

De andere kant van de open deur

Procesevaluatie Open Hiring®

Start
Foundation®
maakt er werk van

Inhoud

1. Inleiding	4
1.1. Wat is Open Hiring?	4
1.2. Rol Start Foundation	4
1.3. Procesevaluatie	5
1.4. Leeswijzer	6
2. De pilotbedrijven	7
2.1. De pilotbedrijven	7
2.2. Motieven	8
3. Bereikregistratie	10
4. Spelregels Open Hiring	14
4.1. Open deur	14
4.2. Geen vragen stellen	16
4.3. Volgorde van de wachtlijst aanhouden	19
4.4. Open armen	23
4.5. Duurzame arbeidsrelatie bieden	25
4.6. Gelijke beoordeling en behandeling	30
4.7. Life coaching	32
4.8. Ontwikkelperspectief	40
5. Terugblik en vooruitblik	43
5.1. Terugblik	43
5.2. Vooruitblik	47
6. Samenvattende conclusies	49
6.1. Inleiding	49
6.2. Bevindingen bereikregistratie	50
6.3. Wordt Open Hiring uitgevoerd zoals beoogd?	50
6.4. Hoe wordt het werken met de methodiek Open Hiring ervaren?	52
6.5. Wat zijn knelpunten of aandachtspunten bij Open Hiring?	53
6.6. Wat zijn randvoorwaarden voor een succesvolle uitvoering?	54

Colofon

Onderzoekers

Fabian Dekker
Lisa Jansen
Aukje Smit

Auteur

Aukje Smit

Met medewerking van de pilotbedrijven

MamaLoes
Chain Logistics B.V.
ECCO Leather B.V.
De Koekfabriek
Kleywegen B.V.

Voor meer informatie en contact:

Start Foundation
Ingeborg Zwolsman, Programmamanager Open Hiring®
openhiring@startfoundation.nl

Datum

20 oktober 2020

© Copyright

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

1. Inleiding

Dit rapport bevat een procesevaluatie van de toepassing van Open Hiring bij vijf bedrijven in Nederland. De bedrijven hebben in de vorm van een pilot ervaring opgedaan met Open Hiring. De procesevaluatie is uitgevoerd door Start Foundation in samenwerking met onafhankelijk onderzoeker Aukje Smit. Aan de hand van de bevindingen zal Start Foundation de Nederlandse variant van Open Hiring verder ontwikkelen en versterken.

1.1. Wat is Open Hiring?

Open Hiring houdt in dat je, als je wilt werken, gewoon aan de slag gaat. Zonder sollicitatiegesprek, cv of bemoeienis van de overheid. Iedereen is welkom, ongeacht wat je in het verleden hebt gedaan, je opleiding of ervaring. Daardoor krijgen de gebruikelijke vooroordelen en twijfels geen ruimte. Het enige wat telt, is de wil om te werken. Belangrijke principes zijn 'geen oordeel, vertrouwen en samen groeien'.

Open Hiring wordt al 35 jaar gerealiseerd in Yonkers, een voorstad van New York waar veel armoede heerst en criminaliteit aan de orde van de dag is. In 1982 richtte Bernie Glassman vanuit boeddhistische principes Greyston Bakery op. Hij wilde armoede bestrijden door werk te creëren voor mensen die het moeilijkst aan een baan komen. Het principe dat hij bedacht, was simpel: als je wilt werken, kom dan naar de bakkerij om je naam op een lijst te zetten. Als er een plek vrijkomt en je bent aan de beurt, dan wordt je gebeld en ga je aan de slag. Ook in Nederland is de inspirerende slogan van Greyston inmiddels bij veel mensen bekend: *"We don't hire to bake brownies. We bake brownies to hire people."*

1.2. Rol Start Foundation

Start Foundation zoekt steeds naar nieuwe mogelijkheden om mensen aan het werk te krijgen en te houden. Open Hiring is zo'n nieuwe mogelijkheid. Daarom heeft Start Foundation met Greyston het programma Open Hiring in Nederland geïntroduceerd (www.openhiring.nl). Op basis van een haalbaarheidsonderzoek en in samenwerking met de pilotbedrijven is gaandeweg een kader ontwikkeld waarbinnen werkgevers hun eigen Open Hiring-proces kunnen inrichten.

Spelregels Open Hiring¹

1. Open deur. Iedereen is welkom om zich in te schrijven, zonder voorwaarden.
2. Geen vragen stellen als mensen zich aanmelden, dus ook niet uit interesse.
3. Open armen. Het hele bedrijf is zonder oordelen en ontvangt de nieuwe werknemer met open armen.
4. Volgorde van de wachtlijst aanhouden. Wie het eerst komt het eerst maalt.
5. Duurzame arbeidsrelatie bieden. De werkgever biedt de werknemer bij goed functioneren perspectief op een vast dienstverband.
6. Gelijke beoordeling en behandeling. De werknemer krijgt dezelfde beoordeling en behandeling als ieder ander en heeft dezelfde rechten en plichten.
7. Life coaching. De werkgever biedt onafhankelijke Life coaching voor dilemma's die tussen het werk en de werknemer in staan.
8. Ontwikkelperspectief. De werkgever biedt ondersteuning bij de ontwikkeling van de medewerker en mogelijkheden om door te stromen.

¹ Uit: 'Principes en spelregels Open Hiring' (Start Foundation)

Start Foundation heeft ten behoeve van het programma Open Hiring alle beschikbare kennis gedeeld en de deelnemende bedrijven advies en ondersteuning geboden. Daarbij kan gedacht worden aan:

- Voorbereidende gesprekken.
- Externe communicatie over de vacature en Open Hiring (via posters en Facebook).
- Tips voor het inrichten en afhandelen van de wachtlijst, de informatiebijeenkomst en het introductietraject.
- Financiering van een Life coach (vier uur in de week).
- Bijdrage leveren aan informatiebijeenkomsten voor werkzoekenden en/of het zittende personeel.
- Meedenken en adviseren bij vragen of knelpunten gedurende de pilot.

1.3. Procesevaluatie

De vraag is hoe bedrijven het proces van Open Hiring inrichten en of het ontwikkelde kader daarbij werkbaar is. Daarom is bij de eerste vijf bedrijven een procesevaluatie uitgevoerd. De procesevaluatie moest antwoord geven op twee onderzoeksvragen:

1. Wordt de methodiek Open Hiring door de deelnemende pilotorganisaties uitgevoerd zoals beoogd? Waarom wel/niet?
2. Hoe wordt het werken met de methodiek Open Hiring door de deelnemende pilotorganisaties ervaren? Welke knelpunten doen zich hierbij voor en wat zijn randvoorwaarden voor een succesvolle uitvoering?

Bereikregistratie

De eerste vijf pilotbedrijven ontvingen van Start Foundation een Excelbestand met een aantal tabbladen². Hiervoor was gekozen omdat het om een beperkt aantal bedrijven ging. Via het Excelbestand konden de bedrijven een aantal zaken bijhouden: de aan- en afmeldingen voor de wachtlijst, instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers, achtergrondkenmerken van personen, evenals de redenen van afmelding of uitval. De bedrijven moesten elke maand dit werkblad bijwerken en aan Start Foundation mailen. Bij de start van het tweede pilotbedrijf is tevens gevraagd om mensen na te bellen, die bij uitnodiging afzien van de baanopening.³ Al snel werd deze taak overgenomen door de Life coach.

Het ontvangen van de maandelijkse gegevens voor de bereikregistratie verliep niet altijd makkelijk. Deels lijkt dit te verklaren door de vorm (Excel), deels door een tekort aan capaciteit bij de bedrijven. De ontvangen informatie was regelmatig onduidelijk en we moesten vaak nabellen of mailen voor aanvullende informatie.

Procesevaluatie

De procesevaluatie zou uitgevoerd worden aan de hand van:

- Interviews. Diepte-interviews met Life coach, HR-functionaris en directie van de pilotorganisaties (afwisselend face-to-face en telefonisch en op meerdere tijdstippen).
- Logboeken. De betrokken projectleiders van Start Foundation en de Life coaches houden een logboek bij. Daarin staan aantekeningen over de gemaakte afspraken, ervaringen, observaties en activiteiten.
- Focusgroepbijeenkomsten. Twee intervisiemiddagen (najaar 2019 en voorjaar 2020) met vertegenwoordigers van de pilotorganisaties om resultaten te bespreken, kennis te delen en randvoorwaarden voor Open Hiring in Nederland uit te denken.

² De latere pilotbedrijven ontvingen elke maand een e-mail van Start Foundation met een link naar de website openhiring.nl. Daar komen ze terecht bij een korte vragenlijst.

³ Vanwege de AVG-wetgeving mogen contactgegevens niet met externen worden gedeeld, waardoor de onderzoekers van Start Foundation dit niet konden doen.

Deels om praktische redenen (onder andere de Coronacrisis en beschikbaarheid van bedrijven), maar ook omdat er verzadiging optrad, is de beoogde aanpak niet volledig uitgevoerd. Concreet betekent dit dat de procesevaluatie niet bij tien maar bij vijf bedrijven is uitgevoerd, dat de intervisiebijeenkomsten zijn komen te vervallen en dat er tussentijds wat minder interviews zijn uitgevoerd dan vooraf beoogd. In plaats daarvan hebben we in mei 2020 met alle werkgevers (directie en/of HR) en Life coaches een uitgebreid telefonisch interview afgenomen om de pilot te evalueren en zo nodig ontbrekende informatie te verzamelen. Deze afsluitende interviews waren gebaseerd op het ontwikkelde kader met spelregels. In totaal zijn bij de vijf bedrijven 30 interviews uitgevoerd, waaronder 13 afsluitende interviews.

Afbakening van het onderzoek

- Dit onderzoek brengt het perspectief en de ervaringen van werkgevers en Life coaches in kaart. Vanuit werkgeverszijde is echter alleen gesproken met de directie en/of HR. Het perspectief en de ervaringen van de leidinggevenden en het zittend personeel zijn niet meegenomen. Het zittend personeel is wel meegenomen in het onderzoek van de Vrije Universiteit naar de impact van Open Hiring onder medewerkers (Bishesar, Bosselaar en Oostburg, juni 2020).
- Voor de zuiverheid (perspectief werkgevers en Life coaches) hebben we het logboek van de projectleiders van Start Foundation alleen gebruikt om na te gaan of er sprake is van nieuwe of tegenstrijdige informatie.
- In de lopende tekst staan geen namen van bedrijven en respondenten. Dit omdat het soms vertrouwelijke informatie betreft en hier (nog) geen toestemming voor is gegeven. Bij de beschrijving van de pilotbedrijven (kaders hoofdstuk 2) en de bereikregistratie worden wel namen van de bedrijven genoemd.
- Het is ons opgevallen dat respondenten uit eenzelfde bedrijf soms tegenstrijdige informatie geven over de gang van zaken. We baseren ons in dat geval vooral op informatie van uitvoerenden (HR, Life coach) in de veronderstelling dat zij beter op de hoogte zijn dan directeuren die waarschijnlijk wat meer op afstand staan. Daar waar de informatie tegenstrijdig of onduidelijk was, hebben we dat in een voetnoot vermeld.
- Het onderzoek is kwalitatief van aard en de onderzochte bedrijven zijn niet representatief voor het MKB. Wij kunnen op basis van dit onderzoek dan ook geen harde uitspraken doen over de toepassing en randvoorwaarden bij Open Hiring in het MKB. Wel denken we dat de bevindingen veel aanknopingspunten bieden voor een verdere uitrol van Open Hiring en het aanscherpen of verduidelijken van de spelregels.

1.4. Leeswijzer

In hoofdstuk 2 gaan we in op de vijf pilotbedrijven. Wat zijn het voor bedrijven en wat zijn hun motieven om Open Hiring in te voeren? Hoofdstuk 3 betreft de bereikregistratie. In hoofdstuk 4 worden de acht spelregels uit het kader beschreven, evenals de manier waarop de werkgevers en Life coaches ermee omgaan. Hoofdstuk 5 is een terugblik en vooruitblik. Hoe hebben de werkgevers Open Hiring ervaren en willen ze ermee door? In hoofdstuk 6 tot slot geven we antwoord op de onderzoeksvragen.

2. De pilotbedrijven

In dit hoofdstuk maken we kennis met de vijf eerste pilotbedrijven in het programma Open Hiring. Wat zijn het voor bedrijven? Wat voor vacatures stellen ze beschikbaar? Wat zijn hun motieven om deel te nemen?

2.1. De pilotbedrijven

Wat opvalt is dat alle bedrijven al ervaring hebben met de inzet van kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt. Drie bedrijven hebben dit ook opgenomen in de missie en twee bedrijven zijn aangesloten bij Social Enterprise NL. Het betreft allemaal MKB bedrijven met een personeelsbestand dat varieert van 40 – 210 medewerkers. De vacatures die voor Open Hiring beschikbaar worden gesteld, betreft ongeschoold werk. Er worden alleen fysieke eisen gesteld. Onderstaand kader geeft een overzicht van de vijf pilotbedrijven.

Pilotbedrijven

MamaLoes is in 2009 opgericht en verkoopt nieuwe en tweedehands babyspullen. Naast een webshop heeft MamaLoes vijf fysieke winkels verspreid over het land. Er werken zo'n 130 medewerkers. Het bedrijf werkt vanuit de visie dat iedereen moet kunnen beschikken over babyspullen en dat iedereen een plek moet krijgen op de arbeidsmarkt. Op 25 maart 2019 is de wachtlijst voor Open Hiring geopend. Er zijn bij aanvang van de pilot 80 uren beschikbaar gesteld voor de functie van logistiek medewerker in het magazijn van de (hoofd)vestiging in Goirle. Minimale eisen: 10 kilo kunnen tillen en 4 uur kunnen staan.

Chain Logistics is opgericht in 2000. Er werken zo'n 75 medewerkers, verdeeld over vestigingen in Nijmegen en Uden. Chain Logistics is actief in de sector transport en logistiek en biedt ook logistieke werkzaamheden en assemblage. Het bedrijf is aangesloten bij Social Enterprise NL en zet zich in om mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie een plek te bieden. De wachtlijst voor Open Hiring is in mei 2019 geopend. Chain Logistics heeft 40 uur beschikbaar gesteld voor functie van assemblagemedewerker. Minimale eisen: 10 kilo kunnen tillen en 4 uur kunnen staan.

ECCO Leather is een leerlooierij in Dongen en maakt deel uit van het internationale bedrijf ECCO Sko A/S. Vanaf 2001 is ECCO Leather in Dongen gevestigd. Er werken circa 270 mensen in loondienst en 40 uitzendkrachten. Het bedrijf werkt ook samen met WSP Werkhart om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans te bieden. De wachtlijst is in september 2019 geopend. De vacature die via Open Hiring wordt opengesteld is die van productiemedewerker leerlooierij. Bij aanvang is 3 fte (120 uur) beschikbaar gesteld, waarbij elke fte door de aard van het werk door één dan wel twee mensen kan worden ingevuld. Minimale eisen: 15 kilo kunnen tillen en 8 uur kunnen staan.

Kleywegen BV is opgericht in 1998 en actief als aannemer in de grond-, water en wegenbouw. Kleywegen BV is één van de acht bedrijven die deel uitmaken van de Kleywegen Groep. Ook het werkgelegenheidsinitiatief Cor Werkt Beter maakt hier deel van uit. Hier werken mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt via bijvoorbeeld leerwerktrajecten, stageplaatsen en dagbesteding. Bij Kleywegen BV werken meer dan 40 mensen. De wachtlijst is in september 2019 geopend en er is 40 uur beschikbaar gesteld voor de functie van algemeen medewerker. Minimale eisen: 10 kilo kunnen tillen en 6 uur kunnen staan.

De Koekfabriek is een bakkerij en horecagelegenheid gestart in 2013. De oprichters hebben als primaire doel werkplekken bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, waarbij zij inmiddels doorgroeien naar reguliere werkgever. De Koekfabriek heeft zes verschillende locaties in Nederland. Er werken in totaal zo'n 30 mensen in loondienst en 80 tot 100 'zorgkandidaten'. De Koekfabriek werkt samen met organisaties die de begeleiding van de werknemers op de werkvloer verzorgen. Het bedrijf is aangesloten bij Social Enterprise NL. Voor Open Hiring is 40 uur beschikbaar gesteld voor de functie van productiemedewerker. Minimale eisen: 10 kilo tillen en 4 uur kunnen staan.

2.2. Motieven

De werkgevers hebben verschillende motieven om deel te nemen aan het programma Open Hiring. Sociale motieven worden het meest genoemd, daarna Open Hiring een extra wervingskanaal en één bedrijf noemt de profilering als sociale werkgever ook als een motief. We lichten de motieven hieronder toe.

Sociale motieven

Vier van de vijf werkgevers geven aan dat ze vanuit sociale motieven deelnemen aan het programma Open Hiring. Voor drie van hen is dit naar eigen zeggen het enige of belangrijkste motief. Deze werkgevers nemen al langer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan, ze waren al bekend met Start Foundation en soms ook met Open Hiring. Ze vinden Open Hiring een interessant concept dat aansluit bij waar hun bedrijf voor staat. Daarom werken ze graag mee aan het verkennen van de mogelijkheden in Nederland. Eén van hen stelt dat ze zelf Open Hiring al praktiseerde en daarbij soms tegen muren opliep, zoals medewerking van de overheid. De hoop is dat met Start Foundation erbij oplossingen dichterbij komen.

Het past bij ons. Kijk als je je presenteert als een sociaal bedrijf, ja dan is dit natuurlijk een hele nieuwe mooie vorm. Wij vinden ook als bedrijf dat wij innoverend bezig moeten zijn. Dus alles waar je je nek voor moet uitsteken, ja dat past bij ons.

Behoeftte aan een extra wervingskanaal

Voor twee werkgevers zijn problemen in de personeelsvoorziening ook een belangrijke of de belangrijkste reden om deel te nemen. Ze hopen dat Open Hiring een extra wervingskanaal kan worden. Aangezien deze bedrijven in meer of mindere mate al ervaring hebben met medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt is de stap naar Open Hiring niet zo groot.

Wij zijn een technisch bedrijf en hebben eigenlijk altijd een tekort aan vaklui. Daardoor hebben wij al de policy dat we alle poorten openzetten om mensen bij ons te laten komen en doen we zelf een heleboel aan educatie en begeleiding. Dit is één van de poorten die we ook konden openzetten.

Meer bekendheid als sociale werkgever

Eén werkgever deed ook mee om meer publiciteit te krijgen als sociaal-innovatief bedrijf. De pilot viel samen met het project 'Extern profileren' dat een paar maanden eerder op de agenda was gezet.

Waren er twijfels over wel/niet deelnemen?

Hoewel de werkgevers graag meedoen is er voorafgaand aan de pilot ook gesproken over verwachtingen en/of mogelijke risico's. Sommigen vonden het spannend omdat ze niet wisten wat er op hen af zou komen. Succes was immers niet gegarandeerd. Anderen hadden de nodige ervaring met ongemotiveerde kandidaten vanuit de gemeente en/of werknemers die zich al snel ziekmelden zodra ze een arbeidscontract hebben. Eén werkgever vond het lastig dat hij bij Open Hiring geen Verklaring Omtrent Gedrag (VOG) kon vragen. Bij dit specifieke bedrijf zouden de nieuwe medewerkers namelijk geplaatst worden op een afdeling met 'zorgkandidaten' met een verstandelijke beperking.

In alle gevallen werd geconcludeerd dat de risico's aanvaardbaar waren of niet anders dan gebruikelijk. Bij één werkgever gaf de ondersteuning van Start Foundation, inclusief de betaalde Life coach de doorslag om mee te doen.

Het grootste risico waar wij de afgelopen 10 jaar tegenaan zijn gelopen, is dat mensen binnenkomen en willen profiteren. Dus die willen een paar weken werken en dan loopt het contract en dan willen ze gewoon de rest van het contract doorbetaald worden en niet werken.

Ja kijk, je weet natuurlijk niet wat je in huis haalt. Wij werken veel voor gemeenten en UWV, en als dan kijkt wat er op je pad komt. Ja dat zijn toch vaak mensen waar je niet al te veel energie in wilt steken, omdat ze zelf niet willen.

Belangrijkste bevindingen

- Drie van de vijf bedrijven hebben een duidelijk sociaal profiel. Ook de andere twee bedrijven hebben ervaring met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- De werkgevers hebben uiteenlopende motieven om met Open Hiring aan de slag te gaan. De voornaamste redenen zijn sociale motieven en Open Hiring als extra wervingskanaal.
- De werkgevers stellen voor vacatures beschikbaar waarbij alleen minimale fysieke eisen worden gesteld (kunnen staan, kunnen tillen).
- Twijfels over deelname aan de pilot hebben te maken met onzekerheid over wat voor personen je met Open Hiring in huis haalt. Ook bedrijven met een 'sociaal profiel' lopen wat dat betreft liever geen risico.

3. Bereikregistratie

Bij alle bedrijven zijn gegevens opgevraagd over de aan- en afmeldingen voor de wachtlijst, instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers. Daarnaast zijn een aantal achtergrondkenmerken van de personen die niet meer op de wachtlijst staan geregistreerd. Waar mogelijk zijn de redenen van afmelding dan wel uitval uit het arbeidsproces genoteerd.⁴ Onderstaande tabellen geven een overzicht van de bevindingen bij de eerste vijf bedrijven medio 2020. De gegevens zijn waar nodig ook geïntegreerd in de volgende hoofdstukken.

Kerninformatie pilotbedrijven

De tabel met kerninformatie laat een aantal verschillen zien tussen de pilotbedrijven. Zo zijn de bedrijven niet op hetzelfde moment gestart met Open Hiring, het type contract en de duur lopen uiteen, evenals de uren die beschikbaar zijn gesteld. Twee bedrijven bieden vanaf de zomer van 2019 ook flexplekken aan mensen van de wachtlijst. Een flexplek is een nulurencontract zonder vaste uren en zonder de toezegging van een vast dienstverband op termijn. In paragraaf 4.5 gaan we hier nader op in.

Kerninformatie	
Opening wachtlijst	Tussen 25 maart 2019 en 4 september 2019
Type functies	Logistiek medewerker Assemblage medewerker Productie medewerker Algemeen medewerker
Type contracten	Nulurencontract, 'Gewoon' tijdelijk contract Uitzendcontract Flexplekken
Duur contract	7 maanden met 1 maand proeftijd, 6 maanden 2 x 3 maanden Uitzendovereenkomst fase A, max. 78 weken
Uren beschikbaar voor Open Hiring	80 uur, 40 uur, 120 uur.

Wachtlijst

In totaal hebben 338 personen zich bij één van de bedrijven in dit onderzoek ingeschreven op de wachtlijst. De lengte van de wachtlijst varieert sterk. Per bedrijf loopt dit uiteen van 167 tot 27 personen. Bijna één op de drie personen is later weer van de wachtlijst gehaald. Zij zagen af van een baanopening of waren niet meer bereikbaar. Medio mei 2020 staan er in totaal nog 179 personen op een wachtlijst bij één van de bedrijven.

⁴ Vanaf oktober 2019 is afgesproken dat onderzoekers van de Vrije Universiteit de uitvallers uit het arbeidsproces nabellen bij de pilotbedrijven MamaLoes, Chain Logistics en Ecco Leather.

Wachlijst	Totaal
Aanmeldingen	338
Afmeldingen	101
Ingeschreven medio mei 2020	179

Instroom

In totaal zijn 58 personen van de wachtlijst aan het werk gegaan, waarvan 53 personen in een betaalde baan en vijf mensen op een onbetaalde werkervaringsplek of een re-integratietraject. In de volgende tabellen zijn de onbetaalde werkplekken niet meegenomen.

Instroom	Totaal
Instroom	58
<i>waarvan op Open Hiring-plek</i>	22
<i>waarvan (Open Hiring) flexplekken</i>	31
<i>waarvan onbetaalde werkplekken</i>	5

Doorstroom en uitstroom

In totaal zijn negen mensen intern doorgestroomd naar een andere functie en/of een ander arbeidscontract. Twee personen zijn van een nulurencontract doorgestroomd naar een regulier tijdelijk contract. Drie personen hebben een vast contract gekregen (zie ook paragraaf 4.5).

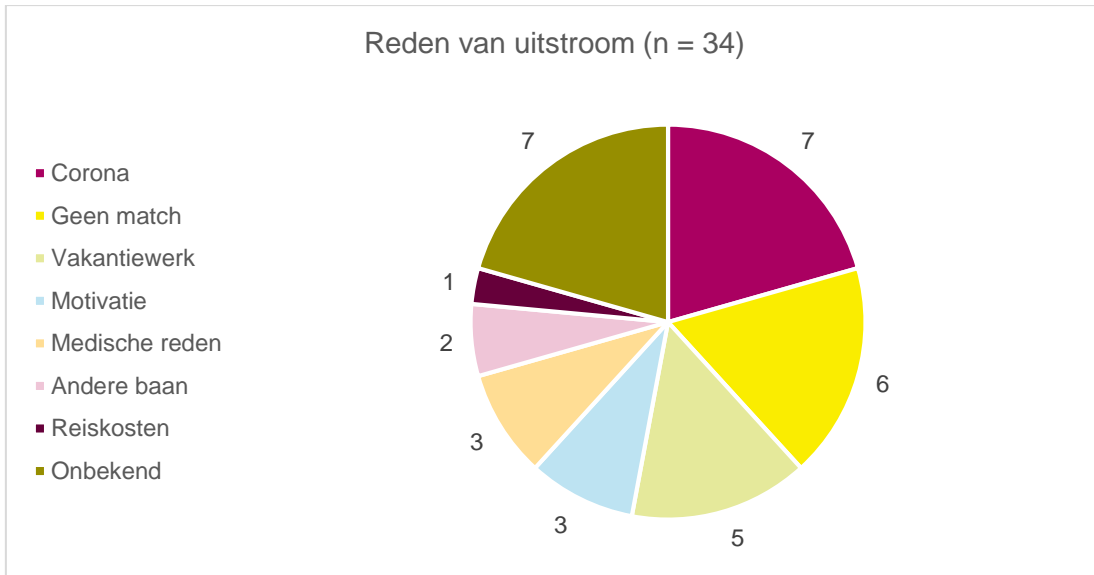
Door- en uitstroom	Totaal
Aantal interne doorstroom	9
<i>vanuit Open Hiring-plek</i>	6
<i>vanuit flexplek</i>	3
Aantal uitstroom	34
<i>vanuit Open Hiring-plek</i>	14
<i>vanuit flexplek</i>	20
Aantal mensen aan het werk per heden	19
<i>op Open Hiring-plek</i>	8
<i>op flexplek</i>	11

Redenen uitstroom

Van de 53 personen die bij één van de pilotbedrijven betaald aan het werk zijn gegaan, is tweederde weer uitgestroomd (34 medewerkers). Als we kijken naar de redenen van uitstroom dan ontstaat er een genuanceerd beeld⁵. De meeste uitstroom wordt veroorzaakt door de Coronacrisis,

⁵ Van 27 van de 34 medewerkers die zijn uitgestroomd of uitgevallen uit het arbeidsproces is de reden bekend.

het ontbreken van een goede match (volgens werkgever en/of werknemer) of vakantiewerk. In mindere mate zijn genoemd: medische redenen, motivatie, een andere baan en reiskosten. De uitstroom is vanuit de flexplekken hoger dan vanuit de oorspronkelijke Open Hiring plekken. Als we uitstroom als gevolg van Corona buiten beschouwing laten, dan is tweederde van de flexwerkers uitgestroomd, tegenover eenderde van de medewerkers in de oorspronkelijke Open Hiring plekken. De uitstroom bij de flexwerkers komt vooral doordat zij een vakantiebaantje hadden.



Achtergrondkenmerken

Van de meeste Open Hiring medewerkers zijn een aantal persoonskenmerken beschikbaar.⁶ Bijna driekwart is laagopgeleid en een kwart is middelbaar opgeleid. Slechts één persoon is hoogopgeleid. Bijna de helft van de medewerkers is 45 jaar of ouder. Ruim een derde is zowel laagopgeleid als 45 jaar of ouder. Daarnaast zien we dat er iets meer mannen dan vrouwen instromen, hoewel dit verschilt per bedrijf. Iets meer dan de helft is in het afgelopen jaar langer dan 6 maanden werkloos geweest.

Van de mensen die zich hebben afgemeld van de wachtlijst, dit zijn er 101 in totaal, zijn veel minder gegevens beschikbaar.⁷ Dit komt doordat ze niet meer bereikbaar waren. Ook is het onduidelijk in hoeverre de pilotbedrijven actief naar deze gegevens hebben geïnformeerd. Uit de beperkte informatie blijkt dat meer dan tweederde 45 jaar of ouder is, meer dan tweederde laagopgeleid en meer dan de helft een man. Uit een vergelijking tussen de bedrijven, komen geen opvallende verschillen naar voren.

⁶ Van bijna 3 op de 4 ingestroomde medewerkers is het opleidingsniveau bekend, van ruim 4 op de 5 is de leeftijd bekend, van bijna 5 op de 6 is het geslacht bekend en van 9 op de 10 is bekend of zij het afgelopen half jaar 6 maanden of langer werkloos waren.

⁷ Van 2 op de 3 is het geslacht bekend, het opleidingsniveau is van 1 op de 3 bekend en de leeftijd is van 1 op de 4 bekend.

Belangrijkste bevindingen

- De bedrijven verschillen van elkaar wat betreft startdatum van de pilot, type en duur van het contract en het aantal uren voor Open Hiring vacatures.
- Het totaal aantal inschrijvingen op de wachtlijst loopt per bedrijf uiteen van 27 tot 167 personen.
- Sommige bedrijven hebben niet alleen mensen in dienst genomen, maar ook onbetaalde werkervaringsplaatsen en re-integratieplaatsen aangeboden.
- Twee bedrijven hebben later (ook) zogenaamde 'flexplekken' aangeboden, zonder urengarantie en zonder toezegging van een vast contract op termijn.
- In totaal zijn negen personen intern doorgestroomd, waarvan drie personen naar een contract voor onbepaalde tijd.
- De uitstroom vanuit flexplekken is hoger dan de uitstroom vanuit de oorspronkelijke Open Hiring-plekken.
- Bijna drie op de vier Open Hiring medewerkers is laagopgeleid en haast de helft is 45 jaar of ouder. Er zijn iets meer mannen dan vrouwen aan het werk gegaan.

4. Spelregels Open Hiring

In dit hoofdstuk lichten we de acht spelregels voor Open Hiring toe en gaan we in op de ervaringen en toepassing daarvan in de praktijk.⁸ Achtereenvolgens komen aan de orde: (1) open deur, (2) geen vragen stellen, (3) open armen, (4) volgorde van de wachtlijst aanhouden, (5) duurzame arbeidsrelatie bieden, (6) gelijke beoordeling en behandeling, (7) Life coaching en (8) ontwikkelperspectief.

Elk hoofdstuk begint met een toelichting op de spelregel. De toelichting is overgenomen uit de brochure 'Principes en spelregels Open Hiring' van Start Foundation.

4.1. Open deur

Toelichting

Open deur houdt in dat iedereen die zichzelf in aanmerking vindt komen voor de Open Hiring vacature welkom is om zich in te schrijven, zonder enige voorwaarde. Het enige wat diegene moet doen, is zelf fysiek naar het bedrijf gaan en zijn of haar naam op de vacaturewachtlijst te zetten, Bellen of mailen alleen is niet voldoende, mensen moeten naar het bedrijf toekomen.

Het betekent ook dat de vacature via open kanalen kenbaar wordt gemaakt. Er wordt dus niet gewerkt met bestanden van de gemeenten of UWV. Uiteraard mogen mensen die daar bekend zijn, wel reageren als ze denken geschikt te zijn voor het werk. Die stap moeten ze echter vanuit eigen motivatie zetten

Kan iedereen zich inschrijven, zonder enige voorwaarde?

Bij alle vijf de pilotbedrijven kon iedereen zich inschrijven op de wachtlijst, zonder enige voorwaarde.

Komt iedereen fysiek naar het bedrijf om zich in te schrijven?

In vrijwel alle gevallen kwamen de mensen fysiek naar het bedrijf om zich in te schrijven. Soms probeerden geïnteresseerden om zich toch telefonisch of via de mail in te schrijven. Als ze vernamen dat dit niet mogelijk was, kwam een deel alsnog naar het bedrijf om zich fysiek in te schrijven en een deel haakte af. Voor de laatste groep was de stap dan mogelijk toch te groot of teveel moeite. Uit de interviews krijgen we de indruk dat het hier niet om grote aantallen gaat. Bij twee bedrijven is het ook voorgekomen dat mensen werden ingeschreven zonder dat ze fysiek naar het bedrijf kwamen. In het ene bedrijf mochten mensen zich telefonisch inschrijven nadat Corona was uitgebroken. Er werd wel gevraagd of ze langs wilden komen, maar als ze niet wilden dan hoefde dat niet.

In het andere bedrijf schreef de Life coach ook mensen in die via een bemiddelaar werden opgegeven.

Wij hebben ze er gewoon opgezet en uiteindelijk wel benaderd of in ieder geval uitgenodigd voor een gesprek.... Via de mail is dus ook voorgekomen, de begeleiding die mailde dan. Maar goed, uiteindelijk zijn ze wel allemaal gepasseerd.

⁸ Zoals eerder aangegeven waren de spelregels bij aanvang van de pilot nog niet beschikbaar.

Hoe is de inschrijving op de wachtlijst georganiseerd?

De inschrijving op de wachtlijst is overal laagdrempelig ingericht. Bijvoorbeeld via een computer direct na binnenkomst in de centrale hal of op een papieren formulier bij de portier. Het ene bedrijf maakt er wat meer werk van dan het andere bedrijf. In de meeste gevallen is er iemand van het pilotbedrijf beschikbaar om eventuele vragen te beantwoorden. Het komt ook voor dat de Life coach hiervoor beschikbaar is.⁹ Ook krijgen geïnteresseerden een informatiepakketje van het bedrijf mee naar huis. Eén werkgever geeft aan dat het inschrijven in alle hectiek niet altijd even zorgvuldig is gebeurd. De andere respondenten laten zich hier niet over uit.

Wij hebben bij de ingang een digitale bel, daarop staat: voor Open Hiring druk je hier. Dan komt iemand van personeelszaken of directie naar beneden. We laten het formulier zien waarmee iemand zich kan inschrijven. We geven een setje documentatie mee van het bedrijf en als er al vragen zijn dan kunnen we die beantwoorden.

Hoe zijn de vacatures bekend gemaakt?

Bij alle bedrijven heeft Start Foundation een belangrijke rol gespeeld in het kenbaar maken van de vacatures. Dit is op twee manieren gebeurd. Enerzijds via posters die op allerlei locaties in de regio zijn opgehangen (supermarkten, buurthuizen, etc.). Anderzijds via Facebook, waarbij Start Foundation informatie over Open Hiring vacatures naar een specifieke doelgroep stuurde. Geïnteresseerden werden vervolgens doorgeleid naar een besloten pagina op de website van het bedrijf waar ze de vacature konden inzien.

Met name het ophangen van posters is voor de werkgevers een nieuwe manier om vacatures kenbaar te maken. Facebook wordt wel al vaker ingezet.

Naast Facebook en de posters krijgen de bedrijven die aan de slag gingen met Open Hiring de nodige media-aandacht. Volgens sommige respondenten heeft ook dat tot inschrijvingen geleid en nog steeds.

De werkgevers zijn allemaal tevreden over de manier waarop de vacatures kenbaar zijn gemaakt en de ondersteuning van Start Foundation daarbij. Eén van hen maakt de kanttekening dat ze liever meer reacties had gehad. Misschien was dat mogelijk geweest als de vacature op nog meer manieren kenbaar was gemaakt. Ze zegt daarover:

We hebben reacties gehad, we hadden liever meer reacties gehad. Dus de vraag is dan hebben we misschien kanalen overgeslagen die anders meer hadden opgebracht, maar die hadden ook meer gekost. Dus ja, daar hebben we niet voor gekozen.

Zetten mensen die zich inschrijven de stap vanuit hun eigen motivatie?

Voor Open Hiring is het van belang dat mensen vanuit vrije wil reageren op de vacatures en dat ze niet worden gestuurd door de gemeente of het UWV. Start Foundation heeft daarom bij elk pilotbedrijf het betreffende WSP en de gemeente hierover geïnformeerd. Een enkele keer lijkt het erop dat mensen toch werden gestuurd of de tip kregen om zich in te schrijven. Deze personen

⁹ Volgens de directeur schreven mensen zich in bij de receptioniste van het bedrijfsverzamelgebouw. De Life coach zegt echter dat dit bij haar gebeurde.

komen volgens sommige respondenten minder gemotiveerd over en/of voldoen niet aan de gestelde minimale fysieke eisen.

We hebben bijvoorbeeld wel iemand aangemeld gekregen die kwam via een re-integratiebureau wat eigenlijk niet helemaal onze bedoeling was. Die was dan toch doorgestuurd en daar kwamen we dan achter tijdens de informatiebijeenkomst.

Zijn er aanpassingen geweest of nodig?

Uit de interviews komen weinig zaken naar voren die de respondenten anders willen aanpakken. Eén werkgever doet de inschrijving een volgende keer liever digitaal omdat dit efficiënter is. Een andere werkgever had in eerste instantie permanent iemand bij de ingang zitten om werkzoekenden te kunnen schrijven. Er kwamen na verloop van tijd echter zo weinig mensen dat dit niet zinvol was. Nu komt er even iemand van kantoor naar beneden als iemand zich meldt.

Belangrijkste bevindingen

- Iedereen kan zich inschrijven op de wachtlijst, zonder enige voorwaarde.
- Vacatures zijn in samenwerking met Start Foundation bekend gemaakt via Facebook en posters. De bedrijven zijn tevreden over de wijze waarop dit is gebeurd.
- Bedrijven organiseren het inschrijven veelal laagdrempelig bij de ingang.
- Vrijwel iedereen komt fysiek naar het bedrijf om zich in te schrijven; maar bij twee bedrijven is dit soms ook via de mail of telefoon gebeurd.
- Bij twee bedrijven heeft de Life coach een rol bij de inschrijving.
- De meeste inschrijvingen zijn vanuit eigen motivatie. Een enkele keer bestaat de indruk dat iemand door een instantie is gestuurd.

4.2. Geen vragen stellen

Toelichting

Geen vragen stellen betekent letterlijk geen vragen stellen als mensen zich aanmelden. Dus ook niet uit interesse. Het betekent ook dat mensen geen cv inleveren en zelfs dat een meegebracht cv niet wordt ingenomen bij inschrijving. Uiteraard mag er wel een gesprek plaatsvinden op initiatief van degene die zich aanmeldt. Ook tijdens voorlichtingsbijeenkomsten om meer te vertellen over de functie en het bedrijf worden er geen vragen gesteld door de werkgever. Deze bijeenkomsten zijn bedoeld voor de toekomstige werknemer, zodat hij of zij nog beter kan beoordelen of het geboden werk past. De vragen die de werkzoekende stelt, worden vanuit volledige openheid door de werkgever beantwoord.

Worden er geen vragen gesteld bij de aanmelding en de informatiebijeenkomst?

In eerste instantie zeggen alle respondenten dat ze geen vragen stellen bij de inschrijving en informatiebijeenkomsten en dat ze dat ook niet moeilijk vinden. Genoemde redenen zijn dat het om gemotiveerde mensen gaat, dat mensen vaak uit zichzelf al veel vertellen en dat ze al gewend waren om weinig te vragen. Eén werkgever merkt op dat het wel lastig is dat je niet kunt vragen of iemand onder een bepaalde regeling valt, zoals het doelgroep register. Je weet dan niet of er loonkostenvoordelen zijn.

In tweede instantie blijkt dat sommige respondenten toch wel vragen stellen bij de inschrijving of introductiebijeenkomst, ook al zeggen ze in eerste instantie van niet. Ze letten er wel op dat ze geen vragen over stellen over het verleden van kandidaten (hoewel ook dat wel eens lijkt voor te komen). Als er vragen worden gesteld dan gaan die vooral over de motivatie van de werkzoekenden en hun fysieke mogelijkheden.

En het maakt mij niet uit of ze dan bij wijze van spreken 10 jaar niet gewerkt hebben, als ze enthousiast zijn om te starten, dan vind ik dat het allerbelangrijkste. Dus daar vroeg ik inderdaad wel om of ze er zin in hadden om te beginnen.

Maar ja, mensen praten graag, dus laat ze maar praten. En dan kom je er wel achter, en dan ga je uiteindelijk toch het gesprek aan. Dan ben je eigenlijk al aan het Life coachen. Van waar ben je tegenaan gelopen? En nou ja, dan hoor je wel honderd keer van, ik ben te oud en ik kan niet meer. Maar ik zeg dan, zie je het dan nog zitten, als je dat al niet meer kan om zo als algemeen medewerker met je poten in de klei te staan?

Waar worden mensen anders op afgewezen en nu niet?

Wat opvalt, is dat de meeste werkgevers zeggen dat de werkwijze bij Open Hiring niet zo heel anders is dan wat ze gewend zijn. De reguliere selectie verloopt ook al redelijk informeel. Twee werkgevers zijn zelfs van mening dat ze al aan Open Hiring deden voorafgaand aan de pilot. Toch benoemen de respondenten wel kenmerken waar reguliere sollicitanten op worden afgewezen, zoals een groot gat in het CV, onvoldoende motivatie of werknemersvaardigheden, leeftijd en uiterlijk. Eén werkgever geeft bijvoorbeeld toe dat de selectie anders vaak puur op uiterlijk plaatsvindt. Zeker de helft of driekwart van de mensen die nu zijn aangenomen via Open Hiring zouden volgens hem om die reden anders niet zijn aangenomen.

Niks menselijks is mij vreemd. Ik had bepaalde mensen op hun uiterlijk niet aangenomen omdat je denkt dat past niet binnen het bedrijf, vol met tatoeages, oorbellen, piercings, dan denk je, dat kunnen we hier niet hebben. Maar ja, het zijn wel mensen die gewoon goed hun best doen, en dus ook een kans verdienen.

Als hij via een reguliere vacature had gesolliciteerd dan had ik zijn cv aan de kant gelegd met het idee 'er zal wel iets mis zijn met hem zijn dat hij zo'n groot gat in zijn cv heeft, toch maar eerst even naar andere kandidaten kijken'.

Hoe zijn de informatiebijeenkomsten georganiseerd?

Alle bedrijven hebben één of meer informatiebijeenkomsten georganiseerd voor de eerste vijf of tien personen van de wachtlijst. Zeker wanneer voldoende mensen zich op korte termijn inschrijven, kan een bijeenkomst al betrekkelijk snel plaatsvinden. De bijeenkomsten zijn redelijk informeel. Dit vanuit de veronderstelling dat het belangrijk is dat mensen zich op hun gemak voelen. De HR-functionaris of werkgever vertelt kort iets over het bedrijf en het contract. De Life coach vertelt iets over zijn of haar rol. Soms is er ook iemand van Start Foundation aanwezig om Open Hiring toe te lichten. Vervolgens is er een rondleiding zodat mensen de toekomstige werkplek kunnen zien en er een gevoel bij krijgen.

Een paar respondenten benadrukken dat het belangrijk is dat de werkzoekenden tijdens de bijeenkomst een goed beeld krijgen van de fysieke kant van de werkzaamheden. Hoewel de fysieke eisen¹⁰ in de advertentie staan benoemd, zijn veel mensen daar niet van op de hoogte als ze zich inschrijven. Lang niet iedereen kan daaraan voldoen. Maar als ze toch willen starten dan kan dat.

Ik zeg ja, het is ook echt wel zwaar voor je rug. Dus je bent van harte welkom, maar denk wel goed aan je eigen gezondheid. Dus ja, je moet mensen ook wel behoeden dat ze aan hun eigen gezondheid blijven denken.

Er kwam iemand binnen tijdens een introductiebijeenkomst. Overduidelijk een jongen met een verstandelijke beperking. We hadden al snel in de gaten 'dit gaat hem niet worden.' [...] Maar iedereen die binnenkomt mag gewoon beginnen. Dus we hebben afgesproken dat als hij zich gaat inschrijven op die uren, hij van harte welkom is om te beginnen.

De opkomst bij de bijeenkomsten varieert. Bij het ene bedrijf komt haast iedereen. Bij het andere bedrijf laten meer mensen het afweten. Waar dat verschil aan ligt, komt niet naar voren uit de interviews.

Hoe worden de beschikbare uren verdeeld?

De pilotbedrijven hebben aanvankelijk één tot drie fte opengesteld voor Open Hiring-plekken. Het gaat dus om relatief kleine aantallen binnen een bedrijf. Bij sommige bedrijven staat de omvang van het contract op voorhand vast (20 uur of kandidaten kunnen kiezen tussen 20 of 40 uur). Bij andere bedrijven geven mensen tijdens de informatiebijeenkomst aan hoeveel uur ze willen werken. Afhankelijk van de uren die op dat moment beschikbaar zijn, worden hun wensen ingewilligd. In twee bedrijven konden kandidaten bij de opening van de wachtlijst onderling de uren verdelen. De werkgevers vonden het mooi om te zien dat ze daarbij rekening hielden met elkaars wensen.

De eerste persoon die wilde starten die zei van 'ja ik wil wel die 40 uur' en toen was er een tweede die wilde ook heel graag starten. En toen hebben ze een verdeling gemaakt onder mekaar. Dus daar hebben wij helemaal niks in hoeven doen, maar die hebben dat samen verdeeld.

De meeste mensen hadden zich ingeschreven niet helemaal wetende wat het werk was en hoeveel uur beschikbaar waren. Dus van de eerste 10 haakten er al 2 of 3 af omdat ze graag 32 uur wilden werken. Dat krijg je dan.

Zijn er aanpassingen geweest of nodig?

Bij de opening van de wachtlijst kwamen logischerwijs ook de meeste inschrijvingen. Later werd dit wat minder. Op een gegeven moment organiseerden de meeste bedrijven daarom ook geen

¹⁰ Afhankelijk van de functie moeten de medewerkers tien of vijftien kilo kunnen tillen en vier of acht uur kunnen staan.

informatiebijeenkomsten meer. Men ging over op individuele gesprekken met een rondleiding. Dit werd soms al direct gedaan als mensen zich kwamen inschrijven op de wachtlijst. Eén bedrijf ging er al eerder toe over om mensen meteen bij de inschrijving de werkplek te laten zien. Hoewel er snel gehandeld werd, bleek namelijk dat sommige mensen al binnen een week ander werk hadden gevonden of niet meer bereikbaar waren. De werkgever heeft de indruk dat de aanpassing heeft geholpen. Een succesfactor is volgens haar om mensen niet te lang in onzekerheid te laten.

We hebben in de loop van de tijd gezien dat sommige mensen, ondanks dat dit heel kort is, al ander werk hadden gevonden of niet meer bereikbaar waren. Dus toen hebben we ervoor gekozen om mensen meteen bij inschrijving de werkplek te laten zien, zodat het wat meer gaat leven en ze niet in de tussentijd een andere baan accepteren.

Onze respondenten geven aan het niet uitmaakt of de informatie in een groep of individueel wordt verstrekt. Een werkgever ziet wel verschil in motivatie bij de kandidaten. Degenen die zich direct inschrijven bij het openen van de wachtlijst komen gemotiveerder over degenen die dat pas na verloop van tijd doen.

Ik denk eerder dat het te maken heeft met mensen die echt zitten te springen om werk, die komen meteen. En in zo'n groep zitten dus veel meer mensen die eager zijn, die heel graag willen werken en die hiervoor prima geschikt zijn. En later kregen we een beetje mensen die twijfelden, die rondkeken, die nog wisten wat ze wilden. Ja die waren niet zo dringend op zoek naar werk.

Belangrijkste bevindingen

- De spelregel 'geen vragen stellen' wordt door sommige respondenten niet heel letterlijk genomen. Er worden vooral geen vragen gesteld over het verleden van kandidaten.
- Werkgevers en Life coaches vragen soms wel naar de motivatie en of mensen denken dat ze het werk fysiek aankunnen.
- Het kan lastig zijn voor werkgevers dat ze niet mogen vragen of een kandidaat onder een bepaalde regeling valt.
- Werkgevers zeggen dat de werkwijze bij Open Hiring weinig afwijkt van wat ze gewend zijn om te doen. Toch vallen bij de reguliere selectie wel mensen af als ze bijvoorbeeld niet gemotiveerd of representatief overkomen.
- In het begin organiseren de bedrijven informele informatiebijeenkomsten om de inschrijvers te informeren. Later worden dat individuele gesprekken, soms direct gekoppeld aan de inschrijving.
- In sommige bedrijven kunnen mensen bovenaan de wachtlijst kiezen hoeveel uren ze willen werken en/of onderling de beschikbare contracturen verdelen. Dit verloopt naar wens.

4.3. Volgorde van de wachtlijst aanhouden

Toelichting

Er is geen enkele uitzondering mogelijk om van de volgorde van de wachtlijst af te wijken. Wie het eerst komt, het eerst maalt, is hier te allen tijde van toepassing. Bij aanmelding krijgt de

werkzoekende direct te horen op welke plek op de wachtlijst hij of zij staat. Pas als de werkzoekende op het moment dat hij of zij aan de beurt is, aangeeft niet meer beschikbaar te zijn of af te zien van de beschikbare functie, wordt de eerstvolgende op de lijst benadert.

Is het principe ‘wie het eerst komt, het eerst maalt’ te allen tijden van toepassing?

Bij de bedrijven is in principe niet afgeweken van de volgorde van de wachtlijst. De respondenten vinden het een goede werkwijze omdat het voor iedereen duidelijk is.

Het mooie is dat het een eerlijk proces is en dat het helder is en meetbaar en dat iedereen op die manier weet waar die aan toe is, en dat geeft ook een hoop rust.

Weten de werkzoekenden direct op welke plek ze staan?

Werkzoekenden kunnen direct bij de inschrijving zien op welke plek ze staan. De meeste werkgevers houden ook contact met mensen op de wachtlijst of laten de Life coach dat doen. Dat gebeurt telefonisch of via de mail (ook afhankelijk van de lengte van de wachtlijst). Zo stuurt een werkgever elke maand een update met informatie over de plek op de wachtlijst en hoeveel mensen er zijn aangenomen. Zo weten ze dat ze allemaal een keer aan de beurt komen. Een andere werkgever geeft toe hierin wat laks te zijn geweest. Een volgende keer wil hij mensen proactief informeren op welk nummer ze staan.

Ik vind dat je die mensen wel steeds moet blijven informeren, van ‘joh, je bent opgeschoven, je staat nu op die positie’. Sowieso het contact houden door het bedrijf vind ik belangrijk, wat we gewoon onvoldoende doen. Maar we zijn super druk, dus dan schieten dit soort dingen erbij in.

Schrijven veel mensen zich in op de wachtlijst?

In totaal hebben 338 personen zich bij één van de vijf pilotbedrijven ingeschreven op de wachtlijst. Per bedrijf loopt dit uiteen van 167 tot 25 personen. Het bedrijf met 167 personen is tevens het bedrijf dat het eerst van start ging met Open Hiring. Direct bij de opening van de wachtlijst kreeg dit bedrijf al veel meer inschrijvingen dan de andere bedrijven. Waar dit aan ligt, komt niet naar voren uit de procesevaluatie. Sommige werkgevers denken dat het kan liggen aan het type werk, de werktijden en/of de concurrentie in de regio.

Wij zitten in een heel ander gebied. Wij zitten in het midden van Nederland, in de Randstad, de werkloosheid was op dat moment heel laag. En we zitten hier met heel veel technische bedrijven in de regio, dus we vissen allemaal wel in dezelfde vijver.

Is er uitval van de wachtlijst?

‘Wie het eerst komt, het eerst maalt’ betekent niet dat iedereen die aan de beurt is ook daadwerkelijk aan het werk gaat. Vier de van vijf bedrijven hebben te maken met mensen die zich weer uitschrijven, geen interesse hebben als ze aan de beurt zijn, niet komen opdagen of onbereikbaar zijn. Van de in totaal 338 aanmeldingen vallen 101 personen al weer af voordat zij aan de slag gaan. Er is geprobeerd om de redenen van uitval te achterhalen, maar veel mensen

waren niet meer bereikbaar.¹¹ Uit de gesprekken met degenen die wel bereikbaar waren, komt naar voren dat de helft inmiddels werk heeft gevonden. Sommige mensen zeggen dat ze klachten hebben waardoor het werk te zwaar is. Ook is genoemd dat het salaris tegenvalt. Eén van de respondenten denkt dat het mogelijk is dat sommige mensen zich alleen maar inschrijven op de wachtlijst omdat ze in verband met hun uitkering moeten solliciteren, maar eigenlijk geen zin hebben om te werken. De mensen die wel komen werken, zijn heel gemotiveerd, maar dat geldt volgens haar niet voor iedereen op de wachtlijst.

Die denken ik bel niet terug, ik reageer niet, ik heb mijn uitkering, dus het is wel prima, even bot gezegd. En gewoon mensen, ja met een reden waarvan ik niet op de hoogte ben. Maar ik merk ook wel dat we mensen hebben gezegd je mag komen en starten, die dan vervolgens twee of drie keer een contract-tekenafpraak afzeggen en met allerlei smoesjes komen.

Het verschilt een beetje per bedrijf hoe vaak iemand het kan laten afweten voordat hij of zij van de wachtlijst wordt gehaald. Sommige respondenten doen veel moeite om contact te krijgen als iemand onbereikbaar is. Om te voorkomen dat 'je ze kwijt bent', geeft één van de respondenten aan dat zij bewust snel na de inschrijving contact opneemt met de kandidaten.

Met deze groep is het belangrijk dat je ze niet 4 dagen laten wachten, want dan ben je ze kwijt. Dus ik neemt z.s.m. contact met hen op en stel de vraag of ze nog 2 weken van hun vrije tijd willen genieten, of dat ze per direct aan de slag willen.

Als iemand niet opneemt, spreek ik de voicemail in en als ik het mailadres heb dan stuur ik een mailtje dat we een vacature hebben, dat ik gebeld heb en of ze contact met mij wil opnemen. En soms stuur ik zelfs nog een WhatsApp bericht want mensen nemen niet altijd op. En als ik geen respons krijg dan probeer ik het bij een volgende vacature nog een keer, en als er dan weer geen respons komt, ga ik door.

Zijn er aanpassingen geweest of nodig?

Een paar situaties zouden aanleiding kunnen zijn om de werkwijze rond de wachtlijst aan te passen. Naar voren komen de soms lange wachtlijsten, de introductie van flexplekken en een tool zodat mensen zelf kunnen zien waar ze op de wachtlijst staan.

Lange wachtlijsten

Hoewel het aantal inschrijvingen per bedrijf uiteenloopt, krijgen alle bedrijven veel meer inschrijvingen dan dat zij Open Hiring vacatures hebben. Het gevolg is dat het lang kan duren voordat iemand aan de beurt is. Daarvoor moet namelijk eerst iemand vanuit een Open Hiring plek doorstromen of uitvallen. Sommige respondenten vroegen zich af of ze de wachtlijst moesten sluiten. Dit is uiteindelijk nergens gebeurd. Wel heeft een bedrijf de informatie over Open Hiring van de wachtlijst gehaald.

¹¹ Van de helft van de personen die zich hebben afgemeld, konden de Life coaches de reden achterhalen (52 van de 101).

Op een gegeven moment was de lijst zo groot dat ik ook dacht 'ja, ik kan nu wel blijven inschrijven, maar er komt toch geen plek vrij.' Dus het was ook een beetje onduidelijk van moeten we dit nou stopzetten of moeten we doorgaan met inschrijven. Dat was ook allemaal een beetje vaag.

De respondenten hebben niet de indruk dat werkzoekenden erg teleurgesteld waren als ze onderaan de wachtlijst stonden. Dit omdat duidelijk gecommuniceerd was hoe Open Hiring werkt. Sommige werkgevers hebben er echter wel moeite mee. Ze zien dat mensen soms uit een diep dal komen en willen voorkomen dat Open Hiring de zoveelste teleurstelling wordt. Een werkgever geeft daarom mensen op de wachtlijst ook informatie over baankansen in de regio. Twee andere werkgevers zien een mogelijkheid in het delen van de wachtlijst met andere bedrijven. Eén van hen is dit al gaan doen met een bedrijf dat in hetzelfde pand is getrokken. De ander bespreekt met twee bedrijven de mogelijkheden.

Je komt nu op nummer 50 binnen, de kans dat je op korte termijn bij ons aan de slag zult gaan, is gewoon niet zo heel groot. Maar weet dat we met 2 andere bedrijven bezig zijn om die lijst te delen. Dat geef je ze in ieder geval wel perspectief voor de toekomst dat is al heel wat meer dan ze eigenlijk tot nu toe hebben gehad.

Wachtlijst en flexplekken

Twee bedrijven hebben op een gegeven moment mensen van de wachtlijst ook flexplekken aangeboden. In paragraaf 4.5 gaan we nader in op deze gang van zaken. Voor de mensen op de wachtlijst was het gevolg dat het kon gebeuren dat zij bovenaan de lijst stonden en graag wilden werken, maar toch niet aan de slag gingen. Bijvoorbeeld omdat de te werken uren of dagen hen niet uitkwamen of omdat ze meer vastigheid wilden. In principe bleven zij dan wel op de wachtlijst staan. Volgens een Life coach was het verwarrend. Ze had ook de indruk dat er in één van de bedrijven wel eens ten onrechte of per ongeluk iemand van de wachtlijst werd gehaald als hij of zij een flexplek had geweigerd.

En dat vind ik toch lastig want dan vielen er dus mensen van die lijst af die dus niet beschikbaar waren 's avonds, maar dus 2 weken later, was er dan weer wel dagwerk, maar dan waren die mensen niet meer op die lijst, weet je. Dus op de een of andere manier gaat zo'n werkgever dat toch gebruiken of richten naar zijn eigen behoeftes.

Softwaretool

Een werkgever zou graag zien dat er een softwaretool komt waar mensen zelf kunnen zien waar ze staan op de wachtlijst.

Belangrijkste bevindingen

- 'Wie het eerst komt, het eerst maalt', is voor iedereen een heldere regel die in principe ook wordt toegepast.
- Mensen die zich inschrijven krijgen direct te horen op welke plaats zij staan en worden veelal op de hoogte gehouden over de voortgang.
- Bij sommige bedrijven is de wachtlijst erg lang. Werkgevers vinden dat lastig omdat mensen opnieuw teleurgesteld kunnen worden. Sommigen willen daarom de wachtlijst delen met andere bedrijven en/of overwegen de wachtlijst te sluiten.
- Relatief veel mensen vallen van de wachtlijst af omdat ze niet komen opdagen, al werk hebben, geen interesse (meer) hebben of onbereikbaar zijn.
- Werkgevers doen veel moeite om mensen die niet meer bereikbaar zijn, alsnog te contacteren. Ze worden niet direct van de wachtlijst gehaald.
- Als werkgevers ook flexplekken gaan aanbieden kan er verwarring optreden over het hanteren van de wachtlijst.
- Digitalisering van de wachtlijst kan het makkelijker maken om mensen te informeren over de plaats die zij innemen op de lijst.

4.4. Open armen

Toelichting

Het hele bedrijf ontvangt elke nieuwe medewerker met open armen. Niet alleen de werkgever is zonder oordelen, dit moet ook gelden voor het hele team waarin de deelnemer komt te werken. Zo krijgt de nieuwe werknemer een eerlijke kans. Het is dus belangrijk dat zittende medewerkers goed geïnformeerd worden over OH en waarom het bedrijf hieraan deelneemt. Mensen die via OH starten, zijn niet anders dan de andere medewerkers. Het zijn mensen die we via een nieuwe methode de kans geven op een betaalde baan. Op zo'n bedrijf is elke werknemer trots.

Hoe worden de zittende medewerkers geïnformeerd?

Alle bedrijven hebben de zittende medewerkers geïnformeerd over de pilot met Open Hiring. Dit was vooraf ook afgesproken met Start Foundation. Over het algemeen is dit niet heel uitgebreid gebeurd. Teveel nadruk op Open Hiring zou de nieuwe medewerkers 'anders' maken, wat juist niet de bedoeling is volgens een werkgever. Over het algemeen zijn alleen betrokkenen van de afdeling waar de nieuwe medewerkers komen te werken en de staf/leiding geïnformeerd. De werkgevers hebben meestal een mondelinge toelichting gegeven, bijvoorbeeld in het afdelingsoverleg. Eén keer bleef de informatievoorziening beperkt tot een mailtje.

Als je dit in een normaal bedrijf wilt doen, dan moet je denk ik die introductie nog veel beter verzorgen. Maar wij zijn gewend om vreemde mensen over de vloer te krijgen. Is het niet van de gemeente dan wel van het UWV of een speciaal project van een school. Dus het is hier altijd een smeltkroes van allerlei verschillende mensen.

Het ene bedrijf maakt er meer werk van dan het andere bedrijf. Zo werden bij een bedrijf medewerkers van de betreffende afdeling betrokken bij de postercampagne rond Open Hiring. De werkgever denkt dat dit een goede manier is om het zittende personeel bij Open Hiring te

betrekken en draagvlak te creëren. Of dit ook bij de andere bedrijven op deze manier is gebeurd, komt niet naar voren uit de interviews.

Mensen vinden het sowieso leuk dat er zoiets gebeurt en dan zeker als ze zelf op de poster staan, dat vinden ze helemaal geweldig. Mensen zijn wel heel trots op het werk dat ze doen, dus dat kun je ook gewoon goed zien. Ja, dat stralen de posters ook uit, dat is wel heel leuk.

Worden de Open Hiring medewerkers overal direct met open armen ontvangen?

Alle werkgevers geven aan dat er draagvlak is voor de pilot Open Hiring en dat ze daar weinig voor hoefden te doen. Dit was veelal niet nodig omdat de medewerkers gewend zijn aan nieuwe 'bijzondere' collega's. Toch was het draagvlak er niet overal vanaf het begin. De meeste respondenten geven aan dat er wel vragen waren of dat er sprake was van koudwatervrees. Een werkgever zegt dat sommige medewerkers het spannend vonden, bang waren voor een mediacircus en dat zij in een slecht daglicht zouden komen te staan.

Het maakt ook uit of de zittende medewerkers Open Hiring als een bedreiging kunnen ervaren voor hun eigen positie. Een werkgever heeft er om deze reden voor gekozen om Open Hiring medewerkers net zoals het overige personeel in eerste instantie een uitzendcontract te geven. Bij een ander bedrijf dat veel met uitzendkrachten en nulurencontracten werkt, zouden de Open Hiring medewerkers juist een 'gewoon' tijdelijk contract krijgen. De werkgever was zich ervan bewust dat dit vragen kon oproepen en heeft die 'meteen de kop in gedrukt'. De Open Hiring medewerkers zijn vervolgens goed ontvangen door de zittende medewerkers.

Als je mensen daar niet in meeneemt dan kun je ook verwachten dat het vragen oproept. En dat was in het begin ook wel, want er waren natuurlijk mensen via een uitzendbureau en in één keer werden hier gewoon mensen vast aangenomen. Dat was dus best eventjes schrikken. En wij hadden al een aantal mensen met een nulurencontract, dus er waren best wel wat scheve gezichten.

Ook na de start van de pilot blijft aandacht voor draagvlak nodig. Dan wordt namelijk pas echt duidelijk wat Open Hiring betekent en kunnen zich problemen voordoen. Bij een bedrijf kwamen er bijvoorbeeld vragen toen medewerkers merkten dat sommige Open Hiring kandidaten issues hadden en/of een gat in hun CV. Een HR-functionaris werd geconfronteerd met opmerkingen van leidinggevenden over het hogere verloop onder Open Hiring medewerkers.

Volgens een paar respondenten is er draagvlak voor Open Hiring zolang mensen "er maar geen last van hebben". Het is daarom belangrijk dat de nieuwe medewerkers goed begeleid worden.

Het wordt ook wel eens als een last gezien als er veel verloop is.... Dat hoor ik wel vaker, we zijn ook nog een gewoon bedrijf he, we zijn geen SW-bedrijf, we zijn geen sociale instelling. Dat soort reacties krijg je weleens, maar over het algemeen moet ik zeggen draagt iedereen het een warm hart toe.

In het begin krijg je daar een heleboel vragen over, die gaan met de hakken in het zand, die willen niet geconfronteerd worden met mensen die bijvoorbeeld een alcohollicha om zich heen hebben.

Ja, dat is natuurlijk lastig, maar wij hebben dat zoveel mogelijk weggesaneerd voor ze, ze hoeven die mensen niet zelf te begeleiden. Dus ze accepteren het nu. Ze weten dat ze er geen last van hebben, maar ze weten ook dat die mensen bij ons lopen. En dat we ze een kans willen geven.

Zijn er aanpassingen geweest of nodig?

Uit de interviews komt niet naar voren dat er aanpassingen zijn geweest of dat de bedrijven de informatievoorziening een volgende keer anders willen aanpakken.

Belangrijkste bevindingen

- De bedrijven pakken de informatievoorziening low profile aan omdat veel medewerkers al gewend zijn aan collega's met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- Toch is er ook in de pilotbedrijven soms wel sprake van koudwaterrees en zijn er de nodige vragen als werkgevers met Open Hiring willen starten.
- Bepaalde situaties kunnen een belemmering zijn voor draagvlak, namelijk als Open Hiring medewerkers betere arbeidsvoorwaarden krijgen, als ze minder goed functioneren of een hoger verloop kennen dan het zittende personeel.
- Voor een warm welkom is het daarom nodig om betrokkenen vooraf goed te informeren en te betrekken én tijdens de pilot de vinger aan de pols te houden en te zorgen voor een goede begeleiding.
- Het zittende personeel betrekken bij de postercampagne lijkt een goede manier om hen te enthousiasmeren voor Open Hiring.

4.5. Duurzame arbeidsrelatie bieden

Toelichting

De vacatures die openstaan via Open Hiring, zijn banen waarmee de werknemers een vast, regulier inkomen kunnen verwerven. De werkgever zet zich in om de werknemer duurzame werkzekerheid te bieden en bij goed presteren perspectief te bieden op een vast dienstverband. Iedereen die start, krijgt een contract gelijk aan dat van andere werknemers in het team. En de nieuwe medewerker wordt vanaf de eerste dag betaald, zoals iedere andere werknemer van het bedrijf.

Wat voor contracten krijgen de Open Hiring medewerkers?

De pilotbedrijven bieden de Open Hiring kandidaten niet allemaal hetzelfde type contract. Twee van de vijf organisaties bieden een nulurencontract, één organisatie biedt een uitzendcontract en twee organisaties bieden een 'gewoon' tijdelijk contract. Al vrij snel komt hier bij twee organisaties verandering in, zoals in hoofdstuk 3 al kort is toegelicht. Daar komen we op terug onder het kopje 'tussentijdse aanpassingen'. Hieronder beschrijven we de verschillende arbeidscontracten en de uitwerking daarvan bij de start van de pilots.

Nulurencontract

Bij een nulurencontract betaalt een werkgever alleen loon over de uren die gewerkt zijn (met een minimale doorbetaling van drie uur loon per oproep). Na zes maanden ontstaan meer rechten voor medewerkers. Er worden dus geen vaste uren of een minimaal aantal uren gegarandeerd en de werknemer kan flexibel worden opgeroepen. Bij Open Hiring gaan de bedrijven hier echter anders mee om. Hier krijgen de medewerkers in eerste instantie een nulurencontract met de toezegging van een vast aantal uren per week.

Een werkgever geeft aan voor nulurencontracten te hebben gekozen omdat dit voor beide partijen beter werkbaar is dan een regulier tijdelijk contract. Voor de werkgever wordt daarmee het risico weggenomen dat er mensen binnenkomen die eigenlijk niet willen werken en zich snel ziekmelden. En voor veel mensen die lang niet gewerkt hebben is het volgens haar belangrijk om uren te kunnen opbouwen. Dat zou niet kunnen als je begint met een vast aantal uren in een regulier tijdelijk contract.

Veel mensen hebben namelijk lang niet gewerkt en voor hen is het belangrijk om uren te kunnen opbouwen. Als je dat in een vast contract doet dan is het voor beide partijen bindend, terwijl je juist die vrijheid nodig hebt om van week tot week te kunnen kijken hoeveel uur je denkt aan te kunnen of hoeveel uren voor jou goed zijn om op te bouwen.

Uitzendcontract

Bij één bedrijf krijgen de Open Hiring medewerkers in eerste instantie een uitzendcontract. Het bedrijf heeft hiervoor gekozen om de voorwaarden hetzelfde te houden voor iedereen die instroomt. Open Hiring medewerkers krijgen het Wettelijk Minimum Loon (WML) en een uitzendcontract voor gegarandeerd 32 uur in de week. In de praktijk werken ze echter 38,75 uur in de week. Het uitzendbureau houdt graag wat speling in de uren om zo min mogelijk risico te lopen. Het komt bijvoorbeeld voor dat er een storing is en uitzendkrachten naar huis worden gestuurd. Ze krijgen dan dus ook wat minder uren uitbetaald.

'Gewone' tijdelijke contracten

Bij de start van de pilot krijgen Open Hiring medewerkers bij twee bedrijven een 'gewoon' tijdelijk contract.¹²

Krijgt iedereen die start, een contract gelijk aan dat van andere werknemers in het team?

We zien in sommige bedrijven verschillen tussen arbeidscontracten en/of arbeidsvoorwaarden tussen Open Hiring medewerkers en de zittende medewerkers. Deze verschillen zijn soms wel en soms niet in het voordeel van de Open Hiring medewerkers. Het gaat om het type contract, de te werken uren en de cao waar men onder valt.

Contract

Bij twee bedrijven hebben de Open Hiring medewerkers niet hetzelfde contract als de zittende medewerkers. Bij het ene bedrijf kan dat niet anders omdat op de betreffende afdeling alleen 'zorgkandidaten' werken op basis van een dagbestedingsindicatie. Bij het andere bedrijf starten de

¹² We hebben hierover wel tegenstrijdige informatie ontvangen (bereikregistratie, interviews). Op basis van de interviews denken we dat het om 'gewone' contracten gaat.

Open Hiring medewerkers in een gewoon tijdelijk contract en hebben de andere medewerkers een nulurencontract of een uitzendbaan.

Omvang werkweek

Reguliere medewerkers hebben niet overal dezelfde keuzemogelijkheid wat betreft de omvang van het contract. Bij de nulurencontracten krijgen zij bijvoorbeeld geen toezegging over vaste uren. Ook werken reguliere medewerkers bij een bedrijf 40 uur, terwijl Open Hiring medewerkers kunnen kiezen tussen 20 en 40 uur.

Cao

Eén pilotbedrijf is onderdeel van een holding met acht bedrijven. Hier zijn de Open Hiring medewerkers bij een ander bedrijf in dienst dan de zittende medewerkers en ze vallen ook onder een andere cao. De Open Hiring medewerkers krijgen namelijk in eerste instantie een arbeidscontract bij een werkgelegenheidsproject / werkplaats dat onderdeel is van de holding. In feite komen ze in dienst bij de Life coach die daar de leiding heeft. Genoemd voordeel is dat de Life coach alles in eigen hand heeft. Lukt de plaatsing bij het ene bedrijf niet dan kan hij de persoon wellicht elders plaatsen of op een (onbetaalde) werkervaringsplaats. Qua dienstverband is er dus een verschil met de collega-werknemers. Mogelijk is bijkomend voordeel dat de Open Hiring medewerkers onder een goedkopere cao vallen. Volgens de Life coach komen de Open Hiring medewerkers als alles goed gaat uiteindelijk op contract bij het bedrijfsonderdeel waar ze werken en vallen ze dan ook onder dezelfde cao als hun collega's.

Heeft iedereen bij goed presteren perspectief op een vast dienstverband?

De bedrijven hebben allemaal de intentie om als het goed gaat de Open Hiring medewerkers een vast dienstverband te geven. Daarbij wordt de ketenregeling gevolgd. Dit is een wettelijke regeling die bepaalt hoeveel tijdelijke arbeidscontracten er maximaal achter elkaar gesloten mogen worden voordat er een arbeidscontract voor onbepaalde tijd ontstaat, namelijk drie contracten voor onbepaalde tijd in een periode van maximaal twee jaar. Als iemand onder een cao valt, kan in die cao zijn afgeweken van de ketenregeling.

Gedurende de pilotperiode is de periode van maximaal twee jaar nog niet bereikt. Desondanks hebben bij één bedrijf drie medewerkers al een vast dienstverband gekregen. Dit heeft te maken met de Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB) die met zich meebrengt dat werkgevers een hogere WW-premie moeten betalen voor mensen met een flexibel contract.

Is Open Hiring ook mogelijk in samenwerking met een uitzendbureau?

Als er gekozen is voor een uitzendconstructie dan zijn er meer partijen betrokken, namelijk de inlener, de Life coach én het uitzendbureau. In de onderhavige pilot werkt de inlener samen met de planner van het uitzendbureau. Daarbij verzorgt de inlener het inschrijven van kandidaten op de wachtlijst, de begeleiding op de werkvloer en de inzet van een Life coach. Het uitzendbureau heeft als taken:

- Mensen van de wachtlijst uitnodigen voor een informatiebijeenkomst en de rondleiding geven.
- Het contract, de planning en de verloning verzorgen.
- Indien van toepassing het ziekteverzuim begeleiden.
- Elke woensdag spreekuur houden bij het bedrijf voor vragen over loonstroken, inboeken vakantie-uren, etc.
- Ontwikkeling van de uitzendkracht in kaart brengen en bevorderen.

Open Hiring brengt zowel meer- als minder kosten voor het uitzendbureau met zich mee. Het verzuim en verloop is onder de Open Hiring uitzendkrachten wat hoger dan onder de reguliere uitzendkrachten. Dat betekent dat het uitzendbureau meer inspanningen moet doen en wat meer kosten heeft. Daar staat echter tegenover dat het uitzendbureau meer mensen kan uitzenden naar de inlener. Gezien de werkomstandigheden was dat niet altijd makkelijk maar dankzij de wachtlijst zijn er nu genoeg kandidaten.

Het is geen makkelijke klant om voor te werven omdat het wel heel intensief werk is. En de mensen die binnenkwamen, ja dat was wel meer tijd voor mij, maar omdat je geen reguliere recruitment kosten hoeft te maken, kan je daar natuurlijk weer wat extra tijd investeren. Dus dat heft mekaar wel op zeg maar.

In het begin verliep de samenwerking tussen inlener, Life coach en uitzendbureau volgens de respondenten wat stroef. Maar nadat goede afspraken waren gemaakt ging het veel beter. De strubbelingen hadden vooral te maken met het tijdig informeren van de Life coach over een aantal zaken, zoals ziekmeldingen en het starten van nieuwe Open Hiring medewerkers. De respondenten concluderen dat het wat omslachtiger is maar dat Open Hiring zeker wel mogelijk is in combinatie met een uitzendbureau.

Zijn er aanpassingen geweest of nodig?

Gedurende de pilot zijn vier van de vijf bedrijven ook andere contracten en/of werkplekken beschikbaar gaan stellen. Dit is afgestemd met Start Foundation waarbij de afweging werd gemaakt dat het moest kunnen. We zien twee varianten: flexplekken en werkervarings- of re-integratieplekken. We lichten de varianten hieronder nader toe. Daarbij moeten we opmerken dat het soms lastig was om erachter te komen hoe het *precies* is gegaan.

Flexplekken – reguliere nulurencontracten

Twee werkgevers zijn in de zomerperiode ook flexplekken gaan aanbieden aan mensen van de wachtlijst. Bij de flexplekken kunnen mensen zich per week inschrijven op de beschikbare uren of worden ze opgeroepen. De flexplekken zijn reguliere nulurencontracten zonder de toezegging van vaste uren en zonder de toezegging dat mensen een vast dienstverband krijgen als het goed gaat. De werkgevers geven aan dat ze zich hier wel voor zullen inzetten als de mogelijkheid er is. In de praktijk pakt het volgens één van de werkgevers zo uit dat mensen toch al vrij snel vaste uren krijgen. Een andere werkgever stelt dat mensen voor een wisselend aantal uren worden opgeroepen, maar dat ze wel constant worden opgeroepen. In de interviews worden verschillende redenen genoemd om ook flexplekken aan te bieden:

- De behoefte van het bedrijf aan flexwerkers omdat er onvoldoende continuïteit is in het aanbod van werk.
- De lange wachtlijsten. Door ook flexplekken aan te bieden kunnen er meer mensen aan het werk.
- De problematiek die soms na de proeftijd naar boven komt en tot verzuim leidt. Volgens een HR-functionaris is het dan voor beide partijen lastig als je aan elkaar vast zit.

Volgens beide werkgevers staan er veel mensen op de wachtlijst die het prima vinden om op deze manier aan de slag te gaan. Zij zouden het zelfs fijn vinden om geen vaste uren te hebben.

Bijvoorbeeld een alleenstaande moeder waarbij de kinderen de ene week bij de ex zijn en de andere week bij haar. Het is dan gunstig om de ene week veel uren te werken en de andere week niet.

Het is puur afhankelijk van het werk en wij vragen mensen of ze bepaalde dagen, weken kunnen komen werken. Nou past het, dan is het goed en past het niet dan is het ook vrijheid, blijheid. Dus dat is vrijheid van twee kanten.

Omdat ze dan ook kunnen zeggen van 'nou, die en die dag komt mij een keer niet uit, plan mij maar niet in'. Want die rechten hebben ze ook en ik merk dat ze dat wel als prettig ervaren.

Kandidaten die geen interesse in een flexplek hebben, blijven volgens de werkgevers gewoon op de wachtlijst staan. Het is echter onduidelijk in hoeverre de oorspronkelijke Open Hiring uren nog worden aangeboden. In één bedrijf lijkt dat niet het geval te zijn en worden alleen nog flexplekken aangeboden.¹³ De Life coach vond de gang van zaken in het andere bedrijf onduidelijk. Ze had de indruk dat de spelregels voor Open Hiring minder toegepast werden bij de flexplekken. Uit de bereikregistratie blijkt dat bij beide bedrijven na aanwending van de wachtlijst voor flexplekken geen mensen meer zijn ingestroomd op de oorspronkelijke Open Hiring plekken.

Werkervaringsplekken

Bij twee bedrijven zijn ook wel eens mensen die zich kwamen inschrijven op een werkervaringsplek geplaatst. Bij het ene bedrijf gaat het om één persoon, bij het andere bedrijf om vier personen. Volgens respondenten van het laatste bedrijf, kwamen meerdere personen er tijdens de informatiebijeenkomst achter dat ze beter eerst konden beginnen op een werkervaringsplek. De Life coach ziet de werkervaringsplek als een escape om op een andere manier te werken aan een betere toekomst. Personen op een werkervaringsplaats krijgen geen arbeidscontract en geen financiële beloning. Daar staat tegenover dat zij begeleid worden en, afhankelijk van het werk, een opleiding kunnen volgen (heftruckchauffeur, VCA-diploma).

Als je met die mensen praat he, dus ze komen wel van ik kan die 6 uur niet staan en ik kan die 10 uur niet tillen. Uiteindelijk is het wel een buitenfunctie. Het is geen kantoorbaan. En die mensen die nog niet geschikt waren om naar buiten te kunnen, die hebben we het wel laten proberen. Maar nog niet op een reguliere werkplek.

Het is mogelijk dat mensen vanuit een werkervaringsplek doorstromen naar een Open Hiring vacature met bijbehorend arbeidscontract. Dit is al na een maand gebeurd bij het bedrijf dat één persoon had geplaatst.

¹³ De HR-functionaris zegt dat nu alleen nog maar flexplekken worden aangeboden. De directeur zegt echter dat er nog steeds twee mogelijkheden zijn: nulurencontracten en 'gewone' tijdelijke contracten.

Belangrijkste bevindingen

- De pilotbedrijven bieden Open Hiring medewerkers een nulurencontract, een uitzendcontract of een regulier tijdelijk contract.
- De contracten en arbeidsvoorwaarden zijn niet in alle pilotbedrijven gelijk aan die van de andere medewerkers in het team. In sommige bedrijven pakt dit gunstig uit voor de Open Hiring medewerkers.
- Alle medewerkers die starten op een contract zoals bij de opening van de wachtlijst gecommuniceerd, krijgen bij goed functioneren een vast contract.
- Sommige werkgevers bouwen langzaam uren op als mensen niet direct goed inzetbaar lijken. Andere werkgevers laten mensen dan instromen op een werkervaringsplek.
- In twee bedrijven kunnen mensen van de wachtlijst ook aan de slag op een flexplek zonder vaste uren en toezegging van een vast dienstverband. De Open Hiring spelregels gaan dan vervagen.
- Volgens de werkgevers die flexplekken bieden, vinden veel kandidaten van de wachtlijst het fijn om geen vaste uren te hebben.
- Uitzendovereenkomsten zijn ook mogelijk bij Open Hiring. Een goede afstemming tussen uitzendbureau, inlener en Life coach is wel van belang.

4.6. Gelijke beoordeling en behandeling

Toelichting

Vanaf het moment dat de deelnemer een arbeidsovereenkomst heeft, is hij of zij werknemer binnen het bedrijf en krijgt hij of zij dezelfde behandeling als iedere andere werknemer. Dit geldt voor zowel de rechten als plichten die de werknemer heeft. De werknemer wordt altijd beoordeeld op wat de functie vraagt, en dit is voor iedereen gelijk. Als blijkt dat er begeleiding nodig is bij het uitvoeren van de taken die bij de functie horen, biedt het bedrijf deze zoals bij ieder ander. Iedereen krijgt zo de kans om zich te bewijzen. Dit betekent ook dat als een werknemer niet blijkt te voldoen aan de eisen die aan de baan worden gesteld, je afscheid neemt van elkaar. Dan is dit nog niet zijn of haar pad en past de werknemer ergens anders beter.

Hebben Open Hiring medewerkers dezelfde rechten en plichten en worden ze op dezelfde manier behandeld en begeleid als zittende medewerkers?

Onze respondenten geven aan dat de Open Hiring medewerkers dezelfde rechten en plichten hebben als de andere medewerkers en veelal ook dat ze op dezelfde manier worden behandeld. Uit de interviews komen weinig bijzonderheden naar voren wat dit betreft. Toch merken we wel een aantal verschillen op. In de vorige paragraaf zagen we al dat er verschil kan zijn in de contractvorm en de arbeidsvoorwaarden. Ook krijgen Open Hiring medewerkers meer begeleiding als het bedrijf een Life coach heeft. Dat betreft over het algemeen begeleiding bij problemen die het werken in de weg (kunnen) zitten, maar soms ook begeleiding de uitvoering van het werk (meer hierover in paragraaf 4.7).

Hoe pakt de spelregel gelijke beoordeling en behandeling uit als de Open Hiring medewerkers niet gelijk zijn aan de zittende medewerkers?

Bij één bedrijf is extra aandacht nodig vanwege verschillen tussen de 'reguliere medewerkers' en Open Hiring medewerkers. De reguliere medewerkers zijn namelijk 'zorgkandidaten' die werken op

basis van dagbesteding. Dit is een bijzondere situatie waardoor er in feite geen gelijke beoordeling en behandeling mogelijk is. De situatie staat wel los van Open Hiring. De bevindingen zijn echter relevant omdat dit soort 'mixed people concepten' zeker bij sociale ondernemingen vaker voorkomen. Bij het betreffende pilotbedrijf komen een aantal aandachtspunten naar voren, namelijk het vragen van een Verklaring van Goed Gedrag (VOG), de te stellen eisen aan Open Hiring medewerkers en de werkkleding. We lichten ze hieronder toe.

VOG-verklaring

In het pilotbedrijf werken Open Hiring medewerkers met kwetsbare 'zorgkandidaten'. Normaliter vraagt de werkgever een VOG van sollicitanten omdat sommige doelgroepen niet bij elkaar passen. Dit is volgens hem echter niet te rijmen met het gelijkheidsbeginsel dat bij Open Hiring hoort¹⁴. Bovendien zou iemand die geen VOG-verklaring krijgt omdat hij op zijn 17^e een diefstal heeft begaan, prima kunnen samenwerken met zorgkandidaten. Hij is er nog niet helemaal over uit wat de beste oplossing is.

Te stellen eisen aan Open Hiring medewerkers

De Open Hiring medewerkers hebben een regulier arbeidscontract en daarom wordt er van hen meer verwacht en geëist dan van de zorgkandidaten. Dit kan lastig zijn voor een Open Hiring medewerker die lang niet gewerkt heeft. De leidinggevende moest hier aandacht aan schenken. Op de betreffende afdeling was echter geen leidinggevende en heeft de jobcoach dit op zich genomen.

Ik merkte dat ze in het begin heel erg moesten zoeken naar hun rol in verhouding tot de kandidaten en een plekje vinden in de groep. Dat was in het begin het allerbelangrijkste eigenlijk.

Ik behandel ze wel anders. Je geeft ze wel meer verantwoordelijkheid, kijk ze zijn natuurlijk in dienst, dus de werkgever verwacht ook wel een bepaalde kwaliteit. Bij zorgkandidaten heb je wel eens dat iemand te laat komt of de verantwoordelijkheden niet serieus neemt, dat is anders als je in dienst bent.

Werkkleding

In het pilotbedrijf moeten de zorgkandidaten en Open Hiring medewerkers dezelfde werkkleding dragen. Op de kleding staat echter niet alleen de naam van het bedrijf waar gewerkt wordt, maar ook van het re-integratiebedrijf dat verantwoordelijk is voor de begeleiding van de zorgkandidaten. Eén van de Open Hiring medewerkers heeft hier veel moeite mee en wil de kleding niet dragen.

Wordt er afscheid genomen van de Open Hiring medewerker als hij of zij niet voldoet aan de eisen van de baan?

Het komt voor dat werkgevers besluiten het contract niet te verlengen als Open Hiring medewerkers te weinig productief zijn, bij bepaalde problematiek zoals alcoholmisbruik, onvoldoende werknemersvaardigheden of een hoog verzuim.

¹⁴ Volgens Start Foundation is een VOG-verklaring bij Open Hiring wel degelijk mogelijk als dit een wettelijke verplichting is.

Mogelijk krijgen Open Hiring medewerkers nog wat langer de kans om zich te bewijzen dan reguliere nieuwe medewerkers. Zo heeft een werkgever iemand van 64 jaar contractverlenging gegeven omdat het heel belangrijk was voor die persoon. De productiviteit van de medewerker was echter veel te laag. Daarom is er uiteindelijk toch afscheid van hem genomen.

Weet je, eigenlijk gun je het 'm, maar economisch kun je het niet bolwerken. Er gaat gewoon geld bij en dat is wel triest. Dat je op basis van dat soort elementen gewoon afscheid van mensen moet nemen.

Zijn er aanpassingen geweest of nodig?

Er zijn gedurende de pilot geen aanpassingen geweest wat betreft de gelijke beoordeling, behandeling, rechten en plichten. Uit de interviews komen wel twee situaties naar voren waarvoor een aanpassing van de werkwijze gewenst is.

Ten eerste moeten Open Hiring medewerkers die geplaatst worden op een afdeling met zorgkandidaten beter voorbereid worden op wat dit betekent voor hun positie en hoe ze zich tegenover zorgkandidaten moeten opstellen. Ook moet er een leidinggevende zijn die extra aandacht besteedt aan het managen van de verschillen op de werkvloer.

Daarnaast zou een werkgever graag zien dat er een vangnet komt voor mensen die heel graag willen werken, maar onvoldoende productief zijn voor het reguliere bedrijfsleven.

Belangrijkste bevindingen

- Open Hiring medewerkers worden in principe net zo beoordeeld en behandeld als het zittende personeel.
- In de praktijk krijgen ze vaak wel meer begeleiding van de Life coach. Ook is er soms verschil in contract en/of arbeidsvoorwaarden.
- Bovendien is er verschil in beoordeling en behandeling als de Open Hiring medewerkers alleen zorgkandidaten als collega hebben. Dit kan lastig zijn en het vraagt extra aandacht van de leidinggevende.
- Als Open Hiring medewerkers niet goed functioneren, dan wordt hun contract niet verlengd, net zoals bij het reguliere personeel.
- Er is behoefte aan een mogelijkheid om Open Hiring medewerkers die onvoldoende productief zijn, elders te kunnen plaatsen.

4.7. Life coaching

Toelichting

De focus ligt op werk met aandacht voor persoonlijke omstandigheden. Elk dilemma dat tussen het werk en de werknemer staat, is bespreekbaar. De werkgever reikt hiervoor oplossingen aan en koppelt de werknemer zo nodig aan instanties buiten de organisatie. Het is aan de werknemer om dit op te pakken. De werknemer heeft altijd de gelegenheid om met een onafhankelijk persoon in contact te komen. De rol van Life coach is bij sommige bedrijven al ingevuld en bij andere moet dit nog gebeuren voordat er gestart kan worden met Open Hiring.

Naast bovenstaande informatie uit het boekje 'Principes en spelregels Open Hiring' lezen we in het informatiepakket voor werkgevers dat de Life coach ook buiten het zicht van de werkgever is te benaderen en ook beschikbaar is voor het zittende personeel.

Hoe is Life coaching bij de vijf pilotbedrijven ingevuld?

De Life coaching is bij alle vijf bedrijven verschillend ingevuld. Drie bedrijven hadden al een aparte persoon in dienst of ingehuurd in een rol vergelijkbaar met die van Life coach of jobcoach. Deze personen werden alleen ingezet voor een bepaalde doelgroep (Wajongers, 'zorgkandidaten', werkervaringsplekken). Het lag het voor de hand om hen ook in te zetten voor Open Hiring. Twee bedrijven hadden geen aparte functionaris in een rol vergelijkbaar met die van Life coach. In het ene bedrijf vervulde de HR-functionaris deze rol. In het andere bedrijf kunnen medewerkers met problemen bij de directeur en HR terecht. Ten behoeve van de pilot is in beide bedrijven een 'externe Life coach' ingezet. Dit is één en dezelfde persoon. In totaal zijn bij de vijf bedrijven dus vier Life coaches betrokken. Start Foundation heeft de Life coach betaald ten behoeve van de pilot (vier uur in de week).

Waar houden de Life coaches zich mee bezig?

We zien grote verschillen in de werkzaamheden van de Life coaches. De verschillen lijken vooral af te hangen van de uitgangssituatie (wat deed de Life coach al in het bedrijf?) en de heersende opvatting van het management c.q. de ruimte die Life coaches krijgen en nemen. In onderstaand kader staan alle genoemde taken op een rijtje. Daarbij maken we onderscheid in kerntaken van de Life coach, taken gerelateerd aan de werkgeversrol en taken gerelateerd aan de pilot. Waar de ene Life coach vrijwel alle taken op zich neemt en dus veel meer doet dan wellicht de bedoeling is, is de andere Life coach alleen op afroep van HR beschikbaar.

Kader Uitgevoerde taken Life coaches

Kerntaken Life coach

- Medewerkers informeren over de rol van de Life coach (o.a. door aanwezig te zijn bij de informatiebijeenkomsten).
- Kennismaken met nieuwe Open Hiring medewerkers.
- Regelmatig langskomen op het werk om te vragen hoe het gaat.
- Medewerkers helpen bij problemen die het werken in de weg (kunnen) zitten. Zo nodig op huisbezoek gaan.
- Medewerkers helpen die uitvallen of geen contractverlenging krijgen, zo mogelijk een alternatief bieden.

Taken gerelateerd aan de werkgeversrol

- Aanwezig bij intakegesprekken van de werkgever met mensen die aan de slag kunnen of deze gesprekken zelfstandig voeren.
- Aanwezig bij volggesprekken van de werkgever met Open Hiring medewerkers.
- Open Hiring medewerkers inwerken en begeleiden bij de uitvoering van het werk.
- Met de werkgever beslissen of iemand door de proeftijd komt of contractverlenging krijgt of dit zelfstandig beslissen.
- Fungeren als leidinggevende van de Open Hiring medewerkers.
- Volgen en stimuleren van de ontwikkeling van Open Hiring medewerkers: afnemen test(en) en/of ontwikkelgesprekken houden.

Taken gerelateerd aan de pilot

- Organiseren van informatiebijeenkomsten voor mensen van de wachtlijst.
- Mensen nabellen die zich hebben uitgeschreven van de wachtlijst of niet meer reageren.
- Overleg met werkgever (HR) en Start Foundation.
- Administratieve werkzaamheden in het kader van de pilot, zoals bijhouden van de wachtlijst.

Zijn de medewerkers vrij om al dan niet gebruik te maken van de Life coach?

Het is de bedoeling dat medewerkers vrij zijn om al dan niet gebruik te maken van de Life coach. Uit de interviews krijgen we niet de indruk dat medewerkers verplicht worden om een Life coach te raadplegen en adviezen op te volgen. Wel komt het voor dat werkgevers medewerkers met issues doorsturen naar de Life coach. Ook wijst de werkgever de Life coach er wel eens op dat iemand ondersteuning nodig heeft. In dat geval benadert de Life coach de medewerker. Aangezien we geen medewerkers hebben geïnterviewd, weten we niet of zij deze handelswijze als dwingend hebben ervaren.

Wel zijn ze sturend. Dan gaat [naam] mensen doorsturen naar mij, maar ik vind dat dit een vrije eigen keuze van medewerkers zelf moet zijn.

Dan zei hij 'god nee hij zit niet zo lekker in z'n vel. Kijk 'ns ff wat er aan de hand is' en op die manier hebben we dat zo gedaan. Dus ja doorverwijzen was zeker wel aan de orde.

Heeft de werknemer altijd de gelegenheid om met een onafhankelijk persoon in contact te komen?

De meeste respondenten geven aan dat de Life coach onafhankelijk kan functioneren. Niet iedereen heeft zich hierover echter uitgesproken.

Hij werkt zeker onafhankelijk want hij heeft een zeer uitgesproken mening en dat is ook waarom hij bij ons bedrijf hoort. Hij kan ons heel goed wijzen op, ja momenten waarop wij zeggen 'nou, we kappen ermee'. Dan zegt hij 'nou ik wil toch nog even aantonen dat ie het kan. Of ik denk dat ie het kan, ja die gaat zeer zelfstandig te werk. Maar goed, ja hij hoort wel bij het bedrijf.

In de interviews komen echter ook situaties naar voren die een onafhankelijke rol in de weg kunnen zitten, namelijk als de rol van Life coach wordt vermengd met de rol van leidinggevende of HR. We bespreken de verschillende situaties hieronder.

Life coach fungeert ook als leidinggevende

Twee Life coaches fungeren naar eigen zeggen ook als leidinggevende van de Open Hiring medewerkers. Eén van hen is bovendien formeel werkgever van de Open Hiring medewerkers: ze komen in eerste instantie bij hem in dienst. De andere Life coach is formeel geen leidinggevende maar fungeert in de praktijk wel als zodanig omdat zij als jobcoach veel aanwezig is op de werkvloer (en er op de betreffende afdeling geen leidinggevende is). De werkgever laat in feite alles aan haar over.

Life coach is aanwezig bij volggesprekken

De nieuwe externe Life coach is bij één van de bedrijven aanwezig bij de volggesprekken die de werkgever voert met nieuwe Open Hiring medewerkers. Voor de Life coach is dit een goede manier om de medewerkers te leren kennen. Het liefst voert ze de gesprekken zelfstandig omdat medewerkers zich dan waarschijnlijk vrijer voelen om privé zaken aan de orde te stellen¹⁵. Dit is echter geen optie in het betreffende bedrijf. De directeur wil de gesprekken blijven voeren, alleen al omdat ze dat zo leuk vindt.

Dus je zou er dan eigenlijk op moeten vertrouwen als werkgever van goh die Life coach die kan de productiviteit meenemen in zo'n gesprekje en die kan dan meteen een aantal andere dingen bespreken.

HR-functionaris is tevens Life coach

Bij één bedrijf vervult de HR-functionaris de rol van Life coach. Ze geeft aan dat ze dit samen met de leidinggevende van de betreffende afdeling doet. De externe Life coach wordt er alleen bij gehaald als zij er zelf niet uitkomt of als ze denkt dat dit beter voor de medewerker is. In de praktijk gebeurt dit maar weinig.

Zij vond dat heel leuk, dat snap ik ook wel. Maar zij deed ook de salarisadministratie en zij deed ook het overleg met de bedrijfsarts volgens mij, en ja dan heb je toch een andere rol.

Is de Life coach ook te benaderen buiten het zicht van de werkgever?

De setting waarin gesprekken gevoerd worden kan ervoor zorgen dat het voor medewerkers lastig is om de Life coach te benaderen. Eén Life coach had de indruk dat door de sociale controle in het bedrijf medewerkers niet snel met haar in gesprek zouden gaan. Ook omdat er eigenlijk geen mogelijkheid was om dit ongezien te doen. Ze moest de gesprekken namelijk in een niet-afgesloten ruimte voeren direct naast de directie. De directeur kon gewoon meeluisteren. Of de Life coach in de andere bedrijven wel buiten het zicht van de werkgever is te benaderen, komt niet naar voren uit de interviews.

Dus als je zat te praten dan zat zij gewoon mee te luisteren. En haar echtgenoot, de mededirecteur, zat ook mee te luisteren. En na het gesprek kwam hij bij mij staan en zei dan 'goh, het is toch wat he? En dan dacht ik, ik vind dit heel ongemakkelijk.

Is de Life coach ook beschikbaar voor het zittende personeel?

Twee werkgevers hebben ervoor gekozen om de Life coach niet in te zetten voor de zittende medewerkers. Dit is volgens hen niet nodig omdat de zittende medewerkers al bij personeelszaken terecht kunnen. Ook zouden de zittende medewerkers er geen beroep op willen doen omdat ze niet geassocieerd willen worden met 'doelgroep medewerkers'.

Hij is niet de psycholoog van het bedrijf of zo, we hebben hem alleen voor mensen die heel laaggeschoold zijn, een laag IQ hebben, Maar dat zijn vaak niet onze eigen mensen, die

¹⁵ Het is de vraag of dat verstandig is. Het volggesprek gaat in principe over het werk en zou door de leidinggevende / voorman met de medewerker gevoerd moeten worden.

willen dat niet. Die doen dat anders. En het is ook niet de bedoeling hoor, het is ook niet onze insteek.

Bij drie pilotbedrijven kunnen de zittende medewerkers wel een beroep doen op de Life coach. Bij één bedrijf was dat al het geval omdat er alleen zorgkandidaten werken. Bij de twee andere bedrijven zijn de zittende medewerkers geïnformeerd over de mogelijkheid (door personeelszaken of door de Life coach zelf). Er is echter nauwelijks gebruik van gemaakt. De Life coaches vermoeden dat de mogelijkheid toch onvoldoende bekend was bij de zittende medewerkers. Eén Life coach heeft wel veel tijd gestoken in één van de zittende medewerkers met problemen. Deze medewerker is door de werkgever naar haar doorgestuurd.

Die is door de werkgever zelf aangedragen. Want die zei: kun je niet eens met hem gaan praten, want er is zoveel met hem aan de hand, en wij weten ook niet wat er ermee moeten.

Dat was ook niet duidelijk gecommuniceerd naar die mensen denk ik, dat die mogelijkheden er waren. Het was ook een beetje zoeken vanuit het bedrijf zelf, van goh wat is daarin verstandig. En hoever moeten we dat doortrekken. Ik had het graag wel mee willen pakken.

Is vier uur voldoende voor de Life coaches om hun werk goed te kunnen doen?

Drie van de vier Life coaches zeggen dat ze genoeg hebben aan gemiddeld vier uur in de week voor hun werkzaamheden. Dit is opvallend aangezien er tussen de bedrijven grote verschillen zijn in het aantal Open Hiring medewerkers, het aantal mensen op de wachtlijst en het takenpakket van de Life coaches. Voor één Life coach was vier uur wel te weinig, zeker in het begin. Dit heeft te maken met de specifieke wijze waarop ze haar rol invulde.

In het begin was het wel wat weinig vond ik. Want die uren werden ook besteed aan de intake. Feitelijk was er hier open inloop. In het begin stonden er dertig man voor de deur. Dus daar ben je heel wat uren aan kwijt.... En dat kostte ook tijd, om die mensen te woord te staan, om te kijken wat zijn je mogelijkheden, wat wil je werken, hoeveel uur.

Het idee om bij het openen van de wachtlijst wat meer uren ter beschikking te hebben en als het eenmaal loopt wat minder, spreekt de geïnterviewde Life coaches aan.

Voor wie is de Life coach van toegevoegde waarde?

Volgens onze respondenten hebben veel Open Hiring medewerkers problemen die het werken in de weg (kunnen) zitten. De Life coach is voor deze medewerkers zeker van toegevoegde waarde. Sommige Life coaches die vaker aanwezig zijn op de werkvloer brengen hen zo nodig ook werknemersvaardigheden bij.

Hij heeft bijvoorbeeld een huisbezoek gedaan bij één van de kandidaten waarvan de vrouw veel zorg nodig heeft. Hij helpt deze man om thuis dingen te regelen. Dat kan HR niet doen en is ook niet gepast als werkgever.

Mensen die op deze manier weer aan de slag gaan, moeten zichzelf weer uitvinden. Die zijn eruit geschopt of hebben een laag zelfbeeld. Ik generaliseer even he. Die hebben zo'n Life coach nodig, iemand die empathisch genoeg is ze de ruimte te bieden om zichzelf te zijn in een omgeving waarin meteen allerlei dingen van ze geëist worden. Dus hij is het cement tussen de baksteentjes.

De Life coach is echter ook van toegevoegde waarde voor de werkgever. Afhankelijk van het takenpakket ontzorgt de Life coach in meer of mindere mate de werkgever (zie ook het kader Uitvoerende taken Life coach). Een werkgever benoemt ook als meerwaarde de objectieve beoordeling van de Life coach bij de beslissing of iemand kan blijven of niet.

Life coaching gaat goed als mensen aan het werk kunnen blijven of als je op tijd tot de conclusie komt dat het niet gaat lukken. Als je er toch vanaf moet, dan maar snel. De Life coach maakt daarbij een objectieve beoordeling.

De ondernemer heeft er gewoon een medewerker bij gekregen en die heeft voor de rest de sores er niet bij gekregen van de persoon, de administratie en de introductie. Je zou ook kunnen zeggen ze kunnen op een makkelijke, laagdrempelige manier nieuw personeel werven. Ze krijgen een ontzorgde kandidaat.

Eén werkgever onderschrijft het belang van de Life coach, maar ziet voor zijn eigen bedrijf geen toegevoegde waarde omdat de HR-functionaris al een vergelijkbare rol vervult.

We hoefden eigenlijk geen gebruik te maken van de Life coaching. Er waren bij ons geen gevallen die we zelf niet konden oplossen. Maar wij zijn in de gelukkige omstandigheid dat wij natuurlijk al met doelgroepen te maken hebben, dus wij hebben dat binnen onze HR-afdeling zelf opgetuigd. Dat is anders voor reguliere bedrijven die hiermee gaan starten, dan wordt een Life coach wel essentieel.

Zijn er aanpassingen geweest of nodig?

Er zijn gedurende de pilot geen noemenswaardige aanpassingen geweest in de Life coaching. Wel komen onderstaande knelpunten en aandachtspunten naar voren die aanpassingen nodig (kunnen) maken.

Interne Life coach

Onze respondenten denken dat een interne Life coach het beste is. Daarmee bedoelen ze niet per se een Life coach die in dienst is van het bedrijf. Het gaat erom dat de Life coach weet hoe het bedrijf in elkaar steekt, zich een positie kan verwerven en goed zichtbaar en bekend is in de organisatie. Dit lukt niet als je van buiten komt, jezelf nog moet bewijzen en maar vier uur tot je beschikking hebt. De HR-functionaris die zelf een rol als Life coach heeft, denkt dat het goed zou zijn als medewerkers daarnaast bij een onafhankelijke vertrouwenspersoon terecht kunnen. Dit kan een extern persoon zijn die voor meerdere bedrijven actief is. Voor haarzelf zou het ook fijn zijn als ze bij twijfel kan sparren en zo nodig kan doorverwijzen.

Ik zou het dan misschien niet als Life coach zien maar meer als een extern persoon als je er met de Life coach of hoe je het noemen wilt binnen het bedrijf niet uitkomt of als je zegt ik heb behoefte aan onafhankelijkheid daarin, dat je het niet met de werkgever durft te bespreken, dat je daar een beroep op kan doen.

Draagvlak en vertrouwen

Bij de twee bedrijven waar een nieuwe externe Life coach is ingezet, was daar eigenlijk onvoldoende draagvlak voor. De werkgevers waren van mening dat zijzelf deze rol al vervulden en dat vonden zij ook heel leuk om te doen. In het ene bedrijf is dat de directeur, in het andere bedrijf de HR-functionaris. De nieuwe externe Life coach kreeg daardoor weinig ruimte om invulling te geven aan haar rol. Zeker bij één bedrijf had ze het gevoel dat ze eigenlijk niet welkom was en dat de rol van Life coach niet serieus werd genomen. Daarnaast speelden er volgens haar ook nog wat zaken onderhuids.

Je moet dan ook best sterk in je schoenen staan, want je ziet ook dingen gebeuren, maar ik had daar bijna geen invloed op. Dat was wel heel lastig, omdat het hun keuze was, het was hun keuze om met het project mee te doen en het was hun keuze om het zo aan te pakken.

Wat mij betreft echt een leerpunt voor Open Hiring. Als je iets met de Life coach wilt, moet hij of zij vertrouwd zijn met het bedrijf en weten wat er verwacht wordt. Zodat je niet gezien wordt als een bedreiging.

Dat het niet zo lekker liep, blijkt ook uit het feit dat de werkgever een wat ander beeld schetst van de gang van zaken. Hoewel ze in eerste instantie de meerwaarde van een Life coach niet zag, ziet ze die nu wel in. Uit het afsluitende interview blijkt echter dat ze vond dat de Life coach het niet altijd goed aanpakte.

Taakverdeling tussen werkgever en Life coach

Het is belangrijk dat werkgever en Life coach tijdig – al voor opening van de wachtlijst – met elkaar om tafel gaan zitten en een heldere taakverdeling maken. Twee Life coaches geven aan dat zij dit hebben gemist. Voor beide Life coaches was het lastig om te achterhalen wat er precies was afgesproken en wat er van hen werd verwacht in het kader van Open Hiring. Het gevolg was dat ze gingen ‘zwemmen’ in de organisatie, hun rol niet goed konden vervullen en/of juist te veel taken op zich namen.

Ik had het fijn gevonden om een lijst te hebben waar duidelijk de taken van de Life coach op staan. En dat had ik niet gekregen. Ook omdat het een nieuw concept was, het is ook een beetje zoeken van wat is een Life coach en wat doet een Life coach. En onze werkplek is ook heel uniek. Dus dat is ook een verschil.

Informereren Life coach

In sommige pilotbedrijven heeft de Life coach extra taken rond Open Hiring waardoor hij of zij steeds goed op de hoogte is van de ontwikkelingen rond Open Hiring. Als dat niet het geval is, mist de Life coach wel eens relevante informatie, bijvoorbeeld over instroom, uitstroom of ziekte van

Open Hiring medewerkers. Dit wordt zowel benoemd door de nieuwe externe Life coach, als door de Life coach die te maken had met een uitzendbureau als extra schakel.

Zichtbaarheid binnen de organisatie

Om een beroep te kunnen doen op de Life coach moet hij of zij bekend en zichtbaar zijn in de organisatie. Drie pilotbedrijven hadden al iemand in huis voor 'doelgroep medewerkers'¹⁶. Hoewel Start Foundation slechts vier uur betaalde, zijn deze Life coaches door hun andere taken vaker aanwezig en/of beschikbaar bij problemen. Zij zijn daardoor ook meer zichtbaar en makkelijker te benaderen dan de nieuwe Life coach die nog onbekend was in de organisatie.

Het is ontzettend moeilijk om met mensen in contact te komen als ze je niet kennen. Dus ik ben zelf maar op zoek gegaan naar manieren om de zichtbaarheid te vergroten, via een soort pamflet van personeelszaken dat is neergelegd in de kantine.

Continuïteit Life coaching

Bij de nieuwe externe Life coach zien we dat de continuïteit van de Life coaching soms in gevaar kwam. Dit gebeurde bijvoorbeeld toen de HR-functionaris die zelf ook Life coaching verzorgde uit dienst ging. De nieuwe HR-functionaris wist in eerste instantie niet dat er ook nog een externe Life coach was en kon dus ook niet doorverwijzen. Hier is mogelijk in de overdracht iets fout gegaan. Daarnaast is de Life coaching waarschijnlijk niet meer gefaciliteerd voor personen die op een gegeven moment vanuit de wachtlijst aan de slag gingen als flexwerker. Hoewel de werkgevers aangeven dat daarbij alles inzake Open Hiring hetzelfde was gehouden, werd de externe Life coach niet meer betrokken. Eén van de werkgevers gaf in het afsluitende interview een paar keer aan dat het in alle hectiek niet altijd lukte om alles volgens het boekje te doen. Mogelijk geldt dit ook voor de Life coaching.

Belangrijkste bevindingen

- De Life coaches werken in alle bedrijven aan problemen van medewerkers die het werken in de weg (kunnen) zitten. De interne Life coaches krijgen daar echter veel meer de ruimte voor dan de externe Life coach.
- Er zijn grote verschillen tussen de Life coaches wat betreft het takenpakket, mede afhankelijk van de uitgangspositie en visie van het management.
- Het lijkt erop dat de Life coach bij een aantal bedrijven niet helemaal onafhankelijk kan functioneren door een vermenging met de rol van werkgever en/of leidinggevende.
- Open Hiring medewerkers kunnen veelal zelf het initiatief nemen om de Life coach te benaderen, maar niet overal en werkgevers verwijzen hen ook wel eens door.
- De Life coach is niet overal buiten het zicht van de werkgever te benaderen. Ofwel er is geen geschikte spreekruimte ofwel HR bepaalt wie een beroep kan doen op de Life coach.
- Het zittend personeel maakt niet of nauwelijks gebruik van Life coaching.
- Overige aandachtspunten zijn op één lijn zitten, draagvlak en vertrouwen, een heldere taakverdeling, zichtbaarheid in de organisatie, continuïteit en goed informeren van de Life coach.
- Er is voorkeur voor een 'interne' Life coach die het bedrijf goed kent, zich een positie kan verwerven en goed zichtbaar is in de organisatie.

¹⁶ Zorgkandidaten, Wajongers of voor de werkervaringsplekken.

4.8. Ontwikkelperspectief

Toelichting

Ontwikkeling van medewerkers, zowel op persoonlijk als op vakinhoudelijk gebied, is belangrijk binnen Open Hiring. Iedereen kiest zijn eigen pad in het leven en de werkgever helpt daarbij door het bieden van ondersteuning en mogelijkheden om door te stromen naar andere functies binnen het bedrijf, of naar functies elders. De werknemer maakt daarin wel zijn of haar eigen keuzes.

Welke ondersteuning bieden de pilotbedrijven om ontwikkeling bij Open Hiring medewerkers vanaf het begin mogelijk te maken?

Om ontwikkeling en groei mogelijk te maken, is een goede start van belang. Alle werkgevers besteden daarom vanaf het begin de nodige aandacht aan de ontwikkeling van de medewerker. Ook sommige Life coaches hebben hier een rol in. De manier waarop de werkgevers en Life coaches dit doen verschilt, ook afhankelijk van wat in het bedrijf gebruikelijk is. Er zijn echter ook veel overeenkomsten. Hieronder gaan we in op de aanpakken die in de interviews worden genoemd.

Startafdeling, startfunctie

De Open Hiring medewerkers beginnen over het algemeen op eenzelfde afdeling in het bedrijf en/of in eenzelfde startfunctie. Vandaaruit wordt bekeken hoe het gaat en wat er mogelijk is. Eén bedrijf heeft bijvoorbeeld een speciale startfunctie met laagdrempelig werk gecreëerd zodat de nieuwe medewerkers direct productief kunnen zijn en met een voldaan gevoel naar huis gaan. Mensen worden vanzelf meegenomen in andere werkzaamheden en ze geven het ook aan als ze meer willen. Wanneer het kan, stromen ze door naar een reguliere functie.

Ze mogen sowieso allemaal starten. We gaan dan uitvinden of regulier werk haalbaar is of dat we toch moeten afbouwen, want er zijn ook mensen die met dat afgebouwde werk wel heel productief uit de voeten kunnen. Dan kan dat echt al voldoende opbrengst zijn voor het bedrijf om het contract gewoon door te laten lopen.

Deze functie is een springplank voor andere functies. Een aantal taken moeten on-the-job geleerd worden. Dus we hebben besloten om de instroom op dezelfde afdeling te houden. En als iemand meer kan, dan kan men doorstromen.

Inwerken door buddy

Het meeste genoemd is dat de nieuwe medewerker wordt ingewerkt door een buddy, voorman of senior medewerker. Bij één bedrijf heeft de Life coach de medewerkers ingewerkt omdat daar niemand anders voor beschikbaar was.

Methodiek om uitgangspositie en ontwikkeling in kaart te brengen

Bij vier bedrijven wordt er gebruik gemaakt van een speciale methodiek of test om de uitgangspositie en ontwikkeling van medewerkers in kaart te brengen.

We zien dat de methodiek in drie bedrijven ook wordt ingezet bij Open Hiring medewerkers. In één

geval doet het uitzendbureau dit bij alle nieuwe uitzendkrachten. Bij de twee andere bedrijven gebruikt de Life coach de methodiek alleen bij 'doelgroep medewerkers' en nu dus ook bij Open Hiring medewerkers. Eén werkgever heeft er bewust voor gekozen om de test juist niet af te nemen bij Open Hiring medewerkers omdat hij ze net zo wil behandelen als het reguliere personeel. Daar worden alleen de medewerkers in re-integratietrajecten 'doorgelicht'.

Volggesprekken of ontwikkelgesprekken

In de pilotbedrijven worden in meer of mindere mate volggesprekken en/of ontwikkelgesprekken gevoerd. Soms ligt de focus in het gesprek echt op de ontwikkeling van de medewerker. Soms komen ook andere zaken aan bod zoals het functioneren, werknemersvaardigheden en problemen die het werken in de weg (kunnen) zitten. Ook de personen die het gesprek met de Open Hiring medewerker voeren, verschillen per bedrijf. Dat kan de directeur zijn, HR-functionaris, iemand van het uitzendbureau en/of de Life coach.

Het lijkt erop dat de volg- en ontwikkelgesprekken niet overal consequent worden gevoerd. In één bedrijf houdt de werkgever het volgens de Life coach voor gezien als 'het niet meer nodig is' en dat kan al na twee keer zijn. Ook is niet duidelijk of dit soort gesprekken met medewerkers in de flexplekken worden gevoerd.

Eén directeur laat zich sceptisch uit over de ontwikkelgesprekken. Hij vindt de pilaar ontwikkeling bij Open Hiring niet zo belangrijk omdat ontwikkeling volgens hem vanzelf gaat als iemand goed zijn best doet.

Al dat gepraat eromheen, het is gewoon werk. Als mensen gewoon werken en hard hun best doen, dan groeien ze vanzelf door binnen een organisatie en als ze daar opleiding voor nodig hebben om ze verder te brengen, en ze dat aangeven, dan kunnen ze dat krijgen. Dat is een hele normale manier van bedrijfsvoering. Maar als dat het doel gaat zijn en niet het middel, dan moet je naar school en niet naar een bedrijf.

Cursussen, trainingen

Open Hiring medewerkers kunnen in de meeste bedrijven een cursus of training volgen, zowel vakinhoudelijk als gericht op de persoon. In de praktijk is dat nog niet of nauwelijks gebeurd omdat ze daarvoor wat langer in dienst moeten zijn. Genoemd worden een cursus Nederlandse taal, een administratieve opleiding, rijbewijs C, een assertiviteitscursus, training leidinggeven, verkooptraining, cursus heftruckchauffeur en bedrijfshulpverlening en een communicatietraining. Het verschilt per bedrijf welke mogelijkheden er zijn.

Welke mogelijkheden bieden de pilotbedrijven door om door te stromen?

De mogelijkheden die de werkgevers aanbieden, zijn gelijk aan die voor het overig personeel.

Interne doorstroom

Bij vrijwel alle bedrijven zijn er mogelijkheden om intern door te stromen naar een andere functie of afdeling. Bij enkele medewerkers is dat ook al gebeurd. Drie werkgevers benadrukken dat het bedrijf groeiende is en dat de interne doorstroommogelijkheden zullen toenemen. Het komt ook voor dat mensen niet naar een andere functie doorstromen, maar wel wat ingewikkelder werk krijgen.

Die jongen die is doorgeplaatst die had heel duidelijk aangegeven dat ie heel graag meer wilde, en die liet dat ook aan ons allemaal blijken en dat is 'm dus ook gelukt..... Hij had ook langer via het uitzendbureau kunnen werken maar we hebben de keuze gemaakt om dat niet te doen. We besloten hem gewoon op contract te nemen.

Externe doorstroom

Het is in principe ook mogelijk dat Open Hiring medewerkers vanuit het pilotbedrijf doorstromen naar een ander bedrijf. In de interviews wordt hier weinig over gezegd. De bereikregistratie laat zien dat in totaal 34 mensen zijn uitgestroomd. Van 27 personen is de reden bekend en daarbij gaat het in drie gevallen om uitstroom naar een andere baan.

Kan de werknemer zijn eigen keuzes maken in de mogelijkheden die werkgever aanbiedt?

Drie werkgevers benadrukken dat de mogelijkheden afhangen van het functioneren van de Open Hiring medewerkers en de wens die ze zelf uitspreken om door te groeien. Er is geen reden om aan te nemen dat dit in de andere bedrijven anders is.

Zijn er aanpassingen geweest of nodig?

Uit de interviews komt niet naar voren dat er tussentijds aanpassingen zijn geweest in de aanpak van de pilotbedrijven. Eén werkgever wil zijn medewerkers meer opleidingsmogelijkheden kunnen bieden. Hij gaat daarom met een andere werkgever een soort academie opzetten waar 'iedereen' de kans kan krijgen om een opleiding te volgen.

Belangrijkste bevindingen

- De pilotbedrijven bieden Open Hiring medewerkers, afhankelijk van hun functioneren en wat ze zelf aangeven, ontwikkelmogelijkheden.
- De mogelijkheden zijn gelijk aan die voor de andere medewerkers in het bedrijf.
- De medewerkers ontwikkelen zich vanuit een 'startfunctie en/of startafdeling'. Daarnaast zijn er cursussen en volg- of ontwikkelgesprekken.
- Sommige bedrijven maken gebruik van een speciale methodiek om de ontwikkeling in kaart te brengen. Soms alleen bij Open Hiring medewerkers en andere doelgroepen, soms bij alle nieuwe medewerkers.
- Werknemers kunnen hun eigen keuzes maken in de mogelijkheden die de werkgever aanbiedt.
- Niet alle werkgevers zijn overtuigd van het belang van de pijler 'ontwikkeling' in het programma Open Hiring.

5. Terugblik en vooruitblik

In dit hoofdstuk blikken we met de respondenten terug op de pilot met Open Hiring. Hoe hebben ze de pilot ervaren? Wat is hun indruk van de mensen die reageren op Open Hiring vacatures? Zijn er effecten voor de organisatie? Ook kijken we vooruit en bespreken we of de werkgevers doorwillen met Open Hiring, en zo ja hoe. Tot slot gaan we in op aanbevelingen van de respondenten voor een verdere uitrol van Open Hiring door Start Foundation.

5.1. Terugblik

Hoe kijken de werkgevers terug op de pilot?

De periode waarin de werkgevers ervaring met Open Hiring hebben opgedaan, loopt ten tijde van de evaluatie uiteen van ruim een jaar tot ongeveer een half jaar. Door de Coronacrisis konden een paar bedrijven minder lang ervaring opdoen omdat er (tijdelijk) geen of minder werk was voor medewerkers.

Desondanks zijn vier van de vijf werkgevers heel positief over de pilot. Ze zijn vooral enthousiast over de vele inschrijvingen op de wachtlijst, de motivatie van Open Hiring medewerkers en de positieve aandacht vanuit de media. Mogelijke risico's waar sommige werkgevers vooraf bang voor waren, zijn niet uitgekomen. Zo komt niet naar voren dat medewerkers zich ten onrechte ziekmelden zodra ze een contract op zak hebben. Ook hebben zich geen problemen voorgedaan als gevolg van het uitblijven van de VOG-verklaring. Veel Open Hiring medewerkers doen het gewoon goed.

Ik heb dit in ieder geval met open armen beetgepakt want ik vind belangrijk om te onderzoeken. En de ervaringen achteraf die zijn gewoon geweldig. Dus ja, ik ben blij dat ik in ieder geval die stap genomen heb en over mijn angsten heengestapt ben.

Dat maakte wel indruk op me. Dat 60 mensen fysiek naar Wageningen komen, want het ligt echt niet om de hoek of in een dorpskern. Nou, dat pleit natuurlijk voor de mensen dat ze die moeite doen.

Eén werkgever is enigszins teleurgesteld. Hij deed mee aan de pilot in de hoop dat Open Hiring een extra instroomkanaal zou kunnen zijn. De resultaten vielen echter tegen. Uiteindelijk is er maar één medewerker aangenomen en die persoon viel ook nog eens af (het bedrijf had 40 uur beschikbaar gesteld). Het niveau van de mensen op de wachtlijst viel de Life coach ook tegen. Dat was namelijk lager dan het gebruikelijke niveau van sollicitanten. Ook het aantal inschrijvingen viel tegen, zeker in vergelijking tot sommige andere pilotbedrijven.

Welke indruk hebben de respondenten van de Open Hiring kandidaten?

Uit de interviews komt naar voren dat de groep die op Open Hiring afkomt vooral uit niet-uitkeringsgerechtigden (nuggers) bestaat. Daarnaast zitten er mensen bij die al werk hebben, maar daar niet van kunnen rondkomen. Een enkeling denkt dat er ook uitkeringsgerechtigden tussen

zitten. Vooral degenen die daadwerkelijk aan de slag gaan, zijn volgens onze respondenten heel gemotiveerd om te werken.

De mensen die starten zijn heel gemotiveerd, nou ja die gaan nog net niet op hun knieën voor je. Die bedanken je echt meerdere malen voor de kans, want ze zaten al zo lang thuis of kwamen op bepaalde redenen nergens aan de bak.

Mensen die zich inschrijven op de wachtlijst hebben vaak wat minder werknemersvaardigheden en/of één of meer problemen die het werken in de weg (kunnen) zitten, zoals een slechte gezondheid, financiële problemen, verslaving, problemen in de familie, etc. Ook is genoemd dat het gaat om mensen die lang niet gewerkt hebben in verband met zorgtaken, moeite hebben om het tempo op de arbeidsmarkt bij te houden, niet durven te solliciteren en/of wat ouder zijn. Op basis van de interviews kunnen we niet aangeven welke belemmeringen of kenmerken veel of weinig voorkomen.

Ik heb de indruk dat het veel nuggers zijn. En mensen die weinig uren ergens kunnen werken, of alleen op oproepbasis en zo niet aan hun basisbehoefte aan inkomen komen. En het is dus niet echt de groep waar druk op staat, het is juist de groep die het heel graag wil en niet de kans krijgt.

Als je kijkt naar de totale groep dan zaten er inderdaad mensen bij die wat vaker ziek zijn en die wat meer begeleiding nodig hebben wat op zich natuurlijk wel logisch is gezien de populatie die je aanspreekt. Aan de andere kant hebben we ook gewoon een pareltje binnen gekregen die inderdaad nu intern is doorgestroomd.

De bereikregistratie geeft op sommige punten meer duidelijkheid. Dit betreft echter alleen personen die daadwerkelijk aan het werk zijn gegaan. Van de Open Hiring medewerkers is driekwart laagopgeleid en de helft 45 jaar of ouder. Iets meer dan de helft is het afgelopen jaar langer dan 6 maanden werkloos geweest (zie ook hoofdstuk 3).

Heeft Open Hiring effecten voor de organisatie gehad?

De respondenten geven in eerste instantie aan dat Open Hiring weinig of geen effecten heeft voor het bedrijf. Dit omdat het al langer gebruikelijk is dat er medewerkers instromen die 'anders' zijn. Het is voor de meeste bedrijven niet nieuw om daarvoor open te staan en mensen een kans te geven. Ook komt naar voren dat er weinig veranderd is, omdat de Life coach alles uit handen neemt. In sommige bedrijven gaat het ook maar om één of twee ingevulde vacatures. In tweede instantie noemen veel respondenten echter wel degelijk één of meer (neven)effecten en die zijn alleen maar positief. Hieronder bespreken we de diverse genoemde effecten.

Open Hiring als extra instroomkanaal

Hoewel niet alle werkgevers dit benoemen, kan Open Hiring als een extra instroomkanaal fungeren. Bij vier van de vijf bedrijven werken na afloop van de pilot namelijk nog steeds mensen die via Open Hiring aan de slag gingen. In totaal gaat het medio 2020 om 19 personen, waarvan

11 op een flexplek (zie ook hoofdstuk 3). Dit hadden er meer kunnen zijn als de Coronacrisis niet was uitgebroken.

Twee werkgevers deden specifiek mee aan de pilot in de hoop dat Open Hiring een extra instroomkanaal zou kunnen zijn. Zoals al eerder aangegeven, is één van hen niet zo tevreden over het resultaat wat dit betreft. De andere werkgever is dat juist wel. Het is voor dit bedrijf vaak moeilijk om aan geschikt personeel te komen en via Open Hiring lukte het beter.

Ja, wij waren aangenaam verrast te horen dat het aantal aanmeldingen ook in de loop van de tijd bleef komen. We hebben toch een aantal dingen die lastig zijn bij ons bedrijf, dus wij waren wel erg blij dat we voldoende aanmeldingen hadden.

En wat ons goed deed was dat de mensen die we via Open Hiring hebben aangenomen het gewoon goed deden. We waren ook qua inzet tevreden. Het was niet één of ander liefdadigheidsproject, de mensen werkten gewoon.

Effecten op de sfeer in het bedrijf

Een paar werkgevers geven aan dat de pilot met Open Hiring veel positieve gevoelens en ervaringen heeft gebracht. Niet alleen voor henzelf, maar ook voor leidinggevenden en betrokken medewerkers. We veronderstellen dat dit ook effect kan hebben op de sfeer. Zo geeft een werkgever aan dat de motivatie van de Open Hiring medewerkers een verademing is vergeleken met de houding van kandidaten die instromen via de gemeente. Leidinggevenden die eerst sceptisch waren, staan daardoor nu positief tegenover Open Hiring. Ook komt het voor dat Open Hiring medewerkers zichtbaar gelukkiger zijn, trots vertellen dat ze voor het eerst eens kunnen trakteren of voor op vakantie gaan. Dit geeft hun collega's ook een positief gevoel. Tot slot benoemen een paar werkgevers positieve effecten voor het zittend personeel als gevolg alle publiciteit rondom Open Hiring. Medewerkers zijn er trots op dat hun werkgever hieraan meedoet. Als ze op de foto mogen voor de postercampagne, geeft dat ook veel plezier en voldoening.

En die kippenvelmomenten van mensen onder elkaar, de winsten die we daar boeken met elkaar, ja die zijn nergens zichtbaar, die kan ik op geen manier kenbaar maken aan mensen, maar dat moet je zelf voelen.

Ik zie effecten bij mensen die hier starten, sommigen zijn gelukkiger en stralen dat ook uit. Dus dat vind ik mooi. En bijvoorbeeld de opmerking dat 'sinds ik weer werk, kan ik mijn gezin weer 'ns een keer op een ijsje trakteren, dat kon ik voorheen nooit'.

Sowieso intern wel wat teweeg gebracht, ook collega's die het fijn vinden om aan zo'n project mee te doen en dat ze het goed vinden dat zoiets gebeurt. Dus het brengt intern wel een positieve beweging, dat is sowieso leuk om te zien.

Effecten op een bepaalde aanpak in het bedrijf

Twee werkgevers hebben als gevolg van de pilot met Open Hiring iets in hun werkwijze aangepast. Bij het ene bedrijf betreft dit het voeren van volgesprekken met nieuwe medewerkers. De

werkgever heeft ervaren dat dit een goede manier is om medewerkers beter te leren kennen. Ze wil deze gesprekken nu ook met andere medewerkers voeren.

De andere werkgever heeft zijn houding tegenover de gemeente veranderd. Re-integratiekandidaten van de gemeente zijn nog steeds welkom, maar ze moeten nu wel gemotiveerd zijn.

Positieve PR voor het bedrijf

De meeste werkgevers krijgen als gevolg van hun deelname aan Open Hiring de nodige aandacht van de media. Hoewel ze op één na benadrukken dat dit geen reden was om aan de pilot mee te doen, is de positieve PR voor het bedrijf een mooi neveneffect.

Ja het straalt ook indirect op ons bedrijf af, en daar is het ons niet om te doen geweest, maar dat is natuurlijk... wellicht dat straks als de markt weer aantrekt, en wij weer mensen nodig hebben, dat mensen ons zullen herinneren als een goede werkgever.

En wij staan nu heel goed op de kaart, stonden we commercieel al wel, maar nog niet met de overtuigingen die wij hadden, maar dat is nu wel behoorlijk gerealiseerd moet ik zeggen.

Hoe heeft men de ondersteuning van Start Foundation ervaren?

De werkgevers geven allemaal aan dat ze veel hebben gehad aan de ondersteuning van Start Foundation gedurende de pilot. Hoewel één werkgever denkt dat het eerder andersom is ☺. Een enkeling vindt de betaalde Life coach het belangrijkste. De meeste werkgevers waarderen echter de totale ondersteuning.

We hebben het meest gehad aan die betaalde Life coach en ondersteuning bij het opstarten. Dat opstarten doe je niet uit jezelf, daar heb je echt die hulp bij nodig anders is die glijbaan niet gecreëerd, dan denk je die moeite ga ik echt niet allemaal nemen.

Nou ja sowieso is voor ons Start Foundation heel fijn geweest, omdat zij alle reclamecampagnes op zich hebben genomen en het adverteren. Ja, dat is expertise die wij niet in huis hebben. En het vangnet van Start Foundation, de begeleiding daarvan, ja dat was heel prettig.

De hele introductie, dus reclame-uitingen en posters ophangen. Eigenlijk gewoon een draaiboek om dit te introduceren. Dat is natuurlijk belangrijk want dit is wel een totaal ander project dan als je gewend bent. Nou dat is gewoon prima verlopen.

Belangrijkste bevindingen

- Vier van de vijf werkgevers zijn heel tevreden over de pilot met Open Hiring. Eén werkgever is niet zo tevreden omdat de resultaten tegenvielen.
- Mogelijke risico's waar sommige werkgevers vooraf bang voor waren, zijn niet uitgekomen.
- Er komen veel nuggers op Open Hiring af en daarnaast mensen die al werk hebben maar daar niet van kunnen rondkomen. Vooral degenen die daadwerkelijk aan de slag gaan zijn heel gemotiveerd om te werken.
- De respondenten denken in eerste instantie dat Open Hiring geen effecten heeft voor het bedrijf omdat er wel meer 'doelgroepen' werken.
- In tweede instantie zien ze vaak wel positieve effecten, zoals een extra instroomkanaal, positieve gevoelens bij de zittende medewerkers en positieve PR voor het bedrijf.
- De bedrijven zijn positief over de ondersteuning door Start Foundation gedurende de pilot.

5.2. Vooruitblik

Willen de werkgevers verder met Open Hiring?

Alle werkgevers willen graag door met Open Hiring. Een paar werkgevers maken daarbij wel een voorbehoud. Eén werkgever gaat alleen door met Open Hiring als de Life coach gefinancierd blijft. Een ander kiest voor de variant 'Open Hiring zonder Life coach' als er geen financiering komt. Bij een derde werkgever is het niet helemaal duidelijk of er wel/geen voorwaarden worden gesteld.¹⁷

Ik denk wel dat Life coach overgenomen zal moeten worden door iets van de overheid. Wij zullen niet stoppen met Open Hiring als de Life coach weg zal vallen, maar de kwaliteit van dit aannamebeleid zal er wel op inboeten.

Toevallig zelf vorige week nog met onze directeur erover gehad en op het moment dat de orderportefeuille het weer toestaat en we kunnen weer mensen naar binnen halen, dan willen we heel graag weer gebruik maken van Open Hiring.

Zijn er mogelijkheden om het aantal Open Hiring werkplekken uit te breiden?

De werkgevers die een groei van het bedrijf verwachten, kunnen op termijn meer Open Hiring werkplekken bieden. Het zal daarbij gaan om vergelijkbaar werk. Ze zijn voorzichtig in het doen van toezeggingen over uitbreiden naar andersoortige functies, zoals voor hoger opgeleiden of meer representatief werk. Eén werkgever wil gaan experimenteren met een vorm van anoniem solliciteren waarbij het CV geen rol speelt en sollicitanten een business case moeten presenteren. Hij ziet dit als een mooie aanvulling op Open Hiring.

Willen de werkgevers Open Hiring uitdragen naar andere bedrijven?

Vanuit Start Foundation zijn de werkgevers gestimuleerd om ook andere bedrijven in hun omgeving te enthousiasmeren voor Open Hiring. Eén werkgever geeft duidelijk aan dat ze hier geen tijd voor heeft en geen zin in heeft. Een paar andere werkgevers hebben er wel oren naar of zijn er zelfs al mee bezig. Eén van hen werkt ook samen met andere werkgevers om

¹⁷ De HR-manager zegt dat ze doorgaan. De directeur zegt dat dit nog niet kan zonder ondersteuning van Start Foundation (waaronder financiering Life coach), op termijn waarschijnlijk wel.

'stapelcontracten' te maken. Een 'stapelcontact' met uren van meerdere bedrijven zou een volwaardige Open Hiring vacature kunnen worden.

We zijn met een aantal andere ondernemers in overleg om eigenlijk een soort stapelcontract te maken. Wij bieden dan een aantal uren aan en als ze daarvoor openstaan, dan zouden ze ook bijvoorbeeld een aantal uren of dagen bij die andere bedrijven kunnen werken. En zo kun je dan toch weer een stukje vastigheid naar mensen toe bieden.

Welke aanbevelingen hebben de bedrijven voor Start Foundation?

Voor een verdere uitrol van Open Hiring in Nederland worden de volgende aanbevelingen gedaan:

- Open Hiring nog veel meer bekend maken bij het Midden- en Klein Bedrijf (MKB). Daar zijn de grootste slagen te maken. Goede voorbeelden delen en laten zien waar het werkt.
- Bedrijven en Life coaches die starten met Open Hiring ondersteunen.
- Om een gelijkwaardige gesprekspartner te kunnen zijn, moet Start Foundation als werkgever zelf ook Open Hiring toepassen.
- Principes van Open Hiring goed bewaken zodat ze niet vervagen.
- Financieren van de Life coach of ervoor zorgen dat de overheid dit op zich neemt. Ook een no-risk polis wordt genoemd, zoals voor mensen met een garantiebaan. Een werkgever raadt in dit verband aan om een agenda te maken met actiepunten om Open Hiring als een landelijk geaccepteerde methode naar de overheid te kunnen presenteren. Het gaat volgens haar om een verantwoordelijkheid van werknemer, werkgever én overheid.

En ondersteuning van het MKB met zo'n Life coach, dat zijn natuurlijk extra kosten wat veel bedrijven ervan zal weerhouden om dit te doen. Dus als Start Foundation daarin een rol kan spelen dan zou dat heel erg helpen.

Belangrijkste bevindingen

- Alle vijf de werkgevers willen doorgaan met Open Hiring. Een paar maken daarbij wel een voorbehoud, namelijk financiering van de Life coach.
- Werkgevers die een groei van hun bedrijf verwachten, zien mogelijkheden om op termijn meer Open Hiring uren beschikbaar te stellen.
- De meeste werkgevers willen ook andere bedrijven enthousiasmeren voor Open Hiring.
- De bedrijven hebben diverse aanbevelingen voor Start Foundation, zoals goede voorbeelden delen, ondersteuning bieden, principes van Open Hiring bewaken en financiering van de Life coach (regelen).

6. Samenvattende conclusies

6.1. Inleiding

In dit rapport beschrijven we de aanpak en ervaringen van vijf bedrijven met Open Hiring. Open Hiring is afkomstig van het Amerikaanse bedrijf Greyston Bakery. Doel is het bieden van perspectief aan mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Bij Open Hiring hoeven mensen niet te solliciteren. Om in aanmerking te komen voor een openstaande vacature zet je je naam en telefoonnummer op een wachtlijst. De eerste op de lijst wordt benaderd voor de baan en kan direct betaald aan het werk.

Start Foundation heeft Open Hiring naar Nederland gehaald. Via het Programma Open Hiring wordt de haalbaarheid en aanpak in de praktijk onderzocht. In de loop van 2019 zijn de eerste bedrijven gestart met het opdoen van ervaring. Start Foundation heeft daarbij alle beschikbare kennis gedeeld en de deelnemende bedrijven advies en ondersteuning geboden.

In samenwerking met de bedrijven is gaandeweg een kader met spelregels ontwikkeld waarbinnen werkgevers hun eigen Open Hiring-proces kunnen inrichten (zie ook het boekje Principes en spelregels Open Hiring):

1. Open deur. Iedereen is welkom om zich in te schrijven, zonder voorwaarden.
2. Geen vragen stellen als mensen zich aanmelden, dus ook niet uit interesse.
3. Volgorde van de wachtlijst aanhouden. Wie het eerst komt het eerst maalt.
4. Het hele bedrijf is zonder oordelen en ontvangt de nieuwe werknemer met open armen.
5. De werkgever biedt de werknemer bij goed functioneren perspectief op een vast dienstverband.
6. De werknemer krijgt dezelfde beoordeling en behandeling als ieder ander en heeft dezelfde rechten en plichten.
7. De werkgever biedt onafhankelijke Life coaching voor dilemma's die tussen het werk en de werknemer in staan.
8. De werkgever biedt ondersteuning bij de ontwikkeling van de medewerker en mogelijkheden om door te stromen.

De spelregels zijn afgeleid van de werkwijze van Greyston en vertaald naar de Nederlandse situatie. Om te onderzoeken hoe bedrijven het proces van Open Hiring inrichten en wat hun ervaringen zijn, is vanaf eind maart 2019 tot medio mei 2020 een procesevaluatie uitgevoerd. De procesevaluatie moest antwoord geven op twee onderzoeksvragen:

1. Wordt de methodiek Open Hiring door de deelnemende pilotorganisaties uitgevoerd zoals beoogd? Waarom wel/niet?
2. Hoe wordt het werken met de methodiek Open Hiring ervaren? Welke knelpunten doen zich hierbij voor? En wat zijn randvoorwaarden voor een succesvolle uitvoering?

De procesevaluatie is uitgevoerd aan de hand van een analyse van de registratiegegevens van de wachtlijst en dertig interviews op meerdere momenten gedurende de pilot met vertegenwoordigers van de bedrijven (directie, HR) en Life coaches. Hieronder gaan we achtereenvolgens in op de belangrijkste bevindingen uit de bereikregistratie en de onderzoeksvragen.

6.2 Bevindingen bereikregistratie

Tussen 25 maart – 4 september 2019 hebben vijf bedrijven ervaring opgedaan met Open Hiring. De bedrijven hebben respectievelijk 40, 80 of 120 uur beschikbaar gesteld voor ongeschoold werk als logistiek-, assemblage- of productiemedewerker.

Gedurende de pilotperiode hebben in totaal 167 personen zich ingeschreven op de wachtlijst voor Open Hiring bij één van de pilotbedrijven. Daarvan zijn 53 personen daadwerkelijk aan de slag gegaan in een betaalde baan en zijn 64 personen weer van de wachtlijst gegaan. Daarnaast gingen 5 personen aan de slag op een werkervaringsplek of in een re-integratietraject.

Van de 53 personen die aan het werk gingen, zijn 9 personen intern doorgestroomd en hebben 3 personen inmiddels een vast contract. Verder zijn 34 personen om uiteenlopende redenen uitgestroomd nadat zij aan het werk zijn gegaan. Veel voorkomende redenen zijn de Corona crisis, geen goede match en het feit dat het werk een vakantiebaantje was. De uitstroom is het hoogst bij mensen die aan de slag gingen in een flexplek¹⁸. Medio 2020 zijn er 19 personen aan het werk die zijn ingestroomd in het kader van Open Hiring.

Bijna drie op de vier Open Hiring medewerkers is laagopgeleid en haast de helft is 45 jaar of ouder. Er zijn iets meer mannen dan vrouwen aan het werk gegaan.

6.3 Wordt Open Hiring uitgevoerd zoals beoogd?

Open Hiring wordt op veel aspecten uitgevoerd zoals beoogd, maar niet op alle aspecten

Uit de procesevaluatie blijkt dat de vijf bedrijven Open Hiring op veel aspecten uitvoeren op een manier die aansluit bij het kader met de spelregels, maar niet op alle aspecten. Er zijn soms grote verschillen tussen de bedrijven. De spelregels waren bij de start van de pilots echter nog niet beschikbaar. Het is dus niet zo dat bedrijven die bepaalde zaken iets anders hebben aangepakt, het 'niet goed' deden.

Uit de interviews krijgen we niet de indruk dat bepaalde spelregels niet uitvoerbaar zijn. Als ze anders worden uitgevoerd dan beoogd dan is dat eerder omdat ze niet (meer) op het netvlies staan, bijvoorbeeld in alle hectiek van het bedrijf. Omdat men zich niet lijkt te realiseren dat ze belangrijk zijn of omdat men het er niet mee eens is. Hieronder geven we per spelregel de belangrijkste bevindingen weer wat betreft de uitvoering.

Open deur

Bij alle bedrijven kan iedereen zich zonder voorwaarden inschrijven op een wachtlijst. De bedrijven organiseren de inschrijving veelal laagdrempelig bij de ingang. Het was de bedoeling dat werkzoekenden fysiek naar het bedrijf zouden komen om zich te inschrijven. Dit is vrijwel altijd gebeurd. Bij één bedrijf heeft de Life coach ook wel eens mensen op de lijst gezet die via de mail of telefonisch waren aangemeld. Toen de Corona crisis uitbrak konden mensen zich bij een ander bedrijf ook telefonisch inschrijven.

¹⁸ Twee bedrijven zijn na verloop van tijd overgestapt op flexplekken zonder toezegging van vaste uren en uitzicht op een vast contract.

Geen vragen stellen

Het is de bedoeling dat er geen vragen worden gesteld als werkzoekenden zich aanmelden en ook niet tijdens informatiebijeenkomsten. Deze spelregel wordt door sommige respondenten niet heel letterlijk opgevat. Er worden vooral geen vragen gesteld over het verleden van de werkzoekenden. Sommigen respondenten (werkgevers en Life coaches) vragen wel naar de motivatie van werkzoekenden en/of ze denken het werk fysiek aan te kunnen.

Volgorde van de wachtlijst aanhouden

De werkgevers houden de volgorde van de wachtlijst over het algemeen goed aan. Ze vinden dit niet moeilijk en staan er helemaal achter. Werkzoekenden die zich inschrijven krijgen direct te horen wat hun plaats op de wachtlijst is. Twee werkgevers zijn gedurende de pilot overgestapt op het aanbieden van flexplekken met soms ook wisselende uren of dagen. Dit kan tot verwarring leiden wat betreft het aanhouden van de volgorde van de wachtlijst.

Open armen

Alle werkgevers geven intern informatie over de pilot Open Hiring zodat de kandidaten een warm welkom krijgen. Ze doen dit echter niet uitgebreid omdat ze denken dat dat niet nodig is. Er werken namelijk wel meer mensen 'met een afstand tot de arbeidsmarkt'. Volgens de werkgevers was er zeker draagvlak voor Open Hiring bij het zittend personeel en/of de leiding. Maar bij sommigen was er in het begin ook sprake van koudwatervrees.

Duurzame arbeidsrelatie bieden

Het is de bedoeling dat de vacatures die openstaan, banen zijn waarmee de werknemer een vast, regulier inkomen kan verwerven. We zien wat dit betreft grote verschillen tussen de bedrijven:

- De werkgevers bieden Open Hiring medewerkers in eerste instantie een nulurencontract, een uitzendcontract of een regulier tijdelijk contract. Dat is meestal hetzelfde contract als het reguliere personeel krijgt, maar niet altijd.
- Twee bedrijven zijn na verloop van tijd flexplekken gaan aanbieden. Hierbij werken mensen wisselende uren en krijgen ze *geen* vooruitzicht van een vast dienstverband bij goed functioneren. De werkgevers spannen zich daar wel voor in.
- Sommige werkgevers bouwen langzaam uren op als mensen niet direct goed inzetbaar lijken. Anderen plaatsen deze mensen op een werkervaringsplek. De vraag is of het hier om een vergelijkbare groep gaat. Als dat zo is, dan krijgt men in het ene bedrijf dus wel loon, en in het andere bedrijf niet.
- De vacatures die aangeboden worden, zijn niet allemaal banen waarvan de medewerkers kunnen leven. Soms gaat het om een beperkt aantal uren en/of vakantiewerk (flexplekken).

Gelijke beoordeling en behandeling

In de interviews geven werkgevers aan dat Open Hiring medewerkers dezelfde rechten, plichten en behandeling krijgen als het zittende personeel. Toch zien we in de praktijk wel enige verschillen. Zo kunnen Open Hiring medewerkers in tegenstelling tot de zittende medewerkers vaker gebruik maken van een Life coach, worden er volgesprekken met hen gevoerd, krijgen ze de garantie van een vast contract bij goed functioneren en kunnen ze parttime werken.

Als Open Hiring medewerkers bij 'zorgkandidaten' worden geplaatst is er begrijpelijkerwijs geen gelijke behandeling. Voor Open Hiring medewerkers kan dit lastiger zijn en het vraagt ook meer

begeleiding om verschillen op de werkvloer te managen. Dit staat echter los van de methodiek van Open Hiring.

Life coaching

Alle pilotbedrijven hebben invulling gegeven aan de rol van de Life coach. Er zijn echter grote verschillen tussen de Life coaches wat betreft hun takenpakket, mede afhankelijk van hun uitgangspositie, de ruimte die ze krijgen en de visie van het management. Bij drie bedrijven was er al een aparte functionaris voor de begeleiding van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zij kregen de rol van Life coach erbij. Bij twee bedrijven konden medewerkers bij problemen terecht bij de directie en/of HR. Ten behoeve van Open Hiring is hier een externe Life coach aangesteld voor vier uur in de week.

De onafhankelijke Life coach lijkt maar in één bedrijf goed uit de verf te komen. In de andere bedrijven is er op verschillende manieren overlap met rol van de werkgever en/of leidinggevende. Of dit gevolgen had voor de ondersteuning aan Open Hiring medewerkers komt niet naar voren uit de procesevaluatie.

Het was de bedoeling dat ook de zittende medewerkers een beroep kunnen doen op de Life coach. In de praktijk is dat echter niet of nauwelijks gebeurd.

Ontwikkelperspectief

Alle werkgevers bieden de Open Hiring medewerkers, afhankelijk van hun functioneren en wat ze zelf aangeven, ontwikkelmogelijkheden. De mogelijkheden zijn over het algemeen gelijk aan die van de zittende medewerkers. Veel genoemd is dat nieuwe medewerkers worden geplaatst in een startfunctie of speciale afdeling van waaruit ze zich kunnen ontwikkelen, ze krijgen een buddy, er zijn volg- en/of ontwikkelgesprekken en bepaalde cursussen of trainingen. Wat opvalt is dat vier bedrijven gebruik maken van een speciale methodiek om de ontwikkeling van medewerkers in kaart te brengen. Soms gebeurt dit alleen bij Open Hiring medewerkers en andere 'doelgroepen', soms bewust niet bij Open Hiring medewerkers en alleen bij medewerkers in re-integratietrajecten en soms bij alle medewerkers.

6.4 Hoe wordt het werken met de methodiek Open Hiring ervaren?

Open Hiring is niet ingewikkeld voor de pilotbedrijven

Open Hiring wordt door werkgevers in de pilot niet als heel ingrijpend of ingewikkeld ervaren. Dit komt volgens henzelf omdat ze al ervaring hebben met 'doelgroepen' en weinig eisen stellen bij sollicitaties. Ook hebben ze al een vorm van Life coaching of job coaching in huis. Sommige werkgevers spreken zelfs van 'business as usual'. Het zijn dan ook relatief veel sociale ondernemingen /sociale bedrijven. Wat deze bedrijven makkelijk afdraait, kan elders niet werken of een andere aanpak vergen. Als de spelregels 'strenger' worden (gehandhaafd), dan zal Open Hiring waarschijnlijk ook voor deze bedrijven meer voeten in de aarde hebben.

Vier van de vijf werkgevers zijn heel positief over de pilot, eventuele risico's zijn niet uitgekomen

Vier van de vijf werkgevers zijn heel positief over de pilot. Deze werkgevers hadden allemaal (ook) sociale motieven om deel te nemen aan de pilot. Als ze al mogelijke risico's zagen voorafgaand aan de pilot, dan zijn die niet uitgekomen.

De werkgevers zijn vooral positief over de vele inschrijvingen op de wachtlijst en de motivatie van Open Hiring medewerkers, ook al is zeker in het begin wel wat extra begeleiding nodig. Open Hiring is daardoor een extra instroomkanaal. Ook zijn de werkgevers blij met de positieve PR als gevolg van alle media-aandacht. Sommigen zien dat deelname aan de pilot leidt tot positieve gevoelens en ervaringen bij het zittend personeel en/of de leiding. Dit kan ook effecten hebben op de sfeer in de organisatie.

Als een werkgever geen sociale motieven heeft om Open Hiring toe te passen dan kunnen de resultaten tegenvallen

Eén werkgever deed alleen mee in de hoop dat Open Hiring een extra instroomkanaal zou worden. Dit bedrijf kreeg, vergeleken met de andere bedrijven, minder inschrijvingen. De enige persoon die aan de slag ging, is bovendien weer uitgevallen. De werkgever is teleurgesteld in de resultaten en ziet geen positieve effecten voor het bedrijf. Ze heeft ook geen tijd en zin om andere bedrijven voor Open Hiring te enthousiasmeren. Hoewel dit slechts één bedrijf is, roept het de vraag op voor welk type bedrijven Open Hiring geschikt is.

6.5 Wat zijn knelpunten of aandachtspunten bij Open Hiring?

Uit de procesevaluatie blijkt dat de werkgevers weinig tot geen knelpunten ervaren bij de toepassing van Open Hiring. Wel benoemen ze soms verbeterpunten of zaken die opvallen. Sommige Life coaches ervaren wel knelpunten, met name met betrekking tot de invulling van hun eigen rol. Ook als onderzoeker zien we enkele aandachtspunten. In deze paragraaf zetten we de diverse ervaringen en observaties op een rij.

Het is onduidelijk waar bij Open Hiring de ruimte zit voor een eigen invulling en waaraan bedrijven zich te alle tijden moeten houden

Uit de procesevaluatie blijkt dat werkgevers en Life coaches niet alle spelregels uitvoeren zoals beoogd. Dit kunnen we beschouwen als een knelpunt. Echter, de bedrijven hebben ook een bepaalde vrijheid om de spelregels in te vullen op een manier die bij hen past. Uit de procesevaluatie blijkt dat niet altijd duidelijk is waar de ruimte zit en waaraan iedereen zich te alle tijden moet houden.

Mogelijk schrijft niet iedereen zich vanuit eigen motivatie in op de wachtlijst

Het is de bedoeling dat mensen zich inschrijven op de wachtlijst vanuit hun eigen motivatie. Uit de procesevaluatie blijkt dat het soms voorkomt dat consultants of trajectbegeleiders mensen doorsturen. Aangezien we geen kandidaten hebben gesproken, weten we niet hoe zij dit hebben ervaren. Opvallend is wel dat veel mensen die zich inschrijven op de wachtlijst, zich later weer uitschrijven of onbereikbaar zijn. Mogelijk schrijft een deel van hen zich alleen in om aan de sollicitatieverplichting te voldoen.

Werkgevers kunnen niet iedereen op de wachtlijst aan een baan helpen

De meeste pilotbedrijven hebben een lange wachtlijst. Werkgevers kunnen niet iedereen op de lijst aan een baan helpen. Sommigen vinden dit heel vervelend en zoeken naar oplossingen, zoals mensen op de wachtlijst informeren over vacatures in de regio, met andere werkgevers de wachtlijst delen, de wachtlijst sluiten of flexplekken aanbieden. Uit de procesevaluatie komt nog niet naar voren welke oplossingen effectief zijn.

Sommige Life coaches hebben moeite met de invulling van hun rol; zij missen een helder profiel met taken en verantwoordelijkheden

Er zijn grote verschillen bij de invulling van de rol van Life coach. Het komt zowel voor dat de Life coach weinig ruimte en facilitering krijgt, als dat de werkgever vrijwel alles rond Open Hiring aan de Life coach overlaat. In beide gevallen kan de Life coach in de knel komen. Waar dat gebeurde, hebben de Life coaches behoefte aan een duidelijk profiel met taken en verantwoordelijkheden en meer facilitering door de werkgever. Dit is nog het meest een aandachtspunt bij de introductie van een (nieuwe) externe Life coach in de organisatie.

6.6 Wat zijn randvoorwaarden voor een succesvolle uitvoering?

Uit de procesevaluatie komen een aantal randvoorwaarden naar voren voor Open Hiring. De randvoorwaarden worden niet door iedereen genoemd, maar wel door meerdere werkgevers en/of Life coaches.

Open Hiring moet passen bij het bedrijf

Open Hiring moet passen bij het bedrijf. De werkgever moet een open mind hebben, aandacht voor kwetsbare medewerkers en de wil om in Open Hiring te investeren. Open Hiring past daarom waarschijnlijk niet bij bedrijven die alleen uit zijn op positieve PR of een extra instroomkanaal.

Handvatten en ondersteuning

Aangezien aan Open Hiring de nodige spelregels zijn verbonden, moeten bedrijven en Life coaches de gelegenheid krijgen om zich die eigen te maken. Het blijkt namelijk dat zij zich niet altijd realiseren waarom bepaalde aspecten belangrijk zijn. In een 'handreiking Open Hiring' kan dit bijvoorbeeld beter uitgelegd worden. Eenmaal aan de slag moeten werkgevers en Life coaches bij vragen ergens op kunnen terugvallen, bijvoorbeeld een helpdesk.

Financiering Life coach

Financiering van de Life coach lijkt een belangrijke randvoorwaarde voor een verdere uitrol van Open Hiring. Mocht er geen financiering komen dan zijn sociale ondernemingen waarschijnlijk nog wel geneigd om de Life coach zelf te betalen. Voor andere bedrijven zal dit echter een belangrijke hobbel zijn om met Open Hiring aan de slag te gaan.

Laagdrempelig en passend werk

De bedrijven bieden laagdrempelig werk, maar dan nog kunnen werkzoekenden niet altijd instromen door de gestelde fysieke eisen of omdat de werktijden of uren niet aansluiten.

Genoemde randvoorwaarden zijn niet alleen laagdrempelig ongeschoold werk, maar ook stabiliteit en geen wisselende diensten en/ werktijden.

Draagvlak voor de spelregels

Werkgevers en Life coaches moeten zich committeren aan de spelregels zoals die zijn geformuleerd voor Open Hiring. Het kan niet zo zijn dat onder de noemer Open Hiring het ene bedrijf wel uitzicht biedt op een vast dienstverband en het andere bedrijf niet. Of dat het ene bedrijf wel een Life coach heeft en het andere bedrijf niet. Tegelijkertijd is het niet de bedoeling dat Start Foundation gaat bepalen wat werkgevers wel en niet mogen doen. Dit is een spanningsveld waar de procesevaluatie nog geen oplossing voor biedt.