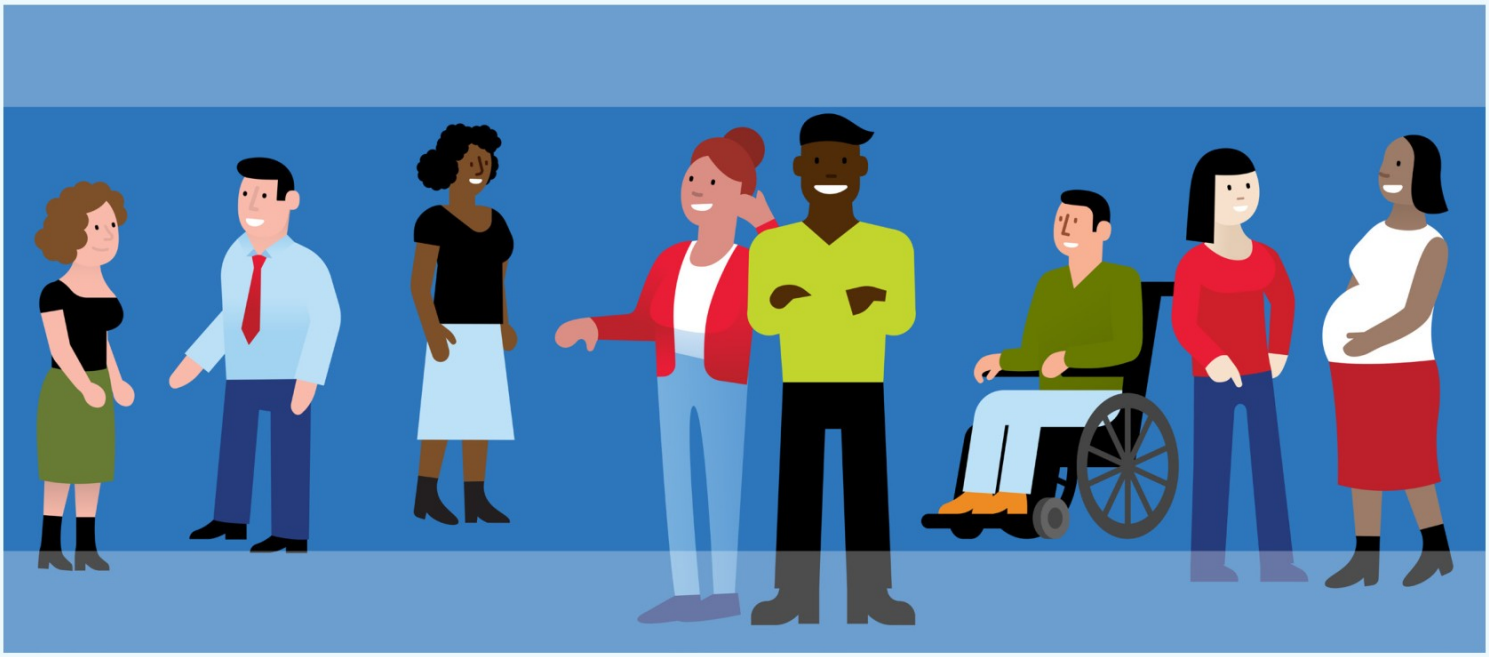


INCLUSIEF WERVEN EN SELECTEREN

HRM/B&I/mei 2022

Inhoud

INLEIDING 4

Waarom inclusief werven en selecteren? 4

Wat houdt de methode Inclusief werven en selecteren in? 4

Inclusieve communicatie 5

HANDLEIDING INCLUSIEVE VACATURETEKSTEN OPSTELLEN 6

1. COMPETENTIEGERICHT & DE KERN VAN WERKZAAMHEDEN 6

Breng de functie-eisen terug tot de kern van de werkzaamheden 6

Maak de vereisten voor de functie inclusiever 7

Maak specifiek geformuleerde eisen meer 7

2. STEL SPECIFIEKE VRAGEN ALS SYSTEMATISCHE SELECTIE VAN CRITERIA VAN DE BRIEVEN 7

Neem TWEE tot DRIE specifieke vragen op in je vacature 7

3. WEES DUIDELIJK OVER DE ARBEIDSVOORWAARDEN EN DE PROCEDURE 8

Arbeidsvoorwaarden 8

De procedure 9

4. MAAK ZICHTBAAR DAT JE OOG HEBT VOOR (CULTURELE) DIVERSITEIT 9

Diversteitsstatement UWV 9

Hoe beschrijf je de cultuur van het organisatie onderdeel en het team? 9

TOT SLOT 9

Doe een check op de vacaturetekst 9

HANDLEIDING OBJECTIEVERE SCREENING BRIEF EN CV 10

1. TER VOORBEREIDING OP DE BRIEFSELECTIE 10

Zet de functie-eisen centraal 10

Normaliseringstabel & beoordelingsformulier 10

Template 10

2. Beoordeel de brieven parallel 11

HANDLEIDING OBJECTIEF EN SYSTEMATISCH SELECTIEGESPREKKEN VOEREN 12

KENMERKEN VAN EEN GESTRUCTUREERD INTERVIEW ZIJN: 12

1. VOORBEREIDING 12

Formuleer VIER tot ZES aan de competenties gelinkte interview vragen 12

Formuleer ÉÉN of TWEE vragen die de kandidaat de gelegenheid geeft aanvullende informatie te geven 13

Maak een criteriabel voor de beoordeling 13

Gebruik een standaard individueel scoreformulier en een totaalscore 13

Er is een template beschikbaar 13

2. RICHT JEZELF EROP VAN BEGIN TOT EIND OBJECTIEF TE BLIJVEN 13

Stel de kandidaat in de wandelgangen neutraal op diens gemak 13

Laat vragen over iemand culturele achtergrond achterwege 14

Maak altijd gebruik van de volle tijd die je beschikbaar hebt 14

Maak tijdens het gesprek aantekeningen 14

Zorg voor een onafhankelijke beoordeling: Individuele evaluatie & beoordeling op basis van de template 14

Bewust: 14

Wees je bewust van de volgende mechanismes van kandidaten die je kunnen beïnvloeden: 14

3. VOLG HET VASTE PROCES VAN EEN GESTRUCTUREERD INTERVIEW 15

Eerste 10 minuten: Maak het proces van het gesprek helder voor de kandidaat 15

Middelste 40 minuten: Stel de voorbereide vragen, luister en vraag door met de STARR-methode 15

Laatste 10 minuten: Afsluiten 15

4. DE ONAFHANKELIJKE BEOORDELING 16

Noteer je scores per vraag in stilte voor jezelf 16

Kom met een gedeeld beeld van hoe de kandidaat scoort voor elke competentie 16

Besluit wie er doorgaat 16

5. EVALUATIE 16

Evalueer het proces en noteer aanbevelingen 16

INLEIDING

UWV streeft ernaar een organisatie te zijn, waarin iedereen mee kan doen en niemand aan de zijlijn staat, waar je jezelf kunt zijn en blijven. Een plek waar verschillende achtergronden, talenten, visies en ervaringen welkom zijn en worden benut. Dat is waardevol en inspirerend, bevordert de creativiteit én zorgt voor betere resultaten en besluitvorming binnen de teams. Voor onze dienstverlening is het van belang dat de cliënt zich in ons herkent, waardoor we elkaar beter begrijpen en een betere service kunnen verlenen.

Waarom inclusief werven en selecteren?

Uit onderzoek blijkt dat impliciete, onbewuste stereotypen het gedrag van selecteurs kunnen beïnvloeden. Om het effect van impliciete stereotypering bij het beoordelen van sollicitanten te verminderen, kan een meer gestructureerde en objectieve beoordeling helpen. Het laat minder ruimte voor het meewegen van andere factoren dan de competenties van een kandidaat, waardoor er minder bias optreedt.

Met de methode Inclusief werven en selecteren wordt het makkelijker om kandidaten systematisch te beoordelen op hun talent en competenties, in plaats van op een meer intuïtief gevoel van een 'klik'. Dat kan bijdragen aan meer diversiteit en geeft ons de kans zo breed mogelijk te werven op kwaliteiten en expertise.

NB: *Dit document met daarin opgenomen de handleidingen voor het toepassen van de methodiek is gebaseerd op de handleidingen van het ministerie van SZW. SZW heeft hiervoor gebruik gemaakt van wetenschappelijk onderzoek en honderden ervaringen.*

Wat houdt de methode Inclusief werven en selecteren in?

Inclusief werven en selecteren betekent dat je vooraf een beperkt aantal competenties kiest die echt cruciaal zijn voor een functie. Alleen op die competenties worden kandidaten beoordeeld en op basis daarvan al dan niet uitgenodigd voor een gesprek. De resultaten noteer je in een format, waardoor alle kandidaten objectief te vergelijken zijn. In de sollicitatiegesprekken ga je niet af op de 'klik', maar beoordeel je iedere kandidaat per competentie. Je stelt dus iedere kandidaat dezelfde vragen in dezelfde volgorde. Het komt er in het kort op neer dat door systematisch te werken alle kandidaten op een gelijke manier beoordeeld worden op geschiktheid, op basis van voor de functie benodigde competenties.

De methode bestaat uit drie stappen:

1. **Inclusieve vacatureteksten opstellen**
   Door expliciet diversiteit te verwelkomen en kritisch naar de vacatureteksten te kijken, willen we meer kandidaten met een diverse achtergrond motiveren om te solliciteren. Dat geeft ons de kans zo breed mogelijk te werven op kwaliteiten en expertise.

   Vacatureteksten opstellen volgens deze methodiek draagt (indirect) bij aan het verkleinen van de onbewuste aannames en verwachtingen van selecteurs en het voorkomen dat vacatureteksten onbedoeld geschreven worden met in gedachten het plaatje van het type werknemer dat momenteel in de meerderheid is.

2. **Objectievere screening brief en CV**
   Het verschil in kansen voor kandidaten is het grootst in de eerste fase (de briefselectie) van het werving- en selectieproces. Uit onderzoek blijkt dat ons beeld over een kandidaat sterk gekleurd kan worden door onze associaties bij informatie die voor de functie niet direct relevant zijn. Bovendien is gebleken dat selecteurs kandidaten die uit een andere (culturele) groep lijken te komen sneller en anders beoordelen. Door bij iedere kandidaat uitsluitend te vragen naar hetgeen direct relevant is en deze informatie parallel te beoordelen, krijgen al dit soort onbewuste associaties en vooroordelen minder kans.

3. **Objectief en systematisch selectiegesprekken voeren**
   In sollicitatiegesprekken probeer je in een beperkt tijdsbestek een goed beeld te krijgen van de geschiktheid van een kandidaat voor de functie. Uit onderzoek blijkt dat we in de praktijk binnen enkele minuten een eerste oordeel over iemand hebben gevormd. Het risico bestaat dat deze eerste associatie leidend is bij de vragen die we kandidaten stellen. Ook bij het horen van antwoorden werkt dit mechanisme hetzelfde. Zo worden diverse kandidaten onbewust vaak op een andere manier beoordeeld in een selectiegesprek. Door gestructureerd te interviewen kun je dit minder invloed laten hebben. Je krijgt een meer objectief oordeel over de geschiktheid van een kandidaat en het maakt kandidaten onderling beter en objectiever vergelijkbaar.

Inclusieve communicatie

Inclusieve communicatie is een benadering van communicatie die zoveel mogelijk mensen probeert te bereiken en te betrekken, waarbij toegankelijkheid, herkenning en begrip worden nagestreefd en waarvan het resultaat leidt tot positieve communicatie, vrij van stereotypen. Dit speelt een belangrijke rol in het opstellen van vacatureteksten, schriftelijke reacties en het voeren van selectiegesprekken.
Bron: Inclusieve communicatie - [redacted]

TAALGEBRUIK

Met taal kun je zoveel zeggen, ook tussen de regels door. Het begint al bij het opstellen van de vacature tekst. Hoe aantrekkelijk is je tekst voor een diverse groep? Wat draag je uit? Wil je een stoere, stevige collega? Een doorpakker? 'Doorpakker' en 'stoere, stevige' zijn bijvoorbeeld meer masculiene woorden, waardoor vrouwen zich mogelijk minder uitgenodigd voelen. Zorg voor een balans in het gebruik van masculiene en feminiene woorden. Gebruik begrijpelijke taal en (gender)neutrale woorden in de vacaturetekst, maar ook tijdens alle andere onderdelen van het proces.

TOEGANKELIJKHEID

Is de communicatie omtrent de werving en selectie toegankelijk voor mensen met een beperking? Denk aan bijvoorbeeld een transcript of ondertiteling en uitleg bij beeld.

HANDLEIDING INCLUSIEVE VACATURETEKSTEN OPSTELLEN

Waarom?

Door expliciet diversiteit te verwelkomen en kritisch naar de vacatureteksten te kijken, willen we meer kandidaten met een diverse achtergrond motiveren om te solliciteren. Dat geeft ons de kans zo breed mogelijk te werven op kwaliteiten en expertise.
Bewust stilstaan bij vacatureteksten volgens deze handleiding opstellen, draagt (indirect) bij aan het verkleinen van de onbewuste aannames en verwachtingen van selecteurs en het voorkomen dat vacatureteksten onbedoeld geschreven worden met in gedachten het plaatje van het type werknemer dat momenteel in de meerderheid is.
Vacatureteksten die volgens deze handleiding zijn opgesteld, onderscheiden zich doordat:

- Er een beperkt aantal concrete, competentiegerichte functie-eisen centraal staat;
- Er een statement en/of beeldmateriaal is waarin de wenselijkheid van (culturele) diversiteit getoond wordt;
- Er expliciete aandacht is voor arbeidsvoorwaarden en/of ontwikkelingsperspectieven;
- De kandidaat gevraagd wordt in de sollicitatiebrief twee á drie specifieke vragen te beantwoorden.

Tip: overleg met HRM wie de vacaturetekst opstelt of aanpast, afspraken hierover verschillen per organisatieonderdeel

1. COMPETENTIEGERICHT & DE KERN VAN WERKZAAMHEDEN

Breng de functie-eisen terug tot de kern van de werkzaamheden

Dit is een soort basis-hygiëne, waarvan iedereen wel weet dat het goed is om te doen, maar die nog niet altijd even strikt wordt toegepast. Een te specifiek of veeleisend profiel kan kandidaten afschrikken, ook als zij wel geschikt zijn.

- **Zet alle verborgen eisen aan de kandidaat in een lijstje**
  In de meeste bestaande vacatures zit een lijstje met eisen, maar vaak staan er daarnaast op andere plaatsen in de tekst wensen en eisen verstopt die je terug wilt vinden in een kandidaat. Maak verborgen eisen of wensen zichtbaar en leg ook uit waarom deze gevraagd worden/belangrijk zijn.
- **Verwijder de dubbele**
  Als je de lijst doorloopt, zie je vaak dubbele items of overlap. Streep weg en voeg samen.
- **Breng de eisen terug tot vier tot vijf 'must haves' die betrekking hebben op de kern van het werk.**
  Vragen die je kunnen helpen de 'nice to haves' te onderscheiden zijn van de 'must haves' zijn:
  - Wat zit er achter de vereiste, waarom vragen we dit?
  - Hoe zou het de uitvoering van de functie beïnvloeden wanneer iemand hierover niet beschikt?
  - Is het ontwikkelbaar en is er gelegenheid voor dat een kandidaat zich hier gaandeweg in ontwikkelt?
  - Neem een situatie in gedachten waarbij iemand in deze functie uitzonderlijk goed of uitzonderlijk slecht resultaat boekte. Welke competentie was toen duidelijk wel (of juist niet) aanwezig?

Maak de vereisten voor de functie inclusiever

Kandidaten kunnen worden ontmoedigd om te solliciteren wanneer zij verwachten dat er negatieve stereotypen over hun groep leven bij selecteurs ('stereotype threat'). Dit effect is sterker wanneer de functie-eis is beschreven als een eigenschap, dan wanneer het beschreven is als gedrag dat in een concrete situatie wordt vertoond.

Verwijs zo veel mogelijk naar gedrag in plaats van naar eigenschappen

Soms zie je trefwoorden die proberen te vatten wat voor iemand je zoekt, zoals 'doorpakker', 'teamspeler'. Iedereen verstaat hier iets anders onder en niet iedereen die eraan voldoet, voelt zich erdoor aangesproken. Vervang deze door beschrijvingen van concreet gedrag.

Voorbeelden:
'Je bent assertief' beschrijft een kenmerk van een persoon. Terwijl 'je kunt voor jezelf opkomen' een gedraging omschrijft.
'Je bent flexibel' (persoonskenmerk) versus 'je wisselt van een leidende en sturende rol als dat nodig is goed af met een luisterende en afwachtende rol.'

Check de competentiereisgids en beoordelingsmatrices voor gedragsvoorbeelden bij competenties.

Tip: let op met zinnen die beginnen met 'je bent'. Dat zijn doorgaans eigenschappen die mogelijk stereotype 'threat' bij de kandidaat kunnen opwekken én waar iedereen vaak een verschillend beeld bij heeft. Vraag jezelf af: welk gedrag zou iemand moeten laten zien?

Maak specifiek geformuleerde eisen meer open

- Is het nodig om een vereiste heel specifiek te formuleren? Waar je bijvoorbeeld vraagt om vijf jaar ervaring met leidinggeven, zoek je mogelijk indirect naar iemand met strategisch inzicht of met het vermogen tot coachend leidinggeven.
- Is een specifiek diploma of bepaald niveau van taalbeheersing noodzakelijk? Maak het algemener, bijvoorbeeld 'WO-niveau' i.p.v. WO-diploma of 'je hebt een universitaire opleiding afgerond' (i.p.v. benoemen welke specifiek). Of: 'je bent bereid het diploma xx te gaan halen als het nog niet in je bezit is.'
- Koppel een vereiste aan de taak waar het eigenlijk voor nodig is: dus niet 'uitstekende Nederlandse taalbeheersing', maar 'je kunt onze klanten mondeling effectief te woord staan'.

2. STEL SPECIFIEKE VRAGEN ALS SYSTEMATISCHE SELECTIE VAN CRITERIA VAN DE BRIEVEN

Het verschil in kansen voor kandidaten is het grootst in de fase van de briefselectie. Uit onderzoek blijkt dat ons beeld over een kandidaat sterk gekleurd kan worden door onze associaties bij informatie die voor de functie niet direct relevant is. Bovendien is gebleken dat selecteurs kandidaten die uit een andere (culturele) groep lijken te komen korter en anders beoordelen.

Neem TWEE tot DRIE specifieke vragen op in je vacature

Door bij iedere kandidaat uitsluitend te vragen naar hetgeen direct relevant is en deze informatie parallel te beoordelen, krijgen al dit soort onbewuste associaties minder kans. Daarom is de werkwijze van inclusief werven & selecteren om in de vacature twee tot drie specifieke vragen op te nemen en kandidaten te vragen die te beantwoorden in de sollicitatiebrief.

Voorbeelden:

Taakgerichte vragen
- Voor een beleidsmedewerker: 'Je moet aansprekend en gestructureerd beleidsdocumenten kunnen schrijven, waaruit de kern snel duidelijk wordt. Stuur een tekstdocument mee van max. twee pagina's dat een indruk geeft van jouw schrijfvaardigheid.'
- Voor een managementassistent: 'voeg een (geanonimiseerd) screenshot toe van een agenda die jij beheert.'

Resultaatgerichte vragen die inzicht geven in gedrag dat heeft geleid tot eerder bereikte successen
- 'Wat heb je opgebouwd of gecreëerd waar je echt trots op bent en wat deed jij waardoor je daarin bent geslaagd?' (één voorbeeld)

Vakgebied gerichte vragen als toetsing van niveau
- 'Je mag een evenement organiseren, welke drie personen in jouw vakgebied zou je daarbij uitnodigen als spreker en waarom?'
- 'Hoe houd je actuele kennis bij op je vakgebied en/of in deze bedrijfstak?'

Leid elke vraag in. Maak duidelijk en transparant waarom je deze vraag stelt of naar welke competentie je op zoek bent. De kandidaat kan dan een relevanter antwoord formuleren. Maak duidelijk wat voor soort antwoord je verwacht. Voorbeelden:

- 'Geef een antwoord in ongeveer 100 woorden.'
- 'Beschrijf in je eigen woorden'. Dit kan voorkomen dat mensen de indruk krijgen dat ze heel mooi of goed dienen te schrijven.
- 'Geef niet meer dan twee voorbeelden.'

Om starters en mensen met een niet-standaard profiel de ruimte te geven de meest relevante ervaring te presenteren, kan het nuttig zijn om expliciet te maken dat je mag putten uit je werk, vrijwilligerswerk, opleiding, of privésfeer.

3. WEES DUIDELIJK OVER DE ARBEIDSVOORWAARDEN EN DE PROCEDURE

Arbeidsvoorwaarden

Aandacht voor doorgroeimogelijkheden en arbeidsvoorwaarden kan bijdragen aan meer interesse van kandidaten met een diverse achtergrond. Met name de kansen om een expert op een vakgebied te worden, bij te leren en door te groeien lijken voor professionals met een cultureel diverse achtergrond in Nederland relatief van groot belang. In onderzoek wordt dit in verband gebracht met de meer onzekere positie van deze kandidaten op de arbeidsmarkt.

Voor externe vacatures:
- Vermeld specifiek de ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden
- Vermeld het minimale en maximale salaris .
- Vermeld specifieke secundaire voorwaarden zoals diverse verlofregelingen, keuzeplan en All You Can Learn, pensioenregeling.
- Vermeld leuke activiteiten die worden georganiseerd en dat daarbij rekening wordt gehouden met verschillende voorkeuren.

Voor interne vacatures:
- Vermeld arbeidsvoorwaarden die specifiek zijn voor de functie/afdeling, zoals ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden.
- Vermeld leuke activiteiten die worden georganiseerd en dat daarbij rekening wordt gehouden met verschillende voorkeuren.

De procedure

Wees duidelijk over de sollicitatieprocedure. Leg bijvoorbeeld uit waarom je de kandidaat vraagt specifieke vragen te beantwoorden in de vacaturetekst en vertel hoe het vervolg eruit ziet. Geef duidelijk aan wie de kandidaat kan bellen met vragen over de vacature en welke functie/rol deze persoon heeft in zowel de procedure als het team.

4. MAAK ZICHTBAAR DAT JE OOG HEBT VOOR (CULTURELE) DIVERSITEIT

Diversteitsstatement UWV

Expliciete aandacht voor diversiteit in woord en beeld kan bijdragen aan het beeld van diverse kandidaten dat er ruimte is voor afwijkende identiteiten en perspectieven. Een studie laat zien dat een statement over diversiteit bijdraagt aan zowel een sterke toename van het aantal, als de kwaliteit van de kandidaten met een diverse achtergrond. Die aandacht voor diversiteit heeft geen of beperkt effect op andere kandidaten. Door daarna het statement terug te laten komen in woord en beeld in de hele vacaturetekst, organisatie uitingen én de echte ervaringen kunnen we laten zien dat UWV oog heeft voor diversiteit en een inclusieve organisatie wil zijn.

Het statement

UWV streeft ernaar een organisatie te zijn, waarin iedereen mee kan doen en niemand aan de zijlijn staat, waar je jezelf kunt zijn en blijven. Een plek waar verschillende achtergronden, talenten, visies en ervaringen welkom zijn en worden benut. Dat is waardevol en inspirerend, bevordert de creativiteit én zorgt voor betere resultaten en besluitvorming binnen de teams. Voor onze dienstverlening is het van belang dat de cliënt zich in ons herkent, waardoor we elkaar beter begrijpen en een betere service kunnen verlenen.

Plaats het statement prominent zichtbaar in de vacature.

Hoe beschrijf je de cultuur van het organisatie onderdeel en het team?

Kandidaten reageren niet alleen op een functie. Ze zoeken ook een team en organisatie waar ze zich prettig en thuis bij voelen. Zelfs als gebruiken en gewoonten op een afdeling niet ontworpen zijn met (culturele) diversiteit en/of inclusie als doel, kunnen ze daar wel degelijk aan bijdragen of juist niet.
Om de inclusieve elementen op een afdeling op te sporen kunnen deze vragen helpen:

- Wat zijn de vieringen of sociale activiteiten die het voor een team met diverse achtergronden leuk maken hier te werken? Wat voor de één voelt als een open en gezellige informele activiteit, kan voor een ander juist de indruk wekken van een homogeen, gesloten bolwerk.
- Welke netwerken, afspraken of faciliteiten zijn er, die erop gericht zijn dat minderheden zich thuis kunnen voelen in het team of organisatieonderdeel?
- Hoe zetten managers en collega's zich concreet in voor gelijke kansen, diversiteit en inclusie?
- Beschrijf hoe divers het team eruit ziet.

Maak concreet wat eraan bijdraagt dat alle werknemers zich gehoord en geaccepteerd voelen.

TOT SLOT

Doe een check op de vacaturetekst

Laat enkele medewerkers met verschillende achtergronden meekijken naar de wijzigingen die je hebt aangebracht. Vraag hoe de tekst op hen overkomt:

- Welke indruk blijft bij je hangen als je de vacaturetekst leest?
- Welke vragen roept het bij je op?
- Als je je verplaatst in de persoon die we hiervoor willen aannemen, wat zou je dan anders doen qua stijl en inhoud?
- Heb je nog een suggestie?

HANDLEIDING OBJECTIEVERE SCREENING BRIEF EN CV

Waarom?

Het verschil in kansen voor kandidaten is het grootst in de eerste fase (de briefselectie) van het werving- en selectieproces. Uit onderzoek blijkt dat ons beeld over een kandidaat sterk gekleurd kan worden door onze associaties bij informatie die voor de functie niet direct relevant zijn. Bovendien is gebleken dat selecteurs kandidaten die uit een andere (culturele) groep lijken te komen sneller en anders beoordelen.

Door bij iedere kandidaat uitsluitend te vragen naar hetgeen direct relevant is en deze informatie parallel te beoordelen, krijgen al dit soort onbewuste associaties en vooroordelen minder kans.

1. TER VOORBEREIDING OP DE BRIEFSELECTIE

Zet de functie-eisen centraal

Zo krijg je zicht op of een kandidaat aan de minimale vereisten voldoet om verder mee in gesprek te gaan. Bij het opstellen van functie-eisen heb je waarschijnlijk de meeste eisen open geformuleerd. Toch kan het zijn dat er enkele harde eisen bestaan. Als een kandidaat hier niet aan voldoet, heeft het geen zin om naar de rest van de kandidatuur te kijken en deze vragen kun je dus ook als gesloten ja/nee-vraag stellen.

Voorbeelden:

- Welke voor deze functie relevante opleidingen en trainingen heeft de kandidaat gevolgd?
- Welke voor deze functie relevante software beheerst iemand?
- Waaruit blijkt dat iemand...

Ook heb je in de vacature vragen gesteld die de kandidaten hebben beantwoord in hun brief. Aan de hand van deze antwoorden kun je de beheersing van de vereiste vaardigheden of gedrag toetsen.

Normaliseringstabel & beoordelingsformulier

Richt nu een systematisch beoordelingsproces in met een criteriabel en beoordelingsformulier.

In een criteriabel omschrijf je wat je terug wilt zien in een antwoord van een geschikte kandidaat. Beschrijf welk gedrag iemand die over de voor de functie vereiste competenties beschikt zou vertonen en welke antwoorden iemand zou moeten geven op de opgestelde vragen. Doe hetzelfde voor iemand die in gemiddelde mate voldoet aan je gewenste profiel en iemand die helemaal niet of te veel beschikt over de vereiste competentie.

Template

Er zijn templates beschikbaar voor de beoordeling van de criteria en de beoordeling van de brieven. Deze formulieren kun je aanpassen en invullen.

Gebruik jullie eigen templates? Leg de templates er naast en check of er aanpassingen nodig zijn naar aanleiding van deze handleiding Inclusief werven & selecteren en haal de eventuele subjectieve biasgevoelige beoordeling er uit.

2. BEOORDEEL DE BRIEVEN PARALLEL

Beoordeel de brieven parallel aan de hand van het beoordelingsformulier, per vraag en niet per kandidaat.

- Kijk dus niet alvast naar de binnendruppelende reacties, maar wacht tot de vacature is gesloten en beoordeel ze achter elkaar. Dit helpt om alle kandidaten op dezelfde manier te beoordelen.
- Beoordeel eerst alle eerste vragen van elke kandidaat en vervolgens alle tweede vragen en ga zo verder tot je alle vragen hebt gehad. Maak desgewenst bij elke vraag aantekeningen en plaats er een score bij op een schaal van 1 tot en met 5.
- Herinner jezelf voordat je scores toekent aan de intentie om zo objectief mogelijk te beoordelen.
- Bespreek je scores niet met de andere selectie leden.
- Beoordeel op inhoud, niet op vorm (tenzij vorm een onderdeel van de functie-vereisten is).
- Zorg dat je de persoonsgegevens nog niet ziet terwijl je de vragen beoordeelt. Je hebt dit niet nodig om de kwaliteit van de antwoorden vast te stellen.

Tip

- Neem voorafgaand aan de briefselectie voldoende tijd om (samen met betrokken collega's) stil te staan bij:
  a) welke competenties je zoekt; beperk het aantal competenties tot drie á vier. Je kunt hierbij terugvallen op het voorwerk dat je hebt gedaan bij het opstellen van de vacaturetekst.
  b) hoe je deze competenties door middel van de criteria vertaalt naar een score.
- Zorg dat alle leden van de sollicitatiecommissie de gelegenheid hebben om de formulieren vooraf te bekijken.
- Tijdens de briefselectie maak je aantekeningen op een apart vel. Na afloop vult iedere selecteur voor zichzelf het individuele beoordelingsformulier in. Daarna bepaal je gezamenlijk de consensusscore.

Als alle vragen beoordeeld zijn besluit je aan de hand van de totaalscores welke kandidaten worden uitgenodigd. In het exceldocument scoreformulier gaat dat vanzelf. Geef iemand bij twijfel een kans.

Tips:

- Houd vast aan wat de scores zeggen over de beoordeling van de sollicitanten.
  Pas de scores niet aan, aan je gevoel.
- Kijk of er opvallende verschillen in scores zijn tussen de kandidaten met de hoogste totaalscores. Bespreek met elkaar waar het verschil in scoren door komt. In het gesprek met elkaar wordt vaak duidelijk wat iemands interpretatie of kleuring is van het antwoord en kun je een consensusscore bepalen.

HANDLEIDING OBJECTIEF EN SYSTEMATISCH SELECTIEGESPREKKEN VOEREN

Waarom?

In sollicitatiegesprekken probeer je in een beperkt tijdsbestek een goed beeld te krijgen van de geschiktheid van een kandidaat voor de functie. Uit onderzoek blijkt dat we in de praktijk binnen enkele minuten een eerste oordeel over iemand hebben gevormd. Het risico bestaat dat deze eerste associatie leidend is bij de vragen die we kandidaten stellen. Ook bij het horen van antwoorden werkt dit mechanisme hetzelfde. Zo worden diverse kandidaten onbewust vaak op een andere manier beoordeeld in een selectiegesprek. Een gestructureerd interview vermindert de invloed daarvan: je krijgt een meer objectief oordeel over de geschiktheid van een kandidaat en het maakt kandidaten onderling beter en objectiever vergelijkbaar.

KENMERKEN VAN EEN GESTRUCTUREERD INTERVIEW ZIJN:

- Standaardisatie: interviewers stellen alle kandidaten dezelfde reeks vragen, in dezelfde volgorde, in dezelfde hoeveelheid tijd.
- Criteriumgerichtheid: de vragen zijn ontworpen om een beeld te krijgen van het gedrag van de kandidaat, omdat dit de meeste voorspellende waarde heeft voor het toekomstige functioneren.
- Gericht op luisteren: gedurende het interview stelt de interviewer het oordeel uit en is het diens rol om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen. De STARR methode is daarvoor een goede en veel gebruikte techniek (STARR staat voor Situatie, Taak, Actie, Resultaat en Reflectie. Je vraagt naar een specifieke situatie zodat je een beeld kan vormen van de vaardigheden).
- Interviewers beoordelen de antwoorden aan de hand van vooraf in een criteria vastgestelde gedragsgerichte beoordelingsschalen. De scores geven de doorslag (en niet het onderbuik gevoel).

1. VOORBEREIDING

Formuleer VIER tot ZES aan de competenties gelinkte interview vragen

Zorg voor een diverse selectiecommissie (gender – leeftijd – aantal jaren in dienst - type mens – cultureel, etc.). Stel met deze selectiecommissie vooraf open geformuleerde interviewvragen op die een beeld gaan geven van het niveau van de vereiste competenties en aansluiten op de vacaturetekst.

- Wat moet iemand doen? (taakniveau)
- Wat moet iemand daarvoor kunnen? (vaardigheidsniveau)
- Wat moet hij/zij weten? (kennisniveau)

In hoeverre zijn ontbrekende kennis en vaardigheden ontwikkelbaar en is er gelegenheid dat een kandidaat zich hier gaandeweg in ontwikkelt?

Gebruik hiervoor de STARR-methode. Je kunt op hoofdlijnen twee soorten vragen formuleren, waarbij je steeds vooraf aan de vraag zo duidelijk mogelijk uitlegt waarom die belangrijk is.

1. *Gedragsgerichte vragen, die een beeld helpen schetsen van gedrag uit het verleden*

Bijvoorbeeld:

- Vertel eens over een moment waarop
- Geef eens een voorbeeld van een geval waarbij

2. *Hypothesegerichte vragen, die een casus voorleggen om zicht te krijgen op gedrag in de toekomst.*
'Een boze klant meldt zich aan je loket, met een klacht over een bedrag dat ten onrechte is geïncasseerd. Ze beweert dat ze de bestelling nooit heeft gedaan, dat ze nooit ergens hulp krijgt en nauwelijks rondkomt. Hoe zou je omgaan met deze situatie?'

Tips:
- Formuleer de vragen open
- Om starters en mensen met een niet-standaard profiel de ruimte te geven de meest relevante ervaring te noemen, kan het nuttig zijn om expliciet te maken dat je mag putten uit je werk, vrijwilligerswerk, opleiding of privésfeer
- Het is niet de bedoeling dat je tijdens het gesprek de situatie bijstelt op basis van het eerste antwoord van een kandidaat tenzij je dat bij alle kandidaten doet

Formuleer ÉÉN of TWEE vragen die de kandidaat de gelegenheid geeft aanvullende informatie te geven

Je kunt in deze vragen de kandidaat actief uitnodigen om de eigen sterke en unieke kanten te benadrukken. Bijvoorbeeld:
- Wat zouden we over je moeten weten om een beeld te krijgen van wat jou tot een sterke kandidaat maakt?
- We zijn benieuwd wat jouw pad is geweest om uit te komen waar je nu bent, kun je ons in twee minuten meenemen?

Maak een criteriabel voor de beoordeling

In de criteriabel omschrijf je wat je terug wilt zien in een antwoord van een geschikte kandidaat. Beschrijf welk gedrag iemand die over de voor de functie vereiste competenties beschikt zou vertonen en welke antwoorden iemand zou moeten geven op de opgestelde vragen. Doe hetzelfde voor iemand die in gemiddelde mate voldoet aan je gewenste profiel en iemand die helemaal niet of te veel over de vereiste competentie beschikt. Dit werkt op dezelfde manier als bij de criteriatabel voor de briefselectie. Template

Je hebt voor elke kandidaat twee formulieren waarin de competenties terugkomen, met ruimte om te beoordelen op een 5-puntsschaal. 5 staat voor 'excellent' en 1 voor 'onvoldoende':

- Een individueel scoreformulier per kandidaat voor elke beoordelaar.
- Een totaalscoreformulier. Hierin komen de interviewers gezamenlijk tot een consensusscore voor elke competentie.

2. RICHT JEZELF EROP VAN BEGIN TOT EIND OBJECTIEF TE BLIJVEN

De volgende stappen kunnen helpen om gedurende het proces steeds de focus te houden op de objectieve geschiktheid van de kandidaat.

Stel de kandidaat in de wandelgangen neutraal op diens gemak

Al terwijl de kandidaat wordt opgehaald, zijn we geneigd het ijs te breken door meteen onbewust te zoeken naar overeenkomsten, zoals gedeelde interesses en opleiding. Om te voorkomen dat we daarmee onbewust een voorkeur krijgen voor kandidaten met wie we zelf meer gemeen hebben, hebben neutrale 'koetjes en kalfjes' de voorkeur.

Voorbeelden zijn:
- Leuk om je te ontmoeten. Heb je een goede middag/weekend/reis gehad?
- Hoe gaat het? Was het makkelijk te vinden?
- Iets over de locatie of het weer.

Laat vragen over iemand culturele achtergrond achterwege

Vragen over iemands culturele achtergrond zijn veelal gebaseerd op stereotypen die je in jaren hebt opgebouwd. Ook al wordt een vraag vanuit een goede intentie gesteld, het kan als effect hebben dat de kandidaat zich 'anders' voelt en minder op diens gemak.

Maak altijd gebruik van de volle tijd die je beschikbaar hebt

Ook al heb je het gevoel dat je al eerder een goed beeld hebt van de kandidaat, maak altijd gebruik van het gehele tijdslot dat je tot je beschikking hebt. Door te zorgen dat je wat langer de tijd neemt om iemand te leren kennen, heb je een completer beeld van de kandidaat.

Maak tijdens het gesprek aantekeningen

Het is niet de bedoeling om al tijdens het gesprek scores te bepalen. Dit maakt dat je minder goed luistert en minder goed aanwezig bent tijdens het gesprek zelf. Wel maak je bij elke vraag aantekeningen, zodat je de scores na het gesprek kunt toekennen.

Tips:

- Houd je aantekeningen kort door in steekwoorden of kernzinnen te schrijven en zorg dat je in contact blijft met de kandidaat.
- Bereid een aantekeningenformulier voor waar de vragen al op staan.

Zorg voor een onafhankelijke beoordeling: Individuele evaluatie & beoordeling op basis van de template

- Voorkom dat je sollicitanten met elkaar bespreekt tussen interviews door.
- Herinner de commissie voordat scores worden toegekend hardop aan de intentie om zo objectief mogelijk te beoordelen.
- Noteer je scores per vraag in stilte voor jezelf in het individuele evaluatie- en beoordelingsformulier

Na afloop van elk gesprekgesprek – en voordat je in gesprek gaat met een eventuele andere kandidaat - noteer je voor jezelf je scores in het individuele scoreformulier. Op deze manier wordt jouw oordeel niet beïnvloed door meningen van de andere leden.

Bewust:

- Bepaal voor jezelf of je de scores oordeelvrij hebt genoteerd.

Vraag jezelf af:

- Wat zijn mijn oordelen?
  Realiseer je dat ook de non-verbale communicatie en zelfpresentatie een rol van betekenis kan spelen. Je wilt vooral afgaan op de gedragsvoorbeelden die in het gesprek naar voren zijn gekomen

Wees je bewust van de volgende mechanismes van kandidaten die je kunnen beïnvloeden:

1. Zelfpromotie. Positieve eigenschappen aandikken;
2. Verheffen van de ander. Het prijzen van de organisatie of van de leidinggevende die tegenover hem zit;
3. Conformisme. Instemmen met de mening of standpunten van de organisatie of leidinggevende waar men solliciteert. Dit betekent dat kandidaten die dit niet doen, slechter worden beoordeeld.

Ook het non-verbale gedrag heeft invloed op je oordeel over of iemand gemotiveerd, aardig en competent is. Of je wel of geen 'klik' voelde met de kandidaat, hangt dus niet alleen samen met de objectieve geschiktheid, maar ook:

- Het geven van een stevige handdruk
- Het maken van oogcontact
- Veelvuldig lachen en knikken
- Langzaam praten
- Veel aan het woord zijn
- Met de handen gebaren

Iemand die ons eigen non-verbale gedrag spiegelt, vinden we doorgaans aardig.

3. VOLG HET VASTE PROCES VAN EEN GESTRUCTUREERD INTERVIEW

Eerste 10 minuten: Maak het proces van het gesprek helder voor de kandidaat

Zorg dat het proces voor iedere kandidaat duidelijk is en dat de kandidaat op diens gemak wordt gesteld. Je kunt daarvoor de volgende elementen gebruiken:

- ☐ Verwelkom de kandidaat en bedank voor het komen.
- ☐ Licht het gestructureerd interviewen toe. Bijvoorbeeld: 'Om ervoor te zorgen dat we alle kandidaten op dezelfde manier beoordelen op hun kwaliteiten, maken we gebruik van een gestructureerd interview. Daarin stellen we iedereen dezelfde vragen, in dezelfde volgorde. De vragen zijn erop gericht een goed beeld te krijgen van jouw competenties, op basis van gedragsvoorbeelden. Het gesprek duurt voor alle kandidaten een uur. Aan het einde van het gesprek is er ruimte om zelf nog een aantal vragen te stellen aan ons.'
- ☐ Benadruk dat de kandidaat ook vragen kan stellen.
- ☐ Leg uit dat je vooral een beeld wil krijgen van hoe iemand zich in de praktijk gedraagt of heeft gedragen.
- ☐ Leg uit dat de kandidaat mag putten uit concrete voorbeelden uit werk, vrijwilligerswerk, opleiding of een voorbeeld in de privésfeer
- ☐ Maak duidelijk wat de duur van het gesprek is.
- ☐ Maak duidelijk dat de interviewers scores bijhouden en dus aantekeningen maken tijdens het interview.
- ☐ Stel iedereen in de sollicitatiecommissie voor en laat de kandidaat zichzelf voorstellen.
- ☐ Geef aan waarom deze kandidaat is uitgenodigd. Hierdoor kan de kandidaat zich zekerder voelen en beter uit de verf komen in het gesprek.

Middelste 40 minuten: Stel de voorbereide vragen, luister en vraag door met de STARR-methode

Het is toegestaan om door te vragen, zolang dat gebeurt om een volledig beeld te krijgen van het antwoord op de gestelde vraag, bijvoorbeeld om de rol van de kandidaat duidelijker te krijgen of het abstracte concreter te maken.

Tips:

- Stel je non-verbaal belangstellend op. Luister rustig en knik af en toe aanmoedigend, of laat door middel van expressie de kandidaat diens verhaal verder doen.

Laatste 10 minuten: Afsluiten

De laatste 10 minuten reserveer je voor de afsluiting.

- Check of de kandidaat nog iets meer wil delen. Bijvoorbeeld: 'wat zouden we verder nog over jou moeten weten om een goed beeld van je te hebben?'
- Check of de kandidaat nog vragen heeft: 'wat zijn verder nog jouw vragen?'

- Leg uit wat de verdere procedure is.
- Bedank de kandidaat.
- Stel geen vragen na afloop van het interview.

4. DE ONAFHANKELIJKE BEOORDELING

Noteer je scores per vraag in stilte voor jezelf

- Na afloop van het gesprek – en voordat je in gesprek gaat met een eventuele andere kandidaat – noteer je op basis van je aantekeningen voor jezelf je scores in het individuele scoreformulier. Op deze manier wordt jouw oordeel niet beïnvloed door meningen van de andere selecteurs.
- Sta stil bij de mate waarin de non-verbale communicatie en zelfpresentatie een rol van betekenis kunnen spelen. Je wilt vooral afgaan op de gedragsvoorbeelden die in het gesprek naar voren zijn gekomen.

Kom met een gedeeld beeld van hoe de kandidaat scoort voor elke competentie

- Vul per vraag (niet per kandidaat!) met de hele sollicitatiecommissie het totaalscoreformulier in. Bespreek daarna de onderlinge verschillen en overeenkomsten.
- Motiveer je score aan de anderen. In dit gesprek komen mogelijke onbewuste stereotyperingen naar voren. Dit gesprek kan je ook helpen om de criteria beter te kalibreren: verstaan jullie wel hetzelfde onder een competentie?
  - Waaruit bleek voor jou dat een competentie al dan niet aanwezig was?
  - Past het gedragsvoorbeeld met de opgestelde criteria?
  - In hoeverre lijkt de sollicitant op jou en herken je jezelf in de ander?
- Rouleer wie het eerst aan het woord is, om te voorkomen dat commissieleden meegaan in het oordeel van de meest vocale of meest senior persoon in de commissie.

Besluit wie er doorgaat

Houd daarbij vast aan wat de scores zeggen over de beoordeling van de sollicitanten en pas de scores niet aan, aan je gevoel.

5. EVALUATIE

Evalueer het proces en noteer aanbevelingen

Sta na afloop van de sollicitatieprocedure stil bij hoe is verlopen om op deze manier het wervings- en selectieproces te doorlopen. Op die manier evalueren maakt dat we het steeds beter gaan doen.
Stel bijvoorbeeld de volgende vragen:

- Zijn jullie tevreden met de vooraf ontworpen vragen? Zijn er aanpassingen in de vragen of de exacte formuleringen nodig, om een completer beeld te krijgen van de geschiktheid van de kandidaat?
- Zijn jullie tevreden met de wijze van gestructureerd interviewen (de inleiding, het doorvragen, de rolverdeling, de dynamiek van het gesprek)? Wat is ervoor nodig om in een volgend gesprek even goed of beter te laten verlopen?
- Zijn jullie het eens over hoe de aan- of afwezigheid van een bepaalde competentie eruitziet (de criteria)? Als er scores ver uiteenliepen, kan dat een teken zijn dat verschillende commissieleden een ander referentiekader hebben voor wat betreft de aan- of afwezigheid van een competentie. Probeer daar zicht op te krijgen.
- In hoeverre is het gelukt om de kandidaat objectief te beoordelen? In welke mate hebben jullie je laten leiden door intuïtieve aspecten bij de beoordeling van de kandidaten? Hebben er onbewuste stereotypen een rol gespeeld? Hoe kan je hier in de toekomst anders mee omgaan?
- Welke tips, adviezen en aanbevelingen hebben jullie voor een volgende sollicitatieronde en/of collega's? Schrijf deze op.

Bijlage 5:

DARE TO BE GREY

Zes hoofdlijnen voor een aanpak tegen discriminatie en racisme, een tweejarig programma

Door
- HRM Diversiteit & Inclusie
- LEF
- Bureau Integriteit
- HRM Communicatie

Aanleiding

1. Het rapport Ongekend Onrecht en het hierop volgende meerjarige bewustwordingsprogramma Vooroordelen Voorbij. In dit programma werkt het College voor de Rechten van de Mens samen met UWV en de andere publieke dienstverleners.
2. De groeiende maatschappelijke aandacht voor discriminatie en racisme, onder meer door de Black Lives Matter demonstraties in 2020, de discussie over Zwarte Piet en de herinnering aan (en excuses voor) het slavernijverleden.
3. De projectie 'White Lives Matter' tijdens Nieuwjaar op de Erasmusbrug in Rotterdam en op 28 december 2022 op het UWV-gebouw in Venlo.
4. Interne casuïstiek rondom discriminatie en racisme.

Doel

Het einddoel is dat discriminatie en racisme niet plaatsvinden binnen UWV en daarmee ook niet in onze dienstverlening.

Subdoelen

1. Verbinden met i) medewerkers die discriminatie en racisme hebben ervaren, ii) 'onbedoelde daders' en iii) collega's uit het 'grijze midden'.
2. Ondernemen van een gezamenlijke zoektocht: samen bespreken, onderzoeken, elkaar betrekken, experimenteren en creëren van nieuwe normen en manieren.
3. Zich bewust worden en tegengaan van (systemen van) discriminatie en racisme.
4. Een open en inclusieve cultuur, waarin iedereen veilig zichzelf kan zijn en wordt gerespecteerd om wie die is.

Fundament

1. De UWV Ambtseed waarin o.a.: trouw aan de grondwet, onpartijdig handelen en respecteren van de democratische beginselen en respectvol omgaan met mensen aan wie wij onze diensten verlenen, belanghebbenden en collega's.
2. De UWV kernwaarden, de 'ROEP-waarden' Respect, Openheid, Eigen verantwoordelijkheid, Professionaliteit. We zijn ons bewust dat deze waarden voortdurende aandacht behoeven. We organiseren elk jaar een 'Week van waarden'.
3. De UWV Gedragscode die nadrukkelijk vermeldt dat discriminatie binnen UWV niet wordt getolereerd. Dit geldt jegens cliënten maar ook jegens elkaar. Hierbij wordt de verbinding gelegd met de eerste kernwaarde van UWV: Respect.
4. Het Manifest Diversiteit en Inclusiviteit (2017) dat aangeeft dat UWV als organisatie een afspiegeling van de maatschappij wil zijn, waar medewerkers zichzelf kunnen zijn, ongeacht seksuele en genderidentiteit, culturele/etnische of religieuze achtergrond, leeftijd, opleidingsniveau of arbeidsbeperking.
5. Het Kompas Data Ethiek dat we hanteren voor rechtvaardiging en inclusief gebruik van datatoepassingen. Dit Kompas wordt ondersteund door de Commissie Data Ethiek.

Uitgangspunten

1. De UWV strategie 2021-2025: ruimte voor menselijke maat in dienstverlening ('werken aan een samenleving waarin iedereen kan meedoen' en 'UWV werkt voor ons allemaal').
2. BI ambitie 2021-2025: alle burgers van Nederland moeten erop kunnen vertrouwen, dat medewerkers van UWV zorgvuldig en verantwoordelijk omgaan met de informatie, bevoegdheden en middelen waarover UWV beschikt en dat zij op een correcte wijze omgaan met cliënten, collega's en andere belanghebbenden. Van de collega's wordt verwacht dat zij zich goed-ambtenaar en goed-UWV'er tonen en handelen in lijn met onze gedragscode.
3. De HRM-visie 2021-2025: medewerkers zijn onderdeel van een lerende, wendbare, inclusieve en burgergerichte organisatie en cultuur ('iedereen kan zichzelf zijn en verschillen worden omarmd' en 'medewerkers voelen zich verbonden met UWV en met elkaar').
4. HRM D&I ambitie 2021-2025: doelstellingen op inclusieve cultuur en concrete streefcijfers voor meer diversiteit.
5. MVO beleid 2023-2025: de doelstellingen binnen de pijler MENS zijn gekoppeld aan HRM D&I beleid en ambitie.

Aanpak op hoofdlijnen

Hoe

1. Gezamenlijkheid in activiteiten en beleid en met een zo breed en groot mogelijke deelname vanuit de organisatie.
2. Eén rode draad in taal en toon, in handelingswijzen en opvolging op de thema's discriminatie, racisme en ander grensoverschrijdend gedrag.
3. Een werkwijze van voortdurend herhalen en naar elkaar doorverwijzen en verbinden.

Wat

1. Erkennen en herkennen van discriminatie en racisme
2. Normeren en voorbeeldgedrag
3. Transparante infrastructuur voor meldingen
4. Inclusief maken van processen en inrichten van mechanismen
5. In gesprek over discriminatie en racisme
6. Oefenen en monitoren.

NB. De aanpak is getoetst met publicaties van Movisie, KIS, Buitenlandse Zaken, de Politie, [redacted], [redacted]

HRM D&I – advies en cultuur

Team HRM Diversiteit en Inclusie is onderdeel van het HRM-expertiseteam Organisatieontwikkeling. HRM D&I faciliteert, adviseert en neemt regie op de diversiteit en inclusie binnen UWV met als doelstelling voor 2025 dat binnen UWV een open cultuur heerst waarin iedereen veilig zichzelf kan zijn en wordt gerespecteerd om wie die is. Daarnaast zijn er doelstellingen op streefcijfers.

We werken langs vier beleidsassen:
1. Streefcijfers, meten en monitoren
2. Bewustwording, kennis en kunde
3. Systematische inrichting van (HRM) processen en inclusieve communicatie
4. Gerichte programma's / maatwerk.

We staan in nauwe verbinding met Bureau Integriteit, MVO, WSP's, HRM-processen, afdelingen Communicatie, IT en Inkoop, de medewerkersnetwerken en de diversiteitscoalitie.

LEF – medewerkers achterban

LEF is de verbindende schakel voor alle UWV-medewerkers. Wij verbinden, maken talent zichtbaar en creëren bewustwording voor de toegevoegde waarde van diversiteit, omdat verschillende denkwijzen een wezenlijke bijdrage leveren aan de maatschappij en de doelstellingen van de organisatie. Onder andere door het organiseren van dialoogsessies.

Het medewerkersnetwerk LEF richt zich op diversiteit in het algemeen en culturele diversiteit in het bijzonder. De andere medewerkersnetwerken van UWV zijn:
1. Vrouw@UWV
2. [redacted]@UWV
3. Proud@UWV
4. RozeWerkt@UWV
5. Onbeperkt@UWV.

De medewerkersnetwerken verenigen zich – samen met MVO en HRM D&I – in de diversiteitscoalitie.

BI – advies en naleving

Bureau integriteit is het onafhankelijke kennis- en expertisebureau waar medewerkers, klanten en andere burgers terecht kunnen met adviesvragen, het kenbaar maken van signalen en het doen van meldingen over een (vermoedelijke) integriteitsschending. Bureau Integriteit doet onderzoek naar mogelijke integriteitschendingen (waaronder discriminatie) en geeft sanctieadviezen.

Signalen en naleving
Het onderwerp discriminatie komt terug in adviezen, meldingen en onderzoeken van Bureau Integriteit. Deze worden onder een aparte (sub)categorie geregistreerd. Bij dit type advies en onderzoek is specifiek aandacht voor de zorgaspecten. Schendingen worden adequaat gesanctioneerd.

Bewustwording
Discriminatie is onderwerp bij diverse bewustwordings-activiteiten en instrumenten zoals de e-learning en trainingen.

Bestaande interventies HRM D&I

- Streefcijfers voor meer diversiteit (representatie)
- Rapportages voor bewustwording en meten van voortgang, (Inclusiebeleving, MVO audit, dashboard D&I)
- Leerlijn D&I (onbewuste vooroordelen, in/uitsluitings-mechanismen, macht & grensoverschrijdend gedrag, inclusief leiderschap, divers werven & selecteren, werkbegeleiding, storytelling)
- Brede programmering in communicatie over onderwerpen
- Handreiking Inclusieve cultuur (gedrag) voor leiders en overzicht met veelgestelde vragen
- Processen systematisch inclusiever maken (W&S, doorstroom, functiehuis, talent-identificatie, MD, arbeidsvoorwaarden, communicatie, inkoop, enz.)
- Gerichte programma's om ongelijkheid en uitsluiting tegen te gaan (toegankelijkheid, gerichte coaching en doorstroomprogramma's)
- Partner SER DiversityDay. Aansluiting bij Charters: Talent naar de Top, SER Diversiteit in Bedrijf, WorkPlacePride.

Bestaande interventies LEF

- Jaarlijkse netwerkbijeenkomsten
- Jaarlijkse dialoogsessies in de organisatie
- Jaarlijkse inhoudelijke kennissessies
- Bijdrage in de diversiteitscoalitie
- Gesprekspartner voor (staf)directies en beleidsmakers.

Bestaande interventies BI

- Landingspagina op UWV.nl over discriminatie en de in- en externe loketten voor cliënten
- Gedragscode, Protocol ongewenste omgangsvormen, Meldregeling, Onderzoeks- en Sanctieprotocol is uitgangspunt voor advies en onderzoek
- Loket voor adviesvragen en meldingen van integriteitschendingen. Instellen van onderzoek
- Netwerk van vertrouwenspersonen voor toegankelijke bespreking van (mogelijke) integriteitsschendingen, waaronder discriminatie
- Bewustwordingsactiviteiten met instrumenten zoals 'over de streep' en 'fair play'
- Tweejaarlijks integriteitsdasboard
- Leerlijn BI (verplichte module integriteit, ethisch leiderschap).

Communicatie

HRM zet actief in op het versterken van een diverse en inclusieve organisatie in alle lagen van de organisatie. We willen laten zien dat verschil verrijkt zodat medewerkers vanuit dat inzicht handelden en er een open en inclusieve cultuur ontstaat. Vanuit het communicatieconcept *Verschil verrijkt* besteden we aandacht aan de vier D&I thema's:

1. Vrouwen in de top
2. Culturele diversiteit
3. Leidinggevenden < 35 jaar
4. Medewerkers uit de doelgroep Banenafspraak

en aan de (diverse) onderwerpen die daaronder vallen.

Dare to be grey behandelt het onderwerp discriminatie en racisme onder de noemer Verschil verrijkt.

Om de grote middengroep van collega's te bereiken en de dialoog met elkaar te voeren, wordt een externe partij gevraagd om een campagne te ontwerpen waarin de daadwerkelijke ontmoeting en communicatie worden vormgegeven

Doelgroep

De (werk)titel Dare to be grey verwijst enerzijds naar de uitnodiging om niet zwart/wit maar genuanceerd te kijken naar discriminatie en racisme. Anderzijds verwijst Dare to be grey naar de grote middengroep die een meer algemene mening of standpunt heeft op dit onderwerp.

Mensen uit het midden (zie bijlage: overzicht [redacted] zijn niet heel gericht bezig met een diverse, inclusieve cultuur of met het tegengaan van discriminatie en racisme. Maar ze zijn hiertoe wel in beweging te krijgen. Voor verandering in houding en gedrag (en organisatiecultuur) op deze onderwerpen is het belangrijk dat mensen uit het midden worden aangesproken en gaan meedoen.

Dienstverlening

- De aanpak richt zich – naast kaders, (loketten voor) signalering en naleving – vooralsnog op onze interne werkomgeving.
- De inzet is ten eerste intern gericht (vanuit de zes hoofdlijnen: Erkennen en herkennen, Normeren en voorbeeldgedrag, Transparante infrastructuur voor meldingen, Inclusief maken van processen en inrichten van mechanismen, In gesprek over discriminatie en racisme, Oefenen en monitoren). Verwachting is dat dit effect zal hebben op onze cultuur en daarmee ook op de wijze waarop onze medewerkers invulling geven aan de dienstverlening aan onze cliënten.
- Deze aanpak kan worden versterkt met een meer systematische aanpak door de dienstverleningsprocessen meer expliciet vanuit D&I oogpunt in te richten. Eerste contacten zijn hiervoor gemaakt met het programma Dienstverlening.
- Ook is de van binnen-naar-buiten aanpak te verrijken met een oriëntatie van-buiten-naar-binnen, bijvoorbeeld door D&I, discriminatie en racisme te bespreken met de cliëntenraad.

Gezamenlijke aanpak & boodschap

- In beeld brengen wat er is en wat we al doen.
- Samen – ook in afstemming met externe partners en experts – bepalen wat aanvullend nodig is.
- Onderling afstemmen zodat de interventies elkaar aanvullen en versterken.
- Verbinden met de dienstverlening.
- Communicatieplan ter ondersteuning.
- Rode draad in taal en toon, zelfde definities, handelwijzen, naar elkaar verwijzen en verbinden.

Eigenaarschap / verantwoordelijkheid

- HRM D&I: cultuur, gedrag, inspiratie, manifest
- LEF: gesprekpartner vanuit achterban
- BI: naleving, sociale veiligheid, omgangsvormen

Externe partners, benchmark, deskundigen

- Talent naar de Top
- SER/Diversiteit in Bedrijf
- WorkPlacePride
- Movisie
- KIS
- College voor de Rechten van de Mens
- Staatscommissie tegen discriminatie en racisme
- Rijksoverheid, ministeries, politie, universiteiten

- [redacted]
- Marloes Siccama
- Mercedes [redacted]
- Hanan Challouki

1. Erkennen en herkennen

van (systemen van) discriminatie en racisme

Medewerkers vertellen al zo lang dat ze worden gediscrimineerd. Intern heerst het beeld 'bij ons valt het wel mee'. Maar het valt niet mee. Er zijn incidenten en bredere ervaringen. Inhoud en context worden echter beperkt gedeeld. Het heersende beeld is dat van de niet-gediscrimineerde medewerker. Als we iets willen doen tegen discriminatie en racisme, is het eerste dat we erkennen dat het plaatsvindt, herkennen wat er gebeurt, medewerkers betrekken en hun verhalen willen ontvangen.

- **22 mei 2023** (*LEF, voor leden*)
Dialoogsessie D&I met [redacted], RvB, HRM D&I, LEF,

- **27 juni 2023** (*LEF, voor leden*)
Masterclass D&I door [redacted]

- **Najaar 2023** Online Masterclass door [redacted] zijn onderzoek bij Buitenlandse zaken

- **Q1 2024** Antropologisch onderzoek naar omgangsvormen in de dienstverlening en met externe partijen

2. Normeren en voorbeeldgedrag

Door i) de norm te stellen, formeel een standpunt in te nemen (wij discrimineren hier niet) en maatregelen te benoemen, en ii) door voorbeeldgedrag (zo gaan wij niet en zo wel met elkaar om, zo reageren wij op discriminatie en racisme) maakt UWV als organisatie en als werkgever duidelijk waar we voor staan. Het hogere management stelt het voorbeeld, gesteund door gedragscode en werkwijze. We kunnen de gestelde norm versterken door inclusie verder zichtbaar te maken.

- **17 mei 2023** [redacted] bij bijeenkomst BD tgv. IDAHOT (against homophobia and transphobia) met o.a. [redacted] Intern veilig werkklimaat voor LHBTI+, tegen discriminatie, enz.

- **Ntb. mei 2023** Groepsraad/directeurenoverleg over incidenten ICT en algemene signalen in externe omgeving (evt. met presentatie Dare to be grey)

- **3 oktober 2023** (Op Diversity Day) Vernieuwd Manifest D&I met o.a. concretisering op discriminatie en racisme

- **Winter 2023/2024** Vernieuwde Gedragscode met kader 'Hoe we met elkaar omgaan' en 'wat we doen bij ongewenst gedrag'

3. Transparante infrastructuur voor meldingen

Medewerkers willen weten waar ze terecht kunnen voor welke klachten, meldingen, vragen. Ze willen weten wat er met hun melding gaat gebeuren, hoe het werkt, hoelang meldingen bewaard blijven, of het mogelijk is om anoniem te melden. Maar ook wat de maatregelen zijn. Ook leidinggevenden willen dit weten. Er staat al veel op DWU en toch kunnen medewerkers de gewenste informatie niet vinden. Idealiter maken we de informatie zo laagdrempelig en zo vanzelfsprekend mogelijk.

Winter 2023 Opvolgend op de vernieuwde gedragscode wordt op DWU een routewijzer en Q&A gemaakt met hierin het hele 'lokettenaanbod' (ook Luisterend Oor) geredeneerd vanuit de medewerker. Er komt tevens een ingang vanaf het HRM-plein

4. Inclusief maken van processen en inrichten van mechanismen

Processen worden zo ingericht dat ze bijdragen aan een inclusieve werkomgeving en ze niet onbedoeld leiden tot uitsluiting. Mechanismen worden ingericht om uitsluiting tegen te gaan als dit toch gebeurt. Medewerkers en managers leren in groepen over de achtergronden van discriminerend gedrag, over sociale normering en hoe zij elkaar aanspreken.

- **December 2023 / januari 2024** Online masterclasses D&I door [redacted] [redacted]

1. Managers only event: Toelichting op institutionele bias en uitsluiting in organisaties, EN advies: wat kun je doen en wat ga je kunnen doen aan doorstroom [redacted] maakt bij ministerie SZW een doorstroomprogramma)
2. UWV-brede masterclass

Opnames kunnen in groepen worden na-bekeken en –besproken. Op DWU worden concrete handvatten geplaatst hoe om te gaan met discriminatie vanuit divers perspectief.

- **Q1 en Q2 2024** Active bystander trainingen door Marloes Siccama (format universiteiten/ onderzoeksinstituten)

5. In gesprek over discriminatie en racisme

We kunnen het gesprek over discriminatie en racisme niet vaak genoeg voeren. Onze cultuur en sociale normen zijn onderhevig aan wat er in de samenleving gebeurt en zijn continu in beweging. We zijn nog niet uitgeleerd over het onderwerp. Het helpt het als we gemak leren vinden in het ongemak, in verschillende perspectieven, woorden leren geven aan wat we ervaren en bedoelen, anders naar elkaar kunnen kijken en van elkaar kunnen leren.

- **Vanaf mei 2023** Partnerschap Jinc, waarbij kinderen van 8 tot 16 jaar worden ondersteund bij een goede start op de arbeidsmarkt. Deze kinderen groeien op in een omgeving met veel werkloosheid en weinig rolmodellen. Als partner van Jinc helpen wij hen kennis te maken met UWV, leren ze hun talenten verkennen, te solliciteren, enz. Zo verbreden wij ook ons eigen beeld

- **Door het jaar heen** ntb. Faciliteren van gesprekken voor teams over inclusie / discriminatie / racisme, mbt. online opgenomen masterclasses, evt. ook mbv. ondersteuning van Met andere ogen - Critical Mass (VR bril) om gesprek te starten

- **Voorjaar 2024** Dialoogtafels (met eten) over slavernijverleden, 100 medewerkers per tafel: www.ketikotitafel.nl

6. Oefenen en monitoren

We zijn algemeen geneigd en gewend om betreden paden te volgen en zo te doen wat bewezen effectief is. Over het tegengaan van discriminatie en racisme is echter nog niet bekend 'hoe we dat precies moeten doen'. Enerzijds is belangrijk dat we zorgvuldig ondernemen en steeds afstemmen met betrokkenen, anderzijds gaat het erom dat we durven en gaan doen, dat we gaan oefenen, goed kijken naar effecten en mogelijkheden en die monitoren.

Vanaf najaar 2023 in overleg met betrokkenen, teams, medewerkersnetwerken, Bureau Integriteit ervaringen volgen en rode draden ophalen

Begroting 2023

Activiteiten 2023	Geschatte kosten	Deelnemers	=	Door	Themabudget HRM D&I
Masterclass D&I Halleh Ghorashi 27.06	€ 750	nvt	€ 750	LEF	Nvt.
Partnership Jinc (pilot)	€ 10.000		€ 10.000	HRM D&I	Tlv. 'verdere activiteiten D&I' (57K€)
Kennissessie D&I door [redacted]	€ 4.000 en studio € 6-7.000	Onbeperkt	€ 10.000	HRM D&I en LEF	Tlv. 'verdere activiteiten D&I' (57K€)
Manifest: vormgeving en presentatie	Ntb en opname voor op DWU	Onbeperkt	€ 2.000	HRM D&I	Tlv. 'communicatie D&I' (15€)
Diversity Day	Al in begroting HRM D&I			HRM D&I	Tlv. 'Diversity Day enz.' (15K€)
Masterclass D&I [redacted] 1. Managers only event 2. UWV-brede masterclass voor alle belangstellenden	€ 1.500 en € 6.000 Studio = € 12/14.000	Onbeperkt	€ 22.000	HRM D&I	Tlv. 'verdere activiteiten D&I' (57K€)
Communicatie	€ 5.000		€ 5.000	HRM D&I	Tlv. 'communicatie D&I' (15€)
Opdracht aan communicatie/reclamebureau en realisatie van campagne om de grote middengroep van collega's te bereiken en de dialoog met elkaar te voeren	€ 30.000		€ 30.000	HRM D&I	Onder te brengen onder 'jaarlijks event Banenafspraak' (35K€). Toelichting: een apart event over de Banenafspraak is vanuit de huidige D&I-bril enigszins achterhaald. Op z'n minst zou het een event over D&I moeten zijn. De doelstelling van deze campagne om de grote middengroep te bereiken en de dialoog met elkaar te voeren rechtvaardigt deze invulling. Het resterende bedrag van 5K€ blijft staan voor andere eventachtige activiteiten D&I.
Totaal			**+/- € 80.000**	**HRM D&I**	NB. naar bevind van zaken kan een deel van de kosten ook worden toegedeeld tlv. 'ontwikkeling leerprogramma Vooroordelen Voorbij' (15K€) maar over het leerprogramma hebben we nog geen informatie

Begroting 2024

Activiteiten 2024	Geschatte kosten	Deelnemers	=	Door	Themabudget HRM D&I ntb.
Antropologisch onderzoek naar omgangsvormen in de dienstverlening en met externe partijen	€ 15.000		€ 15.000	HRM D&I	
Active bystander trainingen, Marloes Siccama	Online, à 40 deelnemers = € 690 Live, à 4x 25 = € 1.840	500 online = ca. € 9.000 500 live = ca. € 10.000	€ 19.000	HRM D&I en Bureau Integriteit	
Dialoogtafels (met eten) over slavernijverleden, 100 medewerkers per tafel, benodigd: zaalruimte met keuken	Zaalhuur ntb	12.100 per 100 deelnemers Tweemaal te ondernemen	€ 24.200 Ntb. zaalhuur	HRM D&I	
Faciliteren van gesprekken voor teams over inclusie / discriminatie / racisme, optioneel: met ondersteuning van Met andere ogen - Critical Mass (VR bril) om gesprek te starten	Nog uitwerken. VR-bril sessie kost ca. €1.000 per 10 mensen	[200?	€20.000]	HRM D&I evt. samen met teams	
Partnership Jinc (tarief)	€ 15.000		€ 15.000	HRM D&I	
Communicatie	€ 5.000		€ 5.000	HRM D&I	
Totaal			**+/- € 90.000**	**HRM D&I deels samen met Bureau Integriteit en evt. teams**	

Bijlage: [redacted]

FASES EN HOUDING NAAR MEER VEILIGHEID EN INCLUSIE

1. PASSIEF

Verdedigende houding

Je wilt niet uitgedaagd worden met de vraag of je manier van handelen nog passend is in je organisatie.
Je voelt je het meest veilig en zeker in je 'bubbel' waar alles blijft zoals het is.

Drijfveren: angst voor verandering en falen

2. REACTIEF

Ad-hoc houding

Je begrijpt dat er dingen veranderen en dat dit ook wat van jou vraagt als leider of collega. Je helpt incidenten op te lossen als ze zich voordoen. Toch blijf je nog te vaak binnen je comfortzone omdat het vertalen van nieuw inzicht naar acties lastig is en tijd kost.

Drijfveren: angst om het fout te doen, tijdverlies

3. PRO-ACTIEF

Instrumenteel gedrag

Je neemt het moedige besluit om een goede collega of leider te zijn in deze veranderende tijden. Je gaat buiten je comfortzone. Je helpt actief mee om te kijken hoe het beter kan en maakt daar afspraken over.

Drijfveren: vooruitgang, eerlijkheid.

4. VOORVECHTER

Waarden & normen

Je voelt je verantwoordelijk om gelijkheid en verbinding echt organisatiebreed te organiseren.
Je kijkt door de systeemlens naar de uitdagingen en je pakt de echte redenen aan.
Je zoekt de lastige conversaties op en gaat ze aan.

Drijfveren: equity, belonging, high performance

MVO Prestatieladder | Interne audit

Bestuurszaken MVO | 5 september 2023

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave **1**

Inleiding **2**
MVO-beleid 2023-2025: brede welvaart en SDG's 2
Leeswijzer 2

1. Managementsamenvatting interne audit 2023 **4**
1.1. Algemene conclusie 4
1.2. Beheerstructuur 4
1.3. Tekortkomingen en bevindingen 4
1.4. Aanbevelingen 5

2. Bevindingen **6**
2.1. Diversiteit en Inclusie 6
2.2. Klimaatambitie 6
2.3. Conclusie 7

3. Bereik en aanpak interne audit **8**
3.1. Voorbereidende acties 8
3.2. Focuspunten interne audit 2023 8
3.3. In dialoog met het Generatiepanel 9
3.4. Beheerstructuur 9
3.5. MVO-auditpool 10

4. Samenwerking HRM D&I **11**
4.1. Samenwerking BZ MVO en HRM D&I 11
4.2. Bereik en aanpak 11

5. Stakeholdermanagement **12**

6. Vervolgacties **13**

MVO Prestatieladder			
Naam document:	Interne audit MVO	Datum:	5 september 2023
Opdrachtgever:	Janneke Boer Directeur Bestuurszaken	Versie:	1.0
Doel:	Effectiviteit van het MVO-managementsysteem meten en eventuele knelpunten en/of verbeterpunten inzichtelijk maken.	Status:	Definitief
Auteurs:	[redacted]	Staf/divisie:	Bestuurszaken MVO HRM D&I

Inleiding

Dit rapport bevat het resultaat van de interne audit met betrekking tot de MVO Prestatieladder (MVO-PL) en de context waarbinnen deze tot stand kwam.

De MVO-PL is een MVO-managementsysteem, gebaseerd op actuele maatschappelijke thema's en stakeholderbetrokkenheid. Sinds 2013 wordt de MVO-PL als managementsysteem bij UWV gebruikt. De ISO 26000:2010 norm is de sleutelreferentie. In totaal kent de MVO-PL vijf niveaus. Na aanvankelijk in 2013 gecertificeerd te zijn op niveau drie (algemeen haalbare criteria), is UWV in 2016 doorgegroeid naar niveau vier. In november 2022 heeft UWV zich wederom gekwalificeerd op niveau vier van de MVO-PL, voor de periode 2023-2025. Belangrijk cirterium is dat de organisatie onderscheidend is én blijft binnen de sector. Handhaving op dit niveau betekent dan ook dat UWV pro-actief stappen moet blijven maken. Wat vorig jaar nog vernieuwend was, kan inmiddels gemeengoed zijn. In lijn met deze ontwikkeling adviseert en stimuleert Bestuurszaken MVO (BZ MVO) doorvertaling van het UWV-brede beleid naar organisatieonderdeelniveau. Belangrijk aandachtspunt hierbij is dat we MVO er niet 'bij doen', maar maakt nadrukkelijk onderdeel uit van de *core business* van UWV. Met andere woorden: alles wat we doen, kunnen we op een MVO-manier doen! Het motto voor de komende beleidsperiode. In lijn hiermee constateert DNV in november 2022 twee punten van aandacht voor UWV:

- De wijze waarop de organisatie onderscheidend kan blijven in haar MVO-beleid blijft een aandachtspunt. Hierbij is de benchmark onderscheidendheid ten opzichte van vergelijkbare overheidsorganisaties. Voldoende aandacht voor de ontwikkelingen in zulke organisaties is daarbij van belang. Op het moment van externe audit 2022 is UWV onderscheidend. Bij de uitvoering van het MVO-beleid is het van belang voldoende aandacht te houden voor de MVO-ontwikkelingen buiten de organisatie en ons continu af te vragen hoe onderscheidend we zijn en blijven.
- De communicatie en doorvertaling van UWV-brede MVO-doelen naar acties, resultaten en ambities op divisieniveau[1].

De interne audit is een jaarlijks terugkerende (verplichte) toets op de werking van het MVO-managementsysteem die in het tweede kwartaal plaatsvindt. Doel is de effectiviteit van het managementsysteem te meten en eventuele knelpunten en/of verbeterpunten inzichtelijk te maken. Het interne auditrapport vormt input voor de externe audit die in november (vierde kwartaal) plaatsvindt.

De driejarige certificeringsperiode loopt van 2022 tot en met 2025. Dit betekent dat in 2023 en 2024 periodieke externe audits plaatsvinden en dat eind 2025 een hercertificering aan de orde is. Sinds versie 3.0 van de MVO-PL zijn de duurzame ontwikkelingsdoelen (SDG's) en de (kern)thema's van de MVO-PL nauw met elkaar verbonden. Vanaf 2020 is de huidige versie (3.0) van de MVO-PL voor UWV van toepassing.

MVO-beleid 2023-2025: brede welvaart en SDG's

Het huidige MVO-beleid is door de Raad van Bestuur (RvB) vastgesteld in november 2022 en geldt voor de periode 2023 tot en met 2025. De MVO-pijlers die gehanteerd worden zijn: Mens, Milieu en Maatschappij. UWV zet in deze periode ambitieus in. De RvB heeft aangegeven onderscheidend te willen blijven op het gebied van MVO. Zo is er voor gekozen vóór 2025 een volledig vegetarisch en plantaardig aanbod aan te bieden in de catering, sneller dan de wettelijke verplichting af te stappen van de wegwerpbekers en meer in te zetten op circulaire inkoop. Als mensgerichte organisatie zetten we ons in om een afspiegeling van de Nederlandse beroepsbevolking te zijn. Diversiteit en Inclusie (D&I) is daarom binnen de pijler Mens een belangrijk speerpunt.

Op internationaal niveau zijn de belangrijkste sociale en ecologische uitdagingen door de Verenigde Naties in 2015 samengevat in zeventien (SDG's), middellange termijndoelen voor de wereld in 2030. Sinds 2019 vormen de SDG's het startpunt voor het UWV-brede MVO-beleid. Zie hiervoor MVO in het kort en het duurzaamheidsverslag 2022.

Leeswijzer

In dit rapport wordt een samenvatting weergegeven van de uitkomsten en conclusies die uit de audit naar voren zijn gekomen, met aanbevelingen voor de organisatie. Nieuw dit jaar is de samenwerking met HRM D&I met

[1] 20221201 Extern auditrapport 2022 DNV.

betrekking D&I. Verderop in het rapport wordt ingezoomd op de samenwerking met HRM D&I en wordt een toelichting gegeven op het bereik van het onderzoek en de bevindingen met betrekking tot dit thema.

1. Managementsamenvatting interne audit 2023

De interne audit bestaat uit een documentonderzoek (100% van de organisatieonderdelen) en auditgesprekken (75% van de organisatieonderdelen en de RvB). Nieuw dit jaar is het gebruik van het Generatiepanel als groep van auditees waarmee een dialoogsessie plaatsvond (zie ook 3.3). Het documentenonderzoek ging vooraf aan de auditgesprekken met als doel beter te kunnen sturen op correcte input, compleet en *smart* verwoord in de opgeleverde formats, die tezamen de MVO-basishuishouding vormen. De vorm van een dialoogsessie zal volgend jaar vaker ingezet worden naast de één-op-één-auditgesprekken. Dit met het doel om meer en relevantere auditbevindingen op te halen uit de verschillende regio's in het land.

1.1. Algemene conclusie

MVO leeft binnen de organisatie en is volop in ontwikkeling. Dat is op te maken aan de hand van de bevindingen uit de auditgesprekken. De RvB-betrokkenheid is hoog bij dit thema. Met het accorderen van het MVO-beleid 2023-2025 in november jl. zijn dan ook hoge ambities vastgesteld. Dit met het doel een zo groot mogelijke positieve impact te maken op de pijlers Mens, Milieu en Maatschappij en MVO meer te borgen in de bedrijfsvoering van UWV. Met andere woorden: MVO doen we er niet bij, maar maakt nadrukkelijk onderdeel uit van de *core business* van de organisatie[2]. Niettemin loopt UWV het risico niet te voldoen aan de criteria van de MVO-PL als gevolg van onvoldoende eenduidige uitvoering van het beleid. Het belang dat de RvB aan het MVO-beleid hecht wordt niet organisatiebreed gedeeld, wat leidt tot verschillen in betrokkenheid en naleving van het beleid.

De door DNV (externe auditor) gerapporteerde verbeterpunten worden door de interne audit bevestigd. Door verschillende niveaus van betrokkenheid en inconsequente implementatie binnen de organisatie zal UWV bij onvoldoende bijsturing de certificering op niveau 4 van de MVO-PL verliezen. Het verliezen van deze certificering betekent dat UWV zijn positie als vooruitstrevende organisatie op MVO-gebied verliest binnen de sector. Ook lopen we hiermee het risico de klimaatdoelstelling voor 2030 niet te halen. Dit punt is eerder aangemerkt als verbeterpunt door DNV (nov 2022)[3].
**In het volgende hoofdstuk (bevindingen) wordt deze tekortkoming nader toegelicht.*

1.2. Beheerstructuur

De beheerstructuur is het geheel aan documenten, noodzakelijk om op de verschillende beleidsthema's 'in control' te zijn en om te voldoen aan de eisen van de MVO-PL. Diversiteit & Inclusie (thema 6) en Klimaatambitie (thema's 23, 27 en 28) zijn speerpunten van het MVO-beleid. Hieraan wordt een dusdanig groot belang gehecht dat op deze twee hoofdthema's de organisatieonderdelen input leveren. Daarnaast hebben de zeven kernthema's en de 31 thema's van de MVO-PL één of meerdere eigenaren. De materialiteit van de zeven kernthema's is door UWV zelf vastgesteld, de 31 thema's vormen het normenkader.

Net zoals vorig jaar is qua oplevering van input nadrukkelijk gestuurd op 'in één keer goed'. Het documentonderzoek is als separaat onderdeel van de interne audit opgepakt door een speciale werkgroep, bestaande uit beleidsadviseurs MVO en een interne auditor. Ter voorbereiding hieraan heeft op iniatief van BZ MVO een adviesronde plaatsgevonden langs alle organisatieonderdelen, waarna de opgeleverde input van alle opgeleverde organisatieonderdelen meteen is beoordeeld. Anders dan voorgaand jaar lijkt het sturen op 'in één keer goed' niet het effect te hebben gehad zoals de interne audit van 2022.

1.3. Tekortkomingen en bevindingen

Aan de hand van de auditbevindingen zijn de volgende tekortkomingen en bevindingen geconstateerd. Dit betreffen inhoudelijke en procesmatige tekortkomingen en bevindingen. De gesignaleerde tekortkomingen liggen in lijn met de geconstateerde aandachtspunten van DNV uit de externe audit van november 2022 en worden bevestigd in deze interne auditronde.

[2] 20221115 RvB-verslag 15 november 2022.
[3] 20221201 Extern auditrapport DNV 2022.

1.3.1. Tekortkomingen

1. Gebrek aan communicatie en eenduidige doorvertaling van UWV-brede MVO-doelen naar acties en resultaten op divisieniveau en in de districten.
2. De beschikbaarheid van auditees en de prioriteit die zij geven aan de auditgesprekken laat in deze auditronde te wensen over. Deze problemen deden zich voor bij FEZ en SMZ. Als auditgesprekken niet plaatsvinden betekent dit dat het lastig is om te meten of we op koers liggen voor de externe audit en de hercertificering. Deze tekortkoming is tijdens de interne audit in 2022 ook gesignaleerd en is niet verbeterd sinds vorig jaar. Tevens is het een signaal dat MVO onvoldoende prioriteit krijgt. Dat werkdruk een mogelijke factor is die meespeelt is hierin meegewogen.
3. Het sturen op 'in één keer goed' heeft niet het effect, zoals de interne audit van 2022. Input, zowel qua inhoud (volledig, *smart* geformuleerd) als qua representativiteit (uniform, volledig, foutloos, verzorgd) zijn door organisatieonderdelen in veel gevallen niet in één keer correct opgeleverd.

1.3.2. Bevindingen

4. Veranderingen die essentieel zijn voor het behalen van MVO-doelstellingen maar gevoelig liggen binnen de organisatie worden onvoldoende gedragen door de RvB en directies. Het voorkomen van weerstand weegt daarbij zwaarder dan sturen op noodzakelijke veranderingen.
5. Inclusie is een breed en onvoldoende geladen begrip. Er bestaat onduidelijkheid over het onderwerp inclusie. Op basis van de auditbevindingen kan worden opgemerkt dat organisatieonderdelen inclusie verschillend interpreteren en er verschillend invulling aan geven.

1.4. Aanbevelingen

1. RvB informeren over geconstateerde tekortkomingen en bevindingen aan de hand van intern auditrapport.
2. Opdracht van de RvB aan directies van divisies en staven om een heldere en concrete doorvertaling te maken van UWV-brede MVO-doelen naar acties en resultaten op divisieniveau en in districten, zodat iedere medewerker geïnformeerd en betrokken is. Op die manier wordt MVO meer geborgd in de bedrijfsvoering. Dit punt is eerder aangemerkt als verbeterpunt door DNV (nov 2022).
    - BZ MVO gaat in gesprek met de respectievelijke DT-portefeuillehouder MVO en/of algemeen directeur van alle organisatieonderdelen voor het maken van een betere doorvertaling van UWV-breed MVO-beleid naar divisieniveau en in districten en voor het bepalen van concretere doelstellingen in jaarplannen.
    - Voor het realiseren van een effectieve en eenduidige doorvertaling van het MVO-beleid is het van belang dat het MVO-beleid bij elk (RvB-)besluit wordt afgewogen. Scherp en effectief bestuursadvies is hierbij essentieel.
3. Verzoek aan de RvB om een duidelijk signaal af te geven dat UWV vasthoudt aan de MVO-doelstellingen met betrekking tot het behoud van niveau 4 van de MVO-PL en het realiseren van een klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2030.
4. Uit de geleverde input blijkt dat een doelstelling met betrekking tot het thema inclusie nog niet voor alle organisatieonderdelen makkelijk scherp te stellen is. Extra aandacht voor dit thema is nodig door het onderwerp meer te laden met kaders, richtlijnen en handvatten. Op termijn een KPI formuleren voor inclusie zou helpend zijn.
5. We vragen de RvB het belang te onderstrepen van de interne en externe MVO-audits; benadrukking van het belang om medewerking te verlenen in de zin van beschikbaarheid van auditees.
6. Continueren van de aanpak 'in één keer goed'. Extra aandacht van directies vragen voor het correct opleveren van hun input. Het gaat hier om inhoud (volledig, *smart* geformuleerd), representativiteit (uniform, volledig, foutloos, verzorgd) én tijdigheid. BZ MVO organiseert in het eerste kwartaal van 2024 een gezamenlijke sessie met directievertegenwoordigers MVO voor het correct invullen van de formats van de MVO-PL. Aanvullend daarop wordt door BZ MVO gezorgd dat de formats van de MVO-PL deels vooraf ingevuld aangeleverd worden waar dit mogelijk is en geen effect heeft op de kwaliteit van de audit. Door delen van de formats vooraf in te vullen, beperken we de auditlast voor organisatieonderdelen zoveel mogelijk.

2. Bevindingen

De auditgesprekken en het documentenonderzoek hebben zich gefocust op de twee hoofdthema's: Diversiteit & Inclusie en Klimaatambitie. Beide onderwerpen zijn twee belangrijke speerpunten van het MVO-beleid en raken de drie MVO-pijlers van het beleid: Mens, Milieu en Maatschappij. Daarnaast is in deze audit extra aandacht besteed aan het onderscheidend vermogen van de organisatie, aan communicatie en aan doorvertaling van UWV-brede MVO-doelen naar acties, resultaten en ambities en betrekken van medewerkers en hun management bij het MVO-beleid.

De auditcyclus voor de MVO-PL bestaat in totaal uit drie jaren, waarvan in 2025 een complete hercertificering aan de orde is. Dat betekent dat in de auditronde van 2025 alle organisatieonderdelen worden geaudit op basis van documentenonderzoek en in aanmerking komen voor een auditgesprek. 2023 en 2024 kunnen bestempeld worden als 'reguliere' auditjaren. In deze auditrondes komt een deel van de organisatieonderdelen in aanmerking voor een auditgesprek. Alle opgeleverde documenten (100%) zijn betrokken bij het onderzoek en in totaal hebben 21 auditees deelgenomen aan 21 auditgesprekken. Daarnaast heeft een dialoogsessie met het Generatiepanel plaatsgevonden. 52% van de gesprekken vond plaats op het hoofdkantoor, 48% in de districten: West-Brabant, Zeeland, Midden-Oost Brabant, Limburg en Rotterdam.

Organisatieonderdeel	BB	BZ	FB	FEZ	GD	HRM	RvB	SMZ	SBK	WB
Aantal gesprekken	4	2	6	1	2	1	1	4	1*	4

*Gesprek heeft nog niet plaatsgevonden en vindt plaats voor eind september 2023.

2.1. Diversiteit en Inclusie

Afgelopen jaren is ingezet op het behalen van de streefcijfers op het gebied van diversiteit, het bevorderen van een gelijke man-/vrouwverhouding, meer jongeren in het management, stimuleren van culturele diversiteit (zowel in het management als algemeen) en het creëren van duurzame arbeidsplaatsen voor mensen uit de Banenafspraak. Met het opnemen van inclusie als thema in het format van de MVO-PL is dit jaar een nulmeting uitgevoerd om inzicht te krijgen op welke manier dit onderwerp door de organisatie wordt geïnterpreteerd en op welke manier daar invulling aan wordt gegeven. Eén van de beelden, op basis van de audit, is dat inclusie op verschillende manieren geïnterpreteerd wordt door de verschillende organisatieonderdelen. We zien dat inclusie soms gelijk wordt gesteld met de doelstelling voor duurzame arbeidsplaatsen voor mensen uit de Banenafspraak. Daarnaast is aan de hand van het documentenonderzoek en de auditgesprekken op te maken dat organisatieonderdelen op verschillende manieren invulling geven aan dit onderwerp. Een logische vervolgstap is het geven van meer lading aan dit onderwerp, maar ook het formuleren van meer concrete kaders, richtlijnen en het beschikbaar stellen van handvatten voor het management. HRM D&I neemt de uitkomste uitkomsten van deze audit mee in de bredere aanpak.

Quotes uit auditverslagen:

- "Binnen de gehele organisatie hebben wij veel diversiteit. Het argument dat we voor de top geen mensen kunnen vinden met diverse achtergronden, is dan ook moeilijk te onderbouwen." (lid Raad van Bestuur)
- "We komen samen tot de conclusie dat we vooral moeten blijven kijken naar "wat kan" en uit onze eigen beperkte beeld stappen." (manager)
- "Jongere mensen hebben geen last van de ballast die oud-UWVers hebben in de categorie: 'Alles al een keer meegemaakt'. 'Ze ziet bij jongeren wel vaker meer last van (werk-)druk. Alles moet sneller." (adviseur arbeidsdeskundige)

Er is een intrinsieke motivatie in de organisatie zichtbaar om duurzame arbeidsplaatsen voor de doelgroep Banenafspraak te creëren. Het is belangrijk dat er ook bij de duurzame arbeidsplaatsen voor collega's uit de doelgroep Banenafspraak ruimte is voor ontwikkeling en doorgroeien, hetgeen nu nog niet altijd het geval is.

2.2. Klimaatambitie

Het klimaat staat steeds meer in de maatschappelijke belangstelling met een toenemend besef van urgentie. Dit urgentiebesef is ook terug te zien in een aantal auditgesprekken bij verschillende organisatieonderdelen. Doelstellingen ten aanzien van klimaatneutraliteit in 2030 en de circulaire economie hebben UWV-breed steeds meer aandacht gekregen en raken bij management en meer medewerkers bekend, maar wordt nog niet op alle

plekken gevoeld. Bij vier van de acht onderzochte organisatieonderdelen in deze audit wordt geconstateerd dat er effectief wordt gestuurd op MVO-doelen als papierreductie, dienstreizen met het openbaar vervoer (ov), bestelling van vegetarische lunches en het bespreekbaar maken en toepasssen van de MVO-wegwijzer in de selectie van externe locaties.
Desalniettemin is er, net als de audit van 2022, op basis van een aantal auditgesprekken op te merken dat de klimaatdoelstelling onvoldoende verankerd is in heel het denken en doen van management en medewerkers. Terwijl sommige organisatieonderdelen effectief sturen op MVO-doelstellingen, geven andere organisatieonderdelen aan dat bijeenkomsten nog steeds worden gehouden op locaties die niet goed bereikbaar zijn met het ov, dat vegetarische lunches niet altijd beschikbaar zijn en dat er extra parkeergelegenheid wordt gefaciliteerd op locatie(s), zelfs als daar geen aanleiding toe is. (Een goede aanleiding zou kunnen zijn als er bijvoorbeeld sprake is van een medische beperking). De onvoldoende verankering van de klimaatdoelstelling in het denken en doen van management en medewerkers zien we ook terug in het gebruik van ander vervoer (veelal de auto) voor dienstreizen. UWV heeft als doel dat minstens 80% van alle dienstreizen met het ov worden afgelegd.

Uitvoering van eenduidig beleid en het stellen van strakkere kaders is ook van belang voor maatschappelijk verantwoorde inkoop. Inkoop kan veel impact maken op het gebied van MVO, maar wel in samenwerking met organisatieonderdelen. Strakkere kaders kunnen hierbij helpen. Momenteel bestaat er voor organisatieonderdelen nog teveel ruimte om van het UWV-brede beleid af te wijken. BZ MVO en Facilitair Bedrijf Inkoop zijn hierover in gesprek.

Quotes uit auditverslagen:

- "Zoiets als vega in onze bedrijfsrestaurants is toch een emotioneel onderwerp "UWV mag niet bepalen wat ik op mijn boterham neem!" Hoe hou je daarvoor het draagvlak een goede balans in." (directeur)
- "In de MT-overleggen staat MVO op de agenda, maar meerdere MVO-ambassadeurs zijn nodig om het onderwerp echt te laten leven." (hoofd)
- "De kaders van bovenaf zouden echt een stuk strakker mogen. Het is nu allemaal te vrijblijvend geformuleerd om te verwachten dat we realistisch gezien een doelstelling zoals CO_2-neutraal in 2030 kunnen halen. Als je dat echt wil, dan zal je meer en duidelijkere kaders moeten stellen. En dit zou ook terug moeten komen in de jaardoelstellingen van de verschillende divisies met concrete acties om dit van de grond te krijgen." (manager)
- "UWV is vanuit MVO-perspectief selectief als het gaat om de inkoop van diensten, dit is goed vastgelegd. Maar als UWV ondersteunen we cliënten in vinden van werk, plaatsen wij dan ook cliënten bij vervuilende bedrijven zoals Tata-steel?" (directeur)

2.3. Conclusie

Deze interne audit laat zien dat MVO leeft binnen de organisatie en dat het volop in ontwikkeling is, maar dat eenduidigheid in de uitvoering van het beleid wordt gemist. Met andere woorden: er is behoefte aan een duidelijke koers van UWV en consequente doorvertaling en naleving van deze koers.

De urgentie rondom het thema klimaat wordt steeds sterker gevoeld binnen de organisatie. Om de klimaatdoelstelling te halen is het essentieel dat klimaatoverwegingen altijd onderdeel vormen van een besluitvorming in de organisatie, hetgeen nu niet het geval is.

In deze audit is voor het eerst op deze manier geaudit ten aanzien van het onderwerp inclusie. Met deze insteek zijn organisatieonderdelen uitgenodigd concreet aan de slag te gaan met inclusie. De audit bevestigt het beeld dat het onderwerp inclusie meer geladen mag worden.

3. Bereik en aanpak interne audit

De interne audit is dit jaar hybride uitgevoerd, deels op afstand, deels op kantoor. Net zoals voorgaande jaren is qua auditmethodiek uitgegaan van 'waarderend onderzoeken' (*appreciative inquiry*). Daarmee wordt de interne audit uitnodigend ingestoken en wordt op een positief-kritische manier de aandacht op MVO gevestigd. Het sturen op 'in één keer goed' lijkt niet het effect te hebben gehad zoals de interne audit van 2022. Aanscherping is nodig (zie 1.3).

3.1. Voorbereidende acties

Voorafgaand aan de audit is het auditprogramma opgesteld en vond een introductiesessie plaats voor auditors die nieuw zijn in de MVO-pool. In de 'kick-off sessie', met de complete interne auditpool, is een update gegeven met betrekking tot de MVO-ontwikkelingen (in de maatschappij en bij UWV). Daarnaast is er een toelichting gegeven op de verbeterpunten uit de externe audit (rapport DNV november 2022) en op het auditprogramma. Beide sessies zijn verzorgd door beleidsadviseurs MVO.

3.2. Focuspunten interne audit 2023

De focuspunten voor de interne audit van dit jaar zijn deels gebaseerd op de aandachtspunten uit de laatste externe audit, geconstateerd door DNV, en de aandachtspunten afkomstig uit de Generatietoets.
Bepaling en aanscherping van de focuspunten is ook bewerkstelligd in samenwerking met HRM D&I.

Algemeen
Om onderscheidend te blijven op niveau 4 van de MVO-PL is het van belang dat voortgang op onderstaande punten aangetoond kan worden. Het gaat hierbij om de volgende punten:

1. In het Netwerk van Publieke Dienstverleners is UWV op MVO-gebied koploper. Uit de Generatietoets is echter gebleken dat met name de jongere generatie UWV ziet als trendvolger.
2. Medewerkers kunnen nog beter op de hoogte gebracht worden van MVO-doelstellingen en de voortgang daarvan. Dit is specifiek van toepassing bij MVO-speerpunten: D&I en Klimaatambitie. Communicatie en doorvertaling van UWV-brede MVO-doelen naar acties, resultaten en ambities op divisieniveau is gewenst.
3. Procesmatig is het van belang kwalitatief goede input te leveren om op het beleidsthema 'in control' te zijn en om te voldoen aan de eisen van de MVO-PL. In lijn daarmee heeft de RvB op 14 september 2021 ingestemd met sturen op 'in één keer goed'. Met documentonderzoek wordt gestuurd op correcte input, compleet en smart verwoord in de opgeleverde formats, die tezamen de MVO-basishuishouding vormen. In deze audit is hier wederom invulling aangegeven.

<u>Focus van de interne audit op het hoofdkantoor ligt op:</u>

- Welke acties zijn er in 2022 ondernomen om de MVO-speerpunten: D&I en Klimaatambitie te realiseren? Wat zijn de concrete en meetbare MVO-ambities en -resultaten voor 2023?
- Hoe en wanneer worden de MVO-resultaten binnen het organisatieonderdeel geëvalueerd en zo nodig bijgesteld (PDCA)?
- Aandacht op het onderwerp MVO vanuit directies en management. In hoeverre worden MVO-speerpunten: D&I en Klimaatambitie opgenomen in tertaalrapportages, jaarplannen en bila's met en tussen directies en management? Wie heeft MVO in de portefeuille binnen de directie voor de uitvoering en het realiseren van de MVO-doelen?
- Hoe worden medewerkers en management betrokken bij de vertaling en uitvoering van het UWV-brede MVO-beleid?

<u>Focus van de interne audit op de districtskantoren ligt op:</u>

- De bekendheid en herkenning met MVO-onderwerpen bij UWV in het algemeen: inzichtelijk maken van de ervaring met MVO van medewerkers en managers op districtsniveau; in hoeverre wordt geacteerd op de pijlers Mens, Milieu en Maatschappij?
- In hoeverre worden onderwerpen onder MVO-speerpunten: D&I en Klimaatambitie ervaren door medewerkers op de werkvloer? In welke mate is de auditee bekend met de MVO-doelstellingen en ambities van het eigen organisatieonderdeel? Worden deze besproken met de auditee? Kan auditee ook haar/zijn input leveren?

- Mogelijke verbeterpunten: op welke punten zien de auditees ruimte voor verbetering?
- In deze audit is een extra focuspunt toegevoegd; Top-down auditen bij organisatieonderdelen die sterk vertegenwoordigd zijn in de districten (B&B, FB, SMZ, Uitkeren en WERKbedrijf). Gesprekken worden gevoerd met hoger management, midden management, lager management en medewerkers.

3.3. In dialoog met het Generatiepanel

Voor het ophalen van relevante input van medewerkers, afkomstig uit verschillende regio's, is dit jaar gekozen om een dialoogsessie te organiseren met het Generatiepanel. Het Generatiepanel is een divers samengestelde groep medewerkers afkomstig uit het hele land en alle organisatieonderdelen. Aan de hand van (online) sessies gaat het panel met elkaar in gesprek over de uitvoering van het MVO-beleid.
In een pilotvorm is een gesprek gefaciliteerd door twee interne auditors, waarbij de panelleden de gelegenheid kregen in gesprek te gaan over het UWV-brede MVO-beleid en om hun feedback te geven.

Ook bij het Generatiepanel werd Appreciative Inquiry toegepast. Tijdens de dialoogsessie stonden twee hoofdvragen centraal:

1. Hoe presteert UWV op het gebied van MVO?
2. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat er meer aandacht is voor MVO in de regio? Wat is er nodig om meer betrokkenheid te creëren voor MVO in de regio?

Bevindingen op basis van de dialoogsessie met het Generatiepanel:

- In het Netwerk van Publieke Dienstverleners (NPD) heeft UWV een voorbeeldfunctie met betrekking tot MVO. Dit geldt in alle rollen van UWV (Werkgever, bedrijfsvoerder, dienstverlener en uitvoerder). Het panel ziet UWV dan ook als een MVO-organisatie die onderscheidend moet zijn in de sector, en dat moet blijven. Ondanks onze certificering wordt het MVO-beleid van UWV niet als onderscheidend ervaren door de panelleden.
- MVO is zichtbaar in de organisatie en regelmatig gespreksonderwerp.
- Het panel vraagt om duidelijk beleid. Het panel merkt op dat MVO makkelijk te omzeilen is.
- Het panel ziet graag meer aandacht voor bijdrage van het individu aan de MVO-doelstellingen.
- Een suggestie van het panel is om een introductie over MVO een verplicht onderdeel van het onboardingproces te maken.
- Binnen UWV moeten er meer ontwikkelings- en doorgroeimogelijkheden zijn voor collega's met een beperking.
- MVO-ambassadeurs, maar ook secretariaat spelen een grote rol, maar volgen vaak niet het MVO-beleid.

Deze pilotvorm is na afloop geëvalueerd en als prettige sessie ervaren. Voordelen van deze insteek is dat er veel vrijheid wordt ervaren om input met elkaar te delen. Daarnaast bestaat er veel ruimte voor het aandragen van feedback en het inspireren van elkaar. Een verbeterpunt voor een volgende sessie is het aanhouden van een betere balans tussen inspiratie en het informeren van de groep.

3.4. Beheerstructuur

De beheerstructuur is het geheel aan documenten, noodzakelijk om op de verschillende beleidsthema's '*in control*' te zijn en om te voldoen aan de eisen van de MVO-PL. Diversiteit & Inclusie (thema 6) en Klimaatambitie (thema's 23, 27 en 28) zijn speerpunten van het MVO-beleid. Hieraan wordt een dusdanig groot belang gehecht dat op deze twee hoofdthema's de organisatieonderdelen input leveren. Daarnaast hebben de zeven kernthema's en de 31 thema's van de MVO-PL één of meerdere eigenaren. De materialiteit van de zeven kernthema's is door UWV zelf vastgesteld, de 31 thema's vormen het normenkader.

Net zoals vorig jaar is qua oplevering van input nadrukkelijk gestuurd op 'in één keer goed'. Het documentonderzoek is als separaat onderdeel van de interne audit opgepakt door een speciale taskforce, bestaande uit beleidsadviseurs MVO en een interne auditor. De opgeleverde input van alle organisatieonderdelen is meteen na oplevering beoordeeld, gevolgd door een adviesronde langs de organisatieonderdelen.

60% van de input is tijdig en inhoudelijk voldoende opgeleverd, waarbij voldoende gedefinieerd wordt als 'geen of kleine aanpassingen nodig'. Door interventie en advies van de taskforce, is ook de resterende 40% binnen drie weken opgeleverd, met inhoud die aan de eisen van de MVO-PL voldoet. Dit is een liche verslechtering ten opzichte van het voorgaande jaar, waar 70% van de input tijdig en inhoudelijk voldoende werd opgeleverd.

Het meest voorkomende verbeterpunt was, net als voorgaande jaren, het *smart* formuleren van doelstellingen, incomplete input opleveren en niet werkende hyperlinks. Daarnaast is er een aantal documenten na de deadline ingeleverd, zie hiervoor bijlage 1.

Voor volgend jaar organiseren de beleidsadviseurs MVO in het eerste kwartaal van het nieuwe kalenderjaar een gezamenlijke sessie met directievertegenwoordigers MVO voor het invullen van de formats van de MVO-PL, zodat input correct en tijdig wordt opgeleverd zowel qua inhoud (volledig, smart geformuleerd) als qua representativiteit (uniform, volledig, foutloos, verzorgd). Daarnaast wordt in deze sessie ruimte gegeven voor ondersteuning, kennisuitwisseling en inspiratie.

3.5. MVO-auditpool

Van elk organisatieonderdeel wordt een bijdrage verwacht aan de MVO-auditpool, in de zin van het beschikbaar stellen van één of meer auditors. Dat is dit jaar weer gelukt. Na afloop van de interne audit vindt er een evaluatiebijeenkomst plaats om onderzoeksresultaten, ervaringen en *lessons learned* te delen en zo nodig vervolgacties af te spreken. De interne MVO-auditpool is te vinden in bijlage 1.

4. Samenwerking HRM D&I

HRM Concern is portefeuillehouder voor het onderwerp en beleid ten aanzien van D&I. Onder het MVO-beleid is D&I een belangrijk speerpunt. Dit jaar is er voor het eerst, in samenwerking met HRM D&I, op het thema inclusie geaudit.

4.1. Samenwerking BZ MVO en HRM D&I

Anders dan voorgaande jaren werken BZ MVO en HRM D&I dit jaar samen om de PDCA-cyclus van de MVO-PL te versterken en om het onderwerp inclusie, waarvoor sinds 2021 meer aandacht is, in de organisatie in te bedden. Daarnaast is het doel om (meetbare) initiatieven beter inzichtelijk te maken.

De jaarlijkse MVO-rapportages en audits op het onderwerp D&I worden versterkt en verbreed. Het format met vragen over doelstellingen en resultaten, gericht op D&I (pijler Mens) is sterker verbonden met de UWV-brede streefcijfers en begint met een algemene vraag over inclusie, de cultuur en de aanpak van het betreffende organisatieonderdeel.

BZ MVO en HRM D&I hebben de auditbevindingen ten aanzien van het onderwerp D&I in gezamenlijkheid besproken, conclusies getrokken en aanbevelingen bepaald voor de organisatie.

4.2. Bereik en aanpak

De focus heeft de afgelopen jaren gelegen op het stimuleren van diversiteit in de organisatie en het behalen van de UWV-brede streefcijfers. Voor een diverse organisatie is inclusie echter voorwaardelijk. Door het opnemen van het thema inclusie in het format van de MVO-PL wordt de focus verruimd naar het bevorderen van een een organisatiecultuur waarin iedereen zichzelf kan en durft te zijn, bewust wordt ingesloten en waarin verschillen worden gewaardeerd en benut.

De inzet op D&I is niet eerder op deze manier vormgegeven. We willen bedrijfsonderdelen uitnodigen om smart activiteiten en doelstellingen te formuleren op inclusie en zien deze audit als een nulmeting. Op basis van hiervan verkrijgen we inzicht in waar op ingezet moet worden.

Aanvullende toelichting op de auditbevindingen ten aanzien van D&I worden weergegeven in hoofdstuk 4.

5. Stakeholdermanagement

Algemeen beeld is dat de stakeholders goed in kaart zijn en ook actief betrokken worden. Overleg met stakeholders vindt veelal niet plaats onder de noemer MVO, maar is verweven in de reguliere overleggen. In de dialoog met stakeholders staat MVO veelal als 'vanzelfsprekend' op de agenda.

Auditverslagen zijn beschikbaar op het MVO-SharePoint.

6. Vervolgacties

- Agendering intern auditrapport bij RvB-vergadering (augustus/september)
- Agendering management review bij RvB-vergadering (oktober)
- Monitoring oplevering MVO-paragraaf in jaarplan 2024 (september/oktober)
- Externe audit (november)
- MVO in managementcontracten 2024 (november/december)

Bijlage 1. Resultaatoverzicht documentonderzoek (per thema en organisatieonderdeel)
Bijlage 2. MVO-auditpool
Bijlage 3. Overzicht 7 kernthema's en 31 thema's MVO PL