

Open Hiring® in Vlaanderen: een job zonder sollicitatiegesprek

Eva Deraus - Universiteit Gent

Myriam Carlier - Stad Gent

Thomas Kindt - UNIZO Oost-Vlaanderen

Philippe Martens - O.666 vzw

Stijn Schouppe - Divergent - Universiteit Gent

ABSTRACT

Open Hiring® is een inclusieve aanwervingmethode die komaf maakt met onnodige drempels die kortgeschoolde sollicitanten ervaren bij klassieke aanwervingmethoden. Bij Open Hiring® komen er geen cv, motivatiebrief, selectieproeven of referentiechecks aan te pas. De job is de test en de motivatie van de kandidaat primeert, ongeacht verleden, opleiding of werkervaring. Open Hiring® ontstond in de Verenigde Staten en met steun van het Europees Sociaal Fonds (nu: Europa WSE) werd in 2020 voor het eerst een model voor Open Hiring® uitgewerkt voor de Vlaamse arbeidsmarkt. Het draagvlak hiervoor werd getest bij 206 Vlaamse ondernemers en er werd een piloottest uitgevoerd op de Gentse arbeidsmarkt. Deze eerste studie over Open Hiring® in Vlaanderen toont dat 22% van de werkgevers bereid is om Open Hiring® in te voeren. Vooral de laagdrempelige en snelle manier van aanwerven, het wegwerken van onnodige sollicitatiedrempels en duurzame tewerkstelling spreken aan. De drempels die werkgevers ervaren, gaan over het gebrek aan controle over de kwaliteit en selectie van kandidaten die zich aanmelden. Werknemers die deelnamen aan de piloottest blikken tevreden terug: zowel de ervaren autonomie, betrokkenheid en competentie als de intrinsieke motivatie zijn hoog. Hiermee wordt een belangrijke verwachting van werkgevers ingelost, namelijk dat Open Hiring® sterk gemotiveerde medewerkers kan aantrekken. De werknemers waarderen verder de kans om te werken en zich te bewijzen. In tijden van arbeidsmarktkrapte is Open Hiring® niet alleen een innovatieve, maar ook beloftevolle methode om meer werknemers uit kwetsbare groepen aan te werven. Open Hiring® komt zo tegemoet aan belangrijke doelstellingen van het Vlaamse en internationale beleid inzake het verhogen van de werkzaamheidsgraad en realiseren van duurzaam en inclusief werk.

De Vlaamse en federale regering willen tegen 2030 een werkzaamheidsgraad van 80%. Dat betekent meer mensen aan het werk, ook uit de kwetsbare groepen. De krapte op de Vlaamse arbeidsmarkt was namelijk nog nooit zo groot. Dit uit zich in een historisch lage spanningsindicator die een weerspiegeling is van een hoge vacaturegraad en relatief lage werkloosheidsgraad (Van Impe et al., 2022). Bijvoorbeeld, in januari 2023 was de spanningsindicator 1,75. Maar ondanks de Vlaamse werkzaamheidsgraad van 76,7% (cijfer in 2022) is nog veel talent op de Vlaamse arbeidsmarkt niet-beroepsactief.

- 1 De auteurs danken Sophie Goemaere, Birgit Castelein, Isabel Van Huele, Marlou Vyncke, Chloé Dejonghe en jobcoaches van Divergent voor hun bijdrage aan de studies. Open Hiring® is een concept van Greyston Bakery en Start Foundation Nederland.
- 2 Dit artikel is gebaseerd op: Divergent. (2022). *Impactevaluatie project 8921 "OPEN HIRINGInterstate - Oproep 460 Innovatie door adaptatie* (IDA). Universiteit Gent. https://openhiring.be/wp-content/uploads/460_8921_1_Open-Hiring-Impactevaluatie-rapport.pdf.

Het bereiken en activeren van alle potentiële arbeidskrachten is cruciaal om de werkzaamheidsgraad op te krikken. Naast deze economische nood is er ook nood aan een meer inclusieve benadering van arbeid, waarbij iedereen gelijke kansen krijgt om zichzelf via werk te ontwikkelen en een bijdrage te leveren in de maatschappij (Derous, 2018). Vooral kortgeschoolden en personen met een migratieachtergrond (geboren buiten de EU27) kennen de grootste potentiële werkzaamheidsgroei (Boey & Vansteenkiste, 2022). Werkgevers zijn bereid om personen uit deze kwetsbare groepen aan te werven (Goffin et al., 2022; VDAB, 2022), maar de afstand tot de Vlaamse arbeidsmarkt blijft groot omwille van diverse redenen. In deze bijdrage bekijken we het aanwervingsbeleid in organisaties, een onderbelichte factor in dit debat. Traditionele aanwervingsprocedures zoals cv-screening, interviews en selectieproeven zijn waardevol, maar vormen voor veel mensen een drempel, waardoor men ontmoedigd geraakt en/of de stap naar de arbeidsmarkt niet kan of durft zetten (Derous, 2018). Deze problematiek zien we vooral bij de meest kwetsbaren in onze samenleving, onder wie kortgeschoolden, gewoonlijk met een migratieachtergrond. De nood aan meer werkkrachten en een meer inclusieve werkvloer, gecombineerd met een grote latente arbeidsmarktreserve, vragen een geïntegreerd arbeidsmarktbeleid waarbij ook gekeken wordt naar alternatieve aanwervingsmethoden die drempels wegwerken voor kwetsbare groepen. Een innovatieve aanpak hiervoor is de methodiek van Open Hiring[®], ontwikkeld bij Greyston Bakery.

Open Hiring[®]

Het concept Open Hiring[®] werd in 1982 bedacht door sociaal ondernemer Bernie Glassman, oprichter en CEO van de Greyston Bakery (1982-1996). Deze cake- en browniesbakkerij is gelegen in Yonkers, destijds een arme voorstad van New York met veel werkloosheid, geweld en een grote drugsproblematiek. Naast economische doelstellingen stelde Glassman zich als sociaal-maatschappelijk doel armoede te bestrijden door werk te voorzien voor personen uit kwetsbare groepen zoals ex-gedetineerden, ongeschoolden en kortgeschoolden. De slogans “We don’t hire people to bake brownies, but we bake brownies to hire people” en “More than a brownie. More than a job” illustreren het maatschappelijk verantwoorde ondernemerschap dat zich in 2008 vertaalde in een van de eerste zogenaamde B Corp certificaten in de staat New York. De winsten die de bakkerij als B Corp maakt, worden - naast andere opbrengsten zoals *fundraising* - voor een aanzienlijk deel geherinvesteerd in non-profit zusterorganisaties. Hierdoor werd de positieve economische impact op lokale gemeenschappen in 2021 geraamd op 14 miljoen dollar. Open Hiring[®] werd inmiddels door verschillende andere organisaties in Amerika ingevoerd zoals Ikea, The body shop en Kraft Heinz. In 2017 werd Open Hiring[®] ook geïntroduceerd in Nederland, waar de Stichting Start Foundation als partner van het Greyston’s Center for Open Hiring^{®3} de haalbaarheid van de methodiek uittestte. Start Foundation startte vanaf 2019 haar eerste piloottests bij vijf organisaties en ondertussen passen een zeventigtal Nederlandse bedrijven het concept toe. Het Nederlandse Open Hiring[®]-model baseerde zich hiervoor op het originele Amerikaanse model dat het traditionele pad van aanwerven radicaal verlaat en een inclusieve weg inslaat.

Traditionele werving- en selectieprocedures verlopen doorgaans op getrapte wijze, waarbij een sollicitant eerst op een vacature reageert met een cv en/of motivatiebrief. Vervolgens wordt ze uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek met eventueel bijkomende selectieproeven en referentiechecks om tot slot de baan al dan niet aangeboden te worden. Bij Open Hiring[®] is er wel een vacature maar geen cv-screening, motivatiebrief, selectietest of referentiecheck. Wanneer een werkgever een vacature heeft, wordt een vacaturewachtlIJst voor kandidaten geopend. Werkzoekenden lezen de vacature en kunnen zich inschrijven op deze vacaturewachtlIJst. De job wordt aangeboden volgens inschrijvingsvolgorde. Wie wil werken, krijgt onmiddellijk de kans om zich te bewijzen in de job, dit zonder voorafgaande referentiechecks en selectieproeven. De persoon kan begeleiding op de werkvloer krijgen indien nodig, zowel wat taakgerelateerde als persoonsgebonden uitdagingen betreft (bijvoorbeeld kinderopvang tijdens de werkuren).

³ Vanaf 2021: Greyston Employment Opportunity Center.

Open Hiring® gaat uit van drie basisprincipes: geen oordeel vellen (iedereen de kans geven om zich te bewijzen in de job), vertrouwen (erop vertrouwen dat mensen zelf kunnen inschatten of ze de job aankunnen) en samen groeien (elkaar onvoorwaardelijk accepteren en samen vooruitgaan). Open Hiring® is inmiddels een geregistreerd concept en iedere werkgever dient zich aan een kader van acht 'spelregels' (zie **TABEL 1**) te houden om over Open Hiring® te mogen spreken.

TABEL 1 \ De acht spelregels voor Open Hiring®

Open deur
Iedereen is welkom om zich in te schrijven zonder enige voorwaarde, de deur van de werkgever staat open. De vacature wordt via open kanalen zichtbaar gemaakt.
Geen vragen stellen
Er worden geen vragen gesteld door de werkgever als mensen zich aanmelden, ook niet uit interesse. De werknemer mag uiteraard (en wordt zelfs aangemoedigd) wel vragen stellen om zich een concreet beeld van de job en diens vereisten te kunnen vormen.
Open armen
De werkgever en de medewerkers zijn zonder oordelen en ontvangen de werknemer met open armen.
Volgorde
De volgorde van de wachtlijst wordt aanhouden. Van de volgorde van inschrijving wordt nooit afgeweken.
Duurzaamheid
De werkgever zet zich in om de werknemer duurzame werkzekerheid te bieden en bij goed presteren perspectief te bieden op een vast dienstverband. Dit perspectief wordt reeds van bij de start geschetst.
Gelijkwaardigheid
Elke werknemer krijgt dezelfde beoordeling en behandeling als de andere medewerkers en heeft dezelfde rechten en plichten.
Coaching
De werkgever biedt onafhankelijke jobcoaching voor obstakels die tussen het werk en de medewerker in staan.
Ontwikkeling
De werkgever biedt ondersteuning bij de ontwikkeling van de medewerker en mogelijkheden om door te stromen.

Bron: Divergent (2022)

Open Hiring® richt zich voornamelijk op werkzoekenden uit kansengroepen. In 2021 was 63% van de kandidaten werkloos op het moment van sollicitatie bij Greyston Bakery en 86% was overtuigd dat de job bij Greyston Bakery tot een betere toekomst zou leiden. Open Hiring® bood daarnaast voordelen aan werkgevers, zoals een kortere looptijd van vacature tot aanwerving (tot 80%), een reductie in aanwervingskosten (tot 93%) en positieve uitstraling als maatschappelijk verantwoorde en inclusieve ondernemer (www.greyston.org).

Inclusief aanwerven

In het voorjaar van 2023 zijn er ongeveer 34 301 openstaande vacatures voor kortgeschoolden (zonder studievereiste of maximaal 2de graad; VDAB, februari 2023) en telt Vlaanderen bij benadering 81 268 kortgeschoolde werkzoekenden zonder werk, van wie 71 791 inzetbaar. Van alle kortgeschoolde werkzoekenden zonder werk hebben 32 484 personen een migratieachtergrond en zijn er ongeveer 30 456 inzetbaar (VDAB, februari 2023). Vooral kortgeschoolden met een migratieachtergrond vinden moeilijk hun weg naar de arbeidsmarkt. Personen met een migratieachtergrond zijn gemiddeld genomen korter geschoold en stoppen sneller met onderwijs, waardoor ze minder vaak een diploma secundair onderwijs behalen dan personen met een Vlaamse achtergrond (Unia, 2018).

Taalachterstand is een van de factoren die hier een rol speelt: het beïnvloedt niet alleen het verworven opleidingsniveau maar ook de kansen op werk en werkervaring (VDAB, 2020). Maar zelfs wanneer personen met een migratieachtergrond over voldoende competenties, taalkennis en werkervaring beschikken, ervaren ze doorgaans moeilijkheden bij het solliciteren. Een van de redenen hiervoor is aanwervingsdiscriminatie: gekwalificeerde kandidaten uit een etnische minderheidsgroep krijgen gemiddeld een derde minder positieve reacties op hun cv in vergelijking met gelijkwaardige kandidaten uit de meerderheidsgroep (Lippens et al., 2023). Cv-screening is niet alleen de eerste 'horde' die sollicitanten nemen bij het solliciteren, maar ook de meest gebruikte screeningmethode die zeer gevoelig is aan onterechte discriminatie (Derosus et al., 2015; Derosus & Ryan, 2019).

Werkgevers kunnen er ook bewust voor kiezen om minder gekwalificeerde sollicitanten uit kansengroepen aan te werven (Ployhart et al., 2017). De vraag is hoe? Formele rekruteringskanalen, zoals vacaturesites en kranten, bereiken deze groep veelal niet (Goffin et al., 2022). Bovendien stellen vacatures vaak (te) hoge eisen qua taalkennis en competenties, waardoor ze eerder ontmoedigen dan aanmoedigen om te solliciteren (Wille & Derosus, 2017). Een Zweedse studie (Osman & Thunborg, 2019) raadt informele rekruteringsstechnieken aan, waarbij werkgevers en werknemers beroep doen op hun sociaal netwerk. Maar veel kortgeschoolden en personen met een migratieachtergrond hebben geen gevarieerd en uitgebreid sociaal netwerk. Bovendien zijn informele en niet-gestandaardiseerde procedures vatbaar voor (impliciete) voorkeuren en vertekening (Derosus et al., 2016). Het opstellen van een cv en motivatiebrief zijn een volgende drempel (Hiemstra et al., 2012) net zoals standaard selectiegesprekken en selectieproeven die geen rekening houden met de specifieke uitdagingen die kortgeschoolden en personen met een migratieachtergrond ervaren. Om drempels tot tewerkstelling kleiner te maken, is er, naast het versterken van menselijk kapitaal en wegwerken van aanwervingsdiscriminatie, behoefte aan alternatieve, meer inclusieve manieren van aanwerven. Eén manier om dat te doen, is via Open Hiring®.

ESF-project Open Hiring® in Vlaanderen

Met steun van het Europees Sociaal Fonds (ESF-projectoproep 460 'Innovatie door adaptatie') onderzochten de Universiteit Gent, Stad Gent en UNIZO Oost-Vlaanderen het potentieel van Open Hiring® als inclusieve aanwervingstechniek in Vlaanderen. Dit project draagt zo bij aan drie maatschappelijke uitdagingen. Ten eerste tracht het kortgeschoolde werkzoekenden en niet-beroepsactieven met een migratieachtergrond te bereiken, te motiveren en te activeren door sollicitatiedrempels en aanwervingsdiscriminatie weg te halen. Ten tweede stimuleert het baanbehoud voor kortgeschoolden met een migratieachtergrond door ondersteuning op maat op de werkvloer te voorzien. Ten slotte kan het werkgevers tegemoetkomen in de krapte op de arbeidsmarkt door hen te ondersteunen bij wervings- en selectiemethoden gericht op de grootste potentiële arbeidsreserve, namelijk korgeschoolde personen met een migratieachtergrond.

Hiermee komt het ESF-project ook tegemoet aan belangrijke doelstellingen van het Vlaamse, federale en internationale beleid (bijvoorbeeld Verenigde Naties) rond werk en sociale economie. Dit beleid beoogt namelijk om iedereen, ook wie minder kansen heeft, zoveel mogelijk aan het werk te helpen. Daarnaast streeft het naar duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen, waarbij zorg gedragen wordt voor de talenten van alle medewerkers. Tot slot willen beleidsmakers iedereen toelaten om duurzaam aan de slag te blijven door haalbaar werk te voorzien dat oog heeft voor leerkanalen (Departement Werk en Sociale Economie, 2023).

De volgende onderzoeksvragen kwamen aan bod in het ESF-project:

- Hoe krijgt Open Hiring® vorm in Vlaanderen ('service blue print')?
- Is er een draagvlak voor Open Hiring® bij werkgevers?
- Hoe ervaren werknemers en werkgevers aanwerving via Open Hiring® en wat kan aangepast worden (pilottest)?

Methode

De studie⁴ vond plaats in de periode 2020-2022 en bestond ten eerste uit de ontwikkeling van een *service blueprint* voor Open Hiring®, ten tweede uit het evalueren van het draagvlak voor Open Hiring® onder werkgevers en tot slot het piloottesten van Open Hiring® bij werkgevers en werknemers. De studie werd goedgekeurd door de Ethische Commissie van de Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen van de Universiteit Gent (nummer 2021/61).

Eerst werd een service blueprint voor Open Hiring® uitgewerkt via de CX/SD-methodiek (Customer eXperience and Service Design). Het doel was om werkgevers en andere hr-dienstverleners via een werkbaar model in staat te stellen de methodiek van Open Hiring® te implementeren, rekening houdende met de spelregels en geldende arbeidswetgeving. De blueprint werd vanuit het standpunt van werkzoekenden en werkgevers gemaakt op basis van vooraf gekozen persona's die kortgeschoold waren en een migratieachtergrond hadden.

Vervolgens werd via een online vragenlijst het draagvlak voor Open Hiring® onderzocht bij een steekproef van 206 Vlaamse werkgevers die bereikt werden via Divergent, UNIZO Oost-Vlaanderen, Stad Gent en UGent@Work. De vragenlijst peilde naar de bereidheid van werkgevers om Open Hiring® toe te passen in de eigen organisatie, gebaseerd op het motivationeel model van geplande gedragsverandering (Ajzen, 1991). Toegepast op Open Hiring® veronderstelt dit model dat de bereidheid of intentie van werkgevers om met Open Hiring® te werken afhankelijk is van de houding ten aanzien van Open Hiring® (attitude), de ervaren externe druk (subjectieve norm) en waargenomen drempels om Open Hiring® toe te passen in de eigen organisatie (gedragscontrole). Ook de mate van diversiteit in de eigen organisatie werd bevraagd. Deze vragen waren gebaseerd op bestaande vragenlijsten (onder andere Hiemstra et al., 2017), aangepast aan de concrete context van Open Hiring®. Vervolgens werd gevraagd welke spelregels van Open Hiring® het minst dan wel het meest uitdaging inhouden (zie **TABEL 1**), waarom men Open Hiring® zou toepassen, voor welk type functie, welke kandidaten men wel of niet wil aantrekken en het soort impact dat Open Hiring® kan hebben.

Tot slot werd met Open Hiring® uitgetest bij tien kandidaten en drie werkgevers volgens de casestudy methodiek (piloottest). Van vijf werknemers werden volledige gegevens verzameld na de eerste, tweede en derde maand van tewerkstelling op basis van een vragenlijst en interviews gebaseerd op het motivationeel model van zelfdeterminatie (Ryan & Deci, 2017). De ervaren autonomie, competentie en verbondenheid (Vansteenkiste & Ryan, 2013), motivatie (Gagné et al., 2015) en affectieve betrokkenheid/toewijding aan de werkgever (Allen & Meyer, 1990) werden bevraagd. Aanvullend werden semi-gestructureerde interviews gehouden met werkgevers over het naleven van de principes van Open Hiring® alsook hun ervaringen en SWOT-analyse van de methodiek.

Resultaten

FIGUUR 1 stelt de service blueprint voor Open Hiring® voor. Werkgevers kunnen beroep doen op dit model om interne werknemers te rekruteren via Open Hiring® en hr-organisaties of gelijkaardige dienstverleners kunnen dit model aanwenden om werkgevers te ondersteunen in de implementatie van Open Hiring® voor het invullen van de vacatures. Eerst identificeert de werkgever de jobs die in aanmerking komen voor Open Hiring®. Jobs moeten toegankelijk zijn zonder diploma-vereisten of andere attesten (zoals uittreksels uit het strafregister of medische attesten). De nodige vaardigheden moet men *on the job* kunnen aanleren. Om Open Hiring® in te voeren, is een breed draagvlak nodig en informeert de werkgever alle geledingen.

⁴ Meer achtergrondinformatie over Open Hiring® in Vlaanderen kan verkregen worden via <https://openhiring.be/>. Voor meer gedetailleerde informatie over de studie kan contact opgenomen worden met de eerste auteur. Het volledige rapport wordt eind september 2023 online geplaatst.

Vervolgens wordt een gedetailleerde functiebeschrijving opgesteld, een fysiek aanmeldingspunt voor kandidaten met wachtlijst ingericht, de vacature uitgeschreven en verspreid via kanalen die afgestemd zijn op de doelgroep. Kandidaten die interesse hebben, schrijven zich in op de vacaturewachtlijst en worden gecontacteerd volgens volgorde van aanmelding voor een rondleiding en informatiemoment. Niet de organisatie maar wel de kandidaat kan vragen stellen en beslist of men geschikt is voor de job. Wanneer de kandidaat niet geïnteresseerd is, wordt de volgende kandidaat op de lijst gecontacteerd en uitgenodigd voor de rondleiding. Een nieuwe werknemer start steeds met een tijdelijk contract dat zoveel mogelijk aansluit bij reeds geldende contractvormen binnen het bedrijf, maar heeft van bij de start perspectief op een vast contract van onbepaalde duur, mits positieve evaluatie. Als er ondertussen nood is aan ondersteuning op de werkvloer, kan men beroep doen op een job- en/of taalcoach.

FIGUUR 1 \ Service blueprint voor Open Hiring © in Vlaanderen (perspectief werkgevers)



De bevraging bij 206 werkgevers toont een goed draagvlak voor Open Hiring®: 22% van de werkgevers wou met Open Hiring® starten. De theorie van de geplande gedragsverandering (Ajzen, 1991) was het leidende denkkader bij de draagvlakbevraging. Op een vijf-punt Likerschaal⁵ zijn zowel de algemene intentie om Open Hiring® te gebruiken ($M = 3,34$; $SD = 1,13$) als de attitude ten aanzien van Open Hiring® ($M = 3,44$; $SD = 0,55$) matig-hoog. Men vindt Open Hiring® een snelle, eerlijke, goedkope, toegankelijke en zinvolle manier van werven. De ervaren externe druk (van concurrenten, klanten, medewerkers, zakelijke partners, vakbonden, maatschappij) om met Open Hiring® te werken, is eerder klein ($M = 2,29$; $SD = 0,67$): men zou het niet implementeren omdat anderen het doen of van hen verwachten. De waargenomen drempels om met Open Hiring® te werken, zijn vooral groot wanneer ze betrekking hebben op het gebrek aan controle over de kwaliteit en selectie van kandidaten, zoals competenties, ervaring en verleden ($M = 3,83$; $SD = 0,78$) en matig als het over drempels in de eigen organisatie gaat, zoals gebrek aan kennis over en interesse in Open Hiring® alsook ondersteuning van medewerkers die aangeworven worden met Open Hiring® ($M = 3,07$; $SD = 0,79$). Hiërarchische lineaire regressies tonen dat attitude, externe druk en waargenomen drempels samen 21% van de variantie in intentie verklaren. Wie een positieve attitude heeft ten aanzien van Open Hiring® toont een hogere intentie om ermee aan de slag te gaan, vooral als men werkt in een organisatie die al wat diverser is (moderatie-effect; zie **TABEL 2**).

⁵ Alle items werden op een 5-punt Likert-schaal gescoord van 1 (helemaal niet) tot 5 (helemaal wel).

De ervaren druk uit de omgeving en waargenomen drempels, zowel op vlak van de kandidaat als de organisatie, beïnvloeden die intentie nauwelijks. De intentie bij profitorganisaties is iets lager dan bij bestuurlijke en non-profitorganisaties, maar controle voor organisatiekenmerken zoals grootte en sector veranderden de bevindingen niet.

TABEL 2 \ Moderatieanalyse van attitude en mate van diversiteit in organisaties (draagvlak)

Intentie om Open Hiring® in te voeren						
	b	Se	t	p	LLCI	ULCI
Attitude ten aanzien van Open Hiring®	,90	,15	6,10	,00	0,61	1,19
Subjectieve norm	-,10	,11	-0,89	,37	-0,32	0,12
Drempel: kandidaatkenmerken	-,03	,10	-0,30	,76	-0,23	0,17
Drempel: organisatiekenmerken	,02	,10	0,22	,83	-0,16	0,20
Diversiteit in de organisatie	-,01	,07	0,09	,93	-0,15	0,14
Attitude x Diversiteit in de organisatie	,21	,12	1,79	,07	-0,02	0,45
Conditionele effecten van attitude op intentie bij verschillende mate van diversiteit in organisaties						
Diversiteit	Effect	SE		p	LLCI	ULCI
Laag (-1.00)	0,67	0,21		,00	0,28	1,09
Matig (.00)	0,90	0,15		,00	0,61	1,19
Hoog (1.00)	1,11	0,17		,00	0,77	1,45

Noot: Model 1 voor moderatie-analyse van attitude ten aanzien van Open Hiring® en intentie om Open Hiring® in te voeren, uitgevoerd via Hayes' Process Macro v.4.0. SE = Standaardfout. LLCI = Ondergrens van het 95%-betrouwbaarheidsinterval. ULCI = Bovengrens van het 95%-betrouwbaarheidsinterval. De diversiteit in deelnemende organisaties was matig-hoog (M = 3,40; SD = 1,00).

De drie spelregels van Open Hiring® die men het meest haalbaar vindt, zijn 'gelijkwaardigheid' (81%), 'open deur' (63%) en 'duurzaamheid' (59%). Het minst haalbaar zijn 'geen vragen stellen' (75%), 'volgorde van wachtlijst aanhouden' (29,30%) en 'coaching' (29%). Men wil Open Hiring® omwille van de kwantitatieve nood aan kandidaten (59%), het vernieuwende karakter (58%), de nood aan gemotiveerde medewerkers (44%), de positieve impact op het bedrijfsimago (37%), een meer diverse instroom (36%) en andere redenen (zoals maatschappelijk verantwoord ondernemen; 8%). Vooral voor praktisch-uitvoerende functies (denk daarbij aan huishoudhulp, groenarbeiders en magazijnmedewerkers) en administratieve functies voor kortgeschoolden (onder andere loketbediende en logistiek medewerker) vindt men Open Hiring® geschikt. Men ziet ook een rol voor Open Hiring® bij het invullen van sommige knelpuntberoepen (bijvoorbeeld zorgpersoneel), mits opleiding een vereiste kan zijn en een minimale vorm van selectie toegestaan wordt. Eén deelnemer zag het nut van Open Hiring® "voor alle functies die geen bijzondere expertise vragen maar waar het willen leren van de kandidaat centraal staat. Alle jobs waarin de kandidaat de kans krijgt om te groeien. Met andere woorden, alle niet-expert jobs."

De belangrijkste kenmerken van kandidaten die men hoopt aan te trekken via Open Hiring® zijn intrinsieke motivatie (53%), goede werkattitude (17%) en voldoende leervermogen (14%). Ongeveer een vijfde van de deelnemers (23%) verwacht minimale ervaring of technische competenties bij aanmelding (bijvoorbeeld bij monteurs). Kandidaten die men niet wil aantrekken, zijn kandidaten die extrinsiek gemotiveerd zijn door loon en geen andere ambities hebben (26%), te weinig vaardigheden hebben (25%), niet passen in de bedrijfscultuur (25%) en Open Hiring® gebruiken om te 'jobhoppen' (15%). Werkgevers geloven dat Open Hiring® meer positieve dan negatieve impact heeft. Als belangrijkste, positieve impact voor de eigen organisatie ziet men de snelle en grotere instroom van werknemers, het wegwerken van onnodige drempels voor kandidaten bij aanwerving en de duurzame tewerkstelling. En verder ziet men ook een potentieel positieve impact op bredere, maatschappelijke thema's zoals het verminderen van armoede en ongelijkheid.

De piloottest toont dat zowel werknemers als werkgevers tevreden waren. De zelfdeterminatietheorie (ZDT) was het leidende theoretisch denkkader voor de piloottest (Ryan & Deci, 2017). Dit denkkader past goed bij de principes van Open Hiring® die de werkzoekende in een actieve rol plaatst (autonoom beslissingen nemen), ondersteunt in competentie-ontwikkeling (*learning-on-the-job*) en vertrekt van verbondenheid (samen groeien; coaching). Volgens de ZDT kan een werkcontext de drie universele psychologische noden aan autonomie, competentie en verbondenheid in verschillende mate vervullen en zo impact hebben op iemands werkmotivatie en prestaties. **TABEL 3** toont dat de werknemers een maand na aanstelling zeer tevredenheid waren op het vlak van autonomie, het kunnen inzetten van competenties en verbondenheid. Ze waren sterk intrinsiek gemotiveerd en matig affectief gehecht aan de organisatie. In tegenstelling tot de kleine daling in tevredenheid voor ervaren autonomie, competentie en verbondenheid, steeg de intrinsieke motivatie en affectieve toewijding aan de werkgever gedurende het traject.

TABEL 3 \ Descriptieven van de piloottest

	T1		T2		T3		TOTAAL	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
BASISNODEN^a								
Tevredenheid_Autonomie	4,15	1,02	3,15	1,11	3,45	1,30	3,58	1,12
Tevredenheid_Verbondenheid	4,15	0,45	3,95	0,21	3,85	0,49	3,98	0,24
Tevredenheid_Competentie	4,25	0,50	4,15	0,57	3,05	0,51	3,82	0,42
Tevredenheid_Totaal	4,18	0,39	3,75	0,54	3,45	0,54	3,79	0,45
Frustratie_Autonomie	2,05	0,91	1,80	0,78	2,40	1,67	2,08	1,09
Frustratie_Verbondenheid	1,45	0,51	1,45	0,67	1,65	1,08	1,52	0,74
Frustratie_Competentie	1,45	0,62	1,25	0,35	2,15	0,34	1,62	0,40
Frustratie_Totaal	1,65	0,66	1,50	0,56	2,07	1,00	1,74	0,73
WERKMOTIVATIE^b								
Amotivatie	2,07	1,53	1,67	1,15	2,33	1,96	2,02	1,42
Sociale externe regulatie	1,00	0,00	1,07	0,15	1,67	0,91	1,24	0,29
Materiele externe regulatie	2,07	1,36	1,93	1,28	2,60	1,62	2,20	1,08
Introjectie	1,70	1,30	1,90	1,34	2,00	1,22	1,87	1,26
Identificatie	3,07	1,80	2,73	1,01	4,80	1,74	3,53	1,28
Intrinsieke motivatie	4,20	1,98	4,53	2,22	5,13	1,68	4,62	1,74
AFFECTIEVE TOEWIJDING^a								
	2,64	1,28	2,64	1,30	3,48	0,99	2,92	1,09

Noten: T1/T2/T3 = meting na de eerste, tweede of derde maand na aanwerving, respectievelijk;

a. Items werden gescoord op een Likert-schaal van 1 (helemaal niet) tot 5 (helemaal wel).

b. Items werden gescoord op een Likert-schaal van 1 (helemaal niet) tot 7 (helemaal wel).

M = gemiddelde en SD = Standaarddeviatie.

De meeste Open Hiring® spelregels werden goed opgevolgd door de werkgevers. Er was telkens een lokaal aanmeldpunt met informatie voor de sollicitant, er werden geen vragen gesteld, collega's werden op de hoogte gebracht en er werd minimale weerstand gedetecteerd vanuit die hoek. De volgorde van aanmelding was ook gemakkelijk te hanteren, maar dan voornamelijk omwille van de beperkte hoeveelheid aanmeldingen. Bij één werkgever werd een andere contractvorm gehanteerd dan bij klassieke aanwerving, namelijk een contract van bepaalde duur als proefperiode. Job coaching werd door één werkgever intern aangeboden en door de andere werkgevers werd geen nood aan coaching vanuit de werknemer signaleerd. Er werden weinig structurele opleidingen aangeboden voor de ontwikkeling van de werknemers maar er werd wel aangegeven dat het takenpakket gradueel opgebouwd en uitgebreid werd. Twee van de drie werkgevers die Open Hiring® uittestten via de piloottest zouden het opnieuw doen omdat het een laagdrempelig en snel aanwervingsproces is. Anderzijds heerste onzekerheid over wie je in huis haalt. Verbeterpunten die werkgevers aanhaalden, gingen vooral over het sterker promoten en bekendmaken van het concept onder werkgevers en potentiële werknemers of kandidaten.

Eén werkgever had bijvoorbeeld meer aanmeldingen verwacht en vond Open Hiring[®] daarom niet beter dan klassieke aanwerving. Eind juni 2022 waren twaalf kandidaten opgestart, van wie acht een contract van onbepaalde duur gekregen hadden bij een van deze twee werkgevers (Selhorst, 2022). In het voorjaar van 2023 hadden vijftien van de twintig kandidaten die met Open Hiring[®] gestart waren een contract van onbepaalde duur (bij dezelfde werkgever).

Conclusie

Via Open Hiring[®] worden werknemers aangeworven zonder vooraf te rekruteren en te selecteren op basis van werkervaring, competenties en studieachtergrond. De job is met andere woorden de test. Deze methodiek richt zich vooral op werkzoekenden die diverse drempels ervaren bij het solliciteren (zoals lager opleidingsniveau, taaldrempels of migratieachtergrond). Indien succesvol zou Open Hiring[®] zowel de arbeidsmarktkrapte als de ongelijke toegang tot de arbeidsmarkt voor specifieke groepen kunnen verminderen. Met dit ESF-project is een eerste stap gezet om deze methode op de Vlaamse arbeidsmarkt (regio Gent) uit te testen. Er werd een model uitgewerkt dat werkgevers en intermediairen kunnen toepassen. De eerste piloottest toont dat kandidaten sterk intrinsiek gemotiveerd zijn en veel voldoening ervaren op het vlak van autonomie, competentie en betrokkenheid. De vrees van werkgevers dat Open Hiring[®] extrinsiek gemotiveerde kandidaten aantrekt, werd niet bevestigd. Kirsan, een medewerkster die via Open Hiring[®] aangeworven is, getuigt: "Ik was verbaasd over hoe vlot en rap ik met een nieuwe job kon starten via Open Hiring[®]. Ik ben zeer tevreden met mijn huidige job." Er is ook een draagvlak voor Open Hiring[®] onder werkgevers, ook al identificeert men een aantal drempels die vooral te maken hebben met het gebrek aan controle over de kwaliteit van de kandidaten bij aanwerving. Toch ziet men meer voordelen dan nadelen op het vlak van tewerkstelling. De economische nood aan werkkrachten (schaarste) blijft de voornaamste reden om met Open Hiring[®] te starten (bijvoorbeeld voor het invullen van knelpuntfuncties), ook al is Open Hiring[®] geen garantie voor een grotere instroom, zoals blijkt uit de impactevaluatie van Start Foundation (Dekker et al., 2020) en de eigen piloottest die weliswaar te lijden had onder de coronacrisis. Een meer diverse instroom en de inclusiegedachte spelen bij de bevraging van het draagvlak een minder grote rol. Dat is opmerkelijk omdat Open Hiring[®] doordrongen is van de inclusiegedachte.

Deze studiebevindingen tonen dat er ruimte is voor het opschalen van Open Hiring[®] op vier domeinen: geografisch (verspreiden over heel Vlaanderen), job-inhoudelijk (openstellen voor knelpuntfuncties en functies met minimale opleidingsvereisten), numeriek (groter aantal vacatures lanceren; meer personen aanwerven) en qua bedrijfsomvang (introductie bij grotere bedrijven). Belangrijke aanpassingen hiervoor zijn een verhoging van de bekendheid van het concept Open Hiring[®] bij werkgevers en werknemers en het verbeteren van het vacaturebereik, zodat er meer effectieve aanmeldingen zijn per vacature. Hiervoor moet extra ingezet worden op communicatie (mainstream media, story telling, enzovoort), identificatie van extra kanalen waarlangs de doelgroep werkzoekenden bereikt kan worden (bijvoorbeeld volwassenonderwijs, taalonderwijs anderstalige migranten en inschakelen van organisaties die werken met de doelgroep) en het aanbieden van de vacatures in het Engels of andere talen. Daarnaast dienen extra drempels bij werkgevers weggewerkt te worden, zoals het ondersteunen van werkgevers bij het hanteren van wachtlijsten en begeleiden en coachen van werknemers op de werkvloer. Tot slot kan - zonder afbreuk te doen aan de spelregels - geëxperimenteerd worden met variaties op Open Hiring[®] waarbij minimale functievereisten opgenomen worden in vacatures voor jobs die een beperkte ervaring of expertise vragen (bijvoorbeeld een rijbewijs B voor taxichauffeurs).

Samengevat toont deze eerste studie een draagvlak voor Open Hiring[®]. Verder onderzoek kan ervaringen en effecten over een langere periode van tewerkstelling (bijvoorbeeld één jaar) nagaan en bekijken hoe deze methodiek verder verfijnd en aangepast kan worden aan de specifieke noden van Vlaamse werkgevers en werkzoekenden.

BIBLIOGRAFIE

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Boey, R., & Vansteenkiste, S. (red.) (2022). *Tendrapport 2022: Kwetsbare groepen op de Vlaamse arbeidsmarkt* (Werk.Rapport 2022 nr.1). Departement Werk en Sociale Economie/Steunpunt Werk.
- Dekker, F., Jansen, L., & Smit, A. (2020). *De andere kant van de deur: Procesevaluatie Open Hiring®*. Start Foundation.
- Departement Werk en Sociale Economie. (2023, maart 21). *Vlaams beleid rond Werk en Sociale Economie*. Geraadpleegd van op 21 maart 2023, van <https://www.vlaanderen.be/departement-werk-sociale-economie/werking-en-beleid/vlaams-beleid-rond-werk-en-sociale-economie>
- Derous, E. (2018). Selectie voor diversiteit: Naar een inclusieve aanpak. In M. Carlier & F. Maes (Eds.), *Naar een duurzame en inclusieve arbeidsmarkt: Evidence-based practice & practice-based evidence* (pp. 97-113). Skribis.
- Derous, E., Buijsrogge, A., Roulin, N., & Duyck, W. (2016). Why your stigma isn't hired: A dual-process framework of interview bias. *Human Resource Management Review*, 26(2), 90-111.
- Derous, E., & Ryan, A. M. (2019). When your resume is (not) turning you down: Modelling ethnic bias in resume screening. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 113-130.
- Derous, E., Ryan, A. M., & Serlie, A. W. (2015). Double jeopardy upon resume screening: When Achmed is less employable than Aisha. *Personnel Psychology*, 68(3), 659-696.
- Divergent (2022). *Impactevaluatie project 8921 "OPEN HIRING® - Oproep 460 Innovatie door adaptatie* (IDA). Universiteit Gent. https://openhiring.be/wp-content/uploads/460_8921_1_Open-Hiring-Impactevaluatie-rapport.pdf.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196.
- Goffin, K., Sempels, Y., De Coen, A., Valsamis, D., & Vansteenkiste, S. (2022). *Het arbeidspotentieel van niet-beroepsactieven: Een vraagzijdebenadering*. Eindrapport. Een onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister bevoegd voor Werk, in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma.
- Hiemstra, A. M. F., Derous, E., & Born, M. P. (2017). Psychological predictors of cultural diversity support at work. *Cultural Diversity & Ethnic Minority Psychology*, 23(3), 312-322.
- Hiemstra, A. M. F., Derous, E., Serlie, A. W., & Born, M. P. (2012). Fairness perceptions of video resumes among ethnically diverse applicants. *International Journal of Selection and Assessment*, 20(4), 423-433.
- Lippens, L., Vermeiren, S., & Baert, S. (2023). The state of hiring discrimination: A meta-analysis of (almost) all recent correspondence experiments. *European Economic Review*, 151, 104315.
- Osman, A., & Thunborg, C. (2019). The challenges of recruiting underrepresented groups: Exploring organizational recruitment practices in Sweden. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 9(1), 3-18.
- Ployhart, R. E., Schmitt, N., & Tippins, N. T. (2017). Solving the supreme problem: 100 years of selection and recruitment at the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 291-304.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory. Basic psychological needs in motivation, development and wellness*. The Guilford Press.
- Selhorst, K. (2022). Het enige wat we vragen, is goesting om te werken. *HR square*. Geraadpleegd op 4 april 2023, van <https://zorgband.be/sites/default/files/2022-11/HR%20Square%20nov-dec%202022.pdf>
- Unia. (2018). *Diversiteitsbarometer Onderwijs*. Brussel: Unia, Interfederaal Gelijkekansencentrum. Geraadpleegd op 24 maart 2023, van <https://www.unia.be/nl/publicaties-statistieken/publicaties/diversiteitsbarometer-onderwijs>
- Van Impe, G., Scholiers, B., Vansteenkiste, S., & De Smet, R. (2022). Krap, krappere, krapst?! Spannende tijden op de Vlaamse arbeidsmarkt. *Over.Werk, Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 32(1), 5-17.
- Vansteenkiste, M., & Ryan, R. M. (2013). On psychological growth and vulnerability. *Journal of Psychotherapy Integration*, 23(3), 263-280.
- VDAB. (2020). Taal centraal?! Een blik op taalvereisten in vacatures en talenkennis van werkzoekenden. (VDAB Ontcijfert nr. 39). Geraadpleegd op 24 maart 2023, van <https://werkgevers.vdab.be/sites/default/files/media/files/ontcijfert2020nr39.pdf>
- VDAB. (2022). *Ook Vlamingen met beperkte kennis van het Nederlands zijn meer dan welkom op onze arbeidsmarkt*. Geraadpleegd op 24 maart 2023, van <https://www.vdab.be/persberichten/persberichten-algemeen/ook-vlamingen-met-beperkte-kennis-van-het-nederlands-zijn-meer>
- VDAB. (2023, februari). *Arvastat - Vacatures basisstatistieken*. Geraadpleegd op 23 maart 2023, van https://arvastat.vdab.be/arvastat_basisstatistieken_vacatures.html
- Wille, L., & Deros, E. (2017). Getting the words right: When wording of job ads affects ethnic minorities' application decisions. *Management Communication Quarterly*, 31(4), 533-558.