

Juni - juli / 1e jaargang / 2015 nr 5

finzine

VAKBLAD VOOR DE FINANCIËEL BEHEERDER IN LOKALE BESTUREN

5

e-invoicing

Philip Lefever

Wettelijk evenwicht in de BBC

Siegfried Masschaele



VANDEN BROELE
UITGEVERIJ - ÉDITIONS - PUBLISHERS

colofon

Finzine

Onafhankelijk tijdschrift voor
financieel beheerders in lokale
besturen
ISSN 0773-6916

Redactie

Gert Buys (Stad en OCMW Mortsel)
Jan Decock (Gemeente en OCMW
Gavere)
Marleen Durwael (Gemeente
Westerlo)
Stefan Himpens (Stad Diksmuide)

Redactiesecretariaat

Bijdragen kunnen per e-mail
verstuurd worden naar
Finzine@vandenbroele.be

Uitgever

Uitgeverij Vanden Broele
Stationslaan 23 – 8200 Brugge
T. 050 642 800 F. 050 642 808
www.uitgeverij.vandenbroele.be
www.finconnect.be

Verantwoordelijke uitgever

Steven Houbrechts
Stationslaan 23, 8200 Brugge

Abonnementen

Jaargang 2014–2015 (5 nummers)

© Alle rechten voorbehouden. Niets uit
deze uitgave mag worden vervoelvou-
digd, opgeslagen in een geautomatiseerd
gegevensbestand of openbaar gemaakt
in enige vorm of op enige wijze, hetzij
elektronisch, mechanisch, in fotokopie
of anderszins zonder voorafgaande
toestemming van de uitgever. De redactie
streeft naar betrouwbaarheid van de
gepubliceerde informatie waarvoor ze
echter niet aansprakelijk kan gesteld
worden. Het standpunt van de auteurs
wordt niet noodzakelijk door de redactie
gedeeld.

www.finconnect.be



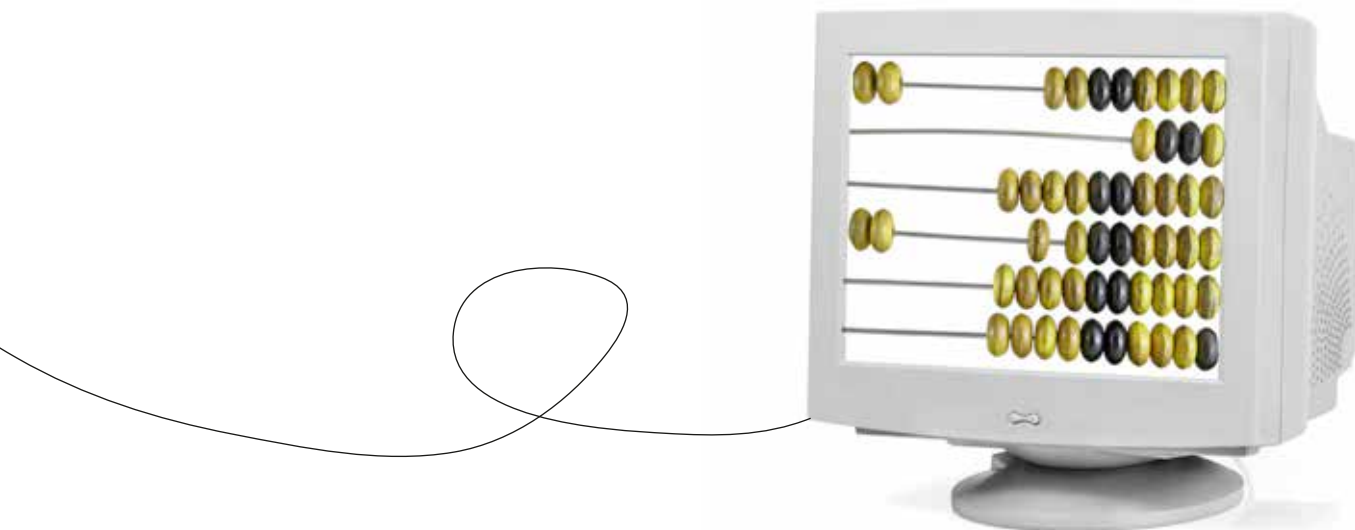
e-invoicing

waar wacht u nog op?

AUTEUR PHILIP LEFEVER – FINANCIËEL BEHEERDER ZWALM

ILLUSTRATIE LAURENCE KALMAN

Een paar jaar geleden las ik het boek “Digitaal, het nieuwe normaal” van Peter Hinssen. Een absolute aanrader en eye-opener. Ik was al een fanaat van “change” en verandering (alles moet leuk blijven) en dit boek gaf alleen maar nieuwe impulsen. Onze financiële dienst en bij uitbreiding onze ganse organisatie had vanaf 2007 heel wat change gekend. Zo hadden we – in de geest van “New Public Management” – resoluut gekozen voor een decentrale werking in onze organisatie en responsabilisering van de medewerkers. Naar financiële processen toe impliceerde dit dat alle diensten in de boekhouding zelf bestelaanvragen inputten, zelf budget leerden te beheren, zelf kredieten moest gaan ramen bij budget-opmaak, zelf prestaties moest ingeven en factureren in de facturatiesoftware... De inkomende facturenflow ging ook decentraal naar alle diensten met oog op controle. De financiële dienst werd veel meer dan voorheen een ondersteunende dienst en plaatste zich centraal in de organisatie. Het verlenen van een sterke ondersteuning en dienstverlening naar onze interne en externe klanten werd meer dan vroeger een hoofdtaak van een financiële dienst.



The old way

Als we wat nader ingaan op dat proces “inkomende factuur tot betaling” dan zagen we vroeger toch heel wat inefficiëntie (zeker als we nu terugkijken). Velen zullen ongetwijfeld wat volgt herkennen... De facturen kwamen binnen en er werd een stempel (erfgoed ondertussen) op gezet. Daarna werd de bestelbonnummer genoteerd in de stempelafdruk. Vervolgens werd de bestelbon (die speciaal daarvoor in dubbel werd opgemaakt en getekend en onze secretarissen en burgemeesters/voorzitters veel werk bezorgden) opgezocht en eraan gelijmd. Uiteindelijk werden de facturen geregistreerd in het boekhoudpakket. De facturen gingen 1x per week in een mapje naar de diverse diensten ter goedkeuring (met kans op verlies) en de mapjes kwamen (als het meezat) binnen de week terug (met meestal altijd wel iets dat niet afgetekend was). Er werd wekelijks aangerekend, aantekendocumenten werden afgedrukt en aan een factuur gelijmd, de hele hoop werd dan nog eens nagekeken en daarna volgde dan aanrekenlijst, betaallijst en betaling. Hele hopen papier, een gigantische hoop klasseerwerk (waar is de tijd naartoe dat het toezicht per artikel stukken opvroeg...), een even gigantische hoop archiveerwerk en na archivering geregeld weer heropzoekwerk. Wat waren we toch verdomd goed om onszelf en onze medewerkers werk te verschaffen. Blijkbaar bestonden er toen geen spiegels om in te kijken want dit was toch wel onzin in het kwadraat wat door velen onder onze diensten jaren – zonder nadenken – werd gedaan en zonder twijfel nog op heel wat plaatsen nog wordt gedaan... In het onderwijs leert men zelfs nog altijd dergelijk werk aan studenten in richtingen kantoor enzo. Toekomstgerichtheid: nul komma nul.

“Hele hopen papier, een gigantische hoop klasseerwerk...”

PHILIP LEFEVER

De klik

Na het lezen van het boek van Peter Hinssen dacht ik bij mezelf: “digitaal, online” en “niets is blijvend behoudens de verandering”. Dat de BBC er aankwam en ook dat een hele change was binnen de organisatie die we toch grotendeels aanstuurden maakte niet uit. Ik dacht: korte pijn en alles tegelijk. Ik zette door en op 1/1/2014 startte bij ons niet alleen de BBC (met voorafgaande maandenlange voorbereidingen, opmaak, meerjarenplan, omgevingsanalyse,...) maar ook onze e-invoicing waarbij dus voortaan alle inkomende facturen werden ingescand en verder alleen nog in digits en pdf-vorm circuleerden binnen onze boekhouding en organisatie.

De digitale weg dus...

Zowel de financiële dienst als alle andere gemeentelijke diensten moeten uiteraard voorafgaand overtuigd worden van de meerwaarde en nut (niet iedereen heeft een spiegel) en moeten uiteindelijk ermee aan de slag. Het is een pakket dat door alle diensten wordt gebruikt en is dus net zoals bijv. de BBC-software een software-tool die doorheen de ganse organisatie wordt gebruikt en door de financiële dienst wordt ondersteund. Het systeem laat toe dat elk bestuur ook zelf kan kiezen hoe alles verloopt, of er per factuur één of twee goedkeuringen vereist zijn, wie wat kan zien,... Ook de flow moet goed doordacht en overlegd zijn. Toen éénmaal alles klaar was, is er met een tiental facturen dan wat getest (bv. lukt alles, kan een dienst bv. niet per ongeluk facturen deleten en doen verdwijnen, kunnen bijlagen worden geüpload...) en daarna zijn we direct “gesprongen”.

Facturen komen dus binnen op papier of digitaal. Met digitaal bedoelen we in pdf-formaat (voorlopig nog geen xml-toestanden). De inkomende papieren facturen worden van elkaar gescheiden met barcode-bladen en dan collectief en in één keer (met bijlagen en al) ingescand naar een locatie/map op de server. De facturen die in pdf binnenkomen worden eveneens op die serverlocatie geplaatst. Ter vermindering van papieren post moedigen we het overmaken van facturen in pdf aan door o.a. de vermelding op onze bestelbonnen van het e-mailadres waar ze naar toe kunnen gemaïld worden (fakturen@zwalm.be). Bij leveranciers die digitale platformen hebben om facturen te downloaden (telecommaatschappijen, nutsmaatschappijen,...) zal steeds worden gedownload. Kortom, zo weinig mogelijk papier.

De digitaal klaarstaande facturen worden dan één na één digitaal opgeroepen en ingeput. Inputten=koppelen aan leverancier en bestelbon uit boekhouding, bedrag invullen, omschrijving invullen en aanduiding/toewijzing aan de controlerende dienst. (OCR oftewel optische karakterherkenning is mijns inziens qua prijs en behaalde performantie voor een volume van een gemeente zoals Zwalm met 8000 inwoners nog niet aangewezen).

Vervolgens gaat de factuur automatisch naar de inbox in het e-factuursysteem van de dienst die bestelde en dus nazicht moet doen van de factuur. Iedereen op de dienst heeft daar een takenlijst staan. Men ziet op zijn scherm de factuur, kan er digitaal bijlagen aan koppelen (uploaden) zoals bijv. goedkeuringsbesluit college inzake een vorderingsstaat, leveringsbonnen,... Men kan ook de bestelbon digitaal oproepen ter controle van de factuur en indien nodig hem digitaal koppelen,... Daarna wordt bij ons (in functie van het bedrag) ook nog door de "eindcontroleur" digitaal nagekeken. Die eindcontroleur kies je zelf (in casu de financieel beheerder). Daarna kan de e-factuur vanuit de boekhouding simpelweg aangerekend worden zonder bijkomende input en gewoon op aanrekenlijsten en betaallijsten worden getrokken en betaald worden.

In het systeem kan je ook kiezen dat de gehele hierboven beschreven flow komt tussen aanrekening en betaling. In dat geval wordt eerst aangerekend bij het binnenkomen van een factuur en daarna elektronisch doorgestuurd.

Het enige papier dat er nog overschiet is een afgedrukte aanrekenlijst ter ondertekening namens het

college (en de originele facturen die we gewoon chronologisch rechtstreeks in een archiefdoos steken). De hoeveelheid papier is dus drastisch gedaald (ongeveer 2/3), in de kelder is de aangroei van archiefdozen drastisch ingeperkt (2/3), alle facturen kunnen door de dienst later zelf digitaal doorzocht worden, geen klassemblerwerk meer, minder inktverspilling, van elke flow is een doorloopschema op te vragen... Niets anders dan voordelen dus (voor alle diensten).

Bestelbonnen worden niet meer in tweevoud opgemaakt maar in één exemplaar (voor de burgemeester dus de helft minder ondertekenwerk) en de stempels mogen ook naar het museum. Handigheidje is ook dat wij het systeem (dat op maat ingesteld wordt) zo instelden dat als er een factuur zou toekomen waarvoor geen vastlegging/bestelbon is aangevraagd (was bij ons geen probleem – in 99,5% steeds voorafgaande bon) de dienst zijn factuur niet

kan goedkeuren en de dienst met hangende pootjes om regul moet komen vragen...

Wij meten ook al jaren de doorlooptijd van een inkomende factuur tot en met betaling en ook daar zagen we een verdere daling. Elke factuur krijgt automatisch een streefdatum mee waarbinnen er moet goedgekeurd worden. Deze is bij ons 8 dagen en bij overschrijding komt een dossier in "rood" te staan en sturen we een herinneringsmail dat de streefdata werden overschreden... Wij betaalden in 2014 onze facturen op gemiddeld 23 dagen. Dus ook voordelen voor de externe klant (leverancier).

Een totale win-win dus!

De toekomst, integratie gemeente/OCMW

En wat brengt de toekomst of liever al vandaag? De integratieoefening gemeente-OCMW... Lopen de processen daar op dit vlak gelijk? De integratie werd daar begin maart grotendeels gerealiseerd (1 financieel beheerder sedert 1992, 1 secretaris sedert 2013 en gezamenlijke huisvesting sedert 2015). We kozen ervoor om alle facturen gekoppeld aan werkingkosten van het OCMW over te hevelen naar de gemeente zodat we maar één systeem nodig hadden en alles mee in één e-invoicing systeem kon (technisch kan het ene e-invoicingsysteem ook naar twee boekhoudingen doorsturen maar dat kostte uiteraard meer). In de beheersovereenkomst tussen gemeente en OCMW werd gestipuleerd dat alle ondersteunende kosten ten laste komen van de gemeente... We voegden dus

“ De hoeveelheid papier is met 2/3 gedaald, alsook de aangroei van archiefdozen.”

PHILIP LEFEVER

gewoon het OCMW als dienst toe aan het invoicing-systeem. Zo kon ook daar een deel van hun flow al geïntegreerd worden zonder extra implementatiekost en gezien binnen een paar jaar toch alles in één systeem moet... De rest (vooral kosten sociale dienstverlening) blijft gescheiden maar ook daar perken we de papieren flow drastisch in. En waarom niet deze taak doen voor politiezone, brandweerzone of AGB?

The end?

In het federaal regeerakkoord staat: “De elektronische facturatie vormt immers een substantieel competitief voordeel voor onze ondernemingen op internationaal vlak. Daarom dient ze nog meer te worden gebruikt. Meer in het bijzonder voor wat betreft de overheid moet het lopende pilootproject tot alle departementen uitgebreid worden zodat deze de elektronische facturen van hun leveranciers via Fedcom kunnen ontvangen en behandelen. De elektronische facturatie zal voor de overheid verplicht worden vanaf 2016. Om het leven van de ondernemingen te vereenvoudigen, dient gelijktijdig te worden gewaarborgd dat de leveranciers van de overheid hun facturen via hetzelfde elektronisch platform kunnen doorzenden, ongeacht of de bestemming de federale, de regionale of de lokale overheid is. Tezeldertijd zal de federale overheid ertoe aangezet worden om een elektronische factuur van haar leveranciers te eisen.”

Het verhaal komt er dus voor iedereen maar dat kan ons alleen maar verheugen. Dus, go go go. [fin](#)

finzine nieuws

Opleidingen september - oktober 2015

8/09/2015 (Gent) & **29/9/2015** (Leuven)
Excel voor de financiële dienst

22/09/2015 en 24/09/2015 (Leuven)
BTW voor lokale besturen

11/12/2015 (Gent)
De financieel beheerder als organisatiemanager
(bijkomende informatie volgt nog)

Reactie ABB

Geert Mertens van ABB erkent dat e-invoicing tal van voordelen kan opleveren voor de lokale besturen. De digitale verwerking van de inkomende facturen kan voor de ontvangende overheid een belangrijke efficiëntie- en tijdsinstorting opleveren in het proces van de verwerking van de inkomende facturen. De ontvangst van de factuur is gegarandeerd, de facturen kunnen sneller en gemakkelijker gecontroleerd, betaald en in de boekhouding verwerkt worden waardoor bijvoorbeeld ook het risico op verlies van documenten en het overschrijden van betaaltermijnen sterk ingeperkt wordt.

De keuze of en hoe e-invoicing in de praktijk in de lokale overheden wordt geïmplementeerd, ligt volledig en uitsluitend bij de lokale besturen. Zij bepalen autonoom hoe zij hun inkomende facturen en betalingstermijnen opvolgen. Het proces daarvoor moet in principe worden uitgewerkt in het internecontrolesysteem van het bestuur. Die procedure moet er ook voor zorgen dat het bestuur functioneert zoals het hoort binnen het kader van de regelgeving in kwestie. De evaluatie van het internecontrolesysteem gebeurt door de externe audit.

Ook de Vlaamse overheid zelf heeft een e-invoicingproject opgestart om haar facturen op elektronische wijze te ontvangen en te verzenden. Dat project wordt op dit moment uitgerold. De Vlaamse Regering besliste immers dat entiteiten van de Vlaamse overheid in staat moeten zijn om vanaf 1 januari 2015 e-facturen te ontvangen. Vanaf 1 januari 2017 wil de Vlaamse Regering dat de elektronische facturatie de standaardprocedure is.

De Vlaamse overheid werkt voor e-facturatie nauw samen met de Federale overheid. Er is één platform waar een leverancier op termijn, ongeacht welk bestuursniveau, zijn factuur kan indienen. Dit platform heet Mercurius en wordt beheerd door FEDICT. Door middel van het project e-invoicing neemt de Vlaamse overheid dit platform in gebruik. Ook de lokale overheden zouden in de toekomst gebruik moeten kunnen maken van hetzelfde e-invoicingplatform. Het is de bedoeling dat daar vanaf 2016 werk van gemaakt wordt. Meer informatie over het e-invoicingproject van de Vlaamse overheid vindt u op www.bestuurszaken.be/e-invoicing.

Het wettelijk evenwicht in de BBC

Hoe toepassen in de praktijk?

AUTEUR SIEGFRIED MASSCHAELE – FINANCIËEL BEHEERDER OOSTROZEBEKE

Sinds de invoering van de beleids- en beheerscyclus worden strenge evenwichtscriteria opgelegd. Vroeger moesten de begrotingen en meerjarenplannen ook in evenwicht zijn, maar de criteria waren wat anders.

In de beleids- en beheerscyclus wordt verwezen naar twee evenwichtscriteria in artikel 14 van het besluit van de Vlaamse regering betreffende de beleids- en beheerscyclus van de gemeenten, de provincies en openbare centra voor maatschappelijk welzijn.

Het eerste criterium: de raming van het resultaat op kasbasis die per boekjaar groter of gelijk aan 0 moet zijn. Het tweede criterium: de autofinancieringsmarge moet op het einde van het laatste jaar waarop de financiële nota betrekking heeft, groter of gelijk aan 0 zijn. Bij een OCMW moet daarboven de som van de autofinancieringsmarges groter of gelijk aan 0 zijn.

Dit zijn minimale criteria die de decreetgever opgelegd heeft en die zeker gehaald moeten worden. Deze criteria kunnen in zekere zin ook de werking van de organisatie lam leggen. Met een resultaat op kasbasis van 0 kunt u niet behoorlijk werken, u zou ermee kunnen werken als u een positieve kasstroom hebt, zodat de inkomende kasstromen eerst komen en daarna de uitgaande kasstromen, maar bij een gemeente is dat niet zo (zie verder: aanvullende belastingen). Idem voor een autofinancieringsmarge van 0, dit betekent dat op het einde van de legislatuur niet meer geleend kan worden om investeringen te financieren in het begin van de volgende legislatuur. Laat staan dat u tussendoor een negatieve autofinancieringsmarge hebt. De criteria zijn goed als ondergrens maar het mag in de praktijk ietsje meer zijn. Dus de vraag is hoe bepaalt u het minimale resultaat op kasbasis en autofinancieringsmarge voor uw gemeente of OCMW?

Laat ons met de volgende hypothese rekening houden: de voorschotten van de opcentiemen van de onroerende voorheffing die vanaf juni uitbetaald worden aan de gemeente en de uitbetalingen van de aanvullende personenbelastingen die afhankelijk van de inning doorgestort worden. Deze twee belastinginkomsten zijn van doorslaggevend belang voor de ontvangsten van een gemeente. Dit betekent dat de gemeente een zekere buffer nodig heeft om dit op te vangen. Deze buffer zou eventueel het minimaal resultaat op kasbasis kunnen zijn of het werkkapitaal, dus het verschil tussen korte termijn schulden en korte termijn vorderingen. Bv. de lonen en werkingskosten kunnen betaald worden zonder dat de belangrijkste belastingontvangsten reeds ontvangen zijn van de hogere overheid. In het OCMW moet het werkkapitaal nog beter ingeschat worden, de gemeentelijke dotatie is een constante, maar de andere werkingsontvangsten moet men goed inschatten (bv. rizivinkomsten in het

woonzorgcentrum, subsidies voor de toegekende steun door de sociale dienst...).

Een andere denkwijze is streven naar een resultaat op kasbasis van 0 in de planning en de tijdelijke tekorten opvangen met tijdelijke financiering (kredietopeningen, straight loans, kaskredieten, en dergelijke), want als u de buffer met eigen middelen gaat voorzien, geeft u de burger niet het maximaal aan beleidsinzet waar hij recht op heeft, wat het uitgangspunt van BBC is. Het is aan het lokaal bestuur om te kiezen wat ze verkiest: een buffer of kosten betalen om tijdelijke kas tekorten te financieren. Een zekere buffer lijkt me toch te verkiezen.

Wat de autofinancieringsmarge betreft zou het jaarlijks bedrag van de buffer de jaarlijkse last zijn die nodig is om de toekomstige investeringen gefinancierd met vreemd vermogen terug te betalen. De doelstelling van BBC is om geen overtollige overschotten te bezitten maar een buffer kan misschien wel nuttig zijn. Hier zou ook een zeker bedrag op het eind van de legislatuur mogen staan als u de volgende beleidsplieg wat marge wil geven om toekomstige investeringsprojecten uit te voeren en deze met vreemde middelen te financieren. Dit te bepalen in functie van de financiële draagkracht van de gemeente of OCMW. De financiële draagkracht in functie van het volume van investeringen, hoeveel investeringen kunnen uitgevoerd worden rekening houdende met het exploitatiebudget, de fiscale mogelijkheden... Bv. een gemeente kan voor een legislatuur voor 20 mio euro investeringen uitvoeren, wel moet men ook zorgen dat de deze gefinancierd kunnen worden, bij een externe financiering moet de autofinancieringsmarge dit dan ook toelaten.

We zien een trend dat de lokale besturen zich ook niet langer alleen nog met klassieke bankleningen met periodieke kapitaalsaflossingen financieren. Ze maken meer en meer gebruik van alternatieve financiering, bv. door een beroep te doen op de kapitaalmarkt of door leningen af te sluiten met éénmalige kapitaalsaflossing op de eindvervaldag. Ze doen dat om verschillende redenen: diversificatie van de schuldportefeuille en de tegenpartijen, voordeligere rentevoeten, duurzame en betaalbare toegang tot de financiële markten verzeke- ren, enz.

Het zou evenwel niet de bedoeling mogen zijn om de lasten ervan vooruit te schuiven.

Welke impact kunnen de diverse financieringsvormen hebben op de wettelijke evenwichten?

Enkele voorbeelden: een ballonlening zijn leningen waarbij het aflossingsschema gebaseerd is op een

langere looptijd (bv. 15 jaar) dan de eigenlijke looptijd van de lening bv. 10 jaar, daardoor moet het resterende kapitaal terug betaald worden op de eindvervaldag. Dit betekent dat op het moment dat deze lening afloopt het een extra impact op de evenwichten heeft.

De bulletlening zijn leningen waarbij de volledige aflossing moet worden terugbetaald op de eindvervaldag. Dit betekent dat pas op het moment dat deze lening afloopt het impact op de evenwichten heeft.

Wat betekent dit indien de intresten en aflossingen pas impact hebben op een volgende legislatuur? In dat geval wordt best gewerkt met bestemde gelden zodat de kasgelden al rekening houden met de toekomstige verplichte lasten. Op deze wijze heeft u een realistisch beeld van het resultaat op kasbasis. De autofinancieringsmarge kan niet gecorrigeerd worden en moet op een of andere wijze wel rekening houden met de toekomstige lasten, om geen verrassing tegen te komen.

Echter korte termijnfinancieringen, die binnen het jaar moet worden terugbetaald, hebben geen impact op het budgettaire resultaat, het resultaat op kasbasis, als de autofinancieringsmarge, met uitzondering van de intresten wel uiteraard.

Om de evenwichten goed te kunnen beoordelen moet ook rekening gehouden worden met zaken die opgenomen moeten worden bij de bestemde gelden, we denken aan pensioenfondsen, overschotten lokale opvanginitiatieven... want deze spelen ook een rol bij het bepalen van het resultaat op kasbasis en de autofinancieringsmarge.

Een mogelijks derde evenwichtscriterium zou een nuttige meerwaarde kunnen bieden namelijk de schuldtoestand. Nu worden de schulden opgenomen als bijlage bij het budget en meerjarenplan maar er zou een criterium opgelegd kunnen worden als indicator voor de financiële gezondheid. Een soort kerncijfer, waardoor de financiële draagkracht van het lokaal bestuur niet in gevaar komt. Evenals de hoger vermelde financiële technieken als o.a. bullet-leningen zouden op een of andere manier verplicht opgenomen moeten worden in het meerjarenplan. Een goede huisvader bestuur neemt dit al op.

Zo ziet u dat minimale evenwichtscriteria goed zijn maar per bestuur getoetst moeten worden aan de specifieke toestand van het bestuur, dit onder de deskundigheid van de financieel beheerder. De BBC filosofie is dat er geen overtollige reserves opgebouwd moeten worden, op zich geen probleem maar een goed financieel beheer vergt misschien een buffer (een oorlogskas) voor het geval het nodig is. Opnieuw is dat per bestuur in te schatten, dit eveneens onder de deskundigheid van de financieel beheerder. [fin](#)

Passie



WIE? Marleen Durwael

WAAR? Westerlo

PASSIE? Pleegkinderen

“Uiteindelijk komt dat ukje dan toch, maar ook dan is niet alles rozengeur en maneschijn.”

Heb je het ook gehoord in het nieuws van 11 mei – er zijn eindelijk wat meer pleegouders. Maar zoals op het nieuws werd uitgelegd: evident is het niet. Je weet immers nooit wie je in huis krijgt en voor hoe lang. Afscheid nemen maakt een wezenlijk onderdeel uit van pleegzorg. Maar laten we beginnen bij het begin. Je start met goede moed en doorloopt het selectie- en vormings-traject. Je neemt toch niet zomaar iemand in huis.

Een volgende fase die je door moet, is het vinden van een match en ook dat kan soms (te) lang duren, maar de regel is: beter geen plaatsing dan een slechte plaatsing.

Uiteindelijk komt dat ukje dan toch, maar ook dan is niet alles rozengeur en maneschijn, dat kind heeft heel wat meegemaakt en inpassen in een gezin dat je van haar noch pluim kent, is niet evident. Maar je zet door, want je hebt je geëngageerd en dan is daar die eerste doorbraak, die iedereen aan het lachen brengt en dan zie je dat het goed is en dat is waar het allemaal om draait.



Pensioenen en salarissen. Hebt u nog een klare kijk?



Publi - PLAN

UNIEKE OPLOSSINGEN OP MAAT
VOOR UW INSTELLING

Om de pensioenlast van uw instelling efficiënt en duurzaam te plannen hebt u een globale en optimale visie nodig. **Publi-Plan** is een uniek concept dat u geïntegreerde oplossingen biedt om de beste beslissingen te kunnen nemen.

Meer info? 011 28 23 90 of publi-plan@ethias.be

Surf ook naar www.ethiasservices.be

ethias
SERVICES