

**Milieutrefdag 4 juni 2009**

**Duurzame Ontwikkeling: een  
intern veranderingsproces**

**Thomas Ducheyne – VODO/SLA21**

**Benita Van Hurck – Gemeente Lubbeek**

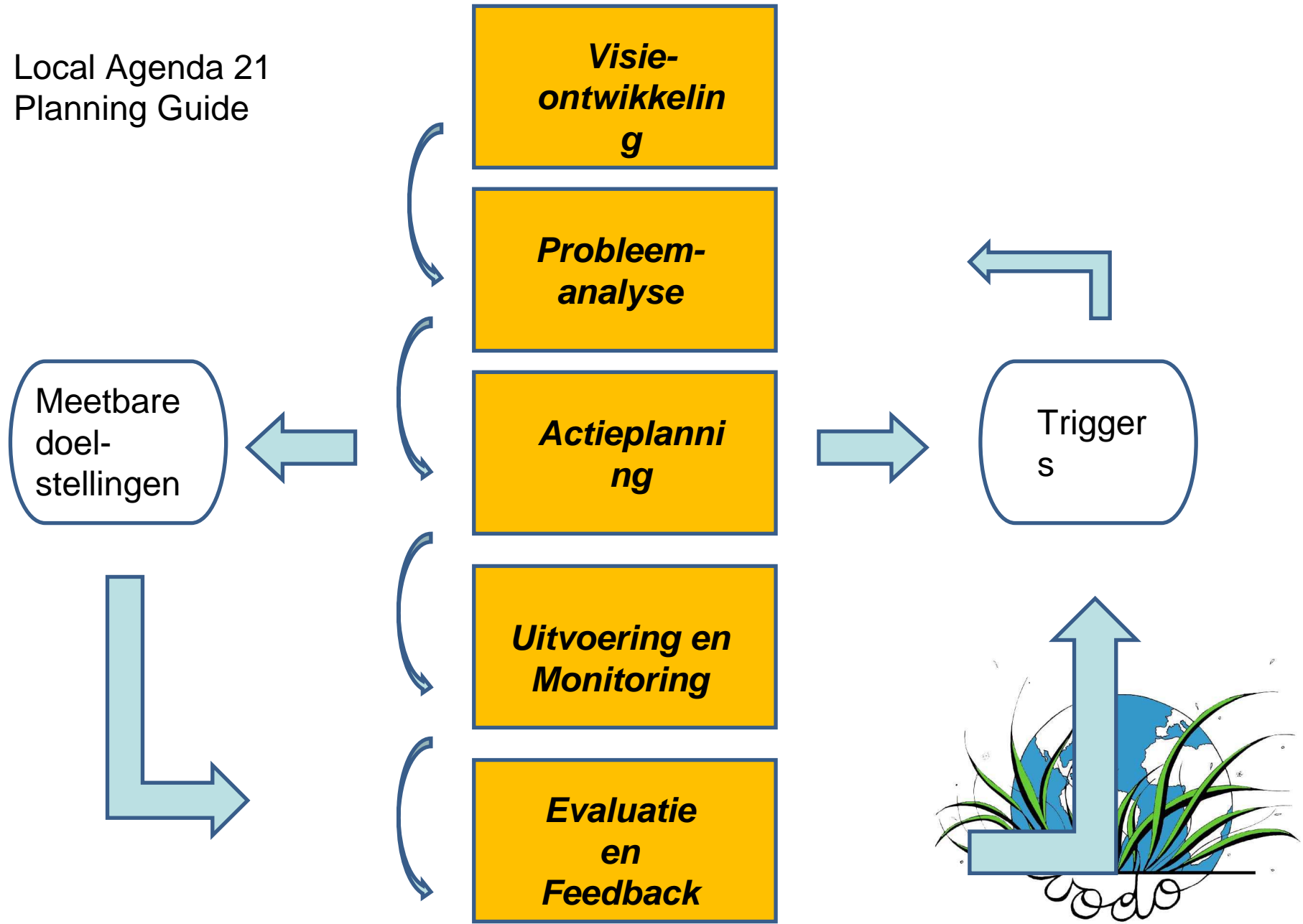


# Een beetje geschiedenis

- Agenda 21: internationaal actieplan
- Lokale Agenda 21
  - Opgezet door ICLEI
  - Vertaald in Charter van Aalborg
  - Nadruk op strategische componenten
- **Definitie CDO:** een vorm van strategisch management gericht op duurzame ontwikkeling met participatie als een essentieel onderdeel.

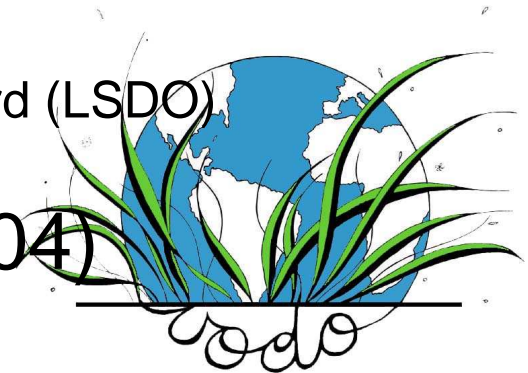


Local Agenda 21  
Planning Guide

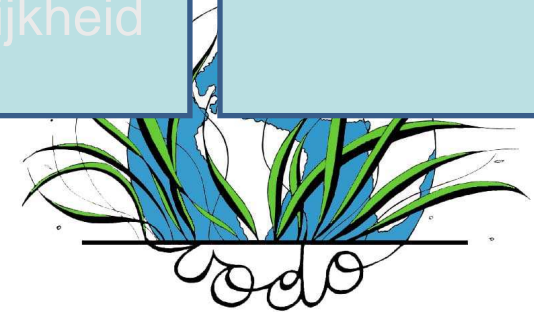


# Aalborg

- 2300 lokale besturen ondertekend
- 5000 lokale besturen : een LSDO
- Lokale Agenda 21: wegvallen dynamiek
  - Politiek klimaat
  - Conferentie van Johannesburg (2002)
  - Gebrek aan kwaliteitscontrole (labeling)
  - Te vrijblijvend
  - Geen nationaal kader
  - Wel principes en doelstellingen bewaard (LSDO)
- Engagements van Aalborg (2004)



# Engagementen van Aalborg



# 4 dimensies van 'de gemeente'

(toegepast op duurzame mobiliteit)

- Gemeente als beleidsniveau (politiek-administratief)
  - Bvb. mobiliteitsplan
- Gemeente als organisatie
  - Mobiliteitsgedrag en bewustzijn personeel/diensten
  - Institutionele Capaciteitsopbouw
- Gemeente als grondgebied
  - Bvb. verkeersinfrastructuur
- Gemeente als gemeenschap
  - Mobiliteitsgedrag en Bewustzijn Bevolking en Doelgroepen
  - Sociale capaciteitsopbouw



# Fado-richtlijnen

- Lerende Organisatie
- Samenwerking tussen Diensten
- Samenwerking met externe stakeholders
- Visie + Innovatief beleid
- Faciliterend leiderschap (regiefunctie)
- Participatief

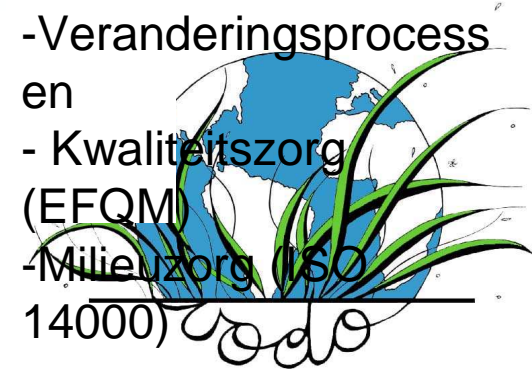




-Veranderingsprocessen

- Kwaliteitszorg (EFQM)

-Milieuzorg (ISO 14000)



# ISO 26000

- Geen certificering maar handleiding
- Opzetten van een systeem van MVO
- Voorbije jaren consultatierondes
- Aandachtsgebieden:
  - Milieu
  - Mensenrechten
  - Arbeidsomstandigheden
  - Consumentenrechten,.....
  - Maatschappelijke impact
  - Corporate Governance
  - .....



# Dimensies van Veranderingen

- ADKAR (resultaten op individueel niveau)
  - Bewustzijn (awareness)
  - Engagement (desire)
  - Kennis (Knowledge)
  - Tot verandering in staat zijn (Ability)
  - Versterking (Reinforcement)



# Veranderingen op beleidsniveau

- Voorbeeld Ingolstadt
  - Beieren
  - 126.000 inwoners
- Tot 2000
  - Een centraal beleidsplan
  - Een Lokale Agenda
- Onderzoek naar complementariteit, efficiëntie en duurzaamheid van beide op basis van een aantal criteria



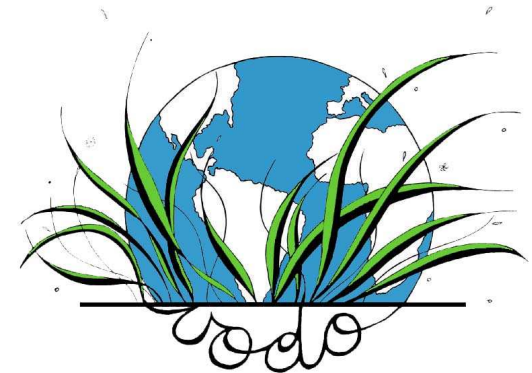
# Ingolstadt: evaluatiecriteria

- Volledigheid op het vlak van beleidsthema's
- Duurzaamheid als leidend principe
- Integratie van thema's
- Participatie
- Draagvlak



# Ingolstadt

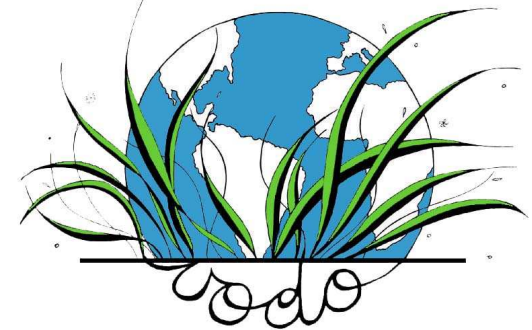
- Volledigheid op het vlak van beleidsthema's
  - BP (Beleidsplan): vrij volledig
  - LA 21 (Lokale Agenda 21): theoretisch alle thema's, in de praktijk vooral milieu
- Duurzaamheid als leidend principe
  - BP: speelt geen centrale rol
  - LA 21: opgenomen als leidinggevend principe
- Integratie van thema's
  - BP: Is aanwezig, inclusief identificatie van mogelijke conflicten
  - LA21: wordt wel bepleit maar niet toegepast
- Participatie
  - BP: enkel experts en sommige belangengroepen
  - La 21: in de theorie wel, in de praktijk nauwelijks
- Draagvlak
  - BP: laag door gebrek aan participatie
  - LA 21: zeer laag, onbekend bij publiek



# Ingolstadt

Participatief proces uit drie fasen

- Fase 1: visieontwikkeling
  - Concept
  - Processtructuur
  - Tag der Visionen (5000 aanwezigen)
  - Evaluatie plus verwerking suggesties



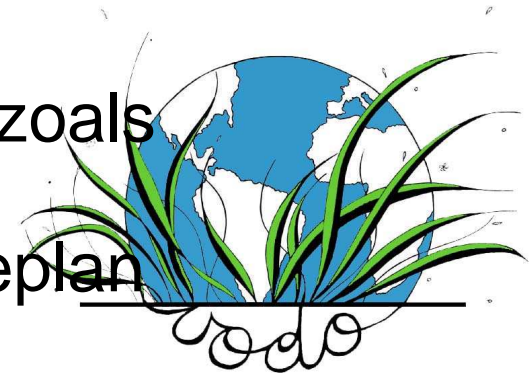
# Ingolstadt

## Fase 2: visieconsensus

- Resultaten Tag der Visionen voorgesteld
- Thematische Burger Conferenties
- Evaluatie

- Fase 3 Politieke goedkeuring

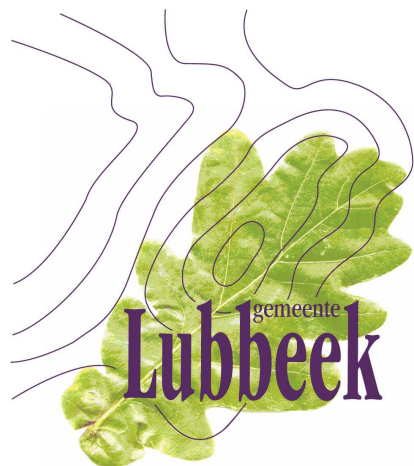
- Visietekst + Actieprogramma opgesteld
- Goedkeuring Gemeenteraad
- Diverse interactieve instrumenten zoals portaalsite, Burgertrefdagen, ...
- Vastlegging verdere implementatieplan



# Conclusies

- Duurzame Ontwikkeling binnen alle 'dimensies' van de gemeente een veranderingsproces
- Transversaliteit
- Holistische aanpak
- Investeer in draagvlak en capaciteitsopbouw
- Inspraak en participatie





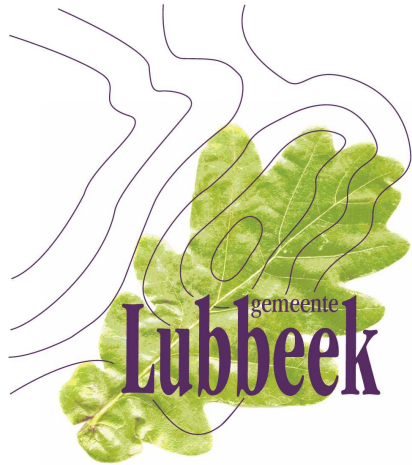
# DUURZAME ONTWIKKELING:

## EEN INTERN VERANDERINGSPROCES

MILIEUTREFDAG 4 JUNI 2009

Troeven in rustig groen



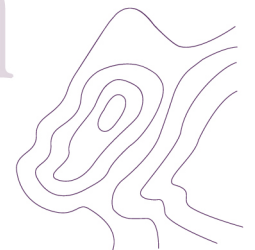


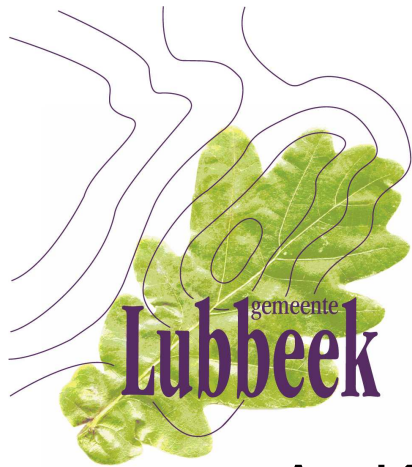
1. WAAROM ?

2. KWALITEITSONTWIKKELING ALS  
HEFBOOM VOOR EEN DUURZAME  
GEMEENTELIJKE WERKING

3. PROJECT “NAAR EEN DUURZAME  
GEMEENTELIJKE WERKING”

Troeven in rustig groen





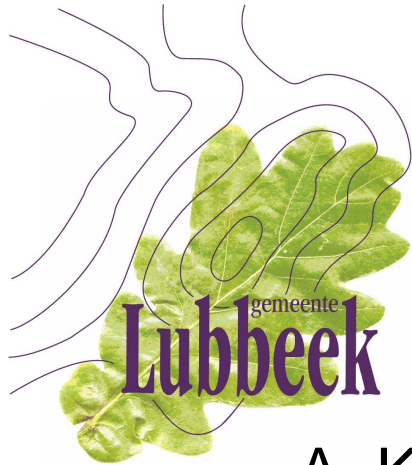
## 1. WAAROM ?

### A. Knelpunten

- Duurzame ontwikkeling wordt als bijkomende last ervaren
- Er vindt geen integratie plaats in andere beleidsdomeinen m.a.w. wordt als iets afzonderlijk beschouwd
- Geen verankering in gemeentelijke werking
- Duurzame ontwikkeling wordt te veel geassocieerd met milieu en veel minder met de twee andere pijlers zijnde economische en sociaal-culturele ontwikkelingen

Troeven in rustig groen



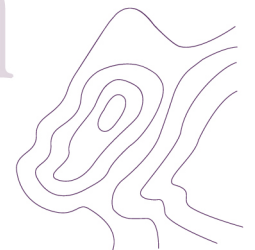


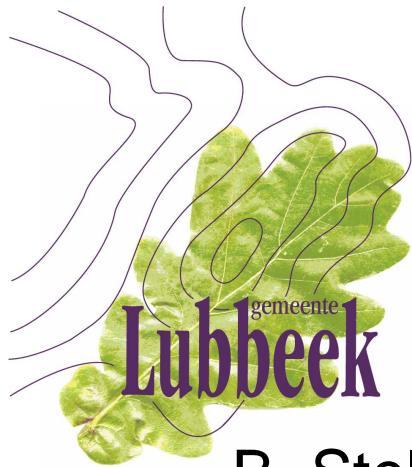
## 1. WAAROM ?

### A. Knelpunten

- Ambtelijke verkokering vormt belemmering om duurzame ontwikkeling ingang te doen vinden
- Duurzame ontwikkeling speelt geen bepalende rol, hooguit een ondergeschikte rol
- Vaak zijn omstandigheden niet aanwezig om duurzame ontwikkeling te implementeren hetgeen enorm frustrerend is

Troeven in rustig groen





## 1. WAAROM ?

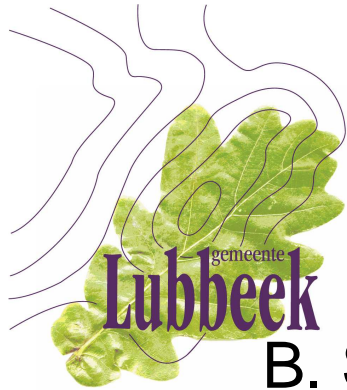
### B. Stellen van vragen

-Op welke manier kan je duurzame ontwikkeling dan wel verankeren in de gemeentelijke werking en hoe kan je ervoor zorgen dat duurzame ontwikkeling een meerwaarde betekent?

-Zijn omstandigheden zoals organisatiecultuur aanwezig om duurzame ontwikkeling te implementeren en is organisatiestructuur hieraan aangepast ? Welke competenties zijn vereist ?

Troeven in rustig groen



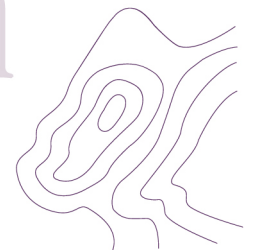


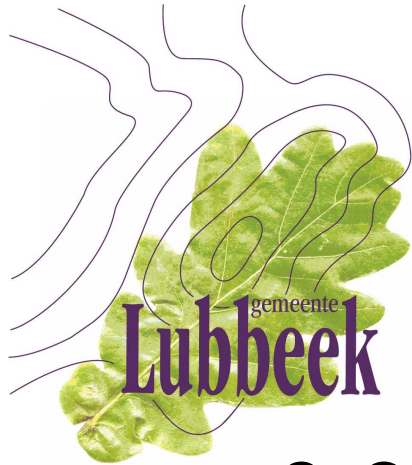
## 1. WAAROM ?

### B. Stellen van vragen

- Draagt de samenwerkingsovereenkomst bij om een duurzaam gemeentelijk beleid uit te bouwen ?
- Gemeenten worden bedolven onder allerlei acties waaraan de gemeente kan deelnemen maar er wordt niet nagegaan of hiervoor voldoende personeel voorhanden is en er wordt ook niet meer stilgestaan bij de vraag wat we hiermee bereiken en welk effect we hiermee teweegbrengen in de samenleving ? Wegen de inzet van mensen en middelen nog op tegen hetgeen we hiermee bereiken ? Met andere woorden doen we nog de juiste dingen en wanneer we de juiste dingen doen doen we deze dan nog goed ?

Troeven in rustig groen



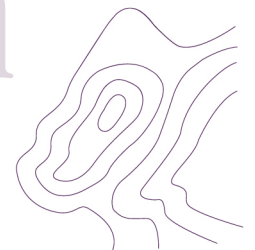


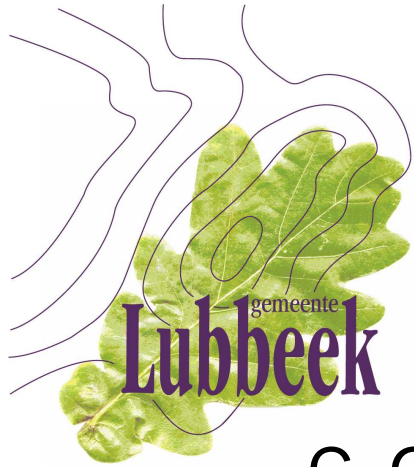
## 1. WAAROM ?

### C. Overtuiging

- Duurzame ontwikkeling is een proces en geen doel op zich !
- Het gaat om een verandering van mindset, van binnenuit en een continue ontwikkeling naar verbetering
- Duurzame ontwikkeling moet vooral een uitdaging zijn.
- Duurzame ontwikkeling vraagt creativiteit en betrokkenheid en behoeft een systeem van vertrouwen

Troeven in rustig groen



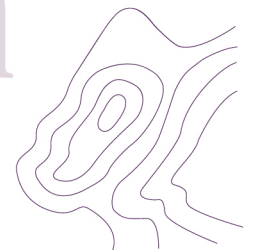


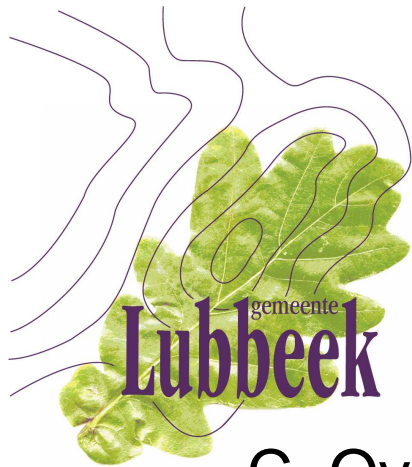
## 1. WAAROM ?

### C. Overtuiging

- Duurzame ontwikkeling vraagt een concrete en effectieve aanpak
- Duurzame ontwikkeling kan enkel een meerwaarde vormen door diepgaand leren en veranderen te stimuleren, waarbij duurzame uitmuntendheid wordt bereikt door synergetische groei-effecten tussen individu, teams, organisatie en omgeving

Troeven in rustig groen





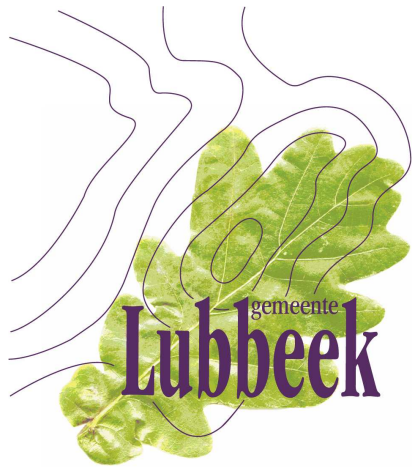
## 1. WAAROM ?

### C. Overtuiging

De dienst duurzame ontwikkeling zou best als managementondersteunende dienst worden uitgebouwd die zich toelegt op organisatieontwikkeling en beleidsplanning zoals dienst personeel, aankopen, informatica, facility of duurzaamheidsambtenaar onder managementondersteunende dienst onderbrengen

Troeven in rustig groen





## 1. WAAROM ?

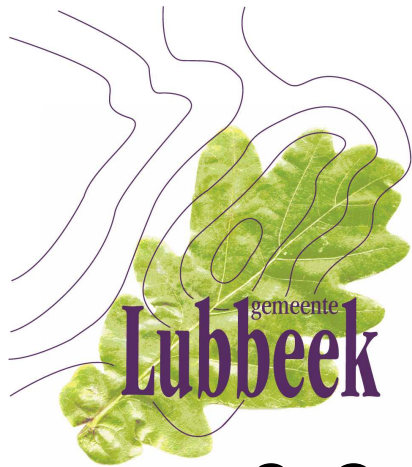
### C. Overtuiging

Verder vraagt duurzame ontwikkeling:

- Een organisatie die het beste naar boven haalt bij de medewerkers
- Persoonlijke betrokkenheid van management en medewerkers
- Kennisopbouw en kennisdeling

Troeven in rustig groen





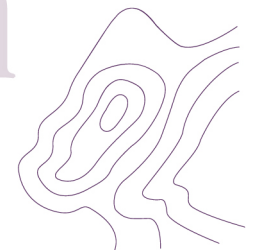
## 1. WAAROM ?

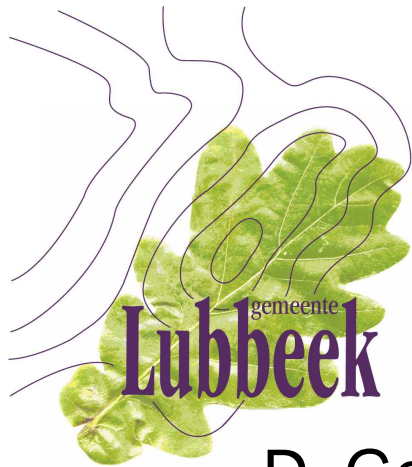
### C. Overtuiging

Verder vraagt duurzame ontwikkeling:

- Een organisatiebreed gedragen ontwikkeling en mag niet alleen het gedachtegoed zijn van een enkeling
- Integratie en verankering in core business
- Nieuwe competenties zoals oplossingsgericht denken, proactief werken, omgevingsbewustzijn, inlevingsvermogen, integraal en interactief werken
- Leren en innovatie

Troeven in rustig groen





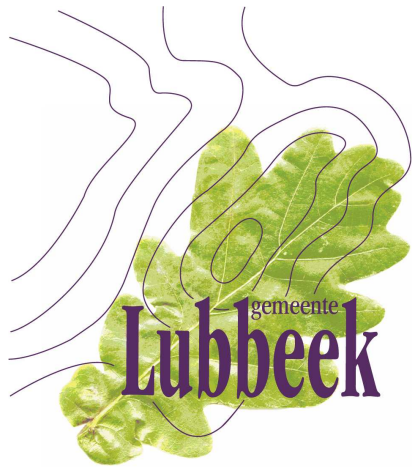
## 1. WAAROM ?

### D. Gedeelde visie

- Duurzame ontwikkeling is meer dan milieu
- Duurzame ontwikkeling vraagt een organisatorische aanpak
- Aparte dienst duurzame ontwikkeling en niet ondergebracht onder milieu

Troeven in rustig groen





## 1. WAAROM ?

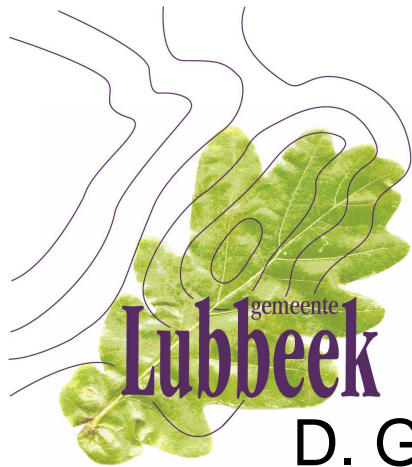
### D. Gedeelde visie

Duurzame ontwikkeling betekent voor de gemeentelijke organisatie Lubbeek dat we de gemeentelijke organisatie kunnen ontwikkelen of verbeteren door:

- Nieuwe manier van aansturen waarbij ruimte wordt gegeven aan medewerkers om initiatief te nemen en waarbij zij worden ondersteund

Troeven in rustig groen





## 1. WAAROM ?

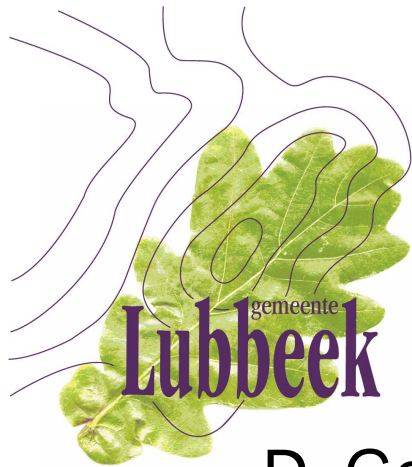
### D. Gedeelde visie

Duurzame ontwikkeling betekent voor de gemeentelijke organisatie Lubbeek dat we de gemeentelijke organisatie kunnen ontwikkelen of verbeteren door:

- Strategie, planning en inzet van middelen (personeel en budget) af te stemmen op elkaar
- Mensen op alle lagen in de organisatie te motiveren tot actie
- Ontwikkelingskansen en ontplooiingskansen voor medewerkers te creëren

Troeven in rustig groen





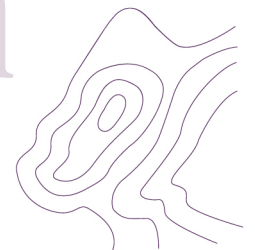
## 1. WAAROM ?

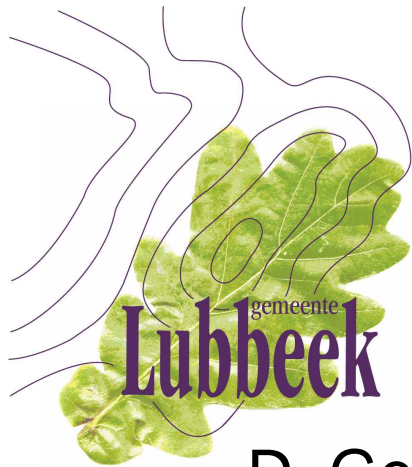
### D. Gedeelde visie

Duurzame ontwikkeling betekent voor de gemeentelijke organisatie Lubbeek dat we de gemeentelijke organisatie kunnen ontwikkelen of verbeteren door:

- Te investeren in mensen door nieuwe competenties te ontwikkelen zijnde oplossingsgericht denken, proactief werken, omgevingsbewustzijn, inlevingsvermogen, integraal en interactief werken

Troeven in rustig groen





## 1. WAAROM ?

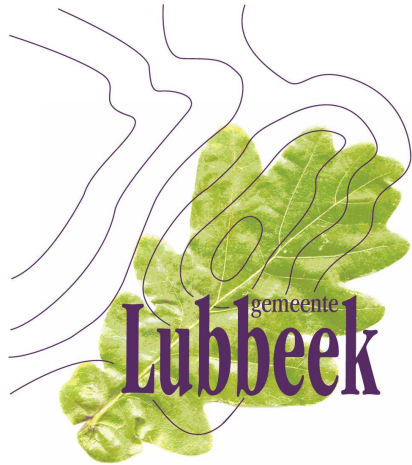
### D. Gedeelde visie

Duurzame ontwikkeling betekent voor de gemeentelijke organisatie Lubbeek dat we de gemeentelijke organisatie kunnen ontwikkelen of verbeteren door:

- Samenwerking en verbinding
- Kennisdeling
- Externe oriëntatie met volgende kenmerken realisatie voorop, duurzaam en integraal en participatief
- Leren en innovatie

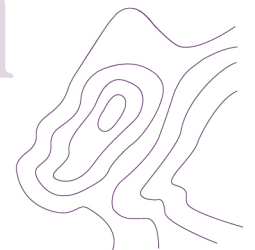
groeven in rustig groen

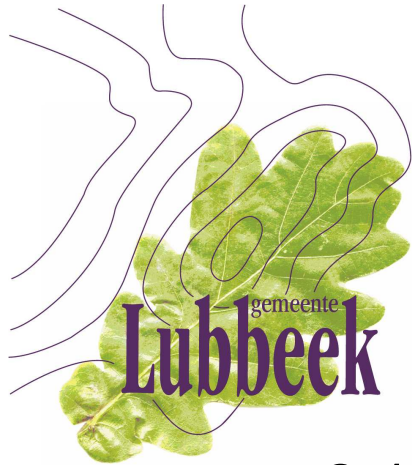




## **2. Kwaliteitsontwikkeling als hefboom voor een duurzame gemeentelijke werking**

Troeven in rustig groen



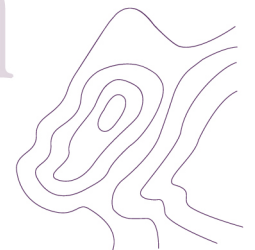


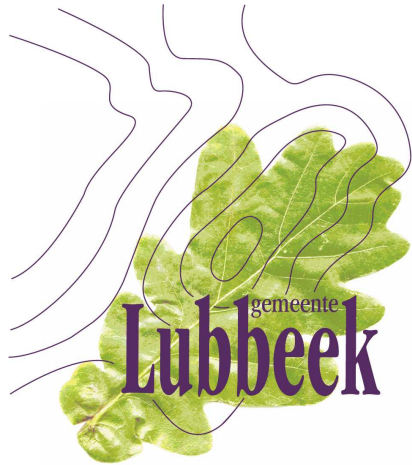
## 2. Kwaliteitsontwikkeling als hefboom voor een duurzame gemeentelijke werking

### 2.1 Twee pistes

1. Een duurzame gemeentelijke werking tot stand brengen waarbij organisatiebeheersing en organisatieverbetering als hefboomen worden gezien
2. Een inhoudelijke vernieuwing op beleidsvlak: algemeen beleid kaderen binnen een visie van duurzame ontwikkeling

Troeven in rustig groen





## 2. Kwaliteitsontwikkeling als hefboom voor een duurzame gemeentelijke werking

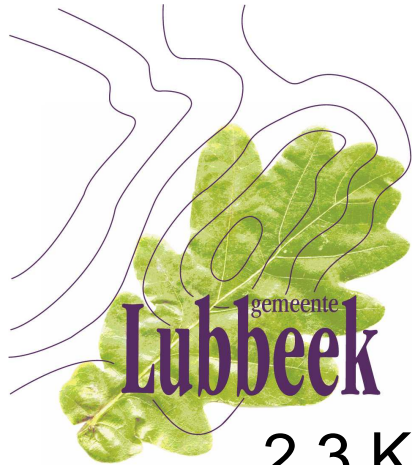
### 2.2 Inspiratie

Het werken aan duurzame ontwikkeling kan intern een nieuwe frisse wind laten waaien en kan zo een katalysator zijn voor gewenste veranderingen. Op die manier wordt duurzame ontwikkeling niet louter als een bijkomende last gezien maar wordt het een waar uithangbord van een modern en vooruitstrevend bestuur, dat actief bouwt aan de toekomst

*Bron. VVSG pocket "Duurzame ontwikkeling in lokaal beleid"*

# Troeven in rustig groen





## 2. Kwaliteitsontwikkeling als hefboom voor een duurzame gemeentelijke werking

### 2.3 Kwaliteitsontwikkeling m.b.v. het CAF-model

#### 2.3.1 Waarom het CAF – model ?

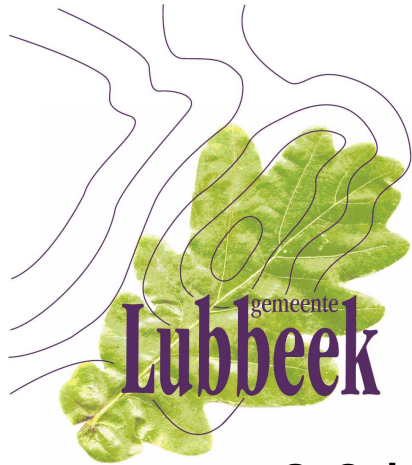
-CAF-model werd specifiek ontwikkeld voor de publieke sector

-CAF-model speelt in op alle aspecten van een organisatie waar ook op ingespeeld dient te worden om een duurzame gemeentelijke werking tot stand te brengen

-CAF-model is een hulpmiddel om een proces van continue verbetering op gang te brengen met inbreng van de eigen medewerkers

Troeven in rustig groen





## 2. Kwaliteitsontwikkeling als hefboom voor een duurzame gemeentelijke werking

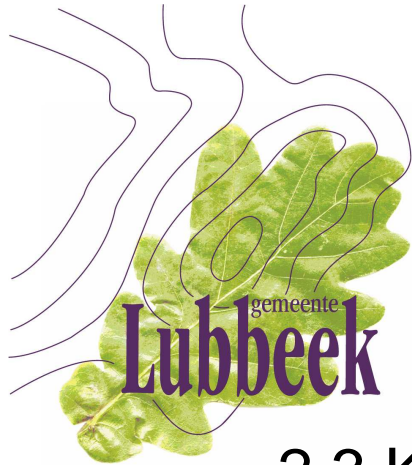
### 2.3 Kwaliteitsontwikkeling m.b.v het CAF-model

De voorwaarden welke aanwezig dienen te zijn om duurzame ontwikkeling te implementeren vindt men ook terug in het CAF-model zijnde:

- een duidelijke aansturing en een missie en visie formuleren voor de organisatie en voor de gemeentelijke diensten
- investeren in mensen want zij zijn de motor van de organisatie

Troeven in rustig groen





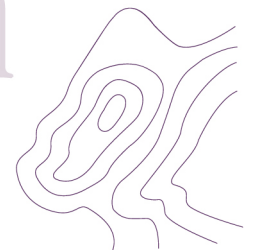
## 2. Kwaliteitsontwikkeling als hefboom voor een duurzame gemeentelijke werking

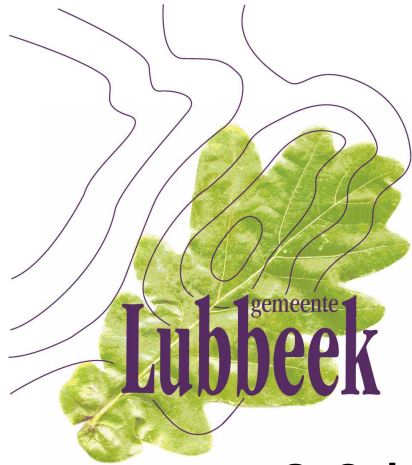
### 2.3 Kwaliteitsontwikkeling m.b.v het CAF-model

De voorwaarden welke aanwezig dienen te zijn om duurzame ontwikkeling te implementeren vindt men ook terug in het CAF-model zijnde:

- zorgvuldig beheer van middelen (infrastructuur, producten, materiaal, enz)
- goede relaties uitbouwen met burger/klant, verenigingen, aannemers, ondernemingen enz,
- focus op omgeving (impact op omgeving)
- leren en innovatie

Troeven in rustig groen





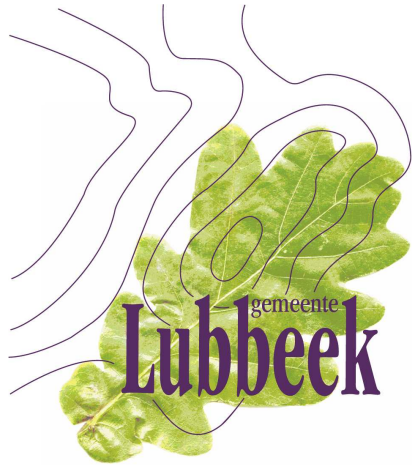
## 2. Kwaliteitsontwikkeling als hefboom voor een duurzame gemeentelijke werking

### 2.3 Kwaliteitsontwikkeling m.b.v het CAF-model

Kwaliteitsontwikkeling draagt dus bij tot een duurzame gemeentelijke werking omdat bewustzijn van de eigen waarden en normen noodzakelijk zijn en omdat de neuzen dezelfde kant moeten uitwijzen met respect voor burgers/klanten, medewerkers, leveranciers en de impact op de maatschappij.

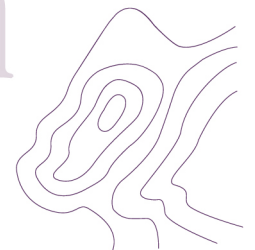
Troeven in rustig groen

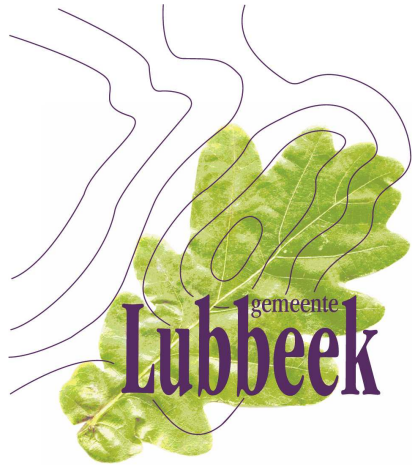




### **3. Project “Naar een duurzame gemeentelijke werking”**

Troeven in rustig groen





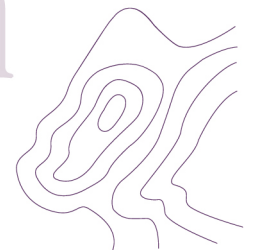
### 3. Project “Naar een duurzame gemeentelijke werking”

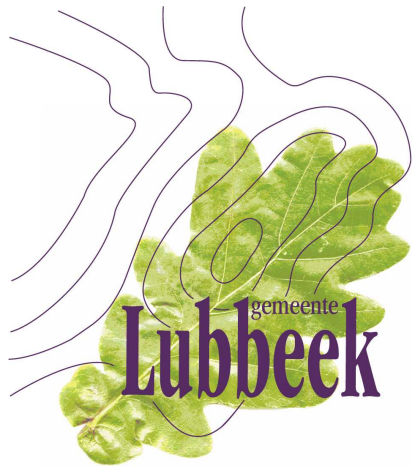
#### 3.1 Wat houdt het project in ?

Het project houdt een zelfevaluatie van de organisatie in door de eigen medewerkers.

Om deze zelfevaluatie op een gestructureerde manier te laten verlopen werd geopteerd om hiervoor het CAF-model te gebruiken.

Troeven in rustig groen

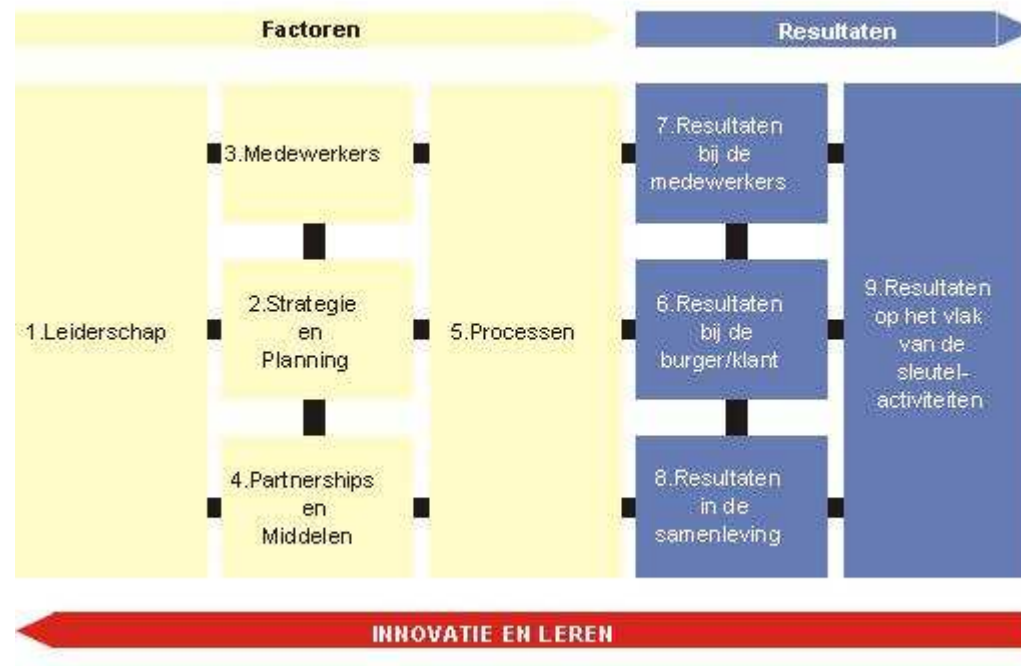




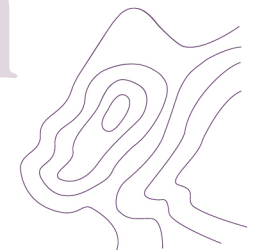
### 3. Project “Naar een duurzame gemeentelijke werking”

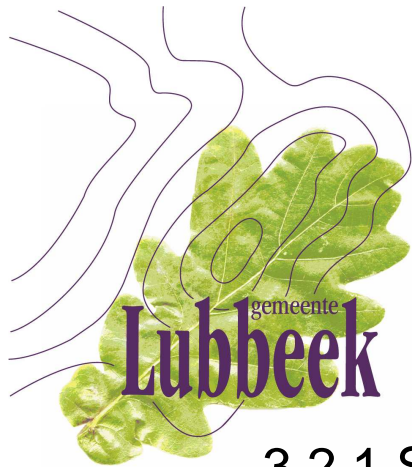
#### 3.1 Wat houdt het project in ?

## Het CAF-model



Troeven in rustig groen





### 3. Project “Naar een duurzame gemeentelijke werking”

#### 3.2 Aanpak

##### 3.2.1 Samenstelling van een projectteam

Projectteam bestaat uit de gemeentesecretaris, coördinator algemene zaken en duurzaamheidsambtenaar

##### 3.2.2 Inschakeling van begeleiding

Vzw EPQ&B staat in voor vorming en begeleiding

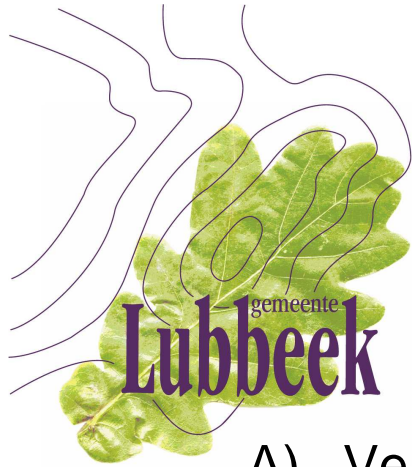
##### 3.2.3 Creëren van een draagvlak bij MAT, diensthoofden en personeel

###### A) Verstrekken van informatie

- Introductie over kwaliteitsontwikkeling en CAF-model aan het managementteam op 01.12.2008

Proeven in rustig groen





### 3. Project “Naar een duurzame gemeentelijke werking”

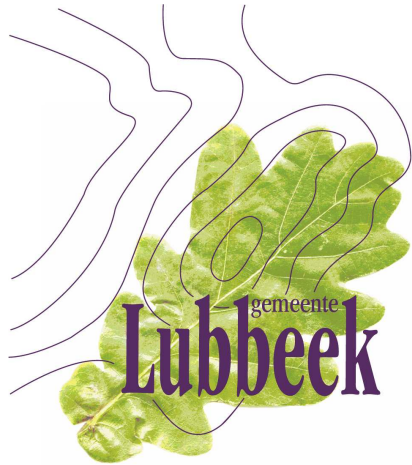
#### 3.2 Aanpak

##### A) Verstrekken van informatie

- Goedkeuring projectaanvraag “naar een duurzame gemeentelijke werking” door het CBS op 16.12.2008
- Kennisname van het CBS van plan van aanpak en communicatieplan op 03.03.2009
- Informatievergadering voor het managementteam en diensthoofden waarbij vzw EPQ&B kwaliteitsontwikkeling en het CAF-model heeft toegelicht en de duurzaamheidsambtenaar het plan van aanpak op 16.03.2009

Troeven in rustig groen





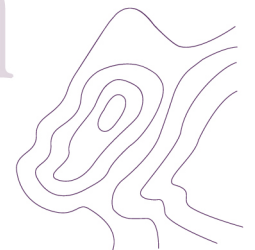
### 3. Project “Naar een duurzame gemeentelijke werking”

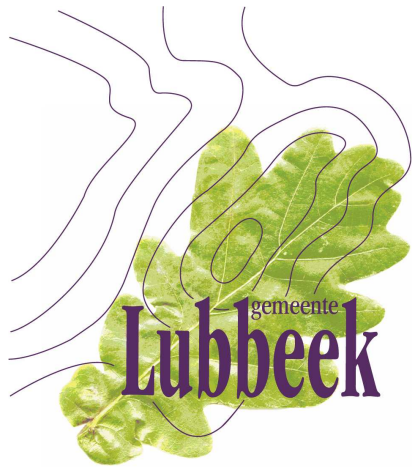
#### 3.2 Aanpak

##### A) Verstrekken van informatie

- Infovergadering voor gans het personeel op 23.03.2009 waarbij vzw EPQ&B toelichting gaf over kwaliteitsontwikkeling en het CAF-model en de duurzaamheidsambtenaar het plan van aanpak heeft toegelicht + oproep lanceerde om zich kandidaat te stellen voor de zelfevaluatiegroep

Troeven in rustig groen





### 3. Project “Naar een duurzame gemeentelijke werking”

#### 3.2 Aanpak

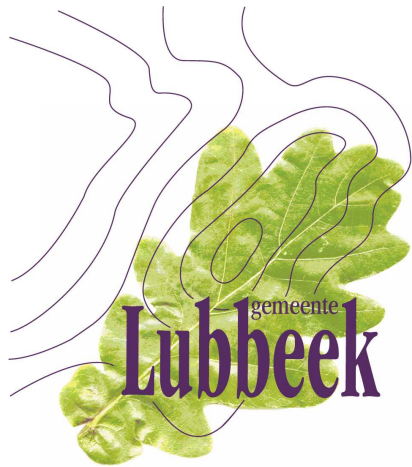
##### B) Communicatie

-Er werd een logo ontwikkeld



Touwen in rustig groen





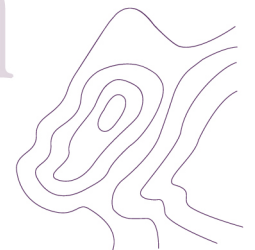
### 3. Project “Naar een duurzame gemeentelijke werking”

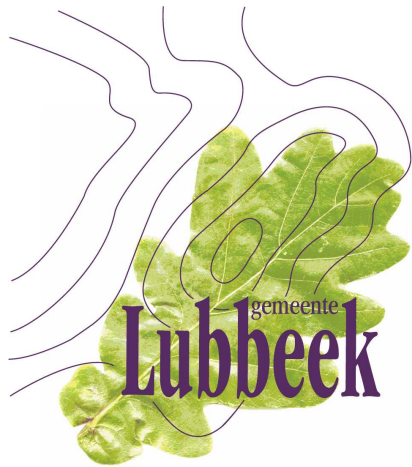
#### 3.2 Aanpak

##### B) Communicatie

- Opmaak uitnodiging voor infovergadering voor gans het personeel die naar elk personeelslid werd verstuurd + inschrijfformulier
- Affiches die op verschillende plaatsen werd uitgehangen
- Het diensthooftoverleg

Troeven in rustig groen





### 3. Project “Naar een duurzame gemeentelijke werking”

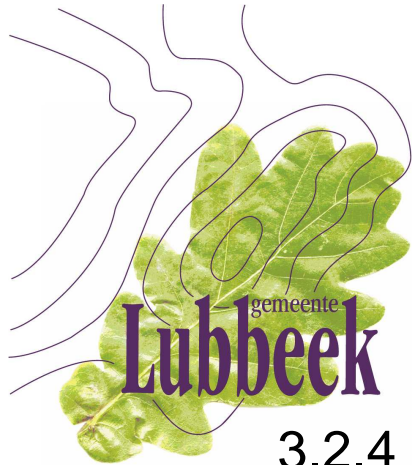
#### 3.2 Aanpak

##### 3.2.4 Samenstelling van de zelfevaluatiegroep

- Zelfevaluatie wordt uitgevoerd voor gans de organisatie met uitzondering van het gemeentelijk onderwijs
- Voorafgaandelijk was bepaald dat zelfevaluatiegroep zo representatief mogelijk diende te worden samengesteld en zou bestaan uit max. 12 personeelsleden
- Er werd geopteerd voor een open oproep zodat ieder personeelslid zich kandidaat kon stellen

Troeven in rustig groen





### 3. Project “Naar een duurzame gemeentelijke werking”

#### 3.2 Aanpak

##### 3.2.4 Samenstelling van de zelfevaluatiegroep

In totaal hebben er zich 15 personeelsleden kandidaat gesteld er zijn er 13 personeelsleden weerhouden.

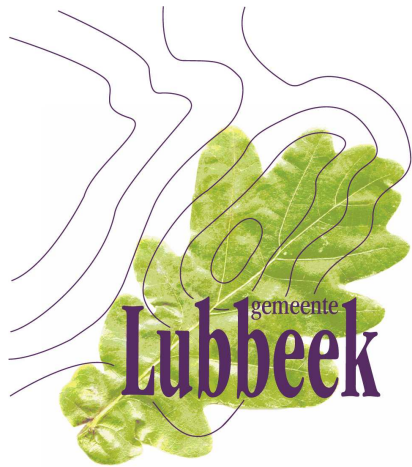
De gemeentesecretaris, de personeelsverantwoordelijke en de duurzaamheidsambtenaar hebben met begeleiding van vzw EPQ&B de zelfevaluatiegroep samengesteld.

Van de samenstelling van de zelfevaluatiegroep werd iedereen op de hoogte gesteld.

Projectleider werd aangeduid als secretaris van de zelfevaluatiegroep.

groeven in rustig groen





### 3. Project “Naar een duurzame gemeentelijke werking”

#### 3.2 Aanpak

##### 3.2.5 Het zelfevaluatieproces

###### A) De zelfevaluatiegroep

De zelfevaluatiegroep bestaat uit volgende personeelsleden van diverse niveau's:

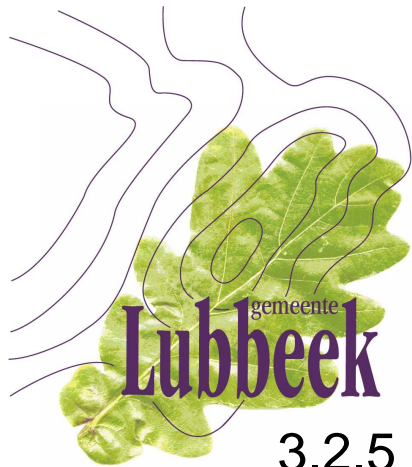
Gemeentelijke werkplaats: 4      IBO: 1

Gemeentehuis: 4      Schoonmaakpersoneel: 1

Bibliotheek: 2

Troeven in rustig groen





### 3. Project “Naar een duurzame gemeentelijke werking”

#### 3.2 Aanpak

##### 3.2.5 Het zelfevaluatieproces

###### B) Tweedaagse opleiding

Een tweedaagse opleiding werd voorzien door vzw EPQ&B

###### C) Zelfevaluatiesessies

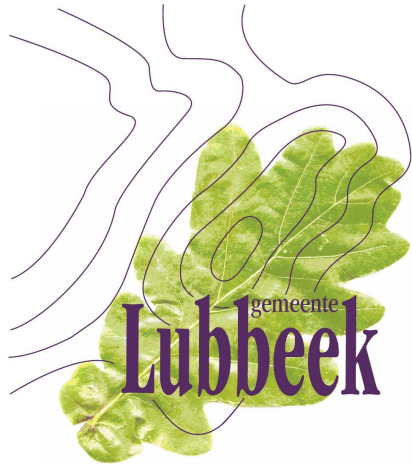
Individuele voorbereiding via e-tool van EIPA

Gezamenlijke bijeenkomsten

Consensus bereiken over de sterke punten, verbeterpunten en verbeter suggesties

Troeven in rustig groen





### 3. Project “Naar een duurzame gemeentelijke werking”

#### 3.2 Aanpak

##### 3.2.6 Kostprijs en tijdsinvestering

Vorming en begeleiding door vzw EPQ&B: 11.000 euro

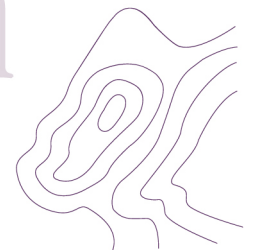
Tijdsinvestering:

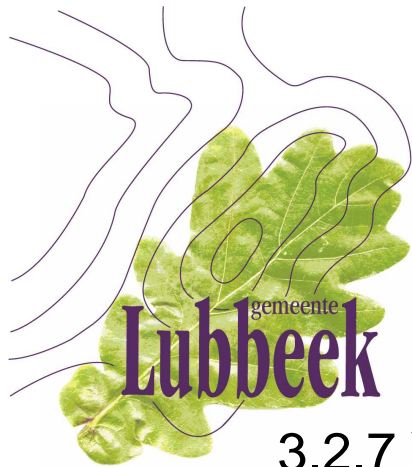
Vorbereiding project: 40 uur

Infomomenten: 14 uur

Zelfevaluatiesessies: 56 uur

Troeven in rustig groen





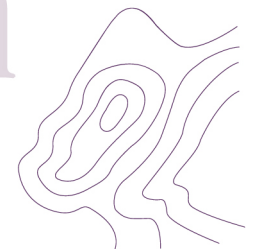
### 3. Project “Naar een duurzame gemeentelijke werking”

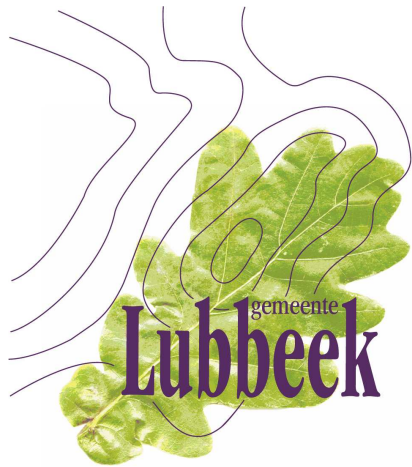
#### 3.2 Aanpak

##### 3.2.7 Wat staat er nog op de planning ?

- Drie zelfevaluatiesessies
- Overlegmoment voor managementteam, diensthoofden en leden van de ZEG voor vastleggen verbeteracties met begeleiding van vzw EPQ&B op 23.06.2009
- Overlegmoment voor CBS op 08.07.2009
- Infomoment voor gans het personeel in loop van september
- Voorbereiden en uitvoeren van verbeteracties

Troeven in rustig groen





### 3. Project “Naar een duurzame gemeentelijke werking”

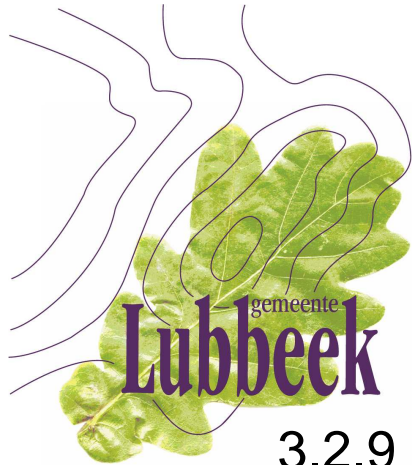
#### 3.2 Aanpak

##### 3.2.8 Resultaten

Het project is nog lopende maar nu reeds is duidelijk dat tal van voorwaarden niet vervuld zijn om duurzame ontwikkeling te implementeren en er zal zeker eerst werk moeten worden gemaakt om het sociaal welzijn van de personeelsleden te verbeteren door bv. personeel te ondersteunen door permanente vorming en competentieontwikkeling

Troeven in rustig groen





### 3. Project “Naar een duurzame gemeentelijke werking”

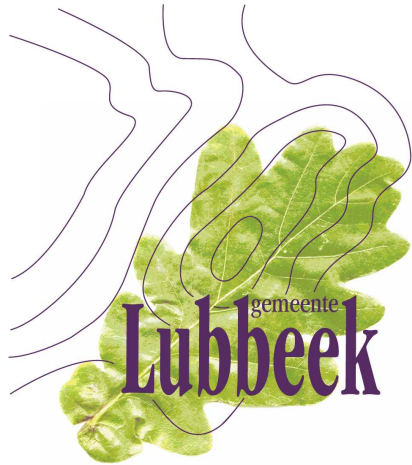
#### 3.2 Aanpak

##### 3.2.9 Succesfactoren

- Ondersteuning gemeentesecretaris
- Projectteam
- Opleiding voorzien
- Zelfevaluatie ook zien als een leerproces
- Zelfevaluatie uitvoeren binnen een kort tijdsbestek
- Gemotiveerde leden in de ZEG en erover waken dat iedere deelnemer aan bod komt

Troeven in rustig groen





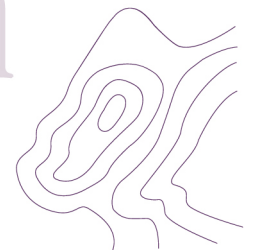
### 3. Project “Naar een duurzame gemeentelijke werking”

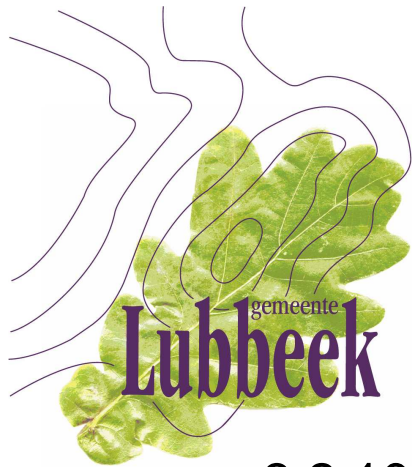
#### 3.2 Aanpak

##### 3.2.9 Succesfactoren

- Een goede planning maar hierin flexibiliteit inbouwen
- Heel goede ondersteuning en opvolging voorzien
- Een schepen van leefmilieu die vooruit – en ruimdenkend is en duurzame ontwikkeling ziet als een groeiproces

Troeven in rustig groen





### 3. Project “Naar een duurzame gemeentelijke werking”

#### 3.2 Aanpak

##### 3.2.10 Slot

Kwaliteitsontwikkeling draagt bij tot duurzame ontwikkeling omdat het inspeelt op de omstandigheden die nodig zijn om een duurzame ontwikkeling te bewerkstelligen.

Duurzame ontwikkeling impliceert een blik naar de toekomst. Duurzame ontwikkeling moet vooral een uitdaging zijn waaraan energie te ontlenen valt en mag niet worden gezien als een extra belasting.

Investeren in mensen is één van de hoofdvoorwaarden om een duurzame ontwikkeling mogelijk te maken.

Troeven in rustig groen

