

Kostprijs-plus en governance model warmte

Een analyse van casus in Eindhoven, Breda en Tilburg



1. Introductie
2. Korte beschrijving 3 casus
3. Conclusie workshop Denen
4. Toelichting kostprijs-plus model
5. Resultaten kostprijs-plus model
6. Governance modellen
7. Conclusie en aanbevelingen





1

Introductie



Aanleiding

Voor de wijk Fabriekskwartier in Tilburg zijn mogelijkheden verkend van een collectief warmtesysteem gebaseerd op aquathermie en WKO. Er is daarvoor een kostprijs-plus model uitgewerkt en een vergelijking gemaakt tussen een commerciële en een participatieve uitvoering. Vanuit een kostenperspectief kwamen er substantiële verschillen tussen beide modellen naar voren: de warmterekening voor de consument is in het participatieve model aanzienlijk lager dan bij het commerciële model. Dit gaf aanleiding om het model toe te passen op nog 3 casus in Brabant om te kijken of daar vergelijkbare resultaten uit komen.

Voor deze studie hebben we 3 casus geselecteerd waarbij het gaat om een kleinschalig warmtesysteem van 400-500 woningen. Elke casus heeft daarbij haar specifieke eigenschappen zoals type woningen, warmtebron en context waarin het warmtesysteem ontwikkeld moet worden. Omdat de systemen zo verschillend zijn is het moeilijk om ze onderling met elkaar te vergelijken.

TNO is op dit traject aangehaakt om haar kennis van en ervaring met kostprijs-plus modellen in de warmtetransitie en haar relaties met Denemarken in te brengen. In Denemarken is men een stuk verder met participatiemodellen en op kosten gebaseerde warmtesystemen. Warmtetarieven zijn in Denemarken een stuk lager. We hebben een workshop met de Denen gehouden om meer zicht te krijgen in de participatieve aanpak in dit land.

Doelstelling is om op hoofdlijnen de vergelijking te maken tussen de kosten van een commerciële- en een participatieve benadering van een warmtevoorziening. De berekening is nadrukkelijk niet een detailberekening of business case. Daarnaast is een verkenning gedaan naar mogelijke governance structuren per casus.



Aanpak

- ▶ Uitgangspunt is om het kostprijs-plus model dat voor Fabriekswartier in Tilburg is ontwikkeld, te gebruiken.
- ▶ Op basis van aangeleverde kosten voor de 3 potentiële warmtesystemen maken we een doorrekening van 2 varianten:
 1. Kostprijs-plus gebaseerde warmtekosten middels een participatiemodel
 2. ACM-tarief gebaseerde warmtekosten middels een commercieel model
- ▶ De technisch adviseurs van de 3 gemeenten hebben financiële gegevens aangeleverd van het beoogd warmtesysteem. Daarin zitten aannames die zijn gebaseerd op een eerste ontwerp van het warmtesysteem. In een detailontwerp kunnen de kosten nog veranderen.
- ▶ Vanuit duurzaamheidsperspectief is het van belang om eerst woningen goed te isoleren. Eventuele kosten voor woning isolatie zijn niet meegenomen in de kostprijs-plus berekening.
- ▶ De kostprijs-plus berekening geeft de kosten op hoofdlijnen en is geen detailberekening of business case waar financieringsbeslissingen op genomen kunnen worden.
- ▶ We hebben een workshop gehouden met Denen (o.a. DEA) om scherpte te krijgen in de inputs voor het kostprijs-plus model en te leren van de in Denemarken toegepaste governance structuren.
- ▶ We hebben voor de 3 casus verkend welk governance model het meest passend is.
- ▶ Gedurende het proces hebben wij tussenresultaten besproken met een klankbordgroep bestaande uit vertegenwoordigers van VNG, RVO, ETW, Enpuls en 'Hier opgewekt'.





2

Korte beschrijving 3 casus



Systeembeschrijving Eindhoven

- ▶ Bestaande wijk Generalenbuurt, mix van type woningen (sociale huur en particulier eigendom)
- ▶ TEA uitkoppeling bij de RWZI waarna een ZLT-backbone (zeer lage temperatuur) de warmte transporteert naar de wijk
- ▶ In de wijk komt een wijkwarmtecentrale (WWC) met een aantal centrale voorzieningen
- ▶ Bij de WWC wordt de warmte opgewaardeerd tot een temperatuur van 50°C. In de woningen komen afleversets die de warmte opwaarderen voor tapwatervoorziening
- ▶ De berekening is toegepast op 500 woningen, als onderdeel van een totaal van 2.500 woningen
- ▶ Gemeente investeert mee in het warmtesysteem



Systeembeschrijving Breda

- Nieuwbouwwijk Havenkwartier van 705 woningen en 174 woningequivalenten commerciële ruimte
- Ontwikkelaar: Amvest (verkoopt woningen én houdt woningen aan voor verhuur)
- Uitgangspunt is om TEO te gebruiken
- Invloed van gemeente is beperkt, stelt randvoorwaarden en laat het over aan de markt
- Koeling van de haven is ook een van de doelstelling



Systeembeschrijving Tilburg

- ▶ Een 5e generatie warmte-koude net:
 - ▶ laagtemperatuurnet (30-50°C), vraag-gestuurd en wisselt restenergie uit.
 - ▶ kleine deelsectornetten met eigen warmte-koude opslag en energiecentrales.
 - ▶ clusters verbinden zodat net op “natuurlijke” wijze groeit.
- ▶ Voor berekening: 591 woningen in sector RBZ Noord, cluster Stappegoor (bestaande wijk).
- ▶ Per woning een afleverset en boosterwarmtepomp met buffervat
- ▶ Uitgangspunt: woningen zijn energielabel A (vanaf 2024 verplicht voor sociale huurwoningen).
- ▶ De sectorcentrale met warmtepompen wordt gevoed door een/meerdere WKO-bron(nen).
- ▶ Regeneratie WKO door ondiepe geothermie.





3

Conclusie workshop Denen



Resultaten workshop Denemarken

Medio mei 2022 is er een workshop met de Danish Energy Agency (DEA) georganiseerd waarbij een van de deelprojecten van het duurzame warmteproject in de stad Haderslev is toegelicht.

- ▶ In Denemarken schrijft de wet voor dat er geen rendement gemaakt mag worden op warmteprojecten
 - ▶ Het eigenaarschap ligt meestal bij klanten (gebiedscoöperatie) of bij een gemeente en zelden bij commerciële warmtebedrijven
 - ▶ De tarifiering is kosten gebaseerd en er zijn spelregels hoe de kosten (publiekelijk) inzichtelijk gemaakt moeten worden waardoor transparantie ontstaat
- ▶ Warmtevraag in Denemarken is 57,6 GJ per huishouden [1]. In NL tussen de 39 en 44 GJ (ruimteverwarming en tapwater) [2].
- ▶ Leidingkosten **in casus is** 11 miljoen voor 33,901 km leiding, of 324 euro per meter: **In NL?**
- ▶ Rentekosten van 116 duizend euro, bij een lening van 8,9 miljoen euro in jaar 1. Dat reflecteert een rentepercentage van rond de 1,3 procent.
- ▶ Het systeem kan uit met 60% voltoop
- ▶ Nog weinig duidelijkheid gekregen hoe (gemeentelijke) overheden en gebiedscoöperatie hier samen werken. Dit moet nog verder worden uitgezocht en is in Nederland ook van groot belang.





4

Toelichting kostprijs-plus model



Definitie van kostprijs-plus model

Een belangrijke voorwaarde voor de haalbaarheid van een warmtesysteem is dat de kosten die bewoners maken voor hun warmtevoorziening aanvaardbaar zijn. Normaal gesproken wordt een financieel model ontwikkeld dat is gebaseerd op kasstromen (cashflow) en een bepaald te realiseren financieel rendement. Een commerciële warmte leverancier bepaalt op die manier zijn projectrendement, in geval van kleinschalige projecten meestal gebaseerd op de maximale ACM warmtetarieven. Daarbij worden zoveel mogelijk risico's, ook die van de verschillende onderaannemers, afgeprijsd (posten 'onvoorzien'). Dit maakt (duurzame) warmteprojecten relatief duur en staat de noodzakelijke versnelling van de warmtetransitie in de weg.

Een alternatieve manier van benaderen is vanuit het principe van kosten gebaseerde warmtetarieven waarbij er geen winstoogmerk is. Een governance structuur met een participatiemodel voor bewoners ligt hierbij voor de hand: bewoners hebben sterke invloed op de kosten en daardoor ook op de warmtetarieven.

Er zijn verschillende definities denkbaar bij de term kostprijs-plus en het kan verschillende beelden oproepen. In de analyse van de 3 casus hanteren we de volgende definitie van kostprijs-plus:

Kostprijs-plus refereert aan een kosten gebaseerde aanpak, waarbij de warmtetarieven de kosten van de warmtevoorziening reflecteren. De plus staat voor een (gereguleerd/afgesproken) rendement op het (nuttig) geïnvesteerde vermogen.

Totale kosten van de warmtevoorziening worden doorberekend in de tarieven waarbij de som van alle kosten in elk jaar wordt opgeteld en vervolgens wordt verdeeld via de tarieven. Er is dus geen onrendabele top, de kosten worden gedekt door de tarieven. Dit is in tegenstelling tot het NMDA-principe, waar de tarieven worden gekoppeld aan de gasprijs en in elk jaar vastgezet en een warmteleverancier het verschil tussen de kostprijs en de inkomsten als winst mag incasseren.

Algemene uitgangspunten nieuwbouwwijk

Participatie Model

Bewoners organiseren zich in een gebiedscoöperatie

- De gebiedscoöperatie neemt het warmtesysteem 'om niet' over van de gebiedsontwikkelaar
- Investeringskosten liggen bij de gebiedsontwikkelaar en worden ondergebracht in de grondexploitatie. De investeringen worden verrekend in de woningprijs (mogelijkheid tot verrekening hypotheekrente)
- Herinvesteringen zijn voor rekening van de gebiedscoöperatie
- Operationele kosten zijn voor rekening van de gebiedscoöperatie
- Er zijn geen financieringslasten omdat kosten in woningprijs zijn verdisconteerd (geen langjarige lening)
- De uitkomsten van het model zijn uitgedrukt in een gemiddelde warmteprijs per woning per jaar, waarbij het projectrendement op 0% is gesteld
- Er wordt in de eerste 15 jaar gereserveerd voor herinvesteringen die vanaf jaar 15 plaatsvinden

Commercieel model

- De Bijdrage Aansluitkosten (BAK) wordt door de gebiedsontwikkelaar aan de commerciële warmteleverancier betaald en deze BAK is vanuit de gebiedsontwikkelaar voorzien in de grondexploitatie
- De overige investeringen (en afschrijving daarvan) komen voor rekening van de commerciële warmteleverancier
- De commerciële warmteleverancier exploiteert het warmtesysteem en brengt maximale ACM tarieven bij afnemers in rekening (met eventueel een korting)

Algemene uitgangspunten bestaande wijk

Participatie Model

Bewoners organiseren zich in een gebiedscoöperatie

- De gebiedscoöperatie investeert in het warmtesysteem en exploiteert het systeem
- Investerings en herinvesteringen (en afschrijving daarvan) komen voor rekening van de gebiedscoöperatie
- Operationele kosten zijn voor rekening van de gebiedscoöperatie
- De gebiedscoöperatie trekt een lening aan t.b.v. de investering en daardoor ontstaan financieringslasten
- Er wordt in de eerste 15 jaar gereserveerd voor herinvesteringen die vanaf jaar 15 plaatsvinden
- Uitkomst van het model is uitgedrukt in een gemiddelde warmteprijs per woning per jaar, waarbij het projectrendement is gesteld op 0%

Commercieel model

- De BAK wordt door bewoners aan de commerciële warmteleverancier betaald
- De overige investeringen (en afschrijving daarvan) komen voor rekening van de commerciële warmteleverancier
- De commerciële warmteleverancier exploiteert het warmtesysteem en brengt maximale ACM tarieven bij afnemers in rekening



Resultaten kostprijs-plus model

Inleiding t.b.v. de resultaten op de volgende sheets

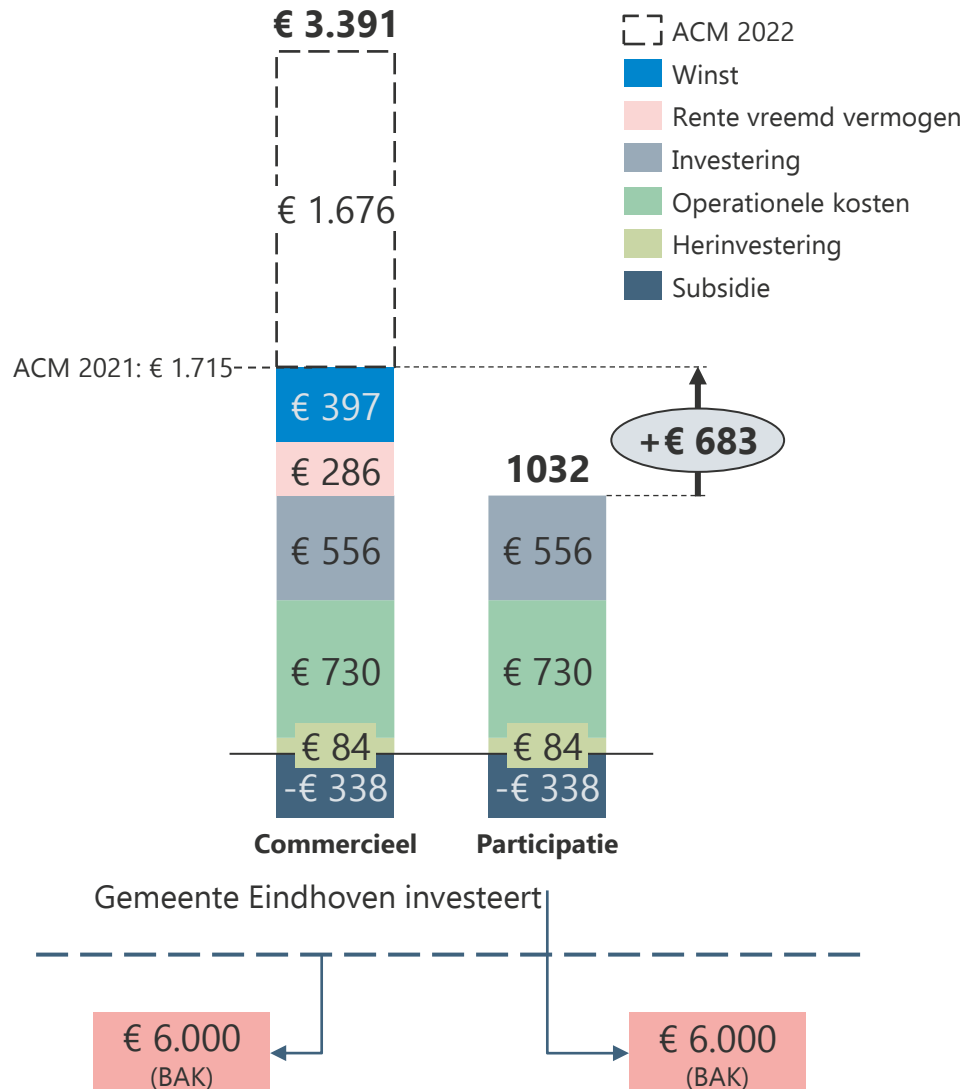
In deze paragraaf geven we per casus uitkomsten van het rekenmodel weer in een staafdiagram. Het staafdiagram zet het gemiddelde jaarlijkse warmtetarief van een commerciële- en participatieve benadering naast elkaar.

Commercieel model: dit model geeft het warmtetarief wat een commerciële warmteleverancier volgens de ACM in rekening mag brengen (linker staaf van de grafiek). De kostenposten van het warmtesysteem worden opgeteld tot gemiddelde jaarlijkse kosten inclusief een jaarlijks winstbedrag voor het warmtebedrijf wanneer zij ACM 2021 tarieven hanteert. Ook is het warmtetarief weergegeven wanneer de ACM 2022 worden toegepast (gestippelde lijn).

In het commercieel model gaan we ervan uit dat er een lening wordt verstrekt om de investering te kunnen doen. We rekenen daarmee met een rentevoet van 2% wat zich vertaalt naar een kostenpost van rente op vreemd vermogen (zie grafieken).

Participatiemodel: in dit model is het gemiddelde jaarlijks warmtetarief gebaseerd op de kosten van het warmtesysteem. De rechter staaf van de grafiek geeft de optelsom van de gemiddelde investerings- en operationele kosten in elk jaar dat resulteert in een gemiddeld jaarlijks warmtetarief. Er is daarbij geen onrendabele top, de kosten worden gedekt door de tarieven.

Resultaten kostprijs-plus model, casus Eindhoven



Participatiemodel

- Gemeente investeert € 16.679/woning (renteloze lening)
- BAK: € 6.000
- Warmtetarief van € 1.032 dekt de kosten van het warmtesysteem

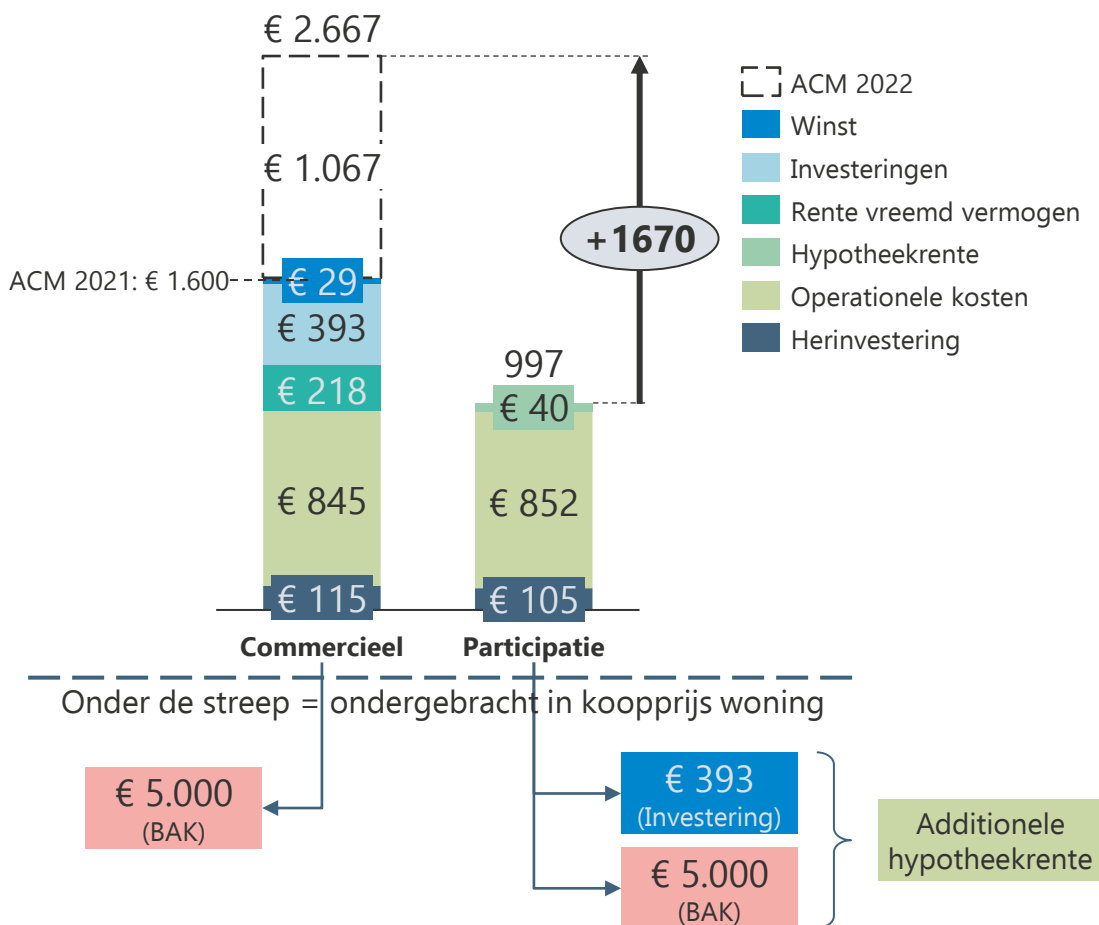
Commercieel model

- BAK € 6.000 en een lening aantrekken voor € 6.210 per woning
- Warmtetarief commercieel model
 - ACM tarieven 2021: € 1.715 per woning
 - ACM tarieven 2022: € 3.391 per woning

Vershil commercieel- en participatiemodel:

- Winst van de commerciële partij en rentekosten

Resultaten kostprijs-plus model, casus Breda



Participatiemodel

- Gebiedsontwikkelaar investeert € 12.826/woning (grondexploitatie € 5.000 BAK en € 7.826 in de woningprijs).
- Warmtetarief van €957 dekt de kosten van het warmtesysteem
- Additionele hypotheekrente a.g.v. hogere woningprijs
- Uitgangspunt: verhoging woningprijs met € 7.826 behoudt zijn waarde. Bij verkoop woning komt deze waarde toe aan de verkoper. De koper krijgt in ruil hiervoor een lage energierekening.

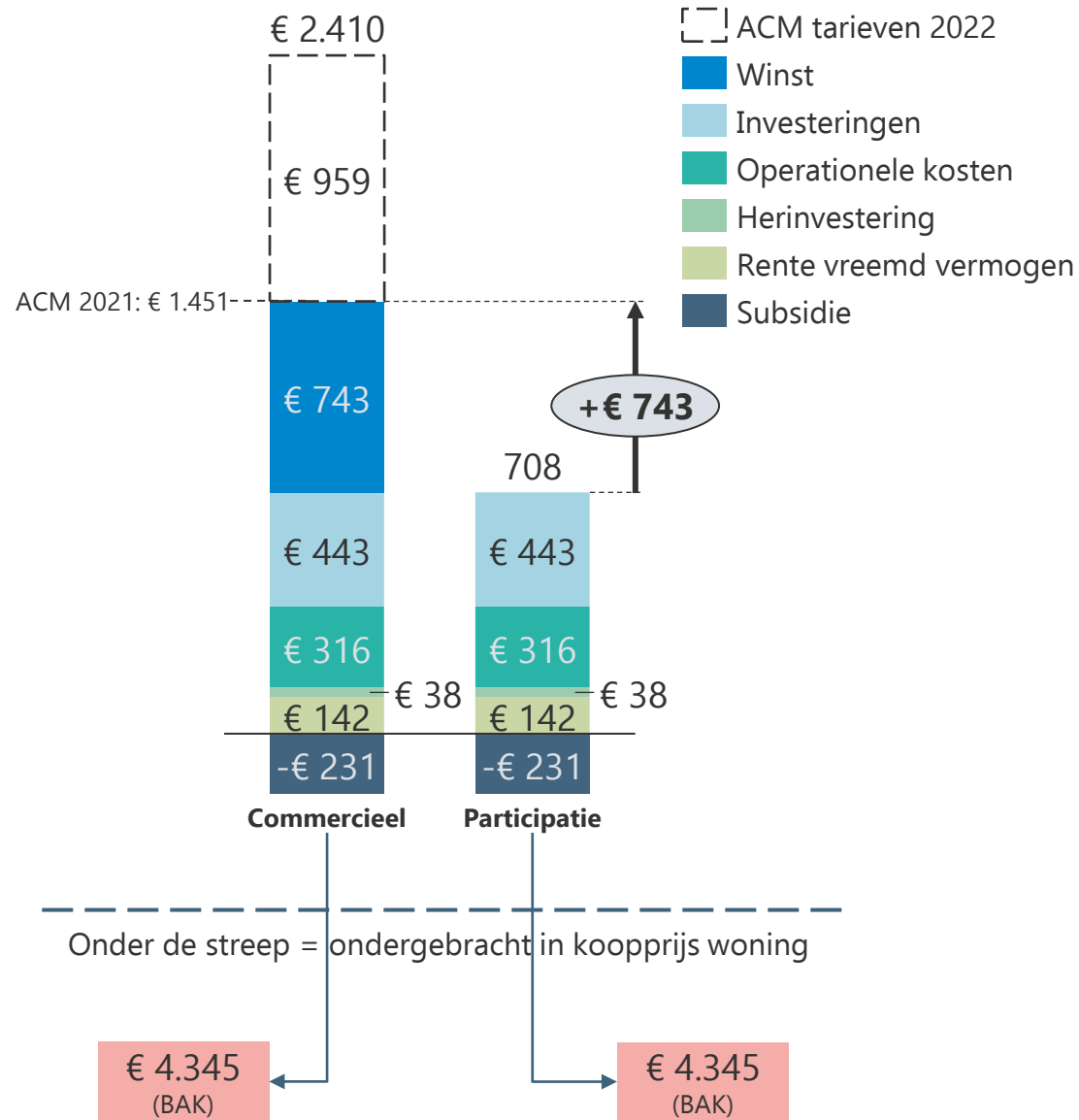
Commercieel model

- Warmtetarief commercieel model
 - ACM tarieven 2021: € 1.600/woning/jaar
 - ACM tarieven 2022: € 2.667/woning/jaar

Vershil commercieel- en participatiemodel

- Deel investering (€ 7.826) onderbrengen in koopsom woning (€ 260/jaar)
- Geen projectrendement in participatiemodel
- Geen rente vreemd vermogen in participatiemodel

Resultaten kostprijs-plus model, casus Tilburg



Participatiemodel

- Gebiedscoöperatie investeert € 10.555/woning
- Warmtetarief van € 708 dekt de kosten van het warmtesysteem

Commercieel model

- BAK € 4.345 (€ 145/jaar) en een lening aantrekken voor € 6.210 per woning
- Warmtetarief commercieel model
 - ACM tarieven 2021: € 1.451 per woning
 - ACM tarieven 2022: € 2.410 per woning

Vershil commercieel- en participatiemodel:

- Winst van de commerciële partij en rentekosten

De 3 casus in cijfers

	Eindhoven	Breda	Tilburg
Aantal woningen	500 woningen 145 WEQ commercieel (80% sluit aan op warmtenet)	705 woningen 174 WEQ commercieel	591 woningen
Investeringskosten	€ 11,2 mln	€ 11,3 mln	€ 10 mln
Subsidies	€ 6 mln (PAW)	geen	€ 2.029.120 ¹
Nieuw/bestaande bouw	Bestaande bouw	Nieuwbouw	Bestaande bouw
Gem. verbruik per woning	33 GJ	20 GJ	16 GJ
Samenstelling woningen	Mix van sociale huur en particulier eigendom	Mix van woningen en commerciële ruimten	Overwegend sociale huur
BAK	6.000	€ 5.000	€ 4.345

¹objectsubsidie SAH (huurwoningen) en subsidie boosterwarmtepomp



ACM 2022 tarieven: meer financiële ruimte in de business case warmteleverancier, afnemer betaalt meer voor zelfde systeem

Als gevolg van de stijgende energieprijzen eind 2021 en 2022 zijn de ACM warmtetarieven in 2022 naar boven bijgesteld. De stijging van ACM tarieven heeft grote impact op de warmterekening. De grafiek hiernaast geeft deze stijging per casus aan, gebaseerd op het jaarlijks verbruik per huishouden.

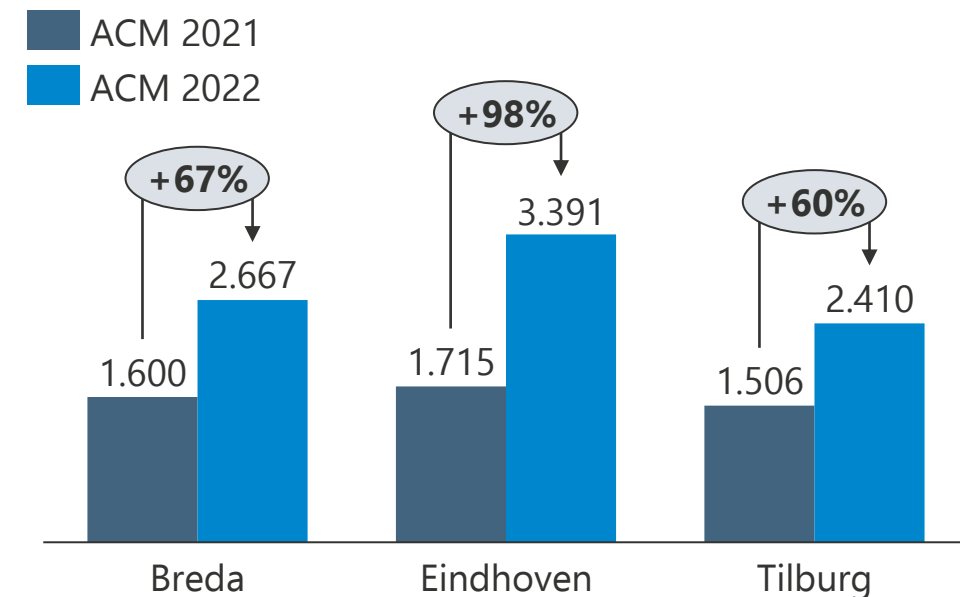
Ook zijn naast de mondiaal stijgende energieprijzen de kosten van grondstoffen en componenten gestegen waardoor de kosten voor de aanleg van een warmtesysteem stijgen. Deze stijging zit niet in de berekening verwerkt omdat deze is gebaseerd op kengetallen van de adviseurs van de gemeenten. We verwachten dat de kosten voor aanleg van een warmtesysteem minder hard zijn gestegen dan de ACM tarieven omdat de ACM tarieven gekoppeld zijn aan de gasprijs en die is harder gestegen dan grondstoffen.

Tegelijk zijn de kosten van de warmtebron gelijk gebleven. Aquathermie als bron is bijvoorbeeld niet duurder geworden, behalve dat elektriciteit voor het verpompen en opkrikken van de temperatuur duurder is geworden.

De kostenverandering van energie, grondstoffen en componenten laten ook zien dat het niet logisch is om één ACM tarief voor alle type systemen te hanteren.

	2021	2022
Vast tarief	€ 395,54 /woning/jaar	€ 470,06 /woning/jaar
Variabel tarief	€ 21,08 / GJ	€ 53,95 / GJ

Gehanteerde ACM tarieven 2021 en 2022



Vergelijking jaarlijkse warmtekosten gebaseerd op ACM 2021 en 2022



Governance modellen



Gemeenten hebben sleutelrol: kunnen de publieke belangen behartigen

Consumenten die op een warmtenet zijn aangesloten hebben vaak weinig keuzemogelijkheden. Huurders kunnen meestal geen andere warmtevoorziening aanleggen, vastgoedeigenaren kunnen dat soms wel (als er geen aansluitverplichting geldt) maar de investeringen voor een alternatief systeem zijn meestal hoog. Veel eigenaren kunnen dat niet opbrengen of maken andere financiële keuzes. Warmtebedrijven hebben hierdoor een machtspositie ten opzichte van hun afnemers. De overheid kan hierin een rol spelen en warmteafnemers beschermen. De volgende aspecten zijn daarbij het belangrijkste:

- **De tarieven** zouden niet onnodig hoog mogen zijn, de warmtevoorziening moet betaalbaar zijn. Gemeenten in andere landen eisen vaak dat de tarieven niet hoger mogen zijn dan de kosten van de warmtevoorziening.
- De totstandkoming van de tarieven zou **transparant** moeten zijn zodat de consument weet waarvoor hij betaalt. Veel gemeenten in andere landen dwingen transparantie af: het warmtebedrijf wordt verplicht om de kosten via een bepaald format te noteren en deze te overleggen aan de gemeente, en soms ook om deze te publiceren.
- **Duurzaamheid**: om landelijke en gemeentelijke duurzaamheidsdoelstellingen te halen is een flinke bijdrage in de warmtesector nodig. Ook willen consumenten steeds vaker een duurzame warmtevoorziening. Een gemeente kan eisen stellen op het gebied van duurzaamheid van de warmtevoorziening.
- De warmtelevering dient een hoge mate van **leveringszekerheid** te hebben, andere leveringsvoorwaarden moeten redelijk zijn.
- Het is **energetisch en kosten efficiënt** warmtenetten waar mogelijk met elkaar te verbinden. Een gemeente kan daartoe verplichtingen opleggen.
- Het ontwikkelen en aankoppelen van **nieuwe lokale bronnen** is efficiënt, zeker als de kosten van nieuwe bronnen lager zijn dan bestaande. Een gemeente kan een verplichting tot aansluiten van additionele bronnen voorschrijven. Het warmtenet kan uitbreiden, als er teveel warmteaanbod is.

Governance: van marktmodel zonder invloed van bewoners tot participatie model waarbij bewoners hun warmtevoorziening in eigendom hebben

Er zijn diverse governance structuren denkbaar voor een warmtesysteem waarbij aan de ene kant van het spectrum het marktmodel (links) de markt zijn werk doet en aan de andere kant van het spectrum (rechts) er een gebiedscollectief van bewoners is die het warmtesysteem in eigendom heeft en zelf stuurt op de inrichting van het systeem en de exploitatie ervan. Er zijn ook tussenvormen denkbaar waarbij bijvoorbeeld door het stellen van eisen in een tenderprocedure de publieke belangen kunnen worden behartigd in een marktmodel. Of door een gemeentelijk warmtebedrijf in te richten zodat een gemeente grip heeft op de publieke belangen, maar waarbij het eigendom van het warmtesysteem niet bij de bewoners ligt.

Aanbesteding door
gemeente met
minimale eisen t.a.v.
publieke belangen

Aanbesteding met
strengere eisen aan
publieke belangen

Gemeentelijk
warmtebedrijf die
publieke belangen
behartigt

Warmtebedrijf in
hand van
gebiedscollectief

Invloed bewoners

Marktmodel

Participatiemodel



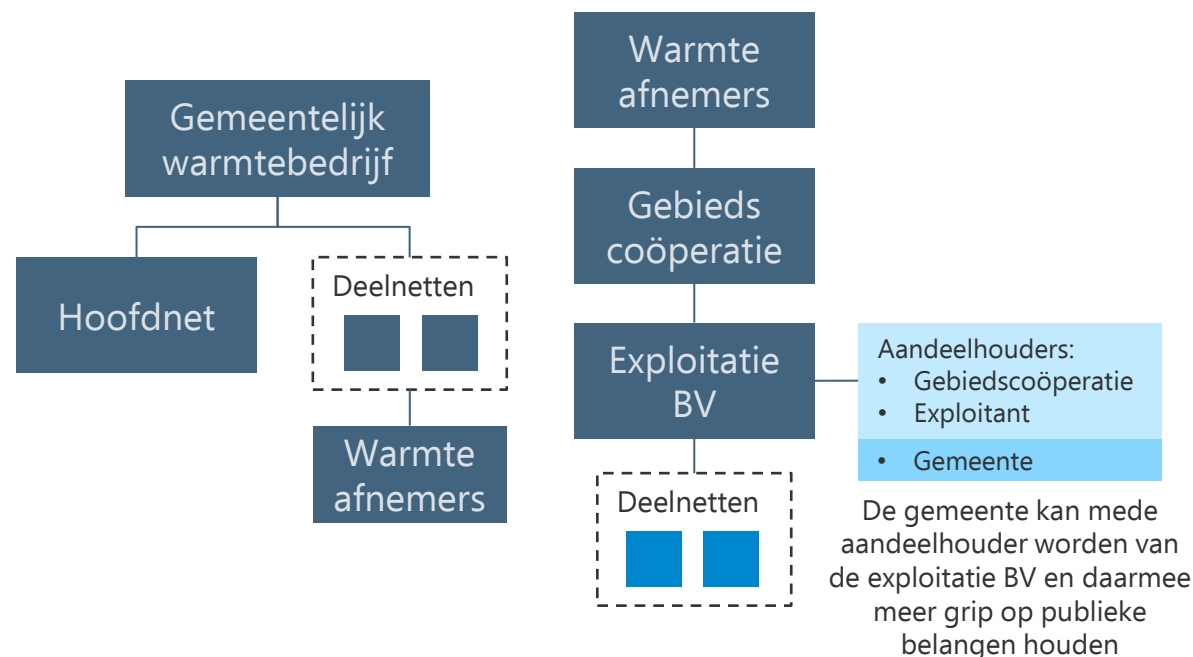
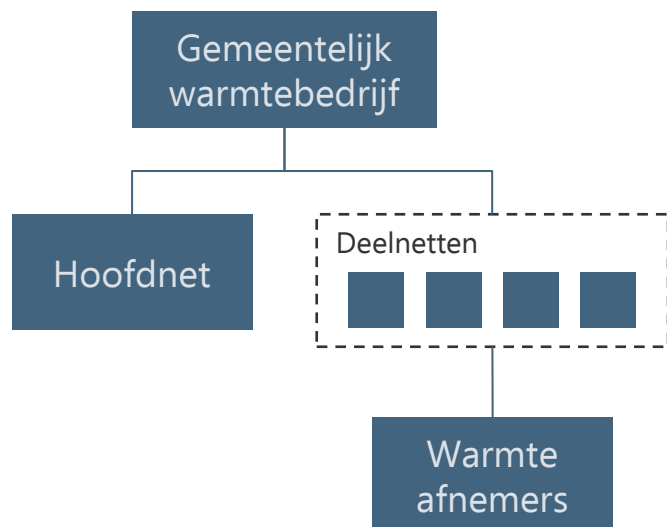
Governance Breda

- De gemeente Breda heeft gekozen voor een marktmodel waarbij er inmiddels een aanbesteding heeft plaatsgevonden voor de aanleg van het warmtesysteem. Daarbij zijn er beperkt eisen gesteld t.a.v. het behartigen van belangen van inwoners zoals het warmtetarief.
- Het is onduidelijk welke eisen er zijn gesteld aan de (transparantie van) kosten en er is geen eis gesteld aan (de totstandkoming van) warmtetarieven. In dit marktmodel is in ieder geval geen sprake van een vorm van collectiviteit vanuit de bewoners.

Governance Eindhoven

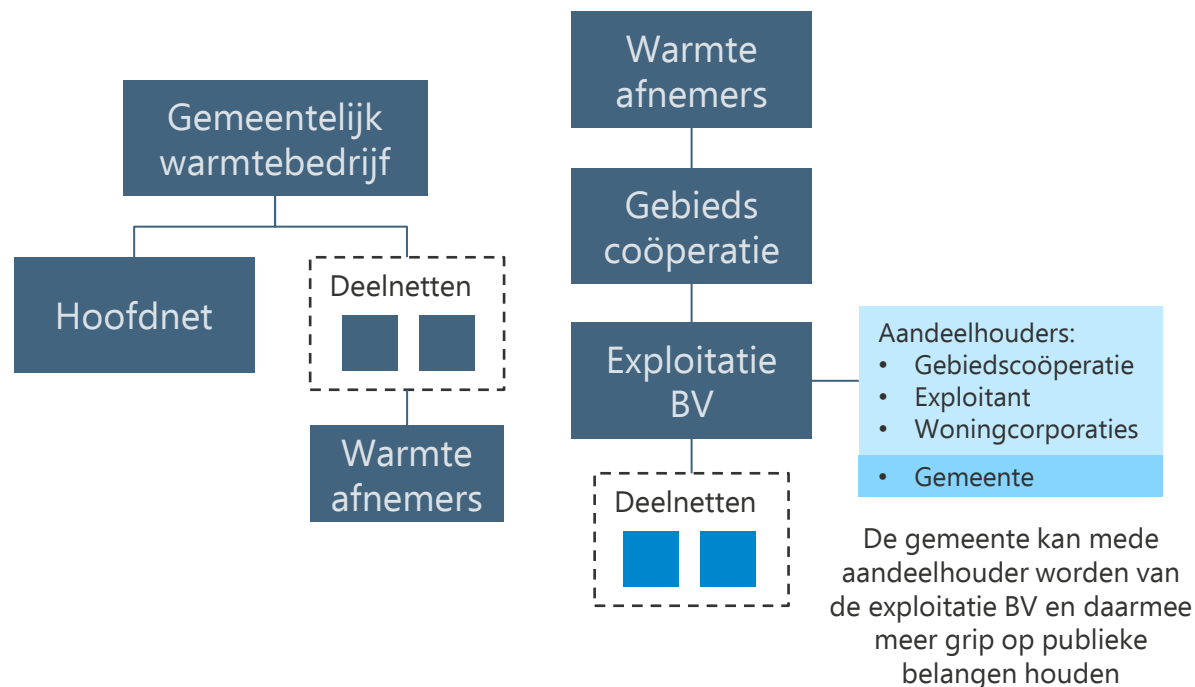
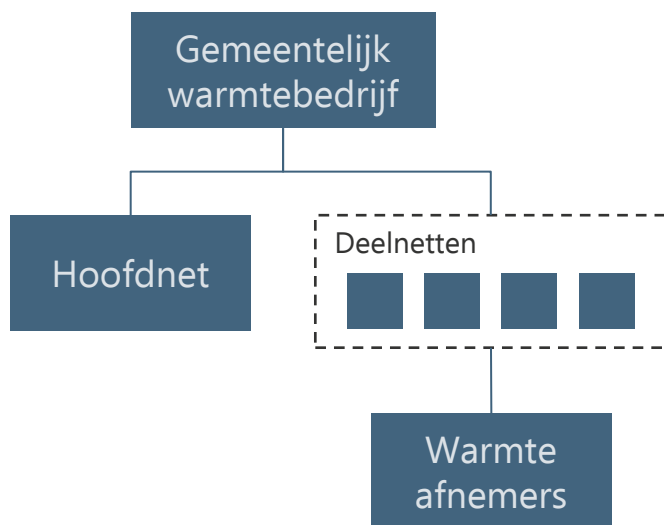
Het governance beleid van de gemeente Eindhoven richt zich op het gemeentelijk warmtebedrijf waarbij de gemeente de eerste stap zet in de aanleg van een (backbone) warmtenet. De ambitie daarbij is om op buurtniveau het distributienet over te dragen aan een lokale gebiedscoöperatie van bewoners. Er zijn vanuit dit beleid 2 denkbare modellen:

1. De gemeente legt vanuit haar warmtebedrijf een net aan, beheert dat en levert de warmte aan afnemers.
2. Het hoofdnet blijft in eigendom van de gemeente en het distributienet wordt in een coöperatie ondergebracht. Inwoners kunnen via lidmaatschap van de coöperatie mede eigenaar worden van het warmtesysteem.



Governance Tilburg

Het governance beleid van de gemeente Tilburg richt zich net als in Eindhoven op een gemeentelijk warmtebedrijf waarbij de gemeente de eerste stap zet in de aanleg van een (backbone) warmtenet. De ambitie daarbij is om op buurniveau het distributienet over te dragen aan een lokale gebiedscoöperatie van bewoners. Het wezenlijke verschil met Eindhoven is dat in Tilburg 90% van het vastgoed in eigendom is van 2 woningcorporaties. In het voorgestelde governance model zijn de woningcorporaties mede aandeelhouder van de Exploitatie BV. Er zal daarbij nog moeten worden nagedacht hoe huurders te betrekken in het participatiemodel.





Conclusie en aanbevelingen



Conclusie en aanbevelingen

- Een Kosten gebaseerde aanpak kan het warmtetarief van consumenten flink reduceren.
- De Deense situatie bevestigt dat tarieven lager kunnen worden bij kosten gebaseerde aanpak
 - Governance structuren, kosten+ tarifiering en transparantie maar ook wet- en regelgeving spelen daar een belangrijke rol in
- Het gebruik van een standaard kostprijs-plus model blijkt lastiger dan verwacht: elke casus vraagt een specifieke aanpak van berekenen.
- In Nederland zijn er nog vraagstukken rond de nieuwe WCW, maar er zijn kansen om randvoorwaarden op te leggen om consumenten- en publieke belangen te borgen.
- In de WCW wordt gesproken over een grote rol voor overheden in de warmte-infrastructuur. De rol van overheden (gemeenten, provincie) en woningcorporaties in relatie tot gebied coöperaties verdient een nadere uitdieping.
- Bij kosten gebaseerde tarieven horen boekhoudregels. Er zou nader verkend moeten worden welke kostenposten relevant zijn om bij te houden om zo transparantie in de totstandkoming van het warmtetarief te creëren.



Wijnhaven 23
3011 WH Rotterdam
Nederland
+31 10 275 59 90

info@rebelgroup.com
www.rebelgroup.com

