

Radboud Universiteit



Verkenning arbeidsmarktdiscriminatie moslima's

21 oktober 2023

Achtergrondnotitie E: Rondetafelgesprek met werkgevers

Prof. dr. Niels Spierings
Dr. Lex Thijssen
Dr. Lieselotte Blommaert
Dr. Nella Geurts
Dr. Samira Azabar

Faculteit der Sociale Wetenschappen
Sociologie, Radboud Social Cultural Research

Verkenning arbeidsmarktdiscriminatie moslima's - met kenmerk 201865005.013.261

Opdrachtgever: het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid/de directie Samenleving en Integratie

© 2023 Radboud Universiteit Nijmegen

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, en evenmin in een retrieval systeem worden opgeslagen, zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van Radboud Universiteit Nijmegen.

No part of this book/publication may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

Inhoudsopgave

Inleiding.....	4
Achtergrond	4
Achtergrondnotitie E: Rondetafelgesprek met werkgevers	4
Leeswijzer	5
Rondetafelgesprek: Een werkgeversperspectief op handelings- perspectieven om arbeidsdiscriminatie tegen moslima's tegen te gaan ..	6
Achtergrond: handelingsperspectieven	6
Methodologische verantwoording rondetafelgesprek	8
Resultaten: werkgevers over handelingsperspectieven	10
Conclusies rondetafelgesprek werkgevers	14
Toepasbaarheid maatregelen	14
Kansrijkheid maatregelen	16

Inleiding

Achtergrond

Deze achtergrondnotitie is geschreven als onderdeel van de verkennende studie naar de arbeidsmarktdiscriminatie van moslima's, waarvan de **doelstelling** tweeledig is:

1. Het bieden van meer inzicht in de aard, reikwijdte en specifieke context van arbeidsmarktdiscriminatie van moslima's.
2. Het identificeren van handelingsperspectieven door inzicht te geven in de werkzame mechanismen, principes en elementen in het tegengaan van arbeidsmarktdiscriminatie van moslima's en dit te vertalen naar bestaande en aanvullende kansrijke handelingsperspectieven en interventies voor werkgevers enerzijds en voor moslima's anderzijds.

In de verkenning staat de volgende **hoofdvraag** centraal:

Wat is de aard, reikwijdte en specifieke context van arbeidsmarktdiscriminatie van moslima's en welke aanvullende handelingsperspectieven zijn er, naast bestaande instrumenten, die arbeidsmarktdiscriminatie van deze doelgroep kunnen tegengaan?

De hoofdvraag valt uiteen in **vijf deelvragen** die we hieronder benoemen:

- 1) Wat is de aard (gronden, factoren, oorzaken) van de discriminatie die moslima's op de arbeidsmarkt ervaren, en wel in de verschillende fasen van het arbeidsproces (intrede, doorstromen en actief blijven op de arbeidsmarkt)? En hoe verhouden deze gronden (zoals leeftijd, etnische identificatie, onderwijsniveau) zich tot elkaar (rol intersectionaliteit)?
- 2) Wat is de reikwijdte van arbeidsmarktdiscriminatie van moslima's? En wat zegt het bestaande onderzoek daarover (CV-onderzoeken, onderzoeken naar uitkomsten als werkloosheid, zoekduur en baanniveau o.b.v. registratie- en survey-data en wetenschappelijke evaluaties van beleidsinterventies)?
- 3) Waar komt deze specifieke vorm van discriminatie meer voor, d.w.z. in welke sectoren en beroepstypen, voor welke onderwijsvormen/-richtingen, en in welke specifieke situaties?
- 4) Wat zijn (al dan niet impliciet) de werkzame mechanismen (de uitgangspunten) en onderliggende principes van het huidige antidiscriminatiebeleid in bijvoorbeeld, maar niet uitsluitend, het Actieplan Arbeidsmarktdiscriminatie en de werkagenda VIA? In hoeverre zijn deze mechanismen ook effectief en toepasbaar voor het tegengaan van arbeidsmarktdiscriminatie van moslima's, en bestaan er aantoonbare of te verwachten verschillen in de effectiviteit van de aanpakken tussen sectoren, typen banen, onderwijsvormen/-richtingen, tussen fasen van het proces van arbeidsmarktparticipatie, tussen moslima's zich bevindend op verschillende intersectionele posities (zoals dragen van een hoofddoek, moederschap en leeftijd)?
- 5) Welke werkzame mechanismen (of uitgangspunten) in het tegengaan van arbeidsmarktdiscriminatie van moslima's bieden mogelijk nog aanvullende handelingsperspectieven? Welke aanvullende handelingsperspectieven – d.w.z. kansrijke interventies waarbij ook de belangen van de doelgroepen (enerzijds moslima's, anderzijds werkgevers) worden meegewogen – kunnen arbeidsmarktdiscriminatie van moslima's (met en zonder hoofddoek) tegengaan?

Achtergrondnotitie E: Rondetafelgesprek met werkgevers

In deze achtergrondnotitie rapporteren wij over de in de onderzoeksopzet beschreven analyse van de focusgroep met werkgevers(vertegenwoordigers). Om het onderscheid met de focusgroepen uit Achtergrondnotitie C te verhelderen gebruiken we voornamelijk het woord rondetafelgesprek, waar het de focusgroep met werkgevers betreft.

Het rondetafelgesprek met werkgevers vormde de laatste stap in het onderzoeksproces en had primair als doel om inzicht te krijgen in de haalbaarheid van de handelingsperspectieven zoals die in

en naar aanleiding van de andere deelonderzoeken geformuleerd zijn en de werkgever als handelend actor centraal stellen. Onderdeel van de haalbaarheidsvraag was ook de vraag hoe die haalbaarheid vergroot zou kunnen worden en welke rol de overheid daarin kan spelen.

Op basis van het perspectief gehanteerd in de grotere verkenning en de verzamelde inzichten is gekozen om in het bijzonder aandacht te besteden aan handelingsperspectieven op het gebied van werving & selectie, doorstroom & behoud, en positieve erkenning van religieuze diversiteit. De analyse in deze achtergrondnotitie biedt voornamelijk inzicht in het perspectief van werkgevers(vertegenwoordigers) en de wensen en voorkeuren die ze hebben in het omgaan met de arbeidsdiscriminatie van moslima's (zoals over gerapporteerd in de eerder achtergrondnotities). De mate waarin werkgevers denken dat dergelijke discriminatie bestaat was geen expliciet gesprek onderwerp; die was enkel onderwerp van gesprek als het de haalbaarheid van maatregelen ondermijnt.

Leeswijzer

In het komende hoofdstuk bespreken we de methodische verantwoording en resultaten van de analyse van het rondetafelgesprek. In een afsluitend hoofdstuk geven we de deelconclusie op basis van dit onderzoeksonderdeel weer.

Bij het lezen van deze achtergrondnotitie dient in ogenschouw genomen te worden dat de uiteindelijke conclusies getrokken en adviezen geformuleerd worden op basis van verschillende elementen uit de verkenning. Het is het uiteindelijke, getrianguleerde totaalbeeld op basis waarvan de conclusies van de verkenning getrokken worden. Ter illustratie: uit de scan van de literatuur en secundaire data kan blijken dat er nog weinig bekend is over verschillen in de arbeidsmarktdiscriminatie van moslima's op basis van huidskleur, maar op basis van de focusgroepen kunnen we hiervoor mogelijk wel aanwijzingen vinden; het gebrek aan onderzoeks-informatie uit de literatuur betekent dan niet dat deze discriminatiegrond volledig uit beeld verdwijnt. Of: uit de secundaire data-analyse kan naar voren komen dat discriminatie in een bepaalde sector groter lijkt dan in andere sectoren en daartoe kunnen we mogelijke verklaringen bieden op basis van de bredere literatuur en onze kennis van het veld; in de focusgroepen met moslima's of werkgevers kunnen deze mechanismen bestendig, ontkracht of aangevuld worden. Een laatste voorbeeld: op basis van de secundaire data-analyse kan worden geconcludeerd dat er indicaties zijn voor discriminatie op grond van het dragen van een hoofddoek; echter, pas na het uitdiepen van de literatuur als geheel zullen we definitieve conclusies kunnen trekken hierover, en zullen we deze waar mogelijk kwantificeren. Kortom: de conclusies in deze achtergrondnotitie zijn geen eindconclusies.

Rondetafelgesprek: Een werkgeversperspectief op handelingsperspectieven om arbeidsdiscriminatie tegen moslima's tegen te gaan

Achtergrond: handelingsperspectieven

Op basis van het onderzoek waarvan verslag is gedaan in Achtergrondnotities A tot en met D, hebben we als onderzoekers een lijst opgesteld van handelingsmogelijkheden om de arbeidsdiscriminatie van moslima's te bestrijden (zie Eindrapportage). Dit zijn mogelijkheden die expliciet in de andere deelonderzoeken zijn benoemd, zoals anoniem solliciteren als optie voortvloeiend uit de literatuurstudie – en dan met name experimenteel onderzoek naar discriminatie (zie Achtergrondnotitie A); mogelijkheden die als het ware direct voortvloeien uit de analyses, zoals het organiseren van iftars als optie voortvloeit uit de bevinding van de focusgroepen (zie Achtergrondnotitie C); en mogelijkheden die ook voortvloeien uit de analyses, maar indirecter, zoals de vertaling van micro-agressies op de werkvloer (de open-vraaganalyse in Achtergrondnotitie B) naar maatregelen rond het melden van discriminatie-ervaringen. Bij het formuleren van mogelijkheden in de laatste twee categorieën is ook geput uit de vakkennis van de onderzoekers.

De handelingsperspectieven vormen de basis van het rondetafelgesprek dat we gevoerd hebben met de werkgevers(vertegenwoordigers). Voor dat rondetafelgesprek hebben we handelingsperspectieven gegroepeerd in drie clusters – aansluitend bij de opzet en de uitkomsten van het onderzoek – en daarbinnen een selectie gemaakt zodat we een divers palet aan handelingsperspectieven konden presenteren. De clustering zorgt voor focus, de brede selectie binnen elk cluster voor het goed kunnen aftoetsen van de reacties van werkgevers op verschillende typen maatregelen, zelfs als bepaalde maatregelen niet genoemd werden. Deze aanpak liet het toe om input te krijgen van de werkgevers op een verscheidenheid aan mogelijke maatregelen, wat bijvoorbeeld niet mogelijk was geweest met het presenteren van enkele (zeer selectieve) scenario's.

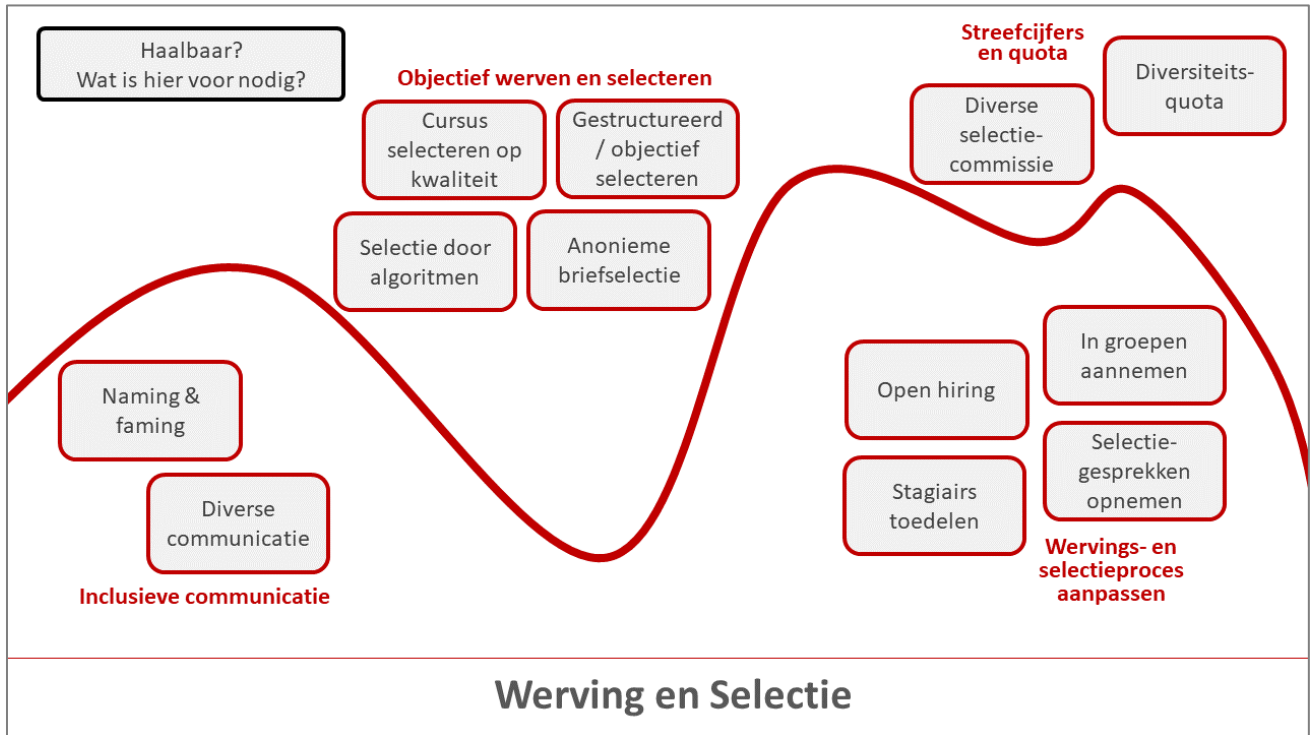
Met de eerste twee clusters maken we onderscheiden in fasen: (1) werving en selectie en (2) doorstroom en behoud. Dit onderscheid is in het bijzonder van belang omdat de manifestatie van discriminatie in deze fasen substantieel anders blijkt te zijn en daarmee ook vraagt om andere handelingsperspectieven. In het derde cluster focussen we niet op een fase in het arbeidsproces, maar gaan we specifiek in op maatregelen die de fasen doorsnijden, en waaraan een duidelijke separate en sterke behoefte naar voren kwam in andere deelonderzoeken terwijl in de systematische literatuur- en beleidsevaluatie minder aandacht hiervoor gevonden werd: Positieve erkenning van religieuze diversiteit.

Binnen de clusters hebben we maatregelen gegroepeerd voor de focusgroepen (zie Figuur 1). Die groepering is evenmin uitputtend of uitsluitend, maar is een cognitieve tool om het rondetafelgesprek te structureren en de deelnemers zo te helpen na te denken over verschillende opties die voor handen zijn. Door impliciet keuzemogelijkheden voor te leggen en te vergelijken krijgen we meer informatie over *waarom* bepaalde perspectieven (onder welke omstandigheden) haalbaarder geacht worden. De groepen maatregelen zijn vervolgens langs een (meanderende) lijn gepositioneerd. Zonder hier expliciet aandacht op te vestigen, volgt die lijn enigszins een opbouw waarbij de minder invasieve en minder dwingende perspectieven aan het cognitief-intuïtieve begin (links) en de meer invasieve en meer dwingende maatregelen aan het einde. Dit is niet expliciet gemaakt naar de deelnemers toe om 'priming' te voorkomen, terwijl de opbouw wederom vergelijking en toelichting stimuleert.

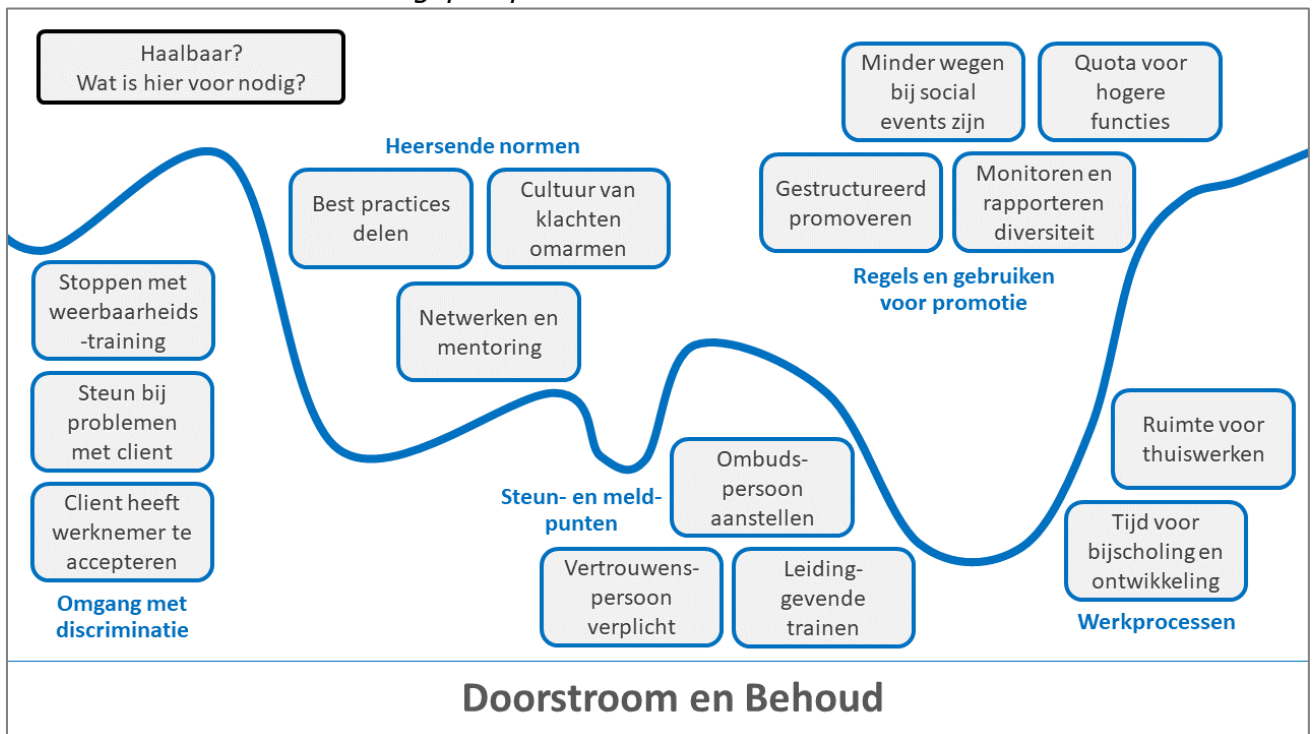
Figuur 1 geeft de 3 clusters van handelingsperspectieven weer zoals ze zijn gepresenteerd aan en besproken met de deelnemers van het rondetafelgesprek.

Figuur 1. Handlingsperspectieven gepresenteerd in rondetafelgesprek

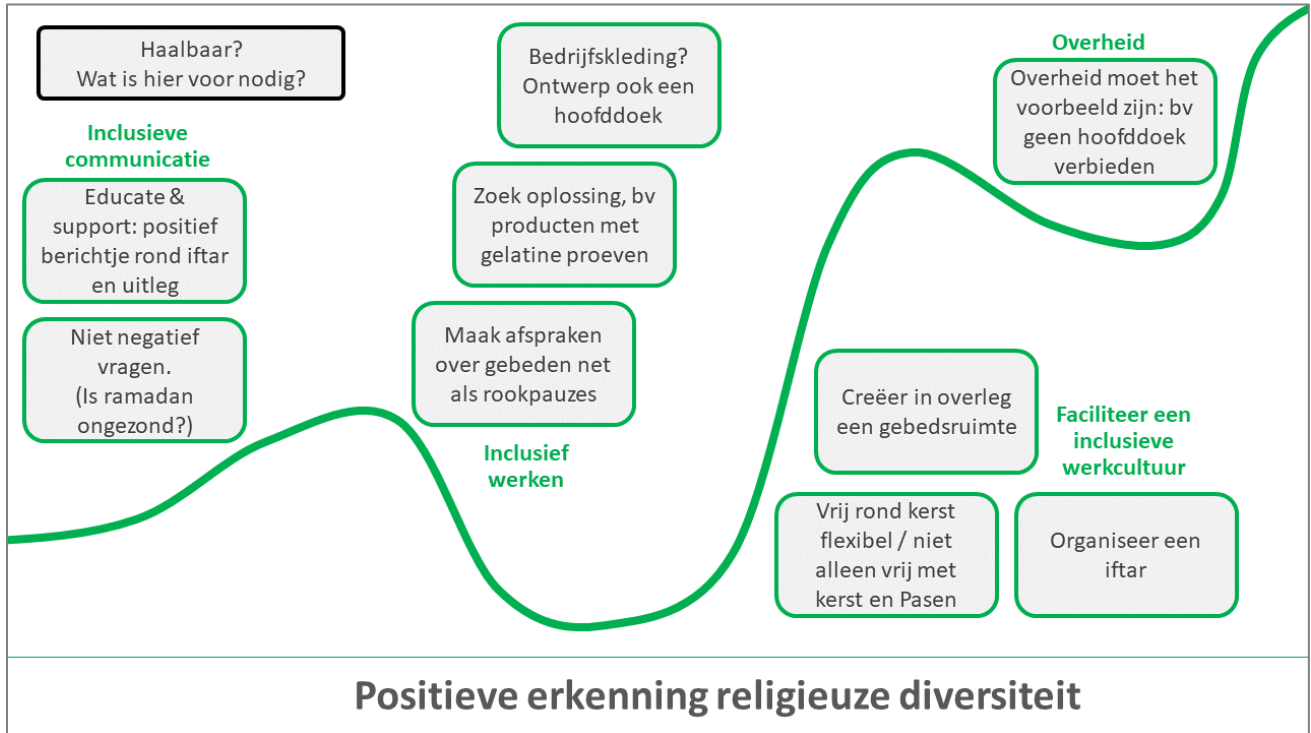
1a. Handlingsperspectieven Werving & Selectie



1b. Handlingsperspectieven Doorstroom & Behoud



1c. Handelperspectieven Positieve erkenning religieuze diversiteit



Methodologische verantwoording rondetafelgesprek

Focusgroep

Een focusgroep met werkgevers(vertegenwoordigers) geeft binnen een beperkt tijds- en middelenbestek inzicht in de gedachten en motivaties van de deelnemers. We zijn namelijk niet louter geïnteresseerd in de eerste reacties op (de haalbaarheid van) handelperspectieven; juist via interactie tussen deelnemers kunnen we analyseren welke randvoorwaarden die kunnen bijdragen aan het bestrijden van arbeidsdiscriminatie meer of minder draagvlak hebben en waarom.

Werving participanten

Omdat werkgevers veelal druk bezet zijn en over het hele land verspreid hebben we er voor gekozen om het rondetafelgesprek digitaal te organiseren, na de zomerperiode en aan het einde van een middag. In de uitnodiging hebben dit kenbaar gemaakt en ook onderstreept dat het onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van het ministerie. Daarnaast hebben we deelnemers een vergoeding in de vorm van een VVV-cadeaubon aangeboden als dankbetuiging.

Deelnemers werden geworven via de netwerken van de onderzoekers en de opdrachtgever en middels de openbaren ledenlijst van VNO-NCW.

- In totaal zijn tussen de 117 organisaties aangeschreven.
- 21 organisaties hebben gereageerd, waarvan 15 initieel positief.
- Van de 15 organisatie konden er 9 toezeggen aan het rondetafelgesprek deel te nemen. Deze 9 initiële deelnemers representeerden de belangrijke sectoren uit de eerdere onderzoeksonderdelen: zorg, onderwijs/opvoeding, commerciële sector (inclusief klantcontact), overheid, en de sectoren waarin moslima's veel minder werkzaam zijn.
- Uiteindelijk meldden 3 deelnemers zich kort voor de bijeenkomst af in verband met persoonlijke omstandigheden. Daarnaast was er 1 deelnemer die door technische problemen niet kon inloggen in de zoomruimte.

Uiteindelijk is het rondetafelgesprek gevoerd met 5 deelnemers, die nog altijd een brede set sectoren vertegenwoordigden: zorg, onderwijs/opvoeding, commercieel met nadruk op klantcontact, commercieel zonder nadruk op klantcontact, een sector waarin minder moslima's actief zijn. Zie Kader E1.

Gesprekopzet

Gezien de beperkte duur van het rondetafelgesprek (een bewuste keuze, i.v.m. drukke agenda's deelnemers) en veelheid van potentiële maatregelen hebben we de handelingsperspectieven geclusterd en gegroepeerd voorgelegd (zie hierboven), waarbij we voor elke cluster een gesprekronde hebben gepland van ongeveer een half uur. Gezien het aantal deelnemers was de planning om (voor elke gespreksronde) met twee deelgroepen te werken en aan het einde van elke ronde plenair terug te koppelen voor reacties. Bij minder dan zes deelnemers zouden we met 1 groep gaan werken. Gezien de uiteindelijk opkomst hebben we die laatste optie gekozen.

Kader E1: Deelnemers rondetafelgesprek

Agnes Huttinga

*Lead Diversiteit & Inclusie, Achmea
via Verbond van Verzekeraars*

Maarten Hüttner

*senior beleidsadviseur arbeidszaken, Vereniging
Gehandicaptenzorg Nederland**

Selma Ozkan

*directeur/eigenaar Kindernet
Brancheorganisatie Kinderopvang**

Vrouw, niet-moslima

*Beleidsadviseur, werkgeversorganisatie in de
arbeidsmarktsector 'Handel en Dienstverlening'**

Vrouw, niet-moslima

*Scholingspecialist, werkgeversorganisatie in de
arbeidsmarktsector 'Techniek, Productie en Bouw'*

**Sectoren waarin direct klantcontact met meest
centraal staat.*

Het gesprek is kort ingeleid met een voorstelronde en een toelichting op de twee kernvragen over de handelingsperspectieven: (1) zijn de maatregelen haalbaar of (2) wat is er nodig om ze haalbaar te maken als ze dat in potentie wel zijn? Ter herinnering stond dit ook telkens linksboven in de 3 slides met clusters van handelingsperspectieven, die we aan de deelnemers lieten zien (Figuur 1). Elke ronde is vervolgens ingeleid door de maatregelen op de slide te tonen (Figuur 1), waarbij de minder evidente termen zeer kort zijn toegelicht. Met de slide permanent in beeld is het gesprek geopend door deelnemers te laten reageren. Per ronde is er steeds één primaire gesprekleider aangewezen die er op toezag dat iedereen aan het woord kwam (of expliciet hiertoe werd uitgenodigd), dat alle maatregelgroepen besproken werden, en dat werd doorgevraagd op redeneringen en argumenten. Een tweede onderzoeker functioneerde als back-up en waarnemer en een derde was analytische notulist, aantekeningen makend gedurende het gesprek al gegroepeerd per maatregelen.

Aan het einde van het gesprek en gedurende een week nadien (per mail) is er ruimte geboden aan de deelnemers om nog aanvullende reflecties of opmerkingen te maken, die dan evenzogoed als input werden beschouwd. Per mail is er geen aanvullende input ontvangen, behalve dank voor het mooie onderzoek.

Analyse

De aantekening zijn samenvattend geanalyseerd zoals hieronder weergegeven. Daarbij presenteren we eerst in de resultatensectie de reacties per cluster en (groep van) maatregelen, zowel in termen van overeenkomsten en verschillen in ideeën van deelnemers over haalbaarheid en andere relevante reacties. Daarnaast analyseren we de patronen op basis van zowel de kenmerken van de deelnemers (zoals sector) – in het licht van de andere deelonderzoeken – als de kenmerken van de maatregelen (zoals dwingendheid).

Als onderdeel van de analyse hebben we ook een informele triangulerende holistische meta-analyse gehouden. Alle drie de aanwezige onderzoekers hebben direct na de focusgroep het verloop en de dynamiek besproken om zo bloot te leggen of alle deelnemers de ruimte leken te hebben te spreken, daarin zich ook vrij voelden om hun ervaringen en standpunten te delen, of maatregelen over het hoofd zijn gezien en of reacties helder waren. Uit deze meta-analyse bleek dat de focusgroep dekkend was en alle deelnemers assertief genoeg om hun input te geven, waarbij in specifieke gespreksdynamiek door de gespreksleiders afdoende is ingegrepen om deelnemers aan het woord te laten.

Bij het bespreken van de patronen zijn we voorzichtig waar het gaat om het toedichten van verschillen aan specifieke kenmerken van deelnemers. Een focusgroep, met een beperkt aantal deelnemers, laat dergelijke generalisatie niet toe. Resultaten zijn hooguit indicatief. De analyse vindt echter wel plaats in het licht van de resultaten van de andere deelonderzoeker en als deze op eenzelfde duiding wijzen dan is met wat meer zekerheid een conclusie te geven. Is een reactie in het rondetafelgesprek breed gedeeld, dan is er meer grond om sterkere conclusies te trekken. In die gevallen wegen we echter wel ook de argumentatie en dynamiek tijdens de focusgroep mee. Er kan bijvoorbeeld om sprake zijn van 'groupthink' zijn waarmee tegengeluiden niet geuit worden. Hierbij dient echter aangetekend dat er expliciet gemodereerd is om dit tegen te gaan en dat de meer holistische meta-analyse van de focusgroep geen indicatie geeft dat deelnemers zich bezwaard voelden zich te uiten.

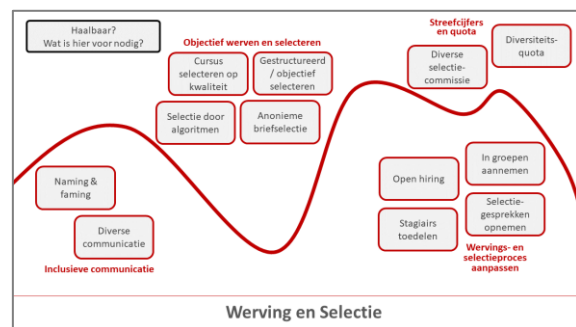
Resultaten: werkgevers over handelingsperspectieven

Hieronder worden per cluster van handelingsperspectieven de resultaten van het rondetafelgesprek besproken. Daarbij ligt gaat bijzondere aandacht uit naar de belangen van de werkgevers (deelvraag 5) zoals door henzelf geuit en daarmee indirect de haalbaarheid van de handelingsperspectieven. We bespreken steeds zowel de steun als aanvullende behoeften. In het concluderende hoofdstuk staan de grotere patronen in de resultaten en de antwoorden op de relevante deelvragen van deze verkenning centraal. De resultatensectie omvat vooral een samenvattende weergave; de teksten tussen enkele aanhalingstekens zijn parafraseringen.

Werving en selectie

In deze ronde is gesproken over maatregelen die discriminatie, in het bijzonder van moslima's, in werving en selectie bij zowel stages als betaalde arbeid kan tegen gaan.

De maatregelen rond inclusievere communicatie werden onderstreept als belangrijk en verschillende sectoren zijn hier al actief mee bezig. Goede voorbeelden helpen daarbij ook. Dit verleidt organisatie om het beter te doen aldus de deelnemers. Juist ook in sectoren waarin moslima's minder actief zijn werd dit van belang geacht, maar daarbij werd ook aandacht gevraagd voor de fasen van het arbeidsproces en het onderwijs: al in het primair en voorgezet onderwijs zou er sprake moeten zijn van diverse communicatie, zodat de beeldvorming kinderen hun perspectieven en keuzes verbreed. Er werden ook kansen gezien in *artificial intelligence*, 'zou dat niet kunnen helpen om teksten bijvoorbeeld genderneutraal te maken?' Op het grensvlak van algemene open communicatie en het derde cluster maatregelen (positieve erkenning religieuze diversiteit) kwam ook ter sprake dat juist sensitieve communicatie van belang kan zijn: schaf het handen geven aan het begin van een sollicitatiegesprek af, laat moslima's niet alleen in een ruimte met enkel mannen (wat ook raakt aan de diversiteit van sollicitatiecommissies). Deze definitie van inclusieve communicatie was echter breder dan hoe de meeste deelnemers de term leken te interpreteren, wat ook de vraag oproept of de steun voor dit onderdeel net zo groot zou zijn als het invasiever wordt ingevuld.



Rond het thema objectief werven en selecteren was er bij meerdere deelnemers de erkenning dat er sprake kan zijn via 'bias' in het proces. Hieruit voortvloeiend lijkt er ook brede steun voor het leren over bias en praktische maatregelen zoals hulp krijgen bij het schrijven van vacatureteksten zodat ook impliciete bias vermeden wordt. Echter, meer systematisch objectief werven werd minder haalbaar geacht. Een zeer expliciet obstakel was het belang dat gehecht wordt aan het persoonlijk kennis maken (bijvoorbeeld in tegenstelling tot selectie door een algoritme). Een obstakel van een andere aard is de eisen die aan Nederlandse taalniveau gesteld worden. Als dit een impliciete eis is dan kan objectief werven een oplossing bieden omdat de eis dan verdwijnt (en er werden ook voorbeelden genoemd van sectoren waarbij in grote steden de taaleis noodgedwongen is losgelaten en dit in de praktijk goed werkbaar lijkt, ook in sectoren met veel klantcontact). Echter, in sommige sectoren is het een expliciete eis – soms zelfs door de overheid gesteld, zoals bij kinderopvang –

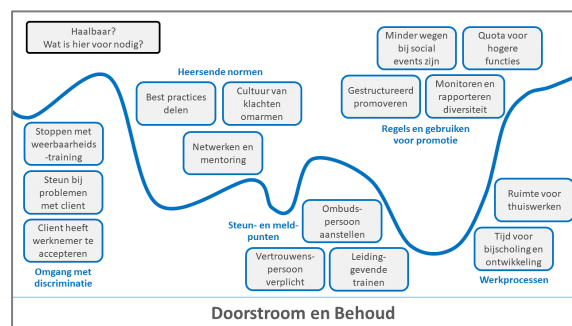
waardoor verder gekwalificeerde moslima's niet de kans krijgen zich in de baan te ontwikkelen, waarbij de ervaringen van deelnemers is dat dat zeer wel mogelijk is. In totaliteit was de steun voor objectief werven in de meest anonieme zin zeer beperkt.

Over het meer fundamenteel aanpassen van wervings- en selectieprocedures leken de houdingen van de deelnemers meer verdeeld. In de sectoren waarin al meer moslima's actief zijn en waar de tekorten momenteel groot zijn leek men hier meer voor open te staan, mede op basis van ervaringen met wat in feite gezien kan worden als 'open hiring'¹, de situatie dat 'iedereen momenteel welkom is', gezien de krapte op de arbeidsmarkt. Echter, zeker in de sectoren waarin dit in enige vorm al gebeurde liep men ook tegen praktische problemen aan, in het bijzonder door taaleisen gesteld door de werkgevers of overheid en het bredere punt van een lage aanwas, terwijl aannemen in groepen² of toedeling van stagiairs uitgaat van een bepaalde luxe. Vanuit andere sectoren was men kritischer. Zo werd de moeite om stagebegeleiders te vinden gekoppeld aan een mogelijk lagere bereidheid om mee te doen als stagiairs worden toebedeeld³, wat onder andere teruggrijpt op de gewenste connectie die hierboven ook benoemd is.

Quota in aannamebeleid of -procedures werden niet positief ontvangen. De effectiviteit werd betwijfeld, boetes als middelen van handhaving verafschuwd als straf terwijl 'we al heel veel doen, maar ook afhankelijk zijn voor beeldvorming in onderwijs en de maatschappij'. De weerstand tegen de dwingende aard van quota kan ook deels ten grondslag liggen aan reacties op maatregelen die in de vorige alinea zijn besproken, daar deze ook tot een verlies aan zeggenschap leiden. Los van deze meer principiële bezwaren, werd ook de toenemende administratie gehemeld die bij quota komt kijken, zeker in publieke sectoren die al kampen met hoge administratieve druk.

Doorstroom en behoud

Dat de problematiek verder gaat dan werving en selectie werd breed erkend. Een van de vertegenwoordigers van een sector waarin moslima's minder actief zijn onderstreepte dit in het bijzonder omdat leidinggevenden, boegbeelden, juist van belang zijn ook voor de fase van werving en selectie. Hoe vertaalt zich dat naar de haalbaarheid van maatregelen?



De omgang met discriminatie en het hebben van steun- en meldpunten werden veelal in één adem besproken, omdat informele en formele steun met elkaar verweven leken in de ervaring van de deelnemers. Zo zijn in tal van sectoren meldpunten verplicht, maar zonder vertaling naar een cultuuromslag zal de impact daarvan beperkt blijven. Hiermee zeggen de deelnemers niet dat er geen meldpunten moeten zijn, maar er leek een brede consensus dat deze op zichzelf niet afdoende zijn en niet mogen gelden als een eindpunt van beleid. Meerdere deelnemers gaven daarbij voorbeelden van hoe bijvoorbeeld moslima's met een hoofddoek of MBO-geschoolde moslima's tegen muren van ongeloof aanwandelen over hun capaciteiten. In het gesprek werd er vervolgens vooral ingegaan op concretisering hiervan; ofwel: specifiekere maatregelen waarbij het uitspreken ook steun suggereert. Er is een behoefte aan concrete instrumenten en trainingen, vergelijkbaar met bijvoorbeeld trainingen over hoe om te gaan met geweld in de zorg, in het bijzonder voor leidinggevenden. Soms werd ook training voor moslima's besproken, maar daar werd het plaatsen van eigenaarschap bij moslima's door andere geproblematiseerd. Waar het de training van teamleaders betreft, werd dit besproken als onderdeel van bredere onderwerpen zoals 'diversiteit', waarbij wel een risico benoemd werd dat dan de aandacht veelal uitgaat naar vrouwen of LHBTIQ+-mensen, waardoor de positie van moslims of de intersectionele positie van moslima's onderbelicht wordt. Ook werd kennis van psychische en sociale veiligheid bij teamleaders en leidinggevende genoemd, wat zich ook kan vertalen naar instrumenten om elkaar als teamleden te leren kennen en te bouwen aan een divers team. En er werd een heldere en een goed vindbare gedragscode genoemd zodat er normen gesteld worden. Deze voorbeelden delen met elkaar dat ze uitgaan van

¹ Personen die solliciteren en aan de formele eisen voldoen worden aangenomen, bijvoorbeeld zonder gesprek.

² Bijvoorbeeld bij grotere organisaties of koepels, zodat diversiteit makkelijker mee te nemen is omdat niet één enkele persoon aangenomen moeten worden en juist groepskenmerken kunnen worden meegewogen

³ Bijvoorbeeld middels stageovereenkomsten tussen ROCs en instellingen in de zorg of vakverenigingen.

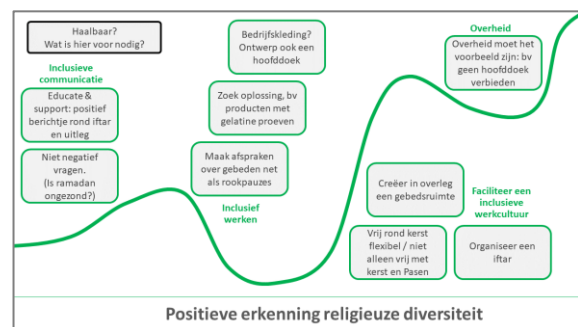
kennisverwerving en vrijwilligheid, en dus van bereidheid bij de leidinggevende om hierin een rol op zich te nemen. Bij de deelnemers leek die bereidheid er ook te zijn, maar uit hun verhalen en anekdotes is ook op te maken dat dit niet voor alle leidinggevendens zal gelden.

Maatregelen rond heersende normen en werkprocessen werden ook door elkaar heen besproken, omdat werkprocessen vaak ook een informele aard hebben. Het belang van deze zaken werd zeer breed onderstreept, maar ook juist een gebrek aan kennis speelde hier een rol. Het delen van 'best practices' en van elkaar leren werd daarin omarmd, ook al zien we bij de bespreking van cluster 3 – de facto een cluster van best practices rond positieve erkenning van religie en religieuze diversiteit – dat in de praktische zin de meningen verschillen over wat het creëren van een inclusieve cultuur moet omvatten. Denk daarbij aan het wel of niet rekening houden met dat een moslima mogelijk niet met enkel een collega die man is wil reizen in een auto. Het organiseren van blauwe borrels en high teas⁴ werd juist breder positief ontvangen, ook omdat dergelijke events bijdragen aan elkaar leren kennen en een gebaar van inclusiviteit communiceren. Tegelijkertijd zit er een risico aan deze events en om ze succesvol te laten zijn in termen van behoud werd juist ook gewezen op een collectieve verantwoordelijkheid om een inclusieve cultuur te creëren, waarbij 'je niet elk weekend alle sportuitslagen moet meekrijgen om mee te kunnen praten' en dat verder gaat dan de sociale 'events'. Ook het ruimte bieden voor meer mogelijkheden om thuis te werken werd ondersteund.

De combinatie van inclusieve sociale events en ruimte voor thuiswerken bracht een spanning naar boven rond de regels en gebruiken bij promotie. Op basis van het gesprek leek er een consensus te ontstaan dat het vooral van belang is te formuleren wat de cruciale criteria zijn voor promotie om zo de procedure objectiever te maken. Daarnaast was er bij de vertegenwoordigers van grotere organisaties steun voor het rapporteren van diversiteit in hogere functies (waarbij werd aangegeven dat dit mogelijk is binnen de AVG). Juist de positieve insteek hiervan werd benadrukt. Wederom was er bij weinig steun voor quota. Aanvullend op eerder genoemde argumenten werd verwacht dat de kracht van het rapporteren sterk is, wat quota onnodig maken zal.

Positieve erkenning religieuze diversiteit

In het voorgaande werd logischerwijs al gesproken over de potentiële kracht van een inclusieve organisatiecultuur en het sensitiever inrichten van procedures. Hieromtrent legden we ook een keur aan opties voor die zijn opgehaald in de ander deelonderzoeken. In de breedte werd dit overzicht als zeer waardevol beschouwd, ook juist omdat het raakt aan de gewenste informatievoorziening, die hierboven al besproken is. In de bespreking hieronder lopen we daarmee niet alle genoemde maatregelen langs, maar bespreken we de door de deelnemers expliciet geopperde randvoorwaarden, de aanvullingen en de waargenomen spanningen.



In termen van praktische voorzieningen ('inclusief werken' en 'faciliteer een inclusieve werkcultuur') werd onderstreept dat inclusieve bedrijfskleding laten maken van groot belang is. Dit gaat echter verder dan een hoofddoek, maar betekent bijvoorbeeld ook dat er kleding met lange mouwen is. In verschillende zorgorganisaties is dit niet het geval. Dit is een voorbeeld van hoe de haalbaarheid en impact van een maatregelen vergroot kan worden door ook in het ontwerpproces inclusief te zijn, een randvoorwaarde voor succesvolle maatregelen. Ook hier werd een duidelijke behoefte geuit aan leren van elkaar, het delen van 'best practices'. Ook voor stages werd dit onderstreept, waarbij je het juist ook als een positief punt kunt benaderen dat een bakker iets nieuws leert over alternatieven voor gelatine, waardoor hun afzetmarkt toeneemt.

Deelnemers gaven aan dat er vaak wel aanpassing mogelijk is, maar dat de wens daartoe de werkgever niet altijd bereikt, al dan niet omdat die ruimte voor gesprek niet ervaren wordt. Een diversiteitsnetwerk kan hierin ook een belangrijke rol spelen als gesprekspartner en schakel. Bij kleine organisaties zou dit op sector- of koepelniveau georganiseerd kunnen worden. Een andere belangrijke voorziening is de gebedsruimte. De haalbaarheid daarvan werd des te hoger geacht als

⁴ Voorbeelden van event waarbij alcohol drinken in de avond minder of niet centraal staat.

dit als algemene sereniteits-, meditatie- of multifunctionele ruimte wordt ingevuld en als duidelijk is dat dit helemaal geen grote ruimte hoeft te betreffen. Ten slotte is er veel gesproken over de praktische mogelijkheden van aangepaste tijden rond de ramadan, zoals geen vroege diensten, en vrij met het suikerfeest. De ervaringen van de aanwezigen waren vrij positief en zorgden zelfs voor oplossingen rond een moeilijk te roosteren kerstperiode. In de sectoren met minder moslima's leek hier nog een wereld te winnen, maar dat werd meer geduid in termen van kennis dan van onwil. Ook werd er regelmatig expliciet verwezen naar CAO-onderhandelingen. Als bepaalde rechten rond werktijden kunnen worden vastgelegd lijkt het draagvlak in individuele organisaties makkelijker te organiseren.

Het belang van (informele) 'inclusieve communicatie' is ook onderstreept. Een uitwerking hiervan is ook heel kort een uitleg dat sommige mensen voor het bidden hun voeten wassen op het toilet. Juist als de leiding dit communiceert of uitlegt in een nieuwsbrief, kan dit als inclusief ervaren worden waarbij het individu zich niet steeds hoeft te verantwoorden. Het zou daarbij, aldus de deelnemers, wel al mooi zijn als in het basisonderwijs mensen al meer meekrijgen over verschillende feestdagen, zodat er meer fundament is waarop de uitleg landt. In het licht van inclusiviteit uitstralen kwamen ook collectieve acties zoals een iftar voor het personeel ter sprake. Daarbij werd als extra baat benoemd dat dit ook richting potentiële klanten, bijvoorbeeld voor een supermarktketen, een positief imago kan opleveren. Dit benadrukken kan de haalbaarheid verhogen.

De meeste spanning qua haalbaarheid kwam naar boven als de reikwijdte van inclusiviteit werden gepreciseerd. Wanneer hadden andere afwegingen prioriteit? Zo was er discussie over de vraag of je bijvoorbeeld iemand moet faciliteren die in de horeca wil werken maar geen alcohol drinkt. Een discussie die niet zo zeer over dit issue op zich leek te gaan, maar ingebed was in een sentiment dat mensen die ergens gaan werken ook een eigen verantwoordelijkheid hebben voor het accepteren van de kenmerken van het beroep. Het grijze gebied waarin dit speelde wordt helderder als het slagers of banketbakkers (en het gebruik van gelatine) betreft. De deelnemers leken te delen dat het gesprek nodig is om praktische oplossingen te vinden, maar tegelijkertijd was er soms op ietwat paradoxale wijze sprake van een assumptie dat er in sommige gevallen geen oplossing mogelijk was. Voor de onderzoekers onderstreept dit het belang van kennisdeling en een mogelijk preconceptie bij werkgevers in sommige sectoren.

Een duidelijk tweede discussiepunt was de voorbeeldrol van de overheid en hoe ze die schendt door voor bepaalde beroepen bepaalde kleding te verbieden, zoals hoofddoeken voor rechters of bij de politie. Deze maatregelen worden gelegitimeerd door te verwijzen naar neutraliteit, waarbij bepaalde uiterlijkheden als neutraal worden beschouwd en in het geval van het dragen van bijvoorbeeld een kruisje of hoofddoek de assumptie is dat de neutraliteit in het geding is. Deze invulling van neutraliteit en de onderliggende twijfel daaraan, in het bijzonder bij moslimvrouwen gezien de koppeling van de maatregelen aan het debat of het dragen van een hoofddoek, tast voor sommigen de geloofwaardigheid van de overheid aan bij het oproepen tot anti-discriminatiemaatregelen. Dat niet alle deelnemers hier duidelijk stelling innemen geeft aan dat het 'discourse' waarin de overheidsmaatregel gelegitimeerd is, breder verspreid is en daarmee ook een breder effect kan hebben op de ervaren inclusiviteit en arbeidsparticipatie van moslima's.

Conclusies rondetafelgesprek werkgevers

In deze achtergrondnotitie hebben we verslag gedaan van de opzet en resultaten van de focusgroep (of het rondetafelgesprek) met werkgevers en vertegenwoordigers van werkgeversorganisaties. Het doel hiervan was het inzicht krijgen in de te verwachten effecten van de handelingsperspectieven om de discriminatie van moslima's op de arbeidsmarkt te verminderen, en in het bijzonder de haalbaarheid van maatregelen, waarbij we zowel aandacht hebben voor de bereidheid rond specifieke typen maatregelen bij werkgevers als de randvoorwaarden die het voor hen mogelijk maakt om maatregelen succesvol te implementeren. Hiermee raakt dit deelonderzoek aan de vraag van effectiviteit, maar ligt de nadruk niet op de vraag of de werkgevers denken dat een maatregel effectief is; voor dat oordeel zijn andere inzichten en deelstudies belangrijker en dit zal in meer detail in de eindrapportage samenkomen. In de focusgroep kwamen ook specificaties en aanvullende maatregelen ter sprake. Dat beschouwen we als bijvangst en wordt in de eindrapportage verwerkt.

Concreet helpt dit deelonderzoek twee van de vijf deelvragen van het onderzoek te beantwoorden. Omdat deze deelvragen ook weer uit meerdere vragen zijn opgebouwd zijn de sub-deelvragen die hier centraal staan vetgedrukt.

- 4) Wat zijn (al dan niet impliciet) de werkzame mechanismen (de uitgangspunten) en onderliggende principes van het huidige antidiscriminatiebeleid in bijvoorbeeld, maar niet uitsluitend, het Actieplan Arbeidsmarktdiscriminatie en de werkagenda VIA? **In hoeverre zijn deze mechanismen ook effectief en toepasbaar voor het tegengaan van arbeidsmarktdiscriminatie van moslima's, en bestaan er aantoonbare of te verwachten verschillen in de effectiviteit van de aanpakken tussen sectoren, typen banen, onderwijsvormen/-richtingen, tussen fasen van het proces van arbeidsmarktparticipatie, tussen moslima's zich bevindend op verschillende intersectionele posities (zoals dragen van een hoofddoek, moederschap en leeftijd)?**
- 5) Welke werkzame mechanismen (of uitgangspunten) in het tegengaan van arbeidsmarktdiscriminatie van moslima's bieden mogelijk nog aanvullende handelingsperspectieven? **Welke aanvullende handelingsperspectieven – d.w.z. kansrijke interventies waarbij ook de belangen van de doelgroepen (enerzijds moslima's, anderzijds werkgevers) worden meegewogen – kunnen arbeidsmarktdiscriminatie van moslima's (met en zonder hoofddoek) tegengaan?**

In het onderstaande zullen we per vraag een antwoord formuleren, waarbij dat antwoord direct voortbouwt op de resultaten zoals in het vorige hoofdstuk beschreven. De nadruk ligt in deze deelrapportage daarbij op de aspecten van de deelvragen die onderstreept zijn in bovenstaande sub-deelvragen. In dit afsluitende hoofdstuk presenteren we dus de terugkerende patronen in die resultaten, geordend in het licht van de gestelde deelvragen.

Toepasbaarheid maatregelen

- 4) *In hoeverre zijn deze mechanismen toepasbaar voor het tegengaan van arbeidsmarktdiscriminatie van moslima's, en bestaan er aantoonbare of te verwachten verschillen in de effectiviteit van de aanpakken tussen sectoren, typen banen, onderwijsvormen/-richtingen, tussen fasen van het proces van arbeidsmarktparticipatie, tussen moslima's zich bevindend op verschillende intersectionele posities (zoals dragen van een hoofddoek, moederschap en leeftijd)?*

De deelnemers aan het rondetafelgesprek hebben zichzelf op basis van een breed uitgestuurde maar inhoudelijk gerichte uitnodig aangemeld. Het mag in dat licht niet verrassend zijn dat bij de deelnemers een welwillend is om maatregelen tegen de arbeidsdiscriminatie van moslima's toe te passen. Gezien deze context zijn hun ervaringen en voorkeuren echter tekenend, zeker omdat het een beeld schets waarbij nog veel acties ondernomen kunnen om discriminatie tegen te gaan.

De behoefte aan input vanuit de doelgroep, het delen van 'best practices' en het inzetten van boegbeelden zijn terugkerend thema's. Dergelijke maatregelen zijn in elke sector, op elke schaal en voor elke intersectionele groep van toepassing. Hetzelfde geldt hierbij voor kleine gestes zoals actief werknemers een fijne iftar wensen. Het gaat hier om het bieden van een grote lijst van kleine gebaren

die alle deelaspecten van de arbeidsmarkt bestrijken.

Onderliggend aan de kleine gebaren is het fundament hiervoor leggen middels training van leidinggevenden en het actief ophalen van input, bijvoorbeeld via diversiteitswerkgroepen. Deze maatregel lijkt meer schaalgebonden en daardoor minder universeel toepasbaar, maar op het niveau van samenwerkingsverbanden, werkgeversorganisaties of regio's zou dit te organiseren kunnen zijn. Een kanttekening moet hierbij wel geplaatst worden: het opzetten van dergelijke netwerken en het formuleren van advies en 'best practices' lijkt toepasbaar, maar de implementatie van advies is dat mogelijk niet altijd. Net als voor de maatregelen die we in dit onderzoek hebben opgehaald, lopen organisaties daarbij mogelijk aan tegen restricties vanuit de overheid, zoals taaleisen voor bepaalde sectoren wat zij-instroom en laagdrempelige 'open hiring' bemoeilijkt. Bovendien is het de vraag of minder welwillende leidinggevende warmlopen voor een cursus om hun 'biases' weg te nemen.

Voor de toepasbaarheid van adviezen moet er ook erkenning van de problematiek bestaan. In de focusgroep werd de materie vanuit een diverse set aan sectoren belicht en leken alle deelnemers zich bewust van het bestaan van discriminatie van moslima's. Echter, hierbij moeten we eerder genoemde zelfselectie wegen en dit niet te snel generaliseren naar alle werknemers. Zeker niet omdat het bij bespreking van de concrete maatregelen ook duidelijk werd de specifieke mechanismen die aan het werk zijn in de discriminatie van moslima's niet altijd gelijkelijk erkend of gewogen worden.

Een voorbeeld is de brede algemene erkenning dat bij werving en selectie er bias kan zijn. Deze bias werd veelal toegeschreven aan een gebrek aan kennis en onhelder gespecificeerde criteria. Objectievere procedures en scholing zouden dit moeten oplossen. Dergelijke maatregelen zijn toepasbaar, maar als in de vervolgfase of uitvoering van de selectie, criteria als 'persoonlijke match' of 'representativiteit richting klanten' alsnog geïntroduceerd worden dan zal de winst miniem wezen. Voor de toepasbaarheid van informele maatregelen, ook met betrekking tot cultuursveranderingen (bv. geen hand schudden bij start sollicitatiegesprek) en positieve erkenningen van religieuze diversiteit in communicatie en gedrag (bv. een iftar organiseren) rond behoud en doorstroom zal er een besef moeten zijn dat de arbeidsparticipatie van moslima's en discriminatie van hen een proces van vele kleine bouwstenen is, waarbij biases en geprivilegieerde gebruiken een rol spelen.

In het bijzonder met betrekking tot intersectionele posities werd duidelijk dat bij het ontwerpen van bedrijfskleding het meenemen van een hoofddoek als belangrijk en simpel toepasbaar werd beschouwd, maar daar het nadenken over kleding niet moet stoppen. Hier rekening mee houden kan een sterk inkluderende werken hebben maar lijkt voorbehouden aan sectoren waarin met bedrijfskleding wordt gewerkt.

In het licht van intersecties, is het ook de moeite waard om aan te stippen dat mogelijkheden voor flexibel werken over het algemeen extra in het voordeel van vrouwen met kinderen werken. Flexibel met werktijden omgaan raakte echter ook aan een breder punt rond islamitische feestdagen en hoe dit gefaciliteerd kan worden in termen van vrije dagen en starttijden. Met betrekking tot de toepasbaar dient zelfs opgemerkt dat het flexibeler omgaan met feestdagen ook roosterproblemen rond andere dan islamitische feestdagen (zoals Kerst) juist kan oplossen. Een praktische benadering leek hier veelal meer mogelijk te maken dan vooraf verwacht. Tegelijkertijd is de mogelijkheid tot thuiswerken deels sectorgebonden en voor uitvoerende beroepen in bijvoorbeeld de zorg, het onderwijs of de 'retail' niet toepasbaar.

Een tweede voorbeeld wat het belang van een praktische benadering onderstreept had te maken met de eerdergenoemde taaleisen. Deze zijn soms hard gesteld. Als het overheidseisen zijn is hier weinig aan te doen. Echter, als het zelf gestelde eisen zijn die in situatie van nood of krapte worden losgelaten, dan bleek in sommige gevallen – ook waar het klant- en clientcontact betreft - het niet voldoen aan taaleisen minder problematisch. Dit suggereert dat bepaalde objectievere en anoniemere wervings- en selectieprocedures toepasbaarder zijn dan vaak wordt aangenomen.

Ten slotte is de toepassing van enkele van bovengenoemde maatregelen niet beperkt tot de werkgeversorganisaties. Waar het gaat om beeldvorming (in werving en selectie in de meeste brede zin) en kennis die microagressie voorkomt (zoals kennis over islamitische feestdagen of gebruiken)

kan al gekeken worden naar het primair en voortgezet onderwijs. Daarnaast speelt de overheid hierin ook een belangrijke voorbeeld rol: als zij zelf discriminatie van moslima's met hoofddoek toestaat dan ondermijnt dit andere actoren en hun handelen.

Kansrijkheid maatregelen

- 5) *Welke aanvullende handelingsperspectieven – d.w.z. kansrijke interventies waarbij de belangen van de werkgevers worden meegewogen – kunnen arbeidsmarktdiscriminatie van moslima's (met en zonder hoofddoek) tegengaan?*

De kansrijkheid van de handelingsperspectieven kunnen we vanuit werkgeversperspectief vanuit twee sporten bekijken: bij vrijwillige maatregelen is de vraag of er steun voor en behoefte aan is, bij dwingendere maatregelen is de vraag of deze afdwingbaar en uitvoerbaar zijn. Hoewel wellicht niet cruciaal, verdient het daarbij melding dat zelfs (of juist) bij de gesproken werkgevers zeer weinig steun was voor dwingende maatregelen. Veelal nam dit gebrek aan steun de vorm aan van argumenten rond effectiviteit of noodzaak, maar het patroon suggereert een meer fundamentele afkeer van maatregelen met een dwingend karakter.

De ruimste steun is er voor positieve maatregelen: het belonen van goed gedrag, het vergroten en benadrukken van het nut van diversiteit en het faciliteren van kennisverwerving en -uitwisseling. Werkgeversorganisaties willen op dit vlak actie ondernemen. En zeker de organisaties die dat al doen lijken deels ontmoedigd door negatieve, straffende maatregelen. Deels lijkt hier een rol weggelegd voor verdere bewustwording rond subtiele vormen van discriminatie, ook buiten werving en selectie. Deels suggereert dit dat organisaties die graag op een wortel afgaan een wortel krijgen aangeboden, en dat enkel bij stilstaande organisaties de stok ingezet wordt.

Het patroon van een voorkeur voor niet dwingende maatregelen lijkt zelfs onderdeel van een breder verschijnsel, wellicht gekoppeld aan grote termen als de menselijke conditie: maatregelen waarbij zeggenschap wordt weggenomen lijken weinig populair. Dus niet enkel waar het overheidswang betreft, maar ook het overlaten van werving en promotie aan algoritmes, externe partijen of kans vindt weinig weerklank. Omdat dit veelal om processen gaat die niet opgelegd kunnen worden lijkt het kansrijker om in te zetten op objectievere mensgestuurde processen en op bewustwording en pilots waardoor nog effectievere maatregelen mogelijk populairder worden. In het geval van stages is wellicht een meer sturende rol van de overheid kansrijk. Ook lijkt er een route mogelijk via (sectorale) CAOs. Zo leek er bijvoorbeeld juist steun voor het vastleggen van arbeidstijdflexibiliteit via CAOs, wellicht omdat dit nog altijd om keuzes van de sector zelf gaat.

De verbinding tussen steun en kansrijkheid is ook relevant waar het gaat om het bewerkstelligen van organisatieculturen. Terwijl de algemene steun hiervoor groot is, bestaan er ook onder de deelnemers aan dit deelonderzoek – veelal voorlopers – verschillen van inzicht welke gebruiken en gewoonten aangepast moeten worden. De positieve maatregelen (zaken toevoegen, zoals communicatie of een event) lijken breed gesteund; de meer invasieve en negatieve maatregelen (gebruiken aanpassen, zoals geen alcohol op borrels, geen handen schudden) worden minder breed positief ontvangen. Dit soort cultuurverandering is enkel kansrijk als er een basis mate van steun is, waarbij van eenieder in een organisatie en daarmee de maatschappij verandering gevraagd lijkt te worden.

Een spanning rond kansrijkheid identificeren we ook rond het breder inbedden van maatregelen tegen discriminatie van moslima's. Aan de ene kant lijkt deze inbedding de kansrijkheid te vergroten omdat hiermee aangesloten wordt bij een groter proces van cultuurverandering. Tegelijkertijd is het risico dat juist maatregelen rond religie en intersectionele posities, gezien huidige politiek-maatschappelijke discourse en de complexiteit van intersecties, onderbelicht raken in dergelijk breder beleid.

Ten slotte, de kansrijkheid van *impactvolle* maatregelen ligt ook besloten in een concrete passende invulling. Bij toepasbaarheid is dat reeds benoemd, maar het behoeft hier ook nadruk. En voor die vertaling van handelingsperspectieven naar concrete maatregelen lijkt in verschillende situaties het meenemen van de doelgroep belangrijk in het proces.