

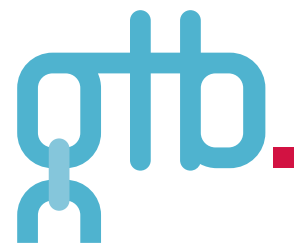
**On –  
beperkt**

**werk  
schrift 10**

# On- beperkt

*Speciale editie*

werk  
schrift **10**



<b>met hart en ziel</b>	<b>5</b>
<b>10 gesprekken</b>	<b>15</b>
Ignace Van Doorselaere	16
Sonja Teughels	26
Stijn Baert	38
Kristel Bogaerts	50
Bert Boone	60
Fons Leroy	72
Jamila Channouf	84
Philippe Diepvents	94
Rogier De Langhe	106
Ignaas Devisch	118
<b>onderzoek inclusieve arbeidsmarkt</b>	<b>131</b>
Onderzoek	133
Publieksbevraging: de methode in het kort	133
Belangrijkste bevindingen & resultaten	135
Sterkte van voorgestelde oplossingen & ideeën	147
Inzichten & aanbevelingen	151
<b>dromen mag</b>	<b>152</b>
<b>sterren komen, sterren gaan, alleen Elvis blijft bestaan</b>	<b>154</b>
<b>the best is yet to come...</b>	<b>159</b>

**met  
hart  
en ziel**

# “Wat is de ‘hart en ziel’ van ons werk?”

“Doe alles wat je doet met hart en ziel,” zong Rick De Leeuw samen met de hele zaal op het feest naar aanleiding van de 10<sup>e</sup> verjaardag van GTB in Zaventem. Toen de laatste spots al lang waren gedooft, bleef deze zin maar door ons hoofd spoken. Doe alles wat je doet met hart en ziel.

Wat is de ‘hart en ziel’ van wat we doen? Wat is de ‘hart en ziel’ van de mensen die we bemiddelen naar werk? Wat is de ‘hart en ziel’ van onze medewerkers en de vele collega’s bij onze partners en bij VDAB? Wat is de kern van onze werking?

Tien boeiende gesprekken met bevoorrechte getuigen gaven ons zuurstof en inspiratie om het antwoord op deze vragen te vinden. We hebben daarom aan alle geïnterviewden gevraagd of we de gesprekken mochten publiceren. Wij laten u graag meegenieten van hun zeer diverse kijk op vandaag, maar ook op de uitdagingen van morgen.

Verder vindt u in deze publicatie alle belangrijke resultaten uit een door ons bestelde bevraging bij de Vlaamse bevolking omtrent onze maatschappelijke opdracht: meebouwen aan werk voor mensen met een beperking. We flankeren deze onderzoeksgegevens met bijzondere uitspraken uit de panelgesprekken die we hebben mogen smaken op onze vijf wonderlijke feestavonden in de verschillende Vlaamse provincies.

Maar even terug naar die kernvraag: Wat is de ‘hart en ziel’ van ons werk?

## ■ Zin geven

Werken is geld verdienen, uiteraard. Maar het is zoveel meer dan dat. Het gaat over een sociale status, over 'iemand' kunnen zijn of worden. Het gaat over relaties met collega's en ergens toe behoren. Het gaat over perspectieven naar morgen en vertrouwen in de toekomst.

Werk geeft zin aan het leven. Het is een manier om te kunnen bijdragen aan de samenleving en mee te kunnen bouwen aan die bijzondere creatie die we 'de maatschappij' noemen. Het is niet voor niets dat ons Vlaams beleid een participatieladder heeft opgebouwd die richting geeft aan ons werk. Werk is zelfs een helende factor voor allerlei factoren die onze gezondheid in de breedste zin van het woord kunnen belemmeren of beperken. Verderop in dit boek vind je over dit thema heel wat stof tot nadenken.

## ■ Activeren - actief eren

Soms een ietwat gevaarlijke term, iets dat men verkeerdelijk kan lezen als een eenrichtingsverhaal: mensen die niet willen werken, moeten geactiveerd worden. Maar GTB kijkt dit vanuit een andere invalshoek: activeren gaat over kansen geven, mogelijkheden en keuzes bieden. Het gaat over mensen (terug) op weg zetten om het eigen leven in handen te nemen, keuzes te maken en risico's te durven nemen.

Activeren kan volgens ons alleen in een inclusieve omgeving. Onze dienstverlening, onze bedrijven en onze samenleving zijn divers. Die diversiteit maakt ze ook rijker en zinvoller. Er is meer dan voldoende onderzoek dat aantoonde dat diverse of inclusieve ondernemingen op alle vlakken betere en succesvollere ondernemingen zijn.

GTB heeft er van bij de start voor gekozen om haar dienstverlening aan te bieden vanuit een inclusief model:

geïntegreerd in het aanbod van VDAB. Het maakt niet uit of iemand een beperking heeft of niet, er is slechts één gezamenlijke toegang tot de dienstverlening: de Werkwinkel. Dit is een van onze belangrijkste uitgangspunten en het wordt waargemaakt via een steeds verdergaand 'corporate partnerschap' met VDAB.

Vanuit dit inclusieve model, dat waardering krijgt vanuit veel Europese landen, kunnen we mensen actief 'empoweren'. Dit begrip komt voort uit enkele merkwaardige trends in de wereldcultuur: het omvat de brede maatschappelijke actie over gelijke rechten zoals ooit vertaald door Martin Luther King in zijn grote droom. Maar het gaat ook over het belang van betrokkenheid en samenwerkingsrelaties in bedrijven én over de individuele rechten van elke mens om erbij te horen en op te komen voor zichzelf. Dit 'empowerment' vertalen is nog steeds niet evident, maar we vinden veel elementen terug in de omschrijving 'kracht-gericht werken'. Liever dan van 'klant-gericht werken' spreken we bij GTB van 'kracht-gericht werken'. Volgens onze lezing geeft dit een richting, een visie, een doelstelling aan onze klantgerichte acties.

Wij werken bij GTB elke dag hard om dit 'kracht-gerichte' verhaal ook een 'hart en ziel' te geven in de inzet en motivatie van onze medewerkers. We investeren sterk in methodieken en vernieuwingen die erop gericht zijn om sterker de nadruk te leggen op de talenten van mensen dan op hun beperking. Wij vinden hiervoor veel positieve elementen in de internationale ontwikkelingen rond ICF (International Classification of Functionalities). We willen dit nog meer gaan inzetten als een communicatietaal over wat mensen kunnen. We willen deze taal gebruiken om met de klanten stil te staan bij hun keuzes, om samen met hen te omschrijven welke stappen nog nodig zijn om te kunnen groeien en we willen ICF ook als basis nemen voor het omschrijven van al onze acties die we samen met de klant ondernemen.

Voor ons is activeren geen jargon of modetrend. Het zit in eenvoudige zaken die elk van ons herkent: een open gesprek gebaseerd op waardering, buitenkomen met een

volgende afspraak, thuis kunnen nadenken over de gemaakte afspraken, een directe contactlijn met je bemiddelaar, haalbare doelstellingen die je samen bespreekt en nastreeft, respect voor en vertrouwen in elkaars inzet en betrokkenheid. Deze ‘gewone’ acties zijn een perfect alternatief voor de modetrend van de KPI’s (in het managementwoordenboek: *Key Performance Indicators* – objectief te behalen criteria). Bij GTB zouden we liever werken met KGI’s: Kracht-Gerichte Indicatoren die de klant mee uitnodigen om zijn of haar talent in te zetten. We vertrekken hiervoor liefst vanuit de droom van elke klant en zoeken wegen om samen stappen te zetten richting die droom. Uiteraard is de droom niet altijd haalbaar, maar het is zeer belangrijk dat de klant zelf kan ervaren wat wel of niet werkt, wat hij of zij goed kan, wat hij of zij echt wil.

Hier komen we ook bij de kern van onze visie, meteen de titel van dit boek en van de film die we lieten maken naar aanleiding van onze 10<sup>e</sup> verjaardag: ONBEPERKT. On-beperkt! De kern-opdracht van GTB is onbeperkt ‘kracht-gericht’ werken. Wij geloven dat iedereen een talent heeft. Vanuit onze achtergronden zijn we zo gewoon om te focussen op de beperking dat we soms blind zijn voor de talenten. We moeten leren om die focus op de beperking te overstijgen en te geloven in de onbeperkte talenten in iedere mens. Uiteraard moeten we ook oog blijven hebben voor de drempels waarmee onze klanten vaak geconfronteerd worden. Klant en bemiddelaar moeten soms als echte goudzoekers diep graven om het blinkende talent te ontdekken, maar dan zijn de mogelijkheden ... onbeperkt! Als we erin slagen voorbij de beperking te kijken, ontdekken we vaak echte helden: ‘work actions heroes’, zoals Fons Leroy ze zo graag noemt.

## ■ Werk geven

Het zijn rare woorden: werk-geven, werk-gever. Een beetje eenzijdig ... Het gaat hier immers over winwin-overeenkomsten. We maken overeenkomsten waar beide partijen beter van worden, of in meer economische termen: waar beide partijen ‘winst uit halen’.

Werkgevers zijn zeer belangrijke businesspartners voor GTB. Zij bieden onze klanten kansen via een stage, een werkvloerervaring, een job. Anderzijds zien we dat werkgevers ook een duidelijke vraag hebben voor ons: zij zoeken goede werknemers. Zij zoeken goede bondgenoten om samen ‘bedrijven’ op te bouwen. In ons onderzoek en in de panelgesprekken is meermaals gewezen op de kansen die zich vandaag de dag voordoen: dit is hét momentum om meer mensen kansen te geven!

Het vraagt van GTB een wat veranderende opstelling, nog steeds vanuit onze kracht-gerichte opdracht, maar met een duidelijke verankering richting onze partners in de bedrijven. Partnerschapswerking vraagt inzet en direct contact, vraagt tijd om vertrouwen uit te bouwen, vraagt wellicht ook een nieuwe insteek die professioneel én menselijk is. Partnerschapswerking moet ons leren om te luisteren naar de vraag van onze partners, de werkgevers. Soms staan we zelf nog te veel in eenrichtingsmodus, als vragende partij voor het welzijn van onze klanten. Als we echt geloven in de talenten van de mensen met wie we werken, moeten we inzien dat wij, als be-middel-aar, ook een grote meerwaarde kunnen hebben in de ‘andere richting’. Op die manier zullen bedrijven en werkgevers steeds meer partner worden van GTB, wat alleen maar kan leiden tot nog meer kansen voor onze klanten. Mooier kan de invulling van onze opdracht niet worden!

## ■ Samen leven

GTB en zijn partners werken niet in een vacuüm. We willen volop midden in het leven staan, tussen en met andere diensten en spelers.

Het werk dat wij doen krijgt maar zijn volle waarde als we het kunnen beschouwen vanuit een maatschappelijk perspectief. Het laat alle mensen mee deelnemen aan onze boeiende samenleving, met alle pro’s en contra’s, met alle ups en downs. Werk is ook hier een essentieel instrument om

een plaats te verwerven in het ruimere geheel dat we zo graag maatschappij noemen. Participatie, iets kunnen en mogen betekenen voor anderen, kunnen consumeren, meebouwen ... Het zijn puzzelstukjes die ons samenleven kleurrijker maken.

In onderzoek werd vorig jaar reeds aangetoond dat acties zoals het raamakkoord dat we met RIZIV, VDAB en de mutualiteiten in de markt zetten een heel positief resultaat hebben, niet alleen voor de betrokken mensen die terug stappen kunnen zetten naar werk, maar ook voor onze samenleving als geheel: iedere euro die in dit soort acties wordt geïnvesteerd levert al snel 3 euro maatschappelijke winst. Vergelijkbaar onderzoek op langere termijn toont nog veel mooiere resultaten, met een terugverdieneffect van 1 op 12. Heel de economie vaart er wel bij!

In tijden waarin somberheid en polarisering soms sterker lijken dan positief denken, zijn we heel blij met de resultaten uit ons onderzoek.

## ■ Organiseren

We durven bij GTB weleens zeggen dat ons beleid ten aanzien van onze medewerkers en onze organisatie eigenlijk weinig verschilt van ons beleid ten aanzien van onze klanten. Dat klinkt misschien een beetje raar, maar het klopt wel: ook hier willen we immers vertrekken van een kracht-gericht model. En ook hier ontdekken we helden van elke dag die zich onbeperkt inzetten voor hun job, deskundig en gedreven. Zij zijn het goud van GTB!

Daarom ook kiest het bestuur van GTB voor een management van de eenvoud. Geen structuren omwille van de structuur, maar een zichtbare nadruk op de kernopdrachten en op medewerkers die in een directe relatie staan met de klant. Geen hiërarchie die alleen maar dient om afstand te creëren, maar korte lijnen en dialoog. Geen overtollige procedures, maar vertrouwen hebben in onze medewerkers, hen rechtstreeks

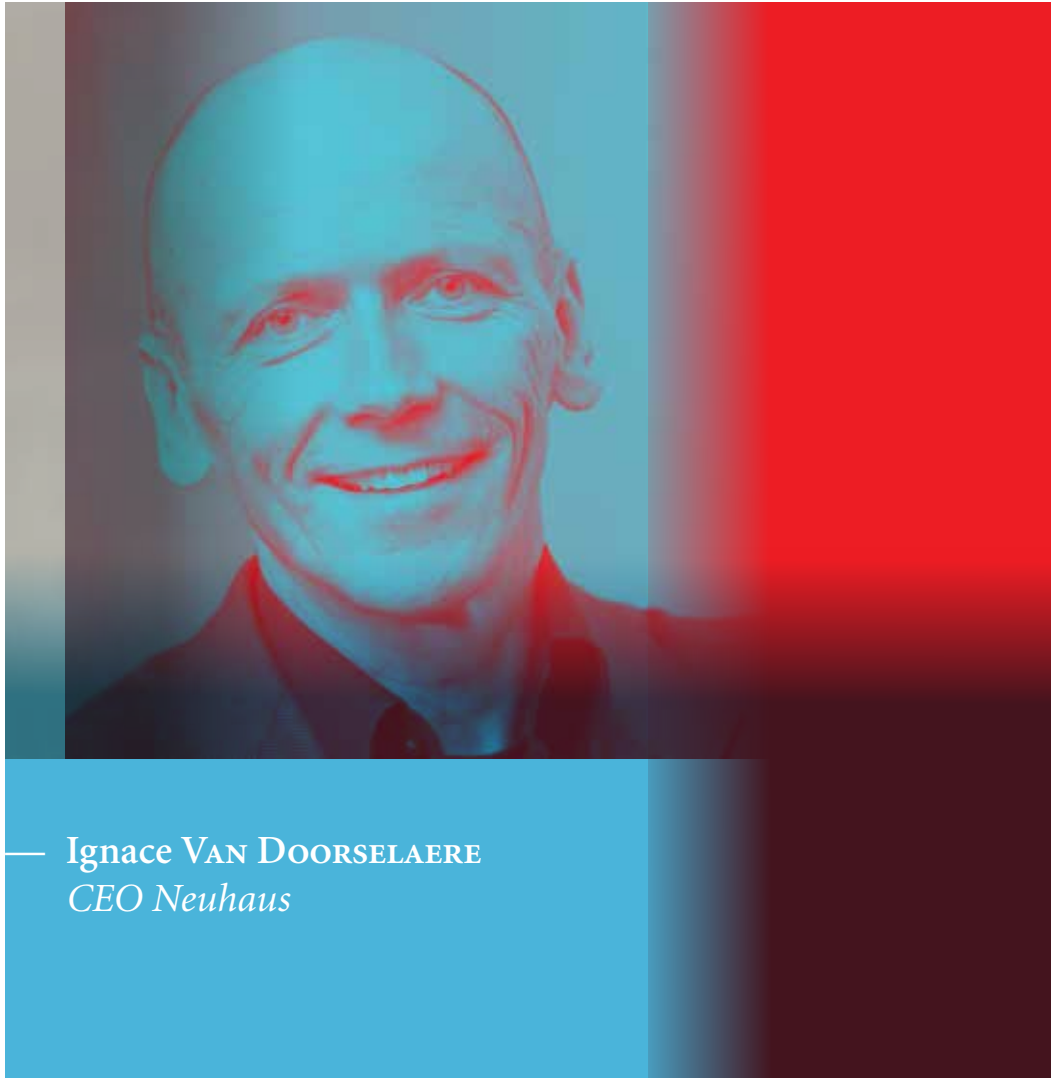
ondersteunen in hun opdracht, hen kracht en ruimte geven om initiatief te nemen. GTB wil zelf een goede werkgever zijn, in nauw overleg met de werknemers en hun afgevaardigden. Het is een werk met heel veel 'B'-s: begeesteren is belangrijker dan beheersen, bezielen gaat voor op bewaken, beluisteren in plaats van bemeesteren, bespreken in plaats van bepalen, bewegen als alternatief voor behoeden, beschikbaarheid in plaats van louter bereikbaarheid.

Die elementen van een toekomstgericht management moeten onze organisatie mee in staat stellen om mee te evolueren met de veranderende samenleving. Misschien kunnen we zelfs mee kleur geven aan deze evoluties, figuurlijk én letterlijk: als partner van heel wat bedrijven kunnen wij ervoor zorgen dat diversiteit een gewone zaak wordt, dat er plaats is voor iedereen. Een inclusief model van dienstverlening met onbeperkte mogelijkheden voor een samenleving zonder drempels. Dat is onze wens voor de komende 10 jaar!

Luc Henau



# 10 gesprekken



— Ignace VAN DOORSELAERE  
CEO Neuhaus

“Waar het op neerkomt:  
mensen moeten zich  
goed voelen.”

## Dag Ignace,

*als CEO van diverse bedrijven bent u al van heel wat mensen werkgever geweest. Vandaag leidt u het bedrijf Neuhaus, een pralineproducent. Van Neuhaus is het maar een kleine stap naar de tv-reeks 'Chocolat Tytgat'. Bij Chocolat Tytgat werkten mensen met een mentale beperking. Maar de reeks was fictie. Hoe zit het in de realiteit? Is er plaats voor die mensen? Ruimer gesteld: is er plaats voor zieke en zwakkere mensen op de arbeidsmarkt?*

We moeten voor die mensen plaats *maken*. Dat zijn mensen zoals jij en ik, die op de één of andere manier pech hebben gehad. De vraag is: wat is de juiste plaats?

Je kan de natuur niet tegenhouden. De kernstructuur van een normale onderneming is een driehoek van drie partijen: de klant, de aandeelhouder en de medewerker. In het belang van die drie moet het bedrijf zich ontwikkelen. Maar we hebben te maken met mensen. Waar mensen zijn, is vreugde en verdriet. Ook in een bedrijf. Als het bedrijf wil blijven bestaan, heeft het een dynamiek nodig waar het beter door wordt. Waarom moet het beter worden? Omdat het niet alleen staat. Omdat er links en rechts andere bedrijven zijn die diezelfde klant willen.

Met andere woorden: die driehoek

dwingt het bedrijf om goed te zijn in wat het doet. De dag dat het bedrijf niet meer goed is, zullen er spanningen ontstaan tussen de mensen.

---

*Nogmaals: het is heel belangrijk dat je mensen integreert op plaatsen waar ze meekunnen.*

---

Als je mensen met een fysieke of mentale achterstand in je bedrijf wilt integreren, dan moet je ze dus integreren met voldoende oog voor de veiligheid van het bedrijf én van henzelf. Anders ontstaan er spanningen. Je moet ervoor zorgen dat je ze integreert in een functie waarin zij zich goed voelen. Ik denk niet dat zij medelijden willen; zij willen een positief zelfbeeld, zij willen thuiskomen en kunnen zeggen dat ze hun werk goed gedaan hebben. Net als jij en ik. Je moet een symbiose vinden tussen twee vragen. Ten eerste: hoe kunnen we een plaats vinden waar mensen zich ondanks hun beperking goed voelen? En ten tweede: is de bedrijfscultuur er klaar voor, zijn de aandeelhouders er klaar voor?

Je hebt verschillende soorten

aandeelhouders: sommigen zijn enkel uit op geld, anderen hebben ook oog voor de manier van werken en de manier waarop het bedrijf doet wat het doet. Nogmaals: het is heel belangrijk dat je mensen integreert op plaatsen waar ze meekunnen. Een voorbeeld: iemand met autisme kan misschien zeer goed presteren in een boekhoudafdeling of IT-afdeling, maar wellicht plaats je die persoon beter niet in een zeer emotionele functie. Je moet als bedrijf wel voeling hebben met de problematiek, je moet begrijpen wat autisme is. Als je dat niet beseft, en je doet het alleen maar 'om goed te doen', dan is dat niet goed voor die persoon.

---

*Inclusie is een zeer mooi concept, maar de markt heeft geen medelijden.*

---

Sommige bedrijven doen het liever niet, omdat ze weten dat hun ritme zo hoog ligt en het zeer kunstmatig zou zijn om mensen met een dergelijke problematiek daarin te willen integreren. Andere bedrijven doen het wel en houden er rekening mee. En tot slot heb je bedrijven die zich er echt op toelagen en erin gespecialiseerd zijn. Ik heb ooit geïnvesteerd in een bedrijf in de sociale economie.

Dat bedrijf, een traiteurdienst, werkte met allochtone mensen die geen plaats vonden op de arbeidsmarkt. Zij werden ingeschakeld in keukenwerk, opdienen enz. Op zich een zeer mooi project. Maar ook daar merk je dat de markt geen medelijden heeft. Als jij een traiteur vraagt voor een feest, en het is ietsje minder lekker, of het eten is een beetje koud, of de garçon is niet zo goed... dan vraag je dat bedrijf niet meer terug. Zoiets moet je goed beseffen: inclusie is een zeer mooi concept, maar de markt heeft geen medelijden.

***U hecht er veel belang aan dat een werkgever dicht bij zijn mensen staat?***

Absoluut. Zelf doe ik veel sandwichlunches met mijn mensen. Eén keer per maand zit ik met 20 mensen samen aan tafel: "Hoe is 't?" Als je dat elke maand doet, zie je er al 240 per jaar hé. Twee uur lang luister ik nauwgezet naar hun verhaal. Als je dat doet, merk je ook dat het niet altijd evident is om voor iedereen goed te doen. Dus ja, ik vind het zeer belangrijk dat een werkgever dicht bij zijn mensen staat. Per slot van rekening investeren zij een deel van hun leven in u.

Ik vind het belangrijk dat mensen zich goed voelen, al is het niet altijd gemakkelijk om dat te realiseren. Er is nu eenmaal een bepaalde werkdruk nodig: een lijn moet een

bepaalde productiviteit aankunnen. Maar als je kunt bereiken dat mensen met hun *goesting* werken, gaat het allemaal een heel stuk gemakkelijker. Het gevoel na acht uur werken *met* je goesting is heel anders dan het gevoel na acht uur werken *tegen* je goesting. Je moet als werkgever ook oog hebben voor kleinmenselijke kantjes op de werkvloer: jaloezie, mensen die elkaar niet mogen, de ene die iets meer heeft gemogen dan de ander... De enige manier om daar in een bedrijf goed mee om te gaan, is ervoor te zorgen dat er altijd 'stromend water' is: de rivier mag nooit stilstaan, het schip (lees: het bedrijf) moet altijd vooruitgaan. De bedrijfsvisie, het overleg en het werk moeten zodanig goed vloeien dat de mensen geen tijd hebben om zich bezig te houden met kleinmenselijke dingen. Neen, ze moeten bezig zijn met een gemeenschappelijk project.

***Stellen jullie bij Neuhaus mensen met een beperking tewerk?***

Wij hebben daar geen specifiek beleid rond. Het is net als met leeftijd: wij hebben geen specifiek beleid of een streefcijfer om een bepaald aantal mensen ouder dan 55 aan te werven. Maar vorige week is er bij ons wel iemand begonnen die 56 is. In se let je niet op leeftijd. Je doet niet aan discriminatie, je zoekt gewoon mensen die bezielde zijn.

We hebben vandaag geen actief beleid omtrent specifieke doelgroepen, maar we wijzen die mensen evenmin af. In onze toeleveringsketen werken we wel met beschutte werkplaatsen samen, via uitbesteding. Die mensen leggen onze pralines manueel, praline per praline, in de geschenkdoo's. Wij besteden ook veel aandacht aan het concept 'Great Place to Work' en peilen via een enquête naar het welbevinden van onze werknemers. Dat is een belangrijke barometer voor ons beleid. Het betekent dat je zeer goed luistert naar wat er op de werkvloer leeft, en dat je de inspraak van de werknemers bevordert, maar niet ten nadele van het resultaat. We willen vooral de arbeidsvreugde verhogen om tegelijk de bedrijfsdriehoek sterker te maken: kwaliteit en productiviteit verbeteren, minder spanningen op de werkvloer, mensen zelf ideeën laten aandragen...

***Hoewel u er op dit moment geen actief beleid rond voert, begrijp ik dat u er zeker voor open staat om mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen. Zie je desondanks bepaalde drempels om mensen met een arbeidsbeperking aan te werven, die mogelijk minder productief en minder rendabel zouden zijn dan mensen zonder arbeidsbeperking?***

Je moet dat kaderen, en je moet het altijd kunnen verantwoorden aan je Raad van Bestuur. Als je

rendabiliteit naar beneden gaat, moet je kunnen uitleggen vanuit welke visie je het toch wilt doen. Zo niet, zal uiteindelijk de druk bij die persoon zelf komen te liggen, en dat kan niet de bedoeling zijn. Ofwel moet je daar een cultuur voor hebben, bijvoorbeeld omdat de stichter van jouw onderneming daar helemaal achter staat, ofwel moet je het duidelijk kunnen kaderen en verantwoorden aan het extern management.

---

*De zin van het leven is ergotherapie en ergotherapie. Ergotherapie: bezig zijn. Egotherapie: je daar goed bij voelen.*

---

Maar een belangrijke vraag die je altijd moet stellen, is: “Is het goed voor die persoon zelf?” Die persoon zelf moet in elk geval het gevoel hebben dat hij erbij hoort, niet dat hij wordt aangenomen uit medelijden en vriendelijkheid.

***Het rendabiliteitsverlies kan worden gecompenseerd door subsidies en andere maatregelen. Op die manier wordt die drempel alvast cijfermatig weggevoerd. Moeten er nog andere drempels die overwonnen worden?***

Ja, ik denk vooral aan menselijke drempels: wat is de sfeer op de werkvloer? Hoe zorg je ervoor dat

die werkvloer tijd neemt voor die persoon? Wat is de mentaliteit bij de andere werknemers? Zoiets vergt een beleid, het gebeurt niet zomaar. Je moet praten met een afdeling en met het afdelingshoofd: we gaan die persoon hier een plaats geven, en ervoor zorgen dat hij het goed gaat doen én dat hij zich goed voelt. Als je dat niet begeleidt en coacht (in een normale onderneming), dan doe je die mensen geen eer aan.

***Ik heb u al herhaaldelijk horen zeggen: “Het is belangrijk dat die persoon zich goed voelt.” Laten we het eens anders bekijken: hoe belangrijk is het überhaupt dat mensen werken, om zich goed te kunnen voelen?***

Mensen zeggen vaak tegen mij: je moet niet alleen maar werken, je moet ook leven. Mijn antwoord luidt dan: werken is toch leven? Leef ik niet? Werken is toch één van de dingen die je leven invullen? Werk is een zeer belangrijke pijler in je leven!

Een vriend en ik zeggen weleens: de zin van het leven is ergotherapie en ergotherapie. Ergotherapie: bezig zijn. Egotherapie: je daar goed bij voelen. Dat is het leven. Voor mij maakt werken daar absoluut deel van uit. Werken is niet alleen productief zijn, het is ook trots zijn, een goed gevoel hebben, mensen leren kennen, je zelfbeeld opkrikken, deel uitmaken van een project waar je achter staat...

***Zelfontplooiing, intellectuele voldoening ... Het is makkelijk gezegd voor iemand als u of ik, omdat wij graag doen wat we doen. Maar ik ken ook iemand die vijf dagen per week om vier uur 's morgens aan de lopende band gaat staan van een fabriek die verschillende soorten schuim en isolatiemateriaal produceert. Hij werkt tot twaalf uur. Zijn belangrijkste werkvreugde bestaat uit het feit dat hij de namiddag altijd vrij heeft. Is het niet problematisch dat veel mensen een job doen die ze niet graag doen? Hoe leg je dat aan zo iemand uit?***

Je hebt gelijk ... Ik kan daar weinig tegen inbrengen. Toch probeer ik daar zelf als werkgever oog voor te hebben.

Wij hebben ook een afvalafdeling waar pralines van de band komen en door mensen in een doosje moeten worden gelegd. En dat werk is ook nodig.

Wat is er in zulke gevallen belangrijk? Wel, ten eerste: een deel van hun arbeidsvreugde halen ze uit het contact met hun collega's. Tijdens het werk wordt er gepraat. Ten tweede: we laten hen regelmatig zien aan welk groter geheel ze meewerken, bijvoorbeeld via een presentatie over datgene waar we mee bezig zijn. Ten derde: we gaan nu voor het eerst een familiedag organiseren, waarop het hele gezin mag komen kijken wat ze doen. Ten vierde: je kunt muziek op de werkvloer brengen ...

Natuurlijk moeten ze nog steeds

pralines in een doosje leggen, dus het werk blijft hetzelfde en ik kan het ook niet veranderen. Maar ik kan wel een aantal dingen doen om de hele sfeer errond te verbeteren. Stel je hetzelfde werk voor zonder collega's, zonder muziek, in een slechte sfeer, een slechte omgeving ...

***Die pralines worden op dit moment beter manueel behandeld. Maar als u die job zou kunnen automatiseren, zou u het dan doen?***

Hmmm ... Als je een voetbalwedstrijd zou kunnen winnen door anders te voetballen, zou je hem dan willen winnen? Ja, natuurlijk. Dat is de natuur ... Jij zit hier ook met een opname-toestel. Je zou evengoed iemand kunnen meebrengen die notities voor je neemt, maar dat doe je niet. Je hebt een machine die het voor jou doet. Waarom doe je dat? Omdat het kan, omdat het goedkoper is ...

De vraag is: hoe vul je die job in die verdwijnt? Sommige mensen geloven in ‘creative destruction’: je vernietigt dingen en je creëert andere. De persoon die zijn job bij jou verliest, gaat morgen via Uber of Deliveroo aan te slag, en zo blijft de economie draaien.

Een andere visie is gebaseerd op het idee van de toegevoegde waarde (het verschil tussen de verkoopprijs en de kostprijs van iets). Als de verkoopprijs dezelfde blijft

en de kostprijs daalt, is er meer toegevoegde waarde. Maar er gaan ook jobs verloren: vroeger ging een deel van de toegevoegde waarde naar die werknemer, nu niet meer. Aan de westkust van de VS hoorde ik mensen zeggen dat we naar een universeel basisinkomen zullen moeten evolueren. Anders gaan we naar een soort standaardisering van de jobs, waarbij de goedkope jobs zodanig inwisselbaar zullen worden en de duurder jobs zodanig duur zullen worden, dat je een te groot verschil krijgt in opbouw van rijkdom: het verschil tussen enerzijds zij die kunnen investeren in machines en die machines kunnen programmeren, en anderzijds zij die hun job verliezen en vervolgens een slecht betaald baantje als pizza-fietskoerier aannemen.

**In een artikel in De Tijd schrijft u: "Ik wil meedenken in een denktank over een actief basisinkomen, waarin de doelhof aan bestaande regels, uitkeringen en controles versimpeld wordt." U denkt dus al actief na over dat basisinkomen?**

De manier waarop we onze economie vandaag organiseren zal moeten veranderen. Ik denk dat arbeid te veel belast wordt, en dat andere vormen van inkomen te weinig belast worden. Ik geloof dat een euro een euro is. Het maakt niet uit of ik die euro verdien door te werken, door mijn eigendom te verhuren, door winst te maken op

de verkoop van aandelen... Die euro moet gelijk belast worden. Dat is een eerste principe. Een tweede principe is dat je van mensen best mag verwachten dat ze actief deelnemen aan de maatschappij. Maar dat 'actief deelnemen' is zeer ruim: als mantelzorger, als iemand die de kinderen van de burens opvangt, als jeugdtrainer van een voetbalclub, als werknemer... Actief deelnemen betekent alles behalve nietsdoen. Maak je nuttig, doe iets! Ga desnoods de parken schoonmaken, doe vrijwilligerswerk, *whatever!* Welnu: een basisinkomen is bedoeld voor wie actief deelneemt. Uiteraard zal je daar een bepaalde vorm van controle moeten op uitoefenen, maar ik geloof dat het haalbaar moet zijn dat basisinkomen te financieren op voorwaarde dat elke euro gelijk wordt belast.

---

*Je kunt een sociaal beleid niet los zien van je bedrijfscultuur.*

---

Simpel geredeneerd: het bruto nationaal product van België bedraagt ongeveer 400 miljard. Stel: je hebt 160 miljard nodig om te zorgen voor de maatschappij, onderwijs enz. Welnu: dan moet je elke euro 40% belastingen. Zo eenvoudig is het. En als je 200 miljard

nodig hebt, moet je elke euro 50% belastingen. Elke euro gelijk! Uiteraard zal daar veel protest tegen komen, maar dat is wel het idee. Ik geloof in het principe van de vlaktaks.

**Hoe haalbaar is dat allemaal?**

Financieel is dat zeker haalbaar. Politiek vrees ik echter dat het veel minder haalbaar is, omdat er te veel mensen zijn die verworven rechten verdedigen. Ik vrees dat het mooie idee van het basisinkomen nooit gerealiseerd zal worden.

**In diezelfde zin in De Tijd lees ik:**

**"... het doelhof aan bestaande regels, uitkeringen en controles...". Is dat ook geen drempel voor werkgevers om mensen met een beperking in dienst te nemen: het feit dat ze het bos door de bomen niet zien?**

Neen, dat denk ik niet. Ik denk dat zo iets absoluut niet *top of mind* is bij de meeste werkgevers. Ik denk dat het zelfs niet bij de eerste 50 punten staat. De integratie van mensen met een beperking op de werkvloer is geen thema waar wij mee bezig zijn. Niet dat we niet willen hé... We zijn gewoon met van alles bezig en dat thema is verre van top of mind. Het staat niet op de agenda.

**Stel: je hebt een vacature waarvoor zich twee gelijkwaardige kandidaten aanbieden. Alleen: één van beide heeft een beperking, die voor de uitoefening van die functie evenwel geen bezwaar**

**vormt. Voor die persoon met een arbeidsbeperking is de administratie echter een pak ingewikkelder: andere verloning, premies... Vormt dat geen drempel?**

Neen, ik denk het niet. Zo iets pakken we gewoon aan en we lossen het op. Is dat leuk? Neen. Maar ik geloof niet dat het doorslaggevend is.

**Er is wel veel aandacht voor het milieu, omdat dat maatschappelijk leeft. Als je je als bedrijf milieuvriendelijk profileert, is dat goed voor je bedrijfsimago. Hetzelfde zou kunnen gelden voor een bedrijf dat bewust inzet op tewerkstelling van kansengroepen.**

Ja, maar dat is wellicht minder spectaculair. Ik denk dat zo iets vooral vanuit je geweten moet komen en minder vanuit je commercieel gevoel. De kansengroepen zitten ingebed in een cultuur van 'sociaal zijn'.

Vijftien jaar geleden had ik nogal wat last met het hele MVO-denken. Ik zag het vaak als 'Kijk: wij steunen een goed doel! Als je een product van ons koopt, gaat er een halve euro naar dat project!' Op zich heb ik daar niets op tegen, maar ik heb er wel iets op tegen als de rest van je cultuur niet deugt. Je kunt een sociaal beleid niet los zien van je bedrijfscultuur. Je kunt niet een sociaal projectje steunen maar anderzijds geen aandacht hebben voor een 'Great Place to Work'. Anders ben je toch wat

hypocriet bezig. Neen, je moet bouwen aan een ‘Great Place to Work’, waardoor het evident wordt dat je kansen geeft aan dat soort mensen.

**Laten we het even hebben over uw 4F-filosofie: ‘Flexible, Focus, Fair, Fight(ing spirit)’. Hoe kunnen we die filosofie benutten om naar een inclusievere samenleving en arbeidsmarkt te evalueren?**

Als je de vraag zo stelt, belanden we al snel bij de F van ‘Fair’ ... 4F heette aanvankelijk ‘Growth ethics’: op een correcte manier groeien, maar wel met de mentaliteit van een winnaar. Ik geloof in winnen. Een voetbalploeg die wint, heeft een andere sfeer in de kleedkamer dan een voetbalploeg die verliest. Dat is in een bedrijf ook zo. Een bedrijf dat achteruitgaat, creëert spanningen. 4F is geschreven vanuit de idee: hoe blijven we groeien en vooruitgaan, maar op een correcte manier?

*Focus:* zeer klantgericht, met de plicht tegenover de klant om het goed te doen, want de klant investeert in jou en verwacht iets van jou. Wees zeer gefocust, zodat je de dingen echt goed doet.

*Flexible:* aanvaard het onvoorspelbare van de wereld. 4F gelooft niet in plannen, het gelooft in kompasnaalden: daar wil ik naartoe, en onderweg zie ik wel een stuur ik bij.

*Fighting Spirit:* alles begint in je hoofd. Groei begint in je hoofd, je geweten begint in je hoofd ... Klantgerichtheid zit in jezelf. Creëer een cultuur die is zoals jij de dingen aanvoelt.

*Fair:* wees daar correct in. Dat betekent niet alleen ‘be nice’: ik kan ook zeer correct iemand ontslaan, bijvoorbeeld als ik vind dat wat die persoon doet onverantwoord is in mijn cultuur.

Maar om op je vraag te antwoorden: hoe kan je dat toepassen om de inclusieve arbeidsmarkt te bevorderen? Wel, door die mensen mee te nemen in een verhaal waarin ze passen, zodanig dat de focus niet verdwijnt, het flexibele er nog steeds is, de fighting spirit (hun goesting, hun energie) wordt meegenomen in het project dat iedereen draagt, en dat alles op een faire manier: niet alleen jij, maar ook die mensen moeten hun best doen. En dat laatste vergt natuurlijk enige maturiteit. Iets of iemand die daar kunstmatig in wordt geplaatst zonder daar te passen, hoe goedbedoeld ook ... Tja, dat gaat niet blijven duren ... Daarom is de Focus belangrijk. Als bedrijfsleider moet je zeer gericht kunnen zeggen: op die plaatsen doen we het wel, op die plaatsen doen we het niet.

**Over maturiteit gesproken ... Doet het onderwijs voldoende om 18-jarigen af te leveren die sterk genoeg in het leven staan?**

Eigenlijk begint het fundamenteel al in het gezin. Ik denk niet dat het onderwijs structureel kan goedmaken wat in het gezin of in de samenleving niet goed zit. De Vlerick School had ooit een zeer mooie slogan: ‘We don’t teach you anything, we develop what’s already inside you’. Met andere woorden: je bent wie je bent. Als je in je kinderjaren niet de nodige impulsen, de nodige geborgenheid en het nodige begrip krijgt, maar als je daar kapot wordt gemaakt, dan zal het onderwijs niet kunnen helpen. Het onderwijs kan niets meer ontwikkelen als jij vanbinnen kapot bent. De diepste en meest ongeneeslijke wonden zijn de wonden van het zelfbeeld. Als je zelfbeeld kapot is, is het zeer moeilijk te herstellen. Je mag de verantwoordelijkheid van het onderwijs daarin niet overschatten.

**Laten we ervan uitgaan dat de thuissituatie wel goed zit, en dat het onderwijs de jongeren voor een stuk ook moet klaarstomen voor de arbeidsmarkt ...**

Ooit was ik voorzitter van een economische denktank van de Koning Boudewijnstichting. De vraag waarop we moesten antwoorden, was: “Wat moeten wij

vandaag doen in de maatschappij om over 20 jaar goede arbeidskrachten te hebben?”

Onze conclusie was dat we drie waarden moeten ontwikkelen: autonomie, innovatie en responsabilisering of verantwoordelijkheidszin. Om dat te bereiken, hebben we drie hefboomen bekeken: het onderwijs, de hobby’s en het bedrijfsleven. Daarbij zijn we tot de vaststelling gekomen dat het onderwijs totaal niet gebouwd is (of was, 10 jaar geleden) om die drie waarden te ontwikkelen. Het is veeleer: repliceren, uit het hoofd leren, braaf zijn, niet rebelleren, conform zijn ... Conformisme wordt beter beloond dan autonomie, innovatie, verantwoordelijkheidszin of creativiteit! Het hele systeem is gemaakt om niet creatief te zijn. Het is niet verwonderlijk dat zelfs idealistische leerkrachten er na verloop van tijd de brui aan geven.

We moeten dringend terug aandacht besteden aan de essentie: de goesting, de motivatie en de flexibiliteit van de mensen. Ontwikkel die goesting in plaats van altijd maar bezig te zijn met structuren bovenop structuren te creëren. ■



— Sonja TEUGHEL

*Senior adviseur arbeidsmarktbeleid  
en Vlaams sociaal overleg, VOKA*

“Het onderwijs zou best wat meer aansluiting mogen zoeken bij wat er vandaag op de arbeidsmarkt aan het gebeuren is.”

Dag Sonja,

*u hebt er recent nog voor gepleit dat o.a. VDAB meer zou inzetten op activering en – als stok achter de deur – sanctionering. Iedereen moet aan het werk: niet alleen de werkzoekenden, ook de inactieven. Maar zijn er genoeg jobs? Ook voor mensen met een arbeidshandicap?*

Er zijn sowieso zeer veel openstaande vacatures. Die jobs zijn uiteraard niet specifiek gecreëerd voor deze of gene categorie. Het probleem van de openstaande vacatures wordt in alle regio's stilaan zeer nijpend, men is overal op zoek naar mensen. Het blijkt bijvoorbeeld zeer moeilijk om vacatures voor operators en technische beroepen in te vullen. Bedrijven willen simpelweg mensen die willen werken, mensen die van aanpakken weten en die bereid zijn om bij te leren.

---

*Bedrijven willen simpelweg mensen die willen werken, mensen die van aanpakken weten en die bereid zijn om bij te leren.*

---

Gezien de nijpende situatie geldt dit nu misschien nog meer. Als je wil werken, dan kun je op de arbeidsmarkt terecht. Wegens de enorme krapte is het discours rond de loonkost zelfs enigszins naar de achtergrond verdwenen. De grote zorg is: mensen vinden. Sommige bedrijven zouden in principe kunnen uitbreiden en investeringen doen, maar doen het niet omdat ze bang zijn geen mensen meer te zullen vinden. Dat is zeer pijnlijk. Er zijn dus zeker jobs. Toch hebben wij in vergelijking met andere

landen te weinig mensen aan het werk. Veel mensen zitten in de werkloosheid, hebben een leefloon, bieden zich eenvoudigweg niet aan, zitten onder het RIZIV of onder de FOD sociale zekerheid in een ander stelsel enzovoort. Het klassieke vaatje van de hoogopgeleide jonge werknemer is stilaan leeg.

De beschikbare werklozen die we vandaag nog vinden bij VDAB, zijn vaak laagopgeleid, zitten al enkele jaren in de werkloosheid... In die zin denk ik dat het pleidooi voor een inclusieve arbeidsmarkt op dit moment het beste kan worden gerealiseerd.

---

*Gezien de huidige krapte op de arbeidsmarkt, is dit het beste moment om de inclusieve arbeidsmarkt te realiseren.*

---

***In welke mate vormt de kloof tussen enerzijds de gevraagde competenties en anderzijds de bij werklozen en werkzoekenden aanwezige competenties een probleem?***

De vraag evolueert in de richting van mensen met een zeker schoolingsniveau. De arbeidsmarkt vraagt vaak andere profielen dan de profielen die klassiek vanuit het onderwijs worden aangeleverd. Maar goed, die kloof kan gedicht

worden. We kunnen de mensen bijscholen.

De grote uitdaging die ik zie, ligt ergens anders. Ik vind dat we moeten kijken naar de manier waarop we het beleid hebben ingericht: we hebben VDAB, met daarbij GTB, we hebben daarnaast de gemeenten en steden die met de OCMW's de leefloners in huis hebben, we hebben daarnaast een RIZIV waar langdurig zieken en arbeidsongeschikten zitten... Kortom, we hebben heel veel verschillende stelsels naast elkaar. De moeilijkheid is nu hoe we over al die bestuurlijke grenzen en schotten heen de mensen kunnen activeren.

Het grootste deel van het potentieel is niet ingeschreven bij VDAB of GTB. Zij zitten in andere stelsels, met een andere logica, met andere premies, met andere tegemoetkomingen. Vaak krijg je het probleem van de inactiviteitsval: mensen hebben een uitkering, gaan werken en verliezen hun uitkering... Het betekent te vaak één stap vooruit en twee stappen achteruit. We zitten met een ingewikkeld institutioneel apparaat van regionale en federale bevoegdheden, en nog eens een onderverdeling in domeinen. Hoe krijgen we met zo'n systeem in godsnaam die groep geactiveerd?

***U verwijst naar de inactiviteitsval. Maakt die het voor de doelgroep van GTB niet nog moeilijker?***

Ik vrees van wel. Het Centrum Sociaal Beleid heeft ooit een studie gevoerd naar het geheel aan inactiviteitsvallen voor mensen met een beperking. Daaruit bleek een gigantische kluwen. We zien dat al die uitkeringen en systemen op zich weliswaar een bepaalde logica hebben – ze zijn historisch gegroeid, met heel veel correcties – maar dat het soms aartsmoeilijk is om mensen van daaruit aan het werk te krijgen. Bij tewerkstelling vallen immers vaak tweedelijns-effecten weg, zoals het recht op een verlaagd remgeld dat verbonden is aan een bepaald nummer of een bepaalde uitkering.

---

*Het hele systeem van uitkeringen is een grote kluwen en maakt het vaak moeilijk om mensen aan het werk te krijgen.*

---

Misschien zou men al die uitkeringen eens goed tegen het licht moeten houden, en misschien zou men beter vertrekken van een soort eengemaakte uitkering, waarbij we één lijn trekken en iedereen op dezelfde uitkering plaatsen. Nu weet de ene instelling vaak niet van de andere of er tegemoetkomingen zijn.

Zo gebeurt het dat een arbeidsbemiddelingsdienst geen duidelijk beeld heeft van welke rechten en uitkeringen iemand in zijn bestaande situatie heeft.

We hebben een apart beleid dat mensen wil ondersteunen bij huisvesting, we hebben een apart beleid voor het bepalen van de kinderbijslag, een apart beleid voor mensen die in de werkloosheid vertoeven... Niemand heeft nog een totaaloverzicht.

***Ligt een deel van de oplossing op beleidsniveau in een betere samenwerking tussen werk en zorg?***

Dat denk ik wel. Maar daar begint het al: de zorg is op zich al een gesplitste bevoegdheid: Vlaanderen is bevoegd voor zorg, maar alles wat het RIZIV aangaat is federale materie. En mensen met een erkende handicap zitten onder de FOD Volksgezondheid. We hebben al minstens drie instellingen (twee federale en een Vlaamse), en daarnaast VDAB voor het aspect werk. Als je als individu in zo'n situatie zit, is het allesbehalve duidelijk: mag ik eigenlijk wel werken? En als ik werk, wat zijn dan de repercussies? Wat ga ik volgend jaar verliezen?

Men heeft ooit getracht een simulator te maken, een soort van financiële calculator waarmee de arbeidsbemiddelaars konden nagaan wat hun klanten al dan



niet zouden winnen of verliezen als ze aan het werk gingen. Ik heb begrepen van mensen bij VDAB dat niemand die calculator gebruikt, omdat de dingen veel te ingewikkeld zijn. Het gevolg is dat je de betrokken persoon geen financiële zekerheid of garantie kunt bieden.

Je moet dus al per se willen werken, ook al loop je het risico om voordelen zoals een goedkoper abonnement op het openbaar vervoer of een hogere tegemoetkoming in het remgeld te verliezen. Meer nog: het is zeer onduidelijk wat die risico's precies zijn.

***Wat zou u denken van een soort basisinkomen voor mensen die niet aan het werk zijn, een minimum waarop ze altijd weer kunnen terugvallen als ze om welke reden ook niet (kunnen) werken?***

Ik denk wel dat het de moeite loont om die piste te onderzoeken. Kan er geen vereenvoudiging komen in het stelsel van de vele uitkeringen? Want al die uitkeringen hebben in wezen dezelfde bedoeling, maar ze zijn allemaal anders. Ze hebben ook hun eigen regels over wat wel of niet gecumuleerd mag worden. Als je daar als begeleider mee aan de slag moet om iemand aan het werk te krijgen, dan is dat volgens mij aartsmoeilijk.

En nogmaals: een bijkomend probleem, specifiek voor deze

doelgroep, zijn de gedeelde bevoegdheden: het Vlaamse en het federale niveau. Soms moet men kunnen zeggen: dit is een homogeen pakket, en we doen het ofwel Vlaams ofwel federaal, maar niet verdeeld.

---

*Mensen willen de garantie dat ze er niet op achteruit zullen gaan door te werken.*

---

De situatie zoals ze nu is, maakt het moeilijker om de doelgroep aan het werk te krijgen en tegelijk financiële zekerheid te geven.

Mensen willen per slot van rekening de garantie dat ze er niet op achteruit zullen gaan door te werken.

Een voorbeeld: ik ken een vrouw met MS. Haar ziekte is erkend en ze krijgt een bepaalde ondersteuning. Ze is deeltijds aan het werk en zou op dit moment eigenlijk meer kunnen werken. Maar als ze dat doet, verliest ze haar uitkering. Als haar ziekte op een dag slechter wordt, is ze haar uitkering helemaal kwijt. Conclusie: ze blijft waar ze zit, in een kleine deeltijdse job.

***Wat kan voor werkgevers een reden zijn om bewust iemand met een arbeidsbeperking in dienst te nemen?***

Op basis van die vraag hebben wij jaren geleden Jobkanaal uitgebouwd. Daarin vroegen we de bedrijven om bepaalde vacatures apart 'aan te vinken' als ze konden worden ingevuld door mensen uit de kansengroepen. Die kansengroep was drieledig: ofwel was men oud, ofwel had men een allochtone achtergrond, ofwel had men een arbeidsbeperking.

We hebben duizenden vacatures verzameld. Onze partners in de arbeidsbemiddeling, waaronder VDAB en GTB, moesten daarmee aan de slag.

Uiteindelijk hebben we dat project stopgezet, omdat we meer en meer vaststelden dat bedrijven daar helemaal niet mee bezig zijn: het interesseert de bedrijven eigenlijk niet of een werknemer uit een kansengroep komt of wat zijn achtergrond is; bedrijven willen alleen weten: kan die persoon de job doen of niet?

***Zijn er ook drempels die werkgevers ervan weerhouden om mensen met een functiebeperking aan te nemen?***

Als we over drempels spreken, denk ik in de eerste plaats aan de administratie. De VOP, een premie ter compensatie van mogelijk rendementsverlies, is beperkt begonnen en is jaar na jaar toegenomen. Ik ken de exacte

cijfers niet uit het hoofd, maar ik geloof dat we vandaag rond de honderd miljoen euro zitten qua uitgaven voor de VOP. Die maatregel groeit dus, en vindt langzaam maar zeker zijn weg naar veel bedrijven.

---

*Veel bedrijven snappen niks van die hele wirwar aan tewerkstellingsmaatregelen, opleidingsmaatregelen, stagemogelijkheden, RSZ-korting, premies en noem maar op.*

---

Maar kennen bedrijven zélf de VOP? Neen! Sterker nog: veel bedrijven snappen niks van die hele wirwar aan tewerkstellingsmaatregelen, opleidingsmaatregelen, stagemogelijkheden, RSZ-korting, premies en noem maar op. Hoe komt de VOP dan binnen? Via de begeleider, via de bemiddelaar!

***Is er dan niet heel veel werk aan de winkel qua bewustmaking van werkgevers?***

We blijven dat proberen en we blijven dat doen, maar vaak gaan die dingen het ene oor in en het andere oor uit. De meeste bedrijven zijn gewoon zeer pragmatisch op zoek naar iemand die voor hen het werk kan doen dat gedaan moet worden.

Men zoekt acuut: men zoekt vandaag iemand die eigenlijk gisteren al in dienst had moeten zijn. Als een bemiddelaar op dat moment een geschikte kandidaat kan voorstellen, maar met een arbeidsbeperking, en daarbij de nodige hulp aanbiedt om het dossier op te stellen, dan komt dat in orde. Dat is de praktijk, dat is de manier waarop het meestal gaat. Het introduceren van de ondersteunende instrumenten is in de praktijk een belangrijke verantwoordelijkheid van de arbeidsbemiddelaars. Zo is de IBO of Individuele Beroepsopleiding vandaag in bepaalde sectoren al goed gekend, dankzij de inzet van de arbeidsbemiddelaars. Iedereen komt daarvoor in aanmerking, ook mensen uit minderheidsgroepen, ook mensen met een arbeidshandicap. Maar pas op: dat instrument bestaat al 20 jaar. Vandaag hebben we op jaarbasis ongeveer 20.000 IBO'ers.

---

*Het introduceren van de ondersteunende instrumenten is in de praktijk een belangrijke verantwoordelijkheid van de arbeidsbemiddelaars.*

---

Maar er bestaan nog zoveel andere maatregelen: stages zonder aanwervingsverplichting, stages van 200 euro per maand, een soort van werkervaring, korte stages om eens te kijken welk vlees je in de kuip hebt... Het is onbegonnen werk om dat hele palet aan de honderdduizenden kmo's en bedrijven uit te leggen. Dus in de praktijk wordt ondersteuning geboden op het moment dat de situatie zich voordoet. Er ligt inderdaad een cruciale rol bij de bemiddelaars, zoals VDAB, GTB en de hele waaier aan al dan niet commerciële arbeidsbemiddelaars.

***U zei daarnet dat er maar 20.000 IBO'ers zijn. Zal dat probleem zichzelf niet voor een stuk oplossen als gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt?***

In extremis kunnen er zich twee zaken voordoen. Ofwel opent de krapte alle deuren en krijgen we mits wat opleiding en ondersteuning groepen aan het werk die vroeger niet aan het werk geraakten. En dat is wat er in feite zou moeten gebeuren: als de nood het hoogst is en de krapte het grootst, zou de inclusieve arbeidsmarkt eigenlijk min of meer vanzelf tot stand moeten komen.

Ofwel doet zich iets anders voor, namelijk dat bedrijven niet gaan uitbreiden. Dat ze als gevolg van de krapte niet meer gaan aanwerven, maar op zoek gaan

naar alternatieven die vooral niet-arbeidsintensief zijn. Er wordt dan meer ingezet op automatisering, er worden geen extra mensen aangenomen, werk wordt verplaatst naar het buitenland of men werft arbeidskrachten aan uit het buitenland (wat trouwens al bezig is)...

---

*Het activeringsbeleid dat er vandaag is bij VDAB, moet er ook komen bij het RIZIV, bij de OCMW's en leefloners enz. We hebben al die reserves nodig!*

---

Natuurlijk willen we voorkomen dat bedrijven naar het buitenland trekken en willen we er alles aan doen om ervoor te zorgen dat mensen hier aan het werk geraken. Vandaar: het activeringsbeleid dat er vandaag is bij VDAB, moet er ook komen bij het RIZIV, bij de OCMW's en leefloners enzovoort. Enkel met VDAB gaan we dit niet rechte trekken, we hebben al die reserves nodig!

***Mede als gevolg van de digitalisering zullen mensen moeten omscholen. Wellicht zullen mensen ook meer ICT-minded moeten worden. Is het onderwijs van vandaag wel klaar voor de uitdagingen van morgen?***

Neen, absoluut niet. Het onderwijs is een van de grote kopzorgen in

dit verhaal. Ze zijn altijd al een beetje een conservatieve sector geweest. Kijk maar naar de hele discussie over de hervorming van het secundair onderwijs. Men heeft geprobeerd de schotten weg te nemen tussen ASO, TSO en BSO, om het klassieke watervalstelsel te vermijden. De facto is dat niet gebeurd.

Het onderwijs vergeet soms dat het mensen vormt die straks in een samenleving terecht komen waar de arbeidsmarkt een zeer belangrijk deel van uitmaakt. Het zou dus absoluut geen kwaad kunnen om een beetje meer aansluiting te zoeken bij wat er momenteel op die arbeidsmarkt aan het gebeuren is. Als ik dan denk aan de nieuwste technologische ontwikkelingen, dan vrees ik dat heel wat leerkrachten ver achterop lopen en zelfs minder goed op de hoogte zijn dan veel van hun leerlingen. Dat is in feite absurd. Ook de manier van lesgeven is nauwelijks veranderd ten opzichte van 100 jaar geleden. En dat terwijl men een weg zou moeten zoeken naar meer met elkaar werken, in teamverband werken enz. Als de leerlingen straks op de arbeidsmarkt komen, gaan ze ook met andere mensen moeten samenwerken. Dat is een vaardigheid die je maar kan leren door het te doen. Het onderwijs is zich daar vaak nog veel te weinig van bewust.

**De arbeidsbemiddeling van GTB vertrekt sterk vanuit de vraag van mensen met een arbeidshandicap en probeert hen in de mate van het mogelijke toe te leiden naar de 'ideale' job. Hoe zien jullie dat als ondernemer? Moeten mensen niet wat sneller tevreden zijn met het feit dat ze überhaupt een baan kunnen krijgen, of moeten we echt proberen hen in de ideale situatie te krijgen?**

Wat je vaak ziet bij bemiddeling tout court, is dit: als er heel veel werkloosheid is en er zijn zeer weinig vacatures, dan krijg je een heel ander beleid en een heel andere invulling dan bij het omgekeerde scenario. De arbeidsbemiddeling is noodgedwongen afhankelijk van de conjunctuur, ook al zou dat in theorie misschien niet mogen.

Als er veel jobs zijn voor weinig werkzoekenden, kan je mensen iets gemakkelijker 'dwingen' een job te aanvaarden. Die strenge houding zal minder spelen op een moment waarop iedereen in ontslagmodus zit. Als er niet veel vacatures zijn, zal men meer op maat kunnen werken. Een goede bemiddeling houdt volgens mij rekening met de twee. Dat is voor mensen met een arbeidshandicap niet anders. Maar ik denk niet dat het correct is dat GTB enkel en alleen uitgaat van de kant van de werkzoekende...

**Ze proberen in elk geval zeer vraaggestuurd te werken...**

Ja, maar ze moeten ook kijken naar wat de arbeidsmarkt vraagt. Een goede bemiddelaar zit altijd tussen beide in: tussen enerzijds de werkzoekende en anderzijds de arbeidsmarkt. Hij moet die twee met elkaar zien te verbinden. Je kunt niet alleen uitgaan van de vraag van de werkzoekende. Wel zie ik, afhankelijk van de conjunctuur, het zwaartepunt soms een beetje verschuiven.

---

**Een goede bemiddelaar zit altijd tussen beide in: tussen enerzijds de werkzoekende en anderzijds de arbeidsmarkt. Hij moet die twee met elkaar zien te verbinden.**

---

Moet men mensen zomaar in een job duwen? Neen. Ik denk niet dat men moet pampieren, maar ik denk evenmin dat men onnodig streng moet zijn. Men moet kansen geven en hen in de eerste plaats helpen. Dat is ook altijd ons discours geweest, ook al worden we soms zwaar aangepakt als we aandringen op meer controle en sanctionering van werkzoekenden. Sanctionering is nooit een doel geweest, alleen een stok achter de deur voor mensen die absoluut geen gebruik willen maken van

de vele kansen, opleidings- en stagemogelijkheden die VDAB biedt. Bijvoorbeeld mensen die niet komen opdagen, die tijdens een sollicitatiegesprek alleen maar zitten te zuchten en te klagen dat ze altijd moe zijn en het eigenlijk niet zien zitten enzovoort.

---

**Als mensen kansen worden geboden, wordt er wel verwacht dat ze meewerken.**

---

Het probleem van mensen die niet mee willen op de arbeidsmarkt, moet wat former worden aangepakt. Dat is iets wat VDAB moet doen, en dat is ook iets wat GTB moet doen. Als mensen kansen worden geboden, wordt er wel verwacht dat ze meewerken. Ik vind dat klanten van GTB op dat vlak niet anders behandeld moeten worden dan klanten van VDAB.

**Er mag dus wel een zekere dwingende factor zijn?**

Dat denk ik wel. Niet om mensen te straffen, maar om ervoor te zorgen dat ze voldoende meewerken.

Ik wil toch graag nog iets anders opmerken. GTB bestaat 10 jaar en soms vraag ik me een klein beetje af: waarom hebben we nog altijd GTB? Waarom is het niet gewoon

VDAB en GTB samen? Dat is natuurlijk historisch zo gegroeid, maar eigenlijk – als je echt uitgaat van een inclusieve samenleving en een inclusieve arbeidsmarkt – waarom moet er dan een aparte dienst bestaan als GTB en GOB's?

Ik heb die vraag ook al aan hen gesteld... Het antwoord luidt dan dat men de middelen apart wil houden en zo... Maar ik vind dat niet helemaal logisch. Als men echt wil streven naar een inclusieve arbeidsmarkt, dan lijkt het mij logisch dat de dienst die zich bezighoudt met de opleiding, begeleiding en bemiddeling van werkzoekenden – ongeacht of die werkzoekenden uit de invaliditeit komen, een arbeidsbeperking hebben, of niet – zélf inclusief is. Waarom is opleiding van iemand met een beperking anders dan opleiding van iemand zonder beperking? Vandaag is het zelfs zo dat een deel van het doelpubliek bij VDAB zit, en een deel bij GTB. Als buitenstaander begrijp ik niet waarom we vasthouden aan die twee aparte werkingen. We hebben toch ook geen aparte dienst voor werklozen van allochtone afkomst, of voor oudere werklozen?

**We hebben inderdaad geen aparte dienst voor oudere werklozen of werklozen van allochtone afkomst, maar we zitten ook daar met een probleem dat vooralsnog niet opgelost raakt. De aanpak van GTB focust wel op een specifieke doelgroep ...**

Toch denk ik dat 10 jaar GTB een mooi moment is om vooruit te blikken naar de komende 10 jaar: hoe gaan we het organiseren? Er is nu een samenwerkingsakkoord tussen het RIZIV, de mutualiteiten en VDAB/GTB. Op jaarbasis leidt men ongeveer 4000 mensen vanuit het RIZIV toe, bij wie men van mening is dat er nog een zeker potentieel is om te werken. 4000 op een totaal van ver boven de 100.000 mensen die in arbeidsongeschiktheid en invaliditeit zitten (meer dan het aantal mensen in de werkloosheid). Die 4000 zijn een druppel op een hete plaat. Ik denk dat we nog veel meer mensen terug op de arbeidsmarkt kunnen krijgen. Er is geen tekort aan werk! We moeten dus alle zeilen bijzetten om dat te realiseren. Maar moeten we dat echt blijven doen via allemaal aparte overeenkomsten en aparte organisaties?

**Ik heb u in dit gesprek al meermaals horen pleiten voor (administratieve) vereenvoudiging.**

Ja, ik denk echt dat dat nodig is. We hebben zeer veel verschillende

zaken. Ik begrijp dat dat historisch zo gegroeid is, maar ik begrijp niet waarom we er vandaag nog aan vasthouden. In wezen is de vraagstelling van veel mensen dezelfde: werkzoekenden willen gewoon werken, werkgevers willen gewoon mensen die willen werken. Het kan de werkgever meestal niet schelen of iemand uit leefloon komt, uit het RIZIV, uit een RVA-stelsel ... Als hij maar kan werken!

---

*Het kan de werkgever meestal niet schelen of iemand uit leefloon komt, uit het RIZIV, uit een RVA-stelsel ... Als hij maar kan werken!*

---

En als iemand bepaalde ondersteuning nodig heeft, dan komt die ondersteuning mee binnen met de werknemer. Geen probleem. Maar hou de administratie voor de werkgever alsjeblieft eenvoudig. Sta de werkgever daarin bij en zorg ervoor dat het een bevattelijk systeem is. En dan is er volgens mij zeer veel mogelijk.

**Bent u er voorstander van dat er een sociale economie met aparte beschutte werkplaatsen en dergelijke blijft bestaan?**

Ja, die zal altijd moeten blijven bestaan. Er zullen altijd mensen zijn die daar echt op hun plaats

zitten. Evengoed zitten daar mensen die in feite wel naar reguliere bedrijven zouden kunnen gaan, maar dat wordt niet altijd toegestaan, omdat zo iets het eigen businessmodel van de sociale economie-bedrijven ondermijnt.

**Vormt de sociale economie een concurrentie voor de reguliere economie?**

Meestal niet, neen.

**Kan de reguliere economie iets leren van de sociale economie?**

Ja, absoluut. Bijvoorbeeld op het vlak van werkplekaanpassingen. Om die reden hebben wij er ook altijd voor gepleit dat de SE-bedrijven hun expertise voor een stuk ter beschikking zouden stellen van de reguliere bedrijven. Immers, de reguliere bedrijven krijgen lang niet meer alleen de 'gemakkelijke werklozen' van vroeger, maar ook mensen die vijf jaar werkloos zijn geweest, ongeschoold zijn, mensen die nauwelijks de taal kunnen, mensen met een beperking ... Ook qua responsabilisering van werkgevers rond het thema arbeidsongeschiktheid kan het delen van die expertise zeer interessant zijn: veel bedrijven hebben geen kaas gegeten van 'aangepaste tewerkstelling', terwijl de sociale economie daar wel veel ervaring mee heeft. De reguliere economie kan van de

sociale economie leren hoe ze mensen in het productieproces kan inschakelen op basis van wat iemand nog kan. Dat is belangrijk, want het is een vraag die de reguliere bedrijven steeds vaker gaan krijgen. Dus ja, ik pleit voor meer samenwerking en expertisedeling tussen de sociale en de reguliere sector. ■

“Werkgevers moeten meer open feedback geven aan sollicitanten met een functiebeperking. Met drogredenen ben je niets.”



— Stijn BAERT  
professor arbeidseconomie UGent

## Dag Stijn,

*tijdens het academiejaar 2012-2013 hebt u met uw team een veldexperiment rond functiebeperking gedaan in de Vlaamse arbeidsmarkt.*

Inderdaad. We stuurden fictieve sollicitaties van mensen met en zonder functiebeperking en keken of er een verschil in behandeling was. Om geloofwaardige cv's en motivatiebrieven van personen met een functiebeperking te kunnen opstellen, ben ik toen te rade gegaan bij GTB. Je voelde van hun kant een sterke interesse voor ons onderzoek maar ook een zeer oprecht engagement om mensen met een beperking naar de arbeidsmarkt te leiden.

Uiteindelijk hebben we vooral gekeken of het voor mensen met een functiebeperking hielp om in hun brief duidelijk te maken dat de potentiële werkgever kon rekenen op een loonsubsidie. Uit de onderzoeksresultaten bleek dat

het vermelden van loonsubsidies niet leidde tot hogere kansen om te worden uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek.

Er kwam reactie van de minister van werk, maar ook Luc Henau had een aantal vragen voor ons. Samen hebben we naar verklaringen gezocht. Werkgevers leken vaak bang voor de administratieve rompslomp, voor controles op de werkvloer enzovoort. Sommigen dachten ook dat mensen met een loonsubsidie wel tot de 'zware gevallen' moeten behoren.

***Zou het voor werkgevers aantrekkelijker worden indien de loonsubsidie verhoogd werd?***

Die loonsubsidies waren toen al vrij substantieel. Ik denk dat we werkgevers vooral zeer goed moeten informeren over de zeer beperkte rompslomp en de zeer beperkte controle.

Later hebben we een dergelijk experiment nog eens uitgevoerd in opdracht van de stad Gent. Toen bleek nog een ander aandachtspunt: we denken dat werkgevers op een opener manier feedback moeten geven aan sollicitanten met een functiebeperking. Wij selecteerden vacatures waarvoor onze kandidaat met functiebeperking en onze kandidaat zonder functiebeperking even productief leken, maar het kon altijd zo zijn dat de werkgevers iets wisten over hun vacature wat niet in de vacature vermeld stond.

---

*Ik denk dat we werkgevers vooral zeer goed moeten informeren over de zeer beperkte rompslomp.*

---

Bijvoorbeeld: de persoon moet op een dak werken en hij is blind, dus dat zal niet lukken. Maar als reactie op de sollicitaties van mensen met een functiebeperking kregen we vaak schijnbare drogredenen, zoals: u woont te ver, u hebt niet het juiste diploma, er is geen inhoudelijke match met de vacature ... Terwijl de persoon met identiek hetzelfde profiel, op de functiebeperking na, wél werd uitgenodigd voor een gesprek.

Dan denken we dat eerlijke feedback voor iemand met een functiebeperking veel waardevoller is. Voor iemand met autisme zou zulke feedback als volgt kunnen klinken: “Dit is een zeer onrustige werkomgeving en we vrezen dat dit geen match zal zijn voor u.” Met dergelijk open commentaar geraak je verder. Met drogredenen ben je niets.

***Ik kan me voorstellen dat die eerlijke feedback vaak moeilijk ligt, omdat er niet altijd objectieve redenen zijn, maar dat het vaak te maken heeft met vooroordelen.***

Ongetwijfeld, maar als er eerlijke, goede redenen zijn, dan vind ik dat men die moet geven en de mensen niet wandelen moet sturen met drogredenen.

***Uit een ander recent onderzoek dat u gevoerd hebt, bleek onder meer dat mannen met kinderen gezien worden als minder assertief, minder competitief, minder onafhankelijk en minder dominant, terwijl Vlaamse werkgevers die eigenschappen doorgaans juist belangrijk vinden. Stel dat dit inderdaad zo is, dan zijn assertiviteit, competitiviteit, onafhankelijkheid en dominantie troeven voor werkzoekenden. Voeg daaraan toe: geletterd zijn in de ‘digi-taal’, voldoende computer-minded zijn enz. Als dergelijke hoge vereisten allemaal troeven zijn op de arbeidsmarkt, dan denk ik: mensen***

***met een mentale arbeidsbeperking maken nauwelijks nog een kans.***

***Akkoord?***

Er bestaat geen twijfel over het feit dat de zaken die je net hebt opgenoemd troeven zijn op de arbeidsmarkt, vooral in typisch mannelijke beroepen. Dat blijkt uit heel veel onderzoek. Als je door je beperking minder goed scoort op die vlakken, heb je objectief gezien minder kansen. Het is toegelaten om op basis van dit soort eigenschappen ongelijk te behandelen. Dat is ook de reden waarom er een subsidiëringsbeleid bestaat ter ondersteuning, en het is ook een reden waarom een dienst als GTB bestaat. Men erkent dat mensen met een beperking een duwtje in de rug verdienen.

---

*We zouden het doelgroepenbeleid kunnen vereenvoudigen door veel meer te focussen op de laagopgeleiden. Er is één uitzondering: mensen met een functiebeperking. Daar ervaren zowel laagopgeleiden als hoogopgeleiden moeilijkheden.*

---

Binnen alle ‘kansengroepen’ – daarmee bedoel ik de groepen waarvan men typisch zegt dat ze het minder goed doen op de arbeidsmarkt: mensen van

vreemde origine, ouderen, soms ook vrouwen – zijn het vooral de laagopgeleiden die het het moeilijkst hebben. We zouden het doelgroepenbeleid kunnen vereenvoudigen door veel meer te focussen op de laagopgeleiden. Er is één uitzondering: mensen met een functiebeperking. Daar ervaren zowel laagopgeleiden als hoogopgeleiden moeilijkheden.

***Volgens een door België geratificeerde VN-resolutie heeft iedereen met een beperking recht op een betaalde baan met ondersteuning in een aangepaste omgeving van zijn of haar keuze.***

***Hoe realistisch en hoe haalbaar is dit?***

Je hebt enerzijds de realiteit op dit moment, en anderzijds het ideaal waarbij iedereen aan de slag is. En je hebt een hele ruimte daartussen. Wat mensen met een functiebeperking betreft, ben ik ervan overtuigd dat we nog een heel stuk verder kunnen gaan in de richting van het ideaal. Kunnen we die volledige weg afgaan? Vanzelfsprekend niet. Sommige mensen hebben een dermate zware beperking dat we van hen niet mogen verwachten dat ze aan het werk gaan. Voor die mensen moeten we gewoon goed zorg dragen. Maar we kunnen wel nog een heel stuk van de weg afleggen, dat is duidelijk. Je hoort vaak analyses waarin men de arbeidsmarkt beoordeelt door te kijken naar *werkloosheidsgraden*.

Dan kijk je naar de niet-werkende werkzoekenden. Ik vind dat een verkeerde manier van kijken, omdat diegenen die niet actief op zoek zijn naar een job – bijvoorbeeld omdat ze ontmoedigd zijn – niet in de cijfers opgenomen zijn.

Wat ik veel relevanter vind, zijn *werkzaamheidsgraden*: hoeveel procent van de mensen in een bepaalde leeftijdscategorie is aan de slag? Als je België dan vergelijkt met pakweg Duitsland of Nederland, dan lopen we hopeloos achterop. We moeten een deel van de inactieven (en voor een deel zijn dat mensen die langdurig ziek zijn geweest of die een beperking hebben) mee aanspreken, op een behoorlijke en menswaardige manier. We zullen samen met hen moeten zoeken naar iets dat haalbaar is, want het spreekt voor zich dat we die mensen nodig zullen hebben. Ik sta er dan ook ten volle achter dat we proberen hen te activeren, op een heel specifieke manier, zoals ook GTB dat doet. Die rol van GTB is niet alleen belangrijk voor die mensen zelf, die recht hebben op tewerkstelling, maar ook voor de arbeidsmarkt als geheel.

***U zegt: we hebben die mensen nodig. Anderzijds hoor je weleens beweren dat vroeg of laat alle jobs gaan verdwijnen. Het kantelpunt daarbij zou de komst van zelflerende computers en robots zijn: zelflerende systemen die op den duur alles van ons gaan overnemen. U bent het daar niet mee eens?***

Neen. Dat soort voorspellingen bestond 50 of 100 jaar geleden ook al. Er werd toen al voorspeld dat we op dit moment zelfs niet meer zouden werken.

Ik denk niet dat het zo'n vaart zal lopen. Probeer maar eens een verpleegkundige te vervangen door een robot. Je kan wel een medische diagnose stellen op een deels geautomatiseerde manier, maar willen wij dat de zorg die we vandaag van mensen krijgen in de toekomst door robots gebeurt? Ik heb daar grote vragen bij... Zullen de robots van de toekomst worden uitgevonden door robots? Misschien een beetje, met behulp van artificiële intelligentie, maar de creativiteit en de cultuur van de mens zal je niet zomaar vervangen door die van robots.

***Er bestaan al voorbeelden van bejaardentehuizen waar de bewoners in de namiddag het bezoek krijgen van een robot.***

Tja, misschien ben ik daarin wat conservatief. Er bestaat een kloof tussen willen en kunnen. We zullen naar meer automatisering

en robotisering gaan, dat lijdt geen twijfel. De OESO en andere organisaties voorspellen dat bepaalde beroepen inderdaad zullen verdwijnen, omdat ze geautomatiseerd kunnen worden. Alleen weet men nog niet of dat vooral het segment van de middenopgeleiden zal treffen, dan wel het segment van de laagopgeleiden.

---

***Ook bij mensen met een functiebeperking zal men het levenslang leren sterker moeten introduceren.***

---

Vooral administratieve functies zouden makkelijk kunnen verdwijnen. De afvloeiingen in de bankenwereld, de supermarkten of de distributiesector tonen dit nu al aan. Anderzijds komen er meer technologiegerichte jobs bij: alles wat te maken heeft met e-commerce, het uitvinden van robots, ICT... In die sectoren voorspelt men typisch een groei van de tewerkstelling.

***Maar zal die tewerkstelling dan niet vooral weggelegd zijn voor hoogopgeleiden?***

Ja, dat is het punt: de verschuiving zal wellicht vooral middenopgeleiden en/of laagopgeleiden treffen.

Maar er kan zich ook een andere verschuiving voordoen, namelijk tussen verschillende landen. Elke technologische evolutie, ook in het verleden, kent winnaars en verliezers op macro-economisch gebied. Bijvoorbeeld, in de e-commerce heeft Nederland netto gewonnen en België netto verloren, omdat Nederland veel sneller op die kar is gesprongen. En zo kan België op lange termijn ook een netto verliezer worden als het gaat over technologie, automatisering en robotisering. Het is daarom belangrijk dat het beleid die evoluties omarmt en daarin investeert, om macro-economisch tot de winnaars behoren. Dus: zijn we zeker dat er in ons land in alle segmenten evenveel jobs gaan blijven? Absoluut niet. Is het zo dat er op wereldniveau minder jobs gaan zijn? Daar zijn economen toch niet van overtuigd...

Het is belangrijk om een goed beleid te voeren, en het is belangrijk om op de arbeidsmarkt mensen sneller te herscholen dan we nu doen. Ook bij mensen met een functiebeperking zal op een gegeven moment het levenslang leren sterker geïntroduceerd moeten worden, voor zover mogelijk. Ook op die manier moeten we in mensen investeren.

### **Hoe belangrijk is een snelle reactivering, bijvoorbeeld na langdurige ziekte?**

De terugkeer naar de arbeidsmarkt moet snel en duurzaam zijn. De vraag is: wat is de afruil tussen snelheid en duurzaamheid? Het mag wel iets trager gaan, als het dan wat duurzamer is. Het is belangrijk dat mensen die naar de arbeidsmarkt kunnen terugstromen, ook vijf of tien jaar later nog actief zijn. Als je ervoor kiest om ze zo snel mogelijk weer in de arbeidsmarkt te duwen, in om het even welke job, dan is de kans groot dat er zich na enkele jaren opnieuw een probleem stelt. Je moet bij het activeringsproces zeer goed rekening houden met de drempels die er voor die persoon zijn. Het ‘beter vandaag dan morgen’-principe spreekt voor zich, maar enkel als je daarmee niet inboet qua duurzaamheid. En dat is een moeilijk evenwicht. We hebben het hier vooral over reactivering na langdurige ziekte, maar we kunnen dit principe ook uitbreiden naar de activering van mensen met een functiebeperking. Ik merk dat GTB zeer veel aandacht heeft voor maatwerk en heb er alle vertrouwen in dat zij dat evenwicht nastreven.

### **Waarom zou ik als werkgever, als ik daar geen subsidies of in mijn ogen onvoldoende subsidies voor krijg, iemand met een functiebeperking – die bijna per definitie minder flexibel inzetbaar is – in dienst nemen?**

Je gaat ervan uit dat die persoon minder flexibel inzetbaar en minder veelzijdig zou zijn. Misschien is dat zo, maar voor bepaalde jobs die slechts een bepaald aspect van die veelzijdigheid aanspreken, kunnen ze juist heel goed zijn. Mensen met autisme kunnen binnen een bepaalde waaier van activiteiten productiever zijn dan mensen zonder een dergelijke beperking. Het is niet onmogelijk dat de beperking in feite een voordeel wordt. Dat zijn natuurlijk specifieke gevallen. In het algemeen denk ik dat werkgevers altijd zullen zoeken naar optimale productiviteit.

---

*Het is aan de overheid om ervoor te zorgen dat die kosten-batenanalyse van werkgevers kan uitvallen in het voordeel van mensen met een arbeidsbeperking.*

---

Daarom zijn er heel wat specifieke ondersteuningsmaatregelen (aanpassingen op de werkvloer, loonsubsidies ...) die het mogelijk

maken het gat in productiviteit dicht te rijden. Dankzij die ondersteuning hoef je als werkgever dus niet in te boeten qua productiviteit en hoeft er dus niet zo'n groot probleem te zijn om iemand met een functiebeperking in dienst te nemen. Het is logisch dat een werkgever de afweging tussen kosten en baten maakt. Het is aan de overheid om ervoor te zorgen dat die kosten-batenanalyse van werkgevers kan uitvallen in het voordeel van mensen met een arbeidsbeperking.

Daarnaast mag men van werkgevers ook een zekere maatschappelijke aandacht verwachten, en die wordt ook door werkgeversorganisaties vaak naar voren geschoven: men moet niet alleen denken aan het eigen bedrijf, maar ook aan de economie als geheel. Men moet oog hebben voor de arbeidsmarkt als geheel, en hoe die er in de toekomst zal uitzien. En dan is het uiteraard belangrijk dat we de werkzaamheidsgraad van mensen met een beperking kunnen vergroten. Hoe meer mensen er werken, hoe meer mensen er een inkomen hebben, hoe meer mensen er kunnen consumeren en producten van diezelfde werkgevers kunnen kopen. “Werk creëert werk,” zegt een boutade, en dat wordt deels bevestigd door economisch onderzoek:

deze positieve spiraal is geen ‘sciencefiction’. De werkgevers – zeker als collectief – hebben er alle belang bij samen plannen te maken om mensen met een beperking en andere kansengroepen echte kansen te geven. Het betreft dan meer een langetermijn- en een macroperspectief. En dan is er nog de discussie over de krapte op de arbeidsmarkt. Het aantal werklozen die de openstaande vacatures kunnen invullen is momenteel relatief beperkt. Maar zoals ik al zei: de werklozen vormen maar een deel van de arbeidsreserve. Je hebt ook de inactieven: mensen die nu niet actief geactiveerd worden en niet actief op zoek zijn naar een job. Ook in die groep bevinden zich heel wat mensen met een functiebeperking. Door doelbewust voorbij die eerste groep van werklozen te kijken, en ook naar de inactieven te kijken, zal je als werkgever misschien wel iemand vinden om jouw vacature in te vullen – terwijl jouw concurrenten die alleen naar de groep van de werklozen kijken, dat veel moeilijker zullen kunnen.

Je kunt dit vergelijken met een ijsschots, die gedeeltelijk boven en gedeeltelijk onder het water zit. De ijsschots staat voor alle mensen die niet aan het werk zijn. Het gedeelte boven water staat voor de werkzoekenden, waar het



beleid en de werkgevers zeer sterk op focussen. Dat zijn de mensen die actief op zoek zijn naar werk, maar die groep is in Vlaanderen niet meer zo heel groot. Wat onder water zit, zijn al die mensen die niet op zoek zijn naar een job. Als we meer op hen zouden focussen, zouden we ook een deel van hen weer aan het werk kunnen krijgen. En in die groep zitten ook heel veel mensen die langdurig ziek geweest zijn, of mensen met een functiebeperking.

**Gisteren vroeg ik aan Fons Leroy: hoe belangrijk is het – in het kader van zingeving enz. – dat mensen werken? Hij was daar zeer scherp in: “Als je niet werkt – in de ruime zin van het woord – dan betekenen je niets in deze samenleving.” Hoe moet dat dan met de inactieven?**

Ik begrijp wel wat hij daarmee wil zeggen, en ik ben het in die zin met hem eens dat de sociaaleconomische inbedding en dus ook de zingeving van mensen doorgaans groter zal zijn als ze werken. Mensen kunnen vastraken in hun inactiviteit en een zekere gelatenheid vertonen, maar met het nodige duwtje in de rug kunnen ze daar uit geraken en in een nieuwe situatie terecht komen waarin hun welbevinden veel groter is. Voor mij blijft het cruciaal dat we onder dat wateroppervlak gaan kijken en proberen de inactieven voor

een groot stuk te activeren, omdat we ervan overtuigd zijn dat het voor hen op lange termijn beter is, onder meer voor hun eigen sociale integratie.

**Kan het eigen imago van de werkgever ook een motivatie zijn om mensen met een beperking in dienst te nemen? Het streven naar een ‘maatschappelijk vriendelijk imago’, vergelijkbaar met het ‘milieuvriendelijk imago’ dat grote bedrijven vaak graag hebben?**

Zeker. In de kosten-batenanalyse die bedrijven maken wanneer ze een jobkandidaat afwegen, kan zich aan de kant van de baten een imagoverbetering voordoen wanneer ze iemand met een functiebeperking aannemen.

---

*Wanneer je jezelf profileert als een werkgever die kiest voor diversiteit in de brede zin, kan je zelf makkelijker de grootste talenten uit dat specifieke segment van de arbeidsmarkt binnenhalen.*

---

Het gaat dan bijvoorbeeld om het imago naar hun klanten toe: “Als je bij ons producten of diensten afneemt, dan zijn die deels geproduceerd door mensen met een functiebeperking. Wij zetten daarop in en dragen in die zin bij tot duurzaamheid.”

Op die manier kan je een groot segment van de markt aanspreken, namelijk het segment dat ook graag producten en diensten afneemt uit de sociale economie. Het gaat om mensen die deze producten en diensten oké vinden, maar tegelijk het gevoel hebben dat ze iets meer doen dan enkel consumeren. Zij denken aan het grotere geheel.

Maar het gaat tegelijk om het imago naar de arbeidsmarkt toe: wanneer je jezelf profileert als een werkgever die kiest voor diversiteit in de brede zin, kan je zelf makkelijker de grootste talenten uit dat specifieke segment van de arbeidsmarkt binnenhalen. Het is belangrijk om werkgevers voldoende duidelijk te maken dat de kosten-batenanalyse van het aantrekken van een persoon met een beperking in hun voordeel kan uitdraaien. Tegelijk moet men natuurlijk realistisch zijn over de mogelijke drempels en kijken hoe men die kan verlagen of wegnemen.

**U bent arbeidseconoom. Denken werkgevers niet te veel vanuit de kosten-batenanalyse, of kunnen ze gewoon niet anders binnen ons bestaand economisch stelsel?**

Als economen zitten we inderdaad een beetje vast in die afweging van kosten en baten. Op zich is dat geen onlogische afweging, maar de kans is groot dat in dit vraagstuk

de baten vaak wat onderschat en de kosten vaak wat overschat worden. Daar hadden we het eerder al over: overschatting van de kosten, administratieve rompslomp, controleurs op de werkvloer ... De baten kunnen zich vaak meer situeren op de lange termijn. Denk bijvoorbeeld aan imagoverbetering. De fout zit niet zozeer in het maken van die overwegingen, maar wel in de manier waarop die wordt gemaakt: die afweging zou wat gezonder of evenwichtiger kunnen.

**U zegt dat we een beetje vastzitten in het denken vanuit de kosten-batenanalyse. Kan dat ooit veranderen? Zullen we ooit een voorbeeld nemen aan pakweg Bhutan, waar men meer belang hecht aan het Bruto Nationaal Geluk dan aan het Bruto Nationaal Product?**

Kosten-baten betekent voor mij niet noodzakelijk een afweging in centen, maar een afweging in ‘Nut’, zoals wij dat als economen noemen. Nut is echter een nogal vaag begrip. Voor mij maakt ook het optimaliseren van het geluk daar deel van uit, en niet alleen de centen. Ik ben het er helemaal mee eens dat het Bruto Nationaal Product of de financiële winst niet het hoogste goed is.

**Maar geldt dat ook voor de doorsnee ondernemer?**

Voor sommigen niet, voor anderen wel. Voor sommigen blijft de 'geluksfunctie' voor eeuwig beperkt tot de financiële winst. Persoonlijk ben ik het helemaal met jou eens dat de kosten-batenanalyse ook gemaakt moet worden in termen van welzijn en niet alleen in termen van welvaart. In een bedrijfscontext, voor een werkgever met aandeelhouders enzovoort, ligt er evenwel typisch een focus op winstmaximalisatie. Het is niet evident om dat te veranderen. Wat me wel mogelijk lijkt, is bedrijven minder te laten streven naar winstoptimalisatie op korte termijn en meer de winstoptimalisatie op lange termijn te laten vooropstellen.

Als je vooral focust op de creatie van duurzame meerwaarde, dan lijkt de afweging om te investeren in mensen met een beperking vaak veel positiever dan wanneer je enkel focust op winstoptimalisatie op korte termijn. Ik denk dat veel werkgevers dat vandaag al doorzien en sterker inzetten op een divers aanwervingsbeleid. Bovendien zal de bestaande arbeidsmarktcrachte hen daar alleen maar meer toe aanzetten.

**Is de bestaande bedrijfsvoering heilig, of moeten bedrijfsleiders zich meer aanpassen zodat mensen met een**

**beperking gemakkelijker aan bod komen, bijvoorbeeld door jobs op maat te creëren?**

Economen zijn er doorgaans van overtuigd dat het niet zozeer gaat om 'moeten', maar om 'zullen'. De vraag is dus niet: *moeten* zij dat doen, maar wel: *zullen* zij dat doen? Als wij gelijk hebben wanneer we stellen dat het aanwerven van mensen met een functiebeperking goed is voor de winstoptimalisatie op lange termijn, dan zullen rationeel handelende werkgevers dat ook automatisch gaan doen. Zo niet, worden zij uit de markt gedreven. Een goede sensibilisering kan hen daar uiteraard bij helpen en kan dit proces versnellen.

**Werkgevers moeten dus vooral op lange termijn durven kijken?**

Inderdaad. Ze moeten gesensibiliseerd worden om een beter beeld te krijgen van de mogelijke voordelen op lange termijn, zodat ze rationeel kunnen handelen en daarop inzetten. Een ander gegeven is natuurlijk dat de overheid een kader creëert en duidelijk aangeeft wat ze aanvaardbaar vindt: bedrijven mogen aan winstmaximalisatie doen, maar binnen een duidelijk wettelijk kader. Bijvoorbeeld: discrimineren op basis van bepaalde gronden is verboden. Of: u moet een bepaald minimumloon aanbieden.

Of: in bepaalde overheidssectoren moet men bepaalde quota nastreven. De overheid kan, als zij dat echt fundamenteel belangrijk vindt, bepaalde keuzes maken en opleggen aan werkgevers.

**Voor u is het belangrijk dat de overheid voldoende de teugels strak houdt? Men zou ook gewoon de vrije markt kunnen laten spelen...**

We leven in een geciviliseerde omgeving, dus er gelden bepaalde normen en waarden. Bijvoorbeeld: discrimineren is ethisch niet verantwoord. De overheid moet natuurlijk zelf ook het goede voorbeeld geven en mag mensen met een functiebeperking of andere kansengroepen niet nadelig behandelen. Iets breder bekeken: wat ik bijzonder nalatig vond, was het moment waarop de Nationale Bank heeft beslist om zelf hun 55-plussers door te betalen om thuis te blijven. De overheid zegt dat we met z'n allen langer moeten werken, en we veroordelen bedrijven als ING die mensen betalen om thuis te blijven, en dan doet de Nationale Bank net hetzelfde. Dat was een zeer fout signaal. Overheidsbedrijven mogen zelf niet zondigen tegen principes van gelijke behandeling. ■



— Kristel BOGAERTS  
onderzoeker bij de SERV  
(Sociaal-Economische Raad  
van Vlaanderen)

“Een van de kernelementen in dit verhaal is de e-inclusie: mensen mogen de trein van de digitale revolutie niet missen. Wie digitaal ongeletterd blijft, mist heel wat kansen.”

Dag Kristel,

*als onderzoekmedewerkster bij het Centrum voor Sociaal Beleid hebt u onderzoek gedaan naar de knelpunten rond tewerkstelling van mensen met een uitkering, onder wie ook mensen met een arbeidshandicap.*

Dat klopt. De focus lag daarbij, nu 15 jaar geleden, op de inactiviteitsvallen. We gebruikten simulatiemodellen waarmee we de financiële impact bij de overgang van de ene naar de andere situatie konden berekenen: van leefloon naar werkloosheidsuitkering, van werkloosheid naar tewerkstelling... In zo'n model konden we de situatie verfijnen op basis van de gezinssamenstelling, het aantal kinderen, het aantal mensen met een inkomen enzovoort. Die financiële impact hield rekening met het effect op de

kinderbijslag, de fiscaliteit, het wel of niet betalen van kinderopvang enzovoort. Op die manier kregen we een beeld of tewerkstelling (bijvoorbeeld van de partner die tot dan toe nog niet aan het werk was) financieel daadwerkelijk iets opleverde.

**Wat waren de conclusies?**

Het resultaat was sterk afhankelijk van de gezins- en financiële situatie. Het bleek niet altijd financieel interessanter om te gaan werken. Maar let op: uit onze interviews is ook gebleken dat het financiële plaatje voor veel mensen niet het belangrijkste is. Veel mensen willen gewoon een plaats in de maatschappij, en willen dáárom werken. Werken is belangrijk. Het geeft sowieso

heel wat structuur aan je leven én levert extra sociale contacten op, maar het geeft ook een grote mate van voldoening als je een nuttige bijdrage kunt leveren aan de samenleving. Werken is een vorm van zingeving.

---

*Werken is belangrijk. Het geeft sowieso heel wat structuur aan je leven én levert extra sociale contacten op, maar het geeft ook een grote mate van voldoening.*

---

Toch zijn we op een aantal algemene knelpunten gestoten. Bijvoorbeeld: mensen die uit een uitkeringssituatie kwamen, moesten al een vrij hoog loon verdienen om o.a. het wegvallen van hun verhoogde kinderbijslag te compenseren. Op basis van onze bevindingen hebben we een aantal aanbevelingen gedaan voor het beleid, en daar is ook deels gevolg aan gegeven. Zo kwam er een regelgeving die stelt dat mensen die voor een laag loon gaan werken, en die daarvoor een verhoogde kinderbijslag kregen, de eerste twee jaar toch nog die verhoogde kinderbijslag kunnen houden. Zij krijgen dus de kans een stabiele werksituatie op te bouwen; en als ze toch hun job zouden verliezen,

zijn ze de verhoogde kinderbijslag niet kwijt.

We hebben niet alleen de financiële vallen en knelpunten onderzocht, maar ook de inactiviteitsvallen in een breder perspectief: administratieve problemen, communicatie, arbeidsgeneesheren die zelf niet goed weten hoe de regelgeving in elkaar zit, mensen die ontmoedigd raken door het administratieve luik, de onzekerheid over wat er zal gebeuren als men opnieuw uitvalt ...

We hadden ook een inventaris opgesteld van alle tewerkstellingsmaatregelen. Er bestonden zeer veel maatregelen, en ze waren niet altijd even duidelijk. Sommige van die maatregelen golden bijvoorbeeld niet na een ziekte-uitkering. Veel mensen wisten niet eens waar ze recht op hadden of waar ze terecht konden voor informatie. Het is administratief niet eenvoudig, noch voor werknemers, noch voor werkgevers. Ook voor die laatsten is het niet altijd duidelijk welke ondersteuning ze kunnen krijgen.

**Denkt u dat die onduidelijkheid een drempel kan zijn voor werkgevers om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen?**

Absoluut.

**Andere mensen met wie ik gesproken heb, beweren van niet. "Wij lossen die administratieve problemen gewoon op als ze zich aandienen," zeggen zij.**

Ik denk dat het voor een aantal zaken toch een belemmering kan zijn. Stel dat je als werkgever bepaalde vooroordelen hebt: 'die persoon zal niet hetzelfde rendement opleveren', of 'ik ga moeilijk met die persoon kunnen communiceren' ... dan kan je al snel minder gemotiveerd zijn om zo iemand tóch in dienst te nemen.

**Het rendementsverlies kan alvast door de nodige maatregelen gecompenseerd worden ...**

In principe wel, maar ik ben er niet van overtuigd dat alle werkgevers daarvan voldoende op de hoogte zijn.

**De procedures zijn te ingewikkeld?**

Welja, dat was toch ook een van onze conclusies, en dat gold zowel voor werknemers als voor werkgevers.

**Hebben jullie op dat vlak ook aanbevelingen geformuleerd voor het beleid?**

Ja, we hebben onder meer gepleit voor een betere communicatie tussen het RIZIV, de mutualiteiten, VDAB, GTB en andere consultatiebureaus, waar het gaat over de concrete dossiers van individuele personen. Dat is ook een van de zaken die

al vrij kort na het onderzoek gerealiseerd zijn: in 2009 is er een eerste samenwerkingsprotocol gesloten tussen VDAB, GTB en de mutualiteiten om beter te communiceren over de dossiers. Later is daar nog het RIZIV bijgekomen. Uiteindelijk is dat de start geweest van een heel pakket om de trajectbegeleiding naar werk van mensen met een arbeidshandicap te verbeteren.

**We hadden het daarnet over het feit dat mensen er niet altijd financieel op vooruitgaan als ze de stap zetten van een uitkering naar tewerkstelling. Dat betekent dat die mensen aan behoorlijk lage lonen werken ...**

In sommige gevallen wel.

**Uit onderzoek blijkt dat de loonkloof tussen hooggeschoolden en laag- of niet-geschoolden almaar groter wordt. We dreigen af te glijden naar een nieuwe dualiteit.**

Dat kan kloppen. Er zijn helaas wel meer vormen van dualiteit. Denk maar aan de dualiteit op het vlak van digitalisering. Dat is iets waar we op dit moment bij de SERV sterk mee bezig zijn. We menen dat de digitalisering enerzijds een bedreiging kan vormen voor die 'laagste' groepen, maar dat ze anderzijds ook een aantal kansen biedt. De digitalisering kan bijvoorbeeld een betere procesbegeleiding mogelijk maken, waardoor mensen

met een beperking alsnog in ingewikkelde processen kunnen worden ingeschakeld. De digitalisering maakt dat alle veranderingen nog sneller verlopen dan vroeger. Daarom is het belangrijk dat zoveel mogelijk mensen én de samenleving als geheel van in het begin mee zijn. Alleen zo kan je blijven meespelen. Door onze onaangepaste wetgeving hebben wij bijvoorbeeld de boot van de e-commerce voor een stuk gemist. Bijgevolg zitten veel van de bedrijven in die sector net over de grens, bijvoorbeeld in Nederland, omdat daar meer nachtwerk is toegelaten. Je kunt je natuurlijk de vraag stellen of we dat type jobs per se moeten hebben, maar het zijn wel jobs waarin laaggeschoolde mensen relatief makkelijk aan de slag kunnen.

---

*De digitalisering maakt dat alle veranderingen nog sneller verlopen dan vroeger. Daarom is het belangrijk dat zoveel mogelijk mensen én de samenleving als geheel van in het begin mee zijn.*

---

We spreken hier bovendien over een macro-economische ontwikkeling. We hebben nauwelijks een andere keuze dan daarin te volgen.

Er zijn nog te veel – vooral kleinere – bedrijven die onvoldoende innoveren, en die daardoor op termijn dreigen te verdwijnen.

**Maar we moeten ook de digitale kennis bij de mensen zelf opschroeven, nietwaar?**

Uiteraard, een van de kern-elementen in dit verhaal is de e-inclusie. Dat betekent dat we ernaar moeten streven dat iedereen mee is. Het gaat niet alleen over bedrijven, maar ook over werknemers. Werknemers moeten opgeleid worden om in dat hele verhaal mee te kunnen.

De man die een pakje komt bezorgen, heeft niet langer een briefje bij zich om af te tekenen, maar een digitaal toestel. Zijn route en zijn locatie worden digitaal gemonitord. Die man zelf moet ook weten hoe dat systeem werkt en hoe hij daarmee moet omgaan. Hij moet dat onder de knie krijgen. Dat is de impact van de digitalisering.

Of denk aan de zorgsector, waar je vandaag digitale patiëntendossiers hebt. Alle zorgverleners moeten daarin mee zijn: hoe kunnen ze die dossiers bijwerken, onderling delen, de privacy respecteren... Een deel van de bevolking is nog steeds digitaal ongeletterd en mist daardoor heel wat kansen. Ze zijn niet vertrouwd met e-mail, digitale platformen zoals dat van VDAB om werk te zoeken enzovoort.

**Jullie hebben dat allemaal onderzocht. Hebben jullie op basis daarvan ook aanbevelingen gedaan voor het beleid?**

Er is om te beginnen een algemene nota met de visie van de sociale partners. We hebben een pakket acties waarmee we als SERV aan de slag willen en waarmee we tegelijk het engagement vragen van de Vlaamse regering, de vakbonden en de werkgeversorganisaties. We willen onder meer een grote rondetafel organiseren rond e-inclusie, met alle stakeholders. Bij de Vlaamse overheid is daar nog geen eenduidige visie over. Een aantal diensten van de overheid wordt wel digitaal aan de burgers aangeboden, maar de initiatieven om mensen echt mee aan boord te krijgen zijn vaak afkomstig van kleine vzw's – terwijl dat eigenlijk algemeen en overkoepelend beleid zou moeten zijn en ook op scholen veel meer aan bod zou moeten komen. Op basis van die rondetafel willen we graag een aantal concrete actielijnen uitzetten.

Verder biedt digitalisering heel wat kansen om gegevens te delen, zodat dezelfde informatie niet keer op keer moet worden opgevraagd bij de burgers. Zoiets kan het bijvoorbeeld mogelijk maken om rechten automatisch toe te kennen. We merken echter dat de wetgeving niet altijd aangepast is. Er worden bijvoorbeeld zeer

veel verschillende inkomens- en gezinsconcepten gebruikt. Bij de ene berekening worden andere inkomens meegeteld dan bij de andere berekening... Het zou goed zijn een lijn te trekken in die concepten, zodat ze herbruikbaar zijn. Op zijn minst zou men er bij nieuwe regelgeving voortaan moeten aan denken gebruik te maken van een concept dat al elders beschikbaar is. Ook dat is iets wat we voorstellen aan de Vlaamse regering.

**We zeiden daarnet dat er verschillende soorten dualiteit ontstaan: op het vlak van armoede, digitalisering... Maar in feite hangen die verschillende vormen van dualiteit ook samen: wie arm is heeft minder mogelijkheden om de modernste digitale toestellen te kopen en zo volop mee te zijn met de trein van de digitalisering. Kunnen we de minst bemiddelde mensen niet helpen door bijvoorbeeld gratis internet aan te bieden?**

Op dat vlak stellen wij voor een aantal pistes te onderzoeken, bijvoorbeeld dat de overheid het mogelijk zou maken om bepaalde websites altijd en overal kosteloos, via eender welk netwerk, toegankelijk te maken. Ik denk bijvoorbeeld aan de websites van de Vlaamse overheid, energiebedrijven, ziekenhuizen, scholen... We willen graag dat er verschillende mogelijkheden onderzocht worden.

**Een van de belangrijke aspecten om mensen voor te bereiden op de arbeidsmarkt is uiteraard het onderwijs. Hoe kijkt u aan tegen het hele idee van het inclusief onderwijs en het M-decreet?**

Ik denk dat de noden van veel kinderen zo specifiek zijn, dat er een zeer aangepaste vorm van begeleiding nodig is. Als ik vandaag merk dat een leerkracht in het vijfde of zesde leerjaar niet altijd weet wat het betekent om dyslexie te hebben – wat volgens mij nog een simpel probleem is in vergelijking met veel andere problemen – dan stel ik me toch vragen. Moet die kennis niet standaard deel uitmaken van de lerarenopleiding? Op zich denk ik dat inclusief onderwijs haalbaar moet zijn, maar niet zoals het vandaag gebeurt: in een klas met 26 leerlingen, van wie een heleboel ‘speciale gevallen’, en met één leerkracht die per week bijvoorbeeld twee uur netwerkondersteuning krijgt. Ik ben in wezen voorstander van het inclusief onderwijs, maar het moet op een goede manier georganiseerd worden, met veel meer ondersteuning dan vandaag.

**Kunnen leerlingen in het inclusief onderwijs iets leren van kinderen die net iets anders zijn?**

Scholen mogen er niet alleen zijn voor leerlingen voor wie de schoolloopbaan probleemloos verloopt. Ik vind het een meerwaarde als

er bijvoorbeeld ook een rolstoelgebruiker in de klas zit. Op die manier leren kinderen en jongeren aandacht te hebben voor mensen met een beperking, en leren ze in de beperking niet alleen het probleem maar ook een heleboel kansen te zien.

---

*We kunnen niet van iedereen verwachten dat hij op elk moment 100% of zelfs 120% inzetbaar is.*

---

**Van het onderwijs naar de arbeidsmarkt: is de inclusieve arbeidsmarkt een haalbare kaart?**

Rekening houdend met de komende krapte op de arbeidsmarkt wordt het volgens mij zeer belangrijk om iedereen aan boord te krijgen. Maar we kunnen niet van iedereen verwachten dat hij op elk moment 100% of zelfs 120% inzetbaar is. Al helemaal niet nu we veel mensen tot hun 67e willen laten werken. Iemand van 67 is geen 40 meer hé. Niet al die mensen gaan dezelfde energie en dezelfde mentale fitheid hebben, niet meer dezelfde capaciteit om bij te blijven... In die zin zijn ze in menig opzicht vergelijkbaar met mensen met een arbeidsbeperking. Ook voor hen gaan we dus maatregelen moeten nemen. Niet iedereen gaat zich 120% kunnen blijven geven.

**Moeten we mensen met een arbeidshandicap zoveel mogelijk integreren in het normaal economisch circuit, of is het interessanter om daarnaast een apart circuit te hebben met beschutte werkplaatsen en maatwerkbedrijven?**

Ik denk dat het ene niet zonder het andere kan, maar ik denk ook dat je maximaal moet inzetten op integratie in het normaal economisch circuit. Ik vind het persoonlijk een grote meerwaarde om mensen die net iets anders zijn dan wij mee op de werkvloer te hebben, omdat ze vanuit hun beperking vaak een andere kijk hebben op de dingen. Ze kunnen wijzen op een aantal aandachtspunten die we zelf niet altijd zien. Bijvoorbeeld aandacht voor het feit dat een heel toffe, opgeleukte tekst niet voor iedereen leesbaar is, maar in een goed formaat moet worden opgemaakt zodat iedereen hem kan lezen en begrijpen. In dat opzicht denk ik dat het belangrijk is om die mensen zo maximaal mogelijk te integreren. Uiteraard is daar ondersteuning voor nodig: je kunt niet alleen rekenen op het engagement van ondernemers om de kosten te dragen. De overheid moet hierin een belangrijke rol blijven spelen. Maar ik ben er ook zeer sterk van overtuigd dat tewerkstelling in het normaal economisch circuit voor een bepaalde groep nooit een haalbare kaart zal zijn. Sommige

mensen kunnen perfect functioneren aan de kassa van een kleine boerderijwinkeltje van een sociale werkplaats, maar zullen nooit in staat zijn om hetzelfde werk te doen in een supermarkt, omdat het werktempo te hoog is, omdat ze het te moeilijk hebben met zoveel indrukken en zoveel sociale contacten... Er zijn mensen met een grote psychische kwetsbaarheid, een beperkte mentale weerbaarheid of anderszins beperkte capaciteiten, voor wie een apart circuit echt nodig blijft. Een bedrijf in het normaal economisch circuit kan doorgaans niet ineens tien of twintig mensen met een beperking inschakelen op de werkvloer.

---

*Er zijn mensen met een grote psychische kwetsbaarheid, een beperkte mentale weerbaarheid of anderszins beperkte capaciteiten, voor wie een apart circuit echt nodig blijft.*

---

Wat ik wel een zeer interessant voorbeeld vind, is Passwerk, een Antwerps bedrijf dat software en informaticatoepassingen test en dat alleen mensen met autisme aanwerft. Die mensen hebben vanuit hun beperking het talent om dergelijke taken zeer geconcentreerd te kunnen uitvoeren.

Ik vind dat een zeer inspirerend voorbeeld, en ik heb het al meermaals gegeven aan mensen die zelf autistische kinderen hebben en er nogal snel van uitgaan dat hun kind later op de arbeidsmarkt geen enkele plaats zal hebben.

**Welke thema's binnen de SERV kunnen belangrijk kunnen zijn voor de werking van GTB?**

Wij proberen binnen de werking van de SERV meer en meer een diversiteitsbril op te zetten. Het gaat niet alleen over mensen met een beperking, maar ook over mensen in kansarmoede, bepaalde groepen met een migratieachtergrond... Als we beleidsadvies formuleren, kijken we ook naar de impact op die groepen en wat er aan hun situatie verbeterd kan worden. We proberen de mindset te veranderen: we moeten voorbij de usual suspects leren kijken. We moeten alle groepen durven benoemen: ook ex-gevangenen, Roma... Ook zij hebben specifieke noden.

**Stel u voor: iemand heeft zware zedenfeiten gepleegd en wordt na tien jaar vrijgelaten uit de gevangenis. Die man (of vrouw) kan straks naast uw zoon of dochter op de tram zitten, kan uw nieuwe buur worden... Het gegeven is veel dichterbij dan mensen soms denken. Hoe belangrijk is die nabijheidsgedachte?**

Vaak reageert men zo: die mensen mogen overal gaan wonen behalve in mijn achtertuin. Maar die mensen zijn er wel en we moeten ze benoemen! Het is belangrijk om ze zichtbaar te houden in het beleid, zodat er ook aandacht voor is en dat ze niet vergeten worden. Anders krijg je het risico dat ze zich onzichtbaar worden. Mensen met het downsyndroom, bijvoorbeeld, stoppen we vandaag ook niet meer weg. Het is belangrijk dat ze zichtbaar zijn. Zelfs als ze niet kunnen gaan werken, kunnen ze nog andere zinvolle dingen doen, bijvoorbeeld als vrijwilliger in een buurthuis.

**Moraalfilosoof Etienne Vermeersch verklaarde in 2017 dat hij hoopt dat mensen met het downsyndroom over afzienbare tijd zullen zijn uitgestorven. Het was een wat ongelukkige formulering om aan te geven dat hij hoopt dat het downsyndroom over enkele generaties verdwenen zal zijn, "net zoals de pokken en kinderverlamming", zo zei hij. Wat vindt u van zo een uitspraak?**

Verschrikkelijk. Iedereen is anders. Iedereen heeft zijn eigen waarde en zijn eigen talenten. Mensen met downsyndroom gaan misschien een moeilijk leven tegemoet, maar dat betekent niet dat ze ongelukkiger hoeven te zijn dan wij. Als ze al niet gelukkiger zijn dan wij: als je ziet met wat voor stress velen van ons elke dag te maken krijgen...

**Tien jaar geleden is het werkdomein van GTB (de arbeidsbegeleiding van mensen met een arbeidshandicap) verhuisd van de gehandicaptenzorg naar VDAB. Van de wereld van de zorg naar de wereld van het werk. Hoe kijkt u daarop terug?**

Ik denk dat dat een goede verschuiving is geweest. Het heeft veel mensen uit het verdomhoekje gehaald en de perceptie veranderd dat mensen met een arbeidshandicap 'niets kunnen'. Daardoor is er ook meer aandacht gekomen voor o.a. opleidingen voor die groepen, én is er ook meer aandacht voor die mensen in de reguliere opleidingen zodat bijvoorbeeld ook blinden een reguliere opleiding kunnen volgen. De verschuiving van zorg naar werk heeft ook gezorgd voor een nieuwe mindset: die mensen horen ook thuis op de arbeidsmarkt en moeten niet thuis zitten met een uitkering.

**Is die nieuwe mindset ook aanwezig bij de werkgevers?**

Ik zou denken dat een werkgever vandaag al makkelijker iemand met een beperking aanwerft dan vroeger, zeker in knelpuntberoepen. De drempel is lager dan tien jaar geleden.

Mijn aanvoelen is ook dat dit soort werknemers – voor een deel helaas als gevolg van hun minder grote kansen op de arbeidsmarkt – heel erg trouw is aan hun werkgever.

Zij blijven veel langer op dezelfde arbeidsplaats. Dat maakt dat het voor de werkgever meer rendeert om voor dat soort mensen te investeren in opleidingen, meer dan voor iemand anders die na de opleiding misschien zijn koffers pakt.

**Welke klemtonen moeten er de volgende vijf à tien jaar gelegd worden?**

Ik denk dat inclusiviteit en de daarmee gepaard gaande extra begeleiding een zeer belangrijk aandachtspunt is. Net als de hoogte van de uitkeringen. We moeten ervoor zorgen dat mensen die gaan werken een inkomen hebben waarvan ze op een goede manier kunnen leven. Als ze niet voldoende inkomen kunnen halen uit werk – bijvoorbeeld omdat ze meer rust nodig hebben dan iemand anders – dan moet daar een afdoende tegemoetkoming tegenover staan. ■

“Dankzij werk  
voelen mensen zich een  
volwaardiger deel van  
de samenleving.”



— Bert BOONE  
*algemeen directeur Compaan*

Dag Bert,

*volgens de missie-omschrijving op  
jullie website wil Compaan “mensen  
met onderbenutte talenten activeren  
en integreren in de arbeidsmarkt”.  
Ik ga meteen even advocaat van de  
duivel spelen: ‘onderbenutte talenten’  
klinkt een beetje als een eufemisme.  
Wat verstaan jullie daar precies onder?*

Een onderbenut talent is voor mij min of meer hetzelfde als een verborgen talent: de mogelijkheden die we niet zien in mensen. Ik denk dat we de volgende 10 à 15 jaar grote veranderingen gaan krijgen. Er is ongelooflijk veel werk, er kan dus ongelooflijk veel gedaan worden. En dan is het zonde dat sommige mensen zich onbenut of onderbenut voelen. Dat is maatschappelijk zelfs

gevaarlijk. Als je jezelf binnen de gemeenschap van geen nut meer weet, dan is dat niet goed voor jezelf en voor je eigen geluk, maar het zorgt ook in de samenleving voor problemen, omdat je dan niet langer iets bijdraagt tot die samenleving. In die zin is het zeer belangrijk om kwetsbare mensen die zogezegd ‘aan de rand van de arbeidsmarkt staan’ toch op de een of andere manier in te schakelen in arbeid. Ik denk dat arbeid – zeer breed gedefinieerd – helpt om het gevoel van eigenwaarde en het zelfbeeld te verbeteren. Dankzij werk voelen mensen zich een volwaardiger deel van de samenleving.



**Moet iedereen kunnen participeren in de arbeidsmarkt om eigen zingeving te vinden?**

Als je de vraag op die manier stelt, hangt alles af van hoe we de arbeidsmarkt van de toekomst zien. Als je ‘de arbeidsmarkt’ beperkt tot ‘de loonvormende arbeid’, dan weet ik het even niet. Dat brengt me bij één van mijn stellingen: de link tussen arbeid en inkomen zal in de toekomst zwaar onder druk komen te staan, evenredig met de link tussen actieve inzet en uitkering. Vroeger was de situatie heel anders. Als je in de jaren 80 als werkzoekende bij wijze van spreken nog maar durfde te bewegen, had je meteen een controleur achter je aan. Als je iets deed, werd het direct als zwartwerk beschouwd. Vandaag zitten we al in de situatie waarbij een werkloze die niets doet, zijn uitkering dreigt te verliezen. De mentaliteit is dus heel anders dan 30 à 40 jaar geleden. Vandaag is een uitkering iets wat je een zekere basis geeft, zodat je de volgende stap kunt zetten.

---

*De link tussen arbeid en inkomen zal in de toekomst zwaar onder druk komen te staan, evenredig met de link tussen actieve inzet en uitkering.*

---

**In Duitsland, bijvoorbeeld, kunnen bepaalde langdurig werklozen hun uitkering enkel behouden als ze – als het ware als ‘een vrijwilliger’ – gaan werken of klussen. Is dat een goed idee? Werk wordt dan immers niet beloond, althans niet financieel. Mensen kunnen hun uitkering houden, maar ze moeten wel de trottoirs gaan vegen.**

Ik zou dat niet durven bekijken in termen van ‘ze worden niet beloond’. Ze worden eigenlijk wél beloond, want ze krijgen een uitkering. Ik denk dat we langdurige inactiviteit écht moeten aanpakken. Het gaat mij daarbij niet over het stopzetten van de werkloosheidsuitkering, zodat mensen niets meer krijgen. Ook de term ‘activering’ is eigenlijk besmet, in die zin dat ‘activering’ doet denken aan ‘gedwongen actief maken’.

Een uitkering heeft een bepaalde functie: iedereen heeft recht op arbeid, maar soms kunnen wij als samenleving die arbeid eventjes niet garanderen. Daarom geven we mensen een uitkering: een basis om ervoor te zorgen dat ze niet verder verzinken, maar die hen de kans geeft om terug een bijdrage te leveren. We moeten gaan naar uitkeringen waaraan een soort belonend effect gekoppeld is voor wie zich activeert. Het minste van het minste (en zelfs daar slagen we niet altijd in) is dit:

als je inspanningen doet, zoals solliciteren of een stage volgen, dan moeten minstens die onkosten gedekt zijn (naast je uitkering uiteraard).

Nu werkt men vaak met forfaitaire vergoedingen. Maar het moet technologisch zeker mogelijk zijn om de reëel gemaakte kosten correct te vergoeden. Op die manier kan een zeker basisinkomen gegarandeerd blijven.

---

*We moeten gaan naar uitkeringen waaraan een soort belonend effect gekoppeld is voor wie zich activeert.*

---

In mijn ideale scenario is iedereen actief op de arbeidsmarkt, maar dan wel in een zeer brede arbeidsmarkt, omdat er zo ontzettend veel maatschappelijke taken zijn. Kijk maar naar de discussie die we al 50 jaar voeren: behoort een thuiswerkende ouder wel of niet tot het economisch marktgegeven? Vandaag stelt men dat dat niet zo is, maar anderzijds kunnen vrijwilligers die zich in een brede waaier van maatschappelijke taken engageren vandaag wél een vergoeding krijgen. (Men spreekt over 500 euro per maand.) Dat zijn nieuwe ontwikkelingen. Het pensioen

zal op termijn waarschijnlijk niet meer volstaan, en daarom zullen gepensioneerden de kans krijgen om bij te verdienen.

**Is het wel een goed idee om gepensioneerden 500 euro per maand te laten bijverdienen door bij te klussen, als er nog zoveel mensen aan de kant staan, die geen werk vinden?**

We mogen de mensen die aan de kant staan niet criminaliseren, maar dat betekent niet dat je voor de anderen niets mag doen. Een belangrijkere vraag is of we met die nieuwe ontwikkelingen het vrijwilligerswerk niet kapot maken. Moet alles betaald worden? Ik zie wel mogelijkheden in het verder ontkoppelen van arbeid en inkomen, en dat hele gegeven wat te verbreden. Ik weiger een werkloze of een werkzoekende te beschouwen als een slachtoffer. We moeten werken aan assertiviteit en de ontwikkeling van zelfwaarde. Mensen moeten geloven dat het kàn. Een goed voorbeeld: de voorbije jaren zijn we al zo geëvolueerd dat we de werklozen willen activeren; de volgende 10 à 15 jaar gaan we hetzelfde zien gebeuren met mensen die ziek zijn. In Nederland is dit al aan de gang: daar zegt men niet dat iemand x procent ‘arbeidsongeschikt’ is, maar wel dat iemand x procent ‘arbeidsgeschikt’ is. De vraag is: wat is ziek zijn? Je kan beperkt

zijn om je gewone functie uit te oefenen, maar je hebt meestal nog mogelijkheden om op dat moment andere dingen te doen, zelfs binnen hetzelfde bedrijf of dezelfde organisatie.

***Mensen krijgen een doktersbriefje om thuis te blijven en maken daar enigszins misbruik van?***

Zo zou je het kunnen zeggen. Maar ik kan dat de mensen individueel niet kwalijk nemen, het systeem heeft het hen zo geleerd. De structuren en systemen van een samenleving lokken bij de mensen een bepaald gedrag uit. We kunnen het gedrag en de mentaliteit van de mensen veranderen door de structuren en systemen te veranderen. We zitten vaak nog te veel vast in een denken van ‘zoveel mogelijk willen halen uit zo weinig mogelijk inspanning’.

---

*De structuren en systemen van een samenleving lokken bij de mensen een bepaald gedrag uit. We kunnen het gedrag en de mentaliteit van de mensen veranderen door de structuren en systemen te veranderen.*

---

***En die mentaliteit moet veranderen?***

Ik denk dat mensen best bereid zijn om daarin mee te stappen. Ik heb soms medelijden

met vijftigplussers die in de werkloosheid zijn gedropt. Als ik zie hoe zij vaak smeken om terug aan het werk te kunnen gaan... Eigenlijk zouden we die mensen ongelooflijk snel terug moeten kunnen activeren. In Nederland is men op dat vlak veel actiever bezig. Mijn neef in Nederland zou negen weken technisch werkloos zijn, maar nog dezelfde week heeft hij met de bedrijfsleiding samengezeten om te kijken welke opleiding hij in die periode kon volgen. In Nederland is het vanzelfsprekend dat iemand die technisch werkloos wordt zo snel mogelijk in een opleiding start. Veel 20-plussers combineren er ook hun studies met werk. Zij komen dus veel vroeger op de arbeidsmarkt. In België doet men een master na een master na een bachelor, en studeert men zich omzeggens kapot, terwijl dat eigenlijk niet nodig is. Vandaag hebben we mensen nodig op de arbeidsmarkt. Ze zouden veel sneller moeten instappen, en langer blijven levenslang leren.

***U pleitte daarnet ook voor meer verantwoordelijkheid bij het individu, bijvoorbeeld om sneller weer aan het werk te gaan, ook al heeft men een briefje van de dokter. In Nederland lijkt het individu zich maatschappelijk meer verantwoord te gedragen.***

Ik vrees dat we dat te danken hebben aan het systeem dat we zelf

gecreëerd hebben. Ik ben nu zelf 62 en veel van mijn leeftijdgenoten zijn al met pensioen. Soms vraag ik me af of ik de enige ‘uil’ ben. Ik werk weliswaar omdat ik het graag doe, maar er zitten ook verplichtingen aan vast waar ik niet altijd zin in heb. Als men echter maatschappelijk in een ‘mood’ zit waarin het vanzelfsprekend is om langer door te werken of een stukje ‘bij’ te werken, dan gaat dat een stuk makkelijker. Ik ga er trouwens nog altijd van uit dat we die gepensioneerden nodig hebben. We evolueren naar werken tot 67 jaar, maar als mensen gemiddeld 85 à 90 jaar worden, is dat ook logisch. Zolang mensen kunnen werken en zich daar goed bij voelen, moet je proberen hen op hun maat te activeren. Ik ben ervan overtuigd dat de politiek kan bijdragen tot de broodnodige mentaliteitswijziging. De vraag is alleen of ze het lef hebben.

***Maar hoe gaan we de mentaliteit in onze samenleving dan wel veranderen?***

Ik denk dat je aan het begrip ‘uitkering’ een activerende factor moet koppelen. Een uitkering kan degressief worden, maar het systeem moet zeer slim in elkaar zitten. Denk aan het IBO-verhaal (IBO = *Individuele Bedrijfsopleiding*, nvdr): als je stage

kunt lopen in een IBO, dan krijg je naast je werkloosheidsuitkering ook progressief een vergoeding per maand stage die je loopt, tot maximum zes maanden, en in de laatste maand krijg je 90% van het loon dat je daar kan gaan verdienen. Dat werkt zeer aanmoedigend. Het IBO-systeem is zeer goed omdat het individu het gevoel krijgt erbij te winnen. Dat is essentieel: mensen willen ‘er beter van worden’.

---

*Mensen zouden veel sneller moeten instappen op de arbeidsmarkt en langer blijven levenslang leren.*

---

Tegenwoordig zeg ik aan de mensen: ga er vanuit dat je in je lange loopbaan drie verschillende beroepen zult uitoefenen, dat je minstens drie keer gaat veranderen van functie. Die mentaliteit zouden we veel meer moeten gaan cultiveren, ook in de discussie rond de zware beroepen.

**Merkt u op dat vlak een verschil tussen de oudere en de jongere generatie? Die laatste doet toch veel meer aan jobhoppen?**

Een van de pijlers die we moeten loslaten is een waardering op basis van de getrouwheid aan het bedrijf. Het opbouwen van loonanciënniteit is volgens mij achterhaald. Het geldt dat ik vandaag op mijn 62e verdien, had ik veel meer nodig toen ik 42 was.

**Kunnen we iemand dan zijn leven lang hetzelfde loon geven?**

We moeten loskomen van het bedrijf, we moeten een *open mind* ontwikkelen. Zes op de tien werknemers vinden dat het bedrijf verantwoordelijk is voor hun loopbaan. Ik probeer daar tegenin te gaan. Jij bent zelf verantwoordelijk voor je eigen loopbaan. Het is essentieel dat je die zelf in handen neemt. Je moet er zelf voor zorgen, gedurende de hele tijd waarin je bijdraagt aan de samenleving, dat je blijft, zodat je een bijdrage kunt leveren. Jij moet daar zelf voor zorgen, niet iemand anders.

**Opnieuw hoor ik u pleiten voor meer eigen verantwoordelijkheid.**

Inderdaad, en dat is een vrij liberale manier van denken. Het helpt als je het individu in een passende context krijgt, zodat het zich hiervoor gemotiveerd voelt.

**Begint dat ook al niet in het onderwijs?**

Absoluut, daar ben ik van overtuigd. Ik volg op dat vlak Jef Staes, die vindt dat te veel leerkrachten louter voor zichzelf voor de klas staan. Je voelt wel dat er bij de jeugd een en ander beweegt en ik verwacht daar nog een serieuze transitie.

Toen ik vroeger op school durfde te spieken bij mijn klasgenootjes, werd ik gestraft. Maar toen ik uit school kwam, zei men in mijn arbeidsomgeving: “Bert Boone, je moet stelen met je ogen hé.” Je moet leren van collega’s en van anderen. De profitsector heeft dat zeer goed begrepen. Ik vind de social profit harder dan de profit. In de profit leert men veel van elkaar; in de social profit wordt er nog te vaak tegen mekaar gewerkt. Dat komt omdat elke organisatie binnen de social profit heeft moeten vechten voor zijn ‘stukje van de taart’, te weten: zijn deel van de subsidies. En dat is geen ondernemersmentaliteit. De jongste jaren is dat gelukkig al wat verbeterd.

Binnen dit en tien jaar zal elke werkzoekende een soort van kredietbedrag krijgen, waarvoor hij zelf verantwoordelijk zal zijn. Dat kredietbedrag zal hij bijvoorbeeld kunnen uitgeven aan opleidingen en leren. Geleidelijk aan krijgt de burger, ook de burger met een arbeidsbeperking, een

grotere verantwoordelijkheid. Kijk bijvoorbeeld naar het cliëntvolgend budget. De overheid taxeert je om te bepalen waar je allemaal recht op hebt, en je zal meer en meer zelf mogen beslissen wat je daar allemaal mee doet, zolang het een verantwoorde uitgave is. Waarschijnlijk is dat niet voor iedereen mogelijk, en zullen sommigen zich moeten laten bijstaan. Maar in wezen vind ik het zeker een stap vooruit. Denk ook aan de loopbaancheques. We zien dus al stappen in de goede richting, maar het is vooralsnog geen globaal systeem.

**Laat ons even terugkeren naar het idee van activering. U vindt het zeer belangrijk dat iedereen geactiveerd raakt in onze samenleving.**

**U noemde het zelfs tot op zekere hoogte ‘gevaarlijk’ als mensen niet geactiveerd raken. Voor mensen met een arbeidsbeperking lijkt het moeilijker om geactiveerd te raken.**

**Ze staan vaak zwakker. Ze hebben andere, om niet te zeggen minder talenten en competenties. Zou het een goed idee zijn – ook in de profit – om quota op te leggen?**

Tja, die discussie over quota loopt al decennialang. Dit lijkt mij weinig zinvol op het individuele niveau van het bedrijf, tenzij je het heel breed gaat definiëren. Volgens mij bestaan er geen ‘werkgevers’. Er bestaan wel ondernemers die een bepaalde

missie willen realiseren. Maar omdat zij dat niet alleen kunnen, hebben ze medewerkers nodig. Het is dus geen kwestie van werkgevers of werknemer: neen, we zijn allemaal medewerkers: mensen die akkoord gaan om in een bepaald statuut met iemand samen te werken om een bepaalde missie te realiseren. Het ‘werk geven’ staat nooit helemaal bovenaan de ‘brain ladder’ van de ondernemer; het gebeurt altijd in functie van het ‘ondernemen’.

---

*Volgens mij bestaan er geen ‘werkgevers’. Er bestaan wel ondernemers die een bepaalde missie willen realiseren. Maar omdat zij dat niet alleen kunnen, hebben ze medewerkers nodig.*

---

De volgende tien jaar krijgen we een krimpende beroepsbevolking, terwijl de totale bevolking toeneemt. Die bevolkingsgroei vergt echter veel dienstverlening. Er komt dus een spanningsveld, dat misschien deels zal worden opgevangen door technologische ontwikkelingen en heel misschien door migratie. Er komen goede tijden voor de arbeidsmarkt, want er zal bij wijze van spreken ‘werk zijn voor iedereen’.

Anders gezegd: ondernemers zullen volop mensen nodig hebben om alles voor mekaar te krijgen. Men kan zich de vraag stellen of elke ondernemer wel geschikt is om samen te werken met mensen die extra zorg en ondersteuning vragen. Persoonlijk denk ik van niet. Ik ken genoeg ondernemers die zelf te kennen geven dat ze daar het geduld niet voor hebben.

Ik wil wel een inclusieve samenleving, waarin mensen met een beperking terecht kunnen in een regulier bedrijf, maar ik denk dat we tegelijk nog lang bewuste ‘werk-gevers’ voor zulke mensen nodig zullen hebben. Ik heb het dan over de ‘maatwerkbedrijven’, met dien verstande dat die ‘maatwerkbedrijven’ in de ‘reguliere bedrijven’ gaan werken. We noemen dat het enclavemodel.

Er zullen altijd mensen zijn die extra ondersteuning nodig hebben. En ik ben ervan overtuigd dat bedrijven daar in de toekomst nog meer extern gebruik zullen van maken, via het enclavemodel. Net zoals ze nu al gebruik maken van uitzendkantoren, die ook ‘van extern’ mensen in het bedrijf plaatsen. Waarom zou dat moeilijker zijn als het gaat over maatwerkbedrijven, die zich toeleggen op mensen met extra ondersteuningsbehoefte? Weet dat maatwerkbedrijven

echte specialisten zijn geworden in bijvoorbeeld ergonomische werkorganisatie. Klassieke bedrijven gaan vaak bij maatwerkbedrijven en hun ergotherapeuten te rade om te zien hoe ze hun productielijn het beste kunnen organiseren. Ik trek mijn ogen open als ik zie wat voor competenties er in beschutte werkplaatsen bestaan op het vlak van ergonomie. Het systeem is er meestal zeer goed georganiseerd en de band hoeft niet te worden stilgelegd omdat er geen bijkomende druk op de andere medewerkers komt te liggen, bijvoorbeeld als één persoon even naar het toilet moet.

#### ***Geeft de overheid voldoende het goede voorbeeld?***

Qua ambities wel, maar qua uitwerking valt dat tegen. Om voor de overheid te werken moet je vaak een attest van goed zedelijk gedrag kunnen voorleggen of aan strenge diplomaverenissen voldoen. Ik hoor Fons Leroy graag zeggen dat diploma’s geen drempel meer mogen zijn, maar in eigen constructies van de overheid zie je iets heel anders: ook als wij meedoen aan tenders, kunnen we dat alleen maar doen als – bijvoorbeeld – onze begeleiders drie jaar ervaring hebben. Maar wat moet ik dan doen met iemand die pas afgestudeerd is en die het ook wil maken?

Je kan ondernemers veel makkelijker overtuigen om mensen met een beperking in dienst te nemen als ze zelf een idee hebben van wat zo een beperking in de realiteit betekent. Bijvoorbeeld doordat ze zelf iemand in de familie hebben die in een rolstoel zit. Dan zullen ze veel sneller geneigd zijn ervoor te gaan, uiteraard binnen de mogelijkheden van hun eigen economische systeem.

---

*Je kan ondernemers veel makkelijker overtuigen om mensen met een beperking in dienst te nemen als ze zelf een idee hebben van wat zo een beperking in de realiteit betekent.*

---

#### ***Ook de media kunnen daarin een rol spelen door zulke mensen meer in beeld te brengen...***

Inderdaad, en als ik workshops rond inclusie e.d. bezoek, zitten daar vaak ook mensen uit de media, bijvoorbeeld van de VRT. Ook zo voor workshops rond een ‘kleurrijkere’ samenstelling van je team. In wezen gaat het allemaal over hetzelfde: meer diversiteit ontwikkelen en dus een betere afspiegeling vormen van wat er in jouw samenleving voorhanden is.

#### ***Er zijn in onze samenleving twee krachten aan het werk: een stroming die wil kiezen voor meer diversiteit, en een stroming die net het tegenovergestelde wil. Nietwaar?***

Ja, ik heb het daar soms moeilijk mee. Sommigen beweren dat we moeten staan voor onze ‘identiteit’. Alsof een identiteit een monolithisch en vast gegeven is, dat 60 of 70 jaar lang niet beweegt. En dat terwijl zelfs de mens als individu voortdurend verandert, van leeftijdsfase tot leeftijdsfase. Wat is mijn identiteit? Ik wil vandaag niet afgerekend worden op ideeën die ik 50 jaar geleden had. Een mens groeit en evolueert. In die zin is identiteit een wat verouderd begrip.

Je kent misschien het begrip ‘lasagneburger’. Dat verwijst naar de gelaagdheid van elke persoon. Ik ben niet alleen bedrijfsleider, maar ook vader, grootvader, sporter, muzikkliefhebber, tuinier enz.

Als je iemand met een arbeidsbeperking uiteindelijk tot passende, duurzame tewerkstelling kan brengen, wil die persoon op dat moment misschien wel afstand doen van zijn beperking, en er niet meer mee geïdentificeerd worden. Hij wil tussen zijn collega’s ‘in de anonimiteit’ opgaan. Laten we niet vergeten dat ook jij en ik onze beperkingen hebben, al weten we die misschien net iets beter te verbergen.

Maar we hebben ambassadeurs nodig. We kunnen ondernemers het beste overtuigen aan de hand van sterke getuigenissen van hun collega's.

***Wat is voor u een mooi voorbeeld van een 'bekende' ambassadeur?***

Ik denk bijvoorbeeld aan mensen als (de verlamde) triatleet Marc Herremans of rolstoelatlete Marieke Vervoort. Ik vind trouwens dat de media wel hun best doen om dergelijke mensen voldoende in beeld te brengen, zodat wij allen daar veel van kunnen leren. Die ambassadeurs hebben we nodig, zodat ook ondernemers vrijwillig met mensen met een ondersteuningsbehoefte willen samenwerken. Quota zijn niet zo interessant: als het verplicht is, wordt het al snel minder aantrekkelijk.

***U hebt eerder verwezen naar Nederland. Kan Nederland als gidsland dienen?***

Voor zover ik het internationale gebeuren volg, denk ik wel dat we Nederland voor een deel als gidsland mogen beschouwen. Ze hebben daar op zijn minst een aantal interessante initiatieven. Een voorbeeld daarvan is 'De Normaalste Zaak' ([www.denormalstezaak.nl](http://www.denormalstezaak.nl)), een groep werknemers die er bewust voor kiezen om mensen inclusief op

hun werkplek in te schakelen. Ook het Nederlandse verzekeringsstelsel zit enigszins anders in mekaar en werkt meer inclusie in de hand. Ook de Scandinavische landen lijken mij interessant, en van Ierland kunnen we een en ander leren wat het coöperatieve gedachtengoed betreft.

Ook het idee van pooling vind ik interessant. Je maakt dan een soort van organisatie – vergelijkbaar met een modern uitzendbureau – waarin je de dingen zelf in handen neemt, samen met een aantal mensen met een beperking. Al ben je dan misschien een nieuw soort maatwerkbedrijf aan het maken, weliswaar zonder fysieke locatie. Maar het is een interessante piste. Het is leuk als klanten mensen met een ondersteuningsbehoefte aan het werk zien, en zien dat dit kan. Dat gebeurt ook in de werking van Compaan, bijvoorbeeld in onze schoonmaakdienst.

Nogmaals: iederéén heeft beperkingen, maar de ene kan zijn beperkingen al beter verbergen dan de andere. Ik hoop dat we in de toekomst technologisch beter zullen kunnen monitoren wat we wel of niet moeten ondersteunen. VDAB benoemt dit zeer positief en zegt: "We moeten naar een zodanige screening gaan, dat we weten in welke mate er een ondersteuningsnood is. En

afhankelijk van de mate van ondersteuningsnood, gaan wij meer service bieden."

Het is zeer belangrijk dat mensen elkaar blijven ontmoeten. Steek alle bejaarden in rusthuizen, en je houdt er (als niet-bejaarde) geen rekening meer mee. Maar als we mensen die 'anders' zijn dagelijks zien, gaan we er vanzelf ook rekening mee houden. De samenleving is van iedereen, we zijn 'gedoemd' om samen te leven met elkaar. ■



— Fons LEROY  
*gedelegeerd bestuurder VDAB*

“De huidige tendens van digitalisering en robotisering biedt meer mogelijkheden dan ooit om een inclusieve arbeidsmarkt te realiseren.”

Dag Fons,

***volgens een Europese en door België geratificeerde verordening heeft iedereen recht op werk. Is dat realistisch?***

Dat is realistisch, maar het betekent wel dat we onze definitie van ‘werk’ moeten aanpassen. Ik vertrek niet graag van ideologische principes, maar ik ben het er wel mee eens dat iedereen recht heeft op werk en ik vind dat een aantal basisprincipes uit de grondwet gerealiseerd moet worden. Men moet uiteraard vertrekken vanuit de externe omgeving.

Rechten zijn maar rechten als je ze kunt waarmaken in de wereld waarin je leeft. Dat heeft niet alleen te maken met politieke wil of afdwingbaarheid van rechten, maar ook met evoluties in de samenleving. Voor mij is de digitalisering en alles wat daarmee samenhangt, zoals robotisering en artificiële intelligentie, een van de belangrijke tendensen waarmee de arbeidsmarkt rekening zal moeten houden. Maar als die evolutie goed omkaderd wordt, zie ik daarin meer mogelijkheden

dan ooit tevoren om een inclusieve arbeidsmarkt te realiseren: door nieuwe technologieën toe te passen in werkprocessen bij mensen die al wat ouder zijn of bepaalde beperkingen hebben, kun je de nadelen van hun ‘handicap’ grotendeels wegnemen.

Technologie maakt heel veel mogelijk. Denk maar aan een eenvoudig voorbeeld als auditieve ondersteuning voor doven en slechthorenden.

Uiteraard is er niet alleen de robotisering, maar zijn er ook demografische ontwikkelingen. Zo biedt ook de vergrijzing van onze samenleving opportuniteiten voor iedereen die op de arbeidsmarkt komt.

Tot slot zijn er nog onbekende fenomenen. We leven in een sterk geglobaliseerde wereld. Van bepaalde factoren kun je de impact op de arbeidsmarkt nooit van tevoren inschatten. Denk bijvoorbeeld aan de impact van de klimaatverandering of de migratiedruk vanuit Afrika.

Kortom, je kunt dus wel stellen dat iedereen recht heeft op werk, maar je moet altijd vertrekken vanuit de externe omgeving om dit te kunnen realiseren. Die externe omgeving biedt opportuniteiten, maar ook vraagtekens.

Als arbeidsmarkt moeten we met al die factoren en tendensen rekening houden, en niet alleen

focussen op bijvoorbeeld de binnenlandse werkgelegenheid, de sociale economie of de robotisering.

***Over die technologisering en robotisering hebt u recent nog een blog geschreven. In datzelfde blog stelt u dat soft skills in de toekomst belangrijker zullen worden, net als transversale vaardigheden en zelfs het beheersen van de ‘digi-taal’ als tweede moedertaal. Als dat allemaal zo is, dreigen mensen met een arbeidsbeperking dan niet nog meer uit de boot vallen?***

Neen. Ik geloof echt dat nieuwe technologieën heel wat handicaps kunnen wegnemen en dat ze de mensen beter kunnen integreren. Voor mij start alles in het onderwijs. Daar zou men vandaag eigenlijk moeten beginnen die 21e-eeuwse vaardigheden bij te brengen. Het grootste leervermogen heb je immers wanneer je jong bent. Door er op tijd aan te beginnen, kunnen we mensen op een pedagogische manier het ‘DNA’ meegeven van de soft skills van de toekomst. Vandaag de dag komen we te vaak in aanraking met mensen die al vastzitten in een job of al een bepaald label dragen, en dan is het veel moeilijker. Niet alles moet daarom op dezelfde manier en in dezelfde organisatievorm worden uitgewerkt. Ik kan me inbeelden

dat sommige vaardigheden in een regulier bedrijf een andere invulling krijgen dan pakweg in een beschermde werkplaats. Toch zal men ook in de beschermde werkplaats van morgen een speciaal cultureel kapitaal moeten hebben.

Overigens zal ook de populatie van de beschermde werkplaats in de toekomst veel kleurrijker – veel minder ‘wit’ – zijn dan vandaag. Vandaag zijn er nog maar weinig beschermde werkplaatsen die de culturele diversiteit in Vlaanderen weerspiegelen, maar dat zal in de toekomst veranderen.

We hebben te weinig kleur in onze ondernemingen in het algemeen, maar zeker ook in onze maatwerk-bedrijven.

---

*Ik geloof echt dat nieuwe technologieën heel wat handicaps kunnen wegnemen en dat ze de mensen beter kunnen integreren.*

---

***Onze beschutte werkplaatsen hebben dus een te eenduidig ‘witte’ populatie. Hoe komt dat?***

Dat heeft initieel te maken met de manier waarop zorg wordt verleend. Wij hebben een klassiek westers zorgmodel. Tewerkstelling is zeer lang onderdeel geweest van het zorgmodel en werd pas 10 jaar

geleden uit dat zorgmodel gehaald. Veel culturele minderheden hebben een andere opvatting over het zorgmodel; ze zitten sterker verankerd in informele zorg of familiale zorg en minder in zorgmodellen die door de overheid georganiseerd of gesubsidieerd worden. We hebben nog te weinig ingespeeld op de toenemende nood die daar zal ontstaan. Ik heb met veel plezier naar een serie als ‘Chocolat Tytgat’ gekeken. Later heb ik ook enkele van die acteurs met het downsyndroom ontmoet en ik heb gemerkt dat zij meestal zeer open stonden voor andere culturen. De brug kan dus van daaruit gebouwd worden.

***De media hebben een enorme macht om de perceptie bij de mensen te beïnvloeden. Doen ze dat wel genoeg?***

Net daarom reken ik media-vaardigheden ook tot de 21e-eeuwse skills. We belanden in een veel transparantere, opener samenleving, een gemediatiseerde wereld. Sociale media hebben steeds meer impact op je leven en je werk, en mensen moeten gereed gemaakt worden om daarmee om te kunnen. Als de media zo belangrijk zijn, is het ook van belang om die te kunnen benutten.

**Als we zeggen dat iedereen recht heeft op werk, slaat dat uiteraard ook op mensen met een arbeidsbeperking. Hoe belangrijk is het voor de mensen én voor de samenleving zelf dat ze werken?**

Ik ben daar vrij scherp in: als je niet werkt, heb je in deze samenleving geen betekenis. Ik bedoel dan werken in de ruime zin: handelen, meerwaarde creëren. Je kunt je als mens bewijzen door te handelen. Daarmee zijn ook een aantal zaken verbonden, zoals inspraakmogelijkheden, sociale democratie, ontwikkeling van je talenten enzovoort. Werk is dé socialiserende factor in de samenleving van vandaag, of men dat nu graag heeft of niet. Werk geeft identiteit, competentie, zelfvertrouwen... Welvaart en welzijn worden gecreëerd door werk.

---

*Als je niet werkt, heb je in deze samenleving geen betekenis. Werk is dé socialiserende factor in de samenleving van vandaag.*

---

Toegegeven, niet elke vorm van werken wordt beloond. De vraag is dan: wat verstaan we onder het begrip 'werk'? Maar hoe dan ook, in deze samenleving geldt:

zonder werk - in de ruime zin van het woord - heb je geen identiteit. Werk maakt dat burgers deel uitmaken van de samenleving. En dat geldt voor ALLE burgers!

**Een organisatie zoals GTB begeleidt mensen met een arbeidsbeperking naar werk. Hoe belangrijk is vrije keuze daarin? Je kunt mensen ook in een job duwen vanuit de idee 'je mag al blij zijn dat je werk hebt'.**

Dat is een moeilijke vraag... Niet zozeer omdat er beleidskaders bestaan met rechten en plichten, maar vooral omdat je geen vat hebt op de externe omgeving; je weet niet wat zaken als robotisering, globalisering en migratie ons gaan brengen. Maar binnen datgene waar je wél zicht op hebt, zou de tegenstelling die je daarnet schetste, eigenlijk een valse tegenstelling moeten zijn. Immers: door de demografische ontwikkelingen en de technologische mogelijkheden hebben we meer dan ooit tevoren de kans om mensen vrije keuze op het vlak van werk te bieden. Met andere woorden: een 'juiste' technologie faciliteert de vrije keuze. Ze maakt het mogelijk om plaats- en tijdsafhankelijk te werken, nieuwe werkvormen te creëren, geestdodende arbeid uit te schakelen, inclusie te ondersteunen... Zo kunnen we mensen met een zorgondersteuning dichterbij de job van hun keuze brengen. Vandaag is er nog te veel onwerk-

baar werk. We moeten mensen meer autonomie, meer keuze- en ontwikkelingsmogelijkheden geven. Dat zit ook allemaal in mijn visie op werk. Werk moet steunen op loopbaanzekerheid.

We kunnen alleen voldoende faciliteren als mensen regelmatig de kans krijgen om stil te staan bij hun loopbaan en te reflecteren: waar sta ik, welke competenties kan ik bijspijkeren, hoe kan ik me verder ontwikkelen?

**Maar daar moeten ze zelf ook voldoende verantwoordelijkheid voor nemen. Veel mensen wachten tot de werkgever mogelijkheden biedt...**

Dat is inderdaad een paradigma-shift die we moeten nemen. We zitten niet meer in de hulpverlening. We zitten met een beroepsactieve bevolking waarvan de scholingsgraad toeneemt. Er is een paradigma: iedereen moet maximaal de regisseur zijn van zijn eigen loopbaan, en we moeten de organisaties op de arbeidsmarkt bij dat paradigma betrekken, maar het is duidelijk dat het individu zelf ook verantwoordelijkheid heeft.

**U zei net: technologie kan veel faciliteren en kan veel problemen opvangen. Maar technologie kan arbeid ook voor een groot stuk vervangen. Denk maar aan de robotisering in bijvoorbeeld de auto-industrie. Er zijn vandaag veel minder**

**mensen nodig om een auto te bouwen dan vroeger. Etienne Vermeersch – weliswaar een moraalfilosoof en geen arbeidsspecialist – beweerde ooit dat op termijn alle jobs zullen verdwijnen, dat er op termijn geen werk meer zal zijn voor de mensen. Waar staan we dan?**

Die vraag zou je aan Etienne Vermeersch moeten stellen: wat is er dan met de mensheid? Wat moet de mensheid dan gaan doen? In de ledigheid des duivels gaan rusten? Ik geloof in deze niet wat Etienne Vermeersch beweert. Ik zie wel de kracht van technologie en artificiële intelligentie, en ik begrijp dat deze revolutie krachtiger is dan de vorige technologische revolutie.

---

*Een 'juiste' technologie faciliteert de vrije keuze. Ze maakt het mogelijk om plaats- en tijdsafhankelijk te werken, nieuwe werkvormen te creëren, geestdodende arbeid uit te schakelen, inclusie te ondersteunen.*

---

Maar ik geloof dat de mens nog steeds kan bepalen welke vorm van technologie men gaat toelaten, zonder een luddist te worden (*iemand die vecht tegen de technologie, nvdr*). Je kan de technologisering haar gang laten



gaan en dan zit je over x aantal jaar met misschien een massale werkloosheid.

---

*Iedereen moet maximaal de regisseur zijn van zijn eigen loopbaan.*

---

Maar in plaats van voor *robotisering* te kiezen, kan je ook kiezen voor *cobotisering*. De vraag luidt dan: wat zijn de taken die het best door een machine kunnen worden gedaan, bijvoorbeeld omdat ze zenuwslappend of repetitief zijn of geen echte menselijke meerwaarde hebben, en welke taken willen we voorbehouden aan de mens? Toevallig heb ik daar recent nog een stuk over gelezen waarin ook diverse consultancybureaus stellen dat bepaalde taken nooit gerobotiseerd zullen kunnen worden... En de recente studie van Agoria in samenwerking met o.m. VDAB voorspelt nog een jobgroei voor de komende decennia ondanks de toenemende digitalisering.

***Tenzij die robots almaar slimmer worden. Er bestaan tegenwoordige zelflerende robots...***

Ja, maar er zijn ook zaken die robots nooit kunnen, of zaken waarvan wij als mens nooit mogen toelaten dat ze door een

robot worden overgenomen. Verwondering, nieuwsgierigheid, inventiviteit, creativiteit, sociale cohesie, gesprekken kunnen voeren van mens tot mens: die zaken mag je niet laten vervangen door systemen. Dat zijn keuzes die je als samenleving kunt maken. Ik geloof dat een samenleving gemaakt kan worden.

***U bent optimistisch genoeg om te geloven dat de mens de juiste keuzes zal maken? Dat niet het geld zal spreken, dat men niet alles zal robotiseren om geen werknemers meer nodig te hebben?***

Er zullen uiteraard nog een aantal zware discussies gevoerd moeten worden: hoe gaan we er via wetgevende kaders voor zorgen dat zo iets niet gebeurt? Hoe betrekken we bijvoorbeeld de vakbonden bij de introductie van nieuwe technologieën in bedrijven en sectoren? Hetzelfde geldt voor financiële kaders: waar en hoe gaan we de robotisering financieren, waar niet? We gaan die kaders moeten aanpassen. De mens is altijd in staat geweest nieuwe kaders te creëren, dus ik denk dat we dat nu ook kunnen.

***Big data kadert ook een beetje in dat gegeven. Hoe kunnen we big data inschakelen om specifiek mensen met een arbeidsbeperking beter te begeleiden? Hoe kan een dienst als GTB big data betere inschakelen?***

Door hetzelfde te doen als VDAB (lacht). Je kan dankzij data veel fijner, meer op maat en proactiever het profiel van je klanten bepalen. Wij – zowel GTB als VDAB – prediken dat we maatwerk leveren, maar echt maatwerk zullen we pas kunnen leveren als we onze data integreren in onze services, zodat we op basis van onze data nieuwe services kunnen creëren. Ik zie daar heel veel toekomst in. Je kunt er niet alleen persoonlijke profielen bij betrekken, maar ook historische profielen, profielen van mensen met dezelfde kenmerken, peer-profielen... Je kunt heel veel nieuwe services en aanbevelingen geven aan klanten op basis van dataverwerking.

***Welke land is op dat vlak een gidsland?***

In de wereld van de publieke bemiddelingsdiensten zijn er drie landen die vooroplopen. Ten eerste Estland: daar hebben ze een e-government waarin de 270 publieke databanken met elkaar geconnecteerd zijn. Als je daar werkloos wordt, staat je dossier al klaar als je bij de arbeidsbemiddelingsdienst komt: je moet zelf geen informatie geven, het systeem levert alle

informatie. Dat is een gigantische e-government-toepassing. Ten tweede: Frankrijk, waar Pôle emploi heel sterk bezig is met nieuwe toepassingen, zoals blockchain-technologie, artificiële intelligentie, open services... En ten derde: België, waar wij als VDAB sterk met open services en open data bezig zijn. Europees lopen wij dus vooruit op het vlak van digitale toepassingen.

***Laten we even kijken naar tewerkstelling vanuit maatschappelijk oogpunt. Mensen die werkloos zijn kunnen een uitkering hebben, maar ze moeten geactiveerd worden. Hoe aanvaardbaar is het om mensen gratis te laten werken? Ik las ooit een voorbeeld uit Duitsland, waar mensen met een uitkering toch moesten gaan werken, maar er financieel niet voor beloond werden. Is zo iets aanvaardbaar?***

Ik ben een absolute voorstander van activering. Vanuit mijn visie kan ik dan ook aanvaarden dat mensen niet-betaalde arbeid verrichten als opstapje naar betaalde arbeid. In onze strategie staat een paradigmashift: *sustainable activation* in plaats van *quick activation*. We gaan m.a.w. kijken of de activeringsstap bijdraagt tot de uitbouw van een duurzame loopbaan waarin men ook voldoende middelen verwerft om in het levensonderhoud te voorzien, welvaart en welzijn te

creëren voor jezelf en je familie. Maar we moeten kunnen aanvaarden dat mensen soms via onbezoldigde activiteiten de stap naar bezoldigde activiteiten zetten.

---

*Ik ben een absolute voorstander van activering. Vanuit mijn visie kan ik dan ook aanvaarden dat mensen niet-betaalde arbeid verrichten als opstapje naar betaalde arbeid.*

---

Ik zie dat niet als een gigantisch onbetaald circuit naast de betaalde arbeid. Ik zie vandaag veel onbetaalde systemen in opleidingsvormen en stagevormen, en ik vind het goed dat die er zijn, want ze nemen drempels weg, hetzij voor werkzoekenden hetzij voor bedrijven.

Wij in Vlaanderen activeren mensen met het oog op een duurzame job. Daarbij gebruiken we ‘onbetaalde’ stage- en opleidingsvormen – hoewel niet echt ‘onbetaald’ want je behoudt je uitkering en krijgt er meestal nog een aantal incentives bovenop – als stap naar duurzame tewerkstelling. Dat vind ik een fatsoenlijk arbeidsmarktbeleid.

Dit is natuurlijk wel iets anders dan mensen voor een habbekrats laten werken via mini-jobs of flexibele nul-uren-contracten.

*Veel mensen dromen van een inclusieve samenleving. Ik neem aan dat u daar ook voorstander van bent. Hoe kunnen we mensen met een beperking meer in het normaal economisch circuit laten meedraaien? Hoe kunnen we ook werkgevers beter motiveren om die mensen aan boord te nemen?*

Voor een deel zal de externe omgeving de werkgevers daartoe dwingen, want de kraptes zullen zo groot worden dat men wel naar de diversiteitsgroepen zal móeten kijken. Quota zijn niet nodig. Ik ben ervan overtuigd dat we mensen kunnen aantrekken op basis van de juiste competenties. We moeten blijven inzetten op sensibilisering van werkgevers, met beste praktijken.

---

*Het is te gemakkelijk om mensen met een beperking zomaar toe te leiden naar de beschutte werkgelegenheid of de sociale economie; we moeten juist hun werkzaamheidsgraad in de open economie verhogen. Daar ligt de grote uitdaging.*

---

We voeren momenteel een zeer steriele discussie over doorstroming: ofwel werken in de sociale economie, ofwel werken in een regulier bedrijf, en de bedoeling is zo snel mogelijk

doorstromen van eerstgenoemde naar laatstgenoemde. Maar heel veel ‘reguliere’ werkgevers maken vandaag gebruik van het enclavemodel, waarbij werknemers van een beschutte werkplaats worden ingeschakeld om activiteiten uit te voeren voor een regulier bedrijf. Als je die werknemers bevraagt, merk je al snel dat zij zich meestal beschouwen als werknemers van het bedrijf waarvoor ze werkzaamheden uitvoeren, en niet als werknemer van een beschutte werkplaats. Dus in hun geest zijn zij al doorgestroomd.

Bekijk je doorstroming niet alleen op het vlak van tewerkstelling, maar economisch (m.a.w. wat betekent een beschutte werkplaats die werkt voor rekening van een bedrijf, en hoe verhindert men daarmee dat activiteiten geoutsourcet worden?), dan is dat eveneens een winverhaal. We moeten de notie ‘doorstromen’ dus wat ruimer zien, en de dingen zowel bekijken vanuit het individu als vanuit economisch perspectief. Dan zullen veel meer werkgevers het nut daarvan inzien: activiteiten die vandaag worden geoutsourcet, zouden ze evengoed kunnen insourcen via het enclavemodel of door een beroep te doen op de sociale economie. Tegelijk breng je mensen uit de ‘doelgroep’ dichter bij de reguliere arbeidsmarkt.

*U bent duidelijk voorstander van het enclavemodel?*

Ja, absoluut.

*Zijn er voldoende beschutte werkplaatsen of moeten er nog bijkomen?*

Het probleem ligt niet zozeer bij het aantal beschutte werkplaatsen. Alle verdragen en ook de Europese Commissie pleiten voor een meer open arbeidsmarkt, en ik vind dat we dáár nog veel werk te doen hebben. Het is te gemakkelijk om mensen met een beperking zomaar toe te leiden naar de beschutte werkgelegenheid of de sociale economie; we moeten juist hun werkzaamheidsgraad in de open economie verhogen. Daar ligt de grote uitdaging.

*Wat ziet u daar als belangrijkste oplossingen en mogelijkheden?*

We moeten iedereen laten denken in termen van competenties. We moeten competentie management toepassen in bedrijven en in match-systemen. Ook in cv's moeten we mensen voortdurend confronteren met competenties. We moeten minder kijken naar de beperkingen en meer naar de mogelijkheden. Anderzijds zal ook de technologie ervoor zorgen dat bepaalde beperkingen van vandaag morgen geen beperkingen meer zullen zijn. Ook daar moeten we op inzetten.

**Mag het de samenleving iets kosten om mensen met een arbeidsbeperking tewerk te stellen, als zij economisch soms minder rendabel zijn?**

Jawel, vandaag bestaan er tegemoetkomingen om rendement-verlies te compenseren. Studies tonen aan dat de return voor de overheid groter is dan de investering. Het mag dus zeker iets kosten. Want het loont voor iedereen!

**U beweert dat we binnen dit en enkele jaren iedereen op de arbeidsmarkt nodig zullen hebben.**

Op korte termijn zeker, ja. De babyboomgeneratie verdwijnt van de arbeidsmarkt (400.000 mensen op een korte periode) en tegelijkertijd is er een demografische shift (op 100 uittreeders hebben we 82 intreders). In zo een context moet je ervoor zorgen dat ieder talent een plaats krijgt op de arbeidsmarkt. We kunnen ons geen werkzoekend talent meer permitteren, anders gaan bedrijven uit Vlaanderen verdwijnen: ofwel gaan ze uitsterven, ofwel gaan ze herlokaliseren.

Om die reden zijn we nu al bezig met een versnellingsactie om langdurig werklozen te screenen en te activeren, want nu is het moment om ook die mensen een kans te bieden op de arbeidsmarkt, door de vele vacatures en de demografische shift.

---

*We moeten iedereen laten denken in termen van competenties.*

---

**Wat met langdurig zieken?**

Ook daar zijn we mee bezig. Binnen België staat Vlaanderen het verste qua samenwerking met de mutualiteiten en het RIZIV. We helpen een derde van de zieken terug aan het werk. Tien jaar geleden was zo iets onvoorstelbaar. We kunnen daar nog veel verder in gaan: als we ook het beleidskader wat coherenter maken en de nodige middelen vrijmaken, kunnen we nog veel meer mensen activeren voor de arbeidsmarkt. Om langdurig zieken weer aan het werk te krijgen kun je bijvoorbeeld de job die ze aanvankelijk hadden, aanpassen. Een van de problemen is dat de globale arbeidsmarktexpertise daar nog niet echt aan bod komt. Bedrijven bekijken deze problematiek nog vrij conservatief: kan deze werknemer nog de functie uitoefenen die hij vroeger bij mij heeft uitgeoefend? Maar met jobcrafting en goede advisering door bijvoorbeeld GTB kan men ook andere mogelijkheden in of buiten het bedrijf openen. ■

“Het allerbelangrijkste wat je mensen kunt bieden, is een netwerk.”



— Jamila CHANNOUF  
schrijfster en bezielster van  
*De Gentse Lente*

## Dag Jamila,

*u staat bekend als een voorvechtster van een superdiverse en zeer inclusieve samenleving. Geloof u in een 100% inclusieve samenleving?*

Zeer sterk. Mensen of groepen die andere mensen of groepen uitsluiten, zijn in mijn ogen altijd verliezers. Als je dat doet, dan mis je mensen en dan mis je kansen. Ook commercieel gezien is het superinteressant om te weten welke *communities* er zijn en bijvoorbeeld welke producten bij hen in de smaak vallen. Als je bedenkt dat de Marokkaanse gemeenschap al meer dan 50 jaar in België aanwezig is, is het dan niet jammer dat je nù pas harissa in de supermarkt vindt? Maar goed, vandaag is het er wel, en dat is een goede zaak.

Ik denk dat mensen die het nut van dat soort zaken inzien, ook meer en beter kunnen worden ingeschakeld. Zij kunnen cultuursensitieve zaken opsporen. We moeten die mensen in de samenleving als hefboom gebruiken. Dat wordt nog te weinig gedaan. Het zou nochtans tot een versnelling kunnen leiden. Als we in de samenleving tot meer inclusie willen komen, moeten we mensen uit de doelgroepen zelf meer en actiever inschakelen.

*Geldt dat ook voor de arbeidsmarkt?*

Ik vind het jammer dat er vaak sterk wordt gefocust op het feit dat minderheidsgroepen geen kansen krijgen, terwijl er wel degelijk veel werkgevers zijn die wél kansen bieden. Maar die initiatieven zijn vaak kleinschalig en blijven onder de radar van het grote nieuws: een huisdokter met een assistente uit India ... Dat soort initiatieven heeft altijd bestaan, we vinden echt niet het warm water uit.

---

*We moeten waakzaam zijn: we mogen absoluut niet alleen aan kortetermijnoplossingen doen.*

---

We zien dat soort positieve zaken nog te vaak als een uitzondering. Het ‘normaliseren’ vindt te weinig plaats. Opiniemakers, die geld verdienen met hun standpunten, houden dat soort dingen soms bewust verborgen. Ik vind dat jammer, want ik denk dat we met de werkgevers nog heel wat stappen vooruit kunnen zetten rond *alle* sociale thema’s. Maar als ik zie wat er wél gebeurt, ben ik zeer hoopvol! Maar we moeten waakzaam zijn: we mogen absoluut niet alleen aan kortetermijnoplossingen doen.

Niet redeneren à la: we stoppen die doelgroep snel in artikel 60, en daar blijft het bij. Dat is geen duurzame oplossing. Het is niet oké om enkel met eenzijdige oplossingen voor de dag te komen. We moeten transversaal denken, we moeten rekening houden met alle aspecten en dimensies. Dat impliceert ook, als we ideeën of projecten voor bepaalde doelgroepen bedenken, dat we die dan ook *samen met hen* moeten bedenken.

***Als we een sterker inclusieve arbeidsmarkt willen ontwikkelen, wat zijn dan de belangrijkste parameters waarmee we rekening moeten houden?***

We moeten in elk geval zeer veel aandacht hebben voor de nieuwe instroom. We moeten mensen een sterke basis meegeven om te kunnen overleven én zich te emanciperen. En daar hoort volgens mij ook een zekere vorm van ethiek bij. Dat is belangrijk: niet alle maatschappelijke oplossingen die worden voorgesteld, zijn ethisch deugzaam. Je kunt niet zeggen: we helpen vluchtelingen aan het werk, maar ze moeten 14 uur per dag werken en krijgen veel minder betaald dan hun collega's die geen vluchteling zijn.

***Hoe kunnen we werkgevers beter overtuigen om mensen uit kansengroepen, waaronder ook mensen met een arbeidsbeperking, meer kansen te geven?***

Er moet op alle niveaus geïnvesteerd worden in mensen, zeker als die mensen zelf bereid zijn om een meerwaarde te betekenen voor de samenleving, bijvoorbeeld door te werken. Het is belangrijk om goede praktijkvoorbeelden te hebben en die kenbaar te maken.

Zelf ken ik zeer veel ondernemers met een migratieachtergrond. Dat zijn allemaal mensen met ambitie, en vaak ook met leuke ideeën.

---

***Als je ervoor kunt zorgen dat mensen een goed netwerk hebben, krijg je veel betere resultaten dan wanneer alles geregisseerd wordt van bovenaf.***

---

***U wilt zich naar eigen zeggen inzetten voor een 'constructieve' samenleving. Ziet u daar vandaag al mooie resultaten van?***

Het allerbelangrijkste wat je mensen kunt bieden, is een netwerk. Via vernetwerking krijg je een organisch groeiend verhaal bij de betrokkene. Als je ervoor kunt zorgen dat mensen een goed netwerk hebben, krijg je veel betere resultaten dan wanneer alles geregisseerd wordt van bovenaf. Het zorgt ervoor dat mensen zelf meer en actiever gaan denken en reflecteren. Men noemt zoiets 'eigenaarschap'.

Als je dit integreert in je visie en in je werking, creëer je vanzelf een klimaat waarin de mensen met wie je werkt ook zelf ideeën durven aandragen.

***U werkt graag van anderen uit, dat is ook gebleken in uw engagement bij het sociaal-artistieke project De Vieze Gasten in Gent. GTB wil dat ook doen en hecht veel belang aan inspraak van en sturing door de persoon die op weg is naar de arbeidsmarkt.***

***Hoe belangrijk is het dat mensen zelf verantwoordelijkheid nemen?***

Dat is zeer belangrijk. Ik heb ooit in een apotheek gewerkt en ik had er een collega die vermoedelijk ook uit een dergelijk arbeidsbemiddelingstraject kwam. Hij leverde de medicatie aan huis. Dat is best een zware verantwoordelijkheid. Ik kan me voorstellen dat niemand beter dan hij die job zo nauwkeurig kon uitvoeren: de juiste medicatie tegen het juiste voorschrift op het juiste moment... Zijn beperking (autisme) werd hier in feite een voordeel voor de uitoefening van zijn taak. Ik vond het bovendien zeer aangenaam om met die persoon samen te werken, omdat je altijd zeer goed wist wat je aan hem had.

***Dat is een voorbeeld waarbij de beperking in wezen een voordeel vormt en dus de facto geen beperking meer is. Maar er zijn ook voorbeelden waar de***

***beperking geen voordeel vormt; ik denk pakweg aan een rolstoelgebruiker die bandwerk doet in een productielijn...***

Volgens mij zit die persoon daar dan niet op zijn plaats. In zo'n geval confronteer je iemand blijvend met zijn of haar beperking. Dat kan niet de bedoeling zijn; je moet in zo'n geval op zoek naar een functie die beter bij de persoon past. Er moet veel meer keuze zijn dan alleen bandwerk. Misschien is die persoon wel zeer bekwaam om een paar oudere mensen te bezoeken en via die weg een zinvolle rol te spelen. Je moet echt inzetten op de sterktes van de mensen.

---

***Je moet echt inzetten op de sterktes van de mensen.***

---

***Om mensen te (her)integreren op de arbeidsmarkt kan men ze soms – al dan niet tijdelijk – inschakelen in beschutte werkplaatsen of maatwerkbedrijven. Een goed idee?***

Ik vind integratie en herintegratie enorm belangrijk. Ik herinner mij dat dit soort initiatieven in de jaren 90 echt een *hot topic* was. Het zou zeer jammer zijn mochten we niet meer investeren in de allerzwaksten. Ik denk bijvoorbeeld ook aan gevangenen: het is belangrijk dat ook zij voldoende kansen krijgen om hun leven weer op de rails te krijgen.

---

*Begeleiders moeten zeer goede capaciteiten hebben om mensen te begrijpen, ze moeten kunnen omgaan met de bagage die ieder mens onvermijdelijk meebrengt.*

---

Uiteraard hangt ook veel af van de begeleiding. Het initiatief mag nog zo nobel zijn, de kwaliteit van de concrete individuele begeleiding ter plaatse is nog veel belangrijker. Begeleiders moeten zeer goede capaciteiten hebben om mensen te begrijpen, ze moeten kunnen omgaan met de bagage die ieder mens onvermijdelijk meebrengt. Het mag niet alleen afhangen van de diploma's.

**Worden mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt voldoende begeleid?**

Ik denk het niet. Ik denk dat we heel veel talenten verloren laten gaan. Ik kan me vergissen, maar de laatste jaren zie ik precies een trend dat jobs vooral worden ingevuld door mensen uit het eigen netwerk van de werkgever of het bedrijf. Met andere woorden: de werklozen worden er wel op gecontroleerd of ze voldoende solliciteren, maar de werkgever schrijft veel vacatures alleen maar uit voor de vorm. In de praktijk zijn ze allang ingevuld door mensen uit het eigen netwerk, het neefje, het achterneefje... Althans, dat is iets wat ik heel vaak

heb gezien in de culturele sector. En dat is zeer jammer voor al die andere mensen die wel over de juiste competenties beschikken. We moeten mensen echte, eerlijke kansen geven.

**Als het neefje wordt voorgetrokken op andere mensen met dezelfde of misschien zelfs betere competenties, is er in feite sprake van discriminatie. Wordt er op de arbeidsmarkt veel gediscrimineerd?**

Ja, zeer veel. En dan gaat het niet alleen over culturele achtergronden, maar bijvoorbeeld ook over gender. Zeker in de cultuursector is dat schering en inslag. Ik vind dat bijzonder jammer, omdat wij pretenderen dat we de Verlichting hebben doorgemaakt, dat we emancipatorisch zijn en dat we voorstanders van gelijke rechten zijn, maar daar valt in de praktijk vaak weinig van te merken.

**Hoe kunnen we dat kenteren?**

Door de problemen te benoemen. En door niet bang te zijn om je eigen job op de helling te zien gaan. Iedereen die ermee geconfronteerd wordt, moet die zaken benoemen. Als zelfs binnen een antiracistische organisatie racisme voorkomt, dan mogen we daar toch nog niet over zwijgen?

**Doet de politiek voldoende inspanningen om tot een inclusieve samenleving te komen?**

Ik denk dat de politiek vooral genoeg doet om het potje dicht te houden. Soms verdenk ik politici van gemakzucht. Ze willen liever continu goed nieuws brengen, en bovendien schuiven ze de hete aardappel liever door naar anderen: "Het is niet mijn bevoegdheid." Politici zijn maar al te vaak bezig met hun gelijkgezinden gunstig te stemmen, niet met het algemeen belang. Al is de ene politicus uiteraard de andere niet.

**We hoeven niet altijd op politici te wachten. U hebt ooit in het Gentse Baudelopark symbolisch de woorden 'autochtoon' en 'allochtoon' begraven, omdat u van die tweeledige terminologie af wilt. Een andere tweeledigheid is die van 'mensen met een beperking' versus 'mensen zonder een beperking'. Moeten we ook van die tweeledigheid af?**

Tja, je hebt die termen natuurlijk wel nodig, onder meer voor het beleid...

---

*Mensen zijn behulpzamer dan je denkt!*

---

**Maar op dit moment worden mensen 'mét een beperking' apart begeleid naar de arbeidsmarkt, namelijk door GTB. Stel: we schaffen GTB af en brengen iedereen samen onder de 'gewone' arbeidsbemiddeling van VDAB...**

Daar moet je toch mee opletten. Misschien ligt er bij GTB een bepaalde expertise die je bij VDAB veel minder terugvindt. Er is niks mis mee om extra aandacht te hebben voor de specifieke noden van bepaalde doelgroepen.

**Hebt u zelf ervaringen gehad met mensen met een handicap?**

Mijn broer had een zware handicap, spierdystrofie van Duchenne. Dat is een zeldzame, voortschrijdende spierziekte. Uiteindelijk wordt ook het hart aangetast. Mijn broer is daaraan overleden. Hij was helemaal gek op voetbal. Bovendien was hij iemand die zijn tijd graag goed besteedde. Omdat hij ook sociaal was, vond je hem vaak terug op de buurtpleintjes. In zijn elektrische rolstoel bezocht hij daar de rondhangende jongeren. Hij nam altijd een voetbal mee, deelde de jongeren in ploegjes in en nodigde ze uit om wedstrijden te spelen.

**Had u het gevoel dat de mensen uw broer anders bekeken?**

Ik vond de mensen over het algemeen zeer zorgzaam. Ook als ze hem niet kenden. Mensen zijn behulpzamer dan je denkt! Echt waar: ik heb nooit iets negatiefs meegemaakt. En ik heb zeer veel tijd met mijn broer doorgebracht, hij was mijn beste maatje. Op zich staan mensen echt wel open voor mensen die een beetje

anders zijn, alleen vind ik dat het contact meer gestimuleerd zou moeten worden.

**Voor werkgevers blijkt het niet altijd makkelijk. Hoe komt het dat zij vaak aarzelen om iemand met een beperking in dienst te nemen?**

Ten eerste moet de persoon die zij aanwerven natuurlijk wel de functie kunnen uitvoeren. Als hij dat niet kan waarmaken, dan lukt het simpelweg niet om die persoon aan te nemen. Maar als het wel mogelijk is, desnoods mits enkele aanpassingen op de werkplek, dan zou het enkel een pluspunt zijn. Ik zou het zeer jammer vinden mochten werkgevers niet bereid zijn kleine aanpassingen op de werkplek door te voeren en mochten ze uit gemakzucht steevast kiezen voor kandidaten zonder beperking.

Als we werkgevers willen motiveren, moeten we het contact met de doelgroep meer stimuleren. Op die manier komt de doelgroep zelf ook gemakkelijker in contact met werkgevers.

**Op welke manier kunnen we dat contact stimuleren?**

In hoeverre wordt de doelgroep naar de werkgever gebracht? Worden er rondleidingen georganiseerd? Gesprekken gevoerd? In hoeverre heeft de werkgever zelf mogen nadenken over welke aanpassingen haalbaar zijn? Of in

hoeverre wordt hij daarbij geholpen? We moeten zorgen voor nog meer contact en communicatie. Ik zou ook niet aarzelen om de goede voorbeelden in de kijker te zetten: voorbeelden van werkgevers die het wel al doen en voorbeelden van de maatschappelijke output. We moeten duidelijk maken dat het mogelijk is en dat het een positieve impact heeft op het welbevinden van de mensen.

**We zouden bijvoorbeeld een televisieprogramma kunnen maken ...**

... over mensen die een zeer positief traject hebben doorlopen. Over de meerwaarde van werkgevers die mensen met een beperking tewerkstellen.

**Geeft de VRT als publieke omroep voldoende het goede voorbeeld?**

Nog veel te weinig, denk ik.

**Men kan het contact tussen mensen 'met' en 'zonder' beperking al op jonge leeftijd stimuleren via het inclusief onderwijs. Dat is voor een deel de bedoeling van het M-decreet.**

Ja, en op het eerste gezicht lijkt dat een nobel streven. Maar men moet erop letten dat er een zeker evenwicht bewaard blijft. Zet je één kind met een ernstige handicap in een klasgroep van 20 'gewone' kinderen, dan loop je het risico dat dat ene kind zichzelf altijd de vreemde eend in de bijt zal blijven vinden. Veel hangt

natuurlijk af van het karakter van het individu.

Beeld je in dat jij daar in die klas zit als enige die niet mee kan sporten, als enige die voortdurend extra zorg nodig heeft, als enige met speciale noden ... zou je dat fijn vinden? Het is al erg als je alleen nog maar een andere huidskleur hebt. Ik weet waarover ik spreek, ik heb het zelf meegemaakt. Je moet niet één experimentje in de klas zetten om alle andere kinderen ervan te overtuigen dat een handicap oké is. Neen, die ene met de handicap moet zich goed voelen! Ik vrees ook dat de leerkrachten niet altijd over de nodige mogelijkheden en capaciteiten beschikken om echt een goede begeleiding te kunnen bieden.

**Op welke manier kan diversiteit in de samenleving ons als mens 'rijker' maken?**

Het is belangrijk dat alles zichtbaar is, ook elke vorm van ontmenselijking. Bewustmaking en bewustwording daarrond zijn zeer belangrijk. De voorbije weken zaten een aantal jonge voetballertjes vast in een grot in Thailand. De hele wereld heeft enorm met die jongetjes meegeleefd en de reddingsoperatie gevolgd via de televisie. Die empathie is mooi, maar ondertussen vergeten we dat er nog elke week veel vluchtelingen sterven in de Middellandse Zee.

Met die laatste tonen we blijkbaar minder medeleven ...

---

*Ik zou het zeer jammer vinden mochten werkgevers niet bereid zijn kleine aanpassingen op de werkplek door te voeren en mochten ze uit gemakzucht steevast kiezen voor kandidaten zonder beperking.*

---

Nochtans is de Vlaamse of Belgische samenleving een samenleving die sterk op zorg gebaseerd is. Mijn moeder vertelde vroeger soms over de situatie van gehandicapten in Marokko en hoe zij amper aangepaste infrastructuur hadden. Als moeder van een zieke zoon was ze zeer dankbaar dat ze hier in België was. Ze vond het ongelooflijk hoeveel hulp hier beschikbaar is, en hoeveel respect men hier heeft voor mensen met een handicap. Sinds zij in België aankwam, heeft ze een zeer positief beeld over deze samenleving opgebouwd. In sommige landen en culturen wordt een handicap als een regelrechte vloek beschouwd. Al is dat zeker niet zo in de Marokkaanse cultuur. Dat de zwakkeren in de samenleving er minder zorg en aandacht krijgen, heeft meer te maken met armoede. Mijn Marokkaanse moeder vond de zorg voor zieken en mensen met

een handicap een van dé sterktes van de Belgische samenleving.

**De geneeskunde en de wetenschap maken enorme sprongen voorwaarts. Nu al kan men tijdens de zwangerschap aan de hand van de nekplooiemeting inschatten of een ongeborn kind straks een hoger risico loopt op het syndroom van Down. Sommige aanstaande ouders kiezen er in dat geval voor om de zwangerschap af te breken. Sommige wetenschappers hopen dat er over enkele generaties geen mensen met het syndroom van Down meer zullen zijn. Wat vindt u daarvan?**

Ik word daar een beetje opstandig van. Ik snap wel hoe men dat vanuit een wetenschappelijke invalshoek bedoelt, en ik laat mensen graag de vrije keuze om hun eigen beslissingen te nemen in hun leven, maar toch... Als je iemand met het syndroom van Down gekend hebt, hoe kun je er dan aan denken om dat soort mensen niet meer te laten bestaan, om die mensen uit te roeien? Ik vind dat raar!

**Stel dat men voor de geboorte van uw broer had kunnen vaststellen dat hij aan spierdystrofie van Duchenne zou lijden...**

Dan zou ik het enorm jammer hebben gevonden om al die jaren met mijn broer te moeten missen. Ik zou niet geworden zijn wie ik nu ben. Dat soort zaken houdt ons

menselijk! Net daar heb ik geleerd om mijn verantwoordelijkheid te nemen, om zorgzaam te zijn voor anderen. Ook nu mijn broer er niet meer is, zit dat nog zeer sterk in mij.

**... en daarmee beantwoordt u meteen de vraag op welke manier diversiteit in de samenleving ons als mens 'rijker' kan maken...**

De evolutie van de wetenschap moet er niet toe leiden dat we dat soort mensen uitroeien, wel dat we het leven van die mensen draaglijker maken. We moeten werken aan oplossingen, niet aan uitroeiing.

**In uw sociaal engagement bent u al vaak in aanraking gekomen met mensen die in armoede leven.**

**Tewerkstelling kan een hefboom zijn om uit die armoede te geraken.**

Werk is ontzettend belangrijk voor de emancipatie van individuen: om hun kinderen betere kansen te geven, om toegang te krijgen tot culturele instellingen, tot sportinfrastructuur...

**Werken gaat over zoveel meer dan alleen geld. Werk geeft je voldoening.**

Als ik één ding ontzettend erg vind, dan is het dat we in een samenleving als deze nog moeten spreken over armoede. Dat er nog

steeds mensen zijn die onvoldoende rondkomen om op het einde van de maand nog iets deftigs te kunnen eten. Dat bepaalde basisvoorzieningen voor sommigen nog zo moeilijk toegankelijk zijn. Dat er nog zoveel vrouwen – Westerse vrouwen zijn – die niet durven weggaan van hun man, ook al worden ze mishandeld, omdat ze als alleenstaande niet zouden kunnen overleven in een stad als Gent. En vaak zijn dat dan nog mensen die werken hé!

**Dan is er toch iets mis met onze lonen?**

En met onze huisvesting, en met de manier waarop beslissingen door de overheid worden genomen...

**Begrijpt u mensen die in de werkloosheidsval blijven zitten? Mensen die er bijna bewust voor kiezen om van een uitkering te blijven leven, omdat werken nauwelijks méér opbrengt?**

Neen, want werken gaat over zoveel meer dan alleen geld. Werk geeft je voldoening. Als je niet gaat werken, dreig je in eenzaamheid te belanden: je hebt geen collega's, geen omgeving die continuïteit biedt, het maakt je ongelukkiger, het brengt niets op voor de samenleving, je gezondheid gaat erop achteruit... Ik ken heel weinig werklozen die gelukkig zijn dat ze werkloos zijn. Iedereen is op zoek naar erkenning.

Momenteel woedt de discussie over gemeenschapswerk met behoud

van het leefloon. Ik ben er niet voor te vinden dat men dat zou verplichten, maar ik ben er niet tegen als het een vrije keuze zou zijn: dat mensen ervoor kunnen kiezen gemeenschapswerk te doen, zodat ze niet in het isolement belanden. Stel dat je gedwongen bent te overleven met een leefloon, maar dat je tegelijk de kans hebt om je via gemeenschapswerk in te zetten voor de samenleving, dan vind je misschien wel de energie, de moed en het netwerk om aan de slag te gaan. Maar het moet wel een vrije keuze zijn: het moet op een organische manier gebeuren. Vaak willen we die dingen te veel regisseren.

**Mensen moeten vrijer kunnen kiezen?**

De mensen moeten vooral leren om een open geest te hebben. Als Marokkaans kind in Borgerhout dacht ik altijd dat wij de beste koekjes van de wereld hadden. Beter kon niet! Maar toen ik in Gent kwam wonen, leerde ik hier dankzij de grote Turkse gemeenschap in deze stad baklava kennen. Nog later was ik op reis in Syrië, en de koekjes die je daar bij de bakker vindt... jongens, daar zou ik kilo's van kunnen eten! Om maar te illustreren hoe belangrijk een ruim referentiekader is... Trouwens, vandaag kun je bijna identiek dezelfde koekjes kopen bij een Palestijn in de Bevrijdingslaan. Eindelijk! ■





— Philippe DIEPVENTS  
directeur ABVV-studiedienst

“Voor mensen met een beperking is een vast contract even belangrijk als voor andere mensen.”

## Dag Philippe,

*als directeur van de studiedienst van ABVV bent u in de eerste plaats begaan met de belangen van werknemers. Laten we even kijken naar de doelgroepen van GTB. Worden de belangen van mensen met een arbeidsbeperking of functiebeperking voldoende verdedigd?*

Die belangenverdediging speelt zich af op verschillende niveaus. Ik denk niet dat dit overal voldoende gebeurt. Als vakbond zijn we op meerdere niveaus actief, bijvoorbeeld in het bestuur van GTB. Op die manier krijgen we overigens een sterker draagvlak bij werkgevers- en werknemersorganisaties voor wat een organisatie als GTB doet. Binnen de vakbond proberen we ook onze eigen mensen bewust te maken van de problemen waarmee mensen met een beperking op de arbeidsmarkt te maken krijgen. Daarnaast zijn wij betrokken bij het uittekenen van het beleid, denk bijvoorbeeld aan de VOP, de premie die mensen kunnen krijgen als ze iemand met een handicap aanwerven. Tot slot komen bij ons veel mensen aankloppen als ze problemen hebben met hun werkgever, uiteraard dus ook mensen met een handicap.

---

*De DUOday brengt mensen samen en vormt daarom een zeer goede manier om vooroordelen te doorbreken.*

---

*Hoe kunnen we de werkgevers beter bewustmaken en beter motiveren om mensen met een functiebeperking in dienst te nemen?*

Als we het over deze doelgroep hebben, wordt er vaak gesproken over mensen met een ‘afstand tot de arbeidsmarkt’. Welnu, een afstand heeft twee punten: enerzijds is er de werknemer of werkzoekende, die moet je begeleiden en versterken; anderzijds is er de arbeidsmarkt zelf, en ook die is niet onveranderlijk. Of het economisch beter of slechter gaat, heeft een invloed op de kansen van de mensen uit de doelgroep. Op dit moment is er een krapte op de arbeidsmarkt. Bijgevolg gaan werkgevers hun eisen wat minder hoog leggen, en krijgen bepaalde mensen die vroeger niet aan de bak kwamen – omwille van hun beperktere capaciteiten of puur op basis van vooroordelen – nu wél kansen. Ook voor GTB biedt dit opportuniteiten.

### **De krapte op de arbeidsmarkt biedt dus opportuniteiten?**

Ja, maar tegelijk blijkt dit nog niet zo sterk uit de cijfers, zeker niet voor mensen met een beperking. Er bestaan instrumenten om daar iets aan te doen, zoals premies. Maar de echte uitdaging ligt erin om op de werkvloer het verschil te maken. Dat vergt voor een stuk sensibilisering, en daarin zijn de DUOdays alvast een zeer mooi initiatief. De DUOday brengt mensen samen en vormt daarom een zeer goede manier om vooroordelen te doorbreken.

### **Of het economisch beter of slechter gaat, heeft een invloed op de kansen van de mensen uit de doelgroep.**

#### **Wat zijn de belangrijkste drempels voor werkgevers om iemand met een functiebeperking aan te nemen?**

Ik denk dat zij automatisch een beetje schrik hebben voor onverwachte problemen, onzekerheid of de persoon in kwestie wel productief genoeg is, of hij niet te vaak afwezig zal zijn wegens ziekte... Soms zijn die bezorgdheden terecht en kunnen ze deels gecompenseerd worden, maar soms zijn ze ook onterecht en gaat het over vooroordelen, die niet op de feiten gebaseerd zijn.

### **Elk bedrijf dat dit wil, kan maatwerkafdelingen oprichten.**

We moeten als arbeidsmarkt mee zijn met onze tijd. Digitalisering, automatisering en robotisering kunnen gebruikt worden om jobs mogelijk te maken voor de doelgroep van GTB. Laat me een concreet voorbeeld geven. In Boom is er een beschutte werkplaats die een samenwerkingsverband heeft met Telenet om kapotte decoders te recyclen: de nog bruikbare onderdelen worden gerecupereerd. Dat is voor een stuk manueel werk, maar is wegens de technologie die ermee gemoeid is in feite te ingewikkeld om zomaar door een beschutte werkplaats te laten doen. Welnu, ze hebben een speciale lopende band laten maken, met touchscreens en zeer eenvoudige bedieningspanelen (groene knop, rode knop). Op die manier hebben ze dankzij de inzet van technologie het werkproces zeer eenvoudig gemaakt: vrijwel iedereen kan met die machine werken, en zo hebben ze het potentieel van die werknemers gerealiseerd.

**U noemt hier een werkproces binnen een organisatie in de sociale economie: ze hebben binnen de sociale economie – in samenwerking met Telenet – jobs op maat gecreëerd.**

### **Moet zo iets ook meer gebeuren in het normaal economisch circuit?**

Natuurlijk. Ik denk dat het hele verhaal rond digitalisering en technologisering iets is waar GTB de komende 10 jaar echt sterker zal moeten op inzetten, en dat GTB daarin zelfs een ambassadeursrol moet kunnen spelen. Zo kan GTB laten zien dat men ook op die manier die mensen kansen kan geven.

Natuurlijk zullen bedrijven hier niet altijd in meestappen uit altruïsme, maar ze zullen het wel doen als ze geen andere mensen vinden en/of als ze daarmee voor een stuk hun imago kunnen oppoetsen, zoals sommigen dat vandaag al doen. Het grote voordeel is dat vandaag, dankzij de hervorming van de maatwerkbedrijven, elk bedrijf in die formule kan instappen (vroeger konden alleen de vzw's dat doen). In theorie zijn de drempels dus grotendeels weg-gewerkt. Elk bedrijf dat dit wil, kan maatwerkafdelingen oprichten. En ze kunnen ook veel leren uit de beschikbare voorbeelden: hoe kunnen we ons productieproces zo goed mogelijk organiseren om het menselijk kapitaal zo goed mogelijk in te zetten?

**U zegt: "Als ze geen andere mensen (zonder arbeidsbeperking) vinden". Dat klinkt als: "enkel dan gaan we plan B aanspreken". Moeten we niet een manier vinden om ervoor te**

**zorgen dat werkgevers mensen met een handicap al direct op gelijke hoogte beschouwen? Moeten we hen niet veel sterker kunnen overtuigen van de troeven, in plaats van lijdzaam toe te zien hoe ze bang zijn voor de drempels? En wat zijn die troeven?**

Een van die troeven is zoals gezegd imagoverbetering, al vind ik dat zelf niet de beste reden om het te doen...

**Ik denk dat het hele verhaal rond digitalisering en technologisering iets is waar GTB de komende 10 jaar echt sterker zal moeten op inzetten, en dat GTB daarin zelfs een ambassadeursrol moet kunnen spelen.**

#### **Vergelijkbaar met een milieuvriendelijk imago?**

Dat is een interessante vergelijking. Op het vlak van milieu hebben we inderdaad een beetje dezelfde beweging gezien. Eerst was er het morele argument: we moeten toch voor het milieu zorgen. Aanvankelijk reageerde de wereld daarop met het argument dat het allemaal te veel geld ging kosten. Langzaamaan is er een verschuiving geweest, en vandaag zijn veel bedrijven bewust bezig met bijvoorbeeld energiebesparing, omdat de kosten van vervuilende technologie niet meer aanvaardbaar zijn.

Ik denk dat we bijna automatisch naar een vergelijkbare beweging zullen gaan op maatschappelijk vlak, dankzij de hele technologische en digitale revolutie. Het voorbeeld dat ik net gaf is trouwens ook bijzonder lucratief voor Telenet: dankzij die recyclage kunnen ze heel wat onderdelen opnieuw gebruiken. Ze doen dat dus niet uit puur altruïsme, er zit ook een economische logica achter.

---

*Laten we de technologische evolutie sturen. Laat ons beslissen welke soort toepassingen we willen; wat maatschappelijk én economisch het interessantst is. Laat ons kiezen voor die toepassingen die zowel voor de werknemers als voor de werkgevers het interessantst zijn.*

---

Kijk, we mogen het proces van digitalisering, automatisering en robotisering niet zomaar ondergaan. Het is een misvatting te denken dat we moeten afwachten wat er op ons afkomt. Laten we de technologische evolutie sturen. Laat ons beslissen welke soort toepassingen we willen; wat maatschappelijk én economisch het interessantst is. Laat ons kiezen voor die toepassingen die zowel voor de werknemers als voor de

werkgevers het interessantst zijn. Wat zijn de toepassingen die we het beste kunnen inschakelen? Hoe maken we van technologische vooruitgang een bondgenoot van mensen met een arbeidsbeperking?

***De technologische evolutie gaat razendsnel en we lopen haast per definitie altijd een beetje achter. U volgt uiteraard van nabij het beleid van Vlaams minister van Werk Philippe Muyters. Doet hij het goed?***

Het grote adagium van Philippe Muyters is altijd geweest: het maakt niet uit welke kleur of beperking je al dan niet hebt, je moet focussen op het talent. Uiteraard is dat een positieve boodschap. Alleen mag het daar niet bij blijven. Je mag niet voorbijgaan aan de realiteit dat sommige mensen om tal van redenen een drempel kunnen ervaren.

In de praktijk zie je dat de hulpmiddelen en de concrete ondersteuning om mensen aan een job te helpen voor een aantal groepen afgebouwd zijn. Voor de doelgroep personen met een handicap valt dat nog relatief mee, onder meer dankzij de VOP. Maar er is wel sterk geknipt in het diversiteitsbeleid in het algemeen. Vroeger had je per regio consultants die bedrijven hielpen een diversiteitsplan op te stellen. Dat ging over het onthaal van mensen van vreemde origine, oudere mensen, mensen met een handicap enzovoort.

Als een bedrijf bijvoorbeeld iets wilde doen rond personen met een handicap, konden ze een subsidie én advies krijgen om een plan te maken. Die hele structuur is eigenlijk verdwenen. De middelen zijn voor een stuk overgegaan in de kmo-portefeuille, wat een ander subsidiekanaal voor bedrijven is. Die kmo-portefeuille zou dan ook wel voor diversiteit gebruikt worden, zo werd er geredeneerd.

---

*Middelen moeten gericht worden ingezet. Als ik als bedrijf een website wil bouwen, dan moet ik daar geen geld voor gebruiken dat eigenlijk bestemd is om mensen met een handicap aan het werk te krijgen.*

---

Maar dat blijkt vandaag in de cijfers sterk tegen te vallen: het geld uit de kmo-portefeuille kan evengoed gebruikt worden om een website te bouwen, voor marketingdoeleinden enz. Op zich zijn de middelen die bedrijven kunnen krijgen niet verminderd, maar er wordt minder gestuurd en de ondersteuning is voor een deel weggevallen. Het morele appel dat talenten van mensen belangrijk zijn, is heel sterk naar voren geschoven, maar de min of meer gerichte inzet van het geld

dat daarvoor bestemd zou kunnen zijn, is zowat verdwenen. Men gaat nog meer vertrouwen op wat werkgevers zelf aanbrenghen als hun noden, maar we weten dat zij niet in de eerste plaats zullen denken aan het aanwerven van mensen met een handicap.

***Tenzij de krapte op de arbeidsmarkt hen geen andere keuze laat...***

Dat zou kunnen, maar ik meen dat ze toch bij de hand moeten worden genomen en dat er hen getoond moet worden dat de inzet van mensen met een handicap echt werkt. Vergelijk het met de inzet van hernieuwbare energie of het plaatsen van zonnepanelen: de meeste bedrijven zijn daar ook niet vanzelf aan begonnen, er moest hen eerst duidelijk worden gemaakt dat daar een 'win' in zat. Het is om verschillende redenen belangrijk dat er van overheidswege een zekere sturing is. Als het beleid middelen inzet om een bepaald doel te bereiken (het doel is in dit geval: er moeten meer mensen met een arbeidsbeperking aan de slag), dan moet het die middelen ook gericht inzetten en niet zomaar aan iets anders geven. Als ik als bedrijf een website wil bouwen, dan moet ik daar geen geld voor gebruiken dat eigenlijk bestemd is om mensen met een beperking aan het werk te krijgen. Wat vandaag dus per definitie wél gebeurt!

**Werkgevers moeten dus beter ondersteund en begeleid worden. Hoe zit het met de arbeidsbemiddelaars: worden de mensen van VDAB en GTB wel voldoende ondersteund?**

Ze hebben zeker geen eenvoudige job. Door de jaren heen is de caseload voor arbeidsbemiddelaars behoorlijk hoog geworden: ze krijgen almaar nieuwe taken en tegelijk is er een vorm van aanwervingsstop binnen de overheid. Als je meer moet doen met dezelfde mensen, verhoogt de druk.

---

**Het is volgens mij belangrijk dat GTB zijn eigenheid behoudt.**

---

Wat ik bij GTB zeer apprecieer is dat ze een zeer sterke cultuur van empathie voor hun klanten hebben. Dat is historisch zo gegroeid, en dat is na 10 jaar nog steeds zo. Een GTB-consulent gaat echt wel op een andere manier met zijn klanten om dan een VDAB-consulent, waarmee ik me niet negatief wil uitlaten over VDAB. Maar het is volgens mij belangrijk dat GTB zijn eigenheid behoudt. Ik ben er voorstander van om een exclusieve rol voor te behouden voor GTB wanneer het aankomt op personen met een handicap. Dat betekent niet dat geen enkel onderdeel van het traject door een externe partner georganiseerd

kan worden, maar het waken over het geheel en het contact met de mensen hou je het beste bij deze organisatie. Juist omdat de empathie bij GTB zo sterk is.

**U pleit er dus voor om de arbeidsbemiddeling 'apart' te houden voor mensen met een arbeidsbeperking. Ik neem echter aan dat u wel voorstander bent van een inclusievere arbeidsmarkt. Hoe moet het verder eens de mensen actief zijn op de werkvloer? Moet het vanaf dan niet meer 'apart'?**

Ik denk dat daar meerdere mogelijkheden zijn. Ook andere partners kunnen daar een rol spelen, ook wijzelf als vakbond: ook collega's moeten gesensibiliseerd worden wanneer er iemand met een handicap op de werkvloer komt. En voor alle duidelijkheid, we doen dat ook: als ABVV hebben we een werking die onder meer ondersteuning geeft aan vakbondsafgevaardigden en die brochures maakt over welke situaties zich allemaal kunnen voordoen.

**Stel, vlak bij een sociaal restaurant dat mensen met een speciaal statuut tewerkstelt, zit een 'gewoon' restaurant. Kunnen we die twee niet beschouwen als concurrenten die met ongelijke middelen strijden?**

Neen, dat is voorbij. Als iemand zegt dat dit oneerlijke concurrentie is, dan moet je gewoon antwoorden dat dit niet waar is. Dat is nou net de hele hervorming van

de sociale economie: iedereen kan binnenkort in het maatwerkverhaal meestappen. Er is geen verplichting om een vzw te vormen. Als de uitbater van het 'gewone' restaurant van mening is dat hij oneerlijke concurrentie ervaart, omdat hij vindt dat het toch zo makkelijk is om iemand met een arbeidshandicap tewerk te stellen en men daar veel te veel geld voor krijgt, dan kan hij dat gewoon ook zelf doen.

---

**Wat ik bij GTB zeer apprecieer is dat ze een zeer sterke cultuur van empathie voor hun klanten hebben.**

---

**Als we spreken over inclusie op de arbeidsmarkt, had u het net al over bewustmaking bij en door vakbondsafgevaardigden. Stel je voor: je staat in een fabriek aan de lopende band met een grote groep mensen die gewoon hun werk uitvoeren en niet belezen zijn over dat onderwerp, en daar komt plots iemand naast die in een rolstoel zit en die hetzelfde werk moet doen. Hoe ervaart u dat vanuit uw praktijk?**

Dat is niet anders dan je zou verwachten. Uiteraard wordt er al eens scheef gekeken en uiteraard bestaan er vooroordelen. We hebben zelf zitten zoeken hoe je zo iets het best kunt aanbrengen.

Wij verwijzen bij sensibilisering over arbeidshandicap graag naar het voorbeeld van mensen die een arbeidsongeval hebben gehad. M.a.w. naar iemand die als gevolg van een arbeidsongeval een beperking heeft opgelopen of langdurig ziek is geweest en opnieuw moeten integreren. In dat geval zijn mensen automatisch al betrokken, want die persoon 'kennen ze al'. Door naar een dergelijk voorbeeld te verwijzen, slagen we erin de empathie te laten toenemen. Zo iets werkt beter dan enkel het morele argument. Je moet aantonen dat zo iets iedereen kan overkomen. Het maakt niet uit of je de beperking hebt opgelopen bij je geboorte, dan wel als gevolg van een arbeidsongeval op de werkvloer.

---

**Je moet aantonen dat zo iets iedereen kan overkomen.**

---

**Wat zijn volgens u de belangrijkste maatschappelijke voordelen van een inclusieve samenleving en arbeidsmarkt?**

Laten we eens vertrekken van het omgekeerde: wat gebeurt er als je het niet doet? Als je het niet doet, ga je automatisch steeds meer evolueren naar de 'standaard': de 35-jarige, mannelijke, in maatpak naar zijn werk gaande werknemer.

Maar in wezen is die zeer zeldzaam, want iedereen heeft wel iets dat afwijkt van de norm.

Er is geen logica waarom oudere werknemers minder vaak worden aanbevolen door een selectiebureau. Daar speelt louter de angst van het selectiebureau om iemand door te sturen die afwijkt van de 'norm'. Hetzelfde geldt voor mensen met een handicap: als men vier kandidaten heeft, zal men al snel geneigd zijn te kiezen voor die ene jonge, dynamische, kinderloze jongeman. Maar ik vrees dat men raar zal opkijken als het selectiebureau een jonge, dynamische, kinderloze jongeman in een rolstoel stuurt, ook al vindt dat bureau dat die persoon zeer geschikt is voor de job. Ook daar is een zeer belangrijke mentaliteitswijziging nodig.

---

*Iedereen heeft wel iets dat afwijkt van de norm.*

---

**En hoe gaan we die mentaliteitswijziging bereiken?**

Om te beginnen is het belangrijk dat het medewerkersbestand van de selectiebureaus zelf voldoende divers is samengesteld. Maar veel belangrijker is dat je die mentaliteitswijziging moet bereiken bij de werkgevers. Het is cool wanneer werkgevers zeggen: het maakt niet uit welk diploma

hij heeft, het maakt niet uit welke huidskleur hij heeft of hoe hij eruitziet, als ik maar iemand hebt om het werk te doen.

Alleen zal een negatieve ervaring met iemand met een bepaald kenmerk (migratieachtergrond, rolstoel enz.) er al snel voor zorgen dat men iemand met een gelijkwaardig kenmerk gaat mijden. Op zich is dat menselijk, maar we moeten het kunnen doorprikken. En ook daar ligt een zeer grote verantwoordelijkheid en uitdaging voor zowel VDAB als GTB. Het is de rol van de bemiddelaar om het succes aan te tonen.

***Wellicht is er ook een mentaliteitswijziging nodig bij de samenleving als geheel. Op het vlak van mensen met een migratieachtergrond is die al bezig, lijkt mij: toen er 30 jaar geleden een buitenlands jongetje in onze klas zat, vonden alle kinderen dat zeer 'speciaal'. Vandaag zitten mijn kinderen in klassen waarvan een substantieel deel van de leerlingen een migratieachtergrond heeft. Zij staan er nauwelijks nog bij stil, voor hen is dat doodnormaal. Dat zouden we in feite ook moeten bereiken wanneer het gaat over mensen met een handicap.***

Inderdaad. Op zich is dat wat het M-decreet van Hilde Crevits beoogt. En dat klopt ook voor een groot stuk: als je dat op de schoolbanken al normaal vindt, ga je het ook normaal vinden op de werkvloer. Maar men heeft de

uitvoering van dat M-decreet niet op de juiste manier aangepakt en het dreigt bijna een averechts effect te hebben: men geeft de leerkrachten onvoldoende middelen om alle nodige zorg voor zoveel kinderen te bieden. Van leerkrachten krijgen we te horen dat het niet lukt. En van de andere mensen krijgen bijgevolg de reactie: die kinderen horen hier niet thuis.

---

*Beter dan quota opleggen, is duidelijk aantonen dat een bepaalde aanpak ook echt helpt. Sensibilisering dus.*

---

**Dus het antwoord is: meer middelen geven?**

Als je dit wilt doen, moet je de leerkrachten inderdaad meer middelen geven. En dat is een beetje de ziekte van deze tijd: op moreel vlak is alles heel erg uitgesproken, maar het blijkt veel moeilijker om de daad bij het woord te voegen. Men verwacht zeer veel van individuen. Maar zo werkt het niet. Je kan dat allemaal niet verwachten van die leerkracht die geen ervaring heeft met iemand uit het bijzonder onderwijs; je kan niet verwachten dat elke leerkracht zomaar de omschakeling kan maken.

**Hoe denkt u over quota op de arbeidsmarkt?**

---

*De bedoeling van het M-decreet is zeer nobel, maar de uitvoering dreigt een averechts effect te hebben.*

---

Op zich zijn we daar wel voorstander van. Neem bijvoorbeeld het genderevenwicht: in dat domein is al een beetje bewezen dat het hanteren van quota echt wel werkt. Ook bij de overheid heb je streefcijfers. Die worden weliswaar niet gehaald, maar toch zien we daar een zekere vooruitgang. Alleen denk ik dat quota op zich niet voldoende zijn. Er is altijd wel een manier om ze een beetje te omzeilen. Beter dan quota opleggen, is duidelijk aantonen dat een bepaalde aanpak ook echt helpt. Sensibilisering dus.

Los daarvan: als je elk bedrijf al zo ver zou krijgen dat ze een plan hebben voor het geval iemand een beperking oploopt als gevolg van een arbeidsongeval, om die persoon terug te integreren op de werkvloer, zou dat al een hele stap vooruit zijn. Onlangs is er trouwens een arrest geweest van een Brusselse arbeidsrechtbank, waarin ook kanker en de gevolgen daarvan als een handicap worden gedefinieerd. Dat betekent dat vanaf nu ook mensen die herstellende zijn van kanker onder de definitie van 'handicap' zullen vallen. Dus ook hier zal voor GTB

een nieuwe uitdaging liggen: de doelgroep verandert. GTB zal zich daarop moeten voorbereiden.

---

### *De verplichting van een re-integratieplan voor werknemers na langdurige ziekte of arbeidsongeval lijkt mij geen onredelijke vraag.*

---

Tegelijk kan het zorgen voor een groter begrip bij de ‘gewone mensen’: iedereen kent wel iemand die vroeg of laat kanker krijgt. Is het dan zo veel gevraagd om ervoor te zorgen dat elk bedrijf in zo’n geval een plan klaar heeft? Met andere woorden: waar mag ik op rekenen als mij zoiets overkomt? Mag ik gerust zijn dat ik niet ontslagen word als ik om die reden een jaar afwezig ben? Mag ik gerust zijn dat ze mij langzaam terug gaan laten beginnen? Dat ik desnoods aangepast werk krijg? Dat men er alles aan zal doen om mij daar terug aan de slag te krijgen? We spreken hier niet eens over quota: we spreken gewoon over de beschikbaarheid van een plan. Dat zou al een hele stap vooruit zijn. De verplichting van een re-integratieplan voor werknemers na langdurige ziekte of arbeidsongeval lijkt mij geen onredelijke vraag. Een plan dat er op voorhand is en dat collectief

is, niet wat er nu wettelijk rond re-integratie voorzien is (achteraf en individueel). En zoiets kan bijdragen tot de bewustwording.

### *In de hele discussie rond mensen met een functiebeperking blijkt dat de groep met zware psychische problemen het echt wel het moeilijkst heeft en het vaakst uit de boot valt. Moeten we speciale bedrijven voor hen oprichten?*

Dat is zeer moeilijk. Natuurlijk speelt de definitie van ‘beperking’ ook hier een rol; het is een definitie die voortdurend evolueert, zie wat ik net vertelde over kanker. In elk geval is tewerkstelling ook voor die mensen een belangrijk aspect van de zingeving.

Ik zou wel pleiten voor een soort van ‘terugvalgarantie’. Op een bepaald ogenblik kunnen mensen met ernstige psychische problemen zich klaar voelen om aan de slag te gaan, en vervolgens kan er iets gebeuren waardoor ze weer uitvallen. Maar op dat moment heb je de stap naar werk al gezet en dus zijn er consequenties. Je kan niet zomaar weer een periode vrij nemen. De wetgeving kan op dat vlak nog een heel stuk beter.

Het is jammer dat het hele verhaal van de brug slaan tussen werk en zorg een beetje fout is gelopen. Ik denk dat we nog beter kunnen inzetten op de link tussen enerzijds de begeleiders op gezondheidsvlak en anderzijds de

begeleiders op tewerkstellingsvlak. Ondanks alle goede voornemens staan zij nog altijd te weinig met elkaar in contact.

### *Snelle activering of duurzame activering?*

Zo snel mogelijk en zo duurzaam mogelijk. Dat geldt trouwens voor alle werkzoekenden. Dé grote uitdaging is: hoe kom ik het snelst mogelijk bij de best mogelijke job voor mij? Dat tweede, de best mogelijke job, wordt soms vergeten.

---

### *Voor mensen met een handicap is een vast contract even belangrijk als voor andere mensen.*

---

### *Op 1 mei, Dag van de Arbeid, heeft John Crombez gepleit voor snellere vaste contracten voor iedereen, dus ook voor mensen met een arbeidsbeperking. Na twee maanden moet men een vaste job met een volwaardig loon kunnen krijgen. Is dat realistisch?*

Je moet kijken naar wat mensen kunnen en hoe snel ze het kunnen, en ook naar wat ze al kunnen opleveren. Er worden premies uitgekeerd om productiviteitsverlies te compenseren. Laten we eerlijk zijn: mensen groeien daar ook in. Daarom wordt bijvoorbeeld ook de VOP regelmatig herbekeken. Als iemand 100% productief geworden

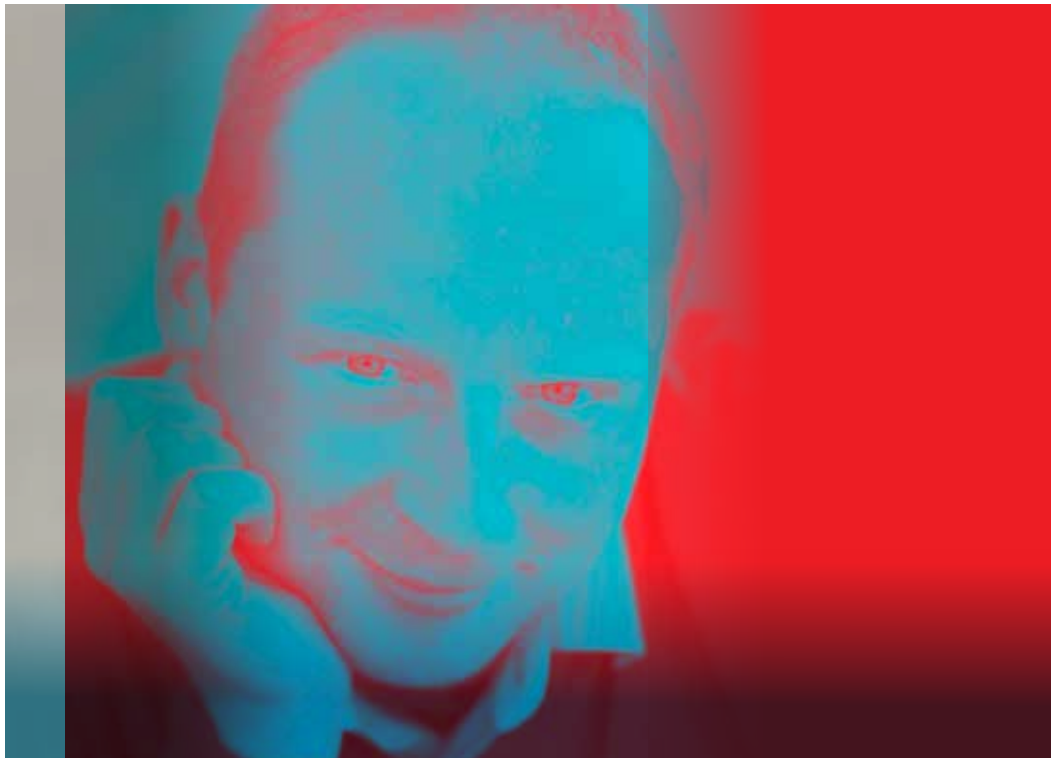
is, moet je dan die subsidie blijven geven? Dat is een moeilijke oefening. Want door de subsidie weg te nemen, kan je ook het risico lopen dat de werkgever die persoon niet langer wil tewerkstellen. Er ligt ook een verantwoordelijkheid bij de werkgever.

Voor mensen met een handicap is een vast contract even belangrijk als voor andere mensen, bijvoorbeeld als ze een woning gaan zoeken. Als ik een appartement wil huren, moet ik een vast contract hebben. Als ik in een rolstoel zit, én ik heb geen vast contract, dan kan ik het helemaal vergeten.

### *Bent u er voorstander van dat er een sociale economie, en dan bedoel ik vooral beschutte werkplaatsen en maatwerkbedrijven, blijft bestaan? Of zeg je: neen, ...*

... het ideale scenario is dat de hele economie socialer wordt! Maar ik ben niet zo idealistisch om te denken dat we helemaal zonder de tussenstap van sociale economie kunnen. Ik denk zelfs dat er voor een deel van de mensen nooit een plaats zal zijn op de ‘gewone’ arbeidsmarkt, zelfs met de meest welwillende werkgevers en de beste ondersteuning. Toch is het ook voor die groep belangrijk dat ze werk hebben, voldoening hebben en het gevoel hebben dat ze maatschappelijk nut kunnen genereren.





— Rogier De LANGHE  
*economiefilosoof UGent*

## “De arbeidsmarkt moet minder rigide worden.”

Dag Rogier,

*in een aantal interviews die ik las stelt u dat werken zeer belangrijk is op het vlak van persoonlijke zingeving en om een plaats te vinden in de samenleving. Moet iedereen werken?*

Het hangt ervan af wat je onder ‘werk’ verstaat. Er is een verschil tussen de arbeid die je als productiefactor per uur verkoopt op de arbeidsmarkt (om binnen een markteconomie in je levensonderhoud te voorzien) enerzijds en zinvolle taken verrichten voor andere mensen anderzijds. Het eerste is een zeer specifieke invulling van wat vandaag onder ‘werk’ wordt verstaan; het tweede is volgens mij een algemeen menselijke behoefte: als je geen zinvolle dingen voor anderen kunt doen, verliest ook je eigen leven al snel zijn betekenis. Een van de belangrijkste zaken die ik bekritiseer, is het binaire

karakter van onze arbeidsmarkt: ofwel zit je erin, ofwel zit je eruit. Als je eenmaal aan een bepaalde kant zit, wordt het vaak zeer moeilijk om naar de andere kant te komen. Het is bijzonder moeilijk om een tussenpositie in te nemen. Als je een vaste job hebt kun je nauwelijks terugschakelen. Als zelfstandige word je aangespoord om voortdurend te investeren en te groeien. Als je als werknemer zelf een stapje terug wil zetten, heb je in veel gevallen geen recht op een uitkering. Het resultaat is dat veel mensen blijven zitten in een suboptimale job. Ik stel dat er een brede nood is aan participeren aan de maatschappij bovenop de arbeidsmarkt. Het is niet omdat je werkloos of langdurig ziek bent, dat je niet de nood hebt om deel te nemen aan de maatschappij.

---

*Als je geen zinvolle dingen voor anderen kunt doen, verliest ook je eigen leven al snel zijn betekenis.*

---

***Je kunt ook deelnemen aan de maatschappij zonder deel te nemen aan de officiële arbeidsmarkt. Je kunt bijvoorbeeld vrijwilligerswerk doen of je inzetten als mantelzorger.***

Er zijn inderdaad een aantal mogelijkheden, maar die zijn zeer beperkt. Ook de mogelijkheden om daarvoor financieel gecompenseerd te worden, zijn zeer beperkt. Elke substantiële vergoeding voor dergelijke activiteiten wordt in mindering gebracht van je werkloosheids- of invaliditeitsuitkering. Bijgevolg is het systeem van die aard dat het de mensen veeleer ontraadt zich te ontplooien en deel te nemen aan de samenleving, dan dat het werkt als een springplank.

***Mensen met een arbeidshandicap, van wie een grote groep van een uitkering leeft, worden dus in feite ontmoedigd of te weinig gestimuleerd om te participeren aan de arbeidsmarkt?***

Ze worden zelfs actief verhinderd! Dat is de keerzijde van de drang die er in het verleden is geweest om sociale rechten en verworvenheden op te bouwen. Dat laatste is gebeurd vanuit de syndicale strategie om arbeid als

productiefactor te monopoliseren: de fabrieken kunnen maar draaien als het kapitaal van de patroons wordt vermengd met de arbeid van de werknemers. Zoals de patroons het kapitaal monopoliseerden, hebben de vakbonden de arbeid willen monopoliseren, om even sterk te staan. En dat heeft ook gewerkt, maar de keerzijde van de medaille is dat arbeid onder een bepaald niveau van economische rendabiliteit geen plaats meer heeft in onze maatschappij. Vandaar ook het probleem met Uber-chauffeurs of Deliveroo-koeriers: als er opeens mensen zijn die de productiefactor arbeid aanbieden aan prijzen die veel lager liggen dan wat gangbaar is op die gesyndicaliseerde arbeidsmarkt, krijg je een soort inflatie van de waarde van werk.

Het loopgravengevecht tussen werkgevers en werknemers doorheen de decennia heeft geleid tot een arbeidsmarkt waarop een zeer hoog niveau van basisproductiviteit is vereist, om überhaupt in aanmerking te kunnen komen als ‘job’ of ‘werk’. Dat heeft ervoor gezorgd dat de maatschappij zelf zeer arm is geworden in termen van diversiteit wanneer het gaat over het soort werk dat wordt aangeboden. Bij wijze van spreken: in de fabriek van vroeger was er altijd nog wel een plaats voor de ‘dorpsgek’.

Hij kreeg een bezem in de hand en liep overal wat rond, en vervulde op die manier zijn functie. Maar als de lonen almaar moeten stijgen en almaar geïndexeerd worden, is het net dat soort jobs die eruit moeten. Zo krijg je dus een arbeidsmarkt waarop mensen ofwel zeer productief moeten zijn, ofwel beter aan de kant blijven staan.

***Hebt u de indruk dat men mensen met een beperking liever aan de kant laat staan?***

Ik heb geen zicht op de situatie van die specifieke doelgroep, maar dat geldt in zekere mate voor minderheidsgroepen in het algemeen. Doordat de vakbonden zulke hoge looneisen stellen, heersen er bij de werkgevers zeer hoge productiviteitsverwachtingen. Zij vermijden dus liever risico's en onzekerheden.

---

*Het loopgravengevecht tussen werkgevers en werknemers doorheen de decennia heeft geleid tot een arbeidsmarkt waarop een zeer hoog niveau van basisproductiviteit is vereist.*

---

***Tenzij ze daarvoor een premie of subsidie kunnen krijgen. Er bestaat een heel systeem aan premies en subsidiemaatregelen om rendabiliteitsverlies van werkgevers te compenseren ...***

Ja, en in feite is dat systeem intrinsiek polariserend. Het lost het fundamentele probleem niet op, maar creëert eerder een nieuwe laag van complexiteit. In wezen zijn subsidies lapmiddeltjes. Moeten we niet veeleer zoeken naar een systemische oplossing? Subsidies gaan bovendien altijd gepaard met rechtsonzekerheid: de volgende regering kan ze weer afschaffen. Je kunt er geen businessmodel op bouwen. Ze kunnen nooit compenseren voor ‘the real thing’, zijnde een systemische situatie waarbij het interessant kan zijn om een veelheid aan profielen in dienst te nemen.

***Hoe zou zo een systemische oplossing er kunnen uitzien?***

De huidige situatie is de weergave van een typisch industrieel productieproces, waarbij arbeid en kapitaal met elkaar in conflict staan, maar via sociaal overleg een vorm van vergelijk vinden. Het gevolg is dus de bestaande binaire arbeidsmarkt. De subsidiemaatregelen zijn niet meer dan een pleister op de wonde. Ze lossen het systemische probleem niet op. Kijk maar naar de lage



werkzaamheidsgraad bij de actieve bevolking, de problematische tewerkstelling van mensen met een migratieachtergrond... Het systeem is goed voor wie er al inzit, maar moeilijk toegankelijk voor wie er nog niet in zit. Je krijgt insiders aan de ene kant, outsiders aan de andere kant. Dat zie je in ons land zeer duidelijk.

**Die binaire arbeidsmarkt bestaat toch ook in de rest van Europa?**

Ja, maar onze arbeidsmarkt zit veel sterker op slot dan in de rest van Europa. Dat heeft veel te maken met het feit dat België een van de meest gesyndicaliseerde landen ter wereld is.

De sociale welvaart (de hoeveelheid verworven rechten) is zeer groot voor wie in het systeem zit, maar de anderen vallen al snel uit de boot. En dan denk ik nog niet eens aan de situatie van mensen met een arbeidsbeperking of aan andere minderheidsgroepen, maar bijvoorbeeld aan de precaire situatie van heel wat zelfstandigen.

---

*Onze arbeidsmarkt zit veel sterker op slot dan in de rest van Europa. Dat heeft veel te maken met het feit dat België een van de meest gesyndicaliseerde landen ter wereld is.*

---

Zij lopen vaak veel meer risico op armoede dan bijvoorbeeld de arbeiders in een grote autofabriek, die door vakbonden worden vertegenwoordigd. Denk maar aan een zelfstandige die een bestaan probeert op te bouwen door een nachtwinkel te beginnen. Zijn vooruitzichten op loon- en pensioenopbouw zijn vaak schrijnend!

Ook voor de jongeren van vandaag is het moeilijk: het is onhoudbaar om hen dezelfde verworven rechten te garanderen als de vorige generatie.

**Er zijn dus te veel verworven rechten. Maar dan houdt het ook geen steek om ervoor te pleiten dat de jongeren van vandaag diezelfde verworven rechten zouden krijgen, toch?**

Er is altijd een rush geweest om de verworven rechten steeds verder uit te bouwen. Maar in feite zou men de sociale rechten eerlijker moeten spreiden. Men spreekt altijd over inkomensongelijkheid of vermogensongelijkheid, maar die valt in ons land relatief mee. Kijk je echter naar de verdeling van de verworven sociale rechten, dan zie je zeer grote verschillen tussen diverse groepen (gaande van gender over leeftijd tot afkomst en andere relevante parameters). De mensen met de hoogste verworven rechten zijn uitgerekend die mensen die voortdurend op straat komen om te betogen:

oudere blanke mannen die vinden dat ze nog steeds niet genoeg hebben.

**... en die zich dus nogal egoïstisch opstellen?**

Welja, als je kijkt naar de verdeling van de sociale verworvenheden in onze maatschappij, dan zijn zij er het beste aan toe. Zij zijn het sterkst georganiseerd en hebben de sterkste syndicale vertegenwoordiging. Werknemers van een grote autofabriek staan veel sterker dan werknemers van een kmo met 3 man personeel. Vinden de werknemers van die autofabriek dan echt dat er schulden moeten worden gemaakt en dat de lasten voor de kmo's naar omhoog moeten, om die ongelijke sociale privileges in stand te houden?

**Ze denken alleen aan zichzelf?**

Ach, in zekere zin kun je het de vakbonden niet verwijten dat ze de belangen van hun aanhang verdedigen. Ook de vakbondsleiders kennen de insider/outsider-problematiek, maar waarom zouden zij de belangen gaan verdedigen van mensen die niet bij hun vakbond zijn aangesloten? Het probleem is eerder systemisch: men gaat er in ons land nog steeds van uit dat het de sociale partners zijn – in het geval van werknemers: de vakbonden – die

alle werkenden representeren. Maar in werkelijkheid is dat idee allang achterhaald. Pakweg vijftig jaar geleden was iedereen een insider; voor zo goed als alle werkenden gingen de sociale rechten gelijkmatig omhoog. Het was een periode van groei van sociale verworvenheden en toenemende gelijkheid: meer vakantie, hogere lonen... Het leek alsof we de gouden graal hadden gevonden. Vandaag blijkt echter dat die gouden graal een verborgen kostenplaatje had, dat gespreid is over de toekomst en wordt afgewend op de outsiders.

**Als gevolg van de vergrijzing en de huidige demografische veranderingen zouden we binnenkort iedereen nodig hebben op de arbeidsmarkt. Meer mensen zullen dus 'insider' worden. Lost het probleem zichzelf dan niet op?**

Dat is enkel mogelijk als de arbeidsmarkt opener en minder rigide wordt. Vandaag is er inderdaad meer nood aan arbeidskrachten op de werkvloer: het aantal vacatures stijgt. Maar het aantal werkzoekenden daalt niet!

**De mensen willen niet werken?**

Dat is de populistische interpretatie. Maar in feite illustreert dit dat het probleem zichzelf niet zal oplossen. Zolang de arbeidsmarkt en de bijbehorende regelgeving zo rigide

blijven, zullen veel mensen de weg naar die arbeidsmarkt niet vinden. Toch ligt het minder rigide maken van die arbeidsmarkt politiek zeer gevoelig.

### **Een flexibeler regelgeving zou toch enorm helpen?**

Natuurlijk, maar laat het nu net daar zijn – in die gebetonnerde statuten – dat al die verworven rechten opgeslagen zitten. De insiders gaan die echt nooit opgeven.

**Maar het debat gaat toch ook over de rechten van de outsiders? Recent nog hoorde ik dit voorbeeld: een man met een arbeidshandicap leeft van een uitkering, maar is stilaan aan de beterhand. Hij gaat terug werken en verliest daardoor een deel van zijn compensatie. Maar op het moment dat hij zijn werk weer verliest, heeft hij niet meteen weer recht op die uitkering. Hier gaat het dus over de rechten van een 'outsider'. Als we die rechten flexibeler zouden kunnen maken, zouden we ook weer een deel van de oplossing hebben.**

Dat soort werkloosheidsval is inderdaad een klassiek probleem. Ons sociaal vangnet is helaas ook een net waarin je verstrikt kunt raken. Idealiter zou het geen vangnet, maar een springplank moeten zijn: een trampoline die je een rebound laat maken en je in staat stelt om terug je plaats in te nemen in de maatschappij. Want dát moet

het uiteindelijke doel zijn van een gezond socialezekerheidsstelsel: je moet ervan uitgaan dat mensen een rol willen, kunnen en moeten spelen in de maatschappij. Het sociaal systeem dat we vandaag hebben is als het ware een parallelle maatschappij van gesubsidieerde miserie, waarin elke betekenisvolheid ontbreekt. In een gemeente als Molenbeek krijgen jonge mensen van alloch-tone afkomst te horen: 'Hier heb je duizend euro, hou je nu in stilte bezig. En als je 65 bent krijg je een pensioen.' Maar door mensen zomaar wat geld te geven, los je het zinvolheidsvraagstuk niet op. Armoede vermijden is op zich niet voldoende; je moet mensen een betekenisvol bestaan kunnen geven.

---

*Ons sociaal vangnet is helaas ook een net waarin je verstrikt kunt raken.*

---

**Van welke andere landen kunnen we lessen trekken qua organisatie van de sociale zekerheid? Ik denk bijvoorbeeld aan de Verenigde Staten, waar de dingen heel anders georganiseerd zijn ...**

Het Angelsaksische model is net als het onze op heel wat vlakken niet wenselijk. Maar het kan mensen wel sterker motiveren om zelf meer iets van hun leven te maken.

Je hebt er meer kans om je job te verliezen, maar je job verliezen is er minder erg dan bij ons, want de snelheid waarmee mensen een nieuwe job vinden ligt veel hoger: je wordt er sneller aangenomen, want het is voor werkgevers een minder groot risico. Je hebt dus enerzijds meer risico's, anderzijds meer opportuniteiten. Het Angelsaksische systeem is deels complementair aan het onze, maar is zeker niet zaligmakend. De inkomstenverdeling is er veel extremer dan bij ons, en ook dat brengt kosten met zich mee. Er is bijvoorbeeld veel meer onveiligheid, omdat er minder gelijkheid is.

Als model voor de toekomst zie ik een arbeidsmarkt die niet georganiseerd is als een conflict tussen vakbonden en werkgevers, maar wel als een platform. De opkomst van de platforms is zeer fascinerend. Mensen denken dan al snel aan Uber en Deliveroo, en dat is voor alle duidelijkheid niet mijn ideaal van de arbeidsmarkt. Maar het gaat om een fundamenteel andere manier van mensen organiseren. Die manier staat vandaag nog in de kinderschoenen maar begint zich volop te ontwikkelen. Maar let op: het industriële systeem dat begon te groeien ten tijde van Daens, was toen ook geen rozengeur en maneschijn.

### **Hoe ziet u dat platform?**

Klassiek worden mensen in een productieproces hiërarchisch georganiseerd. Onderaan heb je de lopende band, daarboven staan de managers, nog daarboven staan de eigenaars ... Volgens die piramidevorm zit een bedrijf in elkaar. Ook de overheid zit trouwens volgens die verticale structuur in elkaar.

---

*Armoede vermijden is op zich niet voldoende; je moet mensen een betekenisvol bestaan kunnen geven.*

---

Maar de technologische veranderingen maken het mogelijk dat mensen zich steeds meer horizontaal beginnen te organiseren: in netwerken. Een klassiek voorbeeld daarvan is Wikipedia. Maar denk ook aan een mobiliteitssysteem als Blabla-car, een autodeelsysteem waarop maandelijks zowat 4 miljoen ritten worden uitgevoerd. Het systeem is zeer eenvoudig: deelnemers aan het systeem geven te kennen dat ze een lange autorit gaan maken en hoeveel vrije zitjes er nog in de auto zijn. Wie wil, kan meerijden. Vandaag heeft iedereen een zender in zijn achterzak zitten, bestaat er geolocatie, bestaan er online betaalsystemen ... Kortom, het gebruiksgemak is bijzonder

groot, vaak zelfs groter dan bij de klassieke vervoerskanalen zoals trein, tram en bus. Daardoor worden die nieuwe initiatieven massaal geadopteerd. Kenmerkend voor de platforms is dat ze laagdrempeliger zijn. De grens tussen binnen en buiten, tussen insiders en outsiders, is veel dunner. Daardoor krijg je een heel andere dynamiek. De waarde van zo een platform is recht evenredig aan het aantal mensen dat eraan deelneemt. Bedrijven als Wikipedia, Facebook of Blabla-car hebben er juist belang bij om zoveel mogelijk verschillende soorten mensen aan boord te krijgen. Hoe inclusiever ze zijn, hoe groter hun markt en hoe beter de functionaliteit van dat platform. Sinds de eerste industriële revolutie luidt de vraag: hoe kunnen we mensen op grote schaal in het productieproces organiseren? Het oude antwoord daarop luidt: op een hiërarchische (verticale) manier. Het nieuwe antwoord vinden we in de (horizontale) platforms.

---

*De structuur van de platforms is veel minder rigide dan de huidige arbeidsmarkt.*

---

***Laten we doelgroep van GTB (mensen met een arbeidsbeperking) even linken aan die nieuwe economie van de platforms: welke kansen zie je daar voor die doelgroep? Welke rol kunnen zij daarin spelen?***

Een platform is typisch een horizontale structuur die grotendeels zelf-organiserend is. Zij die op het platform actief zijn hebben een groot eigenaarschap over wat ze doen. De structuur van de platforms is veel minder rigide dan de huidige arbeidsmarkt. Het idee ‘ofwel doe je mee, ofwel doe je niet mee’ maakt plaats voor een continuüm: er worden heel veel tussenvormen mogelijk. In principe moet dat het makkelijker maken voor mensen met een beperking.

In principe zou je via de platforms een arbeidsmarkt kunnen creëren waarop iedereen naar godsvrucht en vermogen zijn eigen weg kan zoeken en zich op basis van zijn eigen keuzes kan ontplooiën. Sommigen zullen meer op zoek zijn naar geld, anderen zullen vooral op zoek zijn naar meer zingeving... Zo zou je je eigen loopbaan op een veel actievere manier kunnen vormgeven. Het is niet ondenkbaar dat een overheid zo iets zou organiseren.

***Als ik het goed begrijp: een soort groot horizontaal platform waarop iedereen freelancer is; een soort van gigantisch***

***interimkantoor waarop iedereen kan kiezen wat hij vandaag eens zal gaan doen.***

Als je het zeer extreem stelt: ja. Maar je zal altijd een evenwicht moeten vinden tussen het verticale van het oude systeem en het horizontale van het nieuwe systeem. We moeten het oude systeem niet helemaal overboord gooien hé, maar we moeten de mogelijkheden die nieuwe technologieën ons bieden mee aan boord nemen.

***Ik citeer u uit een interview in de krant De Morgen: "Deeconomie laat mensen toe de controle over het looprad te herwinnen en garandeert hen toegang tot het maatschappelijk leven. Ze vormt een krachtige nieuwe hefboom voor werkbaar werk."***

Inderdaad, dat zie je bijvoorbeeld bij Deliveroo. Je kunt je afvragen waarom zoveel mensen er voor kiezen om via dat platform te werken, terwijl vakbonden de ‘lage lonen’ en ‘slechte arbeidsomstandigheden’ in dat systeem aanklagen. Het ligt in elk geval niet aan een gebrek aan vacatures op de arbeidsmarkt. Het antwoord zit in een aantal andere zaken: de convenience, de laagdrempeligheid. Je hoeft geen sollicitatiegesprek te ondergaan, je hoeft je nergens te presenteren, je hoeft geen langdurig engagement aan te gaan... Van zodra je de Deliveroo-app downloadt ben je

aangenomen: *you're in business just like that!*

Mensen die op de traditionele arbeidsmarkt helaas minder vlot aan hun trekken komen of minder vaak worden uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek – bijvoorbeeld mensen met een vreemde familienaam, een andere huidskleur, een beperking enz. – kunnen nog steeds even gemakkelijk terecht bij de Deliveroo-app, de Uber-app, de Airbnb-app...

Nog een voorbeeld zijn de klusjesplatforms à la Mechanical turk in de VS of Listminute in België. Iedereen kan daarop klusjes aanbieden waarin hij handig is maar waarvoor je als klant maar moeilijk een stielman vindt. Het leuke daaraan is ook de veelheid aan motivaties die samenkomen: je verdient er wat geld mee, maar je krijgt ook nieuwe sociale contacten, zingeving... En ook het occasionele karakter ervan vormt een sterke aantrekkingskracht. Het geeft langdurig zieken de kans om occasioneel, op momenten waarop ze zich beter voelen, naar buiten te komen en zich zinvol te engageren.

***Dan moeten we er wel voor kunnen zorgen dat de langdurig zieken die langs die weg occasioneel iets bijverdienen, niet het risico lopen hun uitkering te verliezen.***

Dat is inderdaad de botsing waar we op afstevnen. Kijk maar hoe men airbnb al geeft aangepakt.

De onlineplatforms komen het klassieke systeem verstoren. Ik verwacht vroeg of laat een clash, zeker in ons land, waar de vakbonden zoveel macht hebben. De vakbonden halen hun macht uit het monopoliseren van de productiefactor arbeid. De opkomst van de platforms knaagt aan die oude syndicale machtspositie. Hun burcht zal minder verdedigbaar worden.

---

*We hoeven niet allemaal volop mee te snellen in de ratrace. Het is veel belangrijker dat iedereen op een zinvolle manier kan participeren aan de maatschappij.*

---

***We zijn dit gesprek begonnen met de stelling dat iedereen moet werken – in de ruime betekenis van het woord. Een specifiek deel van de doelgroep van GTB bestaat uit mensen met zware psychische problemen. Wat moeten we met hen doen?***

Werken in de zin van ‘op een productieve manier bijdragen aan de maatschappij’ lijkt mij in dat geval vaak een hele uitdaging. Toch geloof ik dat arbeid kan werken als een soort van medicijn, bijvoorbeeld voor mensen in een depressie.

We hoeven niet allemaal volop mee te snellen in de ratrace. Het

is veel belangrijker dat iedereen op een zinvolle manier kan participeren aan de maatschappij. Onze focus ligt vaak veel te sterk op de logica van optimalisatie.

***Geloof u dat we beter af zouden zijn met een ander politiek systeem. Communisme? Marxisme?***

Je hebt periodes van stabiliteit en periodes van verandering. Een veranderingsfase vraagt een ander systeem dan een stabiele fase. Na de Franse revolutie moest de Europese democratie de zaken stabiliseren. Vandaag gaan we naar een situatie waarin er grote sprongen nodig zijn. We opereren nog steeds in een economisch systeem dat uitgaat van oneindige groei, maar plots beseffen we dat de wereld eindig is.

We hebben dus vroeg of laat nood aan een totaal ander economisch concept. Maar dat soort fundamentele veranderingen krijg je nooit gerealiseerd door een democratische meerderheid, zeker niet als die ingaat tegen de kortetermijnbelangen van grote groepen in de samenleving. Ik zit er niet op te wachten, maar ik denk dat we die overgang alleen kunnen maken als de macht zeer geconcentreerd is, zodat diezelfde macht het systeem in een bepaalde plooi kan leggen. Als die bedding eenmaal gelegd is, kunnen we weer verder.

***Ook de arbeidsmarkt staat vandaag voor grote veranderingen. Die veranderingen beginnen nu nog maar met de opkomst van de platforms. Hoe ziet u de haalbaarheid van een inclusieve arbeidsmarkt? Bent u op dat vlak optimistisch over de komende jaren?***

Ja, in de mate waarin de functionaliteit van die platforms wordt uitgebreid. Het platform kan zijn structuur aanpassen aan de mensen die op dat platform aanwezig zijn; tot voorheen moesten de mensen zich aanpassen aan de structuur. Denk maar aan de flexibiliteit van een systeem als Uber en vergelijk dat met de rigide structuur van het bestaande aanbod aan openbaar vervoer met zijn vaste uurroosters enz. Dat eerste, flexibele systeem streeft continu naar een evenwicht tussen vraag en aanbod. Daarin schuilt een zeer grote kracht. Eigenlijk is het een vorm van gedistribueerde cognitie, een vorm van cognitieve intelligentie. Het systeem is slimmer dan alle mensen die erop zitten, en kan zichzelf voortdurend verbeteren op basis van de gegevens waarover het beschikt. Uber rijdt geen lege zitjes rond, de NMBS daarentegen ... Het platform is een pak efficiënter. ■



— Ignas DEVISCH

professor filosofie, medische filosofie  
en ethiek aan UGent en  
Arteveldehogeschool

“De vraag hoe we een beter leven kunnen leiden, heeft zich nog te weinig vertaald in arbeidsomstandigheden.”

Dag Ignas,

*GTB heeft sinds vrij recent een samenwerking met het RIZIV en met de mutualiteiten om mensen met een beperking maar ook langdurig zieken weer vlot naar de arbeidsmarkt te geleiden. Die begeleiding krijgt stilaan een dwingend karakter, zeker met de voorstellen die nu op het kabinet van minister Maggie De Block liggen. Kunnen we zoiets eigenlijk wel maken? Kunnen we mensen verplichten om te werken?*

Het simpelste antwoord is: ja, want we doen het. Maar ik denk niet dat het wenselijk is. Ten eerste denk ik dat er betere modellen bestaan om te voorkomen dat het aantal langdurig zieken blijft stijgen. Ten tweede denk ik dat we zeer goed moeten kijken over welke patronen we spreken en hoe men die mensen persoonlijk in een bepaald traject kan onderbrengen.

Als je iemand zomaar op de arbeidsmarkt ‘plaatst’, louter omdat hij of zij al te lang ziek

is, vrees ik dat je de slaagkansen beperkt. Immers, bij mensen die langdurig ziek zijn en bij wie vaak ook een cyclische problematiek een zeer grote rol speelt, zal dat verplichtende karakter er wellicht voor zorgen dat je hen zeer snel weer kwijtspeelt. Vergeet niet dat veel mensen met een psychische problematiek de arbeidsmarkt als een zeer dwingende en overweldigende context ervaren, en dat ze uitgerend daaraan ten onder zijn gegaan. Daarom denk ik dat dwang geen geschikt middel is.

---

*Als dwang het middel wordt om mensen te re-integreren, dan zullen we in veel gevallen op het verkeerde spoor zitten.*

---

Ik zou het liever anders zien. Ik ken bijvoorbeeld een aantal

mensen met CVS (chronisch vermoeidheidssyndroom), bij wie men vanuit het Universitair Ziekenhuis mee de opvolging verzekert. Je spreekt dan over een traject van meerdere jaren. Of neem een concreet voorbeeld van een vrouw die enkele jaren is thuisgebleven na een burn-out en zeer geleidelijk weer is beginnen te werken: van één dag in de week, over meerdere halve dagen in de week, tot een drie-vierde tewerkstelling. Een zeer geslaagd traject, maar die vrouw is daarin kunnen groeien omdat ze de mogelijkheid had om er op bepaalde momenten tijdelijk weer uit te stappen, én anderzijds een stap vooruit te zetten wanneer ze dat zo aanvoelde.

Dwang is in dat verhaal nooit aan de orde geweest. Als dwang het middel wordt om mensen te re-integreren, dan zullen we in veel gevallen op het verkeerde spoor zitten.

***'Dwang' klinkt ook alsof men een focus legt op snelle activering.***

***Moeten we niet meer focussen op een evenwicht tussen snel en duurzaam?***

Ik denk zelfs dat duurzaamheid belangrijker is dan snelheid. Tegelijk mag het ook niet té lang duren, want hoe langer mensen uit de arbeidsmarkt verdwenen zijn, hoe moeilijker het is om hen te re-integreren. Belangrijk is dat je vanaf de vaststelling van de

problematiek meteen begint te werken aan het herstel. Je moet er dus snel bij zijn, om op een duurzame manier resultaat te boeken. Vandaag zie ik dat men snel optreedt op het moment dat een langdurige problematiek is vastgesteld. Dus eerst wacht men te lang, en dan moet het plots zeer snel gaan. Men vergeet dat hoe langer de inactieve periode geduurd heeft, hoe meer tijd het herstel vergt. Hoe sneller je kan interveniëren, hoe groter de kans op een geslaagd parcours.

---

*Als 'flexibiliteit' de mantra van de arbeidsmarkt is, waarom is er dan zo weinig flexibiliteit te vinden aan de kant van de werkgevers?*

---

Duurzaamheid lijkt mij cruciaal bij mensen die een belangrijke faalervaring achter de rug hebben. Je moet ervoor garant staan dat er in de beginperiode zeker nog een mogelijkheid is om te falen, zonder dat dit dramatisch hoeft te zijn en zonder dat ze dan meteen weer hun uitkering verliezen of iets dergelijks. Als je direct weer volop druk op de ketel zet, dan ondergraaf je je eigen succesformule. Je moet een zekere flexibiliteit kunnen garanderen. Ik vind het frappant dat de arbeidsmarkt

– zeker aan de kant van de werkgevers – voortdurend roept dat er meer flexibiliteit moet zijn: zij verwachten die flexibiliteit van de werknemers. Maar als 'flexibiliteit' de mantra van de arbeidsmarkt is, waarom is er dan zo weinig flexibiliteit te vinden aan de kant van de werkgevers?

***In welke mate kunnen de werkgevers ertoe bijdragen dat de (re)activering duurzamer wordt?***

Ze kunnen op zijn minst op een creatieve manier bekijken welke mogelijkheden er in het bedrijf zijn om mensen met een wat anders parcours toch kansen te geven. Anders gezegd: als een werkgever alleen maar een standaardformule aanbiedt, dan weet je dat een bepaalde groep van mensen niet aan de bak zal komen.

---

*Ik pleit voor meer flexibiliteit tussen zorg en arbeid.*

---

Toegegeven, de arbeidsmarkt heeft al leren inspelen op de vraag naar deeltijdse tewerkstelling, deeltijdse verlofstelsels... Maar waarom denken ze niet een keer na over de vraag hoe ze voor die grote groep mensen, die eigenlijk wel weer gereactiveerd zou kunnen worden, een grotere flexibiliteit aan de dag kunnen leggen? Mensen zouden

de kans moeten krijgen om al dan niet tijdelijk weer in te stappen en tijdelijk weer uit te stappen. Zie het als een soort van interimformule, maar dan specifiek gericht op zorg. De kernvraag is: hoe kun je ondersteunend werken zodat mensen weer geïntegreerd kunnen worden?

***Welke tips zou u geven aan Vlaams minister van Werk Philippe Muyters, behalve de oproep tot meer flexibiliteit, om ervoor te zorgen dat ook de werkgevers een grotere bijdrage kunnen leveren tot die duurzaamheid?***

Ik denk ten eerste aan een intensievere samenwerking tussen de wereld van de zorg en de wereld van de arbeidsmarkt. Vandaag heb je een zorgparcours, dat op een bepaald moment afloopt. Dan begint een arbeidsparcours, waarbij je in feite in staat moet zijn om zelfstandig je plan te trekken. Voor veel mensen blijkt dat een te grote stap.

Als men beter kan aanvoelen wat mensen tijdens hun ziekteparcours hebben doorlopen, wat hun noden zijn – zelfs al zijn ze duidelijk bereid om weer te gaan werken –, zullen minder mensen falen. Niet alle arbeidsbegeleiders moeten psycholoog worden, maar ze kunnen wel nog beter samenwerken met de zorgaanbieders, om een duidelijker beeld te krijgen in welke baan of sector iemand het beste terecht kan.

Ik pleit voor meer flexibiliteit tussen zorg en arbeid. Mensen moeten een persoonlijke aanpak krijgen. Er moet hen een perspectief worden geboden, waardoor ze het volhouden. En dan is er natuurlijk de factor 'preventie'. Het lijkt een toverwoord, maar je kunt er niet omheen. Als je een groeiend probleem hebt, dan moeten we ons als maatschappij de vraag stellen waarom dat zo is. Als we over iets blijven debatteren, en het probleem raakt niet opgelost, dan hebben we het niet op de juiste manier benaderd.

Hoe komt het dat jonge mensen het al na één of twee jaar op de arbeidsmarkt voor bekeken houden? Zijn ze verkeerd opgeleid? Zijn ze niet genoeg voorbereid? Is de kloof tussen onderwijs en werk te groot? Laat ons onderzoeken hoe we hen kunnen helpen om sterker te staan bij de moeilijkheden die ze sowieso op de arbeidsmarkt zullen ondervinden. Iederéén maakt vroeg of laat een crisis door, iederéén kan het voor langere tijd moeilijk hebben. Maar hoe voorkom je dat zoiets uitgroeit tot een chronische problematiek? Dertig jaar geleden hadden mensen het ook soms moeilijk op het werk, maar blijkbaar leidde dat minder vaak tot een chronische uitval dan vandaag. We moeten gaan graven naar de diepere oorzaak.

Vervolgens moeten we de nodige preventie op poten zetten. Vandaag is het bijna 'bon ton' geworden dat je een burn-out hebt doorgemaakt; dat moet anders.

Ik ken een aantal hoogopgeleide mensen, zeer veeleisend voor zichzelf, die 'gefaald' hebben en al meer dan een jaar thuiszitten. Zij geraken er niet meer uit, hebben nauwelijks nog zelfvertrouwen... Sommigen van dat soort mensen zijn we definitief kwijt. Dat is toch verschrikkelijk? Dan heb je als maatschappij pakweg acht jaar geïnvesteerd in zware studies en dergelijke, en na vijf à zes jaar vallen die mensen simpelweg uit! Na een herstel van twee à drie jaar komen ze uiteindelijk terug op de arbeidsmarkt in een job die ver beneden hun mogelijkheden ligt. Ik vind dat dramatisch. We moeten er als samenleving over nadenken hoe we dat cijfer naar beneden kunnen halen.

***Moeten we dan niet in eerste instantie kijken naar het onderwijs en naar de persoonlijke opvoeding? Dat laatste is wellicht moeilijker. Maar wat kan het onderwijs alvast doen?***

Ik denk dat je er al vroeg mee moet beginnen, vanaf het kleuter- en lager onderwijs. Nogal wat kinderen doorlopen een onderwijsparcours waarin ze behoorlijk grenzeloos mogen doen wat ze willen. Een verbod kan niet meer, een grens is verkeerd, vrije expressie

is fantastisch... Allemaal goed en wel, maar vroeg of laat kom je wel in een systeem terecht waar die vrijheid niet meer bestaat en waar plots zeer strikte grenzen gelden. Een vrije opvoeding is niet slecht, maar het is belangrijk dat een kind ook leert omgaan met frustratie als iets wat inherent deel uitmaakt van het leven. Heel wat ouders durven geen 'neen' meer zeggen tegen hun kind. Nochtans is het goed grenzen te stellen.

Ik zie aan de universiteit al enkele jaren studenten die plots een enorm onrechtvaardigheidsgevoel ervaren als ze, in hun ogen, te weinig punten krijgen voor een gemaakte taak. Ze begrijpen niet dat ze binnen het systeem bepaalde lijnen moeten volgen. Dat ze ook vakken moeten volgen die mogelijk minder aanleunen bij hun persoonlijke interesses of hun persoonlijke expressie. Uiteraard moet ons onderwijs zoveel mogelijk doen om het boeiend te maken, maar het moet jongeren ook voorbereiden op het functioneren in een geheel waar niet alles op hun maat is gesneden.

***Het onderwijs stelt: wij maken mensen, geen werknemers.***

Ze moeten geen werknemers maken, maar ik ben er ook niet van overtuigd dat ze mensen maken. Men heeft het idee van een algemene vorming voor een

stuk opgegeven, vanuit het idee dat bepaalde vakken 'nutteloos' zijn. Maar dat waren vaak net de vakken die aanleiding gaven tot reflectie, op basis van wat zich decennialang en eeuwenlang in de wereld heeft afgespeeld. Net dankzij die 'nutteloze' vakken leren jongeren begrijpen dat het leven een proces is van vallen en opstaan. Het leven is een poging om jezelf te realiseren, waarbij je onvermijdelijk tegen grenzen aanbotst.

Je moet mensen de kans geven zich te ontplooien, maar ze moeten ook beseffen dat niet alles wat bij hun ontplooiing hoort noodzakelijkerwijs aansluit bij hun eigen interesses. Het is onvermijdelijk dat je er een bepaalde hoeveelheid shit moet bijnemen. Dat is ook zo in een job. Ik heb de indruk dat het onderwijs ons daar te weinig op voorbereidt, en dat kan een schok teweegbrengen wanneer men op de arbeidsmarkt komt.

***Kort samengevat: problemen zoals burn-out en bore-out vallen deels te voorkomen door al in het onderwijs voldoende aandacht hebben voor zelfreflectie?***

Ja. Ik pleit er echt voor om een stuk van de tijd te besteden aan 'relevante nutteloosheid'. Ik denk dan aan filosofie, cultuur en esthetiek. Als je vanaf de Griekse tragedies tot vandaag bekijkt hoe wij als cultuur over onszelf

hebben nagedacht, dan is dat zeer relevante geschiedenis om ook in onze maatschappij van vandaag nog over na te denken. Maar in het onderwijs zijn die zaken in veel gevallen afgeschaft of sterk teruggeschroefd, onder het mom van 'ze bereiden te weinig voor op de arbeidsmarkt'.

***We kunnen natuurlijk niet alle schuld bij het onderwijs leggen. Zijn we als samenleving niet veel te veel gefocust op werk en arbeid, en op ons economisch model waarbij op het einde van de rit alleen de winst telt? Zijn we niet allemaal verblind door 'het oplichtende scherm van de werkethos in de grot van Plato'? Zijn er geen andere waarden die daardoor ondergesneeuwd worden?***

Die focus op werkethos bestaat al lang. En toch: kijk je naar de 19de-eeuwse arbeidsomstandigheden, dan moet je vaststellen dat we erop vooruitgegaan zijn. Maar we moeten ons inderdaad de vraag stellen hoe we een beter leven kunnen leiden, en die vraag heeft zich nog te weinig vertaald in arbeidsomstandigheden.

---

***Hoe kunnen we ervoor zorgen dat mensen zichzelf kunnen ontplooien tijdens de arbeid? Dat is de vraag!***

---

Bij veel mensen leeft nog steeds de overtuiging dat je keihard moet werken en belachelijk veel geld moet verdienen. Maar dat blijkt absoluut niet juist, want vaak zijn het uitgerekend die mensen die zich het minst gelukkig voelen. We werken 325 dagen per jaar om dan 40 dagen uit te rusten. We werken zes dagen op zeven, en 's avonds moeten we andere dingen doen om daarvan te bekomen. Mijn inbreng in dat debat is: kijk eens naar de vraag 'Hoe kunnen we wat we tijdens de arbeidsuren doen op een zinnigere manier organiseren?'. Als mensen op het werk alleen maar 'nog sneller, nog meer' te horen krijgen, gaan ze 's avonds op zoek naar compensatie. Maar hoe kunnen we ervoor zorgen dat mensen zichzelf kunnen ontplooien tijdens de arbeid? Dat is de vraag! Sommige organisaties hebben daar wel degelijk aandacht voor. Sommige bedrijven spelen met flexibele arbeidsuren, mogelijkheden tot thuiswerk... Die basis zou breder moeten, want we lopen aan tegen zaken die alleen nog te maken hebben met *meer, meer, meer*. We lopen daar ecologisch, economisch en existentieel tegenaan.

***We lijken een beetje machteloos; het lijkt maar niet te lukken om hier een antwoord op te formuleren...***

Ik denk dat bij veel mensen een soort van fatalisme is opgetreden:

we hebben het al eens anders geprobeerd, namelijk met het communistische systeem van pakweg 1945 tot pakweg 1989, en dat is niet gelukt, dus de markt heeft gewonnen. En inderdaad, de markt heeft gewonnen. Maar je kunt ook proberen om binnen die markt het Paard van Troje te spelen, en proberen om met nieuwe principes die markt anders te organiseren zodat hij minder tot lijden leidt. Want vandaag leidt de markt tot onnoemelijk veel lijden: ecologisch, economisch en existentieel. Hoe erg moet dat worden vooraleer we het niet meer aanvaarden? Je ziet almaar meer mensen daarmee worstelen. Uiteindelijk zullen we politiek en economisch een antwoord moeten vinden op de vraag hoe we arbeid meer kunnen integreren in een 'beter levensplan'.

---

***We lopen ecologisch, economisch en existentieel aan tegen de grenzen van de mantra 'meer, meer meer'.***

---

Er is in een groeiend besef dat het zo niet verder kan, en ik denk dat we het antwoord vooral zullen moeten zoeken op micro- en mesoniveau. Je kunt het niet top-down sturen, we moeten geloven in initiatieven van onderuit.

Ik geloof niet langer dat de maatschappij maakbaar is door van bovenaf alle regels te bepalen. We zien altijd hetzelfde patroon: er is een maatschappelijk probleem, de politiek ziet het te laat en wacht tot wij te luid hebben geroepen, en komt dan met een wetgeving, die vervolgens zowat iedereen probeert te omzeilen. Dat model moeten we opgeven. Natuurlijk moet de maatschappij gemanaged worden, maar er moet veel meer mogelijk zijn van onderuit. Hetzelfde geldt voor een bedrijf. Als je mensen terug wat meer autonomie geeft over hun eigen arbeidsomgeving, en hen samen laat nadenken, dan is er veel meer mogelijk. Nog veel te vaak wordt die inspraak hen ontzegd en komen een paar hippe managers vertellen hoe het moet.

***Over autonomie gesproken: hoe belangrijk is iemands autonomie en eigenaarschap over de eigen loopbaan?***

Volgens mij is die cruciaal. Je kunt Karl Marx veel verwijten, maar hij begreep wel dat het niet goed is wanneer mensen vervreemden van de producten of diensten die ze vervaardigen of leveren. Helaas hebben we die les niet goed onthouden. Mensen klagen: hoe hard ik ook werk, het maakt niet uit. Kortom: er heerst een gevoel van machteloosheid. Als je dat gevoel laten sudderen, wordt de



kans almaar groter dat mensen uiteindelijk afhaken. Een van de belangrijke manieren om dat tegen te gaan, is door de mensen meer autonomie te geven: wat is er voor jou mogelijk, hoe zie jij dit bedrijf beter functioneren, waar zie jij jezelf in functioneren, welke ideeën heb je? En we moeten de mensen verdorie au sérieux nemen!

---

*Ik geloof niet langer dat de maatschappij maakbaar is door van bovenaf alle regels te bepalen.*

---

Als mensen voortdurend andere managers zien langskomen, die altijd weer hun eigen veranderingen doorvoeren om hun eigen stempel te drukken; als mensen voortdurend moeten leven in angst dat zij bij de volgende ontslagronde hun job kunnen verliezen, dan worden ze natuurlijk moedeloos. Als mensen voortdurend met elkaar moeten concurreren, dan moet men niet verwonderd zijn als ze zichzelf niet meer herkennen in het bedrijf waar ze voor werken, dat ze opgeven omdat ze eigenlijk niet meer weten wat ze aan het doen zijn, en dat ze zich de vraag stellen waar ze zichzelf wél nog kunnen ontplooiën.

Mensen willen zin beleven aan hun werk. Als je als organisatie of bedrijf mensen wil herwinnen, zal die autonomie sowieso een belangrijke plaats moeten krijgen. Ik zie geen alternatief.

***Laten we even terugkeren naar de specialisatie van GTB – arbeidsbemiddeling voor mensen met een arbeidsbeperking – en naar de toekomst van een inclusieve samenleving en arbeidsmarkt. Hoe wenselijk is zo een inclusieve arbeidsmarkt eigenlijk? Je zou ook alle mensen met een beperking in een beschutte werkplaats kunnen stoppen ...***

Dat is een moeilijke vraag. Trek de parallel met het inclusief onderwijs (het M-decreet) en je ziet meteen dat ook dat al heel wat wrijvingen met zich heeft meegebracht. Als je één leerling in een klas zet, die tien keer meer aandacht nodig heeft dan de rest, dan kan dat problematisch zijn. Want zo rem je de hele groep af in functie van die ene leerling. Zoiets leidt tot frustratie en spanning. De manier waarop het op dit moment verloopt, is voor zeer veel verbetering vatbaar. Kun je iedereen een plaats geven in een bepaald systeem? Ja, maar dan ga je dat systeem niet uniform kunnen organiseren. We zullen dus creatief moeten zijn.

Als vandaag in naam van de inclusie iedereen toch min of meer hetzelfde traject

moeten doorlopen, dan kom je onvermijdelijk tot een punt waarop zij die tot veel meer in staat zijn zich geremd voelen, en zij die tot veel minder in staat zijn gefrustreerd raken omdat ze niet meekunnen. Je zult dus moeten werken met zijsporen en andere trajecten, waarin je wel kunt functioneren binnen de entiteit, het bedrijf of de organisatie.

Ik denk dat een inclusieve arbeidsmarkt mogelijk is, maar dat we daar met de nodige creativiteit zullen moeten mee omgaan. Inclusie is haalbaar, mits je zoekt naar gelijkwaardigheid. Dat is niet hetzelfde als een gelijke behandeling. Soms moet je mensen zeer ongelijk behandelen om tot gelijkwaardigheid te komen. De een zal veel meer aandacht nodig hebben dan de ander, om tot een gelijkwaardig punt te komen. Soms moet je bepaalde mensen meer kansen geven dan andere. Maar diegenen die minder kansen nodig hebben, moeten ook vooruit kunnen gaan. Op dit moment remmen die twee mekaar soms af. Dus op dat vlak moeten we creatiever worden.

Wat de arbeidsmarkt betreft, moet je volgens mij noch het ene noch het andere dwingen: noch het normaal economisch circuit, noch de beschutte werkplaatsen. Je moet de bestaande succesformules niet afschaffen, maar het lijkt mij wel

wenselijk te proberen zoveel mogelijk mensen een plaats te geven in het normaal economisch circuit.

---

*Mensen willen zin beleven aan hun werk.*

---

***U stelt net dat niet iedereen evenveel kansen nodig heeft. Is de slinger van het gelijkheidsprincipe en de gelijke behandeling niet te ver doorgeslagen?***

Ik denk dat daar inderdaad een systeemfout dreigt. Psycholoog Wouter Duyck van de UGent heeft dat goed aangekaart wat het onderwijs betreft: als je een systeem louter in functie van gelijkheid organiseert, dan rem je ook mensen af. Dat kan niet de bedoeling zijn.

Als mensen sneller kunnen gaan dan de rest, láát ze dan alsjeblieft sneller gaan, láát ze doorgroeien. Zelfs al leg je de lat gelijk bij de start, dan nog kun je niet verwachten dat mensen gelijk aankomen bij de finish. Het gaat erom dat je iedereen op een rechtvaardige manier kansen geeft. Ik vrees dat het ideaal vandaag een beetje verkeerd begrepen wordt. Je moet gelijkheid koppelen aan rechtvaardigheid, en middelen en subsidies zodanig verdelen dat je iedereen voldoende kansen geeft, maar dat je ook de mogelijkheid van de sterksten om capaciteiten bij te winnen niet afremt.

**Stelt u zich eens voor dat we echt tot een volledig inclusieve samenleving gekomen zijn, en dat we geen verschil meer zien tussen mensen met of zonder beperking. We werken allemaal vrolijk naast elkaar: doven, blinden, mensen in een rolstoel, mensen met psychische problemen, 'normale' mensen ... Zou dat geen prachtige wereld zijn?**

Dat hoeft voor mijn part niet eens zo'n hoogdravend ideaal te zijn. Het risico bestaat, wanneer je dat als een hoogdravend ideaal opvoert, dat je er eigenlijk te veel van verwacht. Een frictieloze samenleving zonder conflicten en zonder structurele struikelblokken zal nooit bestaan. Maar je kan wel dromen van een manier om het beter te organiseren en mensen meer te integreren. We mogen uiteraard niet te melig worden in onze idealen. Het idee dat we allemaal met goeie bedoelingen tegenover elkaar staan, in een louter door zachtheid omgeven context, is niet iets waar we moeten van uitgaan.

---

*We moeten inzien dat samenwerking een betere manier is van tegenover elkaar staan, dan concurrentie. Als we samenwerken, wordt er veel meer mogelijk.*

---

Maar laat ons wel proberen mensen ertoe aan te zetten een plaats te vinden in de maatschappij, die zo goed mogelijk op hun maat is afgestemd en die dus verhindert dat ze eraan onderdoor gaan. Daar kunnen we nog veel meer voor doen. We kunnen veel meer ondersteunend werken. We kunnen veel minder ten koste van elkaar en veel meer dankzij elkaar dingen bereiken. Vandaag worden mensen nog te vaak tegen elkaar opgezet, in de hoop dat ze dan beter zouden presteren. In een aantal gevallen werkt dat, maar altijd ten koste van de ander. We moeten inzien dat samenwerking een betere manier is van tegenover elkaar staan, dan concurrentie. Laat ons onderzoeken hoe zelfrealisatie hand in hand kan gaan met samenwerking.

**Als we kijken naar de tewerkstelling en de arbeidsbemiddeling van mensen met een beperking, zou je eigenlijk zwart-wit twee stellingen kunnen innemen: 'die mensen moeten maar zelf hun verantwoordelijkheid nemen en zorgen dat ze er komen', of aan het andere einde van het spectrum 'we gaan die mensen bij het handje nemen en ze helemaal begeleiden tot ze in de ideale job zitten'. Daartussen zit een soort continuüm van 'empathie'. Waar begint en eindigt de mate van empathie die nodig is in heel het verhaal?**

---

*Empathie is goed, maar mensen moeten ook leren de confrontatie met zichzelf aan te gaan en aan zelfreflectie te doen.*

---

Die begint bij het leren kijken hoe een mens in elkaar zit, wat voor hem of haar van belang is in het leven, en hoe hij of zij een plaats in een organisatie kan verwerven. Je kunt er ook voor kiezen om dat niet te doen, en die persoon plaatsen in een context met weinig kans op slagen, om vervolgens te moeten vaststellen dat het niet gelukt is.

Op interpersoonlijk vlak is empathie zeer belangrijk. Tegelijk moet je jezelf ervoor behoeden om empathie als toveroplossing naar voren te schuiven, vanuit het idee: "als we maar voldoende luisteren naar elkaar, dan komt het wel goed". Het is niet omdat we iemand kansen aanbieden, dat het wel zal lukken. Als iets mislukt, ligt het niet alleen aan de persoon die de kansen heeft aangeboden, maar ook voor een stuk aan de eigen verantwoordelijkheid van de persoon die de kansen heeft gekregen. Empathie is goed, maar mensen moeten ook leren de confrontatie met zichzelf aan te gaan en aan zelfreflectie te doen. Ze moeten

zelf kunnen kijken waar het voor hen is fout gelopen. Je moet hen dat niet op een kille manier bijbrengen, maar je moet wel vermijden dat je de verkeerde vragen gaat stellen. Je moet geen overbodig slachtofferschap creëren. Als je de dingen alleen 'toch zo erg' vindt, dan is de ander daar op termijn helemaal niets mee.

Empathie is vooral belangrijk op het niveau van het vertrekpunt: je moet je inleven in de redenen waarom mensen het moeilijk hebben, maar vanaf dat punt moet je werken aan zelfredzaamheid. Zorg ervoor dat je in het begin voldoende aanwezig bent, zodat je die persoon de kans geeft om sterker te worden, en kijk in welke mate je gaandeweg kunt loslaten.



# onderzoek inclusieve arbeids- markt

# Onderzoek

In de tien gesprekken met bevoorrechte getuigen kwamen uiteenlopende vragen aan bod. Wat is de rol van werk als zingever? Hoe kunnen we die rol waarmaken binnen een inclusieve samenleving? Hoe zullen kwetsbare doelgroepen daarin een plaats vinden? Wat zijn de randvoorwaarden om de werkzaamheidsgraad van kansengroepen te verhogen? Hoe verbinden we 'fair' en 'flexibel' als we kansen willen geven? Zijn er grenzen aan de re-integratiemogelijkheden na ziekte of burn-out? In welke mate zitten bedrijven op mensen uit onze doelgroep te wachten? Wat is de rol van de overheid? En wat kunnen we doen vanuit ons eigen werkveld of als burger?

Deze en andere vragen hebben we in samenwerking met het marktonderzoekbureau WHY5Research voorgelegd aan 1000 mensen.

## Publieksbevraging: de methode in het kort

We hebben de mening gevraagd van de 'modale' Vlaming (18+), maar hebben tegelijk gepeild naar de mening van drie specifieke subgroepen: de werkende Vlaming, werkgevers (en HR-verantwoordelijken) en werkzoekenden zonder arbeidsbeperking.

In eerste instantie hebben we onderzocht hoe de Vlaming staat tegenover tewerkstelling van mensen met een beperking. Verder hebben we aan de ondervraagden verschillende argumenten en ideeën uit de interviews voorgelegd. We hebben gepolst in welke mate die van invloed kunnen zijn op het geloof in het slagen van de tewerkstelling van personen met een arbeidsbeperking. Op die manier hebben we vastgesteld welke argumenten de grootste overtuigingskracht hebben.

Voor een uitgebreid verslag van het onderzoek, de vragen en de resultaten verwijzen we naar [onbeperkt.gtb.be](http://onbeperkt.gtb.be). Hieronder laten we u graag kennismaken met de belangrijkste aandachtspunten.











---

*Als het beperken van uitkeringen in de tijd betekent dat we mensen verliezen of dat ze in armoede terechtkomen, hebben we niets bereikt. Wat we willen bereiken, is dat iedereen aan het werk gaat, ook mensen die het wat moeilijker hebben of anders zijn.*

— **Sonja Teughels**

---

*Er is een verschil tussen zeggen dat we bekommerd zijn en er werk van maken.*

— **Stijn Baert**

---

*Ik denk dat we goed moeten beseffen dat er nog ongelooflijk veel mogelijkheden zijn. De professionals kunnen nog van alles proberen; als er in onze samenleving geen gevoeligheid is voor kwetsbare mensen, zal Vlaanderen nooit een warme samenleving zijn.*

— **Jo Vandeurzen**

van de Vlamingen in totaal), respect voor bedrijven die mensen met een arbeidsbeperking aanwerven (71% akkoord tegenover 80% van de Vlamingen in totaal). Het lijkt alsof de 25- tot 34-jarigen minder tolerantie en begrip kunnen opbrengen. Ook hier is de verklaring niet rechtstreeks af te leiden uit het onderzoek. Een mogelijke hypothese: gezien zij zelf recenter op de arbeidsmarkt gekomen zijn, is het vaak nog hard knokken. Alle zweem van 'oneerlijke concurrentie' wordt minder hartelijk onthaald (?). Een gelijkaardig patroon zien we bij de werkzoekenden.

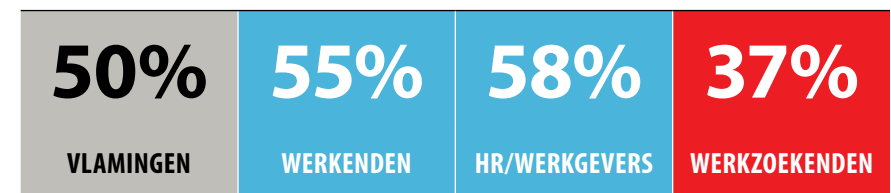
Werkzoekenden zonder arbeidsbeperking lijken zich bedreigd te voelen door de groep met een arbeidsbeperking. Dit is iets wat we systemisch vaststellen doorheen het hele onderzoek. Ze staan minder positief ten aanzien van werkgevers die mensen met een arbeidsbeperking aanwerven. Verder zijn ze sceptischer ten aanzien van activeringsinitiatieven, alsof ze zich geculpabiliseerd voelen.

## ■ De houding van werkgevers is doorgaans optimistisch; tegelijk geven ze toe dat ze meer kunnen doen

Werkgevers/HR-verantwoordelijken zien vooral het potentieel van deze extra werknemerspool. 6 op de 10 gaan akkoord met de uitspraak "Er is werk genoeg voor iedereen, ook voor mensen met een arbeidsbeperking". Zoals eerder aangegeven is hun geloof in de tewerkstelling van personen met een arbeidsbeperking doorgaans vrij optimistisch (een gemiddelde geloofsscore van 6,5/10 tegenover 6,2/10 voor de modale Vlaming).

---

*Er is werk genoeg voor iedereen.*



---

*Er zijn veel openstaande vacatures, we hebben veel talent nodig. Dit is hét moment om de maatschappelijke met de economische doelstelling te verzoenen, om de inclusieve arbeidsmarkt waar te maken. Nu hebben we elk talent nodig. Als we nu deze gelegenheid missen, drijven we mensen weer voor lange tijd naar het verdomhoekje.*

— Fons Leroy

---

*Wij als werkgeversorganisatie roepen op om alle mogelijke reserves te gebruiken. Dit is een groep mensen die heel graag wil werken. Wij moeten er dan ook voor openstaan om hen die kansen te geven.*

— Danny Van Assche

---

*We hebben in Vlaanderen meer ambitie nodig. We weten heel goed waar de talenten zitten die nog onvoldoende aan bod komen. We moeten daar nu volop voor kiezen.*

— Fons Leroy

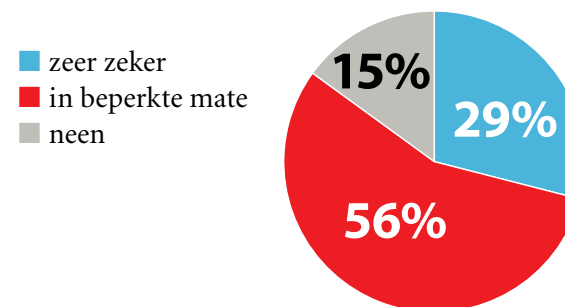
Of dit optimisme eerder sociaal-maatschappelijk is of eerder gedreven door utilitarisme, is niet af te leiden uit dit onderzoek.

4 op de 10 HR-verantwoordelijken/werkgevers geven aan dat er in hun bedrijf momenteel weinig aandacht gaat naar de integratie van mensen met arbeidsbeperkingen, maar dat dit wel steeds hoger op de agenda komt te staan. Ongeveer 2 op de 10 HR-verantwoordelijken geven aan dat dit nu al hoog op de agenda staat. Bij grotere bedrijven (meer dan 50 werknemers) geeft bijna de helft aan dat het op dit moment nog niet hoog op de agenda staat, maar dat er binnen het bedrijf een tendens is om er in de toekomst meer aandacht aan te besteden.

---

**Geloof u dat uw bedrijf meer kan doen voor de (re-)integratie van mensen met een arbeidsbeperking?**

---



85% van de respondenten met HR-verantwoordelijkheden stelt dat hun bedrijf meer zou kunnen doen op het vlak van integratie van personen met een arbeidsbeperking. Bijna 30% vindt zelfs dat hun bedrijf veel meer zou kunnen doen.

---

*Als re-integratie een verhaal is van kansen krijgen, zijn we fan.*  
— *Riky De Bièvre*

---

*Om mensen aan het werk te krijgen, moeten we elkaar in de ogen kunnen kijken. Ik geloof in een beleid waarmee we mensen op een laagdrempelige manier kennis laten maken met bedrijven.*  
— *Sonja Teughels*

---

*Het groeiend aantal langdurig zieken is een probleem. Dit moet aangepakt worden; voor de mensen zelf, voor de werkgevers en ook voor de sociale zekerheid. Arbeidsintegratie gebeurt niet automatisch, daar is begeleiding voor nodig.*  
— *Jan Spooren*

---

*In bepaalde uitkeringsstelsels zitten nog remmen die mensen ontraden actief te participeren aan onze samenleving. Dat kunnen we politiek niet meer dulden.*  
— *Fons Leroy*

## Sterkte van voorgestelde oplossingen & ideeën

### ■ **Oplossingen met de hoogste ‘Power of change’ voor de Vlamingen**

**VERPLICHT RE-INTEGRATIEPLAN** Een verplicht re-integratieplan opleggen aan de werkgever kan het meeste optimisme teweegbrengen: bedrijven zouden een plan moeten hebben voor het geval iemand een beperking oploopt als gevolg van een arbeidsongeval, of een re-integratieplan voor werknemers na langdurige ziekte.

**POSITIEVE BEELDVORMING & ONTMOETING STIMULEREN** De Vlaming gelooft dat ‘een gezicht geven’ aan de betrokkenen voor empathie kan zorgen. Daarom lijkt het goed momenten van échte ontmoeting te creëren; als mensen elkaar in de ogen kijken, ontstaat er echt begrip.

**ACTIVERING: FINANCIËLE AANMOEDIGING** De meest aangewezen methode om mensen te activeren lijkt door een belonend effect te koppelen aan de uitkeringen voor mensen die actie ondernemen.

**ADMINISTRATIEVE VEREENVOUDIGING** Een administratieve vereenvoudiging voor subsidie-aanvragen om mensen met een arbeidsbeperking aan te werven vinden veel mensen een goed idee.

**MEER ‘PEOPLE SKILLS’ IN ONDERWIJSPLAN** Het onderwijsplan moet ook aandacht hebben voor people skills zoals autonomie, innovatie, verantwoordelijkheidszin en creativiteit; vaardigheden die de zelfredzaamheid bevorderen.

**FLEXIBILISERING VAN DE ARBEIDSMARKT & HET SOCIAAL VANGNET** Dit gaat over het idee van een ‘terugvalgarantie’, waardoor men niet financieel ‘gestraft’ wordt als men terug uitvalt. Dit vereist dat de sociale systemen flexibeler worden. Die flexibilisering werkt echter alleen wanneer ze de werkzekerheid van de werknemers niet ondermijnt.



# Inzichten & aanbevelingen

■ De HR-verantwoordelijken en werkgevers zien in de doelgroep van personen met een arbeidsbeperking een mogelijke, veeleer functioneel gedreven uitbreiding van de arbeidsmarkt. Zij zijn dan ook bereikbaar en aanspreekbaar voor de arbeidsbemiddelaars.

■ Het sociale aspect kan voor de bedrijven en de werkgeversorganisaties een bonus zijn.

■ Resultaatgerichte communicatie, zowel naar de bedrijven als naar de huidige klanten, kan helpen om het onderwerp uit de ‘compassie-sfeer’ te halen. Bij de klanten zal dit ook leiden tot een verhoogde valorisatie en eigenwaarde.

■ Geef bedrijven concrete en praktische ondersteuning om met behulp van nieuwe technieken en software de werkomstandigheden voor mensen met een arbeidsbeperking te verbeteren.

■ De bemiddeling moet er vooral op gericht zijn de werkgever en zijn team in staat te stellen alles zo autonoom mogelijk te doen zonder permanente ‘voogdij’ van een ‘onbekende’ ploeg.

■ Werkzoekenden zonder arbeidsbeperking voelen zich enigszins bedreigd door de inspanningen van GTB. Ze zijn soms bang dat die hun eigen tewerkstellingskansen verkleinen. Aan hen moeten we actief uitleggen wat er gebeurt, hoe en waarom deze bemiddeling anders is en waarom dit niet in hun nadeel speelt.

Het is mijn droom dat we tot een systeem komen waarin mensen voor hún droom mogen gaan, dat daarvoor voldoende kwaliteitsvolle begeleiding mag worden ingezet.  
— Riky DE BIÈVRE

Ik hoop dat we er over 10 jaar nog meer voor kunnen zorgen dat werken lonend is, voor alle mensen maar in het bijzonder voor zij die het wat moeilijker hebben om de arbeidsmarkt te betreden.  
— Stijn BAERT

Kijk naar de mensen met een arbeidsbeperking die al aan het werk zijn en leer uit hun situatie. — Philippe DIEPVENTS

De bedrijfsweld kan nog wel wat hulp gebruiken, zoals eenvoudige tools om in de praktijk aan de slag te gaan.  
— Guido RENDERS

Ik droom van een gemeenschap waarbij RIZIV, werkgevers, begeleidende diensten ... genoeg middelen hebben om te slagen in deze uitdagingen.  
— François PERL

Het is niet alleen de droom van de man of de vrouw met een beperking, maar ook de droom van de werkgever. Het verhaal kent twee zijden.  
— Jan CALLEBAUT

# dromen mag

Mijn droom is dat we met z'n allen focussen op wat mensen wel nog kunnen. — Marie VAN REMOORTERE

Onze droom is dat iedereen betaald werk heeft. Werk voor mensen met een beperking moet een evidentie worden.  
— Jos WOUTERS

Mensen die een uitkering krijgen en aan het werk willen, moeten de gelegenheid hebben om dit op hun maat te doen.  
— Peggy VAN DEN STEEN

**sterren  
komen,  
sterren  
gaan,**

**alleen  
Elvis blijft  
bestaan**

# “Sterren komen, sterren gaan. Alleen Elvis blijft bestaan.”

Onze 10<sup>e</sup> verjaardag mocht niet alleen een terugblik op de afgelopen jaren worden. Wij willen vooral vooruitkijken. Wij willen niet even komen en gaan, wij willen – net als Elvis – een duurzaam merk worden; een dienstverlener waarop onze klanten, VDAB, onze partners en het Vlaams beleid kunnen rekenen. Wij zien vandaag een aantal trends die we als positieve uitdagingen willen opnemen. Tien ideeën voor de komende tien jaar:

**1** Betekenisvol werk is voor onze klanten cruciaal. Dat is de kern van onze kracht-gerichte werking. GTB gelooft in de kracht en het talent van iedere klant en is ervan overtuigd dat onze arbeidsmarkt ieder beschikbaar talent nodig zal hebben.

**2** GTB kiest voor een inclusief dienstverleningsmodel in een nauwe samenwerking met VDAB, maar met behoud van de eigen uitgangspunten.

**3** Onze klanten zijn in de eerste plaats personen met een beperking of gezondheidsproblematiek, die nood hebben aan gespecialiseerde persoonlijke bemiddeling. Tegelijk zijn wij ervan overtuigd dat ook zij mensen zijn met talent. Deze mensen worden door GTB actief aangesproken én GTB creëert met hen een unieke verbondenheid in het realiseren van betekenisvol werk.

**4** Onze klanten worden via elke stap in de begeleiding en bemiddeling uitgenodigd om zelf de eigen loopbaan vorm te geven en in handen te nemen. Onze hulp is tijdelijk en ondersteunend, maar intensief en waar nodig langdurig.

**5** GTB legt een duidelijke focus op de onbeperkte mogelijkheden van de klant. Dit is de basis voor een inclusieve benadering waarbij de klant zich ook verder kan inzetten voor zijn of haar persoonlijke leefomgeving (gezin of buurt), collega's op de werkvloer en de bredere samenleving, die er allemaal beter van worden.

**6** GTB gaat een unieke partnerrelatie aan met werkgevers die zich toeleggen op diversiteit. Die relatie betreft zowel de instroom van werknemers als het behoud en de doorstroom.

**7** Werkgevers zien het als een voorrecht om samen te werken met GTB. Wij kunnen ons positioneren als een kwaliteitslabel.

**8** GTB laat zijn stem horen in het maatschappelijk debat en heeft hierbij bijzondere aandacht voor een volwaardige participatie van onze klanten in bedrijven en in de samenleving, dat alles in een rechtenverhaal dat de meest kwetsbaren ook de meeste kansen biedt. GTB heeft oog voor het statuut en inkomen van zijn klanten en adviseert een modern stelsel van vervangingsinkomens dat de klant activeert en rechtszekerheid biedt.

**9** GTB is een partner voor onderwijs (en levenslang leren) en wil ook bemiddelen voor leerlingen met bijzondere noden, om hun transitie naar de arbeidsmarkt vlotter te laten verlopen. GTB wil bruggen bouwen met partners uit gezondheidszorg en welzijn, om het verhaal van rehabilitatie via werk ook echt waar te maken.

**10** GTB optimaliseert voortdurend zijn werking en dienstverlening door in te zetten op een unieke cultuur bij zijn medewerkers, gebaseerd op gedrevenheid en deskundigheid. Vanuit die optiek investeert GTB ook in internationale samenwerking en netwerking.



# On- beperkt

the best is yet to come ...

Heeft deze publicatie jou geraakt? Krijg je zin om met ons in dialoog te gaan? Wil je samen met ons de komende jaren nog meer dromen waarmaken? Laat het ons weten op [onbeperkt@gtb.be](mailto:onbeperkt@gtb.be). Wees welkom. De koffie staat al klaar.

Behalve deze publicatie is er nog de documentaire 'Onbeperkt', waarin Laura Zuallaert vijf mensen volgt die op weg zijn naar werk: Anna, Alain, Kevin, Marie-Ange en Ward tonen hun bezigheden, hun dagelijks leven, hun sterktes en hun kwetsbaarheden.

Tot slot bieden we ook een educatief pakket voor het secundair en hoger onderwijs. Lees er alles over op [onbeperkt.gtb.be](http://onbeperkt.gtb.be).

## colofon

**Eerste druk:** januari 2019, in de reeks 'werkschriften'

**Redactie:** Bart Coopman, Filip Standaert,  
Lode Demetter, Luc Henau & Patrick Ruppol

**Interviews & eindredactie:** Lode Demetter

**Marktonderzoek:** WHY5Research, onder leiding  
van Veerle Hellemans en Jan Callebaut

**Concept werkschriften:** GTB i.s.m.

Handelsreizigers in Ideeën

**Vormgeving & omslagontwerp:** Sharon Neiryndck

**ISBN/EAN:** 9789082371116

**NUR-omschrijving:** Mens & maatschappij algemeen

**Verantwoordelijke uitgever:** Luc Henau,

GTB, Kongostraat 7, 9000 Gent.

Alle rechten voorbehouden

De bestuurders van GTB danken alle medewerkers  
die elke dag het verhaal van GTB mee schrijven.

GTB realiseert zijn opdracht met steun van en in  
nauwe samenwerking met VDAB en het ESF.

*De werkschriften vormen een reeks publicaties  
waarmee GTB haar medewerkers, partners en andere  
belanghebbenden in het brede werkveld denkstof en  
inspiratie wil aanreiken. Elk werkschrift behandelt  
een ander thema en biedt stof tot debat.*

*Denk met ons mee op [onbeperkt.gtb.be](http://onbeperkt.gtb.be).*

In deze reeks verschenen:

- werkschrift 1: Klantwerking
- werkschrift 2: Groeikansen
- werkschrift 3: Arbeidsrehabilitatie
- werkschrift 4: Transpop
- werkschrift 5: Werk Werkt!
- werkschrift 6: Net-werkt
- werkschrift 7: Bruggen Bouwen
- werkschrift 8
- werkschrift 9
- werkschrift 10: Onbeperkt

VDAB

ESF<sup>\*\*\*</sup>

gtb.