

24 september 2020

RENTABILITEITSOEFENING TURNHOUT

Eindverslag aan gemeenteraadscommissie

AGENDA

1. Situering

2. Opbouw van de rentabiliteitsoefening

- Idee van de rentabiliteitsoefening
- Principe van de verschillende werven
- Uitwerking van de verschillende werven
- Huiswerk medewerkers
- Huiswerk MAT
- Huiswerk CBS

3. Resultaat van de verschillende werven

4. Financieel evenwicht na rentabiliteitsoefening

01

SITUERING

Waarom deze oefening



SITUERING

- Aanleiding audit – actie benoemd in plan van aanpak naar aanleiding van audit
- Organisatiebreed traject – ambitie overeind houden
- Officiële vertaling in de dossierstukken van de aanpassing SMJP raad 9 november 2020

SITUERING

Waarom deze oefening?

- Meer dan enkel het meerjarenplan terug in evenwicht brengen, wou Turnhout van de rechtzetting van de fout een rentabiliteitsoefening maken.
- Externe partner met drie opdrachten:
 - ✓ Uitwerken en bewaken van het stappenplan om te komen tot een nieuw SMJP
 - ✓ Begeleiden en opvolgen van het “huiswerk” van de verschillende clusters en diensten
 - ✓ Begeleiden en modereren van de strategische knopen die moeten worden doorgehakt door MAT en CBS

02

OPBOUW VAN DE RENTABILITEITSOEFENING

Wat is het achterliggende idee?



HET IDEE ACHTER DE RENTABILITEITSOEFENING

Wat willen we bereiken?

- Niet enkel een **correctieoefening**
- Samen met de diensten zoeken naar **opportuniteiten** in de organisatie
- Iedereen neemt zijn **verantwoordelijkheid** op: politiek, management en organisatie
- De **ambities** voor de komende jaren moeten overeind blijven

DE NEVENEFFECTEN VAN DEZE OEFENING

Welke zaken zijn mij opgevallen naar de organisatie toe?

- De inspanning die de diensten hebben geleverd is bewonderenswaardig
- Teamwerk over de clusters heen
- Teamwerk tussen administratie, MAT en politiek
- Oefening heeft ook antwoorden gegeven op een aantal structurele vraagstukken
- Financieel bewustzijn is gegroeid
- Organisatie is sterker uit deze oefening gekomen
- Sterk team van medewerkers, met hoge maturiteit

DE 8 WERVEN

Waar zijn we gaan kijken?

- **Werf 1:** Personeelsbudgettering
- **Werf 2:** Realisatiegraad van de exploitatie-uitgaven
- **Werf 3:** Realisatiegraad van de exploitatie-ontvangsten
- **Werf 4:** Realistische timing van de exploitatie-uitgaven en -ontvangsten
- **Werf 5:** Efficiëntiewinsten en schaalvoordelen
- **Werf 6:** Kerntakendebat
- **Werf 7:** Prioriteiten stellen in investeringen
- **Werf 8:** Kost pensioenen en responsabiliseringsbijdrage

WERF 1: PERSONEELSBUDGETTERING

Waar kunnen we de personeelsbudgetten scherper zetten?

Inhoud van de werf:

- Hierbij zijn we gaan kijken hoe accuraat de toekomstige personeelskost werd ingeschat en waar er eventueel ruimte is om dit scherper te zetten. Deze werf focuste vooral op de manier van budgetteren en niet op de vraag of bepaalde functies al dan niet nodig zijn. Deze oefening werd samen met de personeelsdienst gelopen.

Aanpak van de werf:

- Deloitte stelde een structurele overraming vast van 1,5 %
- De personeelsbegroting kritisch analyseren

WERF 2: REALISATIEGRAAD VAN DE EXPLOITATIE-UITGAVEN

Waar kunnen we onze ramingen nog scherper zetten?

Inhoud van de werf:

- Alle diensten zijn gaan kijken naar het verleden als voorspeller van de toekomst. Wat was de realisatiegraad op onze exploitatie-uitgaven in het verleden en kunnen we op basis hiervan aanpassingen doen naar de toekomst toe? Deze oefening hebben we samen met alle diensten gelopen.

Aanpak van de werf:

- Diensten maken huiswerk op basis van lijst budgetcodes uit de software
- Financiële dienst verwerkt huiswerk in software
- Budgetverantwoordelijke dienst, manager en businesspartner financiën controleren in werksessie de wijzigingen in software

WERF 3: REALISATIEGRAAD VAN DE EXPLOITATIE-ONTVANGSTEN

Waar kunnen we onze ramingen nog scherper zetten?

Inhoud van de werf:

- We hebben de geraamde ontvangsten aangepast in functie van de historische gegevens. Ramingen ook scherper zetten, rekening houdend met en wetswijzigingen en de gewijzigde maatschappelijke context. Deze oefening hebben we samen met alle diensten gelopen.

Aanpak van de werf:

- Diensten maken huiswerk op basis van lijst budgetcodes
- Financiële dienst verwerkt huiswerk in software
- Budgetverantwoordelijke dienst, manager en businesspartner financiën controleren in werksessie de wijzigingen in software

WERF 4: REALISTISCHE TIMING VAN DE EXPLOITATIE-UITGAVEN EN -ONTVANGSTEN

Is onze timing op alle projecten en acties realistisch?

Inhoud van de werf:

- Binnen het SMJP zit heel veel ambitie. Dat wensten we uiteraard te behouden, maar vanuit het rentabiliteitsvraagstuk hebben we gekeken of al die ambitie ook 100% past binnen deze legislatuur. Los van de kostprijs van een project, zijn alle projecten ook uitvoerbaar binnen deze legislatuur of kunnen we nu reeds een aantal voorziene timings aanpassen?

Aanpak van de werf:

- Diensten maken huiswerk op basis van lijst budgetcodes
- Financiële dienst verwerkt huiswerk in software
- Budgetverantwoordelijke dienst, manager en businesspartner financiën controleren in werksessie de wijzigingen in software

WERF 5: EFFICIËNTIEWINSTEN EN SCHAAALVOORDELEN

Waar kunnen we nog voordelen verzilveren?

Inhoud van de werf:

- Hier werden de efficiëntiewinsten en schaalvoordelen van de geplande projecten in kaart gebracht. Welke projecten mikken op efficiëntiewinst of schaalvoordeel en is dit voordeel ook in kaart gebracht binnen het SMJP?

Aanpak van de werf:

- Deze oefening werd samen met het MAT gelopen
- In kaart brengen van opportuniteiten in het strategisch meerjarenplan
- Inschatting maken van de efficiëntie-impact
- Voorbereiding en input gedurende heel de rentabiliteitsoefening
- Huidige realiteit meegenomen
- Gefinaliseerd tijdens een strategische namiddag

WERF 6: KERNTAKENDEBAT

Moeten we alles blijven doen?

Inhoud van de werf:

- Samen met de politiek gingen we kijken of we alles wat we vandaag aanbieden aan onze burgers ook moeten blijven aanbieden in de toekomst.

Aanpak van de werf:

- Op basis van een samengestelde producten- en dienstencatalogus
- Voeren van het kerntakendebat met het college

WERF 7: PRIORITEITEN STELLEN IN INVESTERINGEN

Gaan we alle projecten tot uitvoer brengen?

Inhoud van de werf:

- Lijst van investeringen prioriteren, projecten die tijdsgebonden niet realistisch zijn, herplannen naar een realistisch tijdstip. In tegenstelling tot werf 4, gaat het hier over de investeringsbudgetten en niet over de exploitatiebudgetten.

Aanpak van de werf:

- Diensten maken huiswerk op basis van lijst budgetcodes
- Financiële dienst verwerkt huiswerk in software
- Budgetverantwoordelijke dienst, manager en businesspartner financiën controleren in werksessie de wijzigingen in software
- Oefening door het schepencollege op alle investeringen en optimalisatie van het patrimonium

WERF 8: KOST PENSIOENEN EN RESPONSABILISERINGSBIJDRAGE

Kunnen we de pensioenvoorzieningen efficiënter plannen?

Inhoud van de werf:

- Samen met de firma Nexyan hebben we de toekomstige verwachting van de pensioenkost scherp gezet. Hierbij hebben we gekeken naar de financieel meest interessante manier om voorzieningen aan te leggen voor de toekomst.

Aanpak van de werf:

- Nexyan de opdracht gegeven om verschillen scenario's uit te werken
 - Obv realistische inschatting van bijdrage aan pensioenen
 - Obv economische realiteit van voorwaarden van bijdrageverzekering

03

RESULTAAT VAN DE RENTABILITEITSOEFENING

Wat is daar allemaal uitgekomen?



TOTAAL OVERZICHT PER WERF

Werf	Nettoresultaat voor periode 2020-2025
1: Personeelsbudget	- € 2.670.000
<i>2: Realisatiegraad exploitatie-uitgaven (- € 10.536.612)</i>	
<i>3: Realisatiegraad exploitatie-ontvangsten (- € 1.647.921)</i>	
<i>4: Realistische timing exploitatie (€ 0)</i>	
Nettoresultaat exploitatie (werf 2-3-4) *	- € 8.888.692
5: Efficiëntiewinsten en schaalvoordelen	- € 2.580.000
6: Kerntakendebat	€ 0
7: Prioriteiten in investeringen	- € 14.761.860
8: Kost pensioen en responsabiliseringsbijdrage	€ 0
TOTAAL	- € 28.900.551

* Nettoresultaat exploitatie is resultaat in exploitatie-uitgaven (- 10.536.612) min resultaat in exploitatie-ontvangsten (- 1.647.921) = - 8.888.692

WERF 1: PERSONEELSBUDGETTERING

Waar kunnen we de personeelsbudgetten scherper zetten?

Resultaat van de werf:

- De personeelsbegroting werd kritisch geanalyseerd
- Op basis van deze analyse werden de niet-gesubsidieerde personeelsuitgaven met 1% verlaagd

€ 2,7 miljoen op het totale personeelsbudget

WERF 2-3-4 & 7: EXPLOITATIE EN INVESTERINGEN

Resultaten met de meeste impact

Totaal – € 17 miljoen op 392 budgetcodes

Subtotaal 5 met meeste impact: - € 4,8 miljoen op 103 budgetcodes

1. Uitgaven & ontvangsten sociale dienst

Door een stabielere instroom aan leefloners kan er nauwkeuriger, fijner en rationeler worden gebudgetteerd over meerdere jaren. Deze herberekening heeft grote invloed op uitgaven (individuele hulpverlening), maar recht evenredig ook op de ontvangsten (betoelaging) en heeft een nettoresultaat van **€ 352.149 minder uitgaven**.

2. Exploitatie-uitgaven integratie convenanten lokaal bestuur

Het onderhandelen van de convenanten vanuit de positie van het lokaal bestuur en niet langer afzonderlijk vanuit 'stad' en 'ocmw' resulteert in **€ 2.656.840 minder uitgaven**.

3. Overdracht verlichtingsnet aan Fluvius

De overdracht van verlichting aan Fluvius heeft invloed op exploitatie en investeringen met een netto-impact van **€ 1.186.173 minder uitgaven**.

WERF 2-3-4 & 7: EXPLOITATIE EN INVESTERINGEN

Resultaten met de meeste impact

4. Nutsverbruik van de gebouwen van het lokaal bestuur

De afgelopen jaren werden er heel wat energetische inspanningen geleverd in onze gebouwen. Ook de klimaatopwarming heeft uiteraard een invloed op de dalende uitgaven. Op basis van de historische cijfers is een verfijning en rationalisering van de kredieten doorgevoerd met als resultaat **€ 571.839 minder uitgaven.**

5. Kredieten voor ICT – verschuiving van investeringen naar exploitatie door wijziging van markt

De kredieten voor ICT worden historisch gezien zo veel mogelijk al investering voorzien. Momenteel stellen we vast dat de markt meer en meer voorziet in huurmodellen voor o.a. software dan in aankoopmodellen. Hierdoor zijn er verschuivingen in de kredieten van investeringsuitgaven naar exploitatie-uitgaven met een nettoresultaat **€ 49.600 minder uitgaven.**

WERF 2-3-4 & 7: EXPLOITATIE EN INVESTERINGEN

Resultaat van verdere verfijning en rationalisering kredieten

Subtotaal: - € 12,2 miljoen op 289 budgetcodes

Werk 2 : exploitatie-uitgaven

Resultaat € 2.138.043 minder uitgaven op 101 verschillende budgetcodes

Werk 3: exploitatie-ontvangsten

Resultaat € 3.329.722 meer ontvangsten op 49 verschillende budgetcodes

- Belasting op masten en pylonen € 1.560.000
- Gas-inkomsten aanpassen aan effectieve ontvangsten van 2019 € 1.680.000

WERF 2-3-4 & 7: EXPLOITATIE EN INVESTERINGEN

Resultaat van verdere verfijning en rationalisering kredieten

Werf 4: realistische timing exploitatie

Nettoresultaat € 0 – verschuivingen in tijd binnen periode 2020-2025 op 21 verschillende budgetcodes

Werf 7: investeringen & patrimonium

Resultaat € 10.938.409 minder uitgaven op 91 verschillende budgetcodes

Resultaat € 3.823.451 extra ontvangsten op 27 verschillende budgetcodes

WERF 7: PRIORITEITEN STELLEN IN INVESTERINGEN

Cluster omgeving

Omschrijving	Reden	Inkomsten	Uitgaven
Project stadhuis - renovatie voorbouw	Verder werken aan de studie voor de renovatie (gekoppeld aan het binnengebied), maar realisatie wordt voorzien volgende legislatuur.		-€ 3.750.000
Stedelijk plateau - realisatie bovenaanleg tunnel (2024 gebudgetteerd)	Erg belangrijk dossier, van bovenlokaal belang. We verwachten hierbij de nodige Vlaamse middelen. Uitgaven zijn voorzien t.b.v. 3.000.000, inkomsten t.b.v. 2.500.000)	€ 500.000	€ 0
Overdragen verlichtingsnet aan Fluvius	Jaarlijkse financiële return (minder investeringen en daling van energiekost versus daling van dividend) en impact op investeringsvolume (stijgt deze legislatuur van 1,1 miljoen naar +3 miljoen).		-€ 1.156.300

WERF 7: PRIORITEITEN STELLEN IN INVESTERINGEN

Cluster omgeving

Omschrijving	Reden	Inkomsten	Uitgaven
Uitvoeren noordelijke ontsluiting	Studie wordt uitgevoerd, maar realisatie wordt voorzien voor volgende legislatuur		-€ 3.500.000
Strategische vastgoedtransacties	De ambitie blijft behouden. Er kan blijvend ingespeeld worden op opportuniteiten		-€ 500.000
Aanpak pompstation Schorvoort - riolering	Er is geen acuut probleem en zodus kan het verschoven worden naar volgende legislatuur. Het zal dan ook gekoppeld kunnen worden aan investeringen voor de ontsluiting van Schorvoort op de N19.		-€ 500.000
Heraanleg Koning Alberstraat	Investering kan 2 jaar verschoven worden, naar 2026.		-€ 456.000
Heraanleg Maasstraat	Investering verschuiven naar 2026 omdat er anders een verkeersconflict komt door de combinatie met de aanleg van RWA-oost.		-€ 653.000

WERF 7: PRIORITEITEN STELLEN IN INVESTERINGEN

Cluster omgeving

Omschrijving	Reden	Inkomsten	Uitgaven
Heraanleg Gasthuisstraat	Investering 1 jaar opschuiven naar 2026.		-€ 412.000
Ontlasting Schorvoortloop - DWA Slagmolenstraat	De raming in mei 2020 is fors gestegen, zowel de uitgaven als de subsidie.	€ 1.844.000	€ 3.105.000
Heizijdese Velden - fase 4 (verbinding Fonteinstraat - AZ Sint-Jozef)	Noodzakelijk voor aanleg Warmtenet. Actie was goedgekeurd in SMJP.		€ 379.132
Heraanleg Driezenstraat - Hofpoort	Budget dient aangepast aan meest recente ramingen.		€ 156.124
Heraanleg Gierledreef	Budget dient aangepast aan meest recente ramingen.		-€ 16.299
Inrichting ruimte voor natuur, landschap en cultuurhistorisch erfgoed	Voor 2020 kan budget verlaagd worden met 55.000 euro. Wandelpaden en vleermuisbunker wordt verschoven naar 2021.		-€ 15.000

WERF 7: PRIORITEITEN STELLEN IN INVESTERINGEN

Cluster omgeving

Omschrijving	Reden	Inkomsten	Uitgaven
Kerkhof Nazareth - vergroening & ontharding	Budgetten worden aangepast aan de verminderde subsidie. Tegenover de voorziene inkomsten 89.186 moet 25% eigen middelen gezet worden	-€ 279	-€ 12.170
Ontlasting Meirgorenloop - DWA Steenbakkerslaan	Budget dient aangepast aan meest recente ramingen.	-€ 273.000	-€ 30.000
Ontlasting Meirgorenloop - DWA Stoktsestraat - Oude Beersebaan	Budget dient aangepast aan meest recente ramingen.	€ 156.750	-€ 129.100
Heraanleg Prinsessenstraat	Timing verschuift naar aanleiding van afstemming met werken van De Ark in Bareelstraat		-€ 212.000
premiestelsel gevelrenovaties handelspanden	Verderzetten van dit beleid. Actie was goedgekeurd in SMJP.		€ 300.000

WERF 7: PRIORITEITEN STELLEN IN INVESTERINGEN

Cluster beleving

Omschrijving	Reden	Inkomsten	Uitgaven
Belevings en ontmoetingspleintjes	Het voorbereiden, plannen, organiseren van inspraak (met terugkoppelmomenten), ontwerpen en realiseren vraagt veel tijd. Bovendien wil de stad de resultaten van Kijk in de Wijk meenemen in het voorbereidingstraject. Vandaar dat het globale voorbereidings-, studie-, ontwerp- en inspraaktraject en de realisatie van het eerste plein in deze legislatuur worden voorzien maar de concrete realisatie van het tweede plein in 2026.		-€ 200.000
Renovatie Hangar	Eerst duidelijkheid krijgen over toekomstig beheer infrastructuur Raadsherenpark. De huur van containers voor Wollebos wordt tijdelijk verlengd.		-€ 100.000

WERF 7: PRIORITEITEN STELLEN IN INVESTERINGEN

Cluster personeel en organisatie

Omschrijving	Reden	Inkomsten	Uitgaven
Buitenschrijnwerk Begijnhof (2025 gebudgetteerd)	De doorlooptijd van het subsidiedossier valt buiten deze beleidsperiode. Daarom zijn inkomsten en uitgaven in dit meerjarenplan geschrapt. Voor dringende werken aan het buitenschrijnwerk zijn wel middelen opgenomen.	-€ 558.700	-€ 800.000
Renovatie Cachot	De Stad gaat op zoek naar subsidies voor dit project. Vandaar dat er naast het reeds voorziene uitgavenbudget in 2024 ook een ontvangst wordt voorzien.	€ 225.000	€ 0
Colombariummuren	Er is minder vraag naar plaatsing van urnen in columbariummuren. We hoeven er dan ook geen bij te bouwen.		-€ 100.000

WERF 7: PRIORITEITEN STELLEN IN INVESTERINGEN

Cluster personeel en organisatie

Omschrijving	Reden	Inkomsten	Uitgaven
REG	Het college heeft beslist het krediet voor REG-investeringen met € 750.000 te verlagen voor de periode 2020-2025. De investeringen worden verder gespreid in de tijd én we onderzoeken alternatieven zoals participatie van derde partijen.		-€ 750.000
Aanpassingen campus Blairon	We herleiden het budget van 1,5 naar 1 miljoen euro. De werken worden verder in de tijd gespreid.		-€ 500.000
Vernieuwen dak Wollewei	Eerst globaal onderzoek naar toestand en toekomst van het huidige gebouw (in functie van o.a. de klimaatdoelstellingen van de stad). Het onderhoud wordt ondertussen verzekerd.		-€ 200.000

WERF 7: PRIORITEITEN STELLEN IN INVESTERINGEN

Cluster personeel en organisatie

Omschrijving	Reden	Inkomsten	Uitgaven
Agionsubsidie nieuwe klaslokalen SHT	Na indienen van een dossier voor Agionsubsidies is de doorlooptijd meerdere jaren. De subsidie zal pas na 2025 worden ontvangen. De uitgaven voor de nieuwe klaslokalen SHT blijft voorzien in het huidige meerjarenplan.	-€ 735.000	

WERF 7: PRIORITEITEN STELLEN IN INVESTERINGEN

Cluster welzijn

Omschrijving	Reden	Inkomsten	Uitgaven
Erelonen nieuwe BKO zevendonk	niet nodig indien BKO geïntegreerd wordt in parochiecentrum onderzoek of dit kan worden opgenomen in het parochiecentrum Zevendonk		-€ 40.000
ALGEMEEN TOTAAL		€ 1.158.771	- € 10.091.613
NETTO BESPARING			- € 11.250.384

WERF 7: PRIORITEITEN STELLEN IN INVESTERINGEN

Optimalisatie patrimonium - verkopen

Omschrijving	Inkomsten
Kapelweg 83	€ 335.000
Laguitstraat 67	€ 100.000
Lukerstraat 32	€ 200.000
Grond Hogestraat - Den Horst	€ 350.000
Duifhuisstraat 5	€ 536.000
Site Koninging Elisabethlei 9	€ 1.094.705
Academiegebouw Begijnendreef	€ 503.305
TOTAAL	€ 3.119.010

WERF 6: KERNTAKENDEBAT

Moeten we alles blijven doen?

Resultaat van de werf:

- De oefening van werf 2-3-4 & 7 werd zeer grondig gedaan.
- Corona heeft de tijd voor een fundamenteel kerntakendebat ingenomen.
- Het lokaal bestuur doet permanent evaluatie van de taken en opdrachten.

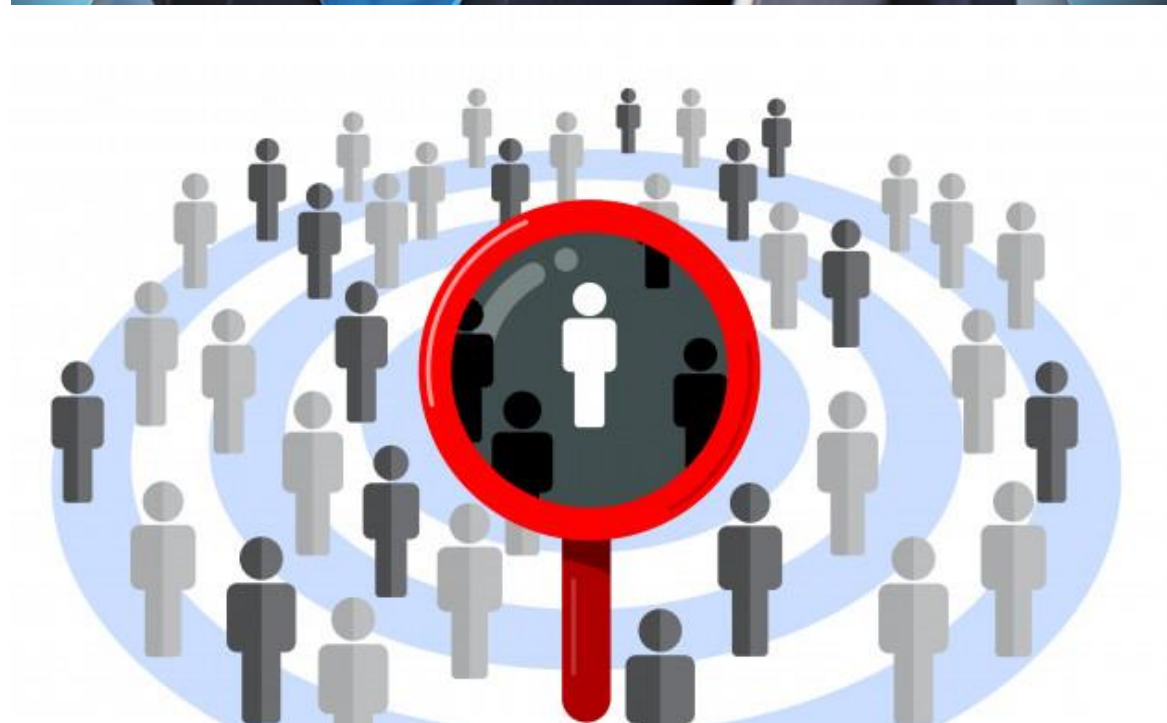
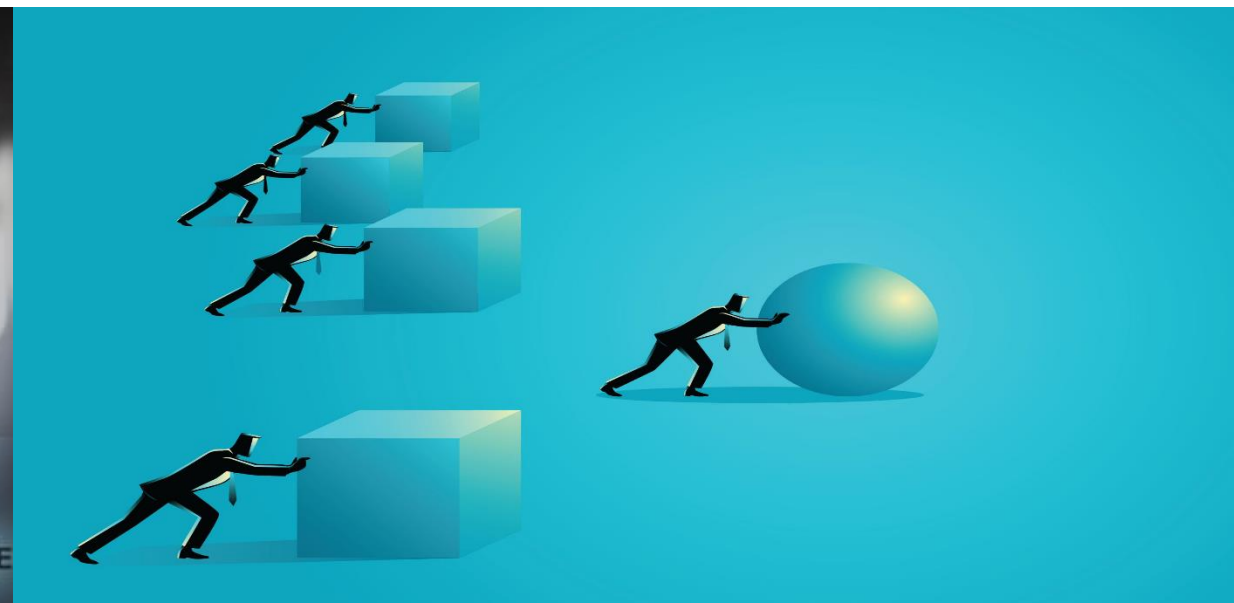
WERF 5: EFFICIËNTIEWINSTEN EN SCHAAALVOORDELEN

Waar kunnen we nog voordelen verzilveren?

Dienstverleningsmodel



Efficiëntieverhoging



Klant centraal



Digitalisering

- Ambitie van € 500.000 minder personeelsuitgaven vanaf 2023
- Werken in onroerende staat € 180.000

WERF 8: KOST PENSIOENEN EN RESPONSABILISERINGSBIJDRAGE

Kunnen we de pensioenvoorzieningen efficiënter plannen?

Resultaat van de werf:

- Nexyan maakte een minimale berekening op basis van de verplichtingen in de pensioen- en bijdrageverzekering bij Ethias.
- Welke extra dotatie moet het lokaal bestuur Turnhout minimaal voorzien om de reserve op gelijk niveau te houden van 01/01/2020?
extra dotatie periode 2020-2025: € 27.522.673
- Het schepencollege beslist om de voorziene extra dotatie van € 32 miljoen te behouden.
extra dotatie periode 2020-2025: € 32.000.000

04

TOTAALOVERZICHT VAN DE 8 WERVEN

Hoeveel is dat alles samen



TOTAALOVERZICHT PER WERF

Werf	Nettoresultaat voor periode 2020-2025
1: Personeelsbudget	- € 2.670.000
<i>2: Realisatiegraad exploitatie-uitgaven (- € 10.536.612)</i>	
<i>3: Realisatiegraad exploitatie-ontvangsten (- € 1.647.921)</i>	
<i>4: Realistische timing exploitatie (€ 0)</i>	
Nettoresultaat exploitatie (werf 2-3-4) *	- € 8.888.692
5: Efficiëntiewinsten en schaalvoordelen	- € 2.580.000
6: Kerntakendebat	€ 0
7: Prioriteiten in investeringen	- € 14.761.860
8: Kost pensioen en responsabiliseringsbijdrage	€ 0
TOTAAL	- € 28.900.551

* Nettoresultaat exploitatie is resultaat in exploitatie-uitgaven (- 10.536.612) min resultaat in exploitatie-ontvangsten (- 1.647.921) = - 8.888.692

05

FINANCIIEEL EVENWICHT

Wat is dan het nieuwe evenwicht van het SMJP?



FINANCIIEEL EVENWICHT

- **Budgettair resultaat** is elk jaar > 0
- **Autofinancieringsmarge** is in 2025 > 0

⇒ Plan **financieel in evenwicht**

2025:

- Budgettair resultaat vertoont een overschot van € 7,9 miljoen
- Autofinancieringsmarge van € 1,8 miljoen
- Exploitatiesaldo van € 4,7 miljoen

Geen extra leningen opgenomen in het resultaat van deze rentabiliteitsoefening

06

SLOTBEMERKINGEN



SLOTBEMERKINGEN

Goedkeuring aanpassing meerjarenplan raad 9 november 2020

- Rentabiliteitsoefening
- Relanceplan
- Corona
- Effectieve AMJP

➔ Totaal resultaat op GR november 2020 bevat deze 4 luiken.

Toelichting op verenigde commissie 29 oktober 2020

MONDEA

PARTNER VAN STERKE ORGANISATIES

CONTACT

Björn Caljon

Bjorn.caljon@mon-dea.be

0488 07 44 02

Jozef II straat 40 bus 1

1000 Brussel

+32 2 282 17 10

+32 486 79 81 13

www.mon-dea.be

IDEA
GROUP

SAMEN 
VERANDERING 
WAARMAKEN 