

# GROEP DILBEEK



# RAPPORT INTERNE ANALYSE

# INHOUDSTAFEL

<b>1 INLEIDING</b>	<b>3</b>
1.1 Inhoud	4
1.2 Respons	5
1.3 Anonimiteit	5
<b>2 RESULTATEN OP NIVEAU VAN DE STROMEN</b>	<b>7</b>
2.1 Stroom welzijn	7
2.2 Stroom ondersteunende diensten	11
2.3 Stroom vrije tijd	14
2.4 Stroom BWO	17
<b>3 CONCLUSIE</b>	<b>21</b>



# 1. INLEIDING



# 1. INLEIDING

Dit rapport beschrijft de algemene resultaten van de interne analyse die werd uitgevoerd in het voorjaar van 2018. BDO werkte deze analyse uit in samenwerking met alle geledingen van de organisatie.

## 1.1. INHOUD

BDO ontwikkelde een methodiek op maat van de Groep Dilbeek waarbij volgende zaken werden doorlopen:

- Inhoudelijke briefing van de teamcoaches betreffende de interne analyse
- Bevraging van de teams door de teamcoaches aan de hand van een uitgewerkte vragenlijst
- Interactieve workshop met teamcoaches en stuurgroep

en waarmee volgende thema's in kaart werden gebracht:

- Significante waarden
- Strategie
- Structuur
- Staf
- Sleutelvaardigheden
- Stijl
- Systemen

Tenslotte behoorde ook de financiële analyse tot deze studie. De rapportering zit niet in deze studie vervat.

In dit rapport vindt u de resultaten van de interne analyse dit zowel op niveau van de verschillende stromen als op vlak van de verschillende thema's (7S).

## 1.2. RESPONS

Bij het uitvoeren van een interne analyse is de mening van de medewerkers essentieel. Groep Dilbeek heeft samen met BDO de keuze gemaakt om aan de hand van een gestandaardiseerde vragenlijst, besproken en goedgekeurd door het leidinggevend kader van de organisatie, de volledige organisatie te betrekken. Aan de hand van deze input werd de volledige analyse vorm gegeven.

De gestandaardiseerde vragenlijst kan in bijlage teruggevonden worden.

## 1.3. ANONIMITEIT

De verwerking van de gegevens gebeurde volledig anoniem en exclusief door BDO. De antwoorden op deze vragenlijst blijven strikt vertrouwelijk. Dit wil zeggen dat alleen BDO de antwoorden te zien krijgt. De ingevulde vragenlijsten zullen ook na de verwerking van de resultaten niet ter beschikking gesteld worden van Groep Dilbeek.

## 2. RESULTATEN OP NIVEAU VAN DE STROMEN



## 2. RESULTATEN OP NIVEAU VAN DE STROMEN

### 2.1 STROOM WELZIJN

#### SIGNIFICANTE WAARDEN

- Binnen de stroom welzijn leeft de missie, visie en waarden op heden onvoldoende. Meer zelfs, er heerst onduidelijkheid en vaak verwarring op vlak van significante waarden bij de medewerkers.
- Dilbeek als een bruisende gemeente die open staat voor verandering (o.a. door de invloed van het decreet lokaal bestuur) waarbij ingezet wordt op maatschappelijk zinvol werken en klanten maximaal tevreden worden gesteld zijn voorbeelden die de medewerkers binnen de stroom welzijn trots maken.
- Medewerkers ervaren een gevoel van verbondenheid door:
  - De georganiseerde personeelsfeesten en andere evenementen
  - De nieuwe systemen, werkwijzen en het gebruik van de beschikbare communicatiekanalen
  - Informele overlegmomenten

#### STRATEGIE

- Groep Dilbeek slaagt erin om de relevantie van de veranderende samenleving ( o.a. door invloed van het decreet lokaal bestuur) over te brengen binnen de organisatie en specifiek binnen de stroom welzijn. De medewerkers van de verschillende teams realiseren zich ten volle dat de lokale overheid meer dan ooit te voren een centrale rol speelt in dit verhaal. Via diverse kanalen (presentaties, documenten,...) wordt er vanuit Groep Dilbeek getracht om de strategie van de organisatie, het antwoord op de veranderende samenleving, kenbaar te maken.
- Ondanks de diverse inspanningen stellen de medewerkers dat deze strategie onvoldoende duidelijk is binnen hun stroom. Anderzijds merken ze op dat acties en/of prioriteiten die geformuleerd worden op niveau van het team (groepsniveau) wel als duidelijk en helder aanvaard worden. De uitdaging bestaat er volgens de medewerkers in om de link te leggen tussen acties en/ of prioriteiten op groepsniveau in koppeling met de ruimere algemene strategie.
- Wat betreft de realisatie van de strategie wordt deze in hoofdzaak opgevolgd via het stroomoverleg. Medewerkers geven aan dat deze (en andere) informatie nog onvoldoende doorsijpelt naar de andere medewerkers binnen de organisatie. De mate van informatiedoorstroom is sterk afhankelijk van team tot team. Digitale communicatie is tevens een werkpunt.

## 2. RESULTATEN OP NIVEAU VAN DE STROMEN

### 2.1 STROOM WELZIJN

- Indicatoren worden eerder sporadisch ingeschakeld ter opvolging van het beleid. Het gebruik van indicatoren en het opvolgen van cijfers wordt door de medewerkers van de stroom welzijn eerder als onwennig ervaren. Projectsubsidies en verplichte regelgevende opvolging worden wel op een gedegen manier nageleefd.
- Het gevoel bij de medewerkers van de stroom welzijn leeft dat er vandaag vooral reactief wordt omgegaan met maatschappelijke veranderingen. Bewust kiezen voor een proactieve houding moet de volgende stap zijn.

#### STRUCTUUR

- Duidelijkheid op vlak van structuur (organogram) is deels aanwezig. Duidelijk op niveau van de stroom, veel minder op niveau van de groep Dilbeek, haar andere stromen en externe partners.
- Het verandertraject (o.a. door invloed van het decreet lokaal bestuur) binnen de organisatie zorgt ervoor dat er op verschillende domeinen (bv. communicatie) wat meer onduidelijkheid ontstaat. In vergelijking met het verleden is het voor de medewerkers moeilijker om binnen de organisatie te weten aan wie er moet gerapporteerd worden.
- Het gevoel bij de medewerkers leeft dat er onvoldoende back-up is voor het uitvoeren van de taken. Anderzijds is er een sterk geloof dat de nieuwe structuren, rollen en werkwijzen hier een antwoord op zullen bieden.
- Zicht op besluitvorming van het MAT en het stroomoverleg wordt als onvoldoende ervaren. Op de besluitvorming van de politieke organen (College van Burgemeester en Schepenen, Gemeenteraad,...) is wel voldoende zicht.

#### SYSTEMEN

- De werking van de organisatie is uitgeschreven in procedures. Door de medewerkers wordt wel opgemerkt dat het ene team makkelijker hun werking vastlegt in procedures dan andere teams. Ook het terugvinden en up-to-date houden ervan zijn aandachtspunten naar de toekomst toe.



## 2. RESULTATEN OP NIVEAU VAN DE STROMEN

### 2.1 STROOM WELZIJN

- Softwaresysteem zijn op heden onvoldoende adequaat maar met de komst van de nieuwe systemen is er verbetering in zicht.
- Wat betreft projectmanagement is de systematiek binnen de organisatie goed gekend, de effectieve toepassing in praktijk wordt als te weinig ervaren, dit omwille van tijdsgebrek.

#### STIJL

- Het aspect appreciatie ten opzichte van de medewerkers is duidelijk een sterkte binnen de organisatie, dit voornamelijk vanuit de functies van de leidinggevenden. Verder kan er wel nog ingezet worden op appreciatie onderling tussen medewerkers.
- Feedback-cultuur is ingebed en bereikbaarheid van de leidinggevenden binnen de organisatie is positief. Het belang ervan moet blijven benadrukt worden. Intervisie-momenten, individuele gesprekken zijn voorbeelden waar verder kan op ingezet worden.
- Hoewel gedeeld leiderschap en gedeelde verantwoordelijkheden reeds aanwezig zijn binnen de organisatie, moeten we dit naar de toekomst verder doorvertalen binnen elk niveau van de organisatie.

#### STAF

- Zowel de interne als externe vormingen worden door de medewerkers als positief beschouwd. Het nog meer op maat maken van opleidingen zou het resultaat ten goede komen. Tevens het delen van deze kennis en informatie team- en stroomoverschrijdend zou een stap voorwaarts zijn op korte termijn.
- Er wordt vandaag reeds ingezet op loopbaanbeleid, dit weliswaar zonder een duidelijke visie maar eerder geval per geval.
- Aandacht voor motivatie mag steeds opgedreven worden, factoren zoals beschikbaarheid en bereikbaarheid van de teamcoach zorgen hier voor een beperking. Teams zijn nog onvoldoende zelfsturend om zonder teamcoach aan de slag te gaan rond motivatie, een duidelijke verwachting wordt hierbij naar de leidinggevenden gesteld.

## 2. RESULTATEN OP NIVEAU VAN DE STROMEN

### 2.1 STROOM WELZIJN

- Medewerkers zijn op vlak van kerntaken tevreden, enkel de veranderende context (decreet lokaal bestuur, innovatie,...) waarbinnen ze dit takenpakket moeten uitvoeren, zorgt vaak voor frustratie en onduidelijkheid.

#### SLEUTELVAARDIGHEDEN

- Durf om een verandertraject aan te gaan
- Durf om zich als gemeente in vraag te stellen
- Klantgerichtheid waar Groep Dilbeek een voortrekkersrol neemt
- Samenwerking tussen leidinggevenden en medewerkers (nog meer focus op dienstoverschrijdend werken)
- Innovatie
  
- De medewerkers geven aan dat er voldoende moet blijven gefocust worden op de aanwezige sterktes binnen Groep Dilbeek.

## 2. RESULTATEN OP NIVEAU VAN DE STROMEN

### 2.2 STROOM ONDERSTEUNENDE DIENSTEN

#### SIGNIFICANTE WAARDEN

- Binnen de stroom ondersteunende diensten is de missie en de visie voor sommige medewerkers gekend, anderen weten deze documenten te raadplegen, nog anderen zijn niet op de hoogte. Waarden daarentegen en met voorsprong het acroniem 'BEGRIP' zijn duidelijk gekend binnen deze groep van de organisatie. De vertaling maken naar het operationeel niveau is voor de medewerkers essentieel.
- De medewerkers van de ondersteunende diensten zijn trotse medewerkers. Ze zijn trots op hun realisaties en het feit dat ze als groep het verschil willen maken. Ze proberen vanuit hun rol steeds te helpen en te ondersteunen. Hiervoor ervaren de medewerkers steeds waardering van de leidinggevenden.

#### STRATEGIE

- Strategie is deels duidelijk binnen de stroom ondersteunende diensten en wordt geassocieerd met de software waarbij de doelstellingen, actieplannen en acties gedefinieerd zijn.
- Voor de opvolging van de strategie wordt er vanuit de stroom voornamelijk gekeken naar de collega's van de financiële dienst. Hierdoor kan gesteld worden dat eerder het budget dan de effectieve strategie opgevolgd wordt. Operationele indicatoren worden niet of nauwelijks toegepast. Er is nood aan een duidelijk systeem ter opvolging en rapportering van de strategie.
- Medewerkers van de stroom ondersteunende diensten zijn ervan overtuigd dat er sneller, vaker en minder politiek gestuurd kan omgegaan worden met maatschappelijke veranderingen. De perceptie heerst dat de organisatie vooral ad-hoc en reactief omgaat met maatschappelijke veranderingen. Verder inzetten op innovatieve arbeidsorganisaties kan hiervoor een sleutel tot succes zijn.

#### STRUCTUUR

- Ondanks dat er vanuit de organisatie wordt getracht om in te zetten op gedeeld leiderschap en verantwoordelijkheden wordt er voornamelijk naar de leidinggevenden gekeken op vlak van responsabiliteit.
- De structuur (organogram) is niet steeds duidelijk voor de medewerkers, de verwarring wordt alsmaar groter onder invloed van het decreet lokaal bestuur. Dit heeft een rechtstreeks gevolg op vlak van het voorzien van back-up (onduidelijk voor de medewerkers wie verantwoordelijk is voor welke taak) en de interne communicatielijnen en -systemen (o.a. Yammer).

## 2. RESULTATEN OP NIVEAU VAN DE STROMEN

### 2.2 STROOM ONDERSTEUNENDE DIENSTEN

#### SYSTEMEN

- Op vlak van procedures zijn de medewerkers op de hoogte van het bestaan ervan, immers vinden ze deze niet steeds terug in de systemen. Er wordt aangehaald dat er op heden te veel verschillende systemen aanwezig zijn en/ of dat de verschillende beschikbare systemen onvoldoende benut worden.
- Projecten worden via het projectforum opgevolgd wat als positief ervaren wordt.
- Systemen blijven analyseren en evalueren naar kwaliteit en uniformiteit is essentieel.

#### STIJL

- De medewerkers binnen de stroom scoren het item appreciatie positief. In hoofdzaak appreciatie die wordt gegeven vanuit het leidinggevende kader en het MAT. Appreciatie vanuit het bestuur wordt als onvoldoende ervaren.
- Op vlak van feedback is er duidelijk een intentie om dit op een gedegen manier in te bedden in de organisatie. Medewerkers zien dit als een sleutelement om als organisatie verder te groeien. Feedback tussen de verschillende teams en stromen verdient de meeste aandacht.
- De leden van het managementteam zijn individueel en vanuit hun persoon gekend binnen de organisatie. Anderzijds wordt het MAT te weinig als een orgaan ervaren. De bestaansredenen, algemene doelstellingen en verantwoordelijkheden & rollen van het MAT zijn niet steeds even duidelijk voor de medewerkers van de stroom.
- Hoewel gedeeld leiderschap en gedeelde verantwoordelijkheden reeds aanwezig is in de organisatie, moeten we dit naar de toekomst verder doorvertalen binnen elk niveau van de organisatie.

#### STAF

- De medewerkers binnen de stroom voelen aan dat er duidelijk ruimte wordt gemaakt voor vorming en opleiding. Het verspreiden van de opgedane kennis en het lesmateriaal is echter een aspect dat voor verbetering vatbaar is. De medewerkers zijn er van overtuigd dat de kennisdeling ervan tussen de verschillende teams en stromen een positieve meerwaarde zou kunnen betekenen op korte termijn.

## 2. RESULTATEN OP NIVEAU VAN DE STROMEN

### 2.2 STROOM ONDERSTEUNENDE DIENSTEN

- Aandacht voor loopbaanbegeleiding en motivatie, wat rechtstreeks invloed heeft op elkaar, wordt binnen de stroom als neutraal gescoord. Het gevoel leeft dat hier nog meer moet op ingezet worden.
- Medewerkers zijn tevreden over hun huidig takenpakket. De takenpakketten worden wel rechtstreeks gekoppeld met de veranderingen die momenteel op lokaal niveau plaatsvinden, met name inkanteling gemeente - ocmw. Dit zorgt binnen de stroom voor onduidelijkheden op vlak van structuren, taken en verantwoordelijkheden.

#### SLEUTELVAARDIGHEDEN

- Voortouw nemen ten opzichte van collega-besturen
- Innovatie
- Bureaucratie verminderen
- Innovatieve arbeidsorganisatie

## 2. RESULTATEN OP NIVEAU VAN DE STROMEN

### 2.3 STROOM Vrije tijd

#### SIGNIFICANTE WAARDEN

- De missie en visie van de Groep Dilbeek is voor de medewerkers binnen deze stroom niet gekend.
- Alhoewel de medewerkers op de hoogte zijn dat er binnen de organisatie kenwaarden gedefinieerd zijn, scoort de kennis van deze kernwaarden eerder neutraal.
- De medewerkers binnen de stroom vrije tijd zijn naast het aanbod die ze binnen de regio aanbieden, in hoofdzaak trots op de dienstverlening die ze aan hun klanten aanbieden en de projecten die ze samen met hen uitvoeren. Intern worden de medewerkers voornamelijk gebonden door de personeelsfeesten en het teamoverleg. Successen moeten gevierd worden.

#### STRATEGIE

- Net zoals bij de missie en de visie ervaren de medewerkers dat ook de strategie van de Groep Dilbeek onvoldoende gekend is. De doelstellingen, actieplannen en acties op team niveau zijn daarentegen wel gekend. Op vlak van opvolging en rapportering aan de hand van indicatoren kunnen er nog verdere stappen gezet worden.
- “De organisatie verandert zichzelf omwille van de veranderingen in de maatschappij”, waarbij de medewerkers benadrukken dat er “goesting” is om de veranderingen (o.a. door de invloed van het decreet lokaal bestuur) op een positieve manier door te voeren.

#### STRUCTUUR

- Voor de medewerkers binnen de stroom ontbreekt er momenteel een duidelijk overzicht van de organisatiestructuur. Dit heeft tevens zijn rechtstreekse invloed op de duidelijkheid van rollen en verantwoordelijkheden. Op vlak van back-up ervaren de medewerkers geen problemen.
- Het besluitvormingsproces van het MAT is op heden te weinig gekend. Daarentegen heeft de groep wel een goed zicht op de besluitvorming van Gemeenteraad en College van Burgemeester en Schepenen.
- Op vlak van communicatie voelen de medewerkers dat er veel aandacht aan wordt besteed. Briefings werken zeer goed, de interne communicatietool Yammer nog iets te weinig. De organisatie moet nog meer inzetten op het creëren van korte communicatielijnen tussen de verschillende stromen en teams.

## 2. RESULTATEN OP NIVEAU VAN DE STROMEN

### 2.3 STROOM Vrije tijd

#### SYSTEMEN

- Procedures zijn niet steeds (volledig) uitgeschreven. De medewerkers vatten samen dat procedures zowel op vlak van inhoud als op vlak van beschikbaarheid nog te onduidelijk zijn.
- De medewerkers van de stroom vrije tijd merken op dat er zeer intensief ingezet wordt op het verder uitrollen van softwaresystemen. De verwachtingen, ter vereenvoudiging van de hedendaagse werking, worden hier duidelijk geopperd.
- Projecten worden in de praktijk te weinig opgevolgd aan de hand van de principes van projectmanagement en het gebruik van projectfiches, alhoewel deze tools en middelen beschikbaar en gekend zijn binnen de organisatie.

#### STIJL

- Op teamniveau wordt er door de medewerkers gesteld dat ze zeer veel appreciatie ontvangen van hun leidinggevenden. Op vlak van feedback is het gevoel aanwezig dat er door een gebrek aan durf en/of lef bij de leidinggevenden nog te weinig teruggekoppeld wordt. Feedback wordt door medewerkers als positief ervaren en als een meerwaarde aanzien.
- Betreffende de beschikbaarheid en bereikbaarheid van het leidinggevend kader, het MAT en het bestuur wordt er een duidelijk standpunt ingenomen. Hoe groter de beschikbaarheid en hoe hoger de bereikbaarheid, hoe beter.

#### STAF

- Volgende zaken worden door de medewerkers van de stroom vrije tijd als positief ervaren:
  - Loopbaanbegeleiding op het moment van integratie na ziekte
  - Functioneringsgesprekken
  - Duidelijkheid betreffende de rolbepalingen
  - Samenwerking over teams heen
- De medewerkers zijn ervan overtuigd dat er nog extra moet ingezet worden op klantgerichtheid, kwaliteitsvolle dienstverlening en zelfsturende teams.

## 2. RESULTATEN OP NIVEAU VAN DE STROMEN

### 2.3 STROOM Vrije tijd

#### SLEUTELVAARDIGHEDEN

- Lef
- Pionier blijven
- Durf
- Kwaliteit van het aanbod



## 2. RESULTATEN OP NIVEAU VAN DE STROMEN

### 2.4 STROOM BWO (burgerzaken, wonen & ondernemen, openbare ruimte)

#### SIGNIFICANTE WAARDEN

- De medewerkers binnen de stroom BWO ervaren het beheersen van de missie, visie en waarden als een proces waar continu aandacht moet blijven naartoe gaan. Vandaag is er een duidelijk onderscheid op vlak van deze kennis tussen de verschillende teams (bepaalde teams zijn reeds een waardentraject opgestart).
- Gezien de eerstelijnsfunctie (vertegenwoordiging van de gemeente) een belangrijk onderdeel is van de taak van deze medewerkers, is de tevredenheid van de burgers hét aspect die hen trots maakt.
- Medewerkers ervaren een duidelijk gevoel van verbondenheid, dit door de verschillende initiatieven (vergaderingen, evenementen,...) die zowel op groep- als op individueel niveau ondernomen worden. Ze benadrukken tevens dat het krijgen van ruimte om eigen inbreng te geven op diverse thema's ervoor zorgt dat de verbondenheid toeneemt.

#### STRATEGIE

- De strategie is op het niveau van doelstellingen en actieplannen weinig gekend. Op niveau van acties is dit duidelijker, gezien de rechtstreekse link met het dagelijks werkveld van de medewerkers. Een mechanisme ter opvolging en rapportering is onvoldoende aanwezig waardoor het meetbaar maken van de strategie tot het minimum wordt beperkt. Projectleiders staan individueel wel in voor het opvolgen van hun projecten. Op teamniveau of stroomniveau komt dit nauwelijks of niet voor.
- De medewerkers binnen de stroom hebben het gevoel dat er proactief gereageerd wordt op maatschappelijke veranderingen ( o.a. decreet lokaal bestuur).

#### STRUCTUUR

- De structuur van de organisatie is onvoldoende duidelijk. De medewerkers zijn niet steeds op de hoogte wie met welke project bezig is en wie welke verantwoordelijkheden neemt.
- Er is binnen de organisatie en de stromen onvoldoende back-up van taken. Sterker, medewerkers halen aan dat er in het algemeen te weinig aandacht is voor informatiedoorstroom en kennisoverdracht (zowel bij het volgen van opleidingen, communiceren van besluitvorming,...).

## 2. RESULTATEN OP NIVEAU VAN DE STROMEN

### 2.4 STROOM BWO (burgerzaken, wonen & ondernemen, openbare ruimte)

- Medewerkers zijn ervan overtuigd dat door het gebrek aan een goede communicatie en een kwalitatief platform, veel kostbare informatie en kennis verloren gaat.

#### SYSTEMEN

- Het gevoel leeft bij de medewerkers dat alle teams binnen de stroom BWO bezig zijn met het beschrijven van processen, vaak onafgewerkt en niet geconsolideerd op een hoger niveau. Ook het betrekken van de effectieve uitvoerders bij het opmaken van processen gebeurt op heden te weinig.
- Kwaliteitsopvolging gebeurt binnen deze stroom in hoofdzaak op basis van klachten van de burgers en feedback van de medewerkers. Systemen zijn eerder verouderd en vaak ook niet op maat van de vraag.
- Projectmanagement is aanwezig binnen de organisatie maar wordt onvoldoende uniform en binnen elk team toegepast.

#### STIJL

- Er is ruimte voor het geven van feedback alhoewel medewerkers dit vaak als negatieve feedback ervaren. Er moet gestreefd worden naar een goed evenwicht tussen formeel en informeel overleg.
- Bereikbaarheid en samenwerking met het MAT als groep is onvoldoende. De directeurs en leidinggevenden van de stromen slagen hier wel in.
- Hoewel gedeeld leiderschap en gedeelde verantwoordelijkheden reeds aanwezig is in de organisatie, moeten we dit naar de toekomst verder doorvertalen binnen elk niveau van de organisatie.

#### STAF

- Ondanks het tijdsgebrek die ervaren wordt bij de medewerkers, stellen ze dat er voldoende kansen gegeven worden om opleidingen te volgen. Ook loopbaanbegeleiding wordt positief onthaald maar kan naar de toekomst toe tevens geoptimaliseerd worden. De mogelijkheden op vlak van interne mobiliteit zouden een eerste waardevolle uitbreiding kunnen betekenen.
- De medewerkers binnen de stroom BWO worden gemotiveerd door volgende zaken:
  - het ontvangen van positieve feedback

## 2. RESULTATEN OP NIVEAU VAN DE STROMEN

### 2.4 STROOM BWO (burgerzaken, wonen & ondernemen, openbare ruimte)

- Vrijheid in de job (afwisselend takenpakket)
- Verantwoordelijkheid opnemen
- Positiviteit van de teamcoaches
- Polyvalentie binnen het uitvoeren van de taken

#### SLEUTELVAARDIGHEDEN

- Flexibele en dynamische organisatie
- Multidisciplinariteit van de organisatie
- Proactieve aanpak naar de toekomst


Samenwerking tussen de verschillende teams en stromen en het creëren van een veilig klimaat voor experiment moet er verder en meer op ingezet worden.

# 3. CONCLUSIE



## 3. CONCLUSIE

Voor de conclusie verwijzen we graag naar het eindrapport, dit na het uitvoeren van de interne analyse , externe analyse en confrontatiematrix.



Dit document is een confidentieel document opgemaakt in het kader van de omgevingsanalyse en de opmaak van het meerjarenplan 2020-2025.

BDO is de Belgische vertegenwoordiger van BDO International.

Copyright ©2017 BDO LLP en BDO Belgium.

[www.bdo.be](http://www.bdo.be)