

“*Duurzaamheids-
professionals
ziet men in alle
branches
en sectoren*”



Ronald Venn is senior onderzoeker aan de Open Universiteit. Ook is hij adviseur en trainer voor professionals, beleidsmakers en ondernemers.



Paquita Perez Salgado is hoogleraar Milieu- en Natuurwetenschappen aan de Open Universiteit. Ze is actief in verschillende Europese en internationale organisaties op het gebied van wetenschap en duurzaamheid.

Kerncompetenties voor duurzame ontwikkeling en innovatie

Ronald Venn en Paquita Perez

33

Steeds meer organisaties voelen een stijgende druk om bekende paden te verlaten en hun strategieën kritisch tegen het licht te houden. Innovaties voor duurzame ontwikkeling worden alom gevraagd. Maar wat maakt mensen die deze veranderingen bedenken en invoeren nu eigenlijk succesvol?

In het voorjaar van 2022 leidt de Russische invasie van Oekraïne tot menselijk leed, dood en verwoesting. De ontwrichting van economische activiteiten en vreedzame samenleving laat de wereldmarktprijzen voor fossiele brandstoffen tot ongekende hoogte stijgen. De NOS¹ schreef al in oktober 2021: 'Het loopt storm, grote vraag naar alles dat gasrekening doet dalen.' Steeds meer mensen denken op dit moment na over de verduurzaming van hun huizen door bijvoorbeeld betere isolatie, zonnepanelen en (hybride) warmtepompen. Bedrijven zien hun productie in gevaar komen door tekorten aan grondstoffen en energie. In de publieke discussie rondom de energietransitie komen naast ecologische overwegingen nu versterkt economische en sociale aspecten naar

voren. Naast deze recente ontwikkelingen hebben ook andere duurzaamheidsvraagstukken het afgelopen jaar de krantenkoppen beheerst. Gezondheidsrisico's door staalproductie in IJmuiden, klimaatverandering en overstromingen in Limburg of de stikstofproblematiek in de bouw en agrarische sector zijn er slechts een paar voorbeelden van. Het is duidelijk dat uitdagingen op het vlak van duurzaamheid zich in een hoog tempo opstapelen en organisaties willen daarom steeds vaker duurzaam innoveren of van koers veranderen. Maar wie zijn de mensen die deze rol op zich nemen? En welke competenties zijn nodig voor duurzame ontwikkeling en innovatie? De termen duurzaamheid en duurzame ontwikkeling kennen zowel ecologische, economische als sociale

dimensies en worden vaak als synoniem van elkaar gebruikt. Duurzame ontwikkeling voorziet in de behoeften van de huidige generatie, zonder de behoeften van toekomstige generaties in gevaar te brengen. De laatste jaren ontstaat een compleet nieuwe beroepsgroep die zich bezighoudt met de bevordering van duurzaamheid. Deze groep professionals is net zo heterogeen is als het onderwerp zelf (Perez Salgado, Abbott & Wilson, 2018; Willard e.a., 2010). In functiebeschrijvingen en vacatureteksten worden deze mensen regelmatig ‘duurzaamheidsmanager’, ‘transitiemaker’, ‘change agent’, ‘innovatiemanager’ en ‘duurzaamheidsprofessional’ genoemd. Een duurzaamheidsprofessional kan gedefinieerd worden als een persoon die inkomen genereert met de bevordering van duurzame ontwikkeling en zich verbonden voelt met deze heterogene beroepsgroep (Venn, Perez Salgado & Vandenbussche, 2022). Duurzaamheidsprofessionals ziet men in alle branches en sectoren. Vanuit alle opleidingsniveaus en alle vakrichtingen voelen mensen zich geroepen om transitie richting duurzaamheid te bevorderen. Regelmatig worden mensen op basis van hun expertise gevraagd om aan duurzame innovaties te werken. Zowel de technische milieuexpert als jurist, gezondheidsmanager, ambtenaar of ondernemer kan de rol van duurzaamheidsprofessional in zijn context innemen. Dit is zeker een redelijke aanpak, maar het onderschat dat naast vakkennis ook specifieke competenties nodig zijn om duurzame ontwikkeling en innovaties te bevorderen.

De term competentie omschrijft kennis, vaardigheden en houding (oftewel attitudes) die een persoon geschikt maakt om in een bepaalde (werk)situatie succesvol te zijn. De ontwikkeling van competenties is nauw verbonden aan de specifieke context waarin de persoon zijn activiteiten uitoefent (Stoof, Martens, Van Merriënboer & Bastiaens, 2002; Van der Klink & Boon, 2002). Dit zijn voor duurzaamheidsprofessionals vaak interne en externe samenwerkingsverbanden. Door de grote complexiteit kunnen duurzaamheidsvraagstukken namelijk zelden door één enkele persoon of binnen één afdeling of organisatie opgelost

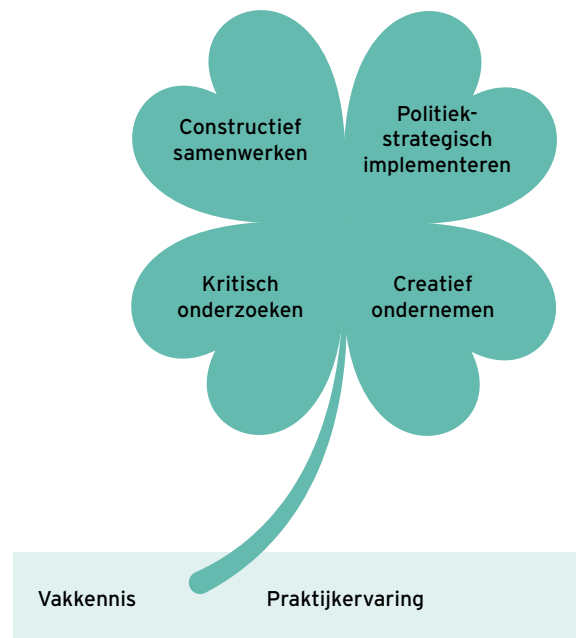
worden. Vaak vereist duurzame ontwikkeling de transitie van de gehele waardeketen, branches of regio's. Belanghebbenden (stakeholders) bundelen daarom steeds vaker hun krachten in sectoroverstijgende samenwerkingsverbanden. Co-creatie van incrementele en disruptieve innovaties zijn hier meestal de boogde doelen. Zo werkt bijvoorbeeld de provincie Noord-Brabant onder meer samen met bedrijven, boeren, burgers, milieuorganisaties, onderzoeksinstituten en de GGD aan duurzame innovaties voor een gezonde leefomgeving². De ambitieuze doelstelling van ‘drie gezonde levensjaren erbij voor iedere Brabander’ raakt zowel sociale, alsook economische en ecologische aspecten en laat al vermoeden dat hiervoor de bundeling van krachten en middelen dringend nodig zal zijn. Desalniettemin kan de samenwerking tussen duurzaamheidsprofessionals van bijvoorbeeld de GGD, bedrijven en milieuorganisaties nogal moeizaam verlopen. Door een hoge diversiteit aan mensen en de soms tegenstrijdige doelstellingen kan het onderlinge vertrouwen in het geding komen. Bij gebrek aan vertrouwen kunnen machtskwesties opkomen die samenwerking belemmeren (Venn & Berg, 2014). Empirisch onderzoek naar competenties van duurzaamheidsprofessionals in Duitsland, Canada, de Verenigde Staten en Azië toont dan ook aan dat onder andere communiceren met belanghebbenden, het faciliteren van veranderprocessen, strategisch denken, onderhandelen en het vermogen om ‘dingen-voor-elkaar-te-krijgen’ cruciaal zijn.

Actieonderzoek met duurzaamheidsprofessionals dat wij in Nederland en België gedaan hebben toont dat onderzoeks- en interventiecompetenties een belangrijke rol spelen om duurzame ontwikkeling en innovatie te bevorderen (voor meer informatie zie Perez Salgado, 2018; Venn e.a., 2022). In dit type onderzoek werken onderzoekers samen met professionals om de specifieke competenties die voor succesvolle projecten van belang zijn via een proces van co-creatie met elkaar boven water te krijgen. Deze aanpak leidt tot empirisch onderbouwde inzichten die relevant zijn in de dagelijkse praktijk van professionals en door

onderzoekers verder gebruikt kunnen worden voor theorievorming (zie box 1). De twee overkoepelende competentieclusters die uit onze actieonderzoeken komen bundelen specifieke kerncompetenties die voor de overzichtelijkheid hier in vier blokken gepresenteerd worden, namelijk constructief samenwerken, politiek-strategisch implementeren, creatief ondernemen en kritisch onderzoeken. Samen staan deze competenties op een stevige fundering van vakkennis en praktijkervaring, die door het vermogen om continu te blijven leren aan elkaar verbonden zijn. Afbeelding 1 visualiseert de voortschrijdende inzichten uit meerdere actieonderzoeken met duurzaamheidsprofessionals in Nederland en België.

Box 1. Actie-onderzoek stelt de gemeenschappelijke kenniscreatie tussen onderzoeker en onderzoeks-deelnemer centraal. Door middel van een cyclisch proces van plannen, acteren, observeren en reflecteren kunnen de rationaliteit en rechtvaardigheid van sociale praktijken ontrafeld worden. Actieonderzoek kan onder meer gebruik maken van interactieve workshops. Hierbij doorlopen de deelnemers een hermeneutisch proces van divergeren en convergeren om informatie met elkaar uit te wisselen en de essentie op te halen. Deze kwalitatieve informatie kan vervolgens met hulp van wetenschappelijk gefundeerde methodes geanalyseerd worden (open, axiaal en selectief coderen; eenvoudige triangulatie). Uitkomsten worden daarna teruggekoppeld aan deelnemers voor feedback wat het risico op foutieve interpretaties verkleint. Om bevindingen verder te valideren kan vervolgens een nieuwe onderzoekscyclus gestart worden. De koppeling van meerdere onderzoekscycli achter elkaar wordt in de literatuur als ‘zelf-reflectieve spiraal’ omschreven en is kenmerkend voor grondig actieonderzoek. Er worden zolang vervolgworkshops, interviews en enquêtes ingezet totdat uiteindelijk geen nieuwe kennis meer naar boven komt (punt van saturatie). Actieonderzoek is een krachtig instrument om een mogelijke kloof tussen theorie en praktijk te dichten.

Kerncompetenties voor duurzame ontwikkeling en innovatie



Afbeelding 1: Klaverbladmodel van duurzaamheidscompetenties (Venn, 2022)

Constructief samenwerken bevat twee interventiecompetenties die het samenwerken (*interpersonal collaboration*) en het helpen van belanghebbenden omschrijven (*capacity building*). Duurzaamheidsprofessionals benadrukken dat interpersoonlijke samenwerking cruciaal is om hun vak succesvol uit te oefenen. Dit is misschien geen verrassing, maar professionals omschrijven deze complexe competentie tot in detail wat een scherp beeld van hun vermogen tot samenwerking oplevert. Interpersoonlijke samenwerking kent vijf elementen:

Betrekken van belanghebbenden: duurzaamheidsprofessionals moeten in staat zijn om interne en externe belanghebbenden te identificeren en met hen aandachtzaam te interageren. Hiervoor is het van belang om hun behoeftes te herkennen en begrip te tonen voor hun doelen. De integratie in (lokale) netwerken

en een bottom-up aanpak zijn voor het betrekken van belanghebbenden zeer waardevol.

Bruggen bouwen (boundary spanning): is het meest genoemde deelaspect van de samenwerkingscompetentie. Tegenstrijdige belangen van belanghebbenden kunnen namelijk snel tot conflicten leiden. Regelmatig botsen in samenwerkingsverbanden verschillende normen en waarden met elkaar. Het vermogen om bij conflicten te bemiddelen en de bereidheid om compromissen te sluiten zijn daarom belangrijk. Duurzaamheidsprofessionals zijn bruggenbouwers en verbinden sectoren, organisaties en mensen. Dit vraagt om empathie, luistervaardigheden en het vermogen om meervoudige waarde te creëren (win-win situaties).

Co-creatie: omschrijft het vermogen om samen met anderen nieuwe dingen te ontwikkelen. Hierbij is zowel het resultaat als het proces van belang. In eerste instantie benutten duurzaamheidsprofessionals samenwerking om krachten te bundelen en duurzame innovaties te ontwikkelen. Professionals benadrukken dat het belangrijk is om concrete en tastbare resultaten op te leveren. Het delen van kennis en middelen met anderen is meestal een eerste stap, maar echte co-creatie vereist een gezamenlijk ontwikkelproces waarbij uit ideeën uiteindelijk innovaties ontstaan. Co-creatie is daarom veel meer dan een transactionele uitwisseling van middelen. Het gezamenlijke co-creatieproces bevordert het samenhorigheidsgevoel en verhoogt de bereidwilligheid om verantwoordelijkheid op zich te nemen. Competente duurzaamheidsprofessionals investeren veel tijd en energie in het co-creatieproces en stimuleren belanghebbenden om eigenaarschap op zicht te nemen.

Communicatie: duidelijke en enthousiasmerende communicatie is belangrijk in de samenwerking met belanghebbenden. Professionals geven aan dat verbale en schriftelijke communicatie cruciaal zijn in hun vak. Vaak wordt hen gevraagd om complexe vraagstukken in simpele woorden te vertalen en te

presenteren. Dit vereist communicatieve vaardigheden en kennis van moderne communicatiekanalen om interne en externe belanghebbenden te bereiken. Professionals benadrukken de waarde van symbolen en metaforen om de boodschap over te brengen. Zo omschreef bijvoorbeeld een Belgische professional dat hij duidelijk meer animo voor de bescherming van rivier-ecosystemen genereert als hij een speelse campagne met afbeeldingen van vogels en vissen lanceert dan alleen (wetenschappelijke) cijfers op te sommen.

Vertrouwen bevorderen: openheid en eerlijkheid in communicatie bevordert de ontwikkeling van vertrouwen tussen samenwerkingspartners. Vertrouwen is van cruciaal belang in samenwerkingsverbanden omdat afhankelijkheden tussen belanghebbenden bestaan. Interacties en uitwisselprocessen in samenwerkingsverbanden zijn meestal zo complex dat traditionele instrumenten die normaal randvoorwaarden en regels beschrijven (zoals contactuele overeenkomsten) hiermee niet voldoende rekening kunnen houden. Vertrouwen is daarom een cruciaal hulpmiddel (governance instrument) om deelnemers en het samenwerkingsverband te beschermen tegen wangedrag. Pas met wederzijds vertrouwen is co-creatie mogelijk. De feedback van een onderzoeksdeelnemer omschrijft het belang van vertrouwen als volgt: 'Zonder vertrouwen (in twee richtingen) kan je niet werken. Daarom ben ik ook tegen het manipuleren van stakeholders. Dat zal zich altijd uiten in een gevoel van: "We zijn erin getuind" Eerlijkheid duurt het langste en versterkt vertrouwen.'

Duurzaamheidsprofessionals zijn bruggenbouwers en verbinden sectoren, organisaties en mensen

Duurzaamheidsprofessionals moeten regelmatig de capaciteit van belanghebbenden verhogen (capacity building) voordat deze een zinvolle bijdrage aan co-creatie kunnen leveren. Zij helpen anderen met middelen (bijvoorbeeld geld, tijd, toegang tot netwerken) en het te delen van vakkennis en praktijkervaring. Competente professionals stimuleren anderen bovendien om verantwoordelijkheid te nemen en zich eigenaar te voelen, zodat duurzame transities niet afhankelijk worden van de professional zelf. Zij beseffen namelijk dat meer nodig is dan één persoon kan bijdragen. Daarom streven succesvolle duurzaamheidsprofessionals naar een situatie waar belanghebbenden het 'roer overnemen' en de implementatie en opvolging van projecten regelen. Opvallend is dat zij zich vrij altruïstisch opstellen en hun eigen succes en carrière niet persé op de voorgrond staan. Eén van de professionals verwoorde dit als volgt: 'Laat anderen gerust met de pluimen weglopen – zolang er iemand is die het doet, is het prima!'

Politiek-strategisch implementeren is een cluster van drie kerncompetenties. Hoewel duurzaamheidsprofessionals het belang van open communicatie en wederzijds vertrouwen benadrukken, zijn zij allesbehalve naïef. Politiek denken en handelen (*political competency*) zijn relevant in hun werk, omdat sommige spelers niet altijd het achterste van hun tong laten zien en verborgen agenda's hanteren. Dit geldt zowel voor interne als externe belanghebbenden. Het gebruik van macht vormt geen uitzondering als het om grote transities op het gebied van duurzaamheid gaat. Professionals hebben te maken met misleiding, greenwashing en agressief lobbying. Ze doen er goed aan om hun politieke competentie continu te ontwikkelen. Nauw verbonden hieraan is de competentie van strategisch denken en handelen (*strategic competency*). Duurzaamheidstransities zijn vaak langetermijntrajecten. Het formuleren en uitvoeren van een strategie vereist goede planning en het werken met haalbare tussentijdse doelstellingen. Duurzaamheidsprofessionals moeten besluitvaardig zijn en flexibele keuzes kunnen maken zonder het grote geheel uit het

oog te verliezen. Timing en momentum spelen een belangrijke rol bij strategisch denken en handelen. Naast het vermogen om politiek en strategisch te kunnen manoeuvreren zijn succesvolle professionals vooral actiegericht. Zowel in Nederland als in België is duidelijk geworden dat duurzaamheidsprofessionals een sterke impuls hebben om te handelen. Deze implementatiecompetentie (*implementation competency*) is het vermogen om veranderingen te initiëren, te faciliteren en tot een succesvol einde te brengen. Het is dus niet voldoende om samen met belanghebbenden oplossingen voor duurzaamheidsvraagstukken te bedenken, maar deze moeten ook geïmplementeerd worden. Co-creatie zonder implementatie heeft weinig waarde voor duurzaamheidsprofessionals. Zij moeten daarom vaardig zijn in projectmanagement en het faciliteren van processen. Bovendien moeten zij rekening houden met weerstand tegen verandering. Het opbouwen van draagvlak bij interne en externe belanghebbenden vraagt veel tijd en energie, maar is cruciaal voor het slagen van duurzame transitie.

Creatief ondernemen (intrapreneurial competency) omschrijft het vermogen van een persoon om zich als ondernemer binnen de grenzen van een bestaande organisatie te gedragen. Dit houdt in dat zij proactief eigenaarschap nemen (ownership), creatief en pragmatisch met beperkte middelen omgaan (*entrepreneurial bricolage*) en een ondernemende houding hebben met een sterke intuïtie voor kansen en mogelijkheden (opportunity seeking). Deze ondernemende mindset komt zowel bij duurzaamheidsprofessionals in commerciële als niet commerciële organisaties voor. Professionals op het vlak van duurzaamheid kenmerken zich door een onafhankelijke houding, pragmatische aanpak en het besef om tastbare resultaten op te leveren. Een scherpe focus op snelle resultaten (quick wins) en het behalen van tussentijdse mijlpalen wordt door professionals benadrukt. Dit komt waarschijnlijk doordat duurzaamheidstransities vaak langetermijn-doelstellingen hebben en het juist dan van belang is om tussentijds succes en vooruitgang te laten zien om interne en externe belanghebbenden enthousiast en

betrokken te houden. Duurzaamheidsprofessionals hebben vaak te kampen met (interne) tekorten aan middelen om hun werk goed te kunnen doen. Ze zijn creatief en kunnen jongleren met middelen. Tegenslagen en tegenwerking van binnen en buiten de organisatie zijn geen uitzondering zoals dit commentaar duidelijk maakt: ‘Meestal ben je een lonely cowboy binnen de organisatie – je kan niet zoveel organiseren als je zou willen. Je moet heel sterk zijn, want je krijgt te weinig waardering vanuit de organisatie waarvoor

Het vermogen om creatief en ondernemend te werken is essentieel om de lange en meestal moeizame weg naar duurzame ontwikkeling en innovaties af te leggen

je werkt.’ Het vermogen om creatief en ondernemend te werken is essentieel om de lange en meestal moeizame weg naar duurzame ontwikkeling en innovaties af te leggen.

Naast de zes interventiecompetenties staat een complementair cluster met onderzoekscompetenties.

Kritisch onderzoeken bestaat uit een cluster van vier kerncompetenties, namelijk academische basisvaardigheden, systeemdenken, toekomstgericht denken en waardengericht denken. Samen beschrijven deze competenties het vermogen van een duurzaamheidsprofessional om grondige analyses van duurzaamheidsvraagstukken uit te voeren om deze zo goed mogelijk te begrijpen. Hiervoor zijn academische vaardigheden zoals kritisch denken, analytisch denken en het verzamelen en verwerken van informatie

nodig. Omdat duurzaamheidsvraagstukken meestal een multidimensionaal karakter hebben zijn professionals genoodzaakt om complexe sociale, ecologische en economische afhankelijkheden in kaart te brengen wat het vermogen van systeemdenken (*systems thinking*) vereist. Als zij vervolgens met belanghebbenden willen samenwerken aan innovatieve oplossingen is het relevant om toekomstgericht te denken (*futures thinking*). Anticiperen is cruciaal voor het werken aan duurzame ontwikkeling. Duurzaamheidsprofessionals moeten bestcase- en worstcasescenario's schetsen en de waarschijnlijkheid, wenselijkheid en haalbaarheid van toekomstige ontwikkelingen inschatten. De analyse van systemen en toekomstgericht denken leidt uiteindelijk tot evaluaties en besluitvorming die ingebed zijn in specifieke normen en waarden. Daarom is waardengericht denken (*values thinking*) een belangrijk onderdeel van hun competentieset. Duurzaamheidsprofessionals zeggen dat inzicht in hun eigen normen en waarden belangrijk is om de impact hiervan op besluitvorming te reflecteren. Daarnaast moeten zij normen en waarden van belanghebbenden analyseren en begrijpen. Ook hiervoor is zelfinzicht relevant. Samen vormen deze vier kerncompetenties een cluster van onderzoekscompetenties (*sustainability research competencies*). In afbeelding 1 zijn de onderzoeks- en interventiecompetenties verbeeld in een klaverblad (Venn, 2022). Verder is te zien dat het vermogen om te blijven leren de kerncompetenties met vakkennis en praktijkervaring verbinden.

Blijven leren speelt een belangrijke rol als men op het vlak van duurzaamheid werkt. Zelfs senior professionals met gemiddeld meer dan 24 jaar beroepservaring benadrukken in het actieonderzoek dat zij continu vakliteratuur bijhouden en deze kennis in een geïntegreerd leerproces matchen met uitdagingen in de praktijk. Vakkennis en praktijkervaring zijn geen competenties, maar vormen de basis om als professional überhaupt te kunnen functioneren. Het zijn twee complementaire vormen van kennis. Aan de ene kant staat vakkennis, die meestal door scholing wordt verworven. Zoals eerder gezegd worden professio-

nals vaak op basis van hun vakkennis gevraagd om aan duurzame ontwikkeling en innovatie te werken. Aan de andere kant staat praktijkervaring oftewel de kennis over wat in 'het echte leven' wel of niet werkt. Het delen van praktijkervaring (wat werkt elders, wat werkt niet) kan belanghebbenden inspireren en co-creatie te versnellen. Bovendien geeft praktijkervaring een kritische blik zoals dit commentaar tijdens een workshop verduidelijkt: 'Weet dat dit niet de eerste hype is – in de jaren 70 en 90 hadden we dit ook al!' Uiteindelijk vormt het samenspel van blijven leren en de onderzoeks- en interventiecompetenties een geheel dat professionals in staat stelt om een waardevolle bijdrage aan duurzame ontwikkeling en innovatie te leveren.

Duurzaamheidsprofessionals zijn de transitie makers die onze economie en samenleving toekomstbestendig maken. Zij komen uit alle branches, sectoren, functies en beroepen. Door hun stevige vakkennis en praktijkervaring zullen velen zich in eerste instantie misschien niet eens duurzaamheidsprofessional noemen, maar zeggen: 'Ik ben ondernemer/ boekhouder/ arts/ architect/ ambtenaar/ boer/... die zich bezighoudt met duurzaamheid.' Toch zijn zij de pioniers die samen met belanghebbenden aan duurzame ontwikkeling en innovatie werken. In de literatuur wordt dan ook gesproken over het ontstaan van een heel nieuwe beroepsgroep. Eerste onderzoeken tonen aan dat duurzaamheidsprofessionals specifieke competenties nodig hebben om succesvol te zijn. Onderzoeks- en interventiecompetenties blijken hierbij een cruciale rol te spelen. Om de duurzame transitie te versnellen zouden bedrijven, overheidsinstellingen en beroepsverenigingen meer aandacht aan de competentieontwikkeling van professionals op zowel basis- als senior-niveau kunnen besteden en de onderlinge uitwisseling beter faciliteren.

Bronvermelding

- Halme, M., Lindeman, S., & Linna, P. (2012). Innovation for Inclusive Business: Intrapreneurial Bricolage in Multinational Corporations. *Journal of Management Studies*, 49(4), p.743-784.
- Perez Salgado, P. (2018). Professionele competenties voor interventies richting duurzaamheid. *Tijdschrift Milieu*, p.24-27.
- Perez Salgado, P., Abbott, D., & Wilson, G. (2018). Dimensions of professional competences for interventions towards sustainability. *Sustainability Science*, 13(1), p.163-177.
- Stoof, A., Martens, R. L., Van Merriënboer, J. J. G., & Bastiaens, T. J. (2002). The Boundary Approach of Competence: A Constructivist Aid for Understanding and Using the Concept of Competence. *Human Resource Development Review*, 1(3), p.345-365.
- Van der Klink, M., & Boon, J. (2002). The investigation of competencies within professional domains. *Human Resource Development International*, 5(4), p.411-424.
- Venn, R. (2022). Klaverbladmodel van duurzaamheidscompetenties. Retrieved from <http://business-counseling.nl/duurzaamheid>, at 27.03.2022.
- Venn, R., & Berg, N. (2013). Building competitive advantage through Social Intrapreneurship. *South Asian Journal of Global Business Research*, 2(1), p.104-127.
- Venn, R., & Berg, N. (2014). The gate-keeping function of trust in cross-sector social partnerships. *Business and Society Review*, 119(3), p.385-416.
- Venn, R., Perez Salgado, F., & Vandenbussche, V. (2022). Competencies of Sustainability Professionals: An empirical study on key competencies for Sustainability. *Sustainability*, 14(9), 4916, p.1-23.
- Willard, M., Wiedmeyer, C., Warren Flint, R., Weedon, J. S., Woodward, R., Feldman, I., & Edwards, M. (2010). The sustainability professional: 2010 competency survey report. *Environmental Quality Management*, 20(1), p.49-83.

Noten

- <https://nos.nl/artikel/2402036-het-loopt-storm-grote-vraag-naar-alles-dat-gasrekening-doet-dalen>
- <https://www.brabant.nl/actueel/nieuws/gezondheid/2021/brabant-gaat-in-vastgesteld-beleidskader-gezondheid-voor-drie-gezonde-levensjaren-erbij>