

WERK AAN WERK

Fons Leroy

WAW

WERK AAN WERK

Recepten voor leukere loopbanen

 | LANNOO
CAMPUS

D/2014/45/115 – ISBN 978 94 014 1674 0 – NUR 740

Vormgeving cover: Studio Luc Derycke
Vormgeving binnenwerk: Fulya Toper
Tekeningen: Geert De Smedt

© Fons Leroy & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2014.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en
multimedialdivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.
Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

UITGEVERIJ LANNOOCAMPUS
ERASME RUELENSVEST 179 BUS 101
3001 LEUVEN
BELGIË
www.lannoocampus.be

INHOUD

Inleiding	8
Een invalshoek en invalboek	8
Hoofdstuk 1	
De VDAB-baas solliciteert: Zou jij hem aanwerven?	13
Ongewoon verslag van een rekruteringsverantwoordelijke	14
Het geloof in warme waarden	19
Hoofdstuk 2	
Jouw werk in de huidige, veranderende wereld	27
Een waaier maatschappelijke uitdagingen	28
De zwaartepunten voor onze samenleving	33
Een arbeidsmarkt als een ‘burning platform’	36
Hoofdstuk 3	
Het werk zoals het nog al te vaak voorkomt	49
<i>Relaas 1:</i>	
<i>Clubje oude vrienden leidt het medisch bedrijf zoals vanouds</i>	
Met die ‘goeie, ouwe’ aanpak rijdt de zaak zich nu vast	50
<i>Relaas 2:</i>	
<i>Arbeidster dreigt overboord te gaan na een automobielcarrière</i>	
Carine verliest assemblagejob en ziet het niet meer zitten	53
<i>Relaas 3:</i>	
<i>Völbloedverpleegster durft geen andere uitdaging beginnen</i>	
Ondanks de (te) hoge werklast blijft Veerle waar ze zit	56
<i>Relaas 4:</i>	
<i>Slagerij De Bakker wil geen kleur achter zijn toog</i>	
Slager slaagt erin zich af te sluiten van een (arbeids)markt	59

<i>Relaas 5:</i>	
<i>De jonge Rachid blijft zoeken, maar vangt altijd bot</i>	
De schoolverlater haalt toch zijn diploma, maar mag nergens aan de slag	63
<i>Relaas 6:</i>	
<i>Vrachtfietsbedrijfje doet het met technici en kansarme jongeren</i>	
Cyclogistics fietst zich snel een duurzaam bestaan bijeen	66
<i>Relaas 7:</i>	
<i>Een verkeerde keuze wordt snel rechtgezet</i>	
Sebastian studeert het ene, maar vindt in het andere zijn loopbaan	69
<i>Relaas 8:</i>	
<i>Bedrijf blijft competitief door interne schatten te verzilveren</i>	
De melkboer melkt best de juiste competenties	72
<i>Relaas 9:</i>	
<i>De oplossing ligt soms ver van huis</i>	
Spaanse Graciëla komt hier leemte vullen	74
<i>Relaas 10:</i>	
<i>Vijftigplusser zoekt en vindt job met nieuwe plus</i>	
Francine geeft er niet de brui aan, maar wordt nog leerkracht	77
Conclusie van de verhalen:	
Heel wat lessen, maar vooral nood aan een visie	80
Hoofdstuk 4	
Er staat veel in de steigers	81
De aanpak gaat steeds dieper en breder	82
Actief maken vergt een maatpak, geen aanpak	84
Individueel begeleiden is gericht en doeltreffender	87
Werkzoekers (her)oriënteren krijgt focus	90
Ook voor werkgevers een sluitende aanpak	93
Raar maar waar: meer werkzoekers gezocht	95
Spel zonder Grenzen, en iedereen wint	101
Excellente partnerschappen tussen VDAB & Co	102
Zo werken de partnerschappen concreet	104
Conclusie: drie principes kaderen de nieuwe VDAB-identiteit	105

Hoofdstuk 5	
Naast meer activering ook meer innovatie nodig	109
Drie innovatiesporen.	
De trein van de arbeidsmarktvernieuwing op de rails zetten	110
De Vlaamse arbeidsmarkt zal veel meer zijn eigen ding doen	127
Hoofdstuk 6	
Niemand ontkomt aan de ommekeer	145
<i>De andere aanpak van de arbeidsmarkt én je loopbaan</i>	
‘Transitioneel’ omdat we zo veel meer bewegen	151
Hoofdstuk 7	
Een ommekeer vergt echte doorbraken	161
Tijd voor nieuwe instellingen en systemen	162
De arbeidsmarkt als kringwinkel en als echte markt	177
Arbeidsorganisatie heeft nood aan organisatiearbeid	183
Competenties van de toekomst: je hebt ze, of je hebt het niet	188
Het onderwijs helpen met schoolvermoeide jongeren	195
Werkgevende organisaties veranderen het geweer van schouder	198
Vakbonden voor een nieuw tijdperk	228
Hoofdstuk 8	
Een visie gevat in een nieuwe arbeidstaal: it’s in a name!	235
Dankwoord	248

INLEIDING

Een invalshoek en invalboek

Er is werk aan werk. Het werk dat op de plank ligt, is zelfs gigantisch en iedereen moet er ... werk van maken. Het hoort zelfs een topprioriteit te zijn, zowel voor het individu met zijn loopbaan, als voor elke geleding in de samenleving met verantwoordelijkheid voor werk. Het rond de hete brij draaien moet ophouden, want de arbeidsmarkt staat voor de grootste uitdagingen ooit. Niet morgen, maar vandaag al. Aartsmoeilijke uitdagingen, maar daardoor ook bijzonder boeiend en verrijkend, op voorwaarde dat we ze de baas kunnen. In dat geval zullen we een grote sprong vooruit maken.

Bent u niet overtuigd? Lees dit dan als een fikse aanmoediging met een aantal concrete aanzetten voor remedies. Er valt bijzonder veel te doen, maar er is ook enorm veel mogelijk. Als we dat realiseren: WAW! Niet voor niets het letterwoord in de titel. In wat volgt geef ik mijn invalshoek weer van wat de arbeidsmarkt en het werkende individu de komende jaren en decennia het best kan dienen. Ik beraam een inval in de bestaande structuren en systemen. Deze publicatie is dus als het ware een *invalsboek*, maar ook een aanzet tot dialoog om onze invalshoeken met elkaar te confronteren. We kunnen er alleen wijzer van worden.

Mijn werk bestaat tot nu toe uit rapporten, analyses, beleidsteksten, opiniebijdragen, managementletters, blogs, tweets en poëzie. Schrik niet dat je deze combinatie ook in dit boek aantreft. Het is ook geen afgewerkt verhaal. Het gaat van voorstellen die vandaag geïmplementeerd worden tot ideeën die groeien. Niet verwonderlijk omdat mijn denken voortdurend geprikkeld wordt door de tientallen lezingen die ik geef en de debatten waaraan ik deelneem, door de gesprekken met medewerkers, klanten

en stakeholders, maar eveneens door de gewaarwordingen wanneer ik langs de Schelde fiets, een col beklim, een reis onderneem, naar muziek luister of een goed boek lees. De invallen die ik dan krijg, neem ik mee. De arbeidsmarktbril zit dus steeds in de achterzak van mijn wielertui, de reiskoffer of mijn binnenzak. Ik gebruik dan ook veel metaforen en beeldspraak omdat dat de arbeidsmarkt vaak dichterbij het brede publiek brengt. Het hoeft dan ook niet te verwonderen dat je doorheen dit boek een nieuwe arbeidstaal zal ontdekken.

EEN ZWIERIGE DANS

Een eerste hefboom om de totaal nieuwe arbeidsmarkt in onze samenleving te tillen, wordt een nieuw medewerkersbeleid, een term die *hrm* kan vervangen, wat al te vaak een niet zo fraaie lading dekt. Een tweede hefboom impliceert een grondig herziening van het arbeidsmarktbeleid zelf, wat een aangepaste organisatie zal vergen. Samengevat heet het totaalpakket een *Medewerkers- en ArbeidsMarktBeleid en -Organisatie*, kortweg *MAMBO*. Het letterwoord mag u gerust enthousiasmerend lezen. Het mag swingen op de nieuwe arbeidsmarkt, want die zal heel wat beweging met zich meebrengen.



Het individu zal in de nieuwe constellatie zelf zijn loopbaan veel meer en beter kunnen uittekenen. Hij zal anders denken en handelen, al doet hij dat vandaag nog niet massaal. Tegelijk brengt dat meer verantwoordelijkheid mee voor het individu, zodat hij voor zichzelf de weg vindt naar anders, beter en langer werken. Elke verantwoordelijke voor medewerkersbeleid zal uit dit nieuwe vaatje moeten tappen. Als laatste, maar niet als minste: elke beleidsmaker of beleidsbeïnvloeder zal mee de schouder moeten zetten onder de transformatie van de context op de arbeidsmarkt, op de eerste plaats door de (spel)regels ervan grondig te herzien. Ons arbeidsrecht is zo passief dat het veel nuttige vernieuwing in de kiem smoort, zoals het verschuiven van de focus op hertewerkstelling. We hebben een echt activerend beleid nodig.

Tot zover het luid geklingel van de alarmbel. Maar hoe realiseer je dit allemaal? Wees gerust, dit boek zal u geen tovermiddel beloven. Maar er is tegenover alle uitdagingen wel een houding denkbaar, die veel werk kan verzetten, als het al geen bergen zijn. Ik geloof uit de grond van mijn hart dat geloven in de zaak heel hard helpt. Niet in religieuze zin. Wel in die zin dat de vraagstukken, hoe enorm en complex ook, op te lossen zijn door te geloven dat iedereen over ontwikkelbare talenten beschikt, die hem inzetbaar maken op de arbeidsmarkt van morgen en overmorgen.

EEN GELOOF DAT WORTELT IN ERVARING

Het is geen simplistisch geloof, dat we zomaar uit de duim zuigen. In mijn jeugd ondervond ik al wat het concreet betekent dat mensen in mijn en mijn talenten geloofden: mijn vader, mijn PMS-adviseur, of nog sommige leerkrachten uit het basis- en humanioraonderwijs. Veel later, toen ik al op ministeriële kabinetten aan de slag was, ging ik beseffen dat ik veel vanuit de buitenwereld naar binnen kon brengen. Ik was voordien in de val getrapt om beleidsvoorstellen louter te baseren op rapporten, studies en standpunten van gezaghebbende spelers, meegesleept in het spel waarin beleidsmakers onder elkaar zo goed thuis zijn, maar dat behoorlijk ver staat van wat onder meer op de werkvloer gebeurt. Je moet je wortels in de realiteit behouden, mee met je voeten “in de modder” staan. Ik merkte dat ook vertegenwoordigers van intermediaire organisaties, zoals vakbonden en werkgeversorganisaties, niet altijd weerspiegelden wat er op de werkplek van hun achterban reëel aan de hand was.

Onlangs gingen enkele duizenden VDAB-medewerkers letterlijk de straat op om huis aan huis kmo's te bezoeken en er de vernieuwde mogelijkheden voor Individuele Beroepsopleidingen (IBO) bekend te maken. Eerder liepen we achtergestelde wijken in Antwerpen en Gent af, op zoek naar de mensen die we anders niet genoeg bereiken, vooral allochtonen en laaggeschoolden. We wilden ze activeren. Dat leverde niet erg veel directe activering op, maar de consultants leerden deze mensen beter kennen (een belangrijke anekdote in dit boek heeft betrekking op die dag). En dat helpt om zo beter op hun behoeften en situatie in te spelen. Zo zal je meer en sneller bruggen bouwen.

VAN EEN BLIK NAAR BINNEN NAAR EEN BLIK NAAR BUITEN

Het valt me op dat het medewerkersbeleid in werkgevende organisaties vandaag nog bijzonder intensief met interne perikelen bezig is, zozeer dat er niet genoeg tijd en ruimte overblijft om de wind van buiten als een frisse bries te laten binnenwaaien in de eigen geledingen en geesten. De kracht van geloven in mensen wordt door heel wat autoriteiten in medewerkersbeleid beleden, op basis van ervaring, onderzoek en feiten. Daarbij staat ervaring op nummer één.

Stel dat alles bij het oude blijft, wat gebeurt er dan met werkzoekende, medewerker en werkgever, morgen en overmorgen? Wat met Vlaanderen en België, op he vlak van economie, welvaart en welzijn? De werkloosheid zal niet stijgen omdat de uitstroom van oudere medewerkers de volgende jaren nog massaal blijft. Maar de werkzaamheid — dat is de verhouding tussen het aantal actieve werkenden en het aantal inactieven — zal evenmin stijgen en dat wordt tragisch voor onze welvaart. We zullen te weinig schouders hebben om de welvaart te dragen. Dan kan een samenleving nog twee kanten op. Ze kan steeds minder de concurrentie aan, omdat ze werkrachten tekort komt. Of ze moet fors snoeien in de uitgaven, waarin sociale zorg en onderwijs het zwaarst doorwegen. Als we nu niet doortastend genoeg ingrijpen, zullen de keuzes later veel harder zijn en dieper snijden. Onze kinderen en kleinkinderen krijgen dan een heel zware rekening gepresenteerd. Dat is niet dramatiserend bedoeld, het is keiharde realiteit.

DE ARBEIDSMARKT WORDT EEN KNAPPE BRUID

Het hoeft trouwens helemaal niet dramatisch te worden. Kijk maar naar het noorden van Europa, waar veel meer mensen aan het werk zijn dan hier. Daar blijkt dat ouderen en jongeren, autochtonen en allochtonen, mannen en vrouwen, allemaal beter bijdragen aan de welvaart. Die bijgevolg groeit. Blijkt zelfs dat de mensen er niet alleen rijker, maar ook gelukkiger van worden. Jawel, langer werken kan gelijk staan met gelukkiger zijn, en omgekeerd.

Kijk nog even naar de oude arbeidsmarkt, vooral om te zien in welke mate die de toekomst (niet) aankan. Zwaai hem dan vaarwel. Het is nog niet te laat voor een drastische make-over. Hij komt uit die make-over veel knapper, zij het amper herkenbaar te voorschijn. Even wennen. En dan zult u er meteen weer mee willen trouwen, deze keer voor een huwelijk met alle gewenste vrijheidsgraden. Geen verstandshuwelijk meer. Maar eentje met passie.

De arbeidsmarkt!? Huh??

Niet meteen een sexy of muzikaal begrip, de arbeidsmarkt. Alleen Gorki zingt erover. En dan nog gelinkt aan een tranendal. Niet zelden ervaren mensen het begrip als vaag en abstract, waarmee ze dan ook weinig of geen voeling hebben. Maar al wie werk heeft, werk zoekt, werk geeft en aan het creëren en onderhoud ervan meewerkt, zit er middenin. Het lijkt echter vaak zo een saaie boel, dat mensen er begrijpelijk geen muziek in zien. Wel, die willen we erin brengen. We willen er beweging in krijgen, zelfs al dansend. Wat ik daarmee precies bedoel, leest u in dit boek.

HOOFDSTUK 1

DE VDAB-BAAS SOLLICITEERT: ZOU JIJ HEM AANWERVEN?



Ongewoon verslag van een rekruteringsverantwoordelijke

Een curriculum vitae, wat zegt het over iemand? Dat illustreert het verslag van een rekruteringsverantwoordelijke na een sollicitatiegesprek met Fons Leroy. Toegegeven, het verslag is fictief. Maar de feiten, achtergronden en inzichten zijn zeer reëel.

Fons Leroy is geboren op 23 juni 1954 in Hasselt, zo luidt het officieel, maar hij groeide in feite op in Helchteren, veel dichterbij de mijnen waarin zijn vader eerst werkte. De jonge Fons sleet zijn secundaire onderwijsjaren in het Don Bosco College in Hechtel, waar hij de Latijn-Griekse afdeling doorliep. Wat zijn cv niet zegt, is welke meevaller hij daar kende, in de gedaante van een uitstekende PMS-adviseur. Die raadde hem aan om rechten te studeren. De adviseur heette Theo Kelchtermans, de latere CVP-minister. De man zag de brede, maatschappelijke interesse van deze jongen. Fons was al actief in ontwikkelingshulp en protesteerde tegen een nieuwe autoweg. Kelchtermans herinnert Fons er nog geregeld aan dat hij goede raad heeft gegeven, maar ook dat hij beter voor zijn partij had gekozen. Partij kiezen doet Fons wel, maar dat is daarom geen politieke partij, wel de partij van wie werk zoekt en van wie werk biedt.

VOOR DE PROGRESSIE VAN HET BELEID

Fons was in zijn jongere jaren behoorlijk progressief. Hij studeerde aan de KU Leuven af als licentiaat (master) Rechten en Criminologie, maar veel belangrijker is allicht zijn latere licentie in Bestuurskunde en Overheidsmanagement. Na enkele *holderdebolderjobs* werkte hij tien jaar bij de RVA, wat soms wordt vergeten wanneer zijn benoeming bij de VDAB politiek wordt geïnterpreteerd. Hij bekijkt zijn vijftien jaar ervaring op kabinetten van Vlaamse ministers (van sociaaldemocratische signatuur) vooral als een stevige basis om beleidsmaker te worden. Dat is hij helemaal sinds 2005 als gedelegeerd bestuurder van de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB). Ronkende titel, maar als hij zijn vijfduizend medewerkers één ding verplicht, dan is het wel dat

ze hem aanspreken met Fons. Omdat samen werken geen bazig gedrag duldt, allicht. De blote cv-gegevens zeggen dus eigenlijk niet zoveel. Wat zit erachter? Wat drijft deze man, die intussen dichtbij zijn 60^{ste} levensjaar staat?

LIMBURGSE LESSEN

Als Fons partij kiest, zal het vooral zijn familie zijn. De liefde bracht de Limburger via Leuven naar Wetteren, waar hij samen met Karin woont. Hij is vader van een samengesteld gezin met vier kinderen en is ook al vier kleinkinderen rijk. Maar hij vergeet zijn Limburgse wortels niet, waar zijn moeder en de rest van zijn familie nog wonen. Als Limburg een klap krijgt, voelt Fons de pijn. Hij had veel familieleden in de mijnen. En nu herhaalt de geschiedenis zich met Ford Genk.

Limburg illustreert voor hem pijnlijk dat we het op de arbeidsmarkt over een heel andere boeg moeten gooien. De provincie toont aan dat men goed naar de context moet kijken en dan een beleid uitstippelen dat specifiek daarop inspeelt.



MEEVOELENDE BRUGGENBOUWER

Maar zijn belangrijkste lessen in dit verband heeft hij al vroeger geleerd. Toen hij in Leuven studeerde, kon hij meewerken aan een studie over arbeiderskinderen in Limburg en hun kansen. Toen begreep hij dat je de vooruitgang van een samenleving kan afmeten aan de vooruitgang van de groep die het moeilijkst vooruitgaat. Na zijn jaar criminologie en een jaar onderzoek naar rechtshulp in het Canadese Montreal, volgde de legerdienst, enkele korte jobverkenningen en de eerste echte job: het RVA-kantoor in Sint-Niklaas leiden. Hij trok al snel naar de studiedienst in Brussel en kwam meteen in de beleidsvorming terecht. Toen de Vlaamse VDAB werd afgesplitst van de nationale RVA in 1989 kreeg hij de opdracht om de relaties tussen beide instellingen op te bouwen. De bruggenbouwer was opgestaan.

Van het een kwam het ander. Een jaar later zocht het kabinet van de eerste Vlaamse minister van Tewerkstelling een expert arbeidsmarktbeleid. Fons was een evidente keuze. Hij wou één jaar op het kabinet gaan werken, maar bleef veel langer en reeg daarna de kabinetjobs aan elkaar, in totaal vijftien jaar lang. Blijkbaar kwam de beleidsmaker in hem steeds meer op de voorgrond. Door zijn intens overleg met politieke partijen en sociale partners ontdekte hij dat hij goed was in het vinden van een consensus. Eerste vereiste daarbij: goed luisteren. Dat blijft hij dagelijks doen.

MENSEN STERKER MAKEN

Maar hoe zit dit nu met dat rode kleurtje? Neen, het gaat niet over die bloes die hij als vrij bedeesde man makkelijk op de kaken krijgt, maar zijn politieke tint. Hij heeft altijd op kabinetten van sociaaldemocratische excellenties gewerkt. In Leuven was hij wel in een links georiënteerd klikje terechtgekomen, toen hij in de wetswinkel onder meer meewerkte aan boekjes zoals *Rechten van de dopper* en *Rechten van de Huurder*. Maar het was hem vooral erom te doen mensen sterker te maken. Hij voelt veel voor waarden als solidariteit, rechtvaardigheid en een warme samenleving. Uiteraard is hij de sp.a dankbaar om de kansen die hij kreeg, maar hij is het daarom lang niet altijd eens met die partij. Meer dan met partijen zoekt hij verbinding met mensen van verschillende democratische overtuigingen die waardegedreven denken en doen. Hij zoekt inspiratie bij mensen zoals de armoede-econoom Amartya Sen, de rechtsfilosofen Rawls en Dworkin, de arbeidsmarktdeskundige Günther Schmid en creatieve denkers van Vlaamse bodem zoals Peter Hinssen, Steven Van Belleghem en Jef Staes.



Leestip: “Inequality Reexamined” van Amartya Sen, Harvard University Press, 1992

Hij kwam ook gewoon objectief als beste uit de selectie van kandidaten voor de job van VDAB-topman in 2005. Van de vijf proeven konden ze de laatste afvoeren, want Fons bleef toch al als enige kandidaat over. Acht jaar leidt hij dit huis met vele kamers nu. Er is aardig wat gerealiseerd. Fons zelf gaat vooral prat op de activering van werkzoekers, ouderen, mensen met een handicap of ziekte, of nog mensen in armoede. Ooit

heeft hij zelf de term *kansengroepen* gelanceerd. Maar vandaag wil hij vooral de individuele werkzoeker de kansen geven die bij hem of haar mooi aansluiten. Maar hij noemt dat de verdienste van velen, zijn teamspirit indachtig.

DE 'ZEG MAAR FON'S'-CULTUUR

Bij VDAB Antwerpen. Consulent tegen provinciale directeur "Dag meneer Directeur", vervolgens tegen mij "Hey Fons" [#ZegMaarFons](#)



Fons Leroy (15 hours ago)
@FonsLeroyVDAB

De man die zijn vijfduizend medewerkers op het hart drukt om hem met Fons aan te spreken, vindt gewoon doen nogal belangrijk. Nog belangrijker is de samenhang. De slogan voor zijn VDAB luidt niet toevallig: Samen sterk voor werk. Hij gaat in zijn vele kantoren overal te lande graag een babbel doen, de temperatuur nemen, goed luisteren en later wellicht een klacht oplossen. Hij heeft ook zelf werkzoekenden in zijn portefeuille zitten zoals H., een werkzoekende met NAH, F., een jongere die in armoede leeft, of P., een gedreven 55-plusser. Maar ook bij bedrijven gaat hij op bezoek. Zo wil hij rechtstreeks voeling houden met de realiteit. Zo beseft hij wat er allemaal nog zijn organisatie uitdaagt op de Vlaamse arbeidsmarkt. Het opnemen van die uitdagingen volstaat ruimschoots als kluit voor hem, de komende jaren. We hoeven de man geen aanlokkelijk voorstel te doen om elders veel meer geld te gaan verdienen. Dat is al gebeurd en liep met een sissier af. Hij leeft niet van geld, maar van uitdagingen en realisaties.

FIETS- EN MUZIEKGEK

Dat merk je zelfs in zijn vrijetijdsbesteding. Hij heeft met de fiets liefst 1200 cols beklommen. De passie voor wielrennen is hem door vader met de paplepel ingegeven. En oma bestierde Café De Sportwereld in Helchteren, waar de jonge Fons alle groten van het toenmalige wielren-



nen zag passeren. De vonk van die passie sloeg zelfs over op zijn werk, toen hij met de wielerploeg Topsport Vlaanderen, vanaf 1994 jongeren begon toe te leiden naar het beroep van wielrenner. De doorstroming lukte. Als jongeren vonden Tom Steels, Mario Aerts en Thomas De Gendt hun weg naar een mooie wielloopbaan.

De enige bezigheid waarin hij nog niet tot een leidinggevende positie is doorgedrongen is muziek. Hij is verzot op Little Feat, Commander Cody, Zappa en The Ramones, maar ook Johnny Cash, Bobbejaan Schoepen en Guido Belcanto. Zelf speelt hij geen instrument. Nochtans zou hij dat graag kunnen om eens in de band van zijn zoon met de saxofoon of gitaar te kunnen uithalen. Of neen, niet uithalen, want hij wil het echt niet voor de show doen, wel voor de passie. Gewoon stevig meedoen

met de streetpunkband. Maar vooralsnog blijft het bij luchtgitaar spelen.

AAN TOPSNELHEID NAAR DE LAATSTE RECHTE LIJN

Hij zit nu in zijn tweede van maximaal twee vijfjarige ambtsperiodes aan het hoofd van de VDAB. Zijn taak loopt in principe af in 2016. Hij hoeft niet langer op eieren te lopen of de kool en de geit te sparen, zoals hij dat tot dusver diplomatisch hoorde te doen — maar de laatste tijd al heel wat minder deed. Dus gaat hij ervoor om zijn visie kracht bij te zetten en ze luid te verkondigen, onder meer via dit boek. Vol gas vooruit, denkt hij en zegt hij. We kennen nog iemand die ver opgeschoten is in zijn tweede ambtstermijn en niet meer verkozen kan worden. Hij zit in Washington

en wordt door Fons benijd omwille van zijn retorisch talent. Fons zegt wel waar het op staat. En probeert te realiseren wat hij essentieel vindt. Geen betere drijfveer dan de toekomst van zijn kleinkinderen.

DE RUST VAN WIE UITDAGINGEN AANKAN

Kortom, het heeft geen zin dat we hem vandaag een andere job aanbieden. Maar misschien na de VDAB wel. Het zal wel een kanjer van een aantrekkelijke uitdaging moeten zijn. Op zijn rustige manier heeft Fons de lat heel hoog gelegd. Een valse trage, noemen ze dat in het voetbal. Straalt rust uit. Maar gaat verbazend goed vooruit. Wie zingt dat weer, Fons?

Het geloof in warme waarden

Het verhaal van mijn loopbaan is doorspekt met waarden die de bouwstenen werden voor het huis dat mijn visie vandaag vormt, voor de eigen kijk op de arbeidsmarkt en mensen actief op die markt. Noem het de lessen die ik leerde. Verderop leest u dat mijn aanraders voor de arbeidsmarkt in Tien Geboden te vatten zijn. Om in de christelijke metaforen te blijven, zijn de waarden te lezen als De Twaalf Artikelen van mijn Arbeidsgeloof.



Ik geloof in:

1. Respect, als het voedsel voor alle omgang onder mensen en als de beschermer van waarden.
2. Luisteren, zodat iedereen wint bij een echte dialoog.
3. Historische lessen, zoals het wedervaren van mijn Limburg.
4. Gelijkheid van uitkomsten, omdat gelijkheid van kansen niet volstaat.
5. Praktijkgerichte scholing, maar op basis van een stevig gedachtegoed.
6. Het overtreffen van functies als etiketten door rijk geschakeerde takenpakketten.



7. Consensus, al blijft die onbegrijpelijk lang achterwege over langer en leuker werken.
8. Jobgeld om het passieve dopgeld te vervangen.
9. Rechtvaardigheid, eerder dan een partijpolitiek programma.
10. Activering, door niet naar een momentopname te kijken, maar naar jouw hele levensfilm.
11. Een voornaamcultuur, waarbij de baas een medestander is die elke medewerker uniek vindt.
12. Een gemeenschappelijke geloofsovertuiging.

Het had ook een lijstje kunnen worden van irritaties in verband met toestanden op en rond de arbeidsmarkt. Maar daar pas ik voor. Dat zou geen zoden aan de nieuwe dijk zetten. Het zou alleen de oude dijk verder eroderen. Ik geloof dat het anders kan.

1. Alles vertrekt vanuit respect

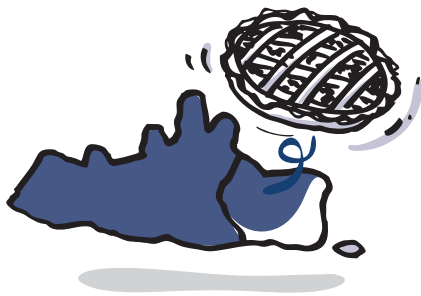
De geloofsartikelen verdienen wel wat toelichting, voor we verder op de ideale vorm en inhoud van de nieuwe MAMBO ingaan. Neem nu nummer één, respect. Het is niet toevallig een van de basiswaarden van de VDAB. Alles vertrekt vanuit respect. Alleen zo kunnen mensen gezond met elkaar omgaan, van en met elkaar leren, luisteren naar de overkant. Liefst beginnen we met dat laatste. Wie zo respect geeft, zal er ook terugkrijgen. Daarnaast fungeert respect als de beschermheer van de waarden waarmee een beleid voor de arbeidsmarkt of de medewerkers moet onderbouwd zijn.

2. Luisteren naar deze tip

Zonder luisteren was mijn job als ploegleider bij de VDAB niets geworden. Door echt te luisteren kon ik gevoeligheden en bekommernissen oppikken, bij werkzoekers en werknemers, bij managers en werkgevers. Als zij dit zelf nog niet genoeg doen, mogen ze de tip van mij aannemen. Een werkzoekende stukadoor krijgt nooit eens de kans om uit te leggen wat hij kan naast mooi pleisteren omdat hij verhaakt Nederlands spreekt. Het valt lange tijd niemand op hoe leergierig en werkbelust hij is. Mensen moeten hun verhaal kunnen doen. Dan pas komt de hele waaier van mogelijke talenten aan de oppervlakte. Aan werkgevers die het vertikken te antwoorden op sollicitaties en aan werkzoekers die lusteloos een briefje voor *den dop* komen halen: luister eens naar elkaar, echt.

3. Limburg is een les voor Vlaanderen

Het is niet zo dat ik dagelijks onder de douche Limburg Allein zing en 's avonds snak naar het bronsgroen eikenhout, maar daar stond wel mijn wieg. De mijnstreek in Limburg was en bleef mijn streek. Ik maakte de sluiting van de mijnen van heel dichtbij mee. Limburg is hier nooit helemaal van bekomen. Er is in de loop van de voorbije decennia veel te weinig gedaan aan de structurele factoren, aan de torenhoge uitdagingen met de grote aantallen laaggeschoolden en allochtonen. Toch is Limburg rijk aan talent. Deze ervaring leerde mij dat je een arbeidsmarktbeleid echt per streek moet kunnen onderscheiden. Elke regio heeft zijn specifieke vraagstukken, zijn eigen competentiekloven en dergelijke. Er zit soelaas in meer werk in eigen streek maar het besef moet ook nog groeien dat het zonder migraties niet meer lukt.



4. Als arbeiderskind ben ik geboren

U hoort het nu eens niet van een marktkramer met handtassen, maar van een arbeidsmarktkramer. Amerikaanse rechtsfilosofen, juristen met een filosofische invalshoek, hebben de efficiëntie van een arbeidsmarktbeleid ooit afgemeten aan de vooruitgang die de moeilijkst te plaatsen groep maakte. Hun uitgangspunt was dat wie het verst van werk verwijderd staat door het arbeidsmarktbeleid de meeste vooruitgang zou moeten maken. Daar zit veel in. De kans die mijn vader mij gaf om verder te studeren was belangrijk. Het feit dat hoger onderwijs voor steeds bredere lagen van onze bevolking bereikbaar werd, is belangrijk geweest, niet alleen voor die mensen en families zelf, maar voor de hele ontbolstering van de arbeidsmarkt in de tweede helft van vorige eeuw. Maar er is ook gebleken dat gelijkheid van kansen niet volstaat. De kansen moeten tot



resultaten leiden. De gelijkheid van uitkomsten moet het doel zijn. Er moeten evenveel talentvolle arbeiderskinderen of kinderen uit de armoede slagen, als andere kinderen. Dat is de lakmoesproef van een arbeidsmarkt in optimaal toerental.



5. Pragmatisch en filosofisch tegelijk, voor de lasagneburger

Het is bijzonder handig als je studiekeuze zeer praktijkgericht is. Maar je hebt een theoretische voedingsbodem nodig. Noem het een algemene vorming. Toen ik op het kabinet van Renaat Landuyt, toenmalig Vlaams minister van Werk, meewerkte aan de beleidsnota, zat daar een filosofisch kader rond en onder. Daar komen je waarden vandaan. Daar zit een krachtig vermogen in dat je kunt mobiliseren. Maar de vertaalslag naar praktische instrumenten is o zo belangrijk. Zo zit de theorie over de transitionele arbeidsmarkt in onze 2020-strategie voor de publieke bemiddelingsdiensten. En dat zal zeer concreet uitpakken voor onze medewerkers, omdat het uitgaat van aandacht voor de combinatie werk en gezin, of werk en leren, of leren en gezin. Gezonde evenwichten zullen de loopbanen leuk houden, omdat ze zulke lekkere cocktails tussen vrijetijd, gezin en onderwijs serveren, op onze MAMBO.



Of om het nog anders te benaderen: om de combinatie van praktische kennis en een filosofisch kader te vatten, kan de term *lasagneburger* gelanceerd worden: een mens met vele lagen, diepe en minder diepe... Dat smaakt lekker, met die cocktails. We kijken niet alleen naar de professionele laag en de economische bruikbaarheid van de mens. Het maakt ook niet uit waar competenties vandaan komen, als je ze maar bespeelt. Goesting en passie voor het werk stijgen dan als wassend water bij hoogtij en springtij tegelijk.

6. Vraag en aanbod moeten allebei in de etalage

De arbeidsmarkt is niet transparant genoeg. Zowel een deel van de vraag als van het aanbod blijft verborgen. Soms blijkt uit een vacature niet echt welke competenties en dus welke mensen ervoor in aanmerking komen.

Van een heftruckchauffeur wordt tegenwoordig meer verwacht dan alleen maar met de heftruck kunnen rijden. Het pallet van vereiste competenties is veel rijker. We hebben nog sterk de neiging om standaardberoepen in de vitrine te zetten. Deze etiketten dekken de vaak gevarieerde lading niet. Ze verminken eerder dan dat zij de focus leggen op wat mooi en uniek is. De oplossing hiervoor zit alweer in het luisteren: beide partijen moeten elkaar de kans geven zich goed voor te stellen.

Als die goede voorstelling aan elkaar ontbreekt, is de afstand tussen de partijen op de arbeidsmarkt soms een heel eind groter dan nodig. Of beter gezegd: de afstand lijkt veel groter dan hij in feite is. Alle partijen kunnen de afstand kleiner maken of tot reële proporties terugbrengen door meer en beter uit hun kot te komen. Klinkt banaal? Ik zag bij het VOKA-event “Dineren in het Donker” spontane en warme contacten ontstaan tussen werkgevers die “blind” aanschoven aan tafel en de echte blinde opdieners en opdiensters. Er was immers enkel ruimte voor gesprek!

7. Wie zich ingraaft, bereikt de broodnodige consensus niet

In een rist bedrijven – en ik zal er vele in datzelfde schuitje nog niet kennen – valt het op dat het medewerkersbeleid meer vooruitstrevend is geworden. Hoe meer beste praktijken opduiken, des te minder valt het te begrijpen dat de sociale partners nauwelijks samen vorderingen in die richting maken. Er ontstaat geen consensus over een hervorming om langer en leuker te werken. Merkwaardig is dat vakbonden zo defensief reageren op deze noodzakelijke hervorming, terwijl werkbaar werk bij uitstek een syndicaal thema zou moeten zijn, een thema van de toekomst in een gezonde, sociale omgeving. Werkbaar betekent immers letterlijk ‘beter om te werken’.

Wij hebben een algemeen gedragen visie en aanpak nodig om de instellingen en regels te hervormen zodat de broodnodige, betere werkbaarheid gestalte krijgt. Medewerker, werkgever en vakbond moeten samen nagaan hoe eerst-



genoemde best blijft werken: in welke job, met welke taken, onder welke omstandigheden? Het doel moet zijn dat hij zich goed in zijn vel voelt, in zijn job, in zijn loopbaan.

8. De dopper is niet meer, lang leve de werkzoeker

Toen ik in de jaren '70 voor de Leuvense wetswinkel mee het boekje *Rechten van de Dopper* uitgaf, zag de arbeidsmarkt er voor werkzoekers heel anders uit dan vandaag. Een strenge RVA was eigenlijk alleen bezig met controleren. Ik merkte dat ik wel veel vragen kreeg over dopgeld, zwart werk en sluiwerk, maar haast niemand kwam om regulier werk vragen. Het was een samenleving van boswachters en stropers. Het was geen RVA van kansen. Dat zou nu zeker niet meer werken. Het profiel van de huidige werkzoeker is een typisch concept voor een transitionele arbeidsmarkt, een markt van jobveranderingen eerder dan van jobzekerheid. Het concept maakt geen onderscheid meer tussen een 'werkloze' en een werkende die ander werk zoekt. In die zin maakt het niet uit waar de werkzoeker vandaan komt. Dit is dan ook het moment om mensen niet langer dat *dopgeld* te geven, dat louter als een vorm van inkomenscompensatie fungeert. Laten we er *jobgeld* van maken, middelen die de persoon in kwestie een springplank naar een nieuwe job geven.

9. Links noch rechts, wel averechts

Het is er mij om te doen onrechtvaardigheden weg te werken. In zekere zin zou het zowel kunnen gaan om de derde wereld helpen of het regenwoud mee redden. De mondiale arbeidsmarkt zou er tussen haakjes mee gediend zijn. Dat gaat niet gepaard met een grote ideologie, een partijkaart of het verdedigen van zomaar één kant. Zo is de arbeidsmarktkramer er natuurlijk in de eerste plaats voor wie geen werk heeft, maar hij vecht ook tegen de foute perceptie dat alle werkgevers charlatans, zwartwerkers en enkel op geld beluste managers zijn. Ondernemerschap verdient op zijn minst stimulering en zelfs bewondering. Ga er maar aan staan, om klaar te spelen wat onze ondernemers voor elkaar krijgen. We moeten de passie voor het ondernemen omarmen, we horen het te soigneren. Ik zet me af tegen ieder die werkgevers vereenzelvigd met poenpakkers. Onze ondernemers, zeker de kmo-bedrijfsleiders, verdienen veel meer respect. Het beleid vertrekt te vaak vanuit wantrouwen ten overstaan van ondernemers en overlaadt hen soms met te veel regels. We moeten hen evenwel koesteren, want zij zorgen voor werkgelegen-

heid. Wat dat concreet voor een KMO-ondernemer betekent, leerde ik op stage bij Made in Inox, het bedrijf van Pol en Marleen uit Watou: ondernemen met een hart voor medewerkers, klanten en buurt.

Maar tegelijk is het vechten voor de werkzoekers. Het zijn geen profiteurs, maar veelal mensen die de kansen niet kregen om een loopbaan uit te bouwen, ondanks hun vele talenten. In verband met de arbeidsmarkt citeerde VOKA-voorzitter Michel Delbaere mij onlangs met de uitspraak “Er bestaat geen harde of zachte aanpak, alleen een consequente aanpak.” Als we consequent naar concrete resultaten werken, boekt iedereen vooruitgang, links, rechts en in het midden. En daarvoor moet je al eens averechts durven denken en handelen.

10. We moeten de activering verder activeren

Als er iets is waarin ik sterk geloof, dan is het wel in de absolute noodzaak van alle mogelijke activering, in de zin dat mensen alle kansen moeten krijgen die bij hen passen. Het lijkt mij de evidentie zelf dat iedereen activering met open armen zou verwelkomen, een activering die mensen op maat stimuleert richting goed werk. Binnen de vakbonden blijven zich echter verantwoordelijken verzetten tegen verplichte activering. Ik was zelf ook lang tegen deze aanpak, omdat niet iedereen recht op goede begeleiding had en je niet alleen een stok maar ook een wortel moet hebben. Nu iedereen recht en kans heeft op begeleiding en opleiding lijkt mij een actieve houding ook een plicht voor de werkzoeker.

De gereedschapskist om mensen te helpen is veel uitgebreider geworden. Het oriënteren gebeurt nu fijn genoeg om iemand die kansen aan te bieden die echt bij hem passen. Weinig groepen vinden hun gading niet in de huidige dienstverlening die ze kunnen krijgen. Zo is er een eigen trajectaanpak voor een arme werkzoeker, waarbij ook welzijns- en armoedeorganisaties worden betrokken. En zo zijn er ook specifieke begeleidingen voor werkzoekers met sociaal-psychische problemen, medische beperkingen, laaggeletterdheid... Kortom, we beschikken nu over een gezonde, flink uit de kluiten gewassen activering. Na uitvoering van de zesde staats hervorming zullen deze dikke wortel én de stok door één hand kunnen worden bediend. We zullen niet met de stok staan zwaaien maar die slim gebruiken, in functie van ons hoofddoel: Meer mensen aan het werk krijgen. Tot slot zullen we ons activeringsbeleid echt moeten kaderen in een loopbaanvisie. Niet activeren in functie van één moment,

maar als deel van een hele levensfilm... met niet alleen een happy end maar ook gelukzalige momenten tijdens de loopbaan.

11. Via de voornaam elk individu voornaam maken

Het kan een detail lijken dat VDAB-medewerkers hun 'baas' aanspreken met zijn voornaam. Maar het is mij om meer te doen dan een communicatiestijl. Zo kan een soort voornaamcultuur ontstaan. Een voornaam wordt als zeer persoonlijk ervaren. Elke werkzoeker verdient de volle erkenning als persoon, een unieke combinatie van talenten en competenties, van ambities en drijfveren. Tot nog toe werd er te collectief en te zeer in vooroordelen nagedacht over werkzoekers. Mensen in risicogroepen onderverdelen is één ding, maar dat mogen geen hokjes worden. Tien jaar terug waren we al blij dat we wisten wat we specifiek voor een bepaalde groep konden doen, maar de technologische evolutie, de veelheid aan partners op de arbeidsmarkt en onze veel beter gestoffeerde organisatie maken het nu mogelijk om de werkzoeker als een individu te benaderen. We spreken hem met zijn voornaam aan omdat we hem voornaam willen maken in het werk dat we aan zijn werk besteden. Vroeger kwam een dopper in een moeras terecht, vandaag krijgt een werkzoeker vaste grond onder zijn voeten, waarop hij actief zijn zoekwerk kan aanvatten. Werkgevendende bedrijven en organisaties krijgen overigens dezelfde service. Ook zij zijn voornamen partners in het arbeidsmarktbeleid.

12. Geloof in geloven

Kortom, we beseffen maar al te goed hoe belangrijk onderzoeken en meten zijn om te weten waar het met de arbeidsmarkt, de werkzoeker en de werkbieder naartoe kan of moet. Maar dit alles zet weinig tot geen zoden aan de dijk, als we de drijvende kracht van het geloof in het kunnen missen. Als er één aspect van de ingesteldheid van alle partijen op de arbeidsmarkt op eenzelfde golflengte moet komen te zitten, is het dat we er allemaal moeten in geloven. Er wordt vaak van crises gezegd dat ze zich in onze hoofden afspelen. Dat is minstens even zeer het geval voor het realiseren van oplossingen en doelstellingen allerhande. 'Werk Aan Werk' is zowel een vaststelling als een fikse aanmoediging met een ondertoontje als 'Hier leveren we werk dat werkt.'