol spelen. Denk ook aan lokale vakbonden en andere organisaties voor werknemers. Faciliteren en ondersteunen kan bijvoorbeeld door budget, informatie of een duidelijk standpunt beschikbaar te stellen. Dit kan in verschillende vormen:

→ *Helpdesk of servicepunt voor werkgevers*

Werkgevers kunnen bij een helpdesk terecht voor ondersteuning. Zeker in het kader van het wetsvoorstel kunnen gemeenten via deze weg werkgevers helpen met het opstellen en uitvoeren van beleid wat discriminatie voorkomt. Hierbij kan benadrukt worden dat diversiteit en inclusie ten goede komt aan de werkgever. Zie bijvoorbeeld de

Gemeente Utrecht – Positieve verleiding

Tijdens netwerkbijeenkomsten van werkgeversorganisaties (zoals bijvoorbeeld Mobiliteit Utrecht), verzorgt Art. 1 lezingen over de meerwaarde van diversiteit in het personeelsbestand.

Gemeente Amsterdam – Servicepunt

Het servicepunt '[Amsterdam – Divers en Inclusief \(ADI\)](#)' is een steun- en adviespunt voor Amsterdamse werkgevers. ADI gaat uit van de bedrijfsmatige voordelen van diversiteit en inclusie en biedt een platform, individueel advies, bijeenkomsten en een Amsterdams Netwerk.

businesscase zoals door Diversiteit in Bedrijf opgesteld en het rapport *A new recipe to improve business performance* van Deloitte.

Onderdeel van het wetsvoorstel is dat het beleid meebeweegt met (wetenschappelijke) inzichten. Hiervoor doet het ministerie in het programma Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt (VIA) met pilots onderzoek naar effectieve interventies. Het servicepunt kan op de hoogte blijven van de ontwikkelingen en deze zodanig operationaliseren en communiceren naar de lokale werkgevers. Ook de interventies en acties zoals beschreven voor de rol *Gemeente als werkgever* kunnen op toegankelijke wijze gedeeld worden.

→ *Platform voor en door werkgevers*

In deze vorm is de gemeente niet leidend of sturend, maar gelijkwaardige deelnemer. Op het platform kunnen werkgevers onderling vragen, kennis en ervaringen delen. Naast werkgevers kunnen ook maatschappelijke organisaties of vakbonden deelnemen. In de gemeente Eindhoven is bijvoorbeeld de vereniging Impact040 opgericht. De vereniging brengt het bedrijfsleven, maatschappelijke instellingen en de gemeente bij elkaar en werkt aan maatschappelijke thema's zoals arbeidsparticipatie en de tweedeling in de maatschappij.

→ *Maatschappelijke adviesraad*

Met een dergelijke adviesraad vraagt de gemeente haar samenwerkingspartners om mee te denken over specifiek beleid, zoals diversiteitsbeleid of anti-discriminatie maatregelen. Ook is het mogelijk dat de adviesraad in het oog houdt dat andere beleidsstukken voldoende rekening houden met inclusie en discriminatie. Denk bijvoorbeeld aan het woonbeleid.

→ *Stimuleren maatschappelijke initiatieven*

Lokaal zijn er vaak al initiatieven gericht op diversiteit, inclusie of arbeidsmarktdiscriminatie. Door subsidies expliciet open te stellen voor deze initiatieven, wordt het maatschappelijk bereik en draagvlak vergroot.

6.2 Samenwerken met andere gemeenten en overheden

Net als het geval bij sommige ADV's, kan een aanpak arbeidsmarktdiscriminatie ook bovenlokaal opgepakt worden. Dit kan impact en expertise vergroten en mogelijk kosten besparen. Gemeenten kunnen de samenwerking opzoeken met regiogemeenten, de arbeidsmarktregio, het COA en de regiocoördinator vanuit Divosa. De 35 regiocoördinatoren zijn in hun regio aanspreekpunt rond participatie en integratie van vluchtelingen.

Gemeente Rotterdam – 010inclusief, Platform tegen Arbeidsmarktdiscriminatie

De gemeente faciliteert een netwerk waar werkgevers inzetten op expertiseontwikkeling en kennisdeling. Gezamenlijk wordt gewerkt aan een vernieuwende en structurele aanpak. Ook wil het platform nieuwe partijen en bedrijven inspireren om discriminatie terug te dringen en zo een Rotterdamse beweging op gang te brengen. Andere voorbeelden zijn Den Haag Inclusief en Amsterdam Divers & Inclusief.

Gemeente Deventer – Adviesraad Antidiscriminatie

In de adviesraad denken verschillende organisaties, onder andere de ADV, samen na over de prioriteiten van het antidiscriminatiebeleid. Zo worden het beleid en de daaruit voortkomende activiteiten doorlopend bijgesteld.

Gemeente Eindhoven – Subsidie I am Shero

De gemeente realiseert een transitie in de subsidieregeling die aansluit op de ambities van het diversiteitsbeleid. Eerder kreeg bijvoorbeeld [I am Shero](#) een subsidie. Deze stichting geeft lessen op scholen en masterclasses zoals "MastHerclass – weerbaarheid op de arbeidsmarkt voor jonge vrouwen met een migratieachtergrond".

- Samenwerking en ondersteuning vanuit het ministerie

Vanuit het ministerie wordt binnen het Actieplan Aanpak Arbeidsmarktdiscriminatie ingezet op drie pijlers. Daarnaast wordt in het programma Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt de achterblijvende arbeidsmarktpositie van Nederlanders met een migratieachtergrond onderzocht. De resultaten van de pilots binnen dit programma kunnen als input dienen voor de verdere invulling van een lokale aanpak.



- Samenwerking inburgeringswet

De inburgeringswet geeft verschillende prikkels voor gemeenten om samen te werken. Zeker voor kleinere gemeenten kan het bijvoorbeeld aantrekkelijk zijn om gezamenlijk leer/werktrajecten in te kopen. Onder andere voor het realiseren van diversiteit in het inburgeringsaanbod kan dit voordelig zijn. Deze diversiteit is nodig voor het passend koppelen van statushouders aan werkgevers in de regio. Ook voor een duurzame plaatsing kan over de gemeentegrenzen heen gekeken worden.

Vanuit Divosa, de VNG en het Ministerie van SZW worden diverse handreikingen ontwikkeld rondom regionale samenwerking.



Meer informatie op:

Ministerie SZW - [Programma VIA](#)
Deloitte – [A New Recipe to improve business performance](#)
Kennisplatform [Diversiteit in Bedrijf](#) (DiB)

Ministerie SZW – Campagne Verderkijkers

In deze campagne krijgen werkgevers hulp om zelf discriminatie op de werkvloer te voorkomen en een inclusieve bedrijfscultuur te stimuleren: 'wanneer u verder kijkt, ontdekt u nieuw talent, nieuwe klantgroepen én nieuwe markten'. Werkgevers kunnen zich aansluiten als Verderkijker.

Regio Utrecht – Regionale samenwerking Inburgeringswet

16 gemeenten in de regio Utrecht hebben de handen ineengeslagen en afspraken rond asiel en integratie vastgelegd in een vernieuwde bestuursovereenkomst. Sneller de taal leren, een opleiding volgen en meer kansen op de arbeidsmarkt is het streven voor statushouders in de regio. Gezamenlijk worden trajecten ontwikkeld en ingekocht.

7. De gemeente als bemiddelaar

De gemeente heeft binnen de arbeidsmarktregio's een (regie)rol in het begeleiden van mensen naar (betaald) werk. Dit geldt specifiek voor mensen die gebruik maken van een uitkering of een inburgeringsplicht hebben.

Een disproportioneel deel van de mensen in de (langdurige) bijstand heeft een migratieachtergrond, namelijk 51,4%. Dit terwijl mensen met een migratieachtergrond slechts 11,8% van de beroepsbevolking uitmaken. Ook de arbeidsparticipatie van statushouders is zowel op de korte als lange termijn laag in vergelijking tot de rest van de Nederlandse beroepsbevolking: 3,5 jaar na het ontvangen van de verblijfsstatus heeft slechts 26% werk.

Wet inburgering 2021

Vanaf juli 2021 krijgen gemeenten de regie op inburgering met de nieuwe wet inburgering. Het doel van het nieuwe inburgeringsstelsel is dat inburgeraars snel en volwaardig mee kunnen doen

in de maatschappij. (Betaald) werk en participatie spelen daarin een centrale rol.

Inburgeraars en statushouders ervaren verschillende belemmeringen wat betreft hun arbeidskansen. Statushouders hebben doorgaans langdurig niet gewerkt en dergelijke (gedwongen) inactiviteit kan gevolgen hebben voor het arbeidsethos. Bovendien is in de eerste periode na statusverlening veel gaande: huisvesting, inburgering, studeren en/of werken vragen allemaal aandacht en tijd. Ook zijn veel statushouders volwassenen, wat het leren van de Nederlandse taal lastiger maakt.

Boven op deze belemmeringen kan discriminatie op grond van herkomst of nationaliteit een extra obstakel vormen voor inburgeraars. Het gaat veelal mis in de communicatie, verwachtingen en/of de beelden die bij nieuwkomers en werkgevers leven. Als regievoerder kan de gemeente in haar taken ook hier alert op zijn. Onderstaande handelingsmogelijkheden geven voorbeelden hoe deze belemmeringen overbrugd kunnen worden.

In dit hoofdstuk is expliciete focus op inburgeraars en statushouders. Desalniettemin zijn de benoemde handelingsmogelijkheden ook kansrijk voor andere werkzoekenden, zeker wat betreft mensen in de WW en bijstandsgerechtigden met een migratieachtergrond. In het programma VIA van het ministerie SZW wordt binnen de pilot "uitstroom uit de WW" onderzoek gedaan naar de verscheidene oorzaken van het disproportionele percentage mensen met een niet-westerse achtergrond in de WW. De resultaten worden in 2021 bekend en geven richting aan voor de verdere inzet op arbeidsmarktdiscriminatie.

Gemeente Capelle aan de IJssel – Projectleiders Integrale aanpak

Per statushouder wordt een integrale aanpak opgesteld met alle formele en informele partijen in Capelle aan de IJssel. De projectleider begeleidt deze integrale aanpak en zorgt voor samenwerking tussen de verschillende partijen. De investering in die samenwerkingsverbanden resulteerde in leer-/werkplekken in de regio en een goed gevuld weekprogramma voor iedere statushouder.

7.1 Voorbereid op de arbeidsmarkt

Er kunnen grote verschillen bestaan tussen de arbeidsmarkt in Nederland en de arbeidsmarkt in het land van herkomst van nieuwkomers. Het toeleiden naar werk omvat dus soms ook omscholing of het eigen maken van vaardigheden en capaciteiten die nodig zijn op de Nederlandse arbeidsmarkt.

Movisie licht een aantal elementen uit die van belang zijn om de kansen op de arbeidsmarkt voor statushouders te vergroten:

- 1) Taalvaardigheid
- 2) Opleiding, kennis en vaardigheden
- 3) Sociaal netwerk
- 4) Gezondheid en financiële problematiek
- 5) Relatie met de werkgever

Een effectieve aanpak zet integraal in op deze verschillende elementen. Doordat de regie op participatie en taal beide bij de gemeente ligt, wordt zij uitgedaagd om deze trajecten beter op elkaar af te laten stemmen en maatwerk te bieden. In de Module Arbeidsmarkt & Participatie (MAP) komt dit aan bod. Deze module is onderdeel van de inburgeringstrajecten waar gemeenten de regie over krijgen.

Binnen het inburgeringstraject zijn er verscheidene mogelijkheden om aandacht te besteden aan arbeidsmarktdiscriminatie, inclusie op de werkvloer en het vergroten van de kansen van de statushouder:

Brede intake:

Het inburgeringstraject begint met de brede intake. Al vanaf het begin is maatwerk een kernelement van een succesvolle aanpak. Tijdens deze eerste gesprekken is het van belang goed de ervaringen en talenten van de statushouder te herkennen en in kaart te brengen. Voorkom uitval of een traject dat niet passend is door een goede oriëntatie aan de voorkant.

→ *Eerste oriëntatie*

De verschillende beroeps- of opleidingsmogelijkheden in Nederland zijn niet altijd bekend bij statushouders. Voor een verdere oriëntatie kunnen meeloopdagen met werkgevers aangeboden worden. Dit verkleint de kans op een onjuiste plaatsing en voorkomt daarmee een mismatch en eventuele uitval. Voor beide partijen kan een dergelijke mismatch ervoor zorgen dat het beeld van ofwel de Nederlandse arbeidsmarkt, ofwel het in dienst nemen van statushouders negatief beïnvloed wordt.

Opstellen van het PIP:

Op basis van de brede intake stellen de gemeente en de inburgeraar het persoonlijk Plan Inburgering en Participatie (PIP) op. De gemeente heeft een aanbodplicht zodat statushouders tijdig een inburgeringsaanbod gedaan wordt dat aansluit bij de leerroute en andere elementen in het PIP. Het

Gemeente Capelle aan de IJssel – casusregisseurs

De gemeente werkt sinds twee jaar met de pilot Inburgering Nieuwe Stijl. De cruciale schakel in de aanpak is de casusregisseur. De regisseur begeleidt de statushouder minimaal 2 jaar, spreekt de taal van de statushouder en is ervaringsdeskundige. Het resultaat? Binnen 6 maanden hadden al 5 van de 25 deelnemers aan het pilot-traject een passende betaalde baan.

Gemeente Amsterdam – klantmanagers, jobhunters en klantcontact

De Amsterdamse Aanpak Statushouders blijkt een succes. De doelstellingen zijn ruimschoots gehaald en het rendement blijkt 2,7. Succesfactoren zijn onder andere de dedicated klantmanagers, jobhunters en de specifieke aandacht voor klantcontact.

taalonderdeel speelt hierin een belangrijke rol. Daarnaast kan ook aandacht besteed worden aan:

→ *Oefenen van basisvaardigheden*

Door de vaardigheden voor sollicitatiegesprekken te oefenen, komt de statushouder beslagen het ijs op. Besteed ook aandacht aan de omgang op de (Nederlandse) werkvloer zodat de kans op miscommunicatie verkleind wordt.

→ *Schep een reëel en duidelijk beeld van de kansen op de arbeidsmarkt.*

Partijen zoals de SER wijzen erop dat het voor vooral laagopgeleide vluchtelingen lastig is om snel aan het arbeidsproces deel te kunnen nemen. Dit komt onder meer door een tekort aan taalbeheersing, werknemersvaardigheden en/of vakinhoudelijke kennis. Wat niet is, kan echter wel komen.

→ *Plan tot certificering*

Met het plan kan duidelijk gemaakt worden hoe men aan de juiste of benodigde certificering kan komen. Denk bijvoorbeeld aan scholing, omscholing of stages die tot certificering leiden. De gemeente kan hiervoor een hand toereiken. Maak het bijvoorbeeld mogelijk om te studeren met behoud van een uitkering, zodat statushouders op de lange termijn een volwaardige, duurzame plek op de arbeidsmarkt hebben. Met de onderwijsroute moeten statushouders ook goed door kunnen stromen naar het hoger onderwijs.

→ *Duale leer/werk trajecten*

Het leren van de Nederlandse taal gaat het snelst in de dagelijkse praktijk, bijvoorbeeld op het werk. Gemeenten hebben al successen behaald met duale leer/werk trajecten waar extra ondersteuning gerealiseerd wordt voor en óp de werkplek.

Maatschappelijke begeleiding:

Naast het PIP heeft de gemeente in het inburgeringstraject ook een verantwoordelijkheid in de maatschappelijke begeleiding. Met deze maatschappelijke begeleiding kan er extra aandacht zijn voor de mogelijke (arbeidsmarkt)discriminatie die inburgeraars kunnen ervaren. Naast het bieden van vaardigheden om hiermee om te gaan, kunnen inburgeraars extra gewezen worden op hun rechten en meldingsmogelijkheden bij discriminatie (op de arbeidsmarkt).



7.2 Matchen op maat

Het matchen van inburgeraars aan de juiste werkplek vraagt ook aandacht voor werkgevers. Voor hen kan de gemeente het volgende betekenen:

→ *Vaste contactpersonen en bemiddelaars*

Stel bemiddelaars in die de tijd krijgen om een duurzame match te realiseren. Dit houdt in dat er goed gekeken wordt naar de talenten en capaciteiten van de inburgeraar én het onderhouden van goede contacten met

Regio Venlo – Leerwerktraject met certificering

I.s.m. een lokale MBO en het werkgeversservicepunt begeleidde een hoveniersbedrijf statushouders naar een mbo-diploma in het groen: “In een leerzaam traject voor alle betrokkenen hebben we 6 statushouders opgeleid. Ze zijn allemaal geslaagd voor de opleiding en hebben hierna een betaalde baan aangeboden gekregen bij ons bedrijf of een van onze partners”.

Gemeente Hattem – Maatwerk naar én op werk

Een dedicated consulent kijkt naar de specifieke ondersteuningsbehoefte van zowel statushouder als werkgever. Met als resultaat bijvoorbeeld een taalcoach voor stukadoorsjargon.

werkgevers. De werkgevers moeten goed worden begeleid bij zowel de bureaucratische kant als met de verwachtingen van een leer/werk traject. Wanneer hier voldoende aandacht voor is, kunnen korte, voor iedereen teleurstellende dienstverbanden voorkomen worden.

→ *Toegankelijke informatie*

Daarnaast is het noodzakelijk dat er makkelijk informatie is te vinden over de geldende regelgeving en mogelijke trajecten voor werkgevers. Zorg ook dat de informatie over voorwaarden en financiële tegemoetkoming toegankelijk is. Deze informatie kan het beeld wegnemen dat statushouders in dienst nemen moeilijk en ingewikkeld is.

→ *Financiële tegemoetkoming*

Gemeenten kunnen eventuele aarzeling bij werkgevers verminderen met een financiële tegemoetkoming, bijvoorbeeld met een mogelijkheid voor proefplaatsing (werken met behoud van uitkering) of tijdelijke loonkostensubsidie.

Matchingsactiviteiten

Maatschappij-breed zijn er beelden over statushouders die een drempel kunnen opwerpen voor werkgevers om een inburgeraar in dienst te nemen. Om vooroordelen te verminderen is het leren kennen van, luisteren naar, en inleven in de 'ander' een effectief middel. Gemeenten kunnen dit

faciliteren door verschillende activiteiten of regelingen. Sommige gemeenten organiseren een 'banenmarkt' of speedmeets. Een van de beoogde voordelen is het vergroten van het (sociaal en professioneel) netwerk van inburgeraars. Uit onderzoek blijkt echter dat dergelijke korte kennismakingsactiviteiten niet effectief zijn. Voor een goede kennismaking kunnen gemeenten proefperiodes bij werkgevers stimuleren of faciliteren.

→ *Werkervaringsplekken*

Met werkervaringsplekken kunnen werkgevers op laagdrempelige wijze kennis maken met statushouders en krijgen statushouders de mogelijkheid ervaring op te doen op de werkvloer. Hiermee bouwen ze zowel een netwerk als een CV op. Beide helpen bij het vinden van een betaalde baan. Daarnaast voorkomen dergelijke werkervaringsplekken verdere inactiviteit en versterkt het motivatie en zelfverzekerdheid van de statushouder.

Een belangrijke voorwaarde voor werkervaringsplekken is dat er juiste begeleiding is voor de statushouder. Deze begeleiding vraagt mogelijk meer dan werkgevers gewend zijn; denk bijvoorbeeld aan het wegwijs maken in vakjargon en de omgangsvormen met collega's en leidinggevenden.

Gemeente Utrecht – All you need is work

Jaarlijks evenement met activiteiten om een geschikte werkplek of werknemer te vinden. Denk bijvoorbeeld aan matchgesprekken en gratis workshops.

Gemeente Zaanstad – Uitvoeringplan Vluchtelingen

Verschillende vrijwilligersorganisaties zoals De Sluis en de sociale wijkteams bevorderen de integratie van vluchtelingen door het leren van de Nederlandse taal en het aanbieden van vrijwilligerswerk of een 'leerwerktraject'.

Daarnaast wil de gemeente specifiek het risico op discriminatie bij vluchtelingen verminderen door het overbruggen van culturele afstanden via de inspanning van sleutelfiguren. Dit zijn Zaankanters met een vluchtelingenverleden die op basis van hun ervaring en kennis van verschillende culturen, afstand tussen de nieuwkomers en professionals kleiner maken.

Zoek de samenwerking op

Ook voor deze activiteiten geldt dat gemeenten het niet alleen moeten willen doen. Onderzoek welke lokale initiatieven en organisaties er zijn en hoe een samenwerking wellicht de inzet kan versterken.



Meer informatie op:

Movisie (2018) [Wat werkt bij de bevordering van arbeidsparticipatie van statushouders](#)

Regioplan (2019) [Versnelde participatie en integratie van vluchtelingen](#)

SER

(2018) [Vluchtelingen en Werk, een nieuwe tussenbalans](#)

[Ondersteuning bij werk; Regelingen voor werkgevers](#)

Kennisplatform Integratie & Samenleving (KIS)

(2016) [Overbruggen van vooroordelen door kennismaking – onder welke omstandigheden werkt het?](#)

(2017) [Hoe ondersteunen gemeenten werkgevers bij het aannemen van vluchtelingen](#)

VNG – [Onderwerp Inburgering](#)

Divosa – [Veranderopgave Inburgering](#)

Gemeente Den Haag – Haagse Huiskamer inspiratienota

De Haagse Huiskamer is een platform waar inwoners en organisaties actief zijn om Haagse vluchtelingen een goede ontvangst te geven. Zij bundelden hun aanbevelingen in de *Inspiratienota Statushouders*: ruim 35 Haagse organisaties en burgerinitiatieven delen wat er op het vlak van statushouders goed gaat in Den Haag en welke knelpunten zij signaleren.

Met een initiatievenbank kunnen inwoners zien welke initiatieven in welke delen van de stad actief zijn. Bijvoorbeeld een netwerkbijeenkomst 'Women Only' georganiseerd voor vrouwelijke statushouders en Haagse vrouwen.

8. De gemeente als toezichthouder

Discriminatie is verboden en gemeenten hebben ook een (wettelijke) taak in het bestrijden van discriminatie. Ondanks dat discriminatie vaak ongreepbaar lijkt, en zonder op de stoel van de rechter te zitten, zijn er voor gemeenten handelingsperspectieven om extra in te zetten op handhaving bij arbeidsmarktdiscriminatie.

8.1 Versterken ADV's en vergroten meldingsbereidheid

Sinds 2009 is de Wet Gemeentelijke Antidiscriminatievoorziening in werking. Gemeenten zijn met deze wet verplicht om inwoners toegang te geven tot een Anti-Discriminatie Voorziening (ADV) en om klachten en incidenten te registreren. De ADV's zijn soms per regio geregeld en ondersteunen burgers bij een klachtenbehandeling wanneer zij discriminatie ervaren en melden.

De ADV's zijn nog niet altijd goed vindbaar of goed gepositioneerd. Uit onderzoek van Regioplan zijn

een aantal knelpunten gesignaleerd ten aanzien van de werking van ADV's. Deze richten zich met name op de positionering, deskundigheid, vindbaarheid en financiering van ADV's. Vanuit het rijk wordt ingezet op versterken van de ADV's. Ook wat betreft arbeidsmarktdiscriminatie hebben gemeenten een rol te spelen in het versterken van de ADV's:

→ *Agenderen en positioneren in het driehoeksoverleg met politie en OM*

Handhaving is een taak die bij politie en justitie ligt. Gemeenten werken met hen samen en kunnen actief arbeidsmarktdiscriminatie agenderen. Periodiek vindt er een Regionaal Discriminatie Overleg (RDO) plaats. Wanneer ADV's hier nog niet aan deelnemen mist er een belangrijke (signalerende) functie in dit overleg. Ook is het RDO een belangrijke bron voor informatie en deskundigheidsbevordering voor de ADV's. Om gegevens en informatie te delen met lokale ADV's

Gemeente Zaanstad – Samenwerking RDO

Het Bureau Discriminatiezaken Zaanstreek-Waterland (BD) vormde samen met de politie Zaanstreek-Waterland, het Openbaar Ministerie, de Zaangemeenten en de gemeente Purmerend de afgelopen jaren het Regionaal Discriminatieoverleg. Sinds 2017 sluiten ook ADV's en politie-vertegenwoordigers uit de rest van de regio aan. Het RDO komt bij elkaar voor zogeheten strategische en operationele overleggen. De betrokken partijen voorzien elkaar bovendien van de geregistreerde (geanonimiseerde) discriminatieklachten. Het uitwisselen van informatie over met name de strafrechtelijke aanpak van discriminatie, het bespreken van beleidsmatige zaken en het op elkaar afstemmen van werkwijzen zijn belangrijke gespreksonderwerpen.

is het mogelijk een convenant te sluiten. Hierin kan de gemeente het voortouw in nemen.

→ *Vergroten meldingsbereidheid*

Het aantal meldingen van discriminatie is vaak enkel het topje van de ijsberg. Dat niet elke situatie van ervaren discriminatie gemeld wordt, kan meerdere oorzaken hebben:

- 1) De situatie wordt niet als discriminatie herkend of behandeld

Wat betreft de bekendheid en het herkennen van arbeidsmarktdiscriminatie is er in hoofdstuk 4 aandacht besteed aan de rol van de gemeente als normsteller en de mogelijkheden voor een bewustwordingscampagne. Zeker in het onderwijs leidt het herkennen van arbeidsmarktdiscriminatie niet altijd tot een melding. Instellingen kiezen vaak een pragmatische insteek en richten zich op het vinden van een (alternatieve) stageplek voor scholieren.

Door met het onderwijs samen te werken kunnen gemeenten de signalering en aanpak van discriminatie vergroten. Deze samenwerking kan zich richten op het weerbaar maken van scholieren en scholen ondersteunen in het signaleren en melden van discriminatie.

- 2) Vindbaarheid van een ADV

De vindbaarheid en bereikbaarheid van een ADV is essentieel in het vergroten van het aantal meldingen. De drempel om discriminatie te melden moet zo laag mogelijk zijn. Gemeenten kunnen informatie duidelijk op de website vermelden en

bijvoorbeeld werken met een 'meldknop'. Ook kunnen andere (uitvoerende) onderdelen van de gemeentelijke organisatie actief gewezen worden op het ADV zodat signalen effectief opgepakt kunnen worden. Wanneer jobcoaches en werknemers van het werkservicepunt actief gewezen worden op de ADV kunnen zij een schakelfunctie spelen in de toegankelijkheid van de ADV.

- 3) Duidelijkheid proces en gevolg discriminatiemelding

Ook wanneer discriminatie herkend wordt en de ADV toegankelijk is, wordt er niet altijd een melding gemaakt. Sommige mensen doen geen melding omdat ze bijvoorbeeld onzeker zijn over het proces en de gevolgen van een melding. Dit is bij uitstek van toepassing wanneer een melding de huidige werkgever betreft. Anderen zullen geen melding maken omdat ze niet overtuigd zijn van het nut en denken dat een melding maken geen effect zal hebben.

Het is dus ook noodzakelijk duidelijk te zijn in wat er na een melding gebeurt. Wees duidelijk in hoe het proces van een melding eruitziet en welke acties er eventueel genomen kunnen worden. Geef ook aan dat het mogelijk is anoniem een melding te doen.

De Nationale Ombudsman ontwikkelt momenteel een klachtenbehandelingskader bij klachten over etnisch profileren. Met dit kader moet duidelijkheid en eenduidigheid geboden worden over het proces en de uitkomst van meldingen. Een dergelijk kader kan ook door gemeenten en ADV's gebruikt worden.

Gemeente Utrecht – Informeren scholen en studenten

Gemeente Utrecht informeert scholen actief over mogelijkheden om meer kennis te krijgen van uitingen van (onbewuste) vooroordelen. Bij studenten is er aandacht voor de vaardigheden om hierover in gesprek te gaan en de mogelijkheden om melding te maken van stagediscriminatie.

8.2 Actief arbeidsmarktdiscriminatie opsporen en voorkomen

Gemeenten kunnen aanvullende acties ondernemen om arbeidsmarktdiscriminatie actief op te sporen of te voorkomen.

→ *Mystery guests*

In 2018 bracht het Programma Radar met mystery calls discriminatie door uitzendbureau aan het licht. De methodiek wordt steeds vaker ingezet voor het opsporen, bestrijden en voorkomen van discriminatie. Naast mystery calls kunnen ook mystery guests ingezet worden bij sollicitatieprocedures voor vacatures of stageplaatsen.

Alleen bevoegde partijen, zoals de rechter, het College voor de Rechten van de Mens en/of de Inspectie SZW kunnen beoordelen of een werkgever wel of niet discrimineert. Wanneer discriminatie door een werkgever of organisatie door hen vastgesteld wordt, kan de gemeente overgaan op beboeten en/of naming and shaming.

→ *Naming & shaming*

Naming & shaming zou een preventieve werking hebben omdat bedrijven de reputatieschade willen voorkomen. Dit zou vooral van toepassing zijn op bedrijven met grote naamsbekendheid.

Er is echter geen gericht onderzoek gedaan naar de werking van naming & shaming. De toepasbaarheid en effectiviteit van deze (hardere) maatregelen is discutabel. Bovendien heeft ook de



Inspectie SZW hier haar rol. Het KIS pleit voor de andere kant van de medaille: naming and faming. Hierover meer bij de rol *Gemeente als normsteller*.



Meer informatie op:

Nationale Ombudsman, [Onderzoek klachtenbehandeling etnisch profileren](#)
Regioplan, Rapport [Onderzoek naar de werking van de ADV's in de praktijk](#)

Gemeente Utrecht – Schijn stagiaires

Om gericht beleid op te stellen wil de gemeente Utrecht 'schijn-stagiaires' inzetten. Het gebruik van deze mystery studenten zal volgens de gemeente inzicht kunnen geven in hoeverre een student op basis van persoonlijke kenmerken ongelijk behandeld wordt bij het vinden van een stageplek. De aanpak wordt in goed overleg met de mbo's ingezet.

Gemeente Amsterdam – Naming and Shaming

Het plan voor beboeting en Naming & Shaming in de gemeente Amsterdam deed veel stof oplaaien. De gemeente zou naming & shaming niet uit de weg gaan, maar richt zich eerst op naming & faming. Ook wordt gekeken naar het stimuleren van het melden van (terugkerende) meldingen aan de inspectie. De gemeente is hierover in gesprek met het ADV en andere partijen.

9. Geraadpleegde bronnen

Onderzoek en Publicaties:

Art. 1, Ministerie BZK, Politie

(2020) Discriminatiecijfers in 2019

CBS

(2019) Asiel en integratie: Cohortonderzoek asielzoekers en statushouders

(2019) Statline 2e kwartaal

Centre for international Governance Innovation

(2017) Diversity Dividend: Canada's Global Advantage

Deloitte

(2013) Waiter, is that inclusion in my soup? A new recipe to improve business performance

Diversiteit in Bedrijf / SER

(2019) Divers werven en selecteren - kennisdocument

(2020) Van culturele diversiteit naar inclusie – kennisdocument

(2020) Inclusie op de werkvloer: Wat laat 'de praktijk' zien?

Gemeente Amsterdam / OIS

(2020) Factsheet Arbeidsmarktdiscriminatie in Amsterdam

Inspectie SZW

(2019) Checklist arbeidsmarktdiscriminatie

Kennisplatform Integratie en Samenleving (KIS)

(2016) Overbruggen van vooroordelen doorkennismaking: onder welke omstandigheden werkt het?

(2017) Hoe kunnen gemeenten werkgevers ondersteunen bij het aannemen van vluchtelingen?

(2019) Inclusief beleid op de werkplek - Factoren die bijdragen aan (het creëren van) een inclusieve werkvloer

(2019) Een keurmerk om arbeidsmarktdiscriminatie tegen te gaan: (wanneer) werkt dat?

(2019) Arbeidsmarktdiscriminatie aanpakken: 'naming & faming' en andere maatregelen voor gemeenten

(2020) Hoe bevorder je diversiteit in je personeelsbestand?

Tips voor werkgevers bij werving en selectie

(2020) De inzet van quota: zinvol en haalbaar? Tegengaan van achterstand van werknemers met een

migratieachtergrond.

(2020) Empathie werkt

Movisie

(2017) Lokaal antidiscriminatiebeleid: het perspectief van Nederlandse gemeenten

(2018) Wat werkt bij de bevordering van arbeidsparticipatie van statushouders

(2019) Wat werkt bij het verminderen van discriminatie

(2019) Do's en don'ts om discriminatie en vooroordelen te voorkomen

Regioplan

(2017) Onderzoek naar de werking van de ADV's in de praktijk

(2019) Versnelde participatie en integratie van vluchtelingen

Research Centrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt

(2018) Schoolverlaters tussen Onderwijs & Arbeidsmarkt 2017

Sociaal Cultureel Planbureau (SCP)

(2010) Liever Mark dan Mohammed: Onderzoek naar arbeidsmarktdiscriminatie van niet-westerse migranten via praktijktests

(2020) Ervaren discriminatie in Nederland II

Sociaal-Economische Raad (SER)

(2018) Vluchtelingen en Werk: een nieuwe tussenbalans

(2019) Meer diversiteit op de werkvloer en in de top:
gewoon een kwestie van doen

TNO

(2020) Delphi-studie stand der wetenschap
arbeidsmarktdiscriminatie: interventies om
arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen en de diversiteit te
vergroten.

Verwey Jonker Instituut

(2020) Arbeidstoeleiding in Enschede voor mensen met en
zonder niet-westerse migratieachtergrond.

Praktijkvoorbeelden:

- Gemeente Almere – [Diversiteitsambassadeurs](#)
- Gemeente Amsterdam – [Werkplan Aanpak Arbeidsmarktdiscriminatie](#)
- Gemeente Amsterdam – [Servicepunt DiB](#)
- Gemeente Amsterdam – [Amsterdamse Aanpak Statushouders](#)
- Gemeente Capelle aan de IJssel - [casusregisseurs en Projectleiders Integrale aanpak](#)
- Gemeente Den Haag – [Anoniem solliciteren](#)
- Gemeente Deventer – [Campagne Onderhuids](#)
- Gemeente Eindhoven - [Stadsgesprekken](#)
- Gemeente Eindhoven – [Subsidie I am Shero](#)
- Gemeente Haarlem – [Plan van Aanpak Diversiteit en Inclusie - Charter Diversiteit](#)
- Gemeente Hattem – [Maatwerk op én naar werk](#)
- Gemeente Nijmegen – [Onderzoek Lokale Problematiek](#)
- Gemeente Rotterdam – [010inclusief, platform tegen arbeidsmarktdiscriminatie](#)
- Gemeente Utrecht – [Bewustwordingslunch bijeenkomsten en Positieve verleiding](#)
- Gemeente Utrecht – [All you need is work](#)
- Gemeente Utrecht – [Schijn stagiaires](#)
- Regio Utrecht – [Regionale samenwerking Inburgeringswet](#)
- Regio Venlo – [Leerwerktraject met certificering](#)
- Gemeente Zaanstad – [Uitvoeringsplan Vluchtelingen](#)
- Gemeente Zaanstad – [Intern onderzoek door Universiteit van Tilburg](#)
- Gemeente Zaanstad – [Samenwerking RDO](#)
- Gemeente Zoetermeer – [\(SEBO\) keurmerk](#)
- Haagse Huiskamers – [Inspiratienota statushouders](#)
- Ministerie SZW – [Campagne VerderKijkers](#)
- Ministerie SZW – [Programma VIA](#)
- Ministerie SZW – [Actieplan Arbeidsmarktdiscriminatie 2018-2020](#)
- Ministerie SZW – [Barometer Culturele Diversiteit](#)

**Vereniging van
Nederlandse Gemeenten**

Nassaulaan 12
2514 JS Den Haag
+31 70 373 83 93
info@vng.nl

oktober 2020

vng.nl