

Interne
omgevingsanalyse
Groep Dilbeek
i.k.v. meerjarenplan
2026 – 2031

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Doelstellingen- en procesmanagement.....	4
Belanghebbendenmanagement.....	7
Monitoring.....	9
Organisatiestructuur en -cultuur.....	10
Informatie en communicatie.....	13
Personeelsbeleid	15
Financieel management.....	18
Facility management.....	20
ICT	24
Figurenlijst	27

Inleiding

Dit is het rapport van de interne analyse van de Groep Dilbeek (Gemeente en OCMW). Het maakt deel uit van de omgevingsanalyse die opgesteld wordt naar aanleiding van het meerjarenplan 2026-2031. In het kader van de beheers- en beleidscyclus (BBC) is elk lokaal bestuur verplicht om die uit te voeren. De omgevingsanalyse maakt deel uit van de Toelichting bij het strategisch meerjarenplan. Ze biedt een inzicht in enerzijds de interne werking van het lokaal bestuur: de interne analyse. Anderzijds wordt de (externe) omgeving waarin de organisatie ageert onderzocht en beschreven: de externe analyse.

De omgevingsanalyse is geen doel op zich, de meerwaarde bestaat in het doordenken van conclusies en de uiteindelijke vertaling naar de te ontwikkelen strategie: het strategisch meerjarenplan. Het is dus een uitstekend hulpmiddel voor lokale besturen om:

- op een gefundeerde manier de strategische prioriteiten te bepalen.
- beleid bij te sturen in het geval van tegenvallende resultaten of veranderde omstandigheden.

Deze interne analyse kwam tot stand onder leiding van de deelprojectgroep omgevingsanalyse in het breder kader van het projectplan "MJP 2026-2031". De deelprojectgroep bevat vertegenwoordigers van elke stroom, aangevuld met medewerkers uit verschillende ondersteunende diensten.

Als analysekader werd de leidraad organisatiebeheersing van Audit Vlaanderen gehanteerd. Die biedt een goed overzicht van alle facetten van een organisatie en is een raamwerk dat breed gekend is en vaak toegepast wordt binnen lokale besturen. De thema's die hierna aan bod zullen komen zijn:

- Doelstellingen- en procesmanagement
- Belanghebbendenmanagement
- Monitoring
- Organisatiestructuur
- Organisatiecultuur
- Informatie en communicatie
- Personeelsbeleid
- Financieel management
- Facilitair management
- ICT

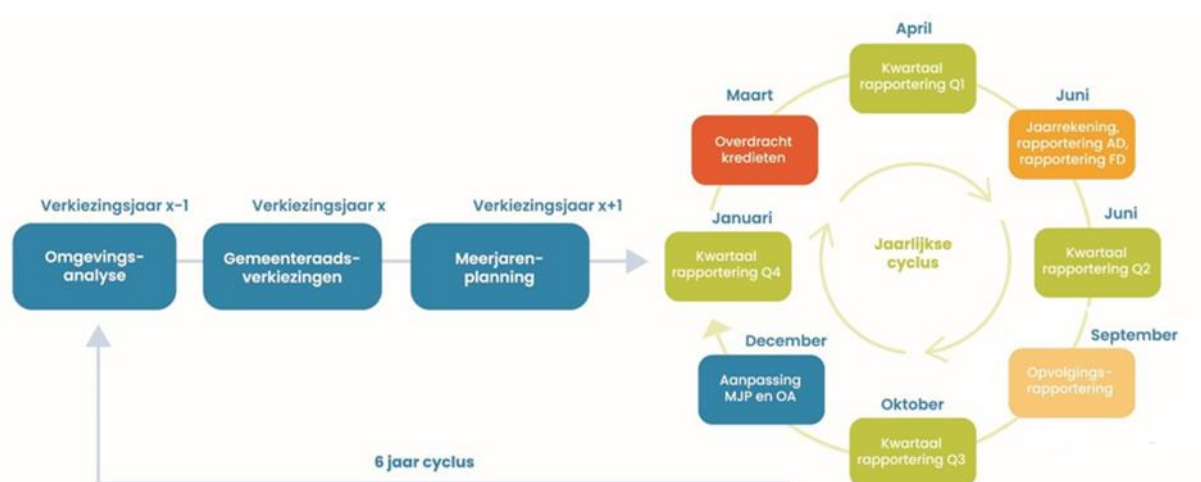
De maturiteit van de organisatie op deze 10 thema's werd door de deelprojectleden via interactieve groepsdiscussies besproken en geëvalueerd. Door in groep te discussiëren over de verschillende aspecten van de interne werking werd telkens tot globale gedeelde conclusies gekomen. Daarnaast werd de bredere organisatie betrokken tijdens een participatiemoment met een 100-tal medewerkers, die op hun beurt input konden geven. Dit gebeurde op basis van thematische gesprekstafels en stellingen waarop de deelnemers hun visie/kijk konden geven. De output van deze gesprekstafels werd naast het resultaat van de deelprojectgroep gelegd en geïntegreerd tot een geheel. Het resultaat van deze discussies en het participatiemoment kunt u hieronder lezen.

Doelstellingen- en procesmanagement

Beleidsplanningsproces

Groep Dilbeek beschikt over een uitgebreide **missie en visie**. Deze werd niet steeds doorvertaald naar de verschillende stromen en ondersteunende diensten en is niet gekend bij de meeste medewerkers. De missie en visie worden complex bevonden en zijn gedateerd. Daarnaast hebben verschillende stromen en/of de onderliggende teams een eigen missie en/of visie opgesteld.

Groep Dilbeek heeft een duidelijke **planningscyclus** opgemaakt, opgebouwd uit 2 verschillende cycli bestaande uit enerzijds een zesjarige cyclus die getriggerd wordt door de lokale verkiezingen en onder meer de opmaak van de omgevingsanalyse en het meerjarenplan omvat en anderzijds een jaarlijkse cyclus die grotendeels de opvolging en rapportering van het meerjarenplan omvat.



Figuur 1: Meerjarenplancycclus Groep Dilbeek – interne bron BBC-rapportering

Het meerjarenplan 2020-2025 werd opgesteld op basis van een uitgebreide **analyse van de interne en externe omgeving** en hun onderlinge samenhang. Groep Dilbeek houdt zo rekening met de context waarbinnen de organisatie functioneert. De omgevingsanalyse werd niet jaarlijks geëvalueerd, met uitzondering van een actualisatie van de externe analyse in 2022.

De **vijf beleidsdoelstellingen** zijn niet altijd eenduidig opgesteld. Er is in het algemeen te weinig coherentie en geen sterk overkoepelend verhaal, hoewel er een aantal transversale thema's geformuleerd werden die onder de vorm van een hashtag aangeduid werden, zoals integratie. Bij aanvang van de bestuursperiode 2020-2025 vonden verschillende communicatiemomenten rond het meerjarenplan plaats voor medewerkers en burgers. Naarmate de bestuursperiode vorderde, verdween de aandacht voor bredere communicatie rond het meerjarenplan en de daarmee samenhangende bredere context.

De **actieplannen** en acties zijn soms zeer breed en algemeen geformuleerd en soms erg gedetailleerd en specifiek. Actieplannen en acties kunnen soms onder meerdere beleidsdoelstellingen geplaatst worden.

Binnen de primaire stromen zien we bij de teams een sterke focus op de eigen acties en **jaaractieplannen**, in mindere mate worden die verbonden met de hogere doelstellingen en actieplannen. Jaaractieplannen werden in de loop van het meerjarenplan 2020-2025 toegevoegd als plannings- en opvolgingsinstrument. Het meerjarenplan is weinig richtinggevend voor de teams bij de keuzes voor het jaaractieplan. Teams geven aan weinig vertrouwd te zijn met de acties van andere teams en stromen. Er zijn evenwel gedeelde actieplannen en acties ingeschreven in het meerjarenplan 2020-2025, maar er wordt weinig gemeenschappelijk aan gewerkt.

De actieplannen en acties zijn in het algemeen onvoldoende **SMART** opgesteld wat het moeilijk maakt om te evalueren.

Waar nodig werden voor de acties **budgetten** opgemaakt, maar geen planning. Met betrekking tot budgettaire inschatting dient verder de nuance gemaakt te worden dat deze correct gebeurde voor de meeste teams in de stromen. De financiële impact op de ondersteunde diensten werden minder goed ingeschat.

Betrokkenheid actoren

Bij de **opmaak van het meerjarenplan 2020-2025** nam het managementteam een coördinerende rol op en werden zowel medewerkers (via de teamcoaches) als burgers (via “Dag van de Dilbekenaar” en de organisatie van een burgerbevraging) om input gevraagd.

Politieke actoren werden bij de opmaak van het meerjarenplan 2020-2025 niet systematisch actief betrokken .

Met de input van actoren wordt effectief rekening gehouden. De terugkoppeling over bepaalde beleidskeuzes gebeurt nog niet systematisch.

Er wordt ad hoc extern gecommuniceerd over relevante beleidsdoelstellingen voor burgers en middenveld en er zijn initiatieven om deze te verduidelijken aan wie hier vragen over heeft. Deze **communicatie** gebeurt evenwel niet systematisch.

Uitvoering van het meerjarenplan

Het **managementteam** neemt een coördinerende rol op bij de realisatie van de beleidsdoelstellingen over de verschillende stromen heen en focust hierbij op de grotere programma's en/of projecten.

Teamcoaches en deskundigen weten over het algemeen aan welke actieplannen en acties uit het meerjarenplan zij actief bijdragen. Kanttekening hierbij is dat de **medewerkers**, die hoofdzakelijk operationele of administratieve taken opnemen, zich minder bewust zijn aan welke actie ze bijdragen met de dagdagelijkse uitoefening van hun job. Niet alle acties of processen zijn expliciet opgenomen in het meerjarenplan omdat het om nieuwe acties gaat of omdat ze onder de brede noemer van dagelijkse werking vallen.

Budgetten zijn duidelijk en worden in eerste instantie opgevolgd door de verantwoordelijke medewerker (geen formele budgethouder) en in tweede lijn door team financiën.

Verder wordt er aangegeven dat, naast de financiële impact, te weinig rekening gehouden werd met de **personeelscapaciteit** van Groep Dilbeek. Er werden geen duidelijke keuzes gemaakt bij de opmaak van het meerjarenplan. Hierdoor zijn er te veel doelstellingen, actieplannen en acties en is de uitvoering niet steeds realistisch omwille van onvoldoende personeel.

Sleutelprocessen en risico's

Er is een veelheid van processen binnen het lokaal bestuur. We stellen vast dat er binnen Groep Dilbeek weinig kennis van **procesmanagement** aanwezig is en dat een breder kader ontbreekt. Niet alle (kern)processen zijn uitgeschreven, gedocumenteerd of gekend. Wettelijke processen of veel voorkomende processen zijn doorgaans beter gekend en gedocumenteerd. Daarnaast verloopt de toepassing van een aantal bestaande processen nog niet optimaal omdat ze onvoldoende helder, te versnipperd, soms gedateerd, niet gedragen of onvoldoende flexibel zijn. Het is ook niet altijd helder wie wat dient te doen. Bestaande processen worden nog te weinig kritisch in vraag gesteld en opgevolgd.

Er zijn niet altijd formele **eigenaars** toegekend aan de processen of ze zijn op zijn minst niet geformaliseerd.

Teamcoaches en medewerkers zijn onvoldoende op de hoogte van de belangrijkste **risico's** die zich binnen de stroom en/of het team kunnen voordoen en kunnen zich hier bijgevolg niet op voorbereiden. Zo is back-up voor medewerkers die sleutelprocessen beheren niet altijd structureel geregeld binnen de teams.

Belanghebbendenmanagement

De organisatie kent haar belanghebbenden en hun verwachtingen

De teams weten wie hun **belanghebbenden zijn** maar er is vandaag geen centraal overzicht. Teams proberen zoveel mogelijk rekening te houden met hun specifieke behoeften en noden. Vooral bij het opzetten en uitvoeren van projecten worden belanghebbenden geconsulteerd en kunnen belanghebbenden adviezen geven. Concrete bevestigingen van belanghebbenden gebeuren, maar zijn niet systematisch ingebed in de organisatie.

Samenwerking politieke organen en administratie

Er is een **afsprakennota** beschikbaar voor de raadsleden onder vorm van het huishoudelijk reglement. Deze legislatuur werd er geen afsprakennota opgesteld tussen het College van Burgemeester en Schepenen en het managementteam. Daarnaast is er een **deontologische code** opgesteld voor mandatarissen.

De **softwareapplicatie** "vergaderbeheer" in Microsoft Dynamics (LB365) wordt ingezet om de politieke actoren zo optimaal mogelijk voor te bereiden. De **notulering** van de vergaderingen gebeurt correct en tijdig. Agendapunten en bijhorende stukken ter staving zijn via de applicatie eenvoudig op te zoeken en te raadplegen. Dit geldt niet voor agendapunten uit een verder verleden.

Tweewekelijks is er een **Strategisch Overleg** tussen het managementteam en het College van Burgemeester en Schepenen waar inhoudelijk dieper ingegaan wordt op belangrijke thema's.

Verder wordt het **informeel overleg** tussen leden van het College en medewerkers onderling een steeds belangrijker bron van informatie-uitwisseling en kennisdeling binnen Groep Dilbeek.

De samenwerking tussen de administratie en **College van Burgemeester en Schepenen** (CBS) verloopt vlot wanneer dossiers ter bespreking op het CBS gebracht worden. Nauwere vormen van samenwerking variëren per schepenen en stroom.

Samenwerking met andere lokale besturen

Groep Dilbeek **werkt binnen bepaalde domeinen goed samen met andere lokale besturen** rond specifieke thema's. Op andere domeinen is er ruimte voor meer samenwerking. Vandaag bestaat die vooral uit het delen van ervaringen en kennis, al dan niet via vaste overlegplatformen. De organisatie rapporteert eveneens aan de gemeenteraad over deze samenwerkingen.

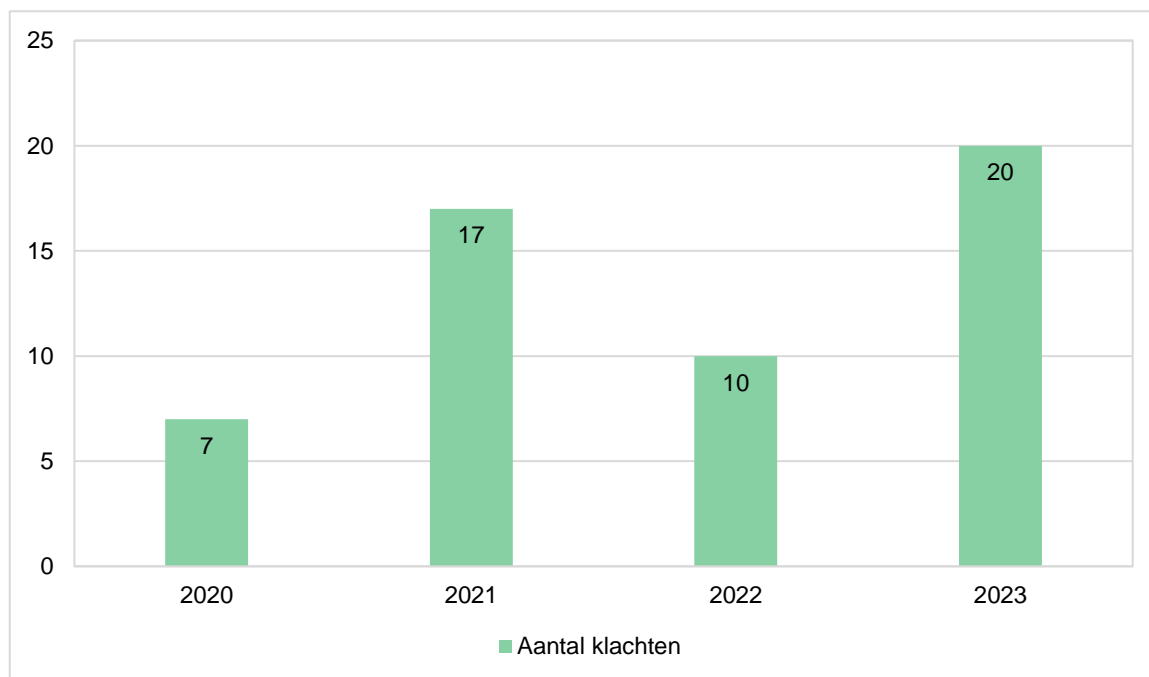
Met betrekking tot de **formele vertegenwoordiging** van Groep Dilbeek in bestuursorganen binnen de intergemeentelijke samenwerkingsverbanden, wordt er niet structureel teruggekoppeld door de afgevaardigde vertegenwoordigers naar de organisatie.

Behandeling van klachten en meldingen

Er zijn formele processen rond **meldingen en klachten**. Met betrekking tot meldingen geven medewerkers aan dat zij er niet altijd zeker van zijn dat de melders goed geïnformeerd worden omtrent de status en het verdere vervolgtraject van de melding.

Klachten worden doorgaans gecapteerd op een centrale plaats waarna deze beoordeeld worden door de klachtencoördinator en toegewezen worden aan het bevoegde team voor behandeling. Per kwartaal wordt hierover gerapporteerd aan het College en jaarlijks aan de Gemeenteraad. De organisatie werkt aan de automatisering van deze processen.

Onderstaande tabel geeft het **aantal ingediende klachten** weer voor de periode 2020-2023. Het aantal klachten is beperkt maar fluctueert sterk. Het klachtenreglement hanteert volgende definitie van een klacht: een manifeste uiting waarbij een burger of een rechtspersoon zijn ongenoegen laat blijken over een door de Groep Dilbeek (al dan niet) verrichte handeling of prestatie of over een behandeling, product of dienstverlening, die als onjuist of ongepast wordt ervaren. Het merendeel van de klachten bereiken de organisatie via het klachtenformulier op de website.



Figuur 2: Aantal klachten in de periode 2020-2023 – interne bron klachtencoördinator

In tegenstelling tot klachten worden meldingen decentraal beheerd en behandeld. Meldingen kennen een veel ruimer toepassingsgebied en hebben binnen Groep Dilbeek voornamelijk betrekking op problemen met wegen, beplantingen (zoals te grote hagen en struiken), slechte staat van de openbare weg (zoals putten in het wegdek of voetpad), sluikestort, defecten (zoals straatverlichting die niet functioneert) en vandalisme van het openbaar domein, ...

Monitoring

Rapporten binnen Groep Dilbeek

Groep Dilbeek heeft bepaald waarover ze wenst te rapporteren aan het College van Burgemeester en Schepenen en aan de Gemeenteraad en voldoet hiermee aan de wettelijke verplichtingen. Het is evenwel voor de medewerkers niet altijd duidelijk welke rapporten naar het managementteam en/of het strategisch overleg moeten gebracht worden. Medewerkers rekenen vooral op de kennis en het signaal van de teamcoach.

Er zijn veel cijfergegevens beschikbaar maar die worden niet systematisch aangewend in functie van rapportering.

Meetsystemen

Groep Dilbeek beschikt over verschillende **meet- en registratiesystemen** zoals het tijdsregistratiesysteem voor personeel en de boekhoudsoftware. Verder zijn er ook verschillende softwareapplicaties waarin heel veel gegevens verzameld worden, bijvoorbeeld rond bevolking, ruimtelijke ordening, milieu, handhaving, belastingen, ... Deze gegevens zijn betrouwbaar maar worden vaak niet aangewend voor het verbeteren van de dienstverlening of voor de opvolging van de realisatie van het meerjarenplan. Medewerkers beschikken niet altijd over de gepaste kennis om de instrumenten die er al zijn beter in te zetten en meer uit de data te halen.

Er is onvoldoende overzicht van de verschillende meet- en registratiesystemen in de organisatie.

Bepaalde gegevens worden op **vaste momenten gebundeld en gerapporteerd**, denk aan de financiële rapportering, rapportering omtrent meldingen en klachten, debiteurenbeheer, toestand van thesaurie. Andere zaken worden niet systematisch verzameld en gebundeld in rapporten.

Opvolging, rapportering en sturing van de organisatie

De **beleidsdoelstellingen** worden systematisch en volgens vaste frequentie opgevolgd en gerapporteerd. Deze rapportering is hoofdzakelijk kwalitatief van aard. Er zijn slechts in beperkte mate rapporten omtrent de (basis) dienstverlening beschikbaar.

Groep Dilbeek wordt in belangrijke mate **financieel opgevolgd en bijgestuurd**. Medewerkers voelen een verhoogde financiële verantwoordingsdruk in de huidige besparingscontext. Niet-financiële informatie omtrent bijvoorbeeld de dienstverlening wordt in eerder beperkte mate aangewend ter bijsturing van de organisatie. Er is een groeiende bewustwording omtrent de noodzaak tot een betere ontsluiting en aanwending van deze informatie binnen Groep Dilbeek.

Acties en projecten in het kader van organisatiebeheersing worden frequent opgevolgd en gerapporteerd. Er is geen overkoepelende tool hiervoor beschikbaar voor alle medewerkers.

Organisatiestructuur en -cultuur

Een organogram aangepast aan de realisatie van beleidsdoelstellingen en de dienstverlening

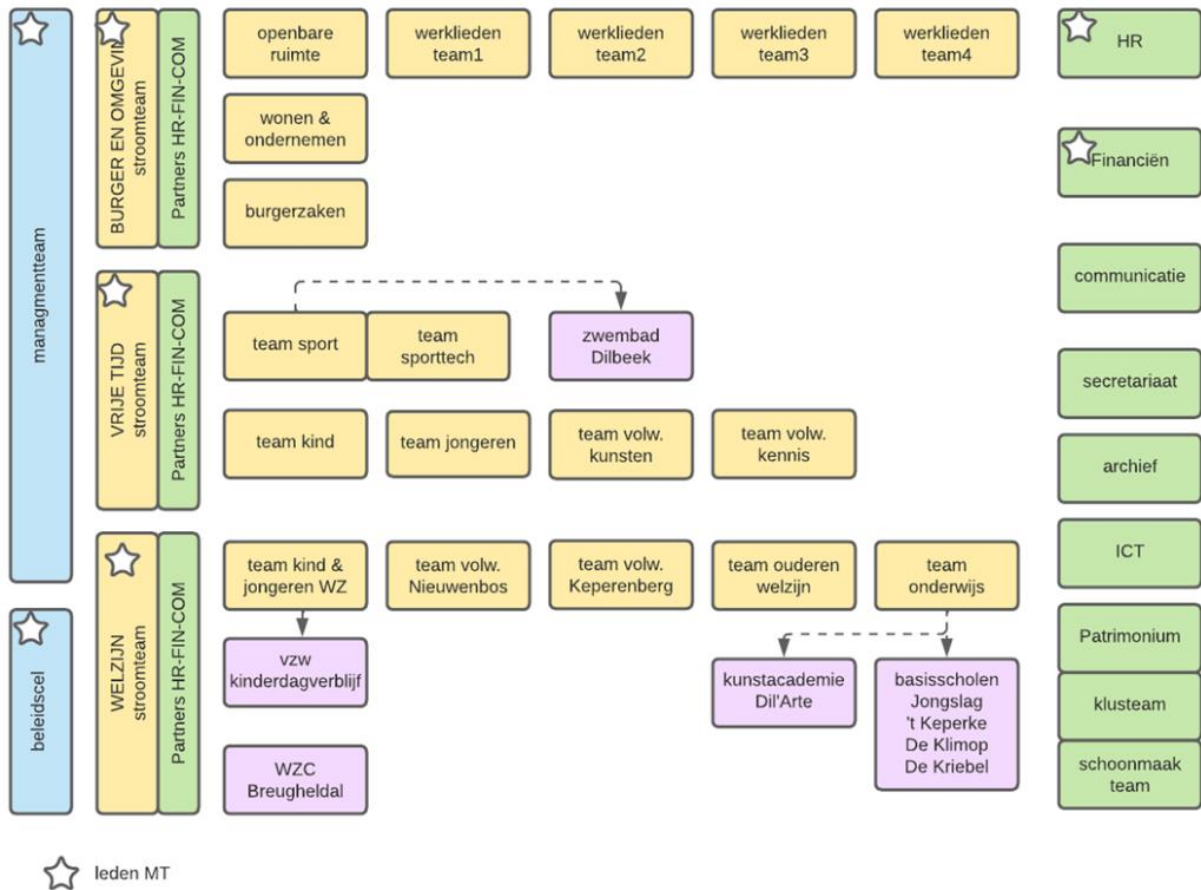
De organisatie beschikt over een **actueel organogram**, dat jaarlijks geüpdatet wordt. De focus van deze jaarlijkse evaluatie ligt op de organisatiestructuur en niet op personeelsaantallen. Deze structurele veranderingen zijn wel doordacht, grondig, en worden vormgegeven via input van de verschillende stromen. De voorgestelde aanpassingen worden voorgelegd ter goedkeuring aan het management team (MT), het CBS, de vakorganisaties en de Gemeente- en OCMW-raad. Bij afwezigheid van bepaalde functies, voor specifieke opdrachten, ... wordt externe begeleiding ingeschakeld. Er is een systematische **delegatie** van bevoegdheden en verantwoordelijkheden op het niveau van de stromen en ondersteunende diensten.

Er zijn **drie primaire stromen**: welzijn, vrije tijd en burger & omgeving. Voor elk stroom werd telkens een partner voor HR, financiën en communicatie voorzien. Sommige van deze functies zijn geregeld niet ingevuld. Binnen elke stroom is er een stroomteam geïnstalleerd, dat sturing en coördinatie biedt aan de stroom. Naast de drie stromen zijn er ondersteunende diensten die ten dienste staan van de drie stromen.

De **ondersteunende diensten** zijn niet als een geheel georganiseerd en worden als dusdanig ook niet eenduidig aangestuurd. Daarnaast beschikt de organisatie over interne consultants, die ingezet worden op transversale thema's. Zowel de verantwoordelijkheidsverdeling tussen de ondersteunende diensten en primaire teams, als de structuur waarin de consultants rond transversale thema's werken, zijn vaak onvoldoende duidelijk, noch geformaliseerd. Samenvattend kan gesteld worden dat Groep Dilbeek zeer decentraal georganiseerd is met veel autonomie bij de drie stromen en hun stroomteams.

De **organisatiestructuur** is voor de medewerkers op bepaalde punten nog onduidelijk, dit geldt des te meer voor medewerkers uit andere stromen en teams. Het organogram geeft een overzicht maar er zijn nog vragen omtrent bepaalde keuzes zoals het al dan niet doortrekken van de doelgroepenwerking in de stromen, het inzetten van beleidsrollen in bepaalde stromen, het toewijzen van entiteiten in de structuur, ...

Er is geen duidelijk overzicht van de **werklast** binnen de teams. De werklast tussen en/of binnen de teams is bijgevolg ook niet steeds evenwichtig verdeeld. Er is geen afstemming tussen werklast en capaciteit. Medewerkers worden voor (bijna) 100% ingezet in functie van de reguliere werking, waardoor er vaak te weinig of geen capaciteit is voor de uitvoering van (transversale) projecten.



Figuur 3: Organogram Groep Dilbeek 2023 – website lokaal bestuur Dilbeek

Coördinatiekanalen

Het **managementteam** van Groep Dilbeek neemt een coördinerende rol op over de verschillende stromen heen. De afgelopen jaren kende het managementteam een sterk wisselende samenstelling omwille van, onder meer, personeelsverloop. De functies die deel uitmaken van het managementteam, zijn aangeduid in het organogram. Er is echter nog ruimte voor verbetering op vlak van overkoepelende werking en informatiedoorstroming naar de teams.

Naast het managementteam neemt het **stroomoverleg**, samengesteld uit de directeur van de stroom, de teamcoaches, de partners en specifiek voor de stromen welzijn en vrije tijd een beleidsmedewerker, een belangrijke plaats in binnen de organisatie. Het stroomoverleg komt frequent samen en zorgt voor afstemming tussen de verschillende teams binnen de stromen. Er is eveneens afstemming tussen de stromen en de ondersteunende diensten via de partnerfuncties met betrekking tot HR, financiën en communicatie, en er is ook afstemming in verschillende transversale werkgroepen/projectteams...

Coördinatie verloopt voornamelijk via overlegmomenten en in mindere mate via andere kanalen, waardoor er redelijk veel vergaderd wordt in de organisatie. Vergaderingen kunnen efficiënter en beter voorbereid, georganiseerd en opgevolgd worden.

Projecten

De organisatie onderneemt stappen om projecten meer gestructureerd aan te pakken op vlak van projectbenadering, -uitvoering, -opvolging en -rapportering, zoals het organiseren van opleidingen en het zoeken naar een geschikte software. Er is niet altijd een duidelijk **projectplan** met daarin een afgelijnde scope, concrete timing en heldere doelstellingen. Het is niet altijd duidelijk wie eigenaarschap heeft van projecten en wie (finale) beslissingen kan nemen.

Er zijn **projectfiches**, maar er is geen garantie dat deze (goed) gebruikt worden. Dit hangt in grote mate af van de trekker van het project.

Er zijn veel projecten en er is geen overkoepelend portfoliomanagement. De bekomen resultaten van projecten worden niet steeds verankerd in de reguliere werking als dat relevant is voor de organisatie. Grotere projecten over de stromen heen verlopen vaak moeizamer.

Medewerkers en stakeholders worden in grote mate betrokken bij de projecten waar dit een meerwaarde biedt, maar het goed in kaart brengen van de stakeholders bij de start van een project blijft een aandachtspunt. Binnen Groep Dilbeek wordt er sterk participatief gewerkt.

Organisatiecultuur

Groep Dilbeek heeft een globaal **waardenkader** opgesteld onder de noemer BEGRIP (betrokken, efficiënt, (doel)gericht, respect, integer, positief). De bekendheid ervan wisselt doorheen de organisatie. De concrete doorvertaling naar de dagelijkse praktijk van deze waarden is minder zichtbaar voor de medewerkers.

Er is een **deontologische code** opgesteld maar deze is niet of weinig gekend bij de medewerkers. Binnen bepaalde teams die vaak of vaker in deontologische gevoelige situaties kunnen terechtkomen, zijn er deontologische afspraken bepaald en worden deze toegepast.

Door de diverse taken van Groep Dilbeek is de **identiteit** van de organisatie ook divers en wordt deze op verschillende manieren ingevuld. Er is een verschil in samenhang binnen de organisatie. Dit kan op teamniveau zijn, volgens de stroom, maar ook tussen medewerkers op basis van de gedeelde ruimte of opdrachten. Medewerkers geven aan zich eerder met het eigen team of stroom te identificeren dan met de organisatie Groep Dilbeek.

Informatie en communicatie

Informatie- en communicatiebeleid

Groep Dilbeek heeft een **overkoepelende strategie** vastgelegd rond communicatie. Deze bestaat uit 4 grote pijlers:

- communiceren als één zender
- doelgroepgericht werken
- een verhaal naar buiten brengen
- de burger centraal

De kennis hierover is nog niet altijd aanwezig bij de medewerkers. Daartoe worden er acties uitgewerkt ter opfrissing van deze 4 pijlers, onder meer hoe medewerkers deze strategie concreet kunnen gebruiken in hun communicatie naar buiten toe. Daarnaast wordt er gewerkt aan een bredere afsprakennota, die de verschillende afspraken en richtlijnen rond communicatie centraliseert en opnieuw onder de aandacht brengt.

Interne communicatie

Medewerkers worden niet actief op de hoogte gebracht van beslissingen van **politieke organen** die relevant zijn voor hun werk. Kanttekening hierbij is dat de informatie vrij raadpleegbaar is en dat de opsteller van het agendapunt automatisch geïnformeerd wordt over beslissingen en/of wijzigingen aan het voorstel. Er zijn geen afspraken rond het actief communiceren van interessante organisatiebrede informatie.

Er is doorgaans informele informatiedoorstroming vanuit het managementteam naar de verschillende stromen en hun teams. Hoe dit verloopt, verschilt van stroom tot stroom en gebeurt niet op een gestructureerde wijze. Bij afwezigheid van een lid van het **managementteam** is het risico groot dat de desbetreffende stroom niet of minder geïnformeerd wordt. Voor de ondersteunende diensten en consultants is er geen stroomteam waardoor de informatiedoorstroming vanuit het MT minder gestructureerd verloopt. De aanstelling van een bijkomende communicatiepartner interne communicatie zal hierop een gunstig effect hebben.

Medewerkers worden doorgaans **geïnformeerd** over belangrijke informatie die extern wordt gecommuniceerd, op een paar uitzonderingen na.

Groep Dilbeek investeerde in een nieuw **intranet**, "Indi" met het oog op een betere ontsluiting van interne informatie en een hogere kennisdeling. "Indi" bevat, naast de gebruikelijke documenten als afsprakennota's, handleidingen en procedures, ook een wie-is-wie en nieuwsberichten.

Bij bepaalde zaken dient er meer nagedacht te worden over de interne informatiedeling over verschillende stromen heen, bijvoorbeeld met betrekking tot nieuwe initiatieven, procedures, projecten, applicaties, ...

Externe communicatie

De organisatie communiceert over het algemeen **duidelijk en correct** over haar dienstverlening aan het brede publiek. De communicatie over waar de gemeente op het moment zelf op inzet kan nog beter. Dit wordt niet altijd voldoende opgevolgd of onder de aandacht gebracht.

Met betrekking tot burgers die minder of moeilijker bereikt kunnen worden, neemt de organisatie waar mogelijk passende initiatieven. De standaardkanalen en de verplichte taalreglementering zijn in bepaalde gevallen weinig

doeltreffend. Zo wordt er onder meer gewerkt met **een fysiek infoblad**. Daarnaast, indien noodzakelijk, wordt informatie **één-op-één doorgegeven** aan burgers. Tot slot wordt de **webstek** breed ingezet voor communicatie over nieuwe/aangepaste reglementen, verordeningen, campagnes, acties, projecten en dergelijke. Een aanzienlijk deel van de inhoud op de webstek is gedateerd en dient geüpdatet dan wel verwijderd te worden. De organisatie zette reeds stappen rond het gebruik van *social media*, maar kan dit nog verder uitbreiden.

Binnen elke stroom is er een **communicatiepartner** die zorgt voor eenheid in communicatie en voor afstemming met de andere leden binnen het communicatieteam.

Het communicatieteam is momenteel de strategische richtlijnen aan het vastleggen rond de inzet van de verschillende communicatiekanalen die de Groep hanteert.

Informatiebeheer

Binnen Groep Dilbeek is er **geen verantwoordelijke medewerker** aangesteld voor informatiebeheer. Op heden wordt een systeem van beheer van de inkomende en uitgaande post uitgerold, maar dit wordt nog niet in alle stromen toegepast. Belangrijke mails worden niet op een efficiënte en door de organisatie vastgelegde wijze geregistreerd en beheerd.

Informatie wordt soms **moeilijk teruggevonden** en is wijdverspreid doorheen de organisatie. Er zijn geen algemene afspraken rond de structuur voor het bewaren en registreren van informatie. Dit gebeurt vaak procesmatig of verschillend per team of stroom waardoor informatie niet altijd (snel) terug te vinden is.

Er worden evenwel acties ondernomen om hieraan tegenmoet te komen: post en e-mails worden steeds meer digitaal geregistreerd.

Vertrouwelijke documenten zijn enkel raadpleegbaar door medewerkers die deze documenten nodig hebben om hun taken uit te voeren.

Personeelsbeleid

Visie op personeelsbeleid en personeelsinzet

Er is **geen globale en gedeelde visie** op HR binnen Groep Dilbeek. Er werden evenwel een aantal prioriteiten vastgelegd en uitgewerkt, bijvoorbeeld rond leiderschap en werving en selectie. Het personeelsbeleid wordt eerder op het niveau van de stromen vormgegeven, wat leidt tot een verschillende aanpak tussen de stromen.

Er is een **rechtspositieregeling** en een **arbeidsreglement** beschikbaar. Deze zijn actueel en van toepassing op de ganse organisatie. Er is een brede personeelsformatie opgemaakt met functiefamilies. De personeelsformatie wordt regelmatig geactualiseerd op basis van gewijzigde omstandigheden. Bij de opmaak, aanpassing en actualisatie van de personeelsformatie worden leidinggevenden doorheen de organisatie betrokken.

Groep Dilbeek beschikt over **functiehuis** met functiefamilies, die door alle stromen en ondersteunende diensten gehanteerd worden. Nieuwe aanwervingsprocedures worden op deze functiefamilies gebaseerd. Medewerkers die al langer in dienst zijn, beschikken doorgaans niet over een geactualiseerde functiebeschrijving.

In geval van **uitdiensttreding** van een medewerker resulteert dit niet automatisch in een vacantverklaring van de rol/functie en wordt er eerst nagegaan of de rol/functie nog steeds noodzakelijk is voor de organisatie.

Werving en selectie van personeel

Groep Dilbeek levert inspanningen om geschikt personeel aan te werven op basis van communicatiecampagnes. Er is nog geen sprake van een echt merk of “employer branding” om zich te positioneren als **werkgever**.

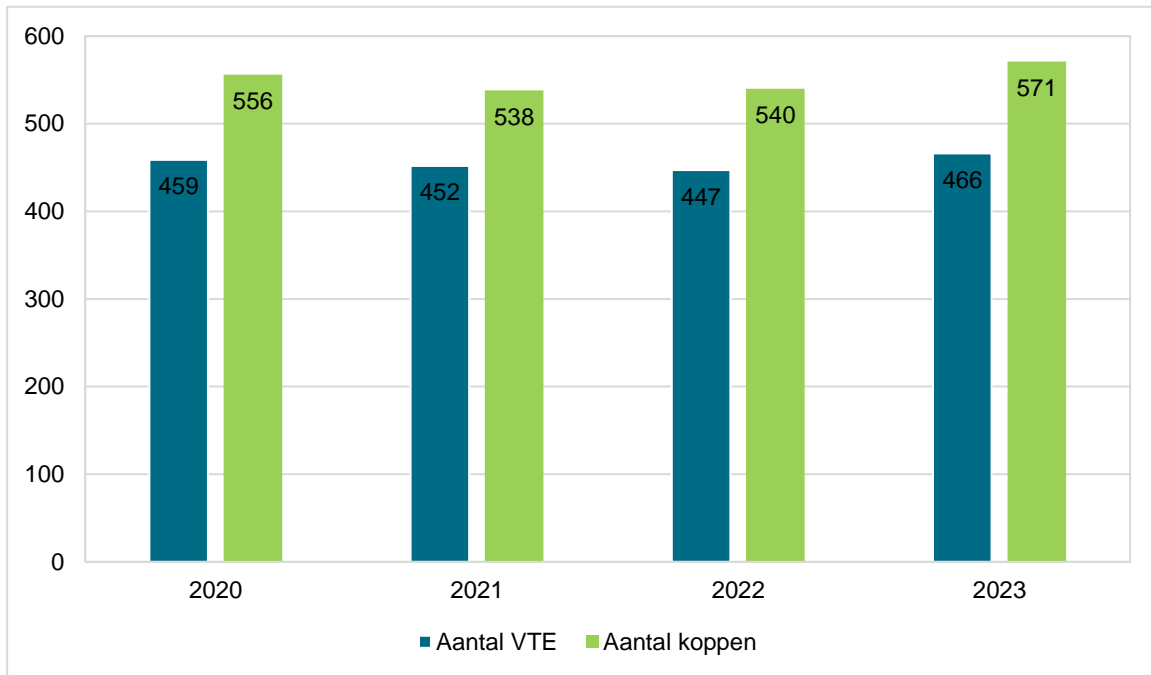
Aanwervingsprocedures worden opgesteld conform de bepalingen van de rechtspositieregeling, gebeuren transparant en in samenspraak met het managementteam en/of het stroomteam. Er wordt per vacature bekeken welke aanwervingsprocedure gehanteerd wordt (interne mobiliteit, bevordering en/of aanwerving).

Aangeworven medewerkers vinden over het algemeen snel hun weg in de organisatie en hebben vlot toegang tot het juiste materiaal. Er is evenwel geen officieel “**onthaalprogramma**” en het onthaal en integratie van de nieuwe medewerker is verschillend per stroom en afhankelijk van het persoonlijk programma en de kunde van de ontvangende leidinggevende.

Er is geen vaste procedure wat betreft de **uitstroom** van personeelsleden, er zijn weinig praktische handvaten, geen controlelijsten bij uitdiensttreding of overzichten met toegangen/sleutelplannen. Er is evenmin een overzicht wie digitale toegang heeft tot welke applicaties en databronnen. Leidinggevenden zijn wel betrokken in geval van uitstroom van hun medewerkers en zorgen voor de ondersteuning en kennisoverdracht binnen het team.

In de periode 2020-2023 stellen we vast dat de **personeelsaantallen** voor Groep Dilbeek vrij stabiel bleven. In onderstaande tabel werden zowel het aantal voltijds equivalenten (VTE) als het aantal koppen opgenomen, en dit voor de entiteiten: gemeente, OCMW, gemeentelijke kinderopvang en cultuurregio PZ. Deze cijfers bevatten niet het onderwijzend personeel van de gemeentescholen aangezien deze medewerkers niet op de payroll staan van Groep Dilbeek. Ook de lokale ééngemeentepolitiezone is niet opgenomen.

Het verschil tussen het aantal VTE en het aantal koppen kan gevonden worden in medewerkers die aan de slag zijn in een deeltijds arbeidsregime.



Figuur 4: Aantal VTE en aantal koppen per jaar – interne bron uittreksel uit het HRIS

Optimaal presteren en ontwikkeling

Binnen Groep Dilbeek wordt de klemtoon gelegd op een directe feedbackcultuur, die is echter nog niet in alle teams aanwezig. Er wordt hoofdzakelijk gewerkt met **informele feedbackmomenten** ter bijsturing of coaching van de medewerkers. Daarnaast worden er ook formele **functioneringsgesprekken** georganiseerd in het kader van een functioneringscyclus. Dit maakt onderdeel uit van de rechtspositieregeling. Deze gesprekken zijn voorzien binnen alle stromen en ondersteunende diensten, maar worden nog niet systematisch in alle teams toegepast. Er werd een opleiding georganiseerd voor alle leidinggevenden. Er is geen centrale opvolging om na te gaan of deze gesprekken effectief gebeuren of om ze te stimuleren. Er is geen ondersteuningssoftware noch globaal overzicht van de verslagen. De verslagen van de functioneringsgesprekken worden niet systematisch opgenomen in het personeelsdossier. Uit de werkmeterbevraging is gebleken dat medewerkers meer coaching verwachten van hun leidinggevenden.

Indien medewerkers **niet functioneren** zoals verwacht, wordt dit met de medewerker in kwestie besproken om zo meer inzicht te krijgen in de individuele situatie en om manieren te zoeken om de prestaties of werkhouding te verbeteren. Er wordt binnen Groep Dilbeek ingezet op het motiveren van medewerkers, eerder dan op bestraffen.

Het is voor medewerkers niet altijd duidelijk wat hun **taakverwachtingen en verantwoordelijkheden** precies zijn. De acties uit het meerjarenplan zijn niet altijd gekoppeld aan een verantwoordelijke medewerker die instaat voor de realisatie van de concrete actie. Bij de uitvoering van een taak, is het groter geheel waarbinnen de taak kadert niet voor iedereen altijd duidelijk.

Groep Dilbeek heeft geen opleidingsplannen voor haar medewerkers. Er zijn verschillende **opleidingen**, in verschillende formats (e-learning, interviews, klassieke opleiding...) beschikbaar binnen Groep Dilbeek. Deze zijn evenwel niet altijd gekend bij de medewerkers en zijn eerder technisch of functiespecifiek van aard. Er wordt een gebrek ervaren aan meer generalistische opleidingen. Er is een catalogus aan interne opleidingen over organisatie-eigen thema's beschikbaar op het intranet (Campus Voorop). Alle medewerkers kunnen deze opleidingen volgen.

Veiligheid en welzijn

Binnen Groep Dilbeek kunnen de meeste medewerkers beroep doen op **flexibele uurroosters** met glijtijden en kunnen zij flexibel verlof nemen. Er is de mogelijkheid tot telewerken, die bepaald wordt per team en vastgelegd wordt in een afsprakennota waarvan sommige nog in opmaak zijn. Er zijn verschillende vertrouwenspersonen beschikbaar voor de medewerkers en psychologische ondersteuning via de externe dienst voor preventie is eveneens een mogelijkheid. Deze mogelijkheden zijn echter te beperkt bekend. Er wordt om de paar jaar gepeild naar het welbevinden en de tevredenheid van de medewerkers door middel van werknemersbevragingen.

Personeelsadministratie

De **lonen** worden correct en tijdig betaald en er is een ticketingsysteem waarmee vragen aan de personeelsdienst gesteld kunnen worden. Er wordt vastgesteld dat veel medewerkers ervoor opteren te bellen in plaats van het ticketingsysteem te gebruiken. Daarnaast is er ook een HR-partner voorzien voor elke stroom, al is niet altijd even duidelijk voor de medewerkers waarvoor men de HR-partner kan aanspreken en voor welke zaken men zich dient te wenden tot de personeelsdienst.

Binnen Groep Dilbeek heeft elke medewerker een up-to-date **personeelsdossier**. Het dossier bevat documenten over de aanstelling, persoonlijke gegevens, ziekte/afwezigheid, evaluatie en exit documenten (na vertrek).

Verloven worden beheerd en aangevraagd in een centrale software die voldoende gebruiksvriendelijk is. Bij indiensttredingen en voor specifieke personeelsgroepen wordt de berekening van het aantal verlofdagen niet altijd tijdig gerealiseerd.

De personeelsdienst beschikt niet over een **actuele lijst** van de verschillende teams met teamfuncties en namen van medewerkers. De **personeelsformatie** wordt manueel bijgehouden en er is geen link met de personeelsgegevens in de loonmotor. De HR-informatiesystemen staan nog niet helemaal op punt en dienen vaak door de personeelsdienst nagekeken worden. Samen met de externe leveranciers wordt dit aangepakt.

Personeelsuitgaven

De **personeelsuitgaven** worden gedetailleerd opgevolgd en blijven steeds binnen budget. Overuren worden gerecupereerd en niet uitbetaald. De terugbetaling van **onkosten** verloopt via de centrale software van verlofaanvragen en werkt vlot. De loonbrieven worden digitaal verstuurd via de software van een externe leverancier.

Financieel management

Financiële planning

Het meerjarenplan werd zo accuraat mogelijk opgemaakt, budgetteren voor een periode van 6 jaar is echter zeer moeilijk. Verklaringen van afwijkingen kunnen gevonden worden in enerzijds onvoorziene omstandigheden zoals de covidpandemie, de oorlog in Oekraïne, de energiecrisis, de hoge inflatie, ... en anderzijds wijzigende beleidsbeslissingen zoals het schrappen van een geplande belastingverhoging. Hierdoor moest het meerjarenplan grondig aangepast worden en waren de laatste jaren extra besparingen nodig. Verschillende teams geven aan dat door een striktere begrotingsopmaak te hanteren en marges te schrappen, er vaker budgettekorten gecreëerd werden.

Financiële werking

Team financiën ondersteunt de stromen en andere ondersteunende diensten maximaal. Daarnaast is er in elke stroom een **financieel partner** die de stromen bijstaat in taken rond financiële werking en opvolging van de stroom. Niet alle functies zijn steeds ingevuld.

Groep Dilbeek kent geen formeel budgethouderschap maar budgetten worden er wel gedelegeerd tot op het niveau van de teams. Er is veel **flexibiliteit** en er wordt veel verantwoordelijkheid geboden aan de teams en de individuele medewerkers. Voor beperkte bedragen wordt op de teamcoach of de individuele medewerker vertrouwd. In verschillende teams is er hiervoor intern voldoende transparantie en vindt er controle plaats, weliswaar op een informele en ongestructureerde wijze.

Inkomsten en financiering

De organisatie beschikt over een **invorderingssysteem** maar niet alle mogelijke ontvangsten worden geregistreerd. Team financiën volgt de invordering en de debiteuren op maar daartoe dient de vordering eerst geregistreerd te zijn, deze stap wordt niet altijd uitgevoerd.

Subsidies worden aangevraagd en opgevolgd op het niveau van de stromen en ondersteunende diensten. Ook tarieven worden bepaald binnen de stromen, op het niveau van de teams. De kennis van subsidiemogelijkheden is soms onvoldoende waardoor opportuniteiten gemist worden.

De **reglementen** zijn soms moeilijk terug te vinden, regelmatig gedateerd, soms onvoldoende gekend binnen een team waardoor inkomsten niet gevraagd worden, tarieven verkeerd toegepast worden of indexeringen niet gebeuren. Er is op dit vlak een groot verschil tussen de teams.

Binnen Groep Dilbeek worden verschillende **kassa's** ingezet in de financiële werking. Afhankelijk van de stroom zijn dit enkel digitale kassa's dan wel de combinatie van digitale en kassa's met cashgeld. Deze worden heel frequent gecontroleerd binnen het team. Er gebeurt evenwel geen stocktelling.

Controlemaatregelen en betrouwbaarheid van de financiële gegevens

Controlemaatregelen zoals het vierogenprincipe, functiescheiding, *3-way-match* (overeenstemming van bestelbon, factuur en ontvangst bon), ... zijn niet overal gekend en worden niet consequent toegepast. De controle op grotere bedragen is strikter en wordt systematisch onafhankelijk van de teams uitgevoerd. Daarnaast wordt de procedure rond het visum goed toegepast.

Er zijn controlemaatregelen op hoe registraties in boekhoudsysteem gebeuren, met het oog op betrouwbare financiële gegevens.

Financiële rapporten

Groep Dilbeek voldoet aan de **decretale vereisten** rond verplichte rapporteringen. De meeste teams gebruiken ook rapporten/exports uit het boekhoudpakket voor bv. het periodiek opvolgen van hun budgetten of de opmaak van een aanpassing van het meerjarenplan. Toch worden de mogelijkheden om zelf financiële rapporten te gebruiken en te koppelen aan andere cijfers/gegevens onderbenut.

In beperkte mate wordt er binnen de stromen bekeken welke zowel financiële als niet-financiële indicatoren nuttig zijn om in de toekomst structureel op te volgen en te rapporteren. Groep Dilbeek heeft de intentie dit verder uit te rollen naar de volledig organisatie.

Facility management

Visie op facility

De facilitaire noden binnen Groep Dilbeek zijn gekend en de nodige plannen worden opgemaakt om hieraan op korte tot middellange termijn aan tegemoet te komen. Zo is er onder meer een **strategisch vastgoedplan** in de maak voor de gebouwen van Groep Dilbeek.

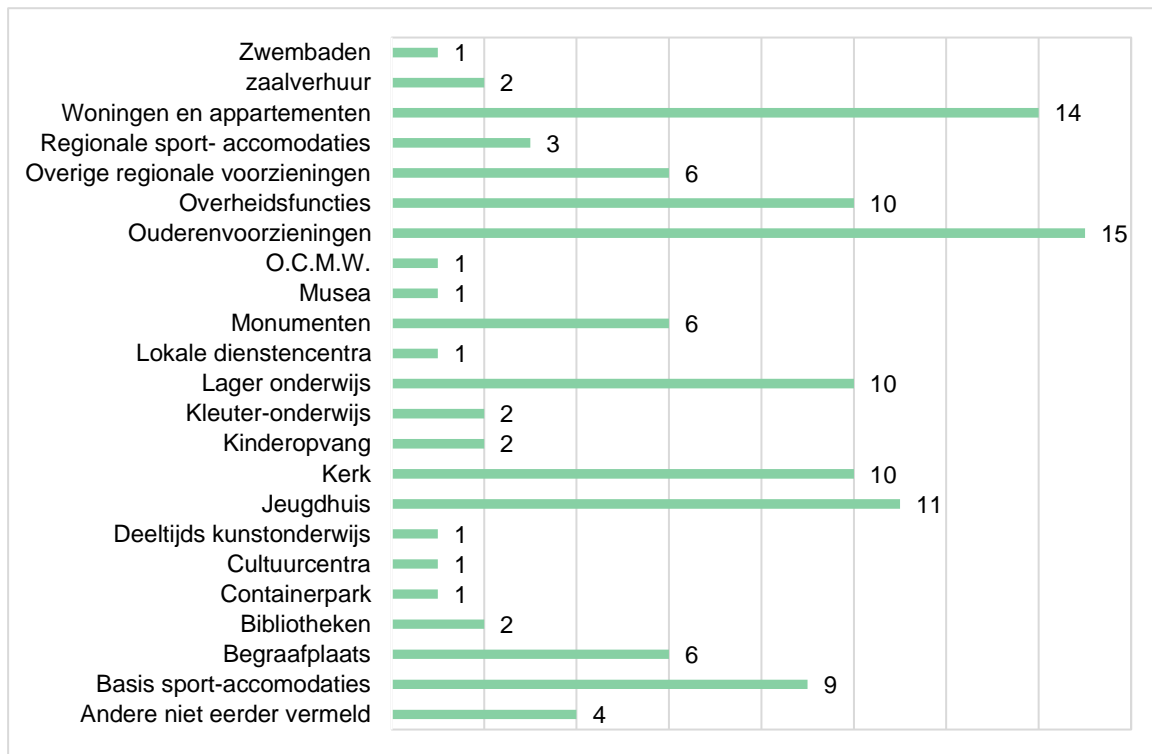
Voor een beperkt deel van de medewerkers voldoet de werkplaats niet aan de noden, bijvoorbeeld de medewerkers die werken in de historische setting van het kasteel. Dat gebouw is niet aangepast om bepaalde diensten efficiënt te organiseren.

Ad hoc worden er initiatieven opgezet om **samen te werken met andere lokale besturen**, bijvoorbeeld in functie van de verhuis van het recyclagepark of het vaccinatiecentrum, maar dit is geen structureel gegeven.

Beheer van de facilitaire middelen

De **rollen en verantwoordelijkheden** met betrekking tot de facilitaire middelen zijn niet gekend. Er zijn inventarissen beschikbaar voor een deel van deze middelen. Dit is het geval voor bijvoorbeeld IT-hardware (hoofdzakelijk laptops) maar deze zijn niet up-to-date. Andere zaken worden niet geïntariseerd, bijvoorbeeld bureaus en computeraccessoires. Er zijn weinig tot geen maatregelen ter preventie van diefstal en verlies. Binnen deze context wordt er verwezen naar de rol van de teamcoach, die toestemming moet verlenen voor het verkrijgen van nieuw materiaal.

Gebouwen worden niet altijd goed beheerd op vlak van beveiliging, onderhoud, herstellingen, verzekeringen en budgettair beheer. De reden die hiervoor aangehaald wordt, is het decentraliseren van die verantwoordelijkheden. Ook het beheer van het waardevol rollend (o.a. wagenpark) en niet-rollend materiaal kan verbeterd worden (bv. op vlak van preventief onderhoud, toewijzen van verantwoordelijken, ...)



Figuur 5: Overzicht gebouwen en locaties naar hoofdfunctie – interne bron gebouwen & facilitair beheer

Bovenstaande grafiek leert dat Groep Dilbeek over een zeer divers en uitgebreid patrimonium beschikt. In totaal beheert het lokaal bestuur 134 gebouwen en locaties waarvan een beperkt aandeel gehuurd of gepacht worden. Binnen de categorieën “ouderenvoorzieningen” en “woningen en appartementen” wordt elk gebouw meegeteld als 1 entiteit. Echter binnen de 2 voornoemde categorieën bevatten deze gebouwen in de meeste gevallen meerdere wooneenheden. Denk hierbij aan de assistentiewoningen op de site Keperenberg, het woonzorgcentrum, ... Dit doet het werkelijke aantal nog verder oplopen.

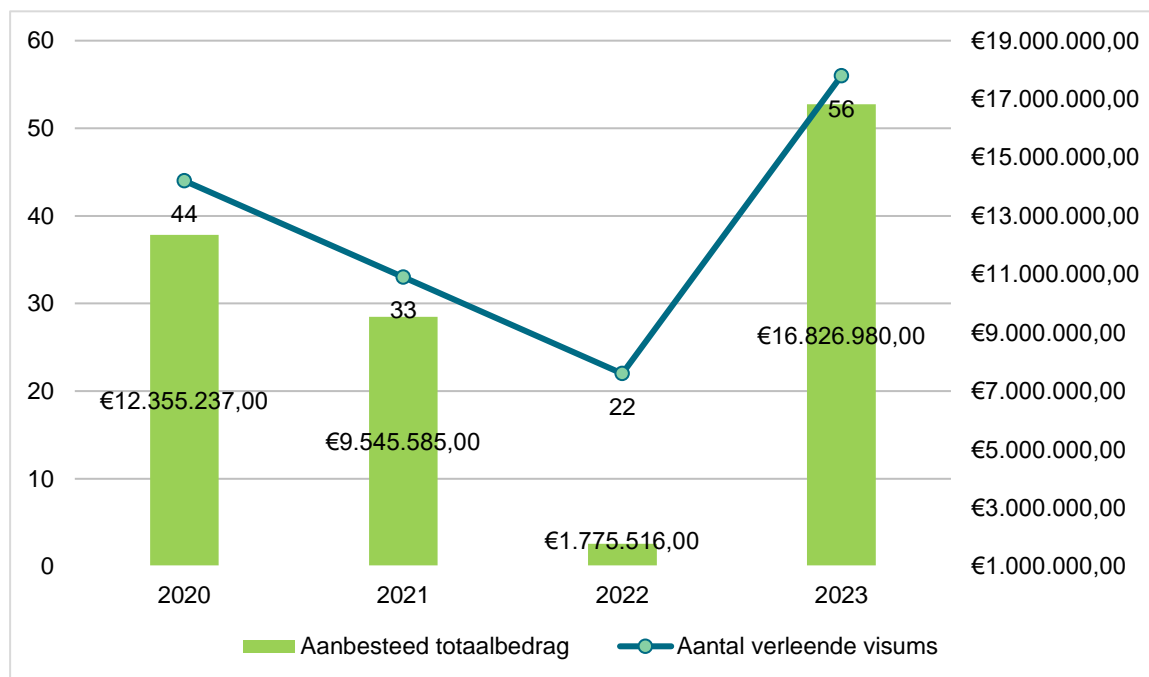
Aanbestedingen

De teams in de verschillende stromen en ondersteunende diensten voeren zelf de **aanbestedingsprocedures** uit, waardoor de expertise over de regelgeving en goede praktijken verspreid zijn over de ganse organisatie. Dit maakt het moeilijker om grondige **kennis** over de materie op te bouwen binnen de organisatie. Door de onvolledige kennis en gebrek aan routine en ervaring voelen veel medewerkers zich oncomfortabel bij de verantwoordelijkheid die ze dragen en de mogelijke fouten en risico's die dat met zich meebrengt. Er is een externe expert een dag per week beschikbaar maar dit wordt als te weinig ervaren. In de toekomst zal hieraan tegemoet gekomen worden door het aanwerven van een centraal expert overheidsopdrachten.

Bij de **opmaak van bestekken** ligt de verantwoordelijkheid bij de opsteller, er is geen eindverantwoordelijke aangeduid in de organisatie die bestekken inhoudelijk controleert op correctheid en kwaliteit. Na **gunning** van een opdracht is er controle op de dienstverlening en worden facturen op basis van de offerte en uitvoering van de opdracht gecontroleerd.

We stellen vast dat het aantal **verleende visums** en bijhorende budgetten in het kader van gegunde aanbestedingsprocedures gedurende de periode 2020-2023 sterk fluctueert. De waarde die deze visums vertegenwoordigen beweegt in de meeste jaartallen mee met het aantal goedgekeurde visums, met uitzondering van het jaar 2022 waarin we een sterke daling zien van het aantal verleende visums. Deze daling gaat gepaard

met een nog forsere daling van het totaalbedrag goedgekeurde budgetten, zoals hieronder weergegeven in figuur 6 “Aantal verleende visums en aanbesteed totaalbedrag 2020-2023”. De reden hiervoor kan gevonden worden in het feit dat aanbestedingen vaak kaderen in grote(re) projecten die niet noodzakelijk elk jaar voorkomen. 2022 kan bijgevolg gezien worden als een jaar waar minder grote projecten zoals infrastructuurprojecten of grote wegeniswerken aanbesteed werden. Indien we meer in detail bekijken welke aanbestedingsprocedures gegund werden in het jaar 2022 stellen we vast dat er geen openbare procedures in de markt geplaatst werden. Dit is een type procedure die doorgaans voor grotere projecten uitgeschreven wordt. Daarnaast is het belangrijk mee te geven dat niet alle overheidsopdrachten in deze grafiek vervat zitten: opdrachten in het kader van raamovereenkomsten zijn hier niet in opgenomen.



Figuur 6: Aantal verleende visums en aanbesteed totaal bedrag 2020-2023 – interne bron 3P

Externe dienstverleners en contractbeheer

Op een paar teams na, is er geen systematisch **contractbeheer** binnen Groep Dilbeek (m.b.t. keuringen, verzekeringen, onderhoud, herstellingen, andere specifieke recurrente opdrachten...) en er zijn geen algemene afspraken over de omgang en de opvolging van externe dienstverleners.

Duurzaamheid

Groep Dilbeek past recentelijk de GRO-meter toe als instrument om de duurzaamheid van bouwprojecten te meten en te vergroten en neemt energiebesparende maatregelen in haar gebouwen. Daartoe werd een OEPC-contract afgesloten (Onderhouds- en EnergiePrestatieContract) voor de twaalf belangrijkste gebouwen binnen Groep Dilbeek. Tot slot werd de ambitie uitgesproken om meer duurzaamheidscriteria op te nemen in bestekken. In de dagdagelijkse werking is het afhankelijk van medewerker tot medewerker in hoeverre er ook focus is op duurzaamheid en of dit actief wordt meegenomen in een beslissingsproces.

Budgetten

Facilitaire budgetten worden deels centraal, deels decentraal beheerd. Centraal behoort het facilitair beheer tot de kernprocessen van team patrimonium en zijn de budgetten accuraat. Decentraal is er minder focus en expertise op vlak van facilitair beheer waardoor budgetten meestal te laag begroot zijn. Er dient ook een onderscheid

gemaakt te worden tussen de exploitatie- en investeringsuitgaven. Met betrekking tot deze laatste categorie dienen er vaker budgetverhogingen te gebeuren tussen planning en uitvoering.

ICT-beleid

Groep Dilbeek heeft een ICT-beleid geformuleerd en zet in op onder meer de principes **cloud first** en **ontzorgen/uitbesteding** van ICT-diensten. Het ICT-team tracht samen met de betrokken teams, waar relevant en nuttig, processen te digitaliseren/automatiseren om de medewerkers toe te laten efficiënter en vlotter te werken.

Omwille van de decentrale organisatie en werking van Groep Dilbeek werd eveneens **de selectie van ICT-oplossingen** bij de verschillende stromen en onderliggende teams ondergebracht. Dit brengt het risico met zich mee dat er vooraf niet nagegaan wordt of de aangekochte ICT-oplossing compatibel is met de bestaande globale ICT-architectuur binnen Groep Dilbeek. Hierdoor is het mogelijk dat bepaalde teams eenzelfde taak of opdracht uitvoeren met verschillende ICT-oplossingen. Dit leidt tot hogere kosten en bijkomende complexiteit binnen de (ICT-)organisatie.

Globaal gesproken beschikt het ICT-team over **beperkte middelen** om te voldoen aan de vragen en noden van de medewerkers en kampt het met enkele aanslepende problemen zoals het gebruik van verouderde ICT-oplossingen. Dit betekent dat deze ICT-oplossingen niet langer worden ondersteund door de leverancier en niet meer up-to-date zijn. De risico's die hiermee verbonden zijn, zijn onder meer:

- **Incompatibiliteit:** De verouderde oplossingen zijn mogelijk niet langer compatibel met andere actuele systemen die wel frequent worden bijgewerkt. Hierdoor zijn koppelingen of verbindingen tussen verschillende ICT-oplossingen niet mogelijk.
- **Beveiligingsrisico's:** Het ontbreken van beveiligingsupdates vergroot het risico op hacking en andere veiligheidsproblemen.
- **Functionele problemen:** Zonder updates of actieve ontwikkeling kunnen ICT-oplossingen uiteindelijk disfunctioneel worden.
- **Niet aansluiten bij moderne werkwijzen:** Verouderde systemen voldoen mogelijk niet aan de hedendaagse manier van werken binnen de organisatie.

IT-dienstverlening

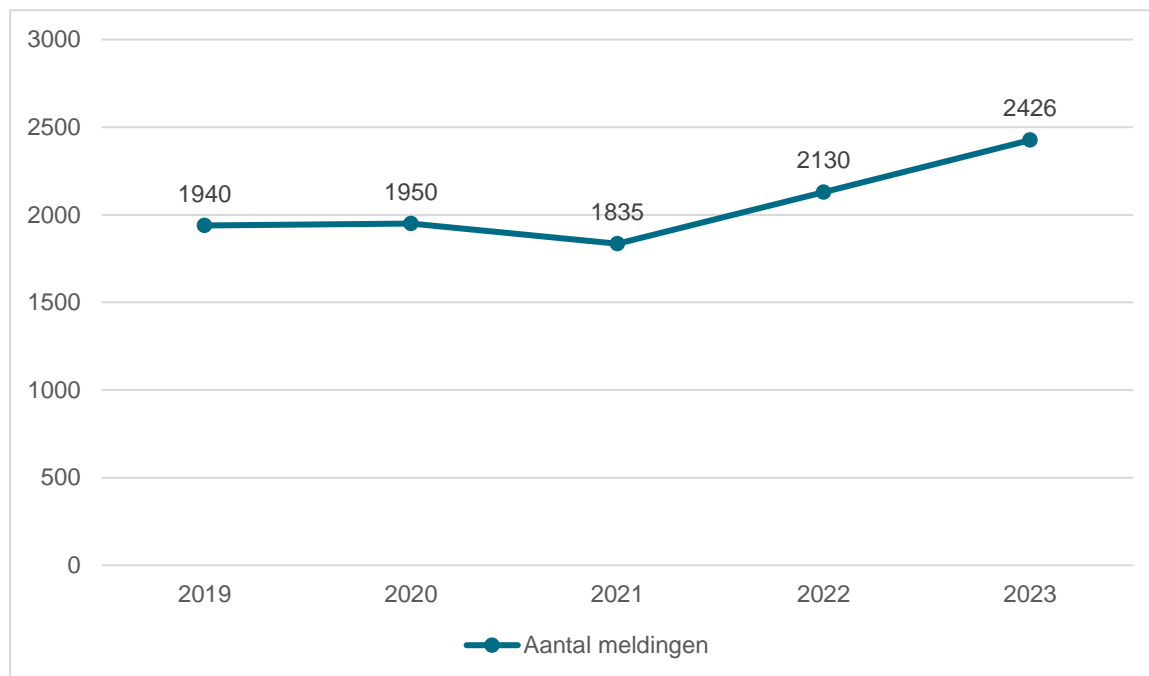
Groep Dilbeek kent een **divers ICT-landschap** omwille van haar gedecentraliseerde manier van werken. Systemen met gelijkaardige gegevens zijn niet altijd gelinkt. Daarnaast zijn bepaalde nuttige koppelingen technisch moeilijk tot niet te realiseren (bijvoorbeeld tussen het HRM-softwarepakket en de boekhouding).

Bepaalde software die aangekocht werd, wordt slechts gedeeltelijk gebruikt door de gebruikers. Met andere woorden de **functionaliteiten** van applicaties en systemen worden **niet ten volle benut** door de medewerkers. Er is een gebrek aan kennisdeling over welke toepassingen bij andere teams/stromen worden gebruikt. Gebruikers worden niet altijd opgeleid waardoor men niet alle toepassingen binnen softwarepakketten kent en kan inzetten.

Binnen ICT staat de C voor communicatie, het onderdeel **telefonie** dat daarvan deel uitmaakt, is niet onbesproken binnen Groep Dilbeek. Er zijn problemen met de telefooncentrale die eveneens **end-of-life** is. Oproepen komen soms niet door, het doorschakelen tussen medewerkers verloopt moeizaam. De telefooncentrale is niet afgestemd op de huidige, "nieuwe" manier van werken waarbij medewerkers vaker vanop afstand en op onderling verschillende tijdstippen werken (i.e. PTO: plaats- en tijdsafhankelijk werken). Er wordt gewerkt aan een oplossing om hieraan tegemoet te komen.

Medewerkers geven aan dat er evenwel een positieve evolutie zichtbaar is en **ICT-problemen** sneller opgelost geraken.

Op basis van onderstaande tabel stellen we vast dat het aantal meldingen omtrent ICT een stijgend verloop kent, met uitzondering van het jaar 2021. Het ICT-team geeft aan dat dit verklaard kan worden door het strikter toepassen van het eerstelijnsbeleid waarin elk incident moet gemeld worden via het meldingssysteem Ultimo.



Figuur 7: Aantal eerstelijnsmeldingen ICT o.b.v. Ultimo

Informatieveiligheid

Met betrekking informatieveiligheid heeft Groep Dilbeek een **externe veiligheidsconsulent** (DPO) aangesteld via het intergemeentelijke samenwerkingsverband Haviland. Er wordt concreet aan een nieuw veiligheidsconcept gewerkt samen met de teams IT en secretariaat.

Verder worden de verleende **toegangsrechten** aan medewerkers op de verschillende softwarepakketten tweejaarlijks gecontroleerd en indien nodig gewijzigd. Daarnaast worden de verrichtingen in applicaties met toegang tot (privacy-)gevoelige informatie geregistreerd en bewaard. Tot slot is er **wachtwoordbeleid** en “two-step-identification” van kracht binnen Groep Dilbeek.

Borging ICT-systemen

Na de cyberaanval in 2020, waarbij het datacenter gedurende meerdere dagen werd getroffen en de dienstverlening enkele weken (gedeeltelijk) werd onderbroken, ontstonden er verschillende problemen. Oude systemen konden niet worden hersteld, wat leidde tot negatieve budgettaire gevolgen en imagoschade.

Om deze situatie aan te pakken, werden extra budgetten vrijgemaakt om een robuuste back-upoplossing te implementeren. Dagelijkse back-ups worden lokaal genomen van de serveromgeving en er is ook een offsite back-up naar de cloud voor het geval de lokale serveromgeving wordt getroffen. Een disaster-recoveryplan werd ontwikkeld om de werking van de systemen na een cyberaanval zo snel mogelijk weer operationeel te krijgen.

Uitgaven en evaluatie

Het ICT-team zit voor bepaalde aankopen in een volgende rol en dient geregeld uitgaven te doen die beslist worden door de teams in de stromen of ondersteunende diensten waardoor de organisatie het risico loopt dat de kosten vroegtijdig het globale budget overstijgen.

Er zijn bepaalde **rapporteringsmogelijkheden** beschikbaar, bijvoorbeeld rond het verbruik van papier of het aantal bezoekers van een bepaalde interne pagina maar deze worden nauwelijks opgemaakt en gelezen.

Figurenlijst

Figuur 1: Meerjarenplancyclus Groep Dilbeek (interne bron BBC-rapportering) – pagina 5

Figuur 2: Aantal klachten in de periode 2020-2023 (interne bron klachtencoördinator) – pagina 7

Figuur 3: Organogram Groep Dilbeek 2023 (website lokaal bestuur Dilbeek) – pagina 10

Figuur 4: aantal VTE en aantal koppen per jaar (interne bron uittreksel uit het HRIS) – pagina 15

Figuur 5: Overzicht gebouwen en locaties naar hoofdfunctie (interne bron gebouwen & facilitair beheer) – pagina 19

Figuur 6: Aantal verleende visums en aanbesteed totaal bedrag 2020-2023 (interne bron 3P) – pagina 21