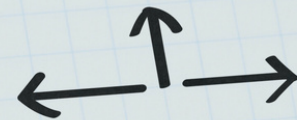
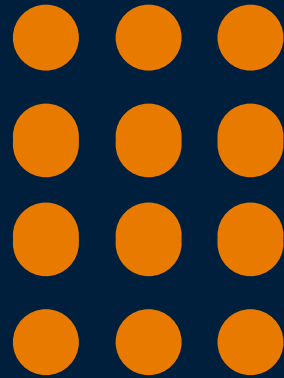


?

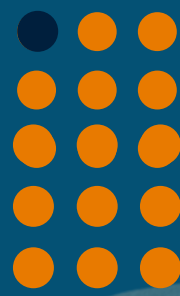


Voor 55'plussers
In 5 stappen naar werkbaar werk



INHOUD

INLEIDING	4
JOB CRAFTING	5
TESTVLOEREN	7
TRAJECT	9
VOORAF	10
STAP 1: INFOSESSIES	11
STAP 2: KENNISMAKINGSGESPREK	13
STAP 3: WORKSHOP JOB CRAFTING	14
STAP 4: TERUGKOPPELING	16
STAP 5: NAZORG	17
INTERVIEW: PRAKTIJKERVARING	18
FAQ	20
PROJECTTEAM	22



INLEIDING



HET STARTPUNT

In december 2020 deed de Stad Gent een oproep naar projecten om de Gentse arbeidsmarkt toekomstbestendiger te maken. De focus lag op drie grote uitdagingen:

- Transitie naar de jobs van de toekomst
- Digitale vaardigheden
- Werkbaar werk

Dit stappenplan is het sluitstuk van het project 'Succesvol aan de slag blijven: job crafting voor 55+'ers', binnen het thema transitie naar de jobs van de toekomst.

Dit project kwam tot stand met de steun van Stad Gent.



Het werd gerealiseerd door diverse partners:

Samen Leven Oost-Vlaanderen vzw
Projectontwikkelaar rond arbeidsmarktthema's, promotor



Loopbaanadvies- en arbeidsmarktcentrum vzw
Trajectbegeleiders testvloeren

Isabelle Van Cauwenberge
Expert diversiteit en organisatieontwikkeling



JOB CRAFTING

WAT IS JOB CRAFTING

Job crafting is een bottom up-aanpak waarbij een werknemer veranderingen aanbrengt in zijn of haar job om het eigen functioneren te optimaliseren.

Vaak gaan we naar het werk en doen we wat we moeten doen. Maar welke zaken geven je energie? Wat is onaangenaam? Met job crafting gaat een werknemer zelf taken in kaart brengen en vervolgens finetunen zodat ze meer energie geven, of minstens minder energie kosten.

Dat heeft als effect dat de werknemer het werk liever doet en er zo ook beter in wordt. Wat uiteraard ook positieve gevolgen heeft voor de werkgever, want de kwaliteit en effectiviteit van het werk zullen merkbaar verbeteren.

**JOB CRAFTING: HET BOETSEREN
VAN DE EIGEN BAAN ZODAT DIE
BETER AANSLUIT BIJ STERKTES,
LIMIETEN EN CAPACITEITEN.**



WAAROM JOB CRAFTING VOOR 55+?

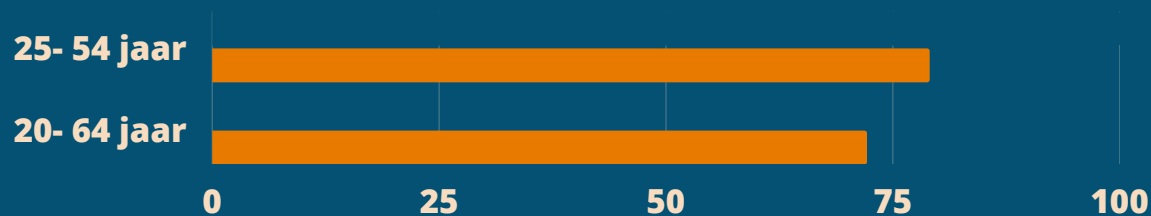
Vlaanderen wil de werkzaamheidsgraad omhoog. Zowel de federale als Vlaamse overheid streven ernaar om 80 procent van de bevolking aan het werk te krijgen. Als we naar Gent kijken, is de werkzaamheidsgraad al hoog, maar het gemiddelde daalt door de werkzaamheidsgraad bij de leeftijdsgroepen van 20 tot 24 jaar en van 55 tot 64 jaar.

Binnen dit project focussen we ons daarom graag op de 55+'ers. We gaan er immers van uit dat de groep 20- tot 24-jarigen in Gent heel wat studenten bevat, wat kan leiden tot een vertekend beeld.

Dat heeft als effect dat de werknemer het werk liever doet en er zo ook beter in wordt. Wat uiteraard ook positieve gevolgen heeft voor de werkgever, want de kwaliteit en effectiviteit van het werk zullen merkbaar verbeteren.



■ Werkzaamheidsgraad in Gent



Het gemiddelde daalt door de lagere werkzaamheidsgraad bij de leeftijdsgroepen van 20 tot 24 jaar en van 55 tot 64 jaar.

TESTVLOEREN

We testten job crafting uit op de werkvloer van twee Gentse bedrijven. Per bedrijf spoorden we een tiental 55+'ers aan om zelf initiatief te nemen hun werk werkbaarder te maken, hun welzijn op het werk te verhogen, en zo langer succesvol aan het werk te blijven.

"55+'ers zijn een waardevolle groep met veel kennis, ervaring, expertise en engagement. Ze zorgen voor continuïteit en stabiliteit in onze organisatie."

Veerle Merckx,
Procesmanager HR Soft Skills"



SOLIDARIS OOST-VLAANDEREN

Solidaris is een van de ziekenfondsen in Vlaanderen. Eind 2020 stelt Solidaris Oost-Vlaanderen 455 mensen in dienst (390 FTE). 19,5% daarvan is 55 of ouder.

De 55+-cijfers schetsten een weinig rooskleurig beeld. Ondanks een werkgelegenheidsplan voor 45+'ers en verschillende acties, bleek één op de drie 55+'ers met een bediendenstatuut langdurig ziek. Solidaris toonde dan ook meteen interesse in het job crafting-project.





ANGLO BELGIAN CORPORATION

Anglo Belgian Corporation is actief in de metaalsector. Het bedrijf is meer dan 100 jaar geleden opgericht in Gent en bouwt sindsdien dieselmotoren. ABC beschouwt de kwaliteit van haar personeel als een van de sterkste punten van de onderneming. Inzetten op vorming zorgt voor meer zelfvertrouwen, kennis en inzicht. Het bedrijf heeft een groot aantal 55+'ers in haar rangen en is op zoek naar manieren om hen optimaal te begeleiden bij het werk. Job crafting past perfect in haar beleid rond levenslang leren en opleiding op de werkvloer.



"Er zijn bij ons eind 2020 268 FTE aan het werk, waarvan 1/3 bedienden en 2/3 arbeiders. 26% van de bedienden is ouder dan 55 jaar. Bij de arbeiders is het aandeel nog een stuk groter: 41% is ouder dan 55 jaar."

Esther Heye, HR & Talent Manager



TRAJECT



Loopbaanbeleid

Google
Good practices
ondersteuning 55+



Samen-leven.eu
Job crafting

Organisatiescan



Samen Leven Oost-Vlaanderen

Contact
medewerker



nazorggesprek
externe begeleider
(30' - 60')



kennismaking
begeleider/deelnemer
(60')

infosessie
leidinggevenden
(60')



creëren
van gedragenheid



terugkoppeling met
leidinggevende



Workshop
job crafting
(90' - 120)'



infosessie
medewerkers
(60')

*De motivatie van zowel HR,
leidinggevenden als medewerkers is
een absolute must om de job crafting
tot een goed eind te brengen.*

VOORAF



IS JOUW BEDRIJF KLAAR VOOR JOB CRAFTING?

Job crafting is bedoeld om je job werkbaarder te maken, maar er zijn een aantal randvoorwaarden om het te doen slagen. De testprojecten leerden ons dat er bepaalde drempels kunnen zijn. Zo is het bijvoorbeeld moeilijk om te starten met job crafting als er geen cultuur is van evolutiegesprekken in het bedrijf. Om te zorgen dat job crafting ook effectief kan worden ingezet in jouw bedrijf, ontwikkelden we een zelfevaluatie tool: de maturiteitsscan.

De maturiteitsscan zal je helpen bepalen of job crafting vandaag zinvol is in jouw bedrijf.

De scan neemt maar een kwartiertje van je tijd, en is makkelijk online in te vullen. De scan bestaat uit 19 meerkeuzevragen rond de thema's leidinggevende vaardigheden, coaching skills, organisatiecultuur, HR-processen, en opleidingsbudget en -middelen.

Je kan de maturiteitsscan hier invullen:

<https://www.samen-leven.eu/jobcrafting-voor-55ers/>



De maturiteitsscan bestaat uit 19 vragen of stellingen waarbij je aangeeft in hoeverre dit van toepassing is in jouw bedrijf.

Enkele voorbeelden:

- Er is ruimte voor gesprek over belangrijke zaken die het team overtreffen.
- Er is ruimte voor eigen werk.
- Leidinggevenden worden opgeleid om evolutiegesprekken te houden met medewerkers.



SCAN MIJ



STAP 1

INFOSESSIES VOOR LEIDINGGEVENDEN

In deze infosessie krijg jij als betrokken leidinggevende alle uitleg over het traject dat jouw medewerker zal volgen. Je leert wat job crafting precies is, welke soorten er zijn, wat het oplevert, en waarom het bedrijf dit opstart. Daarnaast gaan we dieper in op de algemene planning en het proces van het traject.

De infosessie is een interactieve workshop: elke leidinggevende benoemt een taak en daarna analyseren we die taak in groep volgens de job craftingmethodiek. Zo ervaar je dat het mogelijk is om met kleine ingrepen een job te veranderen naar een job die beter aansluit bij de interesses, competenties en limieten van de medewerker.

Het is overigens niet de bedoeling dat iemand zijn of haar baan volledig zelf bepaalt. Het gaat erom kritisch te reflecteren over taken en hierover in gesprek te gaan met de leidinggevende tijdens een terugkoppelingsgesprek (zie stap 4).



Waarom jouw medewerkers laten job craften?

- Het zorgt voor duurzame inzetbaarheid: dankzij job crafting doen medewerkers hun werk langer op een betekenisvolle manier, omdat de inhoud beter aansluit bij hun voorkeuren.
- Het levert productieve werknemers op: een gelukkige werknemer is een productieve werknemer. Job crafting maakt dat medewerkers hun doelstellingen efficiënter en effectiever uitvoeren.
- Het kan een vroegtijdige uitstroom van 55+'ers voorkomen: job crafting zorgt voor een hogere arbeidstevredenheid en meer motivatie.



STAP 1

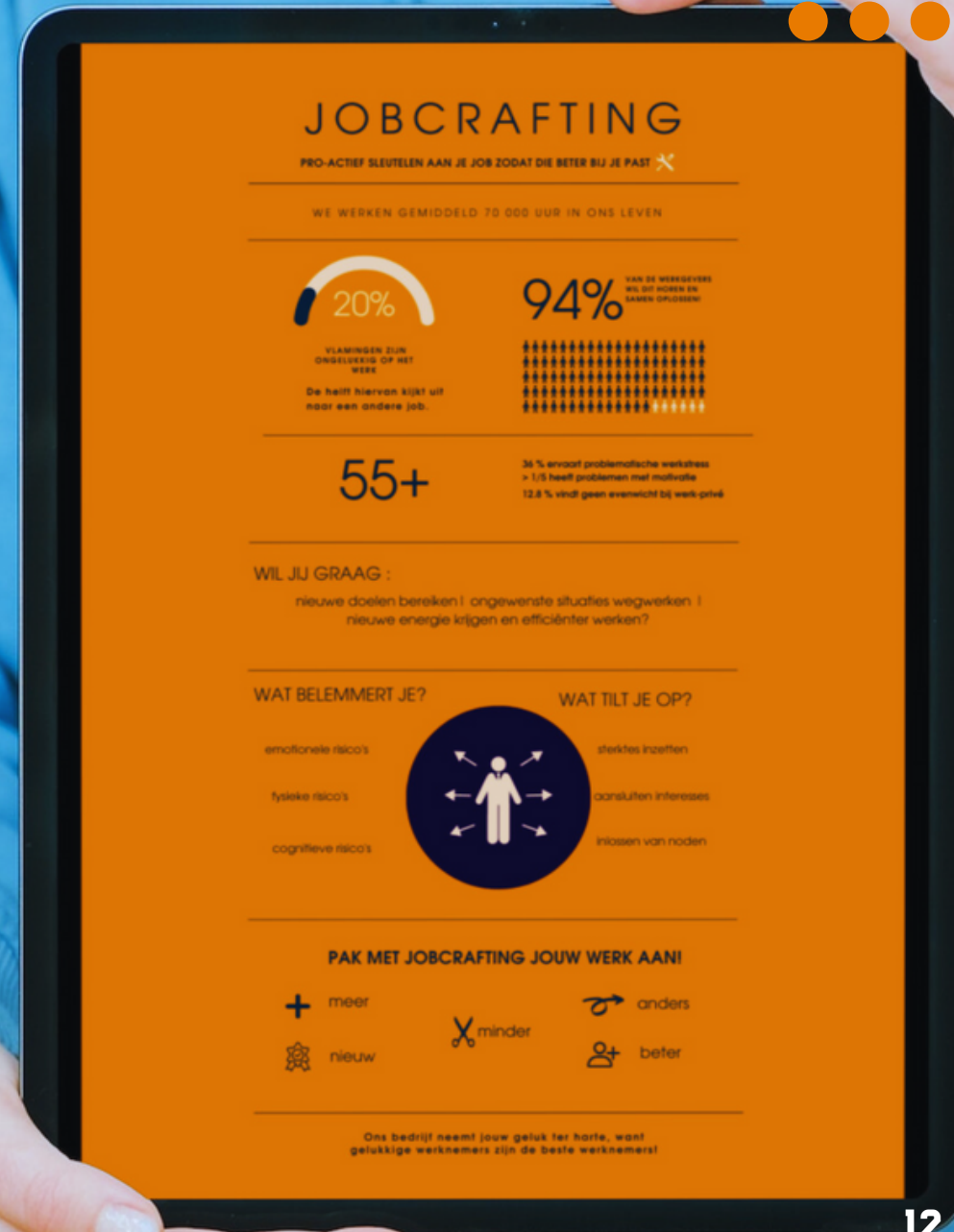
INFOSESSIES VOOR MEDEWERKERS

Via HR ontvangen de medewerkers een infographic rond job crafting. Ze kunnen ook bij hun leidinggevende terecht omdat die al een infosessie kreeg.

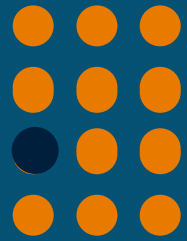
Daarna ontvangen ze een uitnodiging voor de infosessie. Hierin komt aan bod wat job crafting precies is en hoe het in zijn werk gaat. We kaderen waarom het in het bedrijf wordt toegepast en hoe het traject verloopt. Reële voorbeelden uit de praktijk maken de methodiek concreet.

Na afloop vullen de medewerkers een formulier in waarop ze hun interesse om deel te nemen, kunnen aangeven. Belangrijk is dat het gaat om een vrijwillige deelname omdat motivatie van groot belang is om het traject positief te doorlopen.

Na de infosessie neemt de begeleider persoonlijk contact op met de deelnemers. Samen met HR wordt er vervolgens een planning opgesteld voor kennismakingsgesprekken (stap 2).



STAP 2



KENNISMAKINGSGESPREK

Voor een medewerker ook effectief gaat job craften, is er een kennismakingsgesprek met de begeleider. Dat gesprek is individueel en vertrouwelijk. Bedoeling is om een algemeen beeld te krijgen van de functie van de deelnemer en zijn/haar plaats in het bedrijf.

In het kennismakingsgesprek peilen we ook naar de motivatie van de deelnemer om mee te doen aan het project. Verder wordt de planning overlopen en de methodiek uitgelegd. De deelnemer krijgt ook wat huiswerk mee: we vragen om tegen het volgende gesprek alle taken op te lijsten. Daarmee gaan we vervolgens aan de slag in stap 3, de workshop job crafting.

Volgende vragen komen aan bod:

- Welke aspecten kan je niet missen in je rol/job? Welke elementen zijn nodig om je gemotiveerd te houden?
- Welke aspecten in je huidige rol waardeer je en wil je meer doen in de toekomst?
- Welke aspecten in je huidige rol laten je eerder onverschillig? Ze irriteren niet, maar brengen ook niet echt voldoening.
- Welke aspecten in je huidige rol apprecieer je het minst?



STAP 3

WORKSHOP JOB CRAFTING

In de workshop gaan we actief aan de slag met job crafting. De deelnemer heeft een lijstje mee met alle taken die zijn of haar job omvat. Dat lijstje is de basis voor de workshop.

De deelnemer krijgt de opdracht om per taak na te denken of ze al dan niet energie geven. Vervolgens worden de taken opgedeeld en op post-its geschreven:

De deelnemer schrijft 1 taak op per post-it, volgens een kleurensysteem:

Lastig

Vraagt veel energie

Leuk

Geeft energie



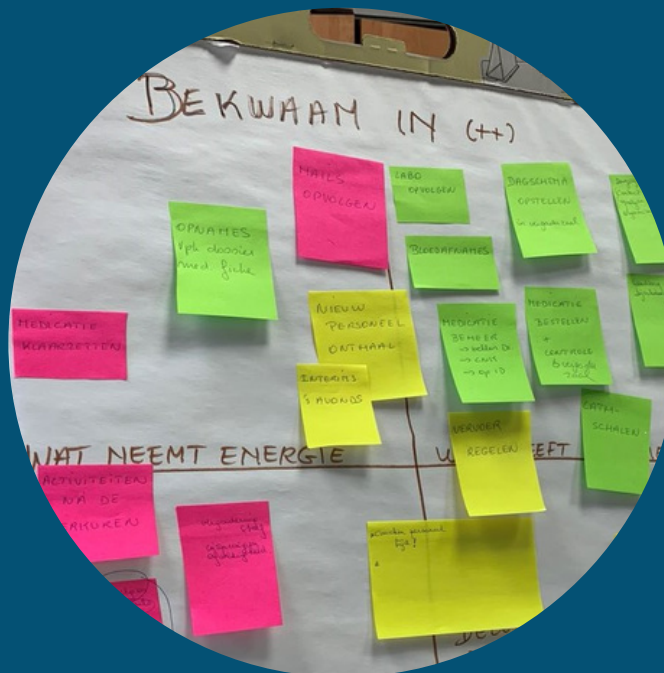
Door de taken op een kwadrant te plaatsen, komen de eerste inzichten. Gerichte vragen van de begeleider brengen extra duidelijkheid en inzicht in de taken die energie geven of vragen.

Hierna wordt er 1 taak uitgekozen om te 'craften'. We reiken mogelijke oplossingen aan voor de taak, die de deelnemer dan sorteert als bruikbaar of niet bruikbaar.

Vervolgens gaan we aan de slag met het stapeltje bruikbare job craftingkaartjes en bekijkt de deelnemer of de acties meteen kunnen worden aangepakt of niet.

Aan het einde van de workshop heeft de deelnemer een helder actieplan om de eigen job bij te schaven. We overlopen samen nog vragen als: wanneer pak je dit aan, wat wil je bereiken, welke obstakels zijn er, enz.

Dit alles vormt een leidraad voor het terugkoppelingsgesprek met de leidinggevende (stap 4). De deelnemer ontvangt ook een verslag van de workshop met een overzicht van de mogelijke actiepunten, opgemaakt door de begeleider.



"Voor mij was het heel waardevol om op een scharniermoment even stil te staan bij frustrerende bottlenecks, persoonlijke skills en de mogelijkheden om zaken te upgraden. En bovendien toekomstperspectieven onder de loep te nemen."
(medewerker Solidaris)

Latent

Je doet dit nog niet maar staat op de planning of je wil ermee starten

Tweezijdig

Geeft energie en neemt energie

Leeg

Geeft geen energie en neemt geen energie

STAP 4



Het terugkoppelingsgesprek was ook voor mij heel leerrijk om zicht te krijgen op hoe de deelnemer in de job staat.'

Leidinggevende Solidaris

Jobcrafting voor 55+

Verslag van het trajectverloop van deelnemer

Vorbereiding Terugkoppelingsgesprek met leidinggevende

Deelnemer:

Coach: Katia Van Goethem

ACTIEPLAN:

1. Wanneer pak je dit aan?
2. Hoeveel tijd heb je nodig?
3. Wat wil je bereiken?
4. Hoe ga je het aanpakken?
5. Welke obstakels zijn er?
6. Wie moet er betrokken worden?

TERUGKOPPELINGSGESPREK

Na de workshop heeft de medewerker alle tools in handen om de job ook effectief te gaan craften. De volgende stap is dan ook een gesprek met de directe leidinggevende om dat te bespreken.

Het gesprek met de leidinggevende gebeurt op initiatief van de deelnemer. De analyse en het verslag na de workshop zijn de ideale handvatten om het gesprek aan te vatten.

Leidinggevende en deelnemer bespreken aan de hand van de gemaakte analyse wat er mogelijk is om de job beter te laten aansluiten op de talenten en competenties van de werknemer. Dat kan gaan om grote en kleine veranderingen en aanpassingen om zo de job te craften.

Eventueel stellen leidinggevende en werknemer een stappenplan op om de verschillende mogelijke acties te plannen.

Het resultaat? Een gelukkige en dus productieve werknemer.



STAP 5

NAZORGGESPREK

Na het job craftingtraject volgt er nog een laatste overlegmoment tussen de begeleider en de deelnemer. We bespreken het volledige proces en bekijken hoe de werknemer dat ervaren heeft.

We overlopen ook het terugkoppelingsgesprek met de leidinggevende en bekijken welke taken er effectief zijn aangepakt en op welke manier.

We kijken nog even naar de toekomst, wat er nog nodig is en hoe het verder wordt aangepakt. Eventueel stellen we samen een nieuw actieplan op om de job crafting verder uit te voeren.

"Mijn zelfredzaamheid op het werk is verhoogd dankzij job crafting. Ik zoek vaker zelf alternatieven bij problemen. Ik denk nu regelmatig: hoe kan ik maken dat het beter wordt?"

Medewerker Anglo Belgian Corporation



INTERVIEW

Met Veerle M. (Solidaris) & Esther H. (ABC)



Hoe creëerde je gedragenheid bij jouw stakeholders binnen het bedrijf om met job crafting aan de slag te gaan?

E: Door het project mondeling toe te lichten in kleine werkgroepen was er minder weerstand dan bij bv. enkel een schriftelijke communicatie. Die aanpak hebben we zowel voor de leidinggevenden als voor de potentiële deelnemers toegepast. Bezorgdheden konden onmiddellijk worden besproken, waardoor er vanaf de start een grote interesse was. Tijdens de infosessie zijn ook de voordelen voor de deelnemers, de vertrouwelijkheid tijdens het proces en de duidelijke stappen van het traject overlopen. Die informatie werd nadien nogmaals op een laagdrempelige manier via een flyer aan iedereen bezorgd. Op die manier was er transparantie en een duidelijk stappenplan.

V: Onze directie was al eerder overtuigd dat job crafting een meerwaarde kon betekenen voor onze medewerkers en organisatie. Op het hoogste niveau was de gedragenheid er dus van bij de projectstart: erg belangrijk als je iets nieuws wil introduceren. We zijn een vrij grote organisatie en om het project behapbaar te maken, beslisten we om het tijdens de projectfase te beperken tot één departement, de back office. Niet toevallig, dit is nl. de dienst met de meeste 55-plussers. We zijn vervolgens in dialoog gegaan met de directeur en de procesmanagers van dit departement. Hun betrokkenheid is immers cruciaal. Samen bespraken we vragen en bezorgdheden en formuleerden we met de begeleiders concrete antwoorden en oplossingen. Vervolgens organiseerden we een infosessie met directie, procesmanagers en teamcoördinatoren waarin de methodiek concreet werd besproken.

V: Op het eind van deze infosessie waren alle betrokken leidinggevenden overtuigd en konden we de stap zetten naar de medewerkers.

Waren er drempels voor medewerkers om deel te nemen aan dit project? Hoe werden die weggenomen?

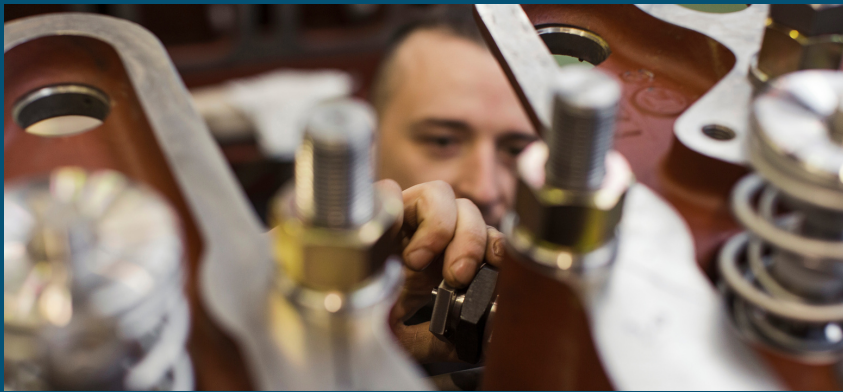
V: Reacties als "Gaaf mij dit iets opleveren? Ik heb het al zo druk, moet ik daar nu ook nog tijd insteken? Kan er wel iets mee gebeuren? Welke impact heeft dit dan op mijn collega's?" waren niet vreemd. Hierover zijn we met de leidinggevenden in dialoog gegaan.



Medewerkers moesten soms overtuigd worden dat, ook al is er veel werk, we er toch achter staan dat ze hier tijd aan besteden. Dat het op de lange termijn loont. Het feit dat de leidinggevenden zich achter het project schaalden, was belangrijk. Medewerkers die instapten, voelden zich gesteund. De infosessie maakte de plannen concreter: het verloop van de gesprekken kwam aan bod, welke verwachtingen er wel en niet konden zijn, wat dit voor hen kon betekenen, enz. Ook was dit een eerste kennismaking met Katia die het job craftingtraject op onze werkvloer begeleidde. De laagdrempeligheid en toegankelijkheid waarmee Katia en vzw Samen Leven dit aanpakten, hebben ongetwijfeld mee een verschil gemaakt.

E: Er waren zeker drempels: onder andere de weerstand tegen verandering, de stigmatisering/visering van een bepaalde doelgroep (55+) en natuurlijk de assumpties tegenover het doel van het project, nl. langer werken. Mede door open en uitgebreide communicatie, maar ook door onze positieve benadering van het project zijn heel wat drempels verlaagd of weggenomen kunnen worden. Ook de niet-dwingende aanpak van het project en de vrijwilligheid (keuze tot deelname lag bij medewerker) bleken drempelverlagend.





Wat heeft het project volgens jou opgeleverd voor de deelnemers op langere termijn?

En voor jou?

E: Medewerkers nieuwe inzichten bieden, tov een job die ze reeds jaren routinematig invullen, vind ik een van de mooiste realisaties. Zeker in combinatie met zelfinzicht en het aspect dat medewerkers zelf ook autonomie hebben in het inrichten van hun takenpakket op een laagdrempelige manier, maak het een medewerker sterker binnen hun loopbaan. Zelf vind ik het belangrijk dat we op regelmatige basis projecten kunnen bieden aan medewerkers die soms uit de comfortzone lijken – maar wel positief kunnen bijdragen aan een vernieuwende en duurzame bedrijfscultuur. Zeker als die statuut overschrijdend zijn en dus zowel arbeiders als bedienden kunnen bereiken.

V: De gesprekken hebben voor elke deelnemer wel iets anders opgeleverd als je het heel concreet bekijkt. Maar ze hebben iedereen wel op één of andere manier aan het denken gezet en dat in positieve zin. Soms ging het om praktische zaken, concrete tips, soms ging het over de manier waarop de medewerker naar bepaalde evoluties keek, naar de eigen job of de eigen taak ... zo goed als elke deelnemer waar ik achteraf mee sprak, had er iets positief uitgehaald. Het gesprek over hoe we job crafting een plaats kunnen geven en kunnen gebruiken als methodiek, breder dan naar de specifieke doelgroep van 55-plussers, is geopend.

V: Heel wat leidinggevenden zijn overtuigd geraakt van de methodiek van job crafting en de voordelen die het voor veel medewerkers kan opleveren. Het project heeft mee geholpen daar een basis voor te leggen.

Gaat u na dit pilootproject job crafting inbedden in uw HR-beleid? Op welke manier?

V: Het is inderdaad de bedoeling dat we binnen onze organisatie verder aan de slag gaan met job crafting. We willen dit echter graag opentrekken en niet beperken tot de doelgroep van 55-plussers. Ik zie in job crafting immers opportuniteiten om de veerkracht van onze medewerkers, hun motivatie en werkgeluk te verhogen. Dat betekent echter dat we voor een grote groep een aanbod willen voorzien: hoe we dit kunnen vormgeven en met welke middelen, staat op de planning voor de komende maanden.

E: We bouwen graag verder op dit project door de methodiek te gebruiken binnen de leidinggevende/HR/medewerker-momenten. Dit door de job crafting-elementen, zijnde het in kaart brengen van motivatiegevers en -nemers, de kracht van zelfinzicht en autonomie, alsook het aanreiken van tools voor het inrichten van je rol; te integreren in onze eigen, recent ontwikkelde, ABC-loopbaanmotor. Op die manier gaan we iedereen organisatiebreed de mogelijkheid bieden om je loopbaan en job in handen te nemen.



FAQ

Wat is de financiële investering voor job crafting ?

Job crafting kan via loopbaancheques. Werknemers kunnen een beroep doen op loopbaancheques vanaf 7 jaar werkervaring in Vlaanderen. 1 cheque kost 40 euro. Daarnaast kan uiteraard ook een offerte op maat worden opgemaakt.

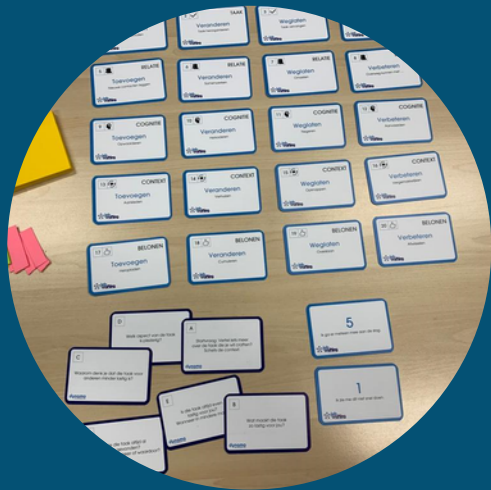
Is job crafting enkel voor 55+'ers?

We richtten ons met dit testproject op 55+, maar eigenlijk kan job crafting voor elk profiel. Meer nog, vanuit feedback van de 2 testvloeren kwam er vaak naar voren dat ze dit als heel waardevol zien voor iedereen in het bedrijf. Het is dus zeker niet enkel toepasbaar voor 55+'ers.

Zal mijn medewerker zijn job helemaal aanpassen en zelf veranderen?

Dat is niet de bedoeling van job crafting. Job crafting gaat om kleine aanpassingen en het bijschaven van de job, niet om een volledig andere invulling. Wel is het goed om als leidinggevende open te staan om op zoek te gaan naar alternatieven, en je medewerker kleine aanpassingen te laten doen aan de job. Job crafting gebeurt sowieso altijd in overleg met de directe leidinggevende. De medewerker volgt het traject van job crafting, en bespreekt vervolgens alles in het terugkoppelingsgesprek.





Waarom gebeurt job crafting door een externe partij?

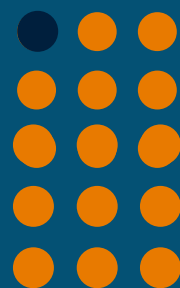
Bij job crafting gaat de medewerker de eigen job kritisch bekijken, en elke taak onderzoeken. Dat dit gebeurt samen met een externe partij, geeft een meerwaarde omdat het op die manier objectief bekeken kan worden. Iemand buiten de organisatie kan met wat meer afstand en een ruimere blik naar de zaken kijken. Bovendien kan het de medewerker aanmoedigen om vrijuit te spreken over de verschillende taken.

Hoe licht ik mijn medewerkers in over job crafting?

Wij voorzien een infographic die een algemeen beeld geeft van wat job crafting is. Dat kan vanuit HR gemaïld worden naar de medewerkers, zodat ze een eerste beeld hebben van het project. Belangrijk is wel om ook een persoonlijk infomoment te voorzien voor de medewerkers, om job crafting verder toe te lichten. Job crafting gebeurt immers op vrijwillige basis. Daarom is het van belang dat medewerkers grondig geïnformeerd worden over het traject.

Heb je nog vragen na het lezen van dit stappenplan? Wil je meer weten over de aanpak op maat? Twijfel je of jouw organisatie hier klaar voor is?

Wij helpen je graag verder! Neem vrijblijvend contact met Katia Van Goethem via katia@samen-leven.eu. Zij is onze expert job crafting en staat jou graag met raad en daad bij.



PROJECTTEAM

Esther Heye, HR & Talent Manager, Anglo Belgian Corporation

Veerle Merckx, Procesmanager HR Soft Skills, Solidararis

Isabelle Van Cauwenberge, expert diversiteit en organisatieontwikkeling

Katia Van Goethem, trajectbegeleider Loopbaanadvies- en arbeidsmarktcentrum

Barbara Van den Bossche, projectmanager, Samen Leven Oost- Vlaanderen

Christof Wauters, ontwerp en lay-out handleiding, Samen Leven Oost-Vlaanderen

Lien Allaert, Team Bedrijvenwerking, Diversiteitsmedewerker, Stad Gent





Samen Leven Oost-Vlaanderen



**ANGLO BELGIAN
CORPORATION**

We power your future



HET LAC
LOOPBAANADVIES EN
ARBEIDSMARKT
CENTRUM



Solidaris