



Inspectie SZW
Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

Checklist

Arbeidsmarktdiscriminatie

Bent u zich als betrokkene bij het recruitmentproces bewust van uw blinde vlek?

Discriminatie bij werving en selectie komt voor op de Nederlandse arbeidsmarkt. Streeft u naar een inclusieve organisatie en een eerlijk recruitmentproces? Deze checklist helpt u om risico's op discriminatie in uw recruitmentproces in kaart te brengen, en geeft tips hoe u deze risico's kunt voorkomen.

U streeft naar een eerlijk recruitmentproces. Toch kan het gebeuren dat u wellicht onbewust niet iedere kandidaat gelijke kansen geeft. Voor iedereen geldt in meerdere of mindere mate dat stereotypen en vooroordelen onderdeel zijn van ons denken, voelen en handelen. Hoe kunt u stereotypering en vooroordelen zo veel mogelijk voorkomen? Doe de checklist, ontdek de risico's op arbeidsmarktdiscriminatie, en hoe je die kunt voorkomen!

We onderscheiden vier verschillende fasen van het recruitmentproces en de daarbij behorende randvoorwaarden. De wijze waarop de fasen van het recruitmentproces worden ingericht verschilt per organisatie, afhankelijk van bijvoorbeeld het type organisatie en de omvang ervan.

- In de **wervingsfase** stellen werkgevers en/of (de door hen ingeschakelde) intermediairs een functieprofiel en/of vacaturetekst op, en zoeken ze naar kandidaten die daaraan voldoen. Hierbij maken werkgevers en intermediairs gebruik van een wervingsstrategie.
- In de **screeningfase** beginnen werkgevers en/of intermediairs met het beoordelen van de kandidaten. Met het screenen van curricula vitae en/of motivatiebrieven, eventueel in combinatie met diverse screeningsmethoden zoals assessments, knock-out vragen en sollicitatievideo's, kunnen ze hun pool van kandidaten verkleinen.
- In de **interviewfase** werken werkgevers en/of intermediairs rechtstreeks met individuele kandidaten door middel van (diverse) sollicitatiegesprekken.
- In de **selectiefase** nemen werkgevers definitieve beslissingen over aanname, soms met behulp van een assessment.

Randvoorwaarden

Bent u zich bewust van uw eigen vooroordelen en stereotype denkbeelden?

Wat en waarom	<p>Ieder mens heeft vooroordelen en stereotype denkbeelden.</p> <p>We rekenen mensen tot bepaalde groepen op grond van hun gemeenschappelijke kenmerken. Dit doen we omdat onze omgeving ons confronteert met talloze prikkels die geordend moeten worden. Zonder ordening kunnen we niet handelen, omdat we de informatie anders niet efficiënt kunnen verwerken. Een vooroordeel is een negatieve associatie die je bij iemand hebt, op basis van de groep waartoe je deze persoon rekent. Pas bij het handelen naar vooroordelen of stereotype denkbeelden spreken we van discriminatie.</p>
Hoe	<p>Het is van belang dat we ons realiseren dat vooroordelen en stereotype denkbeelden een rol spelen in alles wat we doen. Bewustzijn en kennis vormen belangrijke voorwaarden bij het voorkomen van handelen naar vooroordelen en stereotype denkbeelden. Die vragen om onderhoud. Daarom is het nodig om herhaald aandacht te besteden aan ieders vooroordelen en stereotype denkbeelden. U kunt de volgende activiteiten ondernemen om bewustzijn te creëren:</p> <ul style="list-style-type: none">• Organiseer interactieve bijeenkomsten, trainingen en/of kennissessies met alle betrokkenen bij het recruitmentproces om bewustwording van vooroordelen en stereotype denkbeelden te toetsen.• Maak campagnemateriaal (flyers en posters) om medewerkers bewust te maken van vooroordelen en stereotype denkbeelden.• Wijs betrokkenen bij het recruitmentproces actief op vooroordelen en stereotype denkbeelden.

Bent u op de hoogte van de twaalf gronden op basis waarvan arbeidsmarktdiscriminatie kan optreden tijdens het recruitmentproces?

Wat en waarom	<p>Onvoldoende kennis over discriminatiegronden kan ertoe leiden dat betrokkenen bij het recruitmentproces (onbewust) keuzes maken die tot discriminatie leiden. Discriminatie is het anders behandelen, het achterstellen of het uitsluiten van mensen op basis van (persoonlijke) kenmerken. De Nederlands wet beschermt tegen discriminatie op de arbeidsmarkt op basis van twaalf discriminatiegronden: godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras (ook wel aangeduid met etnische afkomst), sekse, nationaliteit, heteroseksuele of homoseksuele geaardheid, burgerlijke staat, handicap of chronische ziekte, leeftijd, arbeidsduur (parttime of fulltime dienstverband) en type arbeidscontract (bepaalde of onbepaalde tijd).</p>
Hoe	<p>Zorg ervoor dat alle betrokkenen bij het recruitmentproces op de hoogte zijn van de twaalf discriminatiegronden. Dit kan door de volgende maatregelen te nemen:</p> <ul style="list-style-type: none">• Zorg dat de discriminatiegronden op een vaste, zichtbare plek zijn terug te vinden.• Wijs betrokkenen bij het recruitmentproces actief op de twaalf discriminatiegronden.• Organiseer een training of geef voorlichting over de twaalf discriminatiegronden aan betrokkenen bij het recruitmentproces.• Zorg dat er een aanspreekpunt is als betrokkenen bij het recruitmentproces vragen hebben over (één van) de twaalf discriminatiegronden.

Krijgen alle betrokkenen bij het recruitmentproces binnen uw organisatie voorlichting om arbeidsmarktdiscriminatie te herkennen, te voorkomen en aan te pakken?

Wat en waarom	<p>Gebrek aan kennis om arbeidsmarktdiscriminatie te herkennen, te voorkomen en aan te pakken kan ertoe leiden dat arbeidsmarktdiscriminatie onbewust plaatsvindt. Om arbeidsmarktdiscriminatie te voorkomen is het daarom van belang dat alle betrokkenen bij het recruitmentproces herhaaldelijk getraind worden in en voorlichting krijgen over de risico's van arbeidsmarktdiscriminatie en maatregelen om deze risico's te voorkomen. Zo wordt de aanpak van arbeidsmarktdiscriminatie een gedeelde verantwoordelijkheid.</p>
Hoe	<p>Door goede training en voorlichting weet iedereen:</p> <ul style="list-style-type: none">• wat arbeidsmarktdiscriminatie inhoudt,• wat er moet worden gedaan om arbeidsmarktdiscriminatie te voorkomen,• wat er moet worden gedaan om arbeidsmarktdiscriminatie te herkennen,• en wat er moet worden gedaan wanneer discriminerend gedrag wordt opgemerkt.

Zijn er binnen uw organisatie beleid en richtlijnen aanwezig om arbeidsmarktdiscriminatie te voorkomen?

Wat en waarom	Om te voorkomen dat arbeidsmarktdiscriminatie optreedt moeten alle betrokkenen bij het recruitmentproces weten op welke manier arbeidsmarktdiscriminatie binnen de organisatie wordt tegengegaan. Door beleid en richtlijnen op te stellen kan iedereen terugvallen op afspraken en is het makkelijker om elkaar aan te spreken.
Hoe	<p>Denk bij het opstellen van beleid aan het volgende:</p> <ul style="list-style-type: none">• Stel een gedragscode op en zorg ervoor dat betrokkenen bij het recruitmentproces deze code kunnen naleven.• Maak afspraken over het recruitmentproces die duidelijk maken:<ul style="list-style-type: none">- welke stappen moeten worden doorlopen,- wie deze stappen moeten doorlopen,- en hoe deze stappen moeten worden doorlopen.• Maak afspraken over trainingen en voorlichting. Voorbeeld: nieuw personeel krijgt bij aanstelling een training en zittend personeel krijgt met een bepaalde frequentie een herhalingstraining.• Zorg ervoor dat er één aanspreekpunt is voor betrokkenen bij het recruitmentproces voor vragen over arbeidsmarktdiscriminatie.• Zorg ervoor dat betrokkenen bij het recruitmentproces aan iemand verantwoording moeten afleggen om het recruitmentproces te waarborgen. <p>Denk bij het opstellen van richtlijnen aan het volgende:</p> <ul style="list-style-type: none">• Maak een standaard set van vragen bij het opstellen van het functieprofiel.• Maak een vaststaand format voor het schrijven van een vacature, met daarin een toelichting op correct en incorrect woord- en beeldgebruik.• Creëer een vaste werkwijze bij het beoordelen van cv's en brieven.• Maak een interviewprotocol voor het houden van sollicitatiegesprekken. <p>Daarnaast is het periodiek herzien van richtlijnen en/of (beleids-)documenten van groot belang. Werkgevers worden in de toekomst verplicht om beleid te voeren ter voorkoming van discriminatie bij werving en selectie. De Inspectie SZW gaat hierop toezien. Zie voor meer informatie bijvoorbeeld de NVP sollicitatiecode op https://www.nvp-hrnetwerk.nl/sollicitatiecode/ of de richtlijnen van het College voor de rechten van de mens https://mensenrechten.nl/nl/subpage/medewerkers-werven</p>

Neemt uw organisatie een duidelijk standpunt in over arbeidsmarktdiscriminatie?

Wat en waarom	<p>Het bewust uitdragen van een duidelijk standpunt over arbeidsmarktdiscriminatie kan helpen bij het voorkomen hiervan. Om dit standpunt in alle gelederen van de organisatie te laten doordringen, is het van belang dat de top van de organisatie hierbij betrokken is en de urgentie van het voorkomen van arbeidsmarktdiscriminatie onderstreept.</p> <p>Door gezamenlijk een standpunt te kiezen en de norm uit te dragen dat arbeidsmarktdiscriminatie niet getolereerd wordt, voelen werknemers zich gesteund wanneer zij bijvoorbeeld een opdrachtgever of opdrachtnemer weigeren of terechtwijzen vanwege een discriminerend verzoek en/of discriminerend gedrag. Wanneer een organisatie erom bekend staat dat ze arbeidsmarktdiscriminatie actief tegengaat en diversiteit omarmt, is ze voor toekomstige werknemers bovendien een aantrekkelijke werkgever.</p>
Hoe	<p>Als organisatie bouw je een sterke positionering op door:</p> <ul style="list-style-type: none">• op een consistente wijze te laten zien en duidelijk te maken wie je bent, wat je doet en waar je voor staat;• jezelf op een overtuigende, oprechte en geloofwaardige wijze zowel intern als extern te presenteren.

Werkt u tijdens het recruitmentproces samen met andere partijen?

Wat en waarom	Bij een samenwerking tussen werkgever en intermediair bestaat het risico dat beide partijen niet van elkaar weten hoe ze het recruitmentwerk uitvoeren. Hierdoor kan arbeidsmarktdiscriminatie tijdens het recruitmentproces toch nog plaatsvinden via de andere partij, ondanks dat het eigen recruitmentproces erop is ingericht arbeidsmarktdiscriminatie te voorkomen. Door arbeidsmarktdiscriminatie bespreekbaar te maken en de aanpak ter voorkoming hiervan vast te leggen in de raamovereenkomst tussen werkgever en intermediair, ontstaat transparantie en wordt het eerlijke recruitmentproces geborgd.
Hoe	Maak onderling afspraken over hoe arbeidsmarktdiscriminatie wordt tegengegaan en leg deze afspraken vervolgens vast in een overeenkomst. Indien er in een later stadium risico's of gevallen van arbeidsmarktdiscriminatie worden geconstateerd, kan dat aanleiding zijn om met elkaar over de gemaakte afspraken in gesprek te gaan.

Wervingsfase

Stemt u de functie-eisen met alle betrokkenen bij het recruitmentproces af?

Wat en waarom	<p>De kennis, de competenties en de vaardigheden die nodig zijn om het werk goed te kunnen uitvoeren worden functie-eisen genoemd.</p> <p>Bij het afstemmen van de functie-eisen bestaat het risico dat er eisen worden gesteld die niet relevant zijn voor het goed kunnen vervullen van de functie. Het doel van het afstemmen is om te komen tot toetsbare niet-discriminerende functie-eisen. In één opslag moet duidelijk zijn wat een kandidaat geschikt maakt. Duidelijke functie-eisen zijn belangrijk, omdat ze verderop in het recruitmentproces - bij de cv- en brievenselectie en tijdens het sollicitatiegesprek - als basis dienen voor de selectie.</p>
Hoe	<p>Vragen die kunnen helpen bij het opstellen van de functie-eisen zijn:</p> <ul style="list-style-type: none">• Wat moet iemand doen? (taakniveau)• Wat moet iemand daarvoor kunnen? (vaardigheidsniveau)• Wat moet iemand daarvoor weten? (kennisniveau) <p>Spreek daarnaast onderling af hoe er gereageerd kan worden op discriminerende functieverzoeken. Enkele voorbeelden:</p> <ul style="list-style-type: none">• Bij twijfel: 'Ik twijfel of dit wel kan en wil dit overleggen met een collega.'• Als je zeker bent van je zaak: 'Ik selecteer alleen op functie-eisen die betrekking hebben op de kern van het werk, en kan niet aan dit verzoek voldoen'

Bent u zich ervan bewust dat woord- en beeldgebruik in de vacature van invloed zijn op de doelgroepen die worden bereikt?

Wat en waarom	<p>Met het woordgebruik in uw vacature kunt u onbewust specifieke groepen mensen uitsluiten. De vacaturetekst kan van invloed zijn op de mate waarin en de wijze waarop werkzoekenden zich herkennen in uw organisatie. Bij het schrijven van de vacaturetekst is het zaak om erbij stil te staan dat bepaalde woorden voor specifieke doelgroepen aansprekend kunnen zijn. Zo worden vrouwen meer aangesproken door woorden als 'coöperatief', terwijl mannen meer worden aangesproken door woorden als 'competitief'. De kans dat meer mensen zich aangesproken voelen tot een vacature is groter wanneer deze vacature diversiteit uitstraalt. Beeldgebruik verdient daarom ook uw aandacht.</p>
Hoe	<p>De volgende maatregelen kunnen helpen om de vacaturetekst neutraler op te stellen, zodat verschillende doelgroepen zich voelen aangesproken:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Vermeld functie-eisen die betrekking hebben op de kern van het werk.2. Let op woordgebruik. Voorbeelden:<ul style="list-style-type: none">- Maak de functietitel neutraal, bijvoorbeeld door 'projectleider' te vervangen door 'projectleider m/v' of 'projectleider/projectleidster'.- Voorkom verwijzingen naar discriminerende gronden. 'Schoolverlater' impliceert dat iemand jong moet zijn, terwijl selectie op leeftijd niet is toegestaan. 'Een native speaker' impliceert dat de voor de functie gehanteerde taal iemands moedertaal moet zijn, terwijl iemand die taal ook kan spreken zonder dat deze zijn of haar moedertaal is.- Verwijs naar gedrag in plaats van naar eigenschappen. Verwoord de eigenschap "empathisch vermogen" bijvoorbeeld in "je bent in staat om je in te leven in de denkwijze van iemand anders".3. Besteed aandacht aan beeldmateriaal. Een afbeelding met daarop uitsluitend mannelijke werknemers zal vrouwen bijvoorbeeld minder aanspreken. <p>Een statement, cijfers of andere voorbeelden waarmee u aangeeft dat de organisatie waarde hecht aan diversiteit, dragen ertoe bij dat iedereen zich uitgenodigd voelt om te solliciteren.</p>

Bent u zich ervan bewust welke doelgroepen u bereikt met de door u gekozen wervingskanalen?

Wat en waarom	Het gebruik van specifieke wervingskanalen kan ertoe leiden dat bepaalde groepen mensen op voorhand de mogelijkheid wordt ontnomen om te solliciteren. Zo wordt een vacature die in de plaatselijke krant wordt uitgezet alleen gezien door mensen die deze krant inzien, en een vacature die online wordt geplaatst alleen gezien door internetgebruikers, die daarbij ook nog eens actief moeten zijn op de platforms waar de vacature wordt gedeeld, zoals Twitter, Facebook of LinkedIn. Daarnaast bereiken vacatures die uitgezet worden via sociale media vaak alleen maar de doelgroep die geselecteerd is op basis van bepaalde criteria.
Hoe	Vergroot de kans dat de vacature bij een diverse groep potentiële werknemers terechtkomt door het nemen van de volgende maatregelen: <ul style="list-style-type: none">• Verspreid de vacature op verschillende wervingskanalen.<ul style="list-style-type: none">- Let erop dat er bij het aanbieden van de vacature op vacaturewebsites en sociale media platforms geen zoekvoorkeuren worden ingevoerd op basis van één of meerdere van de twaalf discriminatiegronden.• Vraag af welke doelgroepen via een bepaald wervingskanaal niet worden bereikt en hoe die groep toch benaderd kan worden. Zo voorkomt u dat er onbedoeld doelgroepen worden uitgesloten.• Wees spaarzaam in het gebruik van informele netwerken. Die zijn zeer waarschijnlijk homogener dan gedacht wordt.

Screeningsfase

Hanteert u een eenduidige werkwijze bij het beoordelen van de cv's en brieven van kandidaten?

Wat en waarom	Een eenduidige werkwijze bij het beoordelen van cv's en brieven van kandidaten zorgt ervoor dat alle betrokkenen bij het recruitmentproces de kandidaten op dezelfde manier beoordelen. Het risico dat de beslissing voor het selecteren of afwijzen van een kandidaat te sterk berust op individuele voorkeuren en oordelen wordt met een eenduidige werkwijze tegengegaan.
Hoe	Een eenduidige werkwijze zorgt ervoor dat alle betrokkenen bij het recruitmentproces weten: <ul style="list-style-type: none">• op basis van welke selectiecriteria zij moeten beoordelen (dit is een afgeleide van de functie-eisen);• wat de weging is tussen deze selectiecriteria;• welke methode wordt gebruikt bij het beoordelen van cv's en brieven. Voorbeelden: <ul style="list-style-type: none">- Handmatig<ul style="list-style-type: none">- Knip het cv of de brief in stukken: één persoon bekijkt de motivatie, een andere de opleiding, een derde de werkervaring. Dit bevordert een transparante werkwijze. Kandidaten worden vergeleken op basis van een totaalscore, aan de hand waarvan de beslissing kan worden genomen wie worden uitgenodigd voor een gesprek.- Maak een tabel met functie-eisen in rijen en kandidaten in kolommen. Turf systematisch per kandidaat wie aan welke functie-eisen voldoet. De kandidaten met de beste score op de functie-eisen worden geselecteerd voor een sollicitatiegesprek.- Anoniem solliciteren<ul style="list-style-type: none">- Solliciteren zonder opgave (bijvoorbeeld via een digitaal sollicitatieformulier) van persoonlijke gegevens, zoals naam, leeftijd, burgerlijke staat en geslacht.- Het afdekken van de persoonlijke gegevens, zoals naam, leeftijd, burgerlijke staat en geslacht, op het cv en de brief.- Gebruik van vragen waarmee u (automatisch) kunt selecteren, ook wel knock-out vragen genoemd.<ul style="list-style-type: none">- Formuleer knock-out vragen die gebaseerd zijn op de functie-eisen. Op deze manier vallen kandidaten die niet voldoen aan de functie-eisen (automatisch) af.

Interviewfase

Zijn er binnen uw organisatie verschillende mensen vertegenwoordigd in de sollicitatiecommissie?

Wat en waarom	Een divers samengestelde sollicitatiecommissie vergroot de kans dat er een kandidaat wordt geselecteerd die voldoet aan de functie-eisen in plaats van een kandidaat die de voorkeur heeft van één persoon. Betrokkenen bij het recruitmentproces zoeken namelijk onbewust naar een kandidaat met overeenkomsten met henzelf, of hebben de voorkeur voor een kandidaat op wie ze zelf zouden willen lijken. Zij hanteren daartoe uiteenlopende criteria, zoals leeftijd, hobby's, uiterlijk en politieke voorkeur. Om dit tegen te gaan is het belangrijk om aandacht te besteden aan de samenstelling van de sollicitatiecommissie.
Hoe	Heb oog voor de samenstelling van de sollicitatiecommissie en houd rekening met diversiteit. Bijvoorbeeld gedragingen van de kandidaat die voortkomen uit de sociale waarden van zijn of haar cultuur worden beter begrepen wanneer de sollicitatiecommissie is samengesteld uit mensen met verschillende culturele achtergronden. Het tegengaan van discriminatie wordt bovendien geborgd doordat meerdere personen bij het sollicitatiegesprek zijn betrokken: ze houden het procesmatige verloop van het sollicitatiegesprek in de gaten, lichten onderling hun voorkeuren toe en wijzen elkaar op ieders verantwoordelijkheid. Voorwaarde voor het goed functioneren van een sollicitatiecommissie is dat de mening van ieder commissielid gelijkwaardig wordt gewaardeerd.

Hanteert u een eenduidige werkwijze tijdens het sollicitatiegesprek?

Wat en waarom	Een eenduidige werkwijze tijdens het sollicitatiegesprek met kandidaten zorgt ervoor dat alle betrokkenen bij het recruitmentproces op dezelfde manier het sollicitatiegesprek voeren. Het risico dat de beslissing voor het selecteren of afwijzen van een kandidaat berust op de voorkeur en het individuele oordeel van één persoon wordt met een eenduidige werkwijze voorkomen.
Hoe	<p>Een eenduidige werkwijze zorgt ervoor dat alle betrokkenen bij het recruitmentproces weten:</p> <ul style="list-style-type: none">• wat er van hen wordt verwacht en hoe er wordt gewerkt;• welke vragen de betrokkenen moeten stellen aan alle kandidaten;• op grond van welke criteria zij moeten beoordelen (dit is een afgeleide van de functie-eisen);• hoe de criteria worden gewogen. <p>Neem in de werkwijze van het sollicitatiegesprek de volgende elementen mee om het risico op selectie op basis van persoonlijke voorkeuren en individuele oordelen te voorkomen:</p> <ul style="list-style-type: none">• Stel de kandidaat op de hoogte van de werkwijze• Stel sollicitatievragen op die aansluiten op de vooraf opgestelde functie-eisen.• Neem sollicitatiegesprekken met meerdere interviewers af en zorg ervoor dat deze interviewers alle sollicitatiegesprekken voeren met alle kandidaten.• Laat alle interviewers hun per sollicitatievraag opgedane indrukken opschrijven. Maak eventueel gebruik van een scoreformulier.• Zorg ervoor dat de interviewers hun opgedane indrukken van de kandidaat niet tussen de interviews door met elkaar bespreken. Evalueer pas nadat alle kandidaten zijn geïnterviewd. Laat de vacature-houder (eindverantwoordelijke) als laatste zijn/haar oordeel geven.• Beoordeel kandidaten niet op basis van het hele interview, maar per sollicitatievraag.

Selectiefase

Maken assessments onderdeel uit van de sollicitatieprocedure?

Wat en waarom	Organisaties maken in toenemende mate gebruik van zelfbedachte (e-)assessments, zoals een business case of een schrijftest. Daarbij bestaat het risico dat deze tests niet betrouwbaar en valide zijn, en een onvolledig beeld schetsen van de kandidaat.
Hoe	Neem de volgende maatregelen als u assessments wilt afnemen: <ul style="list-style-type: none">• Beperk of voorkom het gebruik van zelfbedachte assessments.• Schakel een assessmentbureau in. Verifieer of het assessmentbureau werkt volgens de NVP sollicitatiecode. Bespreek ook of de tests beoordeeld zijn door de Commissie Testaangelegenheden Nederland (COTAN), die de kwaliteit van tests en testgebruik in Nederland bevordert.• Ga bij het bespreken van de gewenste tests na welke tests geschikt zijn voor uw kandidaat. Zo kunnen intelligentietesten en persoonlijkheidstesten die geen rekening houden met culturele sensitiviteit nadelig uitpakken voor mensen met een migratieachtergrond.

Hanteert u een werkwijze om het aannemen van een kandidaat op onderbuikgevoel te voorkomen?

Wat en waarom	Het vastleggen van het recruitmentproces is erop gericht om systematisch tot de keuze voor de juiste kandidaat te komen. Het is van belang om het proces zodanig in te richten dat het risico wordt gereduceerd dat de uiteindelijke beslissing voor aanname alsnog wordt gebaseerd op onderbuikgevoel.
Hoe	De volgende maatregelen kunnen helpen om tot de juiste beslissing voor een kandidaat te komen: <ul style="list-style-type: none">• Richt het selectieproces dusdanig in, dat je altijd kunt nagaan op basis waarvan beslissingen zijn genomen.• Maak gebruik van vooraf opgestelde selectiecriteria (gebaseerd op de functie-eisen).• Evalueer regelmatig met elkaar of de gronden voor afwijzing niet discriminerend van aard zijn. <p>Kandidaten die niet voldoen aan de selectiecriteria dienen op een juiste manier te worden afgewezen. In de NVP-sollicitatiecode staat hoe je sollicitanten op een nette manier kunt afwijzen.</p>

