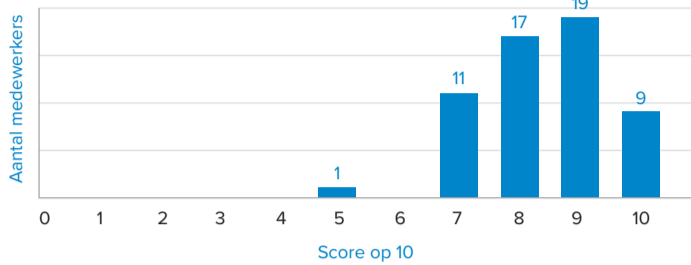


HOE KIJKT MEN INTERN NAAR SOLVA EN HAAR UITDAGINGEN?

In de zomer van 2025 namen 57 collega's deel aan een anonieme bevraging rond vijf kernthema's: interne communicatie, personeelsbeleid, interne werking, werkdruk & ontwikkeling en toekomstvisie. De resultaten geven ons een representatief en genuanceerd beeld van onze organisatie en vormen de basis voor een aantal concrete verbeteracties binnen het ondernemingsplan 2026–2031. Er werd ook een bevraging gedaan bij de bestuurders.

PERSONEEL

Hoe waarschijnlijk is het dat je SOLVA zou aanbevelen als werkgever?



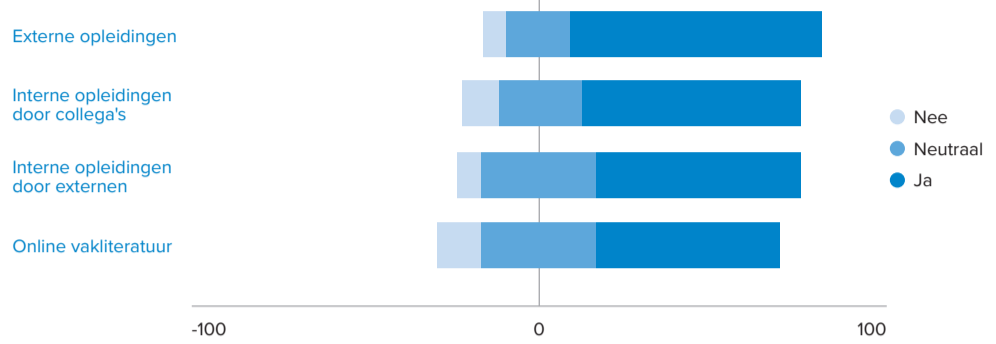
Welke maatschappelijke trends hebben volgens jou het meeste impact op SOLVA?

- 1 SNELLE ONTWIKKELING IN TECHNOLOGIE
- 2 KLIMAATVERANDERING
- 3 VERANDERENDE DEMOGRAFIE EN SOCIALE ONGELIJKHEID

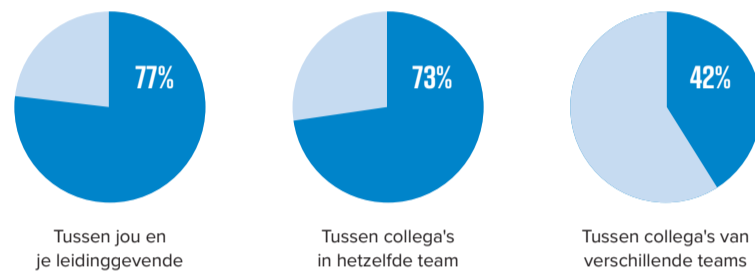
Ken je de missie van Solva?



Welke kansen krijg je binnen SOLVA om jezelf te ontwikkelen?



In welke mate is er binnen SOLVA een cultuur aanwezig waar collega's eerlijke feedback kunnen geven?



95%

vindt dat SOLVA de flexibiliteit biedt om werk en privé te combineren

85%

ervaart de samenwerking binnen zijn/haar team positief

75%

voelt zich gewaardeerd voor zijn/haar werk

47%

vindt dat ze voldoende kansen krijgen om te experimenteren, testen en falen

64%

vindt de werkdruk haalbaar

70%

ervaart de evaluatiegesprekken positief

95%

vindt dat de personeelsdienst goed bereikbaar is en voldoende ondersteuning biedt.

Welke waarden zijn voor jou belangrijk om terug te vinden binnen de organisatie van SOLVA?

BESTUURDERS

1 DESKUNDIGHEID

Ook het personeel geeft aan dat ze deze waarden het belangrijkste vinden.

2 KLANTGERICHTHEID

94% beschikt over voldoende informatie om een goede bestuurder te zijn

3 SAMENWERKEN

87% heeft voldoende inzicht over het HRM-beleid van SOLVA

4 MAATSCHAPPELIJK GERICHT

87% heeft voldoende inzicht in het financieel reilen en zeilen van SOLVA

INZICHTEN UIT DE PERSONEELSBEVRAGING: BOUWSTENEN VOOR HET ONDERNEMINGSPLAN 2025–2030

INTERNE COMMUNICATIE

Onze medewerkers waarderen de openheid in de organisatie en de transparante houding van de directie. Teamoverleg wordt als relevant en efficiënt ervaren en zorgt voor een goede doorstroming van informatie binnen afdelingen. Tegelijk geven velen aan dat de centrale overlegmomenten beter kunnen: korter, beter gestructureerd en meer afgestemd op maat van de medewerker. Het intranet wordt inhoudelijk nuttig gevonden, maar de gebruikservaring is niet optimaal. **We willen de komende jaren inzetten op meer structuur in onze interne communicatie: duidelijkheid over welk kanaal voor welke informatie dient, een vernieuwd intranet en een hertekende formule van het SOLVA-overleg.**

PERSONEELSBELEID

De HR- en IT-dienstverlening wordt breed gewaardeerd: medewerkers ervaren deze collega's als bereikbaar, deskundig en behulpzaam. Ook de evolutie richting meer aandacht voor welzijn en zachte HR-aspecten wordt positief onthaald. Tegelijk blijkt dat niet iedereen zich voldoende betrokken voelt bij beslissingen die hun werk direct raken. In de komende beleidsperiode **willen we inzetten op een versterkte onboarding, meer transparantie rond arbeidsvoorwaarden en een actiever welzijnsbeleid.** Daarnaast blijven we investeren in verbondenheid en participatie, zodat medewerkers zich gehoord en betrokken voelen.

INTERNE WERKING EN SAMENWERKING

De samenwerking binnen teams verloopt over het algemeen goed: er is vertrouwen, collegialiteit en een sterke teamdynamiek. De samenwerking tussen teams is echter minder vanzelfsprekend en vertoont duidelijke verschillen per dienst. Medewerkers vragen nog meer richtlijnen over rollen en verantwoordelijkheden, efficiëntere projectstructuren en moderne digitale tools voor documentenbeheer en taakopvolging. **We willen structureel inzetten op interteam-samenwerking. Ook het financieringsmodel zal zo nodig herbekeken worden om samenwerking beter te faciliteren.**

WERKDruk EN ONTWIKKELING

Medewerkers voelen zich gewaardeerd voor hun inzet en krijgen ruimte om flexibel te werken. Toch blijft de ervaren werkdruk hoog. De combinatie van facturatieverwachtingen, scherpe personeelsbezetting en onduidelijke taakverdeling zorgt soms voor spanning. Er is een goed aanbod aan interne en externe opleidingen. Digitale leerplatformen en online kennisdeling bieden nog groeipotentieel. **We willen de komende jaren inzetten op een meer evenwichtige werkverdeling, duidelijkere taakafspraken en versterkte opleidingskansen voor iedereen.** Zo behouden we de flexibiliteit die medewerkers waarderen, maar zorgen we tegelijk voor haalbare werkomstandigheden en duurzame ontwikkeling.

TOEKOMSTVISIE EN STRATEGISCHE UITDAGINGEN

Onze medewerkers kijken met realisme en ambitie naar de toekomst. **We beschikken volgens hen over sterke troeven: multidisciplinaire expertise, snelheid van werken, pragmatische aanpak en een hechte teamcultuur.** Die combinatie maakt ons wendbaar en relevant in een snel veranderende context. We willen die troeven verder benutten door datagedreven te werken en onze rol als kennispartner van lokale besturen te versterken.

CONCLUSIE – VAN INZICHTEN NAAR ACTIE

De personeelsbevraging bevestigt dat we bouwen op sterke fundamenten: betrokken medewerkers, een betrouwbare HR-dienst, en een cultuur van samenwerking en flexibiliteit. Tegelijk toont ze waar we moeten bijsturen: in communicatie, interteamwerking, welzijn en werkdruk. Deze inzichten vormen de ruggengraat van het ondernemingsplan 2026–2031. We vertalen ze in concrete acties om onze interne organisatie te versterken, het welzijn van medewerkers te bevorderen en onze dienstverlening aan lokale besturen verder te professionaliseren. **Zo bouwen we, met de input van onze medewerkers, aan een SOLVA die klaar is voor de uitdagingen van morgen.**

SOLVA ALS VERSNELLER VOOR TOEKOMSTGERICHTE SAMENWERKING IN ONZE REGIO

De opdeling van de vroegere regio Zuid-Oost-Vlaanderen in de referentieregio's Vlaamse Ardennen en Denderregio bracht een nieuwe dynamiek in de regiowerking.

REGIONALE GOVERNANCE

In beide referentieregio's werkte SOLVA samen met de lokale besturen een transparant governance-model uit. SOLVA verzorgt de algemene ondersteuning van het regionaal overleg en voorziet planning, inhoudelijke onderbouwing, verslaggeving, terugkoppeling en de verbinding met het regionale ecosysteem.

NIEUWE REGIO'S, NIEUWE AMBITIES

De regiovorming vroeg ook om inhoudelijke oriëntering. Daarom initieerde SOLVA de opmaak van regionale toekomstplannen, afgestemd op de eigenheid en prioriteiten van beide regio's. Deze plannen laten de regio's toe om toekomstbestendig beleid te voeren, tijdig te anticiperen op structurele investeringsprogramma's en subsidieoproepen, en proactief belangen te behartigen op het Vlaamse, federale en provinciale niveau.

SOLVA neemt het projectmanagement van deze oefeningen op: algemene coördinatie, inhoudelijke uitwerking, procesbegeleiding, contact met stakeholders en de organisatie van werktafels, participatie-momenten en events. Ook in de toekomst blijft SOLVA de uitvoerende motor achter de regionale ambities. We verbinden strategie met financiering, we organiseren samenwerking en we vergroten de impact van lokale investeringen door schaalvoordelen en gedeelde expertise.

Dit doen we vanuit SOLVA als:

KENNISCENTRUM VAN DE REGIO

We ontsluiten en verrijken regionale kennis via data analyse, kaarten en thematische verdiepingen. In onze regionetwerken worden good practices gedeeld en opgeschaald.

BELANGRIJKE SPIL IN HET REGIONALE ECOSYSTEEM

SOLVA vormt een spil in het brede ecosysteem van regionale stakeholders in verschillende domeinen en bestuursniveaus. We verzorgen relaties en vertegenwoordiging, betrekken de juiste actoren, zorgen voor informatie uitwisseling en bewaken de samenhang tussen projecten.

BELANGENBEHARTIGING OP BASIS VAN ONDERBOUWDE DOSSIERS

Op basis van datagedreven analyses en onderbouwde nota's brengen we de standpunten en prioriteiten van de regio naar hogere overheden en institutionele partners. We stemmen proactief af met administraties, volgen regelgeving op en koppelen terug naar de regio. Zo vergroten we de kans op structurele financiering en innovatie.

INNOVATOR

SOLVA initieert en test vernieuwende aanpakken in wonen, ruimte, economie, mobiliteit, energie en digitalisering. We organiseren pilots en schalen op waar resultaat bewezen is.

PENHOUDER VAN GROTERE SUBSIDIEDOSSIERS

We treden op als indiener en/of penhouder van grotere (Europese) subsidiedossiers. We bouwen coalities, bewaken complementariteit tussen fondsen en voorzien projectmanagement: planning, budgetopvolging, audit vereisten en rapportering.

VERSTERKER VAN (INTERGEMEENTELIJKE) CAPACITEIT

We ondersteunen lokale besturen met gedeelde expertise en tijdelijke projectcapaciteit. Zo kunnen ook kleinere besturen complexe dossiers realiseren en gespecialiseerde profielen inzetten.

SOLVA bedient vandaag anderhalve referentieregio, de volledige Vlaamse Ardennen en de helft van de Denderregio, en is daardoor niet regioconform volgens het Vlaams Regiodecreet dat stelt dat intergemeentelijke samenwerkingsverbanden binnen de grenzen van een of meerdere referentieregio's moeten vallen.

Streekintercommunales krijgen tijd tot uiterlijk 1 januari 2031 om hieraan te voldoen. SOLVA zal in deze legislatuur dan ook naar een adequate oplossing zoeken die de continuïteit van dienstverlening en kwaliteit voor alle deelnemende besturen waarborgt binnen het kader van het Vlaams Regiodecreet.

DENDERREGIO: EEN NIEUWE REGIO MET GRENZELOZE AMBITIE

Binnen het werkingsgebied van SOLVA bevinden zich 7 lokale besturen in de Zuidelijke Denderregio. Samen met de 7 besturen uit het werkingsgebied van streekintercommunale DDS vormen zij de Denderregio. Om het proces van regiovorming tussen de aparte subregio's te versnellen, slaan SOLVA en DDS de handen in elkaar om samen de regionale dynamiek en de nieuwe regiogovernance te ondersteunen en versterken.

In 2024 lanceerde SOLVA samen met vertegenwoordigers van de 14 steden en gemeenten en een brede groep experts een memorandum voor de Denderregio.

SOLVA vertaalt de overkoepelende ambities naar concrete werkpakketten op vlak van wonen & publieke ruimte, ondernemen & werk, innovatie & opleiding, mobiliteit, stadsvernieuwing, kernversterking en een regionale renovatie-aanpak. We regisseren de bovenlokale visie en ambitie voor ruimte om te ondernemen. In en rond stationsomgevingen benutten we de economische potentie via verdichting, functiemenging en mobiliteitsknooppunten. We realiseren een innovatie- en opleidingshub inzake digitalisering en AI en zetten daarbij ook een triple helix samenwerking op met bedrijven en kennisinstellingen. SOLVA speelt een voortrekkersrol inzake regionale subsidies en het (traject naar het) GTI-statuut voor de Denderregio.



VLAAMSE ARDENNEN: TOEKOMSTVISIE 2050

SOLVA initieerde samen met het Burgemeestersoverleg van de Vlaamse Ardennen een traject om een gezamenlijke toekomstvisie te ontwikkelen: een gedeeld referentiekader met gezamenlijke doelstellingen, uitdagingen en prioriteiten. De Toekomstvisie Vlaamse Ardennen geeft richting, verbindt actoren en onderbouwt beleidskeuzes, zodat de regio wendbaar inspeelt op maatschappelijke verandering, duurzaam beleid voert en sterker naar buiten treedt in overleg met hogere overheden.

SOLVA is partner in een regionale aanpak voor renovatie, betaalbaar en kwalitatief wonen, het teruggaan van leegstand en het realiseren van een sociale woonmix. SOLVA neemt landbouw op

als nieuw dienstverleningsdomein om ook op dat vlak de steden en gemeenten te kunnen ondersteunen. We zorgen voor een geïntegreerd pakket van mobiliteitsopties afgestemd op de landschappelijke context. We werken mee aan de oprichting van een regionaal innovatiecentrum, als ontmoetingsplek voor ondernemers, onderzoekers en overheden, met ruimtes voor experiment en opleiding. SOLVA is partner in de herbestemming van onroerend erfgoed, hoeses en bedrijfspanden, met oog voor nieuwe, gemengde functies. We ondersteunen besturen bij kernversterking met o.a. verdichting en dorpentypologie. We zijn partner in de opmaak van het Energielandschap en verbinden dit met lokale klimaatplannen en uitvoerbare projecten.

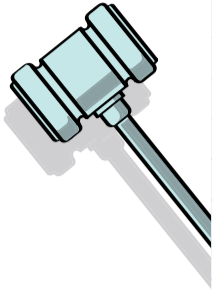


HOE KUNNEN WE INHOUDELIJK ONZE DIENSTVERLENING VERSTERKEN?

OMGEVINGSHANDHAVING

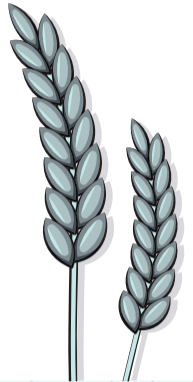
Sinds 2018 ondersteunt SOLVA 17 gemeentebesturen met een gespecialiseerd team van vier handhavingsmedewerkers. Dankzij onze opgebouwde expertise, ervaring en breed netwerk zijn we vandaag een vaste partner in de verbetering van de omgevingskwaliteit.

De komende jaren versterken we onze werking met een doordachte mix van handhavingsinstrumenten, waarbij **bestuurlijke handhaving** centraal staat. Via digitale tools garanderen we transparantie en vlotte communicatie met de lokale besturen. Daarnaast zetten we in op **thematische en gebiedsgerichte acties die inspelen op lokale noden**, zodat we samen bouwen aan een leefbare, veilige en duurzame omgeving.



LANDBOUW

SOLVA bouwt een nieuwe landbouwdienstverlening uit die lokale besturen ondersteunt bij de uitdagingen van morgen in de open ruimte. We bundelen bestaande en nieuwe expertise om een **totaalpakket te bieden waarin grondbeleid, milieu, bodem en landschapskwaliteit centraal staan**. We koppelen agrarisch-economische kansen aan lokaal ondernemerschap en ontwikkelen instrumenten om klimaatadaptatie te stimuleren. Door interne samenwerking bieden we **geïntegreerde oplossingen, van grondbeheer tot ruimtelijke processen**. De groei van deze dienst wordt versterkt door het Landschapspark Vlaamse Ardennen, dat als kennis- en samenwerkingspartner mee richting geeft aan een duurzame toekomst voor onze landbouw en open ruimte.

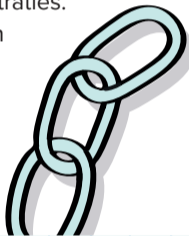


REGIOWERKING

SOLVA stimuleert **samenwerking, kennisdeling en belangenbehartiging binnen de referentieregio's Vlaamse Ardennen en Denderregio**.

Als regionaal kenniscentrum bundelen we expertise, data en regelgeving tot krachtige dossiers die leiden tot structurele financiering en innovatieve projecten.

We brengen partners samen, versterken de stem van onze regio's en onderhouden nauwe contacten met kabinetten en administraties. In de realisatiefase van de regionale toekomstplannen nemen we de rol van motor op: **we verbinden visie en uitvoering**, combineren projectontwikkeling met stakeholdermanagement, en **vertalen regionale ambities naar tastbare resultaten** op het terrein.



ECONOMIE

Team Economie creëert ruimte om te ondernemen, binnen en buiten bedrijventerreinen. In samenwerking met lokale besturen, VLAIO en interne SOLVA-teams **stimuleren we economische groei, herbestemmen we sites en pakken we leegstand aan**. Met marktonderzoek en data-analyse matchen we ondernemers met geschikte locaties en bieden we **strategische begeleiding**. We zetten in op herinvulling van panden, verweven werklocaties en bovenlokale uitgifte van terreinen. Daarnaast **beheren we bedrijventerreinen** en realiseren we bedrijfsverzamelgebouwen voor optimaal ruimtegebruik.

Zo versterken we de economische slagkracht in de regio's en dragen we bij aan een duurzaam ondernemingsklimaat.



SUBSIDIES

De subsidie-experts van SOLVA helpen lokale besturen en samenwerkingsverbanden om **kansen optimaal te benutten**. We brengen het subsidielandschap in kaart, volgen nieuwe oproepen op en koppelen deze aan lokale beleidsdoelen. Via gerichte advisering en een nieuwsbrief op maat houden we besturen op de hoogte van relevante mogelijkheden.

Naast onze eigen projecten bieden we ook **directe ondersteuning aan lokale besturen**: van het detecteren van subsidiemogelijkheden tot de volledige inhoudelijke en administratieve opmaak en indiening van dossiers.

In complexe trajecten zoeken we actief **afstemming met subsidiërende overheden** om de slaagkansen maximaal te versterken.

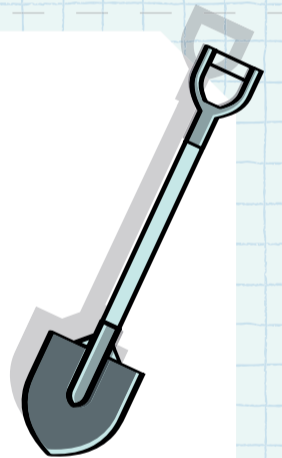


ARCHEOLOGIE

SOLVA beschikt over een **archeologische dienst** met een brede opdracht: van advies bij bouwdoSSIERS en opgravingen tot het beheer en de ontsluiting van archeologische collecties. We werken nauw samen met lokale besturen en brengen het verleden dichterbij het publiek via publieksgerichte communicatie en educatie.

De komende jaren focussen we op het **consolideren van onze werking en het optimaliseren van registratieprocessen** met nieuwe technologieën.

Daarnaast streven we naar een **nauwere integratie van archeologische inzichten in andere beleidsdomeinen**, zoals toerisme en ruimtelijke planning, en versterken we onze werking via samenwerking en externe financiering.

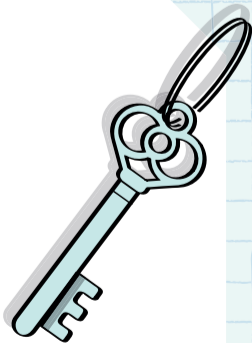


BOUWKUNDIG ERFGOED

SOLVA ondersteunt lokale besturen bij **het bewaren, herbestemmen en waarderen van bouwkundig erfgoed**. Onze bouwhistoricus biedt deskundig advies over inventarisatie, hergebruik en vergunningen.

We willen verder groeien als regionaal kenniscentrum en onze expertise verbreden via samenwerking met andere teams binnen SOLVA. Zo bouwen we aan een **geïntegreerde aanpak rond onroerend erfgoed**, waarbij erfgoedpanden worden opgenomen in bredere ruimtelijke en economische visies. Via **proefprojecten** verdiepen we onze kennis en ontwikkelen we vernieuwende methodes.

Met Vlaamse ondersteuning versterken we de intergemeentelijke erfgoeddienst en zetten we onze opdracht ambitieus verder.

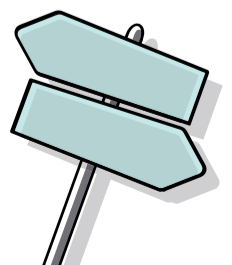


MOBILITEIT

SOLVA bouwt aan slimme en duurzame mobiliteit. We **ondersteunen lokale besturen** met studies, advies en regionale projecten, steeds met een toegankelijke aanpak – ook voor kleinere vragen.

Binnen de vervoerregio's versterken we overlegplatformen en zorgen we mee voor de **concrete uitvoering van mobiliteitsplannen**. De coördinatie van regionale deelsystemen is daarvan een zichtbaar resultaat.

De komende jaren breiden we onze expertise uit met thema's als schoolomgevingen, circulatiestudies, parkeren, verkeersmodellering en fietsinfrastructuur. Zo blijven we een betrouwbare partner voor zowel beleid als realisatie, en verbinden we lokaal initiatief met Vlaams mobiliteitsbeleid.



ENERGIE

Elke dag zet SOLVA zich in voor de energietransitie in Zuid-Oost-Vlaanderen. **Ons energieteam ondersteunt lokale besturen en bedrijven bij hun duurzame ambities**, zowel technisch als op vlak van vergunningen, financiering en strategie. **We koppelen beleidsvisie aan uitvoering**: van energie-audits en strategische vastgoedplannen tot begeleiding bij PV-installaties.

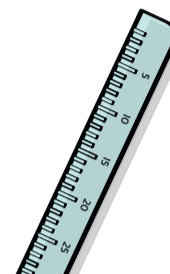
We groeien uit tot een **regionaal kennis- en actiecentrum** dat snel inspeelt op nieuwe regelgeving en steunmaatregelen. Met projecten rond zonne- en windenergie, warmtenetten, energiedelen en laadinfrastructuur bouwen we aan een veerkrachtige regio. Ook via het energiehuis versterken we burgers in hun zoektocht naar energiezuinige oplossingen.



GEBIEDSONTWIKKELING

Team Gebiedsontwikkeling werkt regiobreed aan de toekomst van ruimte om te wonen en te ondernemen. Vijf medewerkers zetten zich in voor het **optimaliseren van bedrijventerreinen en woonzones** via collectieve functies, meervoudig ruimtegebruik en verticaal bouwen. We nemen een regisseursrol op en betrekken private partners via projectoproepen om betaalbare, kwalitatieve en diverse woonprojecten te realiseren.

De laatste greenfields verdwijnen, waardoor **hergebruik en multifunctionaliteit** essentieel worden. Samen met lokale besturen en Vlaanderen creëren we een ruimtelijk kader dat verfraaiing en versterking van kernen mogelijk maakt en de schaarse ruimte duurzaam benut.

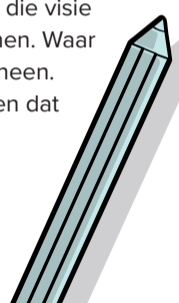


RUIMTELIJKE ORDENING

Bij SOLVA zien we ruimtelijke ordening als **een dynamisch samenspel van visie, planning, vergunningverlening en handhaving**.

We versterken lokale besturen op elk van deze domeinen en stimuleren kennisdeling en kruisbestuiving tussen gemeenten. We helpen besturen om hun ruimtelijk beleid strategisch vorm te geven en vertalen die visie naar concrete instrumenten, zoals beleids- en uitvoeringsplannen. Waar het zinvol en gedragen is, werken we over gemeentegrenzen heen. We begeleiden lokale besturen in het bouwshiftdebat en zorgen dat ze als volwaardige gesprekspartner kunnen optreden.

Onze **structurele en tijdelijke ondersteuning** maakt elk lokaal omgevingsbeleid sterker en toekomstgericht.

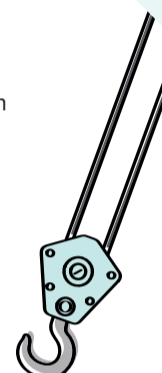


BOUW EN INFRASTRUCTUUR

Ons bouw- en infrastructuurteam bestaat uit ervaren architecten en ingenieurs die projecten realiseren voor bijna al onze gemeenten.

We zetten in op **multidisciplinaire samenwerking** met focus op kwaliteit, efficiëntie en partnerschap met lokale besturen. Door nauwe afstemming met andere teams binnen SOLVA creëren we kruisbestuiving en versterken we onze positie als kennishub.

Naast projectwerking bieden we ook **gerichte ondersteuning bij specifieke of dringende uitdagingen**. We realiseren energetisch verantwoorde projecten met oog voor levensduur en *total cost of ownership*, en kiezen voor innovatieve aanbestedingsprocedures die flexibiliteit en kwaliteit garanderen.



INTERNE PREVENTIE

Het team Interne Preventie, bestaande uit vijf preventieadviseurs niveau 2, staat voor belangrijke uitdagingen in de komende beleidsperiode. **Drie besturen treden verplicht uit** wegens het ontbreken van regioconformiteit, terwijl bijna alle medewerkers binnen zes jaar met pensioen gaan.

Tegelijk vereist de **nieuwe regelgeving** een erkenningsaanvraag bij FOD WASO, met grotere inzet per bestuur en aansturing door een preventieadviseur niveau 1.

SOLVA bereidt deze overgang zorgvuldig voor, zowel operationeel als financieel. We zetten in op continuïteit, kennisoverdracht en een toekomstbestendige structuur die de veiligheid van medewerkers en besturen garandeert.

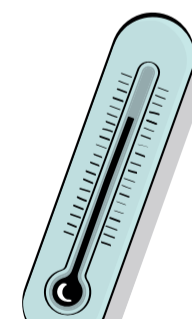


KLIMAAT

SOLVA ondersteunt lokale besturen bij het **vormgeven en uitvoeren van hun klimaatbeleid**, met aandacht voor thema's als vergroening, waterbeheer, duurzame mobiliteit en energie. Onze aanpak is ontzorgend en afgestemd op de noden van elke gemeente.

Het team werkt eveneens intensief samen met **interne experts** uit verschillende disciplines, waardoor SOLVA-projecten klimaatbestendig worden aangepakt.

Onze meerwaarde ligt in het feit dat we naast technische en regelgevende oplossingen ook **inzetten op gedragsverandering**, omdat duurzame ontwikkeling een mentaliteitswijziging vereist. Educatie, sensibilisering en participatie zijn hierbij cruciaal. De komende jaren zullen we gedragswetenschappelijke principes steeds meer verweven in onze projecten en processen.



WONEN

Het 10-koppig team Wonen ondersteunt 19 lokale besturen bij de uitbouw van een **krachtig en toekomstgericht woonbeleid**.

Via loketwerking en infomomenten voor burgers versterken we bestaande lokale dienstverlening. We zetten in op woningkwaliteit, leegstand en verwaarlozing, juridische ondersteuning en beleidsvorming. Digitale tools, AI en datagedreven werken zorgen voor efficiëntiewinst, verworven expertise en professionalisering. Kleine gemeenten krijgen meer slagkracht door kennisdeling en ontwikkeling van nieuwe dienstverlening.

Onze capaciteit voor woningcontroles wordt opgeschaald onder impuls van het verplicht conformiteitsattest in onze regio's. Samen met onze partners **versterken we de regierol van de lokale besturen** en bouwen we verder aan **kwaliteitsvol en betaalbaar wonen**.

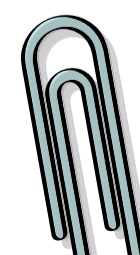


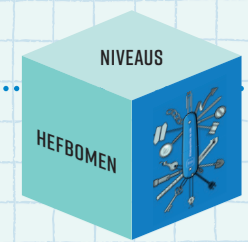
INTERGEMEENTELIJK SAMENWERKEN

Intergemeentelijke samenwerking is de motor van vernieuwing binnen onze regio. SOLVA stimuleert besturen om hun krachten te bundelen en uitdagingen samen aan te pakken. Naast **schaalvoordelen** zorgt samenwerking voor **kwaliteit, expertise en efficiëntie**.

Een sterk voorbeeld is het gezamenlijke archief- en informatiebeheer van Denderleeuw, Erpe-Mere en Haaltert, dat nu wordt uitgebreid naar de Vlaamse Ardennen.

Ook de aanwerving van twee inburgeringscoaches, mogelijk gemaakt door een Vlaamse subsidie, toont de meerwaarde van samenwerking over sectoren heen. SOLVA blijft voortrekker in het verbinden van besturen om kennis, middelen en ervaring duurzaam te delen.





SAMEN STERKER: DRIE NIVEAUS VAN GROEI

Om onze ambities waar te maken en blijvend maatschappelijke meerwaarde te creëren, wil SOLVA de komende beleidsperiode sterker worden op drie onderling verbonden niveaus: **de medewerker, de organisatie en het ecosysteem waarin we actief zijn.**

Elk niveau versterkt het andere. Een groeiende medewerker bouwt mee aan een sterke organisatie, en een sterke organisatie kan haar rol ten volle opnemen in een krachtig regionaal netwerk.

I. PERSOONLIJKE GROEI: DE MEDEWERKER IN HET HART

De kern van onze organisatie is de mens. In de middelste cirkel van onze werking staat **de medewerker van SOLVA**. We geloven dat persoonlijke groei de succesformule is die de SOLVA-motor van paardenkracht voorziet. Daarom willen we de ontwikkeling van elke medewerker actief ondersteunen, vanuit vertrouwen en de ruimte om te leren.

HOE DOEN WE DAT?

- **Gerichte leertrajecten en opleiding:** we bieden kansen om expertise verder uit te bouwen via vorming, coaching en intervisie, afgestemd op de noden van elke functie en de ambities van het individu.
- **Talentontwikkeling en loopbaanpad:** we stimuleren medewerkers om hun talenten te ontdekken, verantwoordelijkheid te nemen en door te groeien binnen hun rol of naar nieuwe uitdagingen.
- **Feedback- en leercultuur:** we creëren een omgeving waarin leren uit ervaring vanzelfsprekend is — met regelmatige feedbackmomenten, ruimte voor evaluatie en waardering voor initiatief.
- **Welzijn en balans:** we hechten belang aan mentale veerkracht, gezonde werkdruk en evenwicht tussen werk en privé. Een medewerker die goed in zijn vel zit, straalt dat uit in zijn werk en in de samenwerking met collega's en partners.
- **Verbinding en trots:** we versterken het wij-gevoel. Elke medewerker draagt bij aan het grotere geheel en voelt zich mede-eigenaar van de missie van SOLVA.

Door te investeren in onze medewerkers, investeren we in de toekomst van de organisatie zelf. Persoonlijke groei is geen randvoorwaarde, maar een strategische hefboom voor ons succes.

2. ORGANISATIEWAARDEN: HET KOMPAS VAN SOLVA

De tweede cirkel omvat de organisatie zelf. SOLVA wil een lerende, wendbare en toekomstgerichte organisatie zijn, gedragen door vier kernwaarden die richting geven aan onze manier van werken: **deskundigheid, samenwerken, maatschappelijk gericht en klantgericht.**

DESKUNDIGHEID

Wij willen een betrouwbare kennispartner zijn voor onze gemeenten en andere stakeholders.

Dat vraagt om voortdurende investering in vakken, competenties en inzicht in maatschappelijke trends. Onze deskundigheid zit niet enkel in technische expertise, maar ook in ons vermogen om complexe vraagstukken te vertalen naar haalbare oplossingen op maat van ons lokaal bestuur.

SAMENWERKEN

Samenwerking is het fundament van SOLVA. We brengen mensen, besturen en organisaties samen om gemeenschappelijke doelen te realiseren. Intern betekent dit: het bijdragen van kennis en inspiratie bij de opbouw van diensten en projecten om daarna bij uitvoering te delen in de verantwoordelijkheid over de teams heen. Extern betekent het: partnerschappen aangaan met gemeenten, intercommunales, kennisinstellingen, sociale en economische actoren.

MAATSCHAPPELIJK GERICHT

Onze drijfveer is publieke meerwaarde. We werken voor en met een lokale gemeenschap of de regio en vertrekken telkens vanuit een maatschappelijke uitdaging, niet vanuit winst of eigenbelang. We verankeren duurzaamheid, inclusie en lange termijn-denken in al onze projecten. Zo bouwen we stap voor stap aan een sterke, leefbare en dynamische regio.

KLANTGERICHT

Onze klanten zijn onze aandeelhouders: de lokale besturen. We willen hun eerste aanspreekpunt zijn bij hun plannen en ideeën. Klantgericht betekent: luisteren, meedenken en ontzorgen. We streven naar duidelijke communicatie, transparante processen en dienstverlening die echt het verschil maken voor onze gemeentelijke partners.

Deze vier waarden vormen samen **het organisatorische DNA van SOLVA**: ze bepalen wie we zijn, hoe we werken en waarop onze lokale besturen ons mogen beoordelen.

3. ECOSYSTEEM: SOLVA IN VERBINDING MET HAAR OMGEVING

In de buitenste cirkel bevindt zich het **ecosysteem** waarin SOLVA opereert. We zijn een intergemeentelijke vereniging die haar kracht haalt uit samenwerking met lokale besturen, maar we bewegen tegelijk in een veel ruimer netwerk. We staan in contact met regionale, provinciale en Vlaamse organisaties, intercommunales, onderzoeksinstellingen, sociale en economische partners, bedrijven, burgerinitiatieven en Europese netwerken.

Om onze impact te vergroten, moeten we dit ecosysteem beter begrijpen, verbinden en positioneren.

Onze ambitie voor de komende periode:

1. **Het ecosysteem in kaart brengen:** We willen inzicht krijgen in wie de relevante actoren zijn in elk van onze werkdomeinen. Dat betekent analyseren welke rollen, belangen en samenwerkingen al bestaan, en waar nog kansen voor samenwerking liggen.
2. **De relaties versterken:** Op basis van die analyse willen we doelgericht partnerschappen uitbouwen, met wederkerigheid als uitgangspunt. SOLVA moet een betrouwbare schakel worden in een breder netwerk van publieke en private spelers, waarbij we synergie zoeken in plaats van overlap.
3. **Een positioneringsstrategie ontwikkelen:** Door onze toegevoegde waarde helder te definiëren, als regionale regisseur, uitvoeringspartner en innovator, kunnen we onze rol beter afstemmen op dat van anderen. Zo versterken we niet enkel onze eigen positie, maar ook de slagkracht van de hele regio.

Het ecosysteem-denken dwingt ons om verder te kijken dan de grenzen van de organisatie. Het vraagt om **strategisch samenwerken**: niet alles zelf willen doen, maar slim verbinden, delen en versterken. Daarin ligt de sleutel om als SOLVA blijvend relevant te zijn in een veranderende context.

SLOTBESCHOUWING

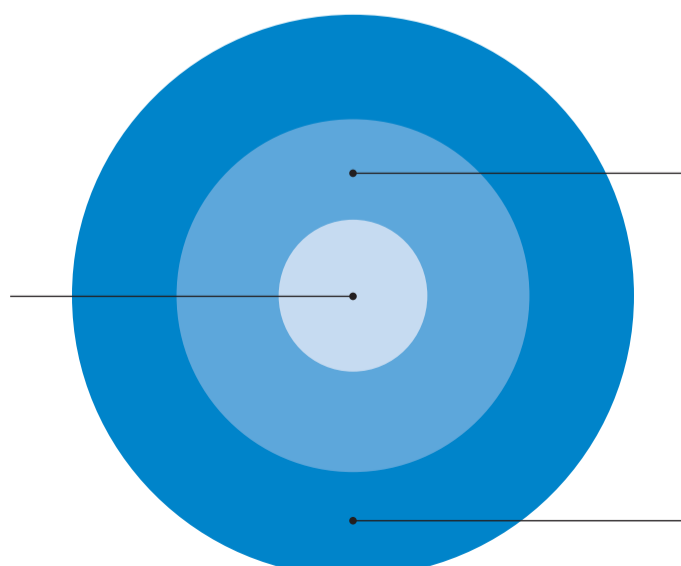
De drie cirkels – **persoonlijke groei, organisatie-waarden en ecosysteem** – vormen samen de bouwstenen van een sterk SOLVA.

Vanuit de medewerker, via de organisatie, tot het netwerk errond, werken we aan één en hetzelfde doel: **duurzame impact creëren voor de regio Vlaamse Ardennen en Denderregio.**

GROEINIVEAUS VAN SOLVA

1. Persoonlijke groei

Ondersteuning van de persoonlijke groei van elke SOLVA-medewerker.

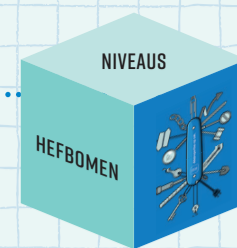


2. Organisatiewaarden van SOLVA

Deskundigheid, samenwerken, maatschappelijk gericht, klantgericht

3. Ecosysteem

De omgeving waarin SOLVA actief is



MET WELKE HEFBOMEN GAAN WE AAN DE SLAG?

DE HEFBOOMCIRKEL VAN SOLVA

SOLVA kiest in de periode 2026–2031 resoluut voor drie hefbomen: efficiëntie en effectiviteit, maatschappelijke relevantie en innovatie. Deze drie hefbomen zijn geen losstaande beleidslijnen, maar vormen samen één geïntegreerd systeem: de hefboomcirkel van SOLVA. In deze cirkel versterken ze elkaar continu. Elke hefboom zet de andere in beweging en zorgt voor blijvende vooruitgang.

MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

geeft richting aan



EFFICIËNTIE
creëert ruimte voor

INNOVATIE
versterkt

1. EFFICIËNTIE CREEËRT RUIMTE VOOR INNOVATIE

Door onze werking te optimaliseren en processen te vereenvoudigen, winnen we tijd, middelen en focus. Een efficiënte organisatie kan sneller schakelen, beter prioriteiten stellen en meer middelen vrijmaken voor vernieuwende initiatieven. Efficiëntie is dus geen doel op zich, maar een strategische hefboom: ze schept de ruimte waarin innovatie kan groeien.

Zo investeren we de winst uit efficiëntie in middelen, kennis en energie, terug in vernieuwing en maatschappelijke impact.

2. INNOVATIE VERSTERKT MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Innovatie is de motor die nieuwe oplossingen genereert voor de uitdagingen van vandaag en morgen. Door te experimenteren, nieuwe technologieën te omarmen en samenwerkingen aan te gaan met lokale en bovenlokale partners, ontwikkelen we een aanpak die beter inspeelt op de reële noden van onze gemeenten en hun inwoners. Innovatie vertaalt zich in maatschappelijke vooruitgang: duurzamere projecten, sterkere dienstverlening, inclusievere resultaten. Elke innovatieve stap moet bijdragen aan een tastbare maatschappelijke meerwaarde — dat is de toetssteen van vernieuwing bij SOLVA.

3. MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE GEEFT RICHTING AAN EFFICIËNTIE EN INNOVATIE

Onze maatschappelijke missie is het kompas van de cirkel. Ze bepaalt waarom we efficiënter willen werken en waartoe we innoveren. Door helder te definiëren welke maatschappelijke doelen we willen realiseren, geven we richting aan onze keuzes en investeringen. Maatschappelijke relevantie verankert de hefboomcirkel in onze publieke opdracht: we vernieuwen en verbeteren niet omwille van de verandering zelf, maar om concreet verschil te maken voor onze lokale besturen en hun inwoners.

4. EEN CONTINU PROCES VAN LEREN, VERBETEREN EN VERNIEUWEN

De hefboomcirkel van SOLVA is een beweging, geen momentopname. Elke cyclus van projecten, evaluaties en nieuwe initiatieven voedt de volgende. We leren uit wat werkt, verbeteren wat beter kan, en vertalen inzichten in nieuwe innovaties die opnieuw maatschappelijke impact genereren. Zo ontstaat een duurzame spiraal van groei en betekenis, waarin efficiëntie, relevantie en innovatie elkaar voortdurend versterken.

In die voortdurende beweging ligt de kracht van SOLVA als publieke ontwikkelingsmaatschappij: een organisatie die tegelijk resultaatgericht, toekomstgericht én maatschappelijk geworteld is.

I. EFFICIËNTIE EN EFFECTIVITEIT

DOEL

SOLVA wil haar werking voortdurend verbeteren om met de beschikbare middelen (financieel, menselijk, technologisch) maximale maatschappelijke meerwaarde te realiseren.

FOCUS OP:

- **Procesoptimalisatie en digitalisering:**
 - › Verder automatiseren van administratieve en rapporteringsprocessen (bv. via één geïntegreerd digitaal platform).
 - › Gebruik van data-analyse voor betere besluitvorming en prioriteitsstelling.
 - › Standaardisatie van procedures om tijd te besparen en fouten te verminderen.
- **Slimmer samenwerken:**
 - › Interne samenwerking tussen teams versterken via duidelijke rollen, transparante planning en kennisdeling.
 - › Efficiëntere afstemming met gemeentelijke besturen en intergemeentelijke partners: minder vergadertijd, meer resultaatgerichte trajecten, up-to-date communicatie.
- **Resultaatgericht werken:**
 - › Heldere doelen en dashboards per beleidsdomein of project.
 - › Periodieke evaluaties van lopende projecten om bij te sturen waar nodig.
- **Financiële en fiscale optimalisatie:**
 - › Aandeel van overheadkosten in de totale werkingskost moet worden geoptimaliseerd zonder daarbij in te boeten aan de kwaliteit van ondersteuning aan onze medewerkers.
 - › De btw-vrijstelling in het kader van de zelfstandige groepering moet gegarandeerd blijven wat impliceert dat er een continue financiële discipline moet zijn om kostendekkend te werken.
 - › Financiële ruimte (vertaald in tijd) om kansen te geven aan onze medewerkers om leergeld te betalen, ideeën te testen, te experimenteren met innovatieve projecten en regionale kennis, expertise en inspiratie te delen.

2. MAATSCHAPPELIJK RELEVANT

DOEL

Projecten en diensten aanbieden die duidelijk inspelen op de huidige noden van onze lokale besturen en de regio maar ook anticiperen op maatschappelijke trends die op ons afkomen.

FOCUS OP

- **Impactgestuurd werken:**
 - › Elk project of dienstverlening vertrekt vanuit een aantoonbare maatschappelijke behoefte of vraagstuk (bv. klimaat, wonen, mobiliteit, welzijn) die onderbouwd wordt vanuit relevante data. Deze voorafgaande analyse draagt bij tot een sterker projectresultaat met duidelijke impact.
 - › Impactevaluatie van het project of dienstverlening: kan de maatschappelijke kosten-baten analyse de geïnvesteerde middelen motiveren?
- **Duurzaamheid en circulariteit:**
 - › We zetten in op concrete acties rond energietransitie, hergebruik van materialen, klimaatadaptatie en ruimtelijke efficiëntie.
 - › We verankeren duurzaamheid en circulaire principes in onze projecten, en zoeken systematisch verbinding met relevante partners uit de sector, het middenveld, hogere overheden,...
- **Sociale meerwaarde:**
 - › We hebben oog voor sociale inclusie in onze ruimtelijke en economische projecten. Deze extra dimensie zorgt ervoor dat het criterium woon-, werk- en leefkwaliteit in nieuwe gebiedsontwikkeling steeds meer dominant wordt.
 - › We zoeken partnerschappen met lokale en regionale actoren in de wereld van onderwijs, sociale economie, zorgsector, burgerparticipatie,... om die sociale meerwaarde zowel in draagvlak als in eindresultaat te borgen.

3. INNOVATIE

DOEL

Nieuwe oplossingen ontwikkelen en uittesten voor complexe uitdagingen waarmee onze lokale besturen worstelen, met aandacht voor technologie, data en vernieuwende vormen van samenwerking. Innovatie betekent voor ons: nieuwe oplossingen ontwikkelen, experimenteren met technologie en data en onze huidige manier van denken en werken in vraag durven stellen.

FOCUS OP:

- **Experimenteren en leren:**
 - › We zetten pilootprojecten op rond nieuwe thema's (bv. dorpentypologie, digitale participatie, AI in plan- en projectprocessen,...).
 - › We screenen permanent het subsidielandschap op zoek naar financiering voor deze 'labo-projecten'.
- **Data en technologie:**
 - › Gebruik van geografische data, AI en modellering om betere beleidskeuzes te onderbouwen.
 - › Ontwikkeling van open en gesloten data-platformen voor individuele gemeenten (eigen data) als voor de regio (open data).
- **Partnerschappen voor vernieuwing:**
 - › Samenwerking met kennisinstellingen, bedrijven en start-ups.
 - › Deelname aan Europese innovatieprogramma's en interregionale projecten.

STRATEGISCHE EVALUATIEVRAGEN UIT HET ONDERNEMINGSPLAN 2019-2024

REGIONALE POSITIONERING EN SAMENWERKING

In welke mate heeft SOLVA zich kunnen versterken als regisseur en motor van regionale samenwerking binnen de Vlaamse Ardennen en de Denderregio?

SOLVA heeft zich volledig gereorganiseerd volgens de principes van de regiovorming. In het governance model neemt SOLVA een ondersteunende rol op door de burgemeestersoverleggen van voorbereiding tot nazorg op zich te nemen. Bovendien zorgen we ervoor dat alle intergemeentelijke samenwerkingsverbanden met Vlaamse steun conform het regiodecreet hervormd worden (vb. IGS Wonen, Energiehuis, IOED). Tenslotte namen we de beide regio's mee op sleeptouw in de opmaak van het Dendermemorandum en het visiedocument voor de Vlaamse Ardennen.

DIENSTVERLENING AAN LOKALE BESTUREN

Is de dienstverlening aan lokale besturen uitgebreid en geprofessionaliseerd zoals gepland — zowel qua inhoudelijke expertise (energie, mobiliteit, erfgoed, economie) als qua efficiëntie en klantgerichtheid?

De dienstverlening is zowel in de diepte als in de breedte uitgebreid. Een aantal dienstverleningen zijn in de voorbije periode gegroeid naar een stabiel team met een bezetting op schaal van ons werkingsgebied (vb. omgevingshandhaving, energie(huis)). Nieuwe dienstverlening is erbij gekomen op thema's als bouwkundig erfgoed, archief en informatiebeheer, subsidies. Tenslotte zijn diensten verveld van 'klassieke' dienstverlening naar een vernieuwende projectwerking. Zo is gebiedsontwikkeling geëvolueerd van ontwikkelaar van bedrijventerreinen naar aanbieder van ruimte om te ondernemen.

COMMUNICATIE EN PARTNERSCHAP

Is de communicatie met lokale besturen, intergemeentelijke partners en burgers transparanter en strategischer geworden? In welke mate is SOLVA erin geslaagd om haar rol als kenniscentrum zichtbaar te maken?

Er zijn stappen vooruit gezet maar we kunnen nog niet tevreden zijn over het behaald resultaat. De evidente kanalen zijn de SOLVA-website, de nieuwsbrieven en het verspreide drukwerk. Hier is nog progressie mogelijk als we willen dat onze communicatiekanalen een afspiegeling van onze expertise worden. Daarnaast zijn echter een aantal geslaagde campagnes uitgerold die succesvol de pers hebben gehaald. Voorbeelden hiervan zijn het fietsdeelsysteem, de lancering van het Energiehuis 2.0, de conformiteitsattesten, vierkante meter archeologie,...

INNOVATIE EN DIGITALISERING

Heeft SOLVA de digitale ambities uit het ondernemingsplan waargemaakt, bijvoorbeeld via nieuwe software, data-analyse, digitale rapportering of online dienstverlening?

Onze lijst van digitale tools, abonnementen en softwarepakketten is doorheen de jaren gigantisch uitgebreid. Waar vroeger ICT hardware het zwaarste gewicht had, is duidelijk dat het aandeel software steeds belangrijker wordt. De kanttekening hierbij is wel dat er te weinig controle is op gebruik, kwaliteit, efficiëntie en productiviteitsgroei. De uitdaging is om op zoek te gaan naar de combinatie van digitale tools die zowel naar gebruiksgemak, efficiëntiewinsten als output het beste resultaat geven.

PROJECTMATIGE WERKING

Heeft de omslag naar een meer projectgestuurde en multidisciplinaire aanpak geleid tot snellere realisaties en een grotere meerwaarde voor de deelnemende gemeenten?

Op dit terrein zijn serieuze stappen gezet door een verdere digitalisering, automatisering en steeds betere procesaanpak. Projectleiderschap is een begrip dat binnen SOLVA steeds meer een formeel statuut krijgt in onze boekhouding, administratieve afhandeling, budgettaire verantwoordelijkheid, hoofdelijke aansprakelijkheid en uniek aanspreekpunt. Op het vlak van multidisciplinaire aanpak moet nog vooruitgang geboekt worden. Een gedeelde verantwoordelijkheid bij complexe projecten blijft een werkpunt in efficiëntie en effectiviteit voor de volgende beleidsperiode.

INTERNE ORGANISATIE EN EFFICIËNTIE

In welke mate zijn de interne processen, digitale tools en ondersteunende diensten verbeterd om de organisatie efficiënter en wendbaarder te maken? Werd de beoogde integratie tussen teams bereikt?

Op het vlak van interne organisatie was er de uitdaging bij uitstek om de sterke groei bij het personeel bij te benen. Niet alleen werd de organisatie groter in aantal, ook de complexiteit steeg spectaculair door de volledige omvorming van het arbeidsreglement en rechtspositieregeling. Honderd en één processen kwamen in roulatie om zo een duidelijk kader te kunnen aanbieden aan onze medewerkers. Ook op het vlak van interne communicatie is een traject voor een doorgedreven digitalisering opgestart met de ambitie om iedere collega op maat te kunnen informeren. Hier is duidelijk nog vooruitgang te boeken en zijn de doelen op dit moment nog niet gehaald.

REGIONALE KENNIS- EN UITVOERINGSFUNCTIE

Heeft SOLVA zich in de periode 2019–2024 kunnen ontwikkelen tot een volwaardig regionaal kennis- en expertisecentrum dat gemeenten ondersteunt bij complexe beleidsdomeinen zoals energie, wonen, mobiliteit, ruimte, klimaat en economie?

Als we de groei van het aantal medewerkers als criterium gebruiken, mogen we het succesverhaal van de voorbije beleidsperiode toeschrijven aan het hoog niveau van expertise bij onze collega's. De som van alle expertise die aanwezig is bij SOLVA mag gerust een regionaal kenniscentrum genoemd worden. Er zijn nog groeiopportunities in het combineren van die expertise vanuit verschillende beleidsdomeinen. Tot slot creëren we nog steeds te weinig ruimte in tijd en middelen om het creatief potentieel bij SOLVA echt te doen renderen.

TOEKOMSTGERICHTHEID EN CONTINUÏTEIT

Welke strategische doelstellingen van het vorige ondernemingsplan blijven ook na 2024 relevant, en welke vragen bijsturing of vernieuwing in het licht van nieuwe maatschappelijke uitdagingen (zoals klimaat, energie en bestuurskracht)?

In 2019 vonden we in de meerjarenplannen van onze gemeenten de belangrijkste routebeschrijving voor SOLVA. In deze plannen voel je de polsslagen van wat er leeft op lokaal niveau en waar SOLVA haar opdrachten kan terugvinden. Alle meerjarenplannen werden gescreend, geanalyseerd en gesorteerd per thema en prioriteit. Zo leerden we dat klimaat, energie, woonkwaliteit, mobiliteit en herbesteding van kerken de strategische prioriteiten waren. Intussen heeft SOLVA rond deze uitdagingen een solide dienstverlening ontwikkeld.

FINANCIËEL EN ADMINISTRATIEF BEHEER

Zijn de beoogde optimalisaties in financieel beheer, rapportering en kostentransparantie gerealiseerd? Heeft SOLVA haar rol als financieel betrouwbare partner kunnen versterken tegenover de lokale besturen en subsidiërende overheden?

Ook op het vlak van financieel beheer is de complexiteit exponentieel gegroeid. Meer medewerkers genereren meer projecten en opdrachten. Op dit terrein is er een bijzondere prestatie geleverd op het vlak van automatisering en digitalisering wat ervoor heeft gezorgd dat de efficiëntie en productiviteit bij de medewerkers sterk is gegroeid. Ook de invoering van jaarbudgetten op teamniveau heeft ervoor gezorgd dat er een gedeelde verantwoordelijkheid is gegroeid rond de goede besteding van de financiële middelen. De uitdaging blijft om uit die massa aan cijferdata goede analyses te maken waaruit sterke beslissingen voortkomen.

HUMAN RESOURCES EN KENNISONTWIKKELING

Werd er structureel geïnvesteerd in opleiding, kennisdeling en teamontwikkeling, zodat de interne expertise meegroeit met de toenemende complexiteit van lokale besturen en regionale dossiers?

Het aanbod van interne opleidingen is alvast sterk uitgebreid. We zijn erin geslaagd om eigen expertise te vertalen in een aanbod van volwaardige opleidingen (vb. projectleiderschap, presentatietechnieken, basisopleiding ruimtelijke ordening,...). Daarnaast hebben we met een nieuw format 'lunch talks' ervoor gezorgd dat collega's op een toegankelijk niveau tips & tricks met elkaar delen. Thema's als het gebruik van ChatGPT, Outlook, Canva en eigen taakbeheer passeerden reeds de revue. In de voorbije periode hadden we, op vraag van steeds meer collega's, ook meer aandacht voor onderwerpen rond welzijn.

