

# Aan het werk zonder vragen

Zonder een sollicitatiegesprek een kandidaat aannemen. Het Amerikaanse Greystone Bakery doet het. Door 'open hiring' wil het bedrijf een kans bieden aan mensen die buiten de boot vallen op de arbeidsmarkt. Een mooi staaltje sociaal ondernemen. Wat betekent dit voor HR?

**Tekst** Anneke Goudswaard

De arbeidsmarkt trekt aan en toch lukt het veel mensen niet om aan het werk te komen. Bedrijven blijven selectief in hun wervings- en selectiebeleid en besteden veel tijd om aan de voorkant maar de juiste match te realiseren. De steeds hogere functie-eisen leiden tot uitsluiting en ontmoediging van groepen werkzoekenden. Mensen die misschien wel de potentie hebben om aan het werk te gaan, maar niet de juiste diploma's, de Nederlandse taal niet goed beheersen, te oud worden bevonden of een verleden hebben waar werkgevers zich niet aan willen branden.

## Sociaal ondernemen

Toch zijn er ook werkgevers die zich bewust richten op het bieden van kansen voor deze groepen. Nederland kent een groot aantal sociaal ondernemers die hun bedrijf volledig hebben ingericht op het bieden van kansen voor specifieke groepen. Hier komt nu ook een nieuw initiatief bij, door Start Foundation overgehaald uit de Verenigde Staten. Dit is het model van Open Hiring™, zoals dat door Greyston wordt toegepast in hun bakkerij in Yonkers ([www.startfoundation.nl](http://www.startfoundation.nl)). Wat is open hiring precies? En wat betekent dit voor HR? Een consortium van lectoraten heeft – in opdracht van Start Foundation – onderzoek uitgevoerd om deze vragen te be-

antwoorden (zie alle leden van het team onderaan dit artikel).

“Open Hiring biedt kansen voor personen die vaak zijn uitgesloten van het reguliere personeelsbestand. In onze bakkerij van wereldklasse vullen we vacatures zonder kandidaten te beoordelen of vragen te stellen”, zo staat, vrij vertaald, op de site van de Amerikaanse bakkerij Greystone ([greyston.org/bakery](http://greyston.org/bakery)).

Dit citaat geeft weer waar Greyston Bakery voor staat: een succesvolle onderneming die reguliere banen biedt aan mensen die elders worden buitengesloten en dit doet zonder (voor)oordeel. Open hiring gaat uit van vertrouwen in de kracht van het individu en van liefdevolle ondersteuning vanuit de organisatie bij het individuele (loopbaan)pad. Hoe gaat het in zijn werk?

## Wachlijst

Mensen die willen werken zetten hun naam en contactgegevens op een wachlijst. De wachlijst is open en onvoorwaardelijk. Als er ruimte is in de productie worden de geïnteresseerden in volgorde van aanmelden uitgenodigd voor een oriëntatie. Tijdens deze oriëntatie wordt toegelicht wat het werk inhoudt, wat de bedrijfsfilosofie is, wat de contractuele voorwaarden zijn en welke spelregels er gelden.

De sollicitant beslist vervolgens zelf of hij of zij inderdaad aan het werk wil en kan nog dezelfde dag of de volgende dag aan de slag.

## Volgsysteem

Daarna volgt een periode van *apprenticeship*. De nieuwe medewerker wordt vanaf dag één volgens het minimumloon uitbetaald en draait direct mee met de meer ervaren medewerkers in de productie. Gedurende dit apprenticeship wordt de medewerker door teamleiders en buddy's begeleid en wordt er gewerkt aan harde en zachte vaardigheden (op tijd komen, afspraken nakomen, communicatieve vaardigheden). Er is een volgsysteem, waarover periodiek met de leidinggevende wordt gesproken, en er is een onafhankelijke vertrouwenspersoon aanwezig die ondersteuning biedt bij problemen (in de privésfeer) die het werken belemmeren.

## Voorbeeldfunctie

Bij goed functioneren wordt het apprenticeship na verloop van tijd omgezet in een regulier contract met aanvullende arbeidsvoorwaarden. Ook dan wordt de verdere ontwikkeling en het individuele loopbaanpad ondersteund. De praktijk wijst uit dat de werknemers gedurende hun periode bij Greyston sterk groeien in hun zelfvertrouwen en weer geloof krijgen in een toekomst. Voor sommigen is dat binnen de bakkerij, anderen gaan alsnog een opleiding volgen en/of stromen door naar andere organisaties.

Een belangrijke spin-off van dit model is het sneeuwbaaleffect dat dit heeft op de totale gemeenschap. Zo beschrijft een werknemer dat hij nu een rolmodel kan zijn voor zijn dochter, zijn neefjes en nichtjes en daarmee ook hun een alternatief laat zien voor een leven op straat. Nieuw aan dit model is dat er niet gedacht wordt in termen van doelgroepen. Er is geen sprake van de selectie van specifieke doelgroepen of van plaatsing via

# Open hiring gaat uit van vertrouwen in de kracht van het individu en van liefdevolle bedrijfssteuning

subsidieregelingen. Ook is er geen intermediaire rol voor UWV of Gemeente. Het model zal ook (en misschien wel juist) mensen aantrekken die niet (meer) in beeld zijn bij uitkeringsinstanties, die nu zwart werken of die als 'onbemiddelbaar' worden gezien. Nieuw is ook dat de selectie en het initiatief volledig bij de werknemer zelf ligt. Er vindt dan ook geen enkele manier van matching plaats, anders dan dat de werknemer zelf inschat of hij of zij dit werk zou willen en kunnen doen.

## Eisen HR-processen

Volledige openheid aan de voorkant betekent wel dat er aan de achterkant het een en ander geregeld moet worden. Wat vraagt dit nu van HR-processen?

Aangezien de werknemer zelf het initiatief moet nemen is bij de werving bekendheid en zichtbaarheid in de omgeving belangrijk. Een goede inbedding in de gemeenschap is een pre. Er mag geen enkele vorm van selectie aan de voorkant plaatsvinden, geen voorrang worden gegeven aan doelgroepen. Gelijkheid is een van de essentiële voorwaarden voor succes.

Nieuwe medewerkers worden vanaf dag één betaald en het doel is te komen tot een duurzame arbeidsrelatie. Dat betekent ook dat er eenvoudige taken voor instroom moeten zijn, maar ook continuïteit in werkgelegenheid (geen tijdelijke baan). De verantwoordelijkheid ligt dan wel bij de werknemer, maar de organisatie moet de werknemers ondersteunen om de plaatsing tot een succes te maken. Naast begeleiding in het werk moet er

een volgsysteem worden ontwikkeld, met heldere spelregels die bij werknemers en leidinggevendenden bekend zijn.

Open hiring gaat uit van het principe: *first place then train*. Er zal dus een ontwikkelingsgericht HRM-beleid moeten zijn, met aandacht voor harde én zachte vaardigheden. Daarbij hebben leidinggevendenden, teamcoaches en buddy's een belangrijke rol. Ook zij moeten hierop getraind en gecoacht worden. Daarnaast is het belangrijk dat er onafhankelijke ondersteuning is voor problemen in de privésfeer die de werknemers belemmeren om hun werk uit te kunnen oefenen.

## Innovatie in HR

Start Foundation start vanuit het Programma Open Hiring met meerdere pilots in Nederland, waarin met deze praktijk geëxperimenteerd kan worden. Wij volgen heel graag de ervaringen van de pilot-bedrijven en de impact hiervan op medewerker, organisatie en maatschappij. Een interessante innovatie in HR. «



**Anneke Goudswaard**

lector Nieuwe Arbeidsverhoudingen, Windesheim Flevoland en senior onderzoeker/adviseur bij TNO.

Dit artikel schreef Anneke Goudswaard namens het onderzoeksteam: Petra Oden (Hanzehogeschool), Linda Drupsteen (Windesheim Flevoland), Maarten Hogenstijn (Hogeschool van Amsterdam), Paul van der Aa (Hogeschool van Rotterdam) en Louis Polstra (Hanzehogeschool).