



INCLUSIEF WERKGEVERSCHAP

Het is belangrijk dat iedereen in de maatschappij kan deelnemen, ook mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, zoals ouderen, statushouders of mensen met een beperking. Inclusieve werkgevers organiseren hun werk dusdanig dat alle medewerkers tot hun recht komen en maken zo optimaal gebruik van de diversiteit binnen hun bedrijf. Door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen en te ondersteunen, helpen ze veel mensen aan een baan.

Editie 1

INCLUSIEF WERKGEVERSCHAP

Editie 2

SOCIALE INNOVATIE

Editie 3

LEVEN LANG ONTWIKKELEN

In deze publicatie gaan we dieper in op inclusief werkgeverschap

Onbenut arbeidspotentieel benaderen

De **krapte op de arbeidsmarkt** leidt ertoe dat steeds meer bedrijven te maken hebben met een personeelstekort. Waar voorheen de krapte vooral merkbaar was in de IT-branche, gaat het nu over een krapte die alle sectoren raakt. Denk aan horeca en logistiek, maar ook in publieke sectoren zoals zorg, onderwijs, veiligheid en kinderopvang is er sprake van een **enorm tekort aan personeel**. Toch stonden er in het tweede kwartaal 2020 1,1 miljoen mensen aan de kant: het onbenutte arbeidspotentieel.^{1 2} Dit zijn mensen die nu niet werken of onder hun niveau werken.

Die groep aan het werk helpen is een mogelijke oplossing voor de krapte op de arbeidsmarkt. Waarom doen we dat dan niet? Hoe kan het dat ondanks deze recordkrapte er nog steeds **mensen aan de zijlijn** staan, terwijl ze wel willen en kunnen werken? De bestaande instrumenten om deze groep aan het werk te helpen, lijken vaak onvoldoende effectief. Toch zijn er verschillende manieren om deze doelgroepen te bereiken en deze mensen weer inzetbaar te maken. De Brabants Besten tonen dit aan.

¹ Het onbenut arbeidspotentieel wordt onderverdeeld in vier groepen: onderbenutte deeltijdwerkers, werkloze beroepsbevolking die niet heeft gezocht naar werk, werkloze beroepsbevolking die wel heeft gezocht naar werk, niet-beroepsbevolking.

² Bron: CBS (2022). Spanning op de arbeidsmarkt loopt verder op.



“**Waarom zou je mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aannemen? Simpel: omdat je collega's en jij daar gelukkig van worden en deze doelgroep nooit zelfstandig aan het werk kan. Wil je een toekomst hebben met deze doelgroep, dan is goed coachen en begeleiden de essentie.**”

-Lars van der Hoorn

Brabants Besten zijn al geruime tijd bezig om ervoor te zorgen dat **iedereen een plek** heeft op de arbeidsmarkt. Zij hebben de afgelopen jaren veel kennis en expertise opgebouwd over goed en inclusief werkgeverschap. Hoe betrekken zij mensen die voorheen nog langs de kant stonden? Welke mindset is hiervoor nodig? Op welke wijze kunnen ondernemingen **samenwerken** en meer maatschappelijke impact creëren in de vorm van een hogere arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt? In deze publicatie bespreken we aan de hand van drie thema's (**bereiken, begeleiden en behouden**) diverse praktijkvoorbeelden van de Brabants Besten.

Voor werkgevers is het bieden van een werkplek aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt vaak een onderdeel van het sociaal beleid, maar het levert ook daadwerkelijk voordelen op. Naast voldoening, heeft het een positief effect op de **medewerkerstevredenheid** van de organisatie. Mensen willen graag werken bij een organisatie met een sociaal gezicht. Daarnaast geeft een divers personeelsbestand een **kwaliteitsimpuls**. Voor het succes van het inclusieve werkgeverschap is het aantrekken, begeleiden en behouden van medewerkers cruciaal. Dit kan echter een grote klus zijn voor de organisatie. In deze publicatie gaan we in op welke wijze **Brabants Besten** hier invulling aan geven.

“

We geloven heel sterk in een mix op de werkvloer. Mensen hebben andere achtergronden, andere persoonlijkheden, andere vaardigheden en talenten. (...) Door zoveel verschillende mensen te laten samenwerken, kun je elkaars vooroordelen doorbreken en een positiever beeld ontwikkelen.”

-Gijs Verhagen



Bereiken van talent



Het bereiken van werknemers uit bepaalde doelgroepen (zoals mensen met een arbeidsbeperking of mensen met een niet-westerse migratieachtergrond) biedt kansen om nieuw talent binnen te halen. Het aantal organisaties dat zich verantwoordelijk voelt om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen groeit.³ Toch lijkt deze toegenomen prioriteit nog niet door te werken in het personeelsbestand.

Het werken aan een meer inclusieve werkomgeving lijkt misschien een hele klus, maar er zijn genoeg kansen. Denk onder andere aan het **opknippen van taken**. Mensen die op het eerste oog niet lijken te passen bij een vacature kunnen door jobcarving toch aan het werk. Kijk naar de vaardigheden die deze groep al bezit, en leer ze op de werkvloer nieuwe dingen aan.

Ook door andere manieren van werven is het mogelijk om een andere doelgroep aan te spreken en in de organisatie te trekken, bijvoorbeeld via **Open Hiring**. Brabants Beste Loes de Volder begon in 2019 als eerste bedrijf in Nederland met Open Hiring. Deze methode houdt in dat nieuwe medewerkers worden aangenomen zonder voorafgaand sollicitatiegesprek. Open Hiring is geschikt voor iedere branche en toepasbaar binnen elk bedrijf, zo zegt Loes. Benieuwd wat er nodig is om met Open Hiring te starten? Lees de tips & tricks van Loes op de volgende pagina.

“

Bij ons krijgt iedereen een eerlijke kans. Dertigers en veertigers kunnen we nog van nul af aan opleiden. Maar ook een zestiger die hier nieuw instroomt krijgt volop kansen. De ervaring die zo'n persoon meebrengt, is heel waardevol.”

-Karel van Rooij

³ Echtelt, P. van (2019). Nemen werkgevers mensen met arbeidsbeperkingen in dienst? In: Arbeidsmarkt in kaart: Werkgevers – editie 2. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP).

Best practice bereiken van talent

De tips & tricks van MamaLoes

In 2019 nam Loes de Volder met MamaLoes als eerste bedrijf in Nederland nieuwe medewerkers aan zonder voorafgaand sollicitatiegesprek. Open Hiring is geschikt voor iedere branche en toepasbaar binnen elk bedrijf, zo zegt Loes. "Maar je moet als werkgever wel een hart hebben voor deze aanpak. Er moet een bedrijfscultuur heersen die vertrouwen uitstraalt en mensen met open armen ontvangt."

Benieuwd wat er nog meer nodig is om met Open Hiring te starten?
Lees hier de tips & tricks van Loes. ■



"We voeren een open deur beleid. 'Ik wil het wel proberen', is een goede motivatie en tovert direct een glimlach op mijn gezicht."

TIPS & TRICKS VAN LOES

⚙️ **Mensgericht werken** is essentieel bij Open Hiring. Dat geldt niet alleen voor het management, maar ook voor de mensen op de werkvloer die begeleiden, inwerken en beoordelen. Het concept van Open Hiring moet dus passen binnen de fundering van je bedrijf. Dan kun je vervolgens kijken hoe je het kan toepassen.

⚙️ Laat mensen langskomen om zichzelf in te schrijven naar aanleiding van een oproep. Dat onderbouwt de **intrinsieke motivatie**.

⚙️ Om risico's van deze manier van werven te ondervangen, kun je werken met **flexibele contracten**. Maak ook goede afspraken met elkaar. Zo bouw je onderling vertrouwen op.

⚙️ Soms moet je een vacature uitkleden tot de basis. Wanneer iemand geen ervaring heeft als boekhouder, maar wel de drive heeft om te leren, zou je simpelweg kunnen beginnen met archiveren. **Stapje voor stapje** kun je bekijken wat diegene nog meer kan.

TIPS & TRICKS VAN LOES

-  **Schets een eerlijk profiel** van een vacature. Daarna kun je kijken wat voor persoon daarbij past. Wat is er ten minste nodig om succesvol te zijn? Het heeft bijvoorbeeld geen zin om je deur voor iedereen open te stellen, terwijl een rijbewijs of technische voorkennis vereist is voor de functie.

-  Maar let op, hoe meer voorwaarden je stelt, hoe meer mensen je uitsluit. Vraag jezelf daarom telkens af: **is dit echt een vereiste** of is het iets wat wij graag zouden willen?

-  Open Hiring heeft veel raakvlakken met maatwerk. Wanneer alles strak is ingericht, is de kans van slagen minder. Je gaat uit van wat iemand wél kan, dus **je moet flexibel zijn**.

-  Realiseer je dat er bij de onboarding van Open Hiring minder tijd zit in het voortraject, maar meer tijd in de begeleiding vergeleken met een reguliere onboarding. De gewonnen tijd investeer je in **persoonlijke gesprekken** wanneer de persoon al begonnen is. In de proefperiode kun je bijvoorbeeld wekelijks een kwartiertje met elkaar samen zitten en een band opbouwen.

-  Zorg voor een **signaleringsnetwerk op de werkvloer**: feedback van een buddy, kleine foutjes, targets niet halen, te laat komen, gedachten er niet bij, enzovoort. Dan is de opgebouwde band belangrijk om het er over te kunnen hebben.

“Iedere stap die ik kan bijdragen om iemand aan het werk te krijgen, is winst voor mij”



Begeleiden van talent



Brabants Besten Jos van Esch en Bart van Wijlen namen drie jaar geleden zelf het heft in handen: als nieuwe medewerkers niet naar hen toe kwamen, dan gingen zij naar de nieuwe medewerkers. Opleidingstraject Weijs Werkend Leren was geboren.

Met zijn aannemersbedrijf zet Bart van Wijlen zich al jaren in voor goede begeleiding naar werk. Aannemer Jos van Esch heeft dezelfde ambitie: mensen die aan de zijlijn staan, aan een baan helpen. Jos en Bart vonden elkaar binnen het netwerk Brabants Besten toen ze niet meer aan goed personeel konden komen, nadat er verschillende opleidingen waren geschapt. Drie jaar geleden startte hun opleidingstraject Weijs Werkend Leren, een erkende 'werken en leren' opleiding met baangarantie. Leerlingen gaan één dag naar school en werken de andere vier dagen. Ze worden goed begeleid. Zo hebben ze een buddy op de werkvloer en krijgen ze les van docenten die zelf ook in de ondernemingen van Jos en Bart werken.

“

Maak echt tijd voor de begeleiding van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Iedereen op de werkvloer weet dat ik 20 uur per week beschikbaar ben voor een gesprek. De afspraak is dat ze binnen mogen komen als de deur open staat. ”

-Jan van den Broek

Best practice begeleiden van talent

Zó helpen Jos en Bart jongeren aan een baan

TIPS VAN BART & JOS

- 1 Zoek de samenwerking op met andere bedrijven (de concullega's), met scholen, of met de branche.
- 2 Leg aan je projectleider voor waar een medewerker in je bedrijf aan moet voldoen. Neem dit als uitgangspunt voor kwaliteit.
- 3 Zet de begeleidingsstructuur goed neer. Het hele bedrijf moet erop ingesteld zijn: van personeelszaken tot aan de uitvoering.
- 4 Kies degene die de leerlingen gaat begeleiden zorgvuldig. Zorg ervoor dat het iemand is die de taal verstaat die de leerlingen spreken en zich kan verplaatsen in wat de leerlingen boeit en bindt.
- 5 Overstelp de leerlingen niet met regels. Neem ze in plaats daarvan mee in de flow van het arbeidsproces.
- 6 Zorg ervoor dat medewerkers snappen dat het extra tijd kost als ze een leerling begeleiden, en ze daardoor soms wat minder van de rest van hun werk gedaan krijgen.
- 7 Geef ook aandacht aan de persoonlijke situatie van leerlingen.
- 8 Koppel verplichte vakken als rekenen en Nederlands aan thema's als duurzaamheid en sociaal ondernemen, om het interessanter te maken.
- 9 Begin een PR-campagne. Ga vooral naar scholen toe.
- 10 Breng jezelf op de hoogte van financieringsopties en subsidies, om je opleidingstraject door te ontwikkelen.

Welke stappen moet je nemen om zelf een opleidingstraject op te zetten?
En hoe leid je jongeren op tot volwaardige medewerkers?

FACTS & FIGURES

Tijdens de pilotfase zijn **8 personen** afgestudeerd voor het **mbo niveau 3**.

Jaarlijks worden maximaal **12 jongeren** opgeleid tot volwaardig medewerker.

Een week bestaat uit **1 lesdag** en **4 dagen meedraaien** op projecten.

Brabants Besten Jos van Esch en Bart van Wijlen hebben samen meer dan **140 jaar** ervaring in de buitensector.

Behouden van talent

Om duurzame inzetbaarheid en de arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te verbeteren, is het essentieel om ook te kijken naar de context en cultuur binnen de organisatie. Naast scholing en investering in deze medewerkers is het van belang om een **duurzame werkgever-werknemer relatie** op te bouwen. Op welke wijze creëren Brabants Besten een inclusieve organisatiecultuur? En hoe geven zij invulling aan het **contact-contract**?



“

Wij zorgen goed voor onze mensen, daardoor zorgen zij goed voor het bedrijf. Er is bij Van Eerd veel positieve sociale controle: niemand loopt hier lang met z'n ziel onder z'n arm. Ik ben er trots op dat we een hoge medewerkerstevredenheid hebben.”

-Roel van Eerd

Best practice behouden van talent

Brabants Besten Hanane Abdellaoui werkte samen met Vidarte

Brabants Besten Hanane Abdellaoui wil voor familiebedrijf Just Clean het onderste uit de kan halen wat betreft inclusief werkgeverschap. Bij haar bedrijf zijn niet alleen werknemers met een arbeidsbeperking welkom, maar Just Clean investeert ook in de ontwikkeling van haar medewerkers. Hanane ging een samenwerking aan met Vidarte, een organisatie gespecialiseerd in systemisch werk en organisatieopstellingen. Nu implementeert Hanane zelf haar verworven inzichten in haar bedrijf: van het inzetten van de juiste personen op de juiste posities tot het waarderen van medewerkers op diverse lagen. Hanane deelt graag haar formule om nog inclusiever te ondernemen, via een duo-interview tussen haar en Vidarte directeur Peter Dalmeijer.

Hoe is jullie samenwerking tot stand gekomen?

Hanane: Ik ben met Vidarte gaan samenwerken, omdat ikzelf in een groeiproces zat. Het was de bedoeling om mijn rugzak te verlichten. Vidarte heeft mij ondersteund in zowel persoonlijke als zakelijke groei.

Peter: Voor mij is het belangrijk dat organisaties die mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst willen nemen, ook bereid zijn om naar zichzelf te kijken. Dat is voor veel organisaties nodig om duurzaam en betekenisvol te zijn. Bij Hanane en haar bedrijf was de aandacht voor mensen er al, en ook de bereidheid om in mensen te investeren. Haar vraag was hoe ze bij Just Clean de organisatie zo kon inrichten dat het niet alleen goed was voor de klanten, maar ook voor de medewerkers.

Wat heeft Vidarte concreet gedaan in jouw bedrijf?

Hanane: We hebben met organisatieopstellingen gewerkt waarbij je kijkt of mensen op de juiste plek zitten. Je stelt vragen als: met wat voor gevoel ga je naar je werk? Waar zou je stappen in willen maken? Wat zie je als een last? Als je – door middel van het stellen van de juiste vragen – bij informatie komt waar je normaal gesproken niet bij komt, dan kun je die vervolgens benutten om eventueel de structuur van je organisatie aan te passen.

Peter: Wat ik vooral gezien heb, is dat Hanane door de samenwerking met Vidarte meer woorden en tools heeft gekregen om de mindset (die ze al had) om te zetten in: wat betekent het voor mij en mijn organisatie? Hoe gaan we iets neerzetten wat optimaal stroomt, zodat er geen energie verloren gaat? Daar heb je leiderschap voor nodig. Je moet daadkracht tonen en je nek uitsteken, en tegelijkertijd continu de hand uitreiken naar iedereen.



“Je kan zoveel uit gesprekken op gevoelsniveau halen.”

Hoe krijg je je medewerkers hierin mee? Hoe worden zij ambassadeurs?

Hanane: Ik heb een hele schare medewerkers mee kunnen krijgen en die hebben dat vervolgens vertaald naar hun collega's.

Peter: Het implementeren van nieuwe processen in organisaties vraagt om draagkracht. Het beleid van de directie wordt gedragen door 'masters'. Dat zijn medewerkers die hun schouders onder die waardenstroom zetten. Je moet kijken wie je als master vraagt om nieuwe medewerker op een goede manier op te vangen en te begeleiden, zodat de kwetsbare medewerker een krachtige medewerker wordt.

“Werk aan de balans tussen contact en contract”

Welke stappen raad je andere ondernemers aan?

Hanane: Om een gesprek aan te gaan over wat de plek is van de medewerker in het bedrijf, kun je vragen “hoe gaat het met je?”, maar dat is slechts een oppervlakkige vraag. Vraag je: “Welk gevoel komt er bij je op als je bezig bent met het uitvoeren van je werkzaamheden?”, dan kun je helderheid krijgen in wat er in iemand omgaat. Je moet vooral het proces contact-contract vastleggen. Dat is de balans tussen wat je als leider (ondernemer) geeft en wat je neemt. Het zijn twee woorden die ontzettend op elkaar lijken, maar in werkelijkheid ver van elkaar afstaan. Een disbalans hierin zorgt er vaak voor dat de relatie tussen jou en je werknemers scheefgroeit.

Peter: Een gezonde organisatie is een organisatie die goed doet voor haar klanten én medewerkers, voor omzet zorgt en tegelijkertijd duurzaam is. Die bedrijven verrichten inspanning op gebieden als binding, ordening en balans. Als je mensen met afstand tot de arbeidsmarkt in huis wil nemen, moet je daarover nadenken. Zij moeten zich thuis voelen.



“Wie vraag je als ‘master’ zodat de nieuwe medewerker van een kwetsbare naar een krachtige medewerker gaat?”

Aan de slag met inclusiviteit

Wil jij ook aan de slag met inclusief werkgeverschap, maar weet je niet waar je moet beginnen? Brabants Besten ondernemers delen hun gouden formule, oftewel: concrete handvaten om jouw organisatie inclusiever te maken.

1 Werk niet IN, maar AAN je bedrijf

Is de missie en visie van de organisatie breed gedragen? En hebben jouw medewerkers **vertrouwen** in de organisatie? Sta als ondernemer stil bij dit soort vragen en bekijk de **bedrijfscultuur** vanuit een helicopterview.

2 De balans tussen contract en contact

Stel: een medewerker is erg tevreden met haar salaris, maar haalt geen voldoening uit haar werk. Wat doe je dan? Ga als werkgever op zoek naar de **balans** tussen geven en nemen. Oftewel: de **balans tussen contractuele afspraken** en het **contactuele aspect**.

Enkele onderzoeksvragen:

- Is er een vertrouwensband tussen jou en je medewerkers?
- Wat is het percentage ziekteverzuim?
- Hoe zien je secundaire arbeidsvoorwaarden eruit?

3 Zorg voor duidelijke taal

Pas op voor het gebruik van wollige en overstijgende taal in je organisatie. Maak **taal eenvoudig** en **begrijpelijk**, zodat niemand hoeft te vragen wat je precies bedoelt.

4 Voorkom ongeschreven regels

Zorg ervoor dat processen niet bestaan uit ongeschreven, maar **uitgeschreven** (of uitgebeelde) regels op papier. Op deze manier schep je duidelijkheid over het beleid in je organisatie en voorkom je misverstanden.

5 Work hard, play hard

Plezier in je team is enorm belangrijk. Besteed dus voldoende tijd aan **teambuilding** en leuke activiteiten met je medewerkers. Kies voor teamuitjes waarvan je weet dat de kwetsbare medewerker er beter in is dan de reguliere medewerker. Dat zorgt voor een goede balans en een boost van het zelfvertrouwen.

6 Systematisch waarnemen

Kom erachter of jouw medewerker op de **juiste plek** zit binnen jouw bedrijf door **oprechte, onderzoekende gesprekken** te voeren.

Enkele vragen die je hierbij kunt stellen:

- Waar word je blij van?
- Waar denk je aan tijdens het uitvoeren van je werkzaamheden?
- Wat vind je het mooiste wat je hier hebt bereikt?

Lees verder op de volgende pagina ►

7 Het belang van de 2V's

Eigen **verantwoordelijkheid** is één van de beste methodes om **vertrouwen** te creëren. Geef je medewerkers bijvoorbeeld de volledige verantwoordelijkheid over bepaalde taken of stel een buddy aan die andere medewerkers mee op sleeptouw neemt.

8 Blijf investeren in je medewerkers (en je bedrijf)

Zorg ervoor dat jouw medewerkers – en met name mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt – zich kunnen blijven ontwikkelen. Medewerkers voelen zich gehoord en begrepen wanneer je hen ontwikkeltrajecten op maat aanbiedt. Faciliteer bijvoorbeeld beroepskeuzetesten om erachter te komen waar iemands interesses liggen en geef op basis van de uitkomst gericht advies voor cursussen. Ga daarnaast ook het eerlijke gesprek aan of leren en groeien wel echt een intrinsieke motivatie is. Dat is het namelijk niet voor iedereen. Voor velen is het ook een verwachting van de omgeving dat je doorgroeit. Gewoon lekker werken moet dan ook een optie zijn.

9 Iedereen is bijzonder

We zijn allemaal mensen met bijzondere kwaliteiten. Iedereen draagt zijn of haar steentje bij naar vermogen en mag op een **gelijkwaardige manier** benoemd en beloond worden. Dagelijks uren repeterend werk verrichten wordt vaak ondergewaardeerd ten opzichte van specialistisch werk. Terwijl voor beide **unieke eigenschappen** nodig zijn. Het één bestaat vaak niet zonder het ander. Dat mag op waarde worden geschat.

10 Situationeel leiderschap

Weet wat een ander nodig heeft om optimaal te functioneren. In plaats van veel ruimte voor eigen ontwikkeling, hebben kwetsbare werknemers juist **meer sturing** en geschetste kaders nodig.

11 Korte lijntjes met ondersteunende instanties

Zorg voor korte lijntjes met instanties zoals de gemeente, het UWV of het WSP. Zo kan er op een snelle manier **gespecialiseerde hulp** of **ondersteuning** ingeschakeld worden waar nodig.

Meer weten over inclusief werkgever- schap?

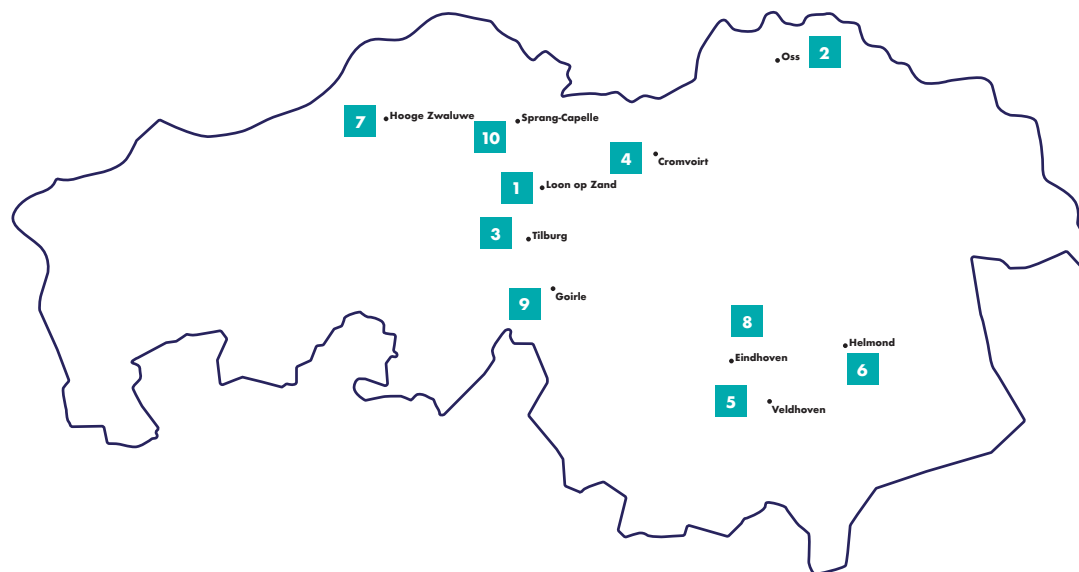
Neem contact op met de Brabants Besten ondernemers

Deze innovatieve ondernemers
zetten zich succesvol in voor
inclusie op hun werkvloer.
Ze staan graag voor je klaar
met goede adviezen en
praktijkvoorbeelden.

 www.brabant.nl/innovatiefwerkgeverschap

 innovatief
werkgeverschap

 Brabants
Besten



1 Hanane Abdellaoui

www.justclean.nl
h.abdellaoui@justclean.nl
085 080 20 89
De Hoogt 77, Loon op Zand

2 Jan van den Broek

www.mt-products.nl
jan@macektechnika.nl
06 27 62 52 12
Romeinenweg 49, Oss

3 Roel van Eerd

www.vaneerd.nl
roel.v.eerd@vaneerd.nl
06 22 23 30 77
Wolterbeekstraat 30, Tilburg

4 Jos van Esch

www.jvaneschbv.nl
jos@jvaneschbv.nl
06 51 59 03 34
Achterstraat 29, Cromvoirt

5 Lars van der Hoorn

www.bpass.nl
lars@vanderhoorn.nl
040 76 76 0 99
De Run 5215, Veldhoven

6 Karel van Rooij

www.broeklogistics.nl
karel@broeklogistics.nl
06 51 12 01 07
Vossenbeemd 112, Helmond

7 Dieuwke Simonis Stellinga

www.restaurantonzeker.nl
welkom@restaurantonzeker.nl
06 22 08 60 35
Kerkdijk 1A, Hooge Zwaluwe

8 Gijs Verhagen

www.rabauw.org
gijs@rabauw.org
085 002 22 02
Torenallee 55, Eindhoven

9 Loes de Volder

www.mamaloes.nl
loes@mamaloes.nl
013 220 59 59
Tijvoortsebaan 15, Goirle

10 Bart van Wijlen

www.vanwijlen.eu
bart@vanwijlen.eu
06 22 42 87 67
Heistraat 112a, Sprang-Capelle

Ontdek meer in onze
andere publicaties:

SOCIALE INNOVATIE

LEVEN LANG ONTWIKKELEN