

Open Hiring™ in Nederland

GREYSTON

Start

Foundation®

Inhoud

1. Introductie	4
2. Open Hiring™ bij Greyston	5
3. Kernelementen van Open Hiring™	7
4. Aandachtspunten voor Open Hiring™ in Nederland	9

Colofon

Deze publieksrapportage is een verkorte en licht bewerkte versie van: L. Drupsteen, M. Hogenstijn, A. Goudswaard, P. van de Aa, P. Oden en L. Polstra (2018), Haalbaarheidsonderzoek 'Open Hiring in Nederland', Onderzoeksrapport Windesheim Flevoland.

Voor meer informatie en contact:

Ingeborg Zwolsman
Programmamanager Open Hiring™ bij Start Foundation
Ingeborg.Zwolsman@startfoundation.nl

Adres:

Start Foundation
Klokgebouw 188
5716 AB Eindhoven

Datum

17 mei 2018

© Copyright

Duplicatie of publicatie van (delen van) dit document is niet toegestaan zonder toestemming van Start Foundation.

1. Introductie

De in de VS gevestigde Greyston Bakery heeft als motto: “*We don't hire people to bake brownies, we bake brownies to hire people*”. Om dit motto waar te maken, hanteert Greyston een Open Hiring™- model, wat inhoudt dat iedereen in aanmerking komt voor een baan, ongeacht diploma's, ervaring en achtergrond. Maatschappelijk investeerder Start Foundation ziet het Open Hiring™- model als een innovatieve en kansrijke benadering om juist ook de meest kwetsbare mensen op de arbeidsmarkt aan het werk te helpen.

In deze rapportage beschrijven we Open Hiring™ zoals dat door Greyston Bakery wordt toegepast, en de overdraagbaarheid van de kernelementen hiervan naar Nederland.

2. Open Hiring™ bij Greyston

Open Hiring™ is een concept dat op dit moment wordt toegepast door Greyston Bakery in Yonkers, een stad van zo'n 200.000 inwoners vlak ten noorden van New York (VS). Het betekent aan de ene kant simpelweg dat iedereen zich aan kan melden om te komen werken: je loopt naar binnen, schrijft je naam, telefoonnummer en mailadres op een lijst, en that's it.

Aan de andere kant is het principe van Open Hiring™ zoals dat wordt toegepast bij Greyston, veel uitgebreider: zij zien het als een middel om impact te maken op de gemeenschap. Hiertoe bestaat naast de bakkerij, die opereert als commercieel bedrijf, de Greyston Foundation, een stichting van waaruit activiteiten in de gemeenschap worden ondernomen. De stichting wordt gefinancierd vanuit overheidssubsidies, private fondsen, giften en een deel van de winst van de bakkerij.

Grofweg zijn er vijf fases of stappen in het proces van Open Hiring™ (zie figuur 1):



Figuur 1: Open Hiring™-processtappen

Stap 1. Je meldt je aan

Iedereen kan bij Greyston Bakery komen werken. Wie wil werken, kan naar binnen lopen en bij de receptie zijn/haar naam op de wachtlijst zetten. Je vult op een kort formulier je naam, telefoonnummer en e-mailadres in. In de praktijk betekent dit dat juist die mensen die niet op de reguliere wijze aan een baan kunnen komen, zich aanmelden. Er zijn geen precieze cijfers beschikbaar, maar het gaat bij Greyston Bakery vaak om ex-gevangenen, voormalige drugsgebruikers en mensen zonder formele diploma's.

Stap 2. Je wordt gebeld

Als er plek is, worden de bovenste mensen van de wachtlijst gebeld met de vraag: wil je komen werken? Als iemand niet kan komen met een goede reden, dan wordt hij/zij teruggeplaatst op de wachtlijst. Als iemand niet op komt dagen zonder reden, dan wordt diegene van de lijst verwijderd. Het bellen gebeurt op volgorde van aanmelden, er is geen manier om hoger op de lijst te komen.

Stap 3. Oriëntatie

Kort nadat mensen gebeld zijn, is er een introductie. Bij de introductie worden de mensen welkom geheten, en de filosofie, het werk en de regels worden uitgelegd. Na deze introductie kan men kiezen om inderdaad te gaan werken.

Stap 4. Apprenticeship

Startende nieuwe werknemers staan bekend als 'apprentices'. Meteen vanaf het begin van hun apprenticeship lopen de nieuwe medewerkers mee met ervarener medewerkers, draaien ze mee in de productie én krijgen zij loon (wekelijks) uitbetaald. De nieuwe medewerkers beginnen met eenvoudige klusjes en als ze die goed beheersen, krijgen ze meer verantwoordelijke taken toebedeeld. Een apprenticeship duurt zes tot negen maanden, afhankelijk van de snelheid waarmee het werk wordt opgepikt, en het gedrag van de apprentice.

Tweewekelijks zijn er evaluaties van de voortgang van het apprenticeship. Om de werkzaamheden te evalueren, vullen de apprentice en de supervisor samen een formulier in. Hierin komen zowel de voor het werk benodigde vaardigheden als andere elementen, zoals houding en aanwezigheid, aan de orde. Gedurende deze hele periode krijgen de apprentices het minimumloon betaald. Iedereen werkt in principe fulltime.

Stap 5. Voltijds medewerker

Na 26 'perfecte weken' slaagt men voor het apprenticeship. Dit betekent dat iemand alle vaardigheden voldoende beheerst, zowel rond het werk als de sociale en werknemersvaardigheden. Na het slagen wordt de apprentice voltijds medewerker en krijgt hij een wat hoger loon dan het eerdere minimumloon.

Onafhankelijke ondersteuning

Voor medewerkers die via Open Hiring™ werken, is er ondersteuning door een sociaal werker beschikbaar. Deze ondersteuning wordt al aangeboden zodra mensen hun naam op de wachtlijst zetten, en geldt voor iedereen in het bedrijf. De sociaal werker inventariseert problemen, helpt zelf waar hij of zij kan en verwijst anders door naar andere hulpverleners in de gemeenschap.

3. Kernelementen van Open Hiring™

De voorgaande paragraaf beschrijft het Open Hiring™-model, zoals dat door Greyston in Amerika wordt toegepast. Hoe Open Hiring™ in Nederland praktisch kan worden toegepast, ligt nog niet helemaal vast. Wel zullen ten minste de volgende tien kernelementen erin terug moeten komen:

1. **Openheid en onvoorwaardelijkheid.** Iedereen kan komen werken. Wie wil werken, kan bij het bedrijf naar binnen lopen en zijn/haar naam op de wachtlijst zetten. De mensen op de wachtlijst worden op volgorde en zonder verdere vragen gebeld.
2. **Hoop en zekerheid.** Aanmelden bij het bedrijf biedt een kans om een vast regulier inkomen te verwerven en daarmee hoop op een betere toekomst. Het bedrijf zet zich in om duurzame werkgelegenheid te bieden.
3. **Meteen (betaald) meedraaien.** Nieuwe mensen worden gebeld als er plek vrijkomt door hogere productie en/of uitval en doorstroom bij de vorige groepen. Vanaf het begin van hun leertraject lopen de nieuwe medewerkers mee in de productie én krijgen zij (wekelijks) loon.
4. **Flexibiliteit én werkzekerheid.** Iedereen krijgt een contract met de intentie om een duurzame arbeidsrelatie aan te gaan. Het contract kan worden beëindigd (niet verlengd) als de werknemer onvoldoende functioneert, en daarmee ligt de verantwoordelijkheid voor het beëindigen van het contract ook bij de werknemer. Er is sprake van stapsgewijze verbetering in de (secundaire) arbeidsvoorwaarden.
5. **Gelijkheid en duidelijke regels.** Iedereen krijgt een gelijke beloning bij de start, ongeacht achtergrond en opleiding. Verder is er een volgsysteem, waarmee het functioneren en de ontwikkeling van mensen bij worden gehouden. Bij goed functioneren, kan men bijvoorbeeld een financiële bonus krijgen. Het volgsysteem kan ook gebruikt worden om het gesprek aan te gaan met werknemers bij onvoldoende functioneren. De regels zijn voor iedereen duidelijk en gelijk.
6. **Individuele aandacht en begeleiding op het werk.** In de fase van het leertraject werkt men onder begeleiding aan de 'harde' vaardigheden rond de taken die bij de functie horen, en aan de 'zachte' sociale en werknemersvaardigheden, zoals leren communiceren en wegnemen van cultuurverschillen. Deze begeleiding vindt 'on the job' plaats door een mengeling van teammanagers, buddy's en trainers.
7. **Onafhankelijke ondersteuning.** Voor de medewerkers is laagdrempelige ondersteuning door een onafhankelijk sociaal werker beschikbaar. Vanaf de eerste dag kunnen werknemers steun

vinden voor persoonlijke omstandigheden en kunnen belemmeringen om te werken, worden aangepakt. Maar ook later blijft deze ondersteuning bestaan.

8. **Ontwikkelpad.** Iedereen kiest zijn eigen pad in het leven. Het bedrijf kan helpen bij het vinden van een pad, maar de werknemer maakt uiteindelijk de eigen keuze. Dat werkt door in de benadering van doorstroom en uitstroom. Het bedrijf biedt de mogelijkheid om door te stromen naar andere functies binnen het bedrijf, maar ook naar functies elders in de gemeenschap.
9. **Gedeelde filosofie en familiegevoel.** De medewerkers van het bedrijf delen de waarden waar het bedrijf voor staat, voelen zich daar persoonlijk mee verbonden en omschrijven het bedrijf als familie.
10. **Verbinding met gemeenschap.** Het bedrijf wil door Open Hiring™ de gemeenschap helpen floreren. Op basis van behoeften in de gemeenschap wordt een ondersteuningsaanbod van diensten en programma's gecreëerd, die een integraal onderdeel van de bedrijfsfilosofie vormen.

4. Aandachtspunten voor Open Hiring™ in Nederland

De meeste elementen van het Open Hiring™-concept kunnen direct in Nederland worden toegepast. Op enkele punten (4, 5, 7 en 10) is wel enige aanpassing nodig. Om te ontdekken hoe dit het beste kan, gaat Start Foundation vanaf 2018 experimenten met bedrijven opstarten.

1. Openheid en onvoorwaardelijkheid

Essentie: Kern van het Open Hiring™-concept is dat er geen selectie vooraf wordt gemaakt. Iedereen die zich aanmeldt, heeft zicht op een baan.

Aandachtspunten bij toepassing in Nederland:

- a. Initiatief ligt bij de werknemer. De werknemer meldt zich zelf aan op de wachtlijst. Motivatie van de werknemer om te werken, is een belangrijke succesfactor.
- b. Geen VOG. Het principe van Open Hiring™ betekent dat de werknemers niet om een Verklaring Omtrent Gedrag (VOG) gevraagd kan worden. Dit kan beperkingen opleveren qua typen werkzaamheden die via Open Hiring™ uitgevoerd kunnen worden.
- c. Vasthouden aan volgorde van aanmelding, geen shortcut mogelijk.
- d. Opstarttijd nodig. In de opstartfase is het belangrijk om naamsbekendheid te creëren, zodat mensen de wachtlijst weten te vinden.

2. Hoop en zekerheid

Essentie: Aanmelden via Open Hiring™ biedt zekerheid op een kans om een vast regulier inkomen te verwerven en daarmee hoop op een betere toekomst. Het bedrijf heeft de intentie tot het aangaan van een duurzame arbeidsrelatie, en begeleidt bij het individuele (loopbaan)pad.

Aandachtspunten bij toepassing in Nederland:

- a. Voldoende continuïteit in werkgelegenheid vanuit bedrijfsvoering. Bijvoorbeeld geen seizoenswerk zonder perspectief op een jaarrond inkomen.
- b. Aantrekkelijkheid van het werk voor de doelgroep.

3. Meteen (betaald) meedraaien

Essentie: Vanaf dag 1 zijn mensen aan het werk en krijgen ze loon uitbetaald. De plaatsing van nieuwe mensen is afhankelijk van de vraag vanuit de productie door hogere productie en door uitval en doorstroom bij de vorige groepen.

Aandachtspunten bij toepassing in Nederland:

- a. Eenvoudige taken voor instroom. Om meteen (in zekere mate) productief te kunnen zijn, is het vereist dat voor het werk geen voorkennis of vooropleiding nodig is en dat de taken al werkend aan te leren zijn. Het werk moet zich lenen voor snelle inzetbaarheid, met een korte inleertijd en de mogelijkheid gedurende het leertraject in stapjes breder inzetbaar te worden op meer werkplekken.
- b. Voldoende arbeidstijd om financieel rond te komen. Om enerzijds mensen een fatsoenlijk inkomen te kunnen bieden en anderzijds de periode en intensiteit van training efficiënt te maken, is het noodzakelijk dat mensen voldoende uren werken.
- c. Wekelijkse uitbetaling.
- d. Mogelijkheden voor doorstroom. De instroom van nieuwe mensen is afhankelijk van productie en doorstroom/uitstroom, en dat betekent dat er ook periodes kunnen zijn waarin maar weinig plek is voor nieuwe mensen.
- e. Aanpassing van het businessmodel en instroommodel aan gelijkheidsbeginsel. Vanuit het gelijkheidsbeginsel van Open Hiring™ is het belangrijk dat iedereen op de werkvloer gelijk behandeld wordt, of zich gelijk behandeld voelt.

4. Flexibiliteit én werkzekerheid

Essentie: Het bedrijf streeft een duurzame arbeidsrelatie na. Tegelijkertijd moet de mogelijkheid bestaan om afscheid te nemen wanneer een medewerker niet functioneert. Het bedrijf draagt zorg voor langdurige werkgelegenheid en de werknemer is verantwoordelijk voor het naleven van de afspraken over gedrag.

Aandachtspunten bij toepassing in Nederland:

- a. Contractvorm waarin flexibiliteit en zekerheid worden gecombineerd: denk aan een proeftijd, een opstap via een uitzendcontract of een tijdelijk contract. De intentie tot het aangaan van een duurzame arbeidsrelatie moet daarbij wel overeind blijven.
- b. Doorgroei naar betere (secundaire) arbeidsvoorwaarden.
- c. Inkomenszekerheid. Mensen die vanuit een uitkerings situatie gaan werken, verliezen vaak hun uitkeringsrechten. Ze moeten terug kunnen keren naar hun uitkering als het niet lukt.

5. Gelijkheid en duidelijke regels

Essentie: Iedereen krijgt een gelijke beloning bij de start, ongeacht achtergrond en opleiding. Verder is er een volgsysteem, waarmee het functioneren en de ontwikkeling van mensen bij worden gehouden.

Aandachtspunten bij toepassing in Nederland:

- a. Volgstelsysteem, dat duidelijk is over wat van medewerkers verwacht wordt. Het volgstelsysteem kan worden gebruikt voor het belonen van positief gedrag en/of om het gesprek aan te gaan met werknemers bij onvoldoende functioneren. De duidelijkheid zorgt ervoor dat de werkgever het gesprek met de medewerker aan kan gaan over het wegnemen van belemmeringen om te kunnen werken.
- b. Beloning als onderdeel van ontwikkeling.

6. Individuele aandacht en begeleiding op het werk

Essentie: in het leertraject werkt men onder begeleiding aan de 'harde' vaardigheden rond het werkproces en aan de 'zachte' sociale en werknemersvaardigheden, zoals leren communiceren en wegnemen van cultuurverschillen.

Aandachtspunten bij toepassing in Nederland:

- a. Individuele begeleiding op de werkplek. Een belangrijk deel van de begeleiding vindt op de werkplek plaats. Bij bedrijven die met Open Hiring™ willen werken, maar die geen ervaring met de doelgroep hebben, betekent dit een andere manier van leidinggeven en aansturen.
- b. Gebruik van extern netwerk bij begeleiding van werknemers.
- c. Begeleiding van leidinggevend personeel bij de opstart.

7. Onafhankelijke ondersteuning

Essentie: voor alle werknemers is laagdrempelige ondersteuning door bijvoorbeeld een sociaal werker beschikbaar.

Aandachtspunten bij toepassing in Nederland:

- a. Onafhankelijke vertrouwenspersoon. Ook in Nederland is het – in het kader van privacy – van belang dat er een onafhankelijke vertrouwenspersoon (of casemanager) aanwezig is, bij wie de werknemer terecht kan met problemen op het werk of in de privésfeer.
- b. Toegang tot hulpverlening indien nodig. Het kan daarbij gaan om uiteenlopende vraagstukken. Denk aan: verslaving, mishandeling, huisvesting, schulden. Dit zijn vraagstukken die de werkplek overstijgen, en hoewel een werkgever hierin kan faciliteren, is het zowel voor de werknemer als voor de bedrijfsvoering van belang dat dit extern opgevangen wordt. In de Nederlandse context is samenwerking met wijkteams, sociale dienst en andere relevante partijen in de regio van het bedrijf van belang.
- c. Schaalgrootte. Laagdrempelige en regelmatige toegang tot een sociaal werker is van belang voor de werknemers. De regelmaat van de aanwezigheid van een sociaal werker zal afhangen van de schaalgrootte van het bedrijf. Hierin moet een balans gevonden worden.

8. Ontwikkelpad

Essentie: Iedereen kiest zijn eigen pad in het leven. De werkgever kan helpen bij het vinden van een pad, maar de werknemer maakt uiteindelijk een eigen keuze. Dat betekent dat voor de één doorstroom naar andere functies binnen het bedrijf een perspectief is, en voor de ander uitstroom naar een nieuwe baan in de gemeenschap of het alsnog oppakken of afronden van een opleiding. De werkgever biedt daarbij ondersteuning en individuele trajecten binnen en buiten het bedrijf op basis van talenten en niet op basis van beperkingen/belemmeringen.

Aandachtspunten bij toepassing in Nederland:

- a. Netwerkvorming voor doorstroom. Opbouwen van een goed netwerk met werkgevers waar de mensen naar door kunnen stromen.
- b. Scholingsmogelijkheden en financiering hiervan.
- c. Mogelijkheden tot certificering bij afronding van het leertraject.
- d. Ontwikkeling als incentive. Ontwikkeling van de medewerkers kan een prikkel vormen om te werken (zelfs als dit geen grote inkomensvoortgang biedt ten opzichte van een uitkering).

9. Gedeelde filosofie en familiegevoel (bedrijfscultuur)

Essentie: Medewerkers delen de waarden waar het bedrijf voor staat, voelen zich daar persoonlijk mee verbonden en omschrijven het bedrijf als familie. Open communicatie en een onbevooroordeelde benadering zijn belangrijke elementen hierin.

Aandachtspunten bij toepassing in Nederland:

- a. Bedrijfscultuur die aansluit bij bedrijf en doelgroep. De sociale kant van werk is voor veel mensen belangrijk als prikkel om te werken. Als werk een plek is waar men graag naartoe gaat en waar een goede sfeer heerst, weegt eventueel beperkte inkomensvoortgang minder.
- b. Tijd om op te bouwen. Een open bedrijfscultuur is niet iets wat je van de ene op de andere dag neerzet of verandert. Dit heeft tijd nodig om te groeien en is sterk afhankelijk van leiderschap.

10. Verbinding met gemeenschap

Essentie: Door Open Hiring™ kan het bedrijf de gemeenschap helpen floreren. De verbinding met de gemeenschap is iets wat tijd nodig heeft en moet groeien en waarbij op termijn duidelijk zal worden welke behoeften er zijn.

Aandachtspunten bij toepassing in Nederland:

- a. Afstemmen op lokale gemeenschap, waar het bedrijf zich bevindt.
- b. Tijd en rolmodellen om op te bouwen. Inbedding in de gemeenschap heeft tijd nodig. De lokale binding moet groeien en kan versneld worden wanneer er rolmodellen zijn die binding hebben met de gemeenschap, zichtbaar zijn en een voorbeeldfunctie willen vervullen.