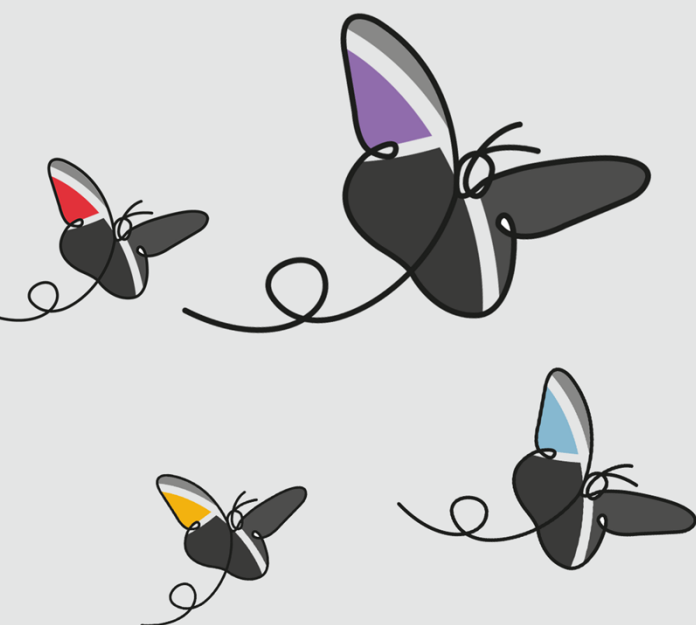


Denderleeuw *in beweging*



MEERJARENPLAN 2020-2025

BD401 – LOKAAL BESTUUR ALS AANTREKKELIJKE WERKGEVER



Gemeente Denderleeuw

A. De Cockstraat 1 - 9470 Denderleeuw
NIS-code: 41011

Algemeen directeur: Jimmy Geeraerts
Financieel directeur: Jo Waterloos

Denderleeuw
Vertrouwde schakel





ACTIEPLANNEN

AP4010 De juiste m/v/x op de juiste plaats

ACTIES

A40100 Aantrekken van medewerkers voor knelpuntberoepen

Status

Continu

Stand van zaken (indicator)



Stand van zaken (toelichting)

De personeelsdienst zorgt voor een **gerichte plaatsing van vacatures** in samenwerking met een externe firma om de juiste profielen te bereiken. Voor het invullen van vacante plaatsen van kinderbegeleider bv. wordt zo kort mogelijk op de bal gespeeld door een nauwe communicatie tussen personeelsdienst en de dienst buitenschoolse kinderopvang, en een permanente vacature via VDAB. In zitting van 24 februari 2022 besliste de gemeenteraad bovendien om **toe te treden tot Poolstok**. Poolstok is sterk gespecialiseerd in Rekrutering en Selectie, en biedt ons naar de toekomst toe rechtstreekse toegang tot tal van partners om vacatures gericht te lanceren op de arbeidsmarkt.

Een onderzoek naar diepgaandere **samenwerking met Solva** voor de inzet van medewerkers in knelpuntberoepen binnen hun specialismen, resulteerde in een samenwerking **op vlak van klimaat en archief**, waarbij reeds enkele jaren een medewerker van Solva deeltijds werkt aan de uitvoering van ons klimaatactieplan en nu ook vanaf juli 2023 een intergemeentelijk archivaris op regelmatige basis in Denderleeuw aan de slag zal gaan om ons informatiebeheer op punt te krijgen.

Daarnaast werden **contacten gelegd met andere externe partners om zo moeilijk te vinden functies op korte termijn in te vullen** in diensten die tijdelijk een tekort aan personeelsbezetting kennen. Binnen de dienst Burgerzaken werd de opgestarte ondersteuning verdergezet en op piekmomenten uitgebreid.

Sinds 19 februari 2024 (nieuw ministerieel besluit ter uitvoering aan het rechtspositiebesluit van 20 januari 2023) werden de **diplomavereisten voor de functie maatschappelijk werker**, bevoegd voor het sociaal onderzoek in het Sociaal Huis uitgebreid, hetgeen een positieve invloed kan hebben op de aanwerving van maatschappelijk werkers voor de sociale dienst in de toekomst.

In de nieuwe RPR (goedgekeurd op 28 november 2023) werden enkele bepalingen met betrekking tot het wervings- en selectieproces versoepeld, waardoor voortaan een **soepelere en/of versnelde procedure mogelijk** is bvb in geval van knelpuntberoepen.

Tijd (indicator)



Tijd

Geld (indicator)



Geld



Het nodige krediet wordt voorzien voor gerichte publicatie van onze vacatures in vakbladen en op sociale media.

	Rekening 2023	Rekening 2024	(A)MJP 2024 v_2024005
--	---------------	---------------	-----------------------

A40101 Een stappenplan opmaken voor de procedure voor werving en selectie en deze verder digitaliseren waar mogelijk

Status

Uitgevoerd

Stand van zaken (indicator)



Stand van zaken (toelichting)

Voor werving en selectie werden al volgende vernieuwingen doorgevoerd in de voorbije jaren:

- een nieuwe vacaturepagina met tips en tricks voor sollicitanten op onze gemeentelijke website,
- standaard inzet van online sollicitatieformulieren,
- mogelijkheid om online vragen te voorzien in een preselectie en
- de opmaak van een stappenplan voor de procedure van werving en selectie voor de personeelsdienst.

In 2024

- werd een **vereenvoudiging van de procedure werving en selectie opgenomen in de nieuwe lokale rechtspositieregeling**. Deze werd in het najaar van 2023 goedgekeurd (CBS en VB 28/11/2023). De wijzigingen zijn een gevolg van het nieuwe kaderbesluit RPR van de Vlaamse Regering. Dankzij de nieuwe RPR-regels kan niet alleen de timing van de opeenvolgende stappen in het aanwervingsproces maar ook de invulling van de jury voortaan op een flexibelere manier ingevuld worden. De dienst HR kon in 2024 een vlotter en dynamischer aanwervingsproces opzetten waar nodig. Er kon korter op de bal gespeeld worden wanneer de continuïteit van een dienst in het gedrang dreigde te komen.
- werden samen met de diensten Vrije tijd en Huis van het Kind de afspraken rond het inschakelen van vrijwilligers en monitoren aangepast in het licht van gewijzigde wetgeving
- werd een update van het onboardingproces voorzien. Ook de onthaalmap werd onder de loep genomen. Verwacht wordt dat de nieuwe procedure in het voorjaar van 2025 gevalideerd zal worden. Tevens wordt bekeken hoe dit proces digitaal gestructureerd kan worden.

Tijd (indicator)



Tijd





Geld (indicator)



Geld

	Rekening 2023	Rekening 2024	(A)MJP 2024 v_2024005
--	---------------	---------------	-----------------------

A40102 Onthaal van nieuwe medewerkers, door- en uitstroom herbekijken. Inzetten op talent

Status

In uitvoering

Stand van zaken (indicator)



Stand van zaken (toelichting)

Inzetten op talent wordt nog steeds continu opgevolgd via onthaalgesprekken aan de hand van een onthaalmap, uitdienstgesprekken en feedbackgesprekken. Daarnaast wordt voortdurend aandacht besteed aan het principe '**de juiste persoon op de juiste positie**'. Verschillende medewerkers konden binnen de organisatie een **nieuwe uitdaging** aangaan wanneer een opportuniteit zich voordeed. Zo bevorderde bijvoorbeeld één van onze deskundigen tot stafmedewerker op de dienst Financiën, en promoveerde het diensthoofd Burgerzaken tot afdelingshoofd Bestuurszaken & Veiligheid. Interne mobiliteit wordt ook aangemoedigd daar waar mogelijk.

Ter verwelcoming en om zich sneller te kunnen inwerken in het nieuwe team kende de **wie-is-wie databank** een update en werden foto's genomen van elke medewerker, niet enkel van nieuwe medewerkers. Maandelijks wordt digitaal een **nieuwsflits** uitgestuurd waarin nieuwe medewerkers (met een fotootje) worden voorgesteld aan alle collega's. In vele gevallen worden nieuwe mensen ook fysiek rondgeleid in de organisatie zodat ze sneller en gemakkelijker mensen in de organisatie leren kennen. Via informele contacten met nieuwelingen en/of via een peter/meterschap tracht de personeelsdienst de vinger aan de pols te houden betreffende het "goed voelen in de organisatie".

In het voorjaar 2025 wordt de "**in dienst**"-procedure geëvalueerd en bijgestuurd waar nodig.

Tijd (indicator)



Tijd

Geld (indicator)



Geld

	Rekening 2023	Rekening 2024	(A)MJP 2024 v_2024005
--	---------------	---------------	-----------------------



ACTIEPLANNEN

AP4011 Samen sterk op het werk

	Rekening 2023	Rekening 2024	(A)MJP 2024 v_2024005
Exploitatie			
Ontvangsten	28.671	10.325	40.000
Uitgaven	185.953	115.584	136.500
Totaal Exploitatie	-157.282	-105.259	-96.500
Investering			
Uitgaven	20.922	11.271	17.520
Totaal Investering	-20.922	-11.271	-17.520

ACTIES

A40110 Beleidsverklaring 'Welzijn op het werk' opmaken, implementeren en communiceren

Status

In uitvoering

Stand van zaken (indicator)



Stand van zaken (toelichting)

Op 17 april 2023 werd een **welzijnsbevraging** gelanceerd bij alle personeelsleden in samenwerking met Securex, de toenmalige externe dienst voor preventie en bescherming op het werk. Niet-beeldschermwerkers werden actief geholpen bij de invulling van de vragenlijst. Een respons van maar liefst 67,6% werd behaald, waardoor de resultaten als representatief kunnen worden beschouwd voor de hele organisatie. De belangrijkste bevindingen uit deze bevraging:

- Psychosociaal welzijn binnen lokaal bestuur Denderleeuw scoort significant beter dan de benchmark (7,25 vs. 6,72/10)
- 80% van de bevroagde personeelsleden komt vaak of altijd met plezier naar het werk
- volledig in lijn met de benchmark, ervaart iets meer dan een kwart van de bevroagde personeelsleden vaak of altijd stress op het werk
- 85% van de bevroagde personeelsleden vertoont geen risico op burn-out, hetgeen een betere score is dan de benchmark. Daarnaast is iets meer dan 6% van de bevroagde personeelsleden wel aan het werk, terwijl deze nochtans antwoorden geven die overeenstemmen met mensen die met een burn-out thuis zijn. Hier moeten we alert voor blijven.
- Agressie is tot slot een aandachtspunt binnen de organisatie: 22,15% van de bevroagde personeelsleden geeft aan het voorbije jaar slachtoffer te zijn geweest van verbale en/of fysieke agressie (versus benchmark 17,49%).

Een expliciete **verklaring rond welzijn op het werk** als engagementsverklaring en een uitgeschreven welzijnsbeleid werden nog niet geformaliseerd in onze organisatie. Hiervan kan werk gemaakt worden op basis van de welzijnsbevraging. Allerhande acties die passen in dit kader werden sowieso wel al voorzien in ons meerjarenplan en gebudgetteerd, en ook al deels uitgevoerd (zie hieronder).





Het **Comité F** (feestcomité van ons lokaal bestuur, met vanuit elke dienst één of twee medewerkers) neemt initiatieven "door en voor" personeelsleden. Enkele succesvolle events werden gerealiseerd in 2024:

- Een **afterwork-party** op donderdag 7 maart 2024 was opnieuw een schot in de roos. De tevredenheid en het enthousiasme van de ca 120 deelnemers was zeer groot.
- Na de paasvakantie werden alle medewerkers verrast met heel wat lekkers. Per locatie werd een **paasmand** met chocolade en snoepgoed afgeleverd.
- Een **bakdag op 18 april 2024, blue monday**, waarbij de collega's een zelfgebakken lekkernij meebrachten naar het werk om samen tijdens de pauze van te genieten.
- Een **personeelsBBQ** op vrijdagmiddag 31 mei 2024 met 135 deelnemers!
- Een **personeelsreis** naar Mechelen op vrijdag 18 oktober 2024 met 140 deelnemers.

Begin 2024 werden enkele collega's in de bloemetjes gezet als beloning voor hun **jarenlange trouw aan onze organisatie**: 4 collega's vierden hun 20 jaar in dienst, 2 collega's 25 jaar, 2 collega's 35 jaar en maar liefst 2 collega's hebben zelfs 40 dienstjaren op de teller staan in ons lokaal bestuur!

Reeds in 2022 keurde het college van burgemeester en schepenen het **re-integratiebeleid voor langdurig zieken** binnen onze organisatie goed, waarbij een actievere benadering naar langdurig zieken toe ervoor moet zorgen dat de terugkeer naar de werkvloer voor mensen die enige tijd out waren (langer dan 3 maanden) vlotter gebeurt. Een nauwere samenwerking met de arbeidsgeneesheer werd opgezet in functie van dit re-integratiebeleid. Enkele personeelsleden konden ook in 2024 na langdurige ziekte het werk hervatten mits aangepast werk of aangepast werkregime (medisch deeltijdse terugkeer) - hier wordt nauwe opvolging voorzien door leidinggevende en personeelsdienst zodat snelle bijsturing mogelijk is indien nodig.

Op maandelijks basis wordt een '**zitdag**' gehouden van de **HRM**-medewerkers op de site Veldstraat waar onze volledige technische dienst gehuisvest is samen met de poetscoördinatie. Op die manier werkt de personeelsdienst drempelverlagend en kunnen vragen snel opgelost worden. Toekomstgericht wordt er ook aan gedacht om deze zitdag uit te breiden naar het nieuwe Vrijtijdshuis. Daarnaast is er een vaste antenne van de personeelsdienst in het Sociaal Huis.

Zie ook A40115 Leasingssysteem elektrische fietsen opzetten voor medewerkers in kader van duurzaam woon-werkverkeer - A20310 Gezond leven in een gezonde omgeving met de acties van de stuurgroep 'Gezonde Gemeente'.

Tijd (indicator)



Tijd

In 2023 werd de welzijnsbevraging bij alle personeelsleden uitgevoerd in kader van psychosociaal welzijn. Hierop kunnen toekomstige acties en een beleidsverklaring 'welzijn op het werk' worden gebaseerd.



Geld (indicator)



Geld

	Rekening 2023	Rekening 2024	(A)MJP 2024 v_2024005
E Exploitatie			
Ontvangsten	0,00	144,00	1.000,00
Uitgaven	31.499,11	43.717,58	52.500,00
Totaal Exploitatie	-31.499,11	-43.573,58	-51.500,00

A40111 Agressiebeleid voor medewerkers opmaken en communiceren

Status

In uitvoering

Stand van zaken (indicator)



Stand van zaken (toelichting)

Een eerste opstartvergadering werd gehouden op 20 april 2023 met een beperkte **kerngroep 'agressiebeleid'**. Om de aangeleverde documenten te kunnen vertalen naar de eigen organisatie dienen we op de hoogte te zijn van de noden en behoeften binnen de eigen organisatie. Daarom werden de diensthoofden aangespoord om samen met hun team het thema agressie te bespreken: Welke noden bestaan er binnen de dienst? Hoe frequent worstelen de medewerkers met agressie en onder welke vorm? Welke hulpmiddelen kunnen medewerkers helpen met een voorval in de toekomst?

Op 24 augustus 2023 werd deze input geïnventariseerd en besproken met een kerngroep - samengesteld door enkele personeelsleden die meest betrokken zijn bij dit thema, onder andere ook de preventieadviseur.

Met een uitgebreidere werkgroep rond agressiebeleid werd op 30 november 2023 een workshop gehouden. Met collega's vanuit verschillende diensten en de lokale politie, alsook de preventieadviseur, werden drie thema's verder uitgediept in een workshop: een definitie van agressie, een flow chart 'wat te doen bij agressie?' en een aanzet tot een (preventie)campagne tegen agressie.

Op 15 april 2024 werd opnieuw samengezeten met de kerngroep. Een **engagementsverklaring** voor de organisatie werd gefinaliseerd. Ook werd een draft voor **protocol en instructiekaart** voorgelegd en besproken. De engagementsverklaring werd ondertussen op het MAT positief geadviseerd en goedgekeurd op het CBS en VB van 28 mei 2024. Een communicatiecampagne werd in samenwerking met de communicatiedienst uitgedacht en uitgewerkt ter uitrol. Enkele documenten dienen verder gefinaliseerd te worden en zullen in het voorjaar 2025 een uitrol kennen.

De personeelsdienst houdt ondertussen - in uitvoering van het arbeidsreglement - systematisch een **feitenregister 'grensoverschrijdend gedrag door derden'** bij, waarbij feiten van agressie t.a.v. onze medewerkers worden geregistreerd. Het verhogen van de bereidheid om officieel melding te maken van feiten van agressie wordt mee opgenomen door onze interne preventieadviseur. Daarnaast wordt een nieuwe versie van het sjabloon overwogen zodra een nieuw intranet zal gelanceerd worden voor alle medewerkers (2025).



Tijd (indicator)



Tijd

Geld (indicator)



Geld

	Rekening 2023	Rekening 2024	(A)MJP 2024 v_2024005
--	---------------	---------------	-----------------------

A40112 Leiderschap verder ontwikkelen en optimaliseren

Status

Continu

Stand van zaken (indicator)



Stand van zaken (toelichting)

Door verschillende leidinggevendenden werden enkele **specifieke vormingen op maat om gevolgd om hen te ondersteunen in hun leiderschapstraject:**

- De coördinator kinderarmoede volgde een driedaagse "mentoropleiding" vanuit VVSG
- De leidinggevendenden van de buitenschoolse kinderopvang volgden verschillende sessies rond het nieuwe BOA decreet - VVSG
- "Zelfzorg als verantwoordelijke in de BKO" werd gevolgd door de tijdelijke coördinator BKO - VVSG
- De leidinggevendenden van de dienst HRM volgden "De nieuwe RPR 1 jaar later" - Jurplus
- De opleiding voor PSH-coördinator via PAULO werd gevolgd door enkele leidinggevendenden vanuit OCMW en dienst Samenleven
- "Hoe stuur je een team aan als meewerkende leidinggevende?" werd gevolgd door de tijdelijke coördinator BKO - VVSG
- "Focus op leiderschap" via Van Den Broele werd gevolgd door de nieuwe stafmedewerker Financiën

Tijd (indicator)



Tijd

Geld (indicator)





Geld

		Rekening 2023	Rekening 2024	(A)MJP 2024 v_2024005
E	Exploitatie			
	Uitgaven	5.035,17	1.551,95	10.000,00
	Totaal Exploitatie	-5.035,17	-1.551,95	-10.000,00

A40113 Opmaak van een taakrisicoanalyse voor medewerkers, met als prioritaire doelgroep de technisch medewerkers

Status

In uitvoering

Stand van zaken (indicator)



Stand van zaken (toelichting)

Deze actie staat onder leiding van onze interne preventieadviseur, die reeds een aanzet heeft gegeven voor de opmaak van een **taakrisicoanalyse** binnen de groendienst, maar hier in samenspraak met de werkleider en het afdelingshoofd nog verder mee aan de slag moet. Er wordt nagegaan of dit kan opgemaakt worden in ARXS (een platform voor preventiebeheer).

Door de preventieadviseur werd een **jaaractieplan** opgemaakt voor 2024. Hierin werden verschillende acties voorgesteld ter bevordering van het welzijn van de medewerkers en in functie van de veiligheid en preventie van alle medewerkers. De preventieadviseur stelde het jaarverslag ook voor aan de vakbondsafgevaardigden. De verschillende arbeidsongevallen en de adviezen hieraan verbonden werden besproken.

Voor de groendienst werd een draft- taakrisicoanalyse voorbereid, die verder wordt gefinaliseerd in Q3 en Q4.

Voor de technisch beambten poetsdienst worden de "**basis hygiëne praktijken**" (HACCP) verder uitgewerkt en uitgerold in samenwerking met de coördinatoren van de poetsdienst.

Door een nauwere samenwerking tussen de preventieadviseur en de personeelsdienst wordt de vinger aan de pols gehouden wat betreft mogelijke risico's en verbeterpunten op vlak van preventie en welzijn.

Tijd (indicator)



Tijd

Geld (indicator)



Geld

	Rekening 2023	Rekening 2024	(A)MJP 2024 v_2024005
--	---------------	---------------	-----------------------





A40114 Voldoende aandacht voor ergonomie in de organisatie

Status

Continu

Stand van zaken (indicator)



Stand van zaken (toelichting)

Vanuit de diensten Personeel & Organisatie en Facility wordt aandacht besteed aan de ergonomie in de organisatie. Ten gevolge van de coronacrisis is **thuiswerken** ingevoerd in de organisatie. Dit brengt ergonomische uitdagingen met zich mee omdat de thuisomgeving niet altijd aangepast is aan lang thuiswerk. **Collega's zijn hierop attent gemaakt en waar nodig werden de nodige maatregelen getroffen** (bv. ter beschikking stellen van een laptopsteun of een 2de scherm).

Op individuele basis werd op speciale vraag van een medewerker en op medisch advies een **staand bureau geïnstalleerd** voor het dagelijks werk, alsook een **ergonomische computermuis** voor een andere collega na een polsoperatie. Ook bij toekomstige herinrichting van bureauruimten wordt spontaan de reflex gemaakt om een aantal zit-sta-bureaus mee te installeren waar mogelijk.

Eind 2022 werd door Alert een **ergoscan** onder de vorm van een vragenlijst afgenomen bij de zittende personeelsleden. 86 collega's namen hieraan deel (participatiegraad 71,6%). Een rapport met een aantal conclusies dient als basis voor verdere acties, kaderend in het welzijnsbeleid. Drie **workshops ergonomie** werden georganiseerd voor alle beeldschermwerkers (120 collega's) waarin collega's bewustgemaakt werden van een correcte zithouding, aangevuld met tal van praktische tips.

Daarnaast werd een **rondgang van alle burelen en locaties** opgezet begin 2023 door de preventie adviseur, als verder gevolg op de workshops ergonomie en de ergoscan. Op een objectieve manier werd een prioriteitenplan opgesteld rond het vervangen van bureaumateriaal in functie van het creëren van betere ergonomische omstandigheden. In 2024 werden bestellingen geplaatst voor 2 diensten: Wonen & Ondernemen en HRM. In functie van een vervolg in 2025 wordt een nieuwe rondgang voorzien begin 2025. Er wordt een nieuwe bestelling van 6 nieuwe burelen voorbereid om een volgende golf van vervanging van oud materiaal in nieuwer, ergonomisch materiaal, volgens het vooropgestelde prioriteitenplan.

Eind 2023 werd een opleiding ergonomie voor niet-beeldschermwerkers georganiseerd, binnen de vormingsmaand.

Tijd (indicator)



Tijd

Geld (indicator)



Geld



De ergoscan en opleidingen passen binnen het voorzien budget.

Echter het herinrichten van de onthaalbalie OCMW en verdere aanpassingen van burelen zullen stapsgewijs, passend binnen budget, uitgevoerd moeten worden.

	Rekening 2023	Rekening 2024	(A)MJP 2024 v_2024005
I Investerings			
Uitgaven	0,00	0,00	0,00
Totaal Investerings	0,00	0,00	0,00

A40115 Leasingssysteem elektrische fietsen opzetten voor medewerkers in kader van duurzaam woon-werkverkeer

Status

Continu

Stand van zaken (indicator)



Stand van zaken (toelichting)

Eind 2023 werd een nieuw fietsleaseproject gelanceerd voor onze medewerkers (voortaan zonder subsidie). Hierbij kunnen zij hun eindejaarspremie omzetten naar een fietsleasebudget binnen een cafetariaplan. Zo willen we verder beweging en een gezonde levensstijl promoten bij onze collega's en op die manier bijdragen tot meer welzijn op het werk. Tegelijkertijd trekken we de kaart van duurzaamheid, zoals het hoort in tijden waarin klimaatinspanningen gevraagd worden aan burgers en organisaties.

Binnen de nieuwe formule traden 22 medewerkers toe tot het cafetariaplan. De fietslease met subsidie loopt ondertussen verder en telt nog 53 lopende contracten.

Door de aflopende contracten van de fietslease met subsidie leidt dit tot een vermindering van het aantal medewerkers. Dit blijkt ook uit de onderstaande tabel.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Aantal medewerkers met fietslease-contract	162	176	178	178	75	
CO2-reductie door ons fietslease-project	14,63 ton	20,12 ton	22,69 ton	19,46 ton	15,42 ton	

Het subsidielink dat voorzien is voor infrastructuur (veilige fietsenstallingen met oplaadpunten) dient nog uitgewerkt te worden.

Tijd (indicator)



Tijd

Geld (indicator)





Geld

Voor dit project werden in 2020 subsidies ontvangen van het departement Omgeving, Natuur en Landbouw ten bedrage van 184.668,75 €.

De cofinanciering van het lokaal bestuur Denderleeuw zelf was voorzien in het meerjarenplan.

Vanaf 2023 werd een nieuw fietsleaseproject gestart, medewerkers zetten hun eindejaarspremie naar een fietsleasebudget binnen een cafetariaplan.

		Rekening 2023	Rekening 2024	(A)MJP 2024 v_2024005
E	Exploitatie			
	Ontvangsten	28.671,01	10.181,25	39.000,00
	Uitgaven	149.418,93	70.314,26	74.000,00
	Totaal Exploitatie	-120.747,92	-60.133,01	-35.000,00
I	Investering			
	Uitgaven	979,82	11.271,15	17.520,18
	Totaal Investering	-979,82	-11.271,15	-17.520,18

A40116 Ingebruikname site Veldstraat als nieuwe brandweerpost en gemeentemagazijn

Status

Uitgevoerd

Stand van zaken (indicator)



Stand van zaken (toelichting)

Dit project is volledig afgerond in 2020.

Tijd (indicator)



Tijd

Geld (indicator)



Geld

		Rekening 2023	Rekening 2024	(A)MJP 2024 v_2024005
I	Investering			
	Uitgaven	19.942,51	0,00	0,00
	Totaal Investering	-19.942,51	0,00	0,00





Financiële tabel BD401 - Lokaal bestuur als aantrekkelijke werkgever

	Rekening 2023	Rekening 2024	(A)MJP 2024 v_2024005
Exploitatie			
Ontvangsten	28.671	10.325	40.000
Uitgaven	185.953	115.584	136.500
Totaal Exploitatie	-157.282	-105.259	-96.500
Investering			
Uitgaven	20.922	11.271	17.520
Totaal Investering	-20.922	-11.271	-17.520

Opvolgingsrapportering

2020

