

Recommendations of the Discrimination Prevention in Recruitment Working group of  
Febelfin, January 2025

*FR and NL Below*

To all members of the financial sector, on how to avoid the discrimination risk, especially on non-EU background.

In 2021, Febelfin and the social partners of the banking sector had the opportunity to sign a “sectorconvenant” partnership with the Flemish Region. This implied a “zero measurement” research, under the form of mystery CVs (“correspondentietesten”) that were conducted by a specialised association, with the support of several universities (UGent, VUB).

In May 2023, the results of the mystery CVs financed by the Flemish Region and focusing on financial institutions were shared with the banking sector. The research showed that there was no discrimination based on gender. However, it revealed that elements such as age or ethnicity significantly impact the chances of candidates getting an interview. Over 600 job ads from 44 financial institutions were tested. Women of Moroccan origin, and men and women of Congolese origin with identical CV's (diplomas, experience...) to those of Belgian origin receive significantly fewer interview opportunities based solely on this difference.

Based on these results, we took several actions.

- The Multicultural Network in Finance Network was officially launched in October 2023 (see [www.multiculturalnetworkinfinance.be](http://www.multiculturalnetworkinfinance.be) )
- The Multicultural Inclusion Pledge was offered for signature to all institutions in March 2024. So far, 9 institutions have chosen to sign the [Multicultural Bankers Belgium Pledge for Institutions](#)
- A working group led by Febelfin and including 10 financial institutions, focused on practices to reduce the discrimination risk based on origins in recruitment. The working group started in 2023 and finished its work in November 2024 after 4 interactive meetings. Companies shared their practices to reduce this risk before, during and after the recruitment process.
- Today we are sharing these recommendations with the entire sector.

Recommendations:

**BEFORE THE RECRUITMENT**

1. **Have a clear anti-discrimination policy**, stating clearly the roles of all actors (management, HR, recruiters — also if external) and publish it on the corporate website. Opting for anonymous CVs is an interesting option.
2. Regular training and info sessions for HR (and external recruiters !) and management about **unconscious bias**, the importance of not discriminating, and the benefits of having more diverse teams. Embed “moments that matter”

(nudging) in the decision process and include them in the reward process (calibration: a collective moment).

3. Include discrimination risk in **Compliance and audit controls on HR Risks**.
4. Write **inclusive Job ads**. AI tools like Textio or Copilot... can help.
5. Check for inclusion on the **company website** (accessibility, testimonials, vocabulary etc.)

## DURING THE RECRUITMENT

6. Promote a "**standardised list of questions and skills**"(with definition of different levels of those skills and behaviours)that recruiters will use as a template, to reduce the impact of unconscious bias during interviews.
7. **Challenge management's choice** if needed and remind them of diversity "targets" (soften), especially if the team lacks diversity of languages, origins, genders or generations.
8. Ensure that all recruiters provide a specific and objective reason for not selecting a candidate. Statements like "other candidate was better" are not sufficient, and "gut feeling" is not accepted.
9. Explore with caution the **possibility of using AI** to select CVs that will get an interview by suppressing information about name, origin, gender and age.

## AFTER THE RECRUITMENT

10. Make sure that **all interviewees** receive qualitative feedback, providing nuanced insights.
11. Invest in **onboarding of candidates to ensure they feel connected and safe at work**. If you have Employee Resource groups (ERGs) make them directly available to newcomers. Conduct a post entry survey or call after three months.
12. Organise an **annual campaign** to promote the available support for employees experiencing unacceptable behaviours or perceived discrimination. This includes the role of persons of trust, their contact detail, the role of other resources like HR, line manager, unions....
13. **Check all steps of the recruitment processes** to identify risks to lose women or candidates with a different origin at different stages of the process: during tests, after HR interview, or after business interview.
14. Make a few **anti-discrimination checks** on a regular basis, especially in the recruitment process. Consider to include these controls in the responsibilities of the Compliance department.
15. **Assess the experience of several "at-risk groups"** (like the "less than 30y old", young mothers, or group of employees from different origins): via an anonymous survey addressed to all employees or / and small focus groups where people feel safe to share their experience of what goes well and less well.

16. Monitor exits and conduct **exit interviews, ideally by** HR but NOT HR Business Partners nor by the management), especially for candidates of minority groups and women.

## Aanbevelingen van de werkgroep Discriminatiepreventie in Rekrutering van Febelfin, januari 2025

Aan alle leden van de financiële sector, over hoe het discriminatierisico te vermijden in het rekruteringsproces, en dan vooral bij een niet-EU achtergrond.

In 2021 kregen Febelfin en de sociale partners van de banksector de kans om een 'sectorconvenant' af te sluiten met het Vlaamse Gewest. Dit impliceerde een 'nulmeting-onderzoek' in de vorm van mystery cv's ('correspondentietesten'). Het werd uitgevoerd door een gespecialiseerde vereniging, met de steun van verschillende universiteiten (UGent, VUB).

In mei 2023 werden de resultaten van de mystery cv's, gefinancierd door het Vlaamse Gewest en gericht op financiële instellingen, gedeeld met de banksector. Uit het onderzoek bleek dat er geen discriminatie was op basis van geslacht. Wel bleek dat factoren zoals leeftijd of etniciteit een significante invloed hebben op de kansen van kandidaten om te worden uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek. Er werden meer dan 600 vacatures van 44 financiële instellingen getest. Vooral vrouwen van Marokkaanse origine en mannen en vrouwen van Congolese origine met identieke cv's (diploma's, ervaring, ...) als die van Belgische origine krijgen opvallend minder uitnodigingen voor een sollicitatiegesprek, enkel en alleen op basis van dit verschil.

Op basis van deze resultaten ondernamen we verschillende acties.

- Het Multicultural Network in Finance werd officieel in het leven geroepen in oktober 2023 (zie [www.multiculturalnetworkinfinance.be](http://www.multiculturalnetworkinfinance.be)).
- De Multicultural Inclusion Pledge werd voor ondertekening voorgelegd aan alle instellingen in maart 2024. Tot nu toe besloten negen instellingen om de [Multicultural Bankers Belgium Pledge for Institutions](#) te ondertekenen.
- Een werkgroep onder leiding van Febelfin, die tien financiële instellingen omvat, boog zich over praktijken om het discriminatierisico op basis van herkomst bij rekruteringen te verminderen. De werkgroep ging van start in 2023 en voltooide haar werk in november 2024 na vier interactieve bijeenkomsten. Bedrijven deelden hun praktijken om het risico te verkleinen voor, tijdens en na het rekruteringsproces.
- We delen deze aanbevelingen nu met de hele sector.

Aanbevelingen:

### VÓÓR DE REKRUTERING

17. Beschikken over een **duidelijk anti-discriminatiebeleid**, waarin de rollen van alle actoren (management, HR, rekruteerders — ook extern) zijn verduidelijkt. Anonieme CVs gebruiken is een optie. Enkele voorbeelden zijn bij Febelfin beschikbaar.

18. Regelmatige opleidingen en infosessies voor HR (en externe rekruteerders!) en het management over **onbewuste vooroordelen**, het belang van niet discrimineren, en de voordelen van meer diverse teams. Veranker 'momenten die ertoe doen' (nudging) in het besluitvormingsproces en neem ze op in het beloningsproces (kalibratie: een collectief moment).
19. Neem het discriminatierisico op in compliance- en auditcontroles, die deel kunnen uitmaken van een bredere audit van het rekruteringsproces.
20. Schrijf inclusieve vacatures. AI-tools zoals Textio of Copilot kunnen daarbij helpen.
21. Controleer hoe inclusief de website van het bedrijf is (toegankelijkheid, getuigenissen, woordenschat, afbeeldingen ...).

## TIJDENS DE REKRUTERING

22. Promoot een 'gestandaardiseerde lijst met vragen en vaardigheden' (met definities van verschillende niveaus van die vaardigheden en gedragingen) die rekruteerders dan gebruiken als template, om de impact van onbewuste vooroordelen tijdens gesprekken te reduceren.
23. Stel indien nodig de keuzes van het management in vraag en herinner het aan 'diversiteit objectieven' vooral als het team diversiteit aan talen, origines, genders of generaties mist.
24. Zorg ervoor dat alle rekruteerders een specifieke en objectieve reden moeten opgeven voor het niet selecteren van een kandidaat. Antwoorden zoals "de andere kandidaat was beter" volstaan niet, en "buikgevoel" wordt niet aanvaard.
25. Onderzoek **voorzichtig de mogelijkheid van het gebruik van AI** om cv's te selecteren die leiden tot een sollicitatiegesprek, door informatie zoals naam, origine, geslacht en leeftijd weg te laten.

## NA DE REKRUTERING

26. Zorg ervoor dat alle kandidaten **kwalitatieve feedback** krijgen, met genuanceerde inzichten.
27. Investeer in de onboarding van **nieuwkomers** om te verzekeren dat ze zich verbonden en veilig voelen op de werkvloer. Heb je **Employee Resource Groups** (ERG's) in je organisatie? Maak die dan direct toegankelijk voor de nieuwe collega's. Hou na drie maanden een enquête of gesprek.
28. Organiseer een **jaarlijkse campagne** om de aandacht te vestigen op de beschikbare ondersteuning voor werknemers die getuige of slachtoffer zijn van onaanvaardbaar gedrag of mogelijke discriminatie. Dit omvat o.a. de rol en contact van vertrouwenspersonen, en andere aanspreekpunten zoals HR, lijnmanager of vakbonden. De tools van de Febelfin Inclusion in Finance toolbox kunnen hier helpen : [ebook | 25 tips voor meer diversiteit en inclusie in de financiële sector](#)
29. **Controleer alle stappen van de rekruteringsprocessen** op risico's om vrouwen of kandidaten met een andere afkomst te verliezen in verschillende

stadia van het proces: tijdens tests, na het HR-gesprek of na het gesprek met de manager.

30. Voer regelmatig een paar **anti-discriminatiecontroles** uit, en dan vooral in het rekruteringsproces. Overweeg om deze controles op te nemen in het takenpakket van de afdeling Compliance.
31. Beoordeel de ervaring van diverse 'risicogroepen' (zoals mensen jonger dan 30 jaar, jonge moeders of medewerkers met een andere origine) via een **anonieme enquête** gericht aan alle medewerkers en/of kleine **focusgroepen** waar mensen zich veilig voelen om te vertellen wat er goed en minder goed gaat.
32. Volg exits op en hou **exitgesprekken**. Dit wordt idealiter gedaan door HR maar niet HR Business Partners, en zeker niet het management). Doe dit zeker bij kandidaten uit minderheidsgroepen en bij vrouwen.

Onze **Febelfin Inclusion in Finance toolbox** is beschikbaar in NL / FR/ EN, met 25 tools over onbewuste bias, inclusief werkcultuur, inclusief leiderschap en micro-agressies. [ebook | 25 tips voor meer diversiteit en inclusie in de financiële sector](#)

## Recommandations du groupe de travail « Prévention des discriminations en matière de recrutement », Febelfin, janvier 2025

À l'attention de tous les acteurs du secteur financier, afin d'éviter les risques de discriminations, en particulier envers les personnes d'origine non-EU.

En 2021, Febelfin et les partenaires sociaux du secteur bancaire ont eu l'occasion de signer un partenariat sectoriel (sectorconvenant) avec la Région flamande. Ce partenariat a notamment impliqué la mise en œuvre d'un test en situation réelle prenant la forme de CV mystères à des institutions financières, via une association spécialisée, sous supervision universitaire (UGent, VUB).

Au mois de mai 2023, les résultats des CV mystères financés par la Région flamande et proposés à des institutions financières ont été communiqués au secteur bancaire. Les résultats ont indiqué qu'il n'existe pas de discrimination fondée sur le genre. Ils ont en revanche révélé que des éléments tels que l'âge et l'origine ethnique ont un impact significatif sur les chances qu'ont les candidat-es d'obtenir un entretien. Plus de 600 offres d'emploi émises par 44 institutions financières ont été testées.

Les femmes d'origine marocaine, ainsi que les hommes et femmes d'origine congolaise dont le CV (diplômes, expérience...) est identique à celui de personnes d'origine belge, ont beaucoup moins de chances d'obtenir un entretien du simple fait de cette différence.

Sur la base de ces résultats, nous avons pris plusieurs mesures.

- Le réseau Multicultural Network in Finance a été officiellement créé en octobre 2023 ([www.multiculturalnetworkinfinance.be](http://www.multiculturalnetworkinfinance.be)).
- La signature de l'Engagement pour l'inclusion multiculturelle (Multicultural Inclusion Pledge) a été proposée à l'ensemble des institutions en mars 2024. À ce jour, 10 institutions ont choisi de signer [l'Engagement multiculturel des banquiers de Belgique pour les institutions](#).
- Un groupe de travail piloté par Febelfin et comprenant 10 institutions financières s'est focalisé sur les pratiques visant à réduire le risque de discrimination fondée sur l'origine lors du recrutement. Ce groupe de travail a débuté en 2023 et a terminé ses travaux en novembre 2024, après 4 réunions interactives. Les entreprises ont échangé au sujet des pratiques qu'elles mettent en œuvre pour réduire ce risque avant, pendant et après le processus de recrutement.
- Suite à ce travail, nous partageons aujourd'hui ces recommandations avec l'ensemble du secteur.

Recommandations :

## AVANT LE RECRUTEMENT

33. **Disposez d'une politique (policy) antidiscriminatoire claire**, précisant le rôle de tous les acteurs (direction, RH, personnes chargées du recrutement – même si ces acteurs sont externes). Quelques exemples de telles politiques sont disponibles chez Febelfin.  
Opter pour l'utilisation de CVs anonymes est une option intéressante.
34. Formation régulière et séances d'information pour les RH (y compris les recruteurs externes) et le management sur les **biais inconscients**, l'importance de la non-discrimination et les avantages offerts par des équipes plus diversifiées. Intégrez des « moments-clés » (pratique du nudging) dans le processus de décision et dans le processus de reward (notamment dans la calibration : un moment collectif).
35. Intégrez le risque de discrimination dans **les contrôles de conformité et d'audit sur les risques RH**.
36. Rédigez **des offres d'emploi inclusives**. Des outils d'intelligence artificielle tels que Textio ou Copilot... peuvent vous y aider.
37. Vérifiez la dimension inclusive du **site web de l'entreprise** (accessibilité, témoignages, illustrations, vocabulaire, etc.)

## PENDANT LE RECRUTEMENT

38. Mettez en œuvre une « **liste standardisée de questions et de compétences** » (en fournissant une définition des différents niveaux de ces compétences et comportements) que les personnes chargées du recrutement utiliseront comme modèle, afin de réduire l'impact des biais inconscients lors des entretiens.
39. **Challengez les choix du management** si nécessaire et rappelez-lui les « objectifs » de diversité, en particulier si l'équipe manque de diversité en matière de langues, d'origines, de genres ou de générations.
40. Veillez à ce que toutes les personnes chargées du recrutement fournissent une raison spécifique et objective lorsqu'une personne n'est pas sélectionnée. Des formules telles que « l'autre candidat·e était meilleur·e » ne sont pas suffisantes, et « l'instinct / gut feeling » n'est pas un argument acceptable.
41. Étudiez avec prudence **la possibilité d'utiliser l'IA** pour sélectionner les CV qui obtiendront un entretien en supprimant les informations relatives au nom, à l'origine, au sexe et à l'âge.

## APRÈS LE RECRUTEMENT

42. Veillez à ce que toutes les personnes vues en entretien reçoivent un **retour d'information qualitatif**, de manière à obtenir des informations nuancées.
43. Investissez dans l'« **onboarding** » des candidat·e·s afin de vous assurer que chaque personne se sente à l'aise et en sécurité au travail. Si vous avez des réseaux internes ou ERGs dans votre organisation (Employee Resource

- Groups), assurez-vous de les présenter aux personnes nouvellement arrivées. Réalisez une enquête ou un appel après trois mois.
44. Organisez une **campagne annuelle** visant à promouvoir l'aide disponible pour les personnes **témoins ou victimes** de comportements inacceptables ou de discrimination au travail. Il s'agit de rendre visible l'info telle que : les noms de personnes de confiance, leurs coordonnées, le rôle d'autres ressources telles que les RH, la hiérarchie, les syndicats... Les outils de la toolbox Inclusion in Finance peuvent vous aider : [ebook | 25 conseils pour plus de diversité et d'inclusion dans le secteur financier](#)
  45. **Vérifiez toutes les étapes** du processus de recrutement afin d'identifier les risques de perdre des femmes ou des candidat.es d'une autre origine à différents stades du processus : pendant les tests, après l'entretien avec les RH ou après l'entretien avec le manager.
  46. Effectuez régulièrement quelques **contrôles anti-discriminations**, en particulier dans le cadre du processus de recrutement. Envisagez d'inclure ces contrôles dans les responsabilités du service Compliance.
  47. Évaluez l'expérience de plusieurs « groupes à risques » (comme les « moins de 30 ans », les jeunes mères ou les personnes d'origines spécifiques) : par le biais d'une **enquête** anonyme adressée à tou·tes les employé·es et/ou via de petits **focus groups** au sein desquels les personnes se sentent en sécurité pour évoquer leur expérience de ce qui va bien et moins bien.
  48. Surveillez les **départs volontaires** et conduisez des entretiens de départ (**exit interviews**), idéalement assurés par les RH, mais PAS par les HR Business Partners, et certainement pas par la direction), en particulier pour les personnes issues de groupes minoritaires et pour les femmes.

Notre **boîte à outils de Febelfin** « Inclusion in Finance » est à votre disposition et comprend 25 outils gratuits disponibles en FR / NL / EN sur les biais inconscients, une culture de travail inclusive, le leadership inclusif et les micro-agressions : : [ebook | 25 conseils pour plus de diversité et d'inclusion dans le secteur financier](#)