

# Met POP en BOP naar Plopsaland

***De gelukkigen die nog net op brugpensioen zijn vertrokken, zijn gewaarschuwd. Ga met uw kleinkinderen tijdens de schoolvakantieperiodes niet naar Plopsaland in De Panne. Hoe ze ook aan uw mouw trekken. Het is op de autoweg naar en van Calais bumperrijden vanaf Koksijde en Bray-Dunes. In dubbele rijen. Meer dan twee uur aanschuiven is geen uitzondering en dan ben je de kassa nog niet gepasseerd. Neem dus de trein of de bus. En loop even binnen bij Moeder Lambic voor een wafel met slagroom. Ze zijn nog steeds overheerlijk, net als vijftig jaar geleden.***

Minder druk aanschuiven zal het (voorlopig) nog zijn op de snelweg en afslag in aanbouw naar 'Mijn Loopbaan' op de VDAB-website. 'Mijn Loopbaan' is een digitaal platform dat eind februari werd gelanceerd en dat tot doel heeft om "werkende en niet-werkende burgers te ondersteunen bij het vormgeven van hun loopbaan. Het platform omvat algemene loopbaaninformatie (zowel onderwijs- als arbeidsmarktgerelateerd). In het e-portfolio bewaart de gebruiker zijn individuele gegevens. Hij kan ook van daaruit een aantal transities op de arbeidsmarkt voorbereiden (bijvoorbeeld een cv opmaken en/of posten bij werkgevers). Daarnaast worden via het portfolio competenties zichtbaar gemaakt, EVC-trajecten voorgesteld en levenslang leren ondersteund. Het vervult een rol als reflectieinstrument op de loopbaan en sluit aan bij de ontwikkeling van een POP" (ontwerp van decreet 'Mijn Loopbaan').

'Mijn Loopbaan' wordt dus het virtueel PLOPSALAND: de verzamelplek waar elke werkende zijn eigen persoonlijk loopbaanontwikkelingsplan (PLOP) en persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP) kan archiveren.

Ook al is er vandaag dus al een digitaal platform, een POP (en zeker een PLOP) is nog grotendeels

onbekend en wordt nog weinig gebruikt, zo blijkt toch uit een aantal eerste gegevens (zie verder). Nochtans zijn de beleidsambities, verwoord in het Pact 2020, duidelijk: "In de lijn van de Competentieagenda en onze ambitie om levenslang leren beter te

faciliteren zorgen we ervoor dat elke werknemer zich permanent persoonlijk ontwikkelt en sterker wapent voor deelname aan de arbeidsmarkt. Elke werknemer heeft hiervoor recht op een persoonlijk ontwikkelingsplan en heeft de plicht tot permanente ontwikkeling. Dit kadert zo maximaal als mogelijk binnen het strategisch competentiebeleid dat op niveau van elke sector en/of onderneming wordt gevoerd, zonder een voldoende breed maatschappelijk draagvlak alsook intersectoraal inzetbare competenties uit het oog te verliezen."

In deze bijdrage willen we ingaan op het belang van de POPs en een PLOP, op de verhouding tussen POPs, PLOPs en de nog minder gekende BOPs (bedrijfsontwikkelingsplannen), én op de kritische succesfactoren om deze instrumenten te laten gelden.

## **Even kennismaken: POP, PLOP, BOP**

Competentieontwikkeling kreeg de voorbije jaren een centrale positie in het Vlaamse werkgelegenheidsbeleid. Dit wordt gevoed door de idee dat de inzetbaarheid van werknemers op korte en lange termijn voor een slagkrachtige arbeidsmarkt

cruciaal is. Voor het individu is competentieontwikkeling de hefboom die de kansen op het verkrijgen van werk, het behouden van de huidige job of het creëren van kansen op een andere job bepaalt. Voor organisaties wordt competentieontwikkeling beschouwd als een kritische hefboom voor continuïteit en succes in een economie waarin innovatie en creativiteit steeds crucialer worden (De Vos, s.d.). POP, PLOP en BOP zijn dan de instrumenten om deze competentieontwikkeling en inzetbaarheid van werknemers te bevorderen en in goede banen te leiden.

### Eén PLOP, meerdere POPs

POP en PLOP zijn er voor elke individuele werknemer of werkzoekende. Het Vlaams ACV stelde op haar congres in 2009 al de inhoud, de voorwaarden en de link met loopbaanbegeleiding scherp.

ACV Krachtlijn rond een P(L)OP:

“Elke werknemer heeft recht op een persoonlijk loopbaanontwikkelingsplan, dat de eigen loopbaanontwikkeling ondersteunt vanaf het verlaten van de schoolbanken tot aan het pensioen. Het persoonlijk loopbaanontwikkelingsplan is een recht maar geen plicht en het is enkel voor persoonlijk gebruik. Om dit recht te garanderen is het noodzakelijk dat:

- werknemers op aanvraag en minimaal vijfjaarlijks de mogelijkheid krijgen om een loopbaangesprek te voeren met een loopbaanbegeleider, aangesteld door een onafhankelijke instantie, voor de actualisering en verfijning van zijn loopbaanontwikkelingsplan;
- werknemers op aanvraag en minimaal vijfjaarlijks de kans krijgen om een gratis screening te laten uitvoeren van hun competenties bij een erkende dienst voor loopbaanbegeleiding. Via deze competentiescreening gaat men na over welke competenties de werknemers al beschikken, welke de vereiste competenties zijn voor jobs waarvoor ze in aanmerking willen komen, en hoe ze deze competenties kunnen verwerven. Deze screening op basis van vrijwilligheid vormt ook de basis voor de verdere ontwikkeling en verfijning van het persoonlijke loopbaanontwikkelingsplan;

- er een intersectoraal kader wordt gecreëerd dat faciliteiten in de vorm van kredieturen voorziet zodat elke werknemer de mogelijkheid krijgt om aan dit persoonlijk loopbaanontwikkelingsplan te werken. Dit intersectorale kader moet eveneens de krijtlijnen vastleggen waarbinnen een werknemer zijn recht op een persoonlijk loopbaanontwikkelingsplan kan vrijwaren en openen binnen een ondernemingscontext;
- individuele loopbaanontwikkelingsplannen gekaderd worden binnen het strategische competentiebeleid van de sector of de onderneming;
- werknemers op een degelijke wijze over dit recht geïnformeerd worden” (ACV, 2009)

Het feit dat een PLOP zich richt op de loopbaan, maakt dat het een plan is van de lange(re) duur. Bij een POP hoeft dit niet altijd zo te zijn. Een POP kan ook betrekking hebben op de competentieontwikkeling die men wil doormaken in een bepaalde job of tijdens een bepaalde levensfase. Iemand kan dus gerust meerdere POPs hebben doorheen zijn carrière. Dat lijkt zelfs noodzakelijk wanneer we evolueren naar meer mobiliteit op de arbeidsmarkt. Van een PLOP daarentegen heeft iedere burger er idealiter maar één, dat wel voortdurend kan aangepast worden aan de gewijzigde (levens)loopbaanambities.

Een POP en zeker een PLOP zijn instrumenten die een individu dus altijd met zich mee draagt. Dit betekent dat zij ook met het individu meegaan wanneer deze mobiel is op de arbeidsmarkt of een andere transitie maakt (bijvoorbeeld van werk naar werkloosheid of naar het opnemen van gezins- en zorgtaken). Want werken aan competentieontwikkeling en inzetbaarheid gebeurt natuurlijk niet altijd op de arbeidsmarkt. Ook andere levenservaringen kunnen hiertoe bijdragen.

Het POP en PLOP kunnen meegenomen worden in de arbeidsmarkttrugzak die ieder individu meekrijgt voor zijn queeste op de arbeidsmarkt. Zie het als stafkaarten die de reis helpen oriënteren. Maar ze kunnen ook helpen om de andere instrumenten uit de rugzak (bijvoorbeeld opleidingscheques, rechten op loopbaanbegeleiding en competentiescans) op een doordachte manier in te zetten doorheen de loopbaan. Voor het Vlaams ACV maken POPs

en een PLOP dus integraal deel uit van de arbeidsmarkttrugzak (van der Hallen & Gryp, 2011).

## Veilig op de baan met een BOP

Net als in het verkeer is het ook in de ondernemingswereld aangewezen om vergezeld van een BOP op pad te gaan. Zo'n BOP moet ondernemingen ertoe aanzetten om op iets langere termijn (strategisch) na te denken over een aantal elementen van hun beleid. Als Vlaams ACV zien we in dat BOP uiteraard het opleidings- en vormingsbeleid opduiken dat een onderneming wil voeren, maar evengoed het beleid inzake retentie van werknemers (met aandacht voor de werkbaarheid van jobs) en de inspanningen die men kan doen om kansengroepen aan te werven (bijvoorbeeld door werkervaringsplaatsen te voorzien of een diversiteitsplan op te stellen). Het is voor ons dus zeker een cruciaal instrument om de competentieontwikkeling en inzetbaarheid van werknemers te bevorderen en in goede banen te leiden. Waar een individuele werknemer altijd een POP en PLOP bij heeft, draagt de onderneming altijd een BOP op de rug. Via dit BOP kunnen ondernemingen ook ondersteund worden voor bepaalde acties.

Als BOPs, maar ook POPs en PLOPs er allemaal zijn om competenties en inzetbaarheid van werknemers te stimuleren, dan moeten deze instrumenten toch op een of andere wijze aan elkaar gelinkt zijn (of worden). Of niet? Het lijkt inderdaad vrij logisch dat een onderneming die een BOP uitwerkt rond de competentieontwikkeling van haar werknemers, hier de POPs van haar werknemers op zal baseren of toch mee zal doen sporen. Tevens kunnen we verwachten dat werknemers en werkzoekenden meer geïnteresseerd zullen zijn om te werken in ondernemingen met een BOP dat hen toelaat om hun POP en PLOP te realiseren. De vraag is echter of aan de link tussen beide ook financiële stimuli kunnen – of misschien moeten – verbonden worden. Moet er bijvoorbeeld niet over worden nagedacht of ondernemingen die werknemers met een bepaald profiel aanwerven niet enkel via het individuele rugzakje van deze werknemer, maar tevens via hun BOPs gesteund kunnen worden? Of anders: moeten bepaalde werkgeverssubsidie-compartimenten in de rugzak van werknemers met een grotere

afstand tot de arbeidsmarkt zich niet enkel openen wanneer een onderneming een BOP heeft uitgewerkt rond de tewerkstelling van kansengroepen? Wanneer deze onderneming met andere woorden een geschreven visie en een uitgewerkte aanpak hieromtrent heeft. Het lijkt ons een stevige discussie waard.

In haar vlugschrift 'Pop, Plop, Bop, ... what's in a name en why care' voor het volgend Congres van het Vlaams ACV (Banen voor de Toekomst, 2013) alludeert Ans De Vos op de bovenstaande link tussen BOP en POP/PLOP: het heeft slechts zin om te investeren in competentieontwikkeling als deze via een persoonlijk ontwikkelingsplan (de eerder korte termijn) of een persoonlijk loopbaanontwikkelingsplan (de langere termijn) wordt gekaderd in een loopbaanperspectief, en wanneer organisaties hun toekomstperspectief vertalen naar een bedrijfsontwikkelingsplan (BOP) dat de behoefte aan competenties op korte en lange termijn expliciteert.

POPs, PLOPs en BOPs lijken dus niet zonder elkaar te kunnen. Maar bestaan ze al in ondernemingen en bij werknemers?

## Onbekend is onbemind?

Een BOP is zeker in Vlaanderen nog niet wijd en zijd verspreid. In Nederland vind je tal van cursussen om een BOP te leren ontwikkelen, tegen meer dan behoorlijk overdreven prijzen (BOP). Voor zover we weten heeft de private opleidingsmarkt in Vlaanderen deze goudader nog niet aanbeoord. Wellicht wacht deze sector eerst op pionierswerk vanuit Syntra en VDAB, om daarna, als blijkt dat zo'n investering kan renderen, met wat hulp van Europa en het DAB/DAEB<sup>1</sup> verhaal de markt te kunnen openbreken.

In Nederland worden BOPs hoofdzakelijk gerelateerd aan (industriële) transitiebeleid en direct verbonden met een te ontwikkelen competentiebeleid voor de werknemers: "Het realiseren van de ondernemingsdoelstelling is in grote mate gekoppeld aan de aanwezigheid van de daarvoor benodigde competenties bij de medewerkers. Het opstellen van een bedrijfsopleidingsplan is een uitstekend

instrument om de benodigde training en opleiding op een planmatige wijze in beeld te brengen en uit te voeren.” Op basis van de acht-velden-analyse van Kessels maak je in veertien (reuzen?)ontwerpstappen een bedrijfsontwikkelingsplan, zo geven de opleidingscursussen aan.

Bij ons in ondernemingsland is een BOP onder deze benaming verre van bekend. Enkel Minister van Werk Philippe Muyters maakt er in zijn beleidsbrief kort gewag van. Plannen zijn in het bedrijfsleven verre van populair, sommigen krijgen het koud en warm tegelijk als je over ‘planning’ begint, omdat ze dit woord associëren met een strak geleide planeconomie, stalinisme en ijzeren gordijnen.

Zelfs de kinderschoenvariant van een BOP, een ‘geschreven opleidingsplan’ is amper verspreid in ondernemingen en organisaties. De IOA-enquête van de Stichting Innovatie en Arbeid rekent het ons voor: slechts 18,5% van de bevraagde ondernemingen en organisaties hebben anno 2012 een geschreven opleidingsplan voor de medewerkers. Als er al geschreven opleidingsplannen bestaan, dan is dat vooral in organisaties uit de overheidssector, het onderwijs en de social profit (Hedebouw, 2012). Onder het motto “Scripta manent, verba volent” zetten de ondernemingen blijkbaar zo weinig mogelijk beloftes rond opleidingen op papier.

Maar als we even kritisch in de spiegel naar onszelf als werknemer kijken, moeten we vaststellen dat ook een POP en zeker een PLOP hier geen gemeengoed zijn. Ook al is er een spreekwoord dat zegt dat mannen graag plannen maken, ontwikkelingsplannen zijn dat dan wel niet. Statistische cijfers over het aantal individuele POPs en PLOPs zijn er vooralsnog niet. De meeste loopbaanbegeleidingscentra voorzien een POP-ontwikkeling binnen het begeleidingspakket dat ze aanbieden, maar globale cijfers zijn erover nog niet verzameld.

Een POP kan ook in samenspraak met het bedrijf ontwikkeld worden. In dat geval wordt het gedefinieerd als “een overeenkomst tussen de werkgever en de werknemer over de richting waarin een werknemer zich verder zal ontwikkelen en welke opleidingen hij daarvoor zal krijgen”. De Stichting Innovatie en Arbeid peilde in zijn recente IOA-

enquête bij bedrijven naar zulke POPs. Slechts 8,4% van de bevraagde ondernemingen heeft een POP. 4,5% heeft dat voor al zijn personeelsleden. De meerderheid van deze POPs vinden we terug in grote ondernemingen (meer dan vijftig werknemers), in de diensten en bij de overheid, het onderwijs en in de social profit.

In Nederland zijn het ontwikkelen van een POP en het inpassen van deze POPs in het personeels(ontwikkelings)beleid voorwerp van cao-afspraken op ondernemingsniveau. Bij ons is dit nog geen *issue* in sociaal overleg, hoewel er wel in sommige sectoren – metaal bijvoorbeeld – embryonale POPs in ontwikkeling zijn in de vorm van opleidingscurricula vitae die organisaties moeten bijhouden en waarin de formele opleidingen geregistreerd worden.

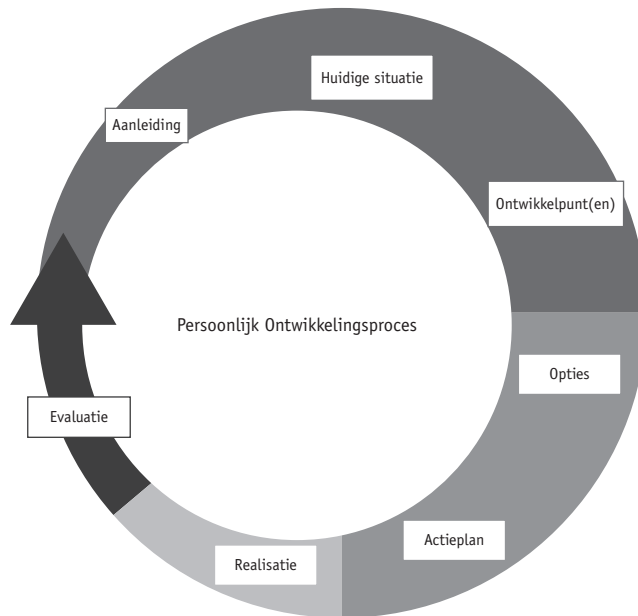
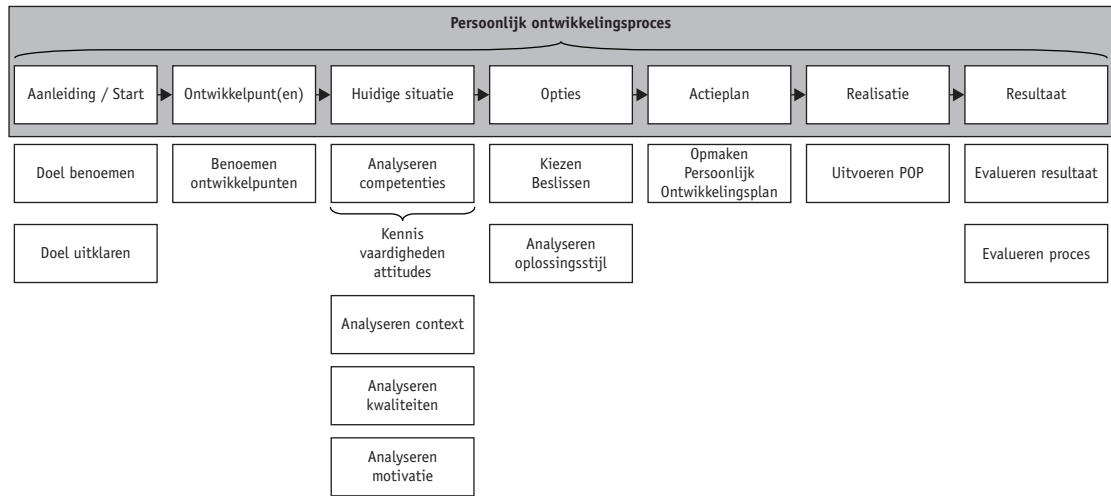
Er wordt wel rond gesensibiliseerd. Om het aantal POPs een boost te geven met oog op de ambitieuze Pact 2020 doelstellingen, zijn er met middelen van het Europees Sociaal Fonds proefprojecten opgezet om voor specifieke doelgroepen een POP te laten ontwikkelen. Deze doelgroepen zijn:

- Schoolverlaters in een situatie van Leren en Werken;
- Werknemers van bedrijven binnen sectoren in transitie;
- Werknemers binnen bedrijven in herstructurering;
- Burgers die kampen met een armoedeproblematiek en die stappen willen ondernemen om de afstand tot de arbeidsmarkt te verkleinen of overbruggen.
- Werkenden in een kwalificatiegerichte opleiding;
- Werkenden in activiteitencoöperaties;
- Doelgroepwerknemers in de lokale diensteneconomie;
- Doelgroepwerknemers in maatwerkbedrijven en maatwerkafdelingen (zijnde de huidige Beschutte Werkplaatsen, Sociale Werkplaatsen en Invoegbedrijven) die hun loopbaan op eigen initiatief willen bijsturen en daartoe nieuwe competenties wensen te verwerven.

Al deze persoonlijke ontwikkelingsplannen worden volgens een gemeenschappelijk ontwikkelingsproces uitgewerkt, dat schematisch als volgt wordt voorgesteld.<sup>2</sup>

**Figuur 1.**

Persoonlijk ontwikkelingsproces



## Opleidingsloodsen gezocht!

Aan de idee van persoonlijke ontwikkelingsplannen en persoonlijke loopbaanontwikkelingsplannen verbindt het Vlaams ACV ook de figuur van de opleidingsloods. Zo'n opleidingsloods zien we in twee contexten functioneren:

- binnen de context van onze syndicale werking is de opleidingsloods de learning mentor op de werkvloer die informeert en adviseert over rechten en plichten op het vlak van opleiding, vorming en loopbaanbegeleiding. Hij of zij oriënteert, ondersteunt en moedigt werknemers aan om deel te nemen aan beroepsopleidingen en is hun gids bij individuele loopbaan- en opleidingsvragen. Als tussenpersoon tussen werknemers, de werkgever en derden zoals vormings- en opleidingsinstellingen, zet hij of zij werknemers aan om zich bewust te worden van hun individuele loopbaanbelangen en zich professioneel verder te ontwikkelen volgens

hun eigen noden en ideeën. Hij of zij maakt de verschillende opleidingsmogelijkheden en instrumenten (bijvoorbeeld loopbaanbegeleiding) zichtbaar, zodat de werknemers antwoorden vinden op de verschillende uitdagingen waarmee ze geconfronteerd worden in hun loopbaan.

- binnen de context van een opleidingsloket is de opleidingsloods de vertrouwensfiguur die werknemers en werkzoekenden kan informeren over alle opleidingsmogelijkheden na het leerplichtonderwijs. Hij of zij brengt transparantie in het aanbod aan opleidingsmogelijkheden in het volwassenenonderwijs, het hoger onderwijs, in de Competentiecentra van de VDAB of bij Syntra. Hij of zij informeert ook over de mogelijkheden om via studiebegeleiding opleidingen met succes af te ronden.

Als ACV willen we werk maken van zulke opleidingsloketten en opleidingsloodsen. Ze vormen

### Voorwaarden voor opbouw van een leerklimaat in bedrijven

#### Voorwaarde 1: Toegankelijkheid

Formeel leren: de mate waarin training en opleiding toegankelijk zijn voor iedere medewerker

Informeel leren: de mate waarin er een open en tolerante werksfeer heerst

#### Voorwaarde 2: Ondersteuning

Formeel leren: de mate waarin mensen zich gewaardeerd en ondersteund voelen in hun deelname aan training en opleiding

Informeel leren: de mate waarin leren op de werkplek gewaardeerd en erkend wordt

#### Voorwaarde 3: Autonomie

Formeel leren: de mate waarin er in het trainings- en opleidingsgebeuren ruimte is voor autonomie en zelfsturing

Informeel leren: de mate waarin er ruimte is voor initiatief op de werkplek en de mate waarin initiatief gewaardeerd en aangemoedigd wordt

#### Voorwaarde 4: Verbondenheid

Formeel leren: de afstemming tussen de inhoud en methodiek van training en opleiding enerzijds en de leernoden en leerstijl anderzijds

Informeel leren: de mate waarin medewerkers zich verbonden en gesteund voelen door hun collega's tijdens het werkplekleren

#### Voorwaarde 5: Transfer

Formeel leren: de mate waarin de aspecten van training en opleiding en de context medewerkers stimuleren om 'het geleerde' ook toe te passen op de werkvloer

Informeel leren: de mate waarin aspecten van de werkplek medewerkers stimuleren om 'het geleerde' op de werkplek ook blijvend toe te passen

voor ons de hoekstenen van een adequaat beleid rond levenslang en levensbreed leren en zijn werkinstrumenten om de woorden in dit beleid om te zetten in daden. Zulke opleidingsloosden zullen ook baanbrekend gidswerk kunnen leveren eens de Vlaamse kwalificatiestructuur operationeel wordt. Dit om te vermijden dat deze kwalificatiestructuur verzandt, of erger nog, dat werknemers op zandbanken stranden als ze zich doorheen deze kwalificatiestructuur een weg zoeken.

## **Geen POP, PLOP of BOP zonder leerklimaat en “lerende loopbaan”**

Ook al zijn ontwikkelingsplannen een belangrijk element in het competentieverhaal, ze zijn maar één element en gedijen enkel in een onderneming met een leerklimaat. Zo een leerklimaat komt er niet zomaar, zo stelden onderzoekers van de Gent-Leuven Vlerick Management School onlangs in het kader van een ESF-project rond ontwikkeling van een leerklimaat. Zij formuleren vijf belangrijke voorwaarden om van een klimaat rond formeel en informeel leren te kunnen spreken (Bellens et al., 2012).

Eigenlijk, zo stellen de onderzoekers, heb je een leervisie nodig, zowel bij de werknemers, hun leidinggevendenden als bij de werkgever, en vooral ook een leerrijke job, een job met aspecten die medewerkers kunnen stimuleren om te leren tijdens de uitvoering ervan. Wij bedachten daar eerder een andere duidelijke omschrijving voor: er is nood aan een *lerende loopbaan*.

## **Vorming maakt werk werkbaar!**

Als uitsmijter citeren we twee onverdachte getuigen en bronnen: "In onze kenniseconomie zullen vorming en opleiding alleen maar belangrijker worden. We zijn gedoemd om meer en meer in kennis te investeren, kennis is macht, vandaag meer dan ooit" (1) en "Het is zo dat vorming voor een stuk bepaalt in hoeverre mensen hun werk als werkbaar werk beschouwen. Om het een beetje romantisch uit te drukken: opleiding brengt arbeidsvreugde"(2). Aan

het woord zijn (1) Johan De Meyer en (2) Manou Doutrepoint in een recent Jobat-dossier over opleiding en vorming.<sup>3</sup> Dit dossier drukte ons weer eens met de neus op de naakte cijfers: 897 euro, zoveel investeert een werkgever jaarlijks in de opleiding van een werknemer, toch volgens een analyse van 10 000 jaarrekeningen door het handelsinformatiekantoor Dun & Bradstreet. Ze bevestigen dat slechts 1,62% van de loonmassa – in plaats van de in de CRB afgesproken 1,9% – naar vorming en opleiding gaat.

We gaan op deze bestedingsdiscussie nu niet in. Overigens is investeren in levensbrede en levenslange vorming ook een opdracht voor de individuele werknemer. Daarom net vinden wij een POP, een PLOP en een BOP zo belangrijk, en moet een bezoek van Pop en Bop aan het virtuele Plopsaland gestimuleerd. Een ondersteunend overheidsbeleid, een aangepast arbeidsorganisatiebeleid en, vanuit onze zijde als vakbonden, een gericht stimulerings- en sensibiliseringsbeleid, moeten werknemers en ondernemers warm maken om te investeren in hun POP, PLOP of BOP. Enkel zo worden lerende loopbanen realiteit en kan rond opleidingsbeleid, vormingsbeleid en het beleid rond levenslang en levensbreed leren meer dan een (pro)centendebat gevoerd worden.

*Peter van der Hallen  
Stijn Gryp  
ACV*

### **Noten**

1. DAB= Diensten Algemeen Belang en DAEB=Diensten Algemeen Economisch Belang
2. Bron: interne documenten WSE Stuurgroep ESF – POP projecten
3. Johan De Meyer, directeur Kluwer Opleidingen en Manou Doutrepoint, Directeur Sociale Zaken, FEVIA, in Jobat, 11/12 februari 2012

### **Bibliografie**

ACV. 2009. *Congresresoluties Vlaams ACV Congres 2009 "Voor een sociaal en solidair Vlaanderen"*, uitgave Vlaams ACV.

- Bellens, K., Delcour, F., Davidson, T. & De Stobbeleir, K. 2012. *Het leerklimaat in Vlaamse bedrijven*. ESF paper, Vlerick Leuven Gent Management School.
- De Vos, A. s.d. *Pop, Plop, Bop, ...what's in a name en why care*, vlugschrift voor Vlaams ACV Congres 2013, uitgave Vlaams ACV, interne publicatie
- Hedebouw, L. 2012. *Themadossier IOA 2011. Competentiebeleid*. SERV, Stichting Innovatie en Arbeid.
- van der Hallen, P. & Gryp, S. 2011. Met een rugzak fluïtend de (loop)baan op, *Over:Werk, Tijdschrift van het Steunpunt Werk en Sociale Economie 21(1)*, 136-140.