



**OnderhoudNL
Ondernemers-
panel
27^e meting
Hoogseizoen
2015**

Rapportage

T.b.v. OnderhoudNL

Ing. Florens van der Gaag & Stephane Mennen MA
November 2015 – a15onlmvk1b

USP
Marketing Consultancy bv

1 Inleiding

2 Respons en bedrijfskenmerken

3 Conjunctuur

4 Actuele vragen

5 Conclusies

- OnderhoudNL wil de invloed van de economische omstandigheden op de schilder- en onderhouds-, metaalconserverings- en glasbranche in de gaten houden en deze wordt daarvoor twee keer per jaar gemeten door OnderhoudNL met het OnderhoudNL ondernemerspanel.
- Het doel dat aan het OnderhoudNL Ondernemerspanel ten grondslag ligt, is enerzijds het volgen van de conjunctuur en de laatste ontwikkelingen in de sector en anderzijds het ondersteunen van de leden in hun bedrijfsvoering met verkoopadvies, doelgroepspecificaties en ware marktfeiten.
- Informatie die met het Ondernemerspanel in kaart gebracht wordt, is:
 - Ontwikkeling van de omzet
 - Ontwikkeling naar type werkzaamheden
 - Ontwikkeling van de orderportefeuille
 - Thema's die spelen op het gebied van economie, milieu/duurzaamheid/energie, logistiek, marktwerking, techniek, innovatie, marktontwikkelingen, etc.
- In deze editie komt het thema 'VCA-certificaten' aan bod. Hierbij is onder andere gevraagd welke bijdrage het VCA-certificaat heeft geleverd aan veilig en gezond werken en welke andere zorgsystemen er door bedrijven worden gehanteerd.



De opzet van deze rapportage ziet er als volgt uit:

- In hoofdstuk 2 zal worden aangevangen met de respons en bedrijfskenmerken van de deelnemers aan het OnderhoudNL Ondernemerspanel.
- Vervolgens zal er in hoofdstuk 3 worden ingegaan op de huidige conjunctuur en de invloed daarvan op de bedrijven in de schilder- en onderhouds-, metaalconserverings- en glasbranche. Hierbij zal een vergelijking worden gemaakt tussen de sectoren Vastgoed, Schilders en Zelfstandigen. De door OnderhoudNL onderscheiden sectoren Glas en Industrieel zijn niet in deze uitsplitsing meegenomen, omdat er te weinig waarnemingen zijn voor bedrijven in deze sectoren. Deze bedrijven zijn wel meegenomen in het totaal. Ook zullen de resultaten van deze meting vergeleken worden met de uitkomsten van de vorige meting. In de vorige rapportage, 'Ondernemerspanel 26^e meting laagseizoen 2015', is besloten geen onderscheid meer te maken naar de resultaten voor OnderhoudNL leden en de sector Industrieel. Wanneer in de rapportage wordt gesproken over OnderhoudNL leden betreft dit de OnderhoudNL leden inclusief de respondenten uit de sector Industrieel.
- In hoofdstuk 4 zal een aantal actuele vragen voor de OnderhoudNL leden worden behandeld over VCA-certificaten.
- In hoofdstuk 5 worden de belangrijkste uitkomsten van het OnderhoudNL Ondernemerspanel samengevat.

1 Inleiding

2 Respons en bedrijfskenmerken

3 Conjunctuur

4 Actuele vragen

5 Conclusies

2. Respons en bedrijfskenmerken

De onderstaande tabel geeft het verloop van het onderzoek weer.

De uitnodiging voor deelname aan het OnderhoudNL Ondernemerspanel is verzonden aan 2.026 leden van OnderhoudNL. Dit zijn alle OnderhoudNL leden waarvan een kloppend e-mailadres bekend is.

De onderstaande tabellen geven het verloop van het onderzoek en het aantal respons per sector weer. In totaal zijn er 364 geslaagde enquêtes afgenomen. Er is een responspercentage behaald van 18%.

Onderzoeksverloop							
Week	39	40	41	42	43	44	45
Afstemmen vragenlijst							
Programmeren							
Veldwerk							
Analyse & rapportage							

Respons per sector						
	Totaal	Schilders	Totaal/ Vastgoed	Industrieel	Zelfstandigen	Glas
Totaal aantal in bestand	2.026	1.146	163	76	586	55
Respons	364	243	28	7	74	8
Respons percentage	18%	21%	17%	9%	13%	15%

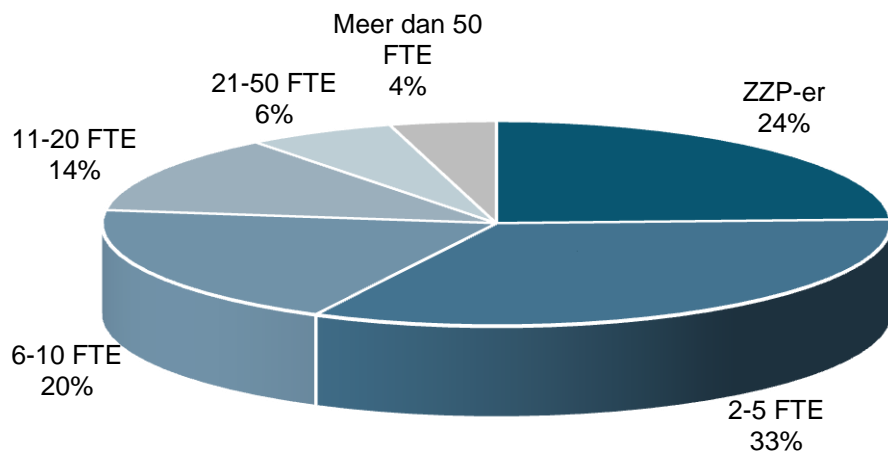
2. Respons en bedrijfskenmerken

*Hoeveel medewerkers, inclusief uzelf, heeft uw bedrijf momenteel in dienst?
Wat was de omzet van uw onderneming in euro's excl. BTW in 2014?*

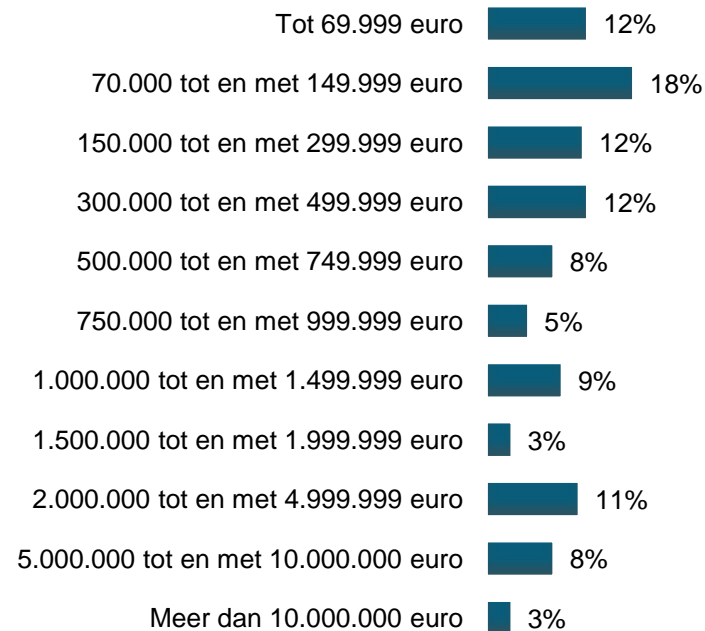
Meer dan de helft van de OnderhoudNL leden heeft tussen de 2 en 10 FTE in dienst, terwijl een kwart van de leden een onderneming zonder personeel betreft.

Bijna een derde van de OnderhoudNL leden heeft een omzet tot anderhalve ton behaald (30%) en gemiddeld 22% van de bedrijven heeft een jaaronzet van meer dan 2,0 miljoen behaald in 2014.

Aantal medewerkers



Omzet 2014 excl. BTW

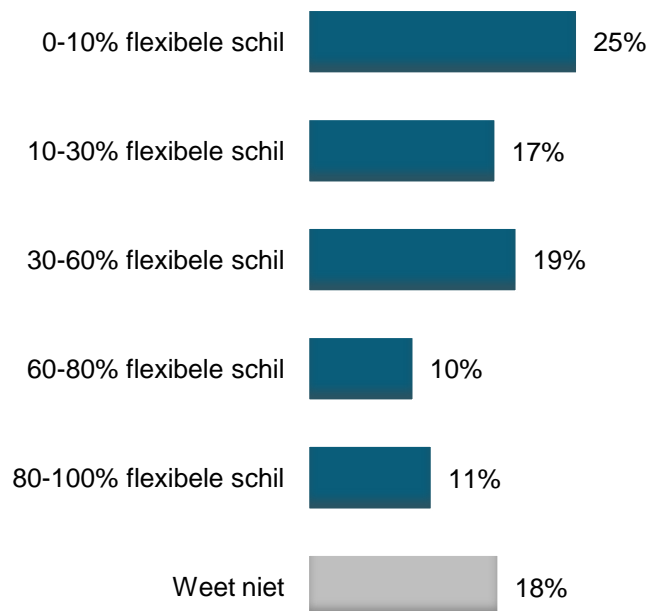


2. Respons en bedrijfskenmerken

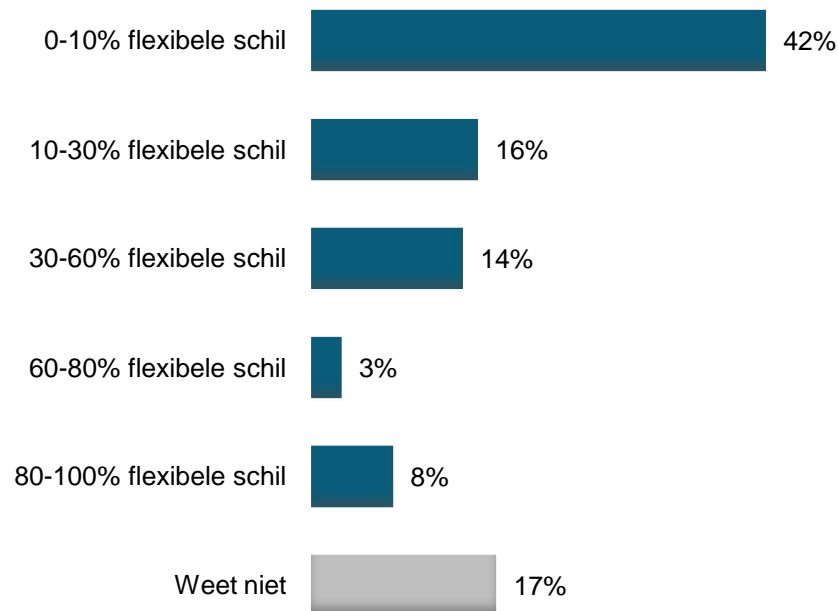
Hoe groot was in de periode oktober 2014 tot en met maart 2015 (laagseizoen) en in de periode april 2015 tot en met september 2015 (hoogseizoen) de 'flexibele schil' van uw bedrijf, ten opzichte van de vaste medewerkers?

In vergelijking met de flexibele schil in 2014 kan gesteld worden dat deze in 2015 is toegenomen. Het aandeel bedrijven dat ten minste 30% flexibele schil hanteert is in het laagseizoen 1% hoger dan in 2014 en in het hoogseizoen 3%. Het aantal tijdelijke krachten ligt voor 10% van de leden op meer dan 10 werknemers en het zijn met name de grotere leden die dit werk verschaffen.

Flexibele schil 'hoogseizoen'



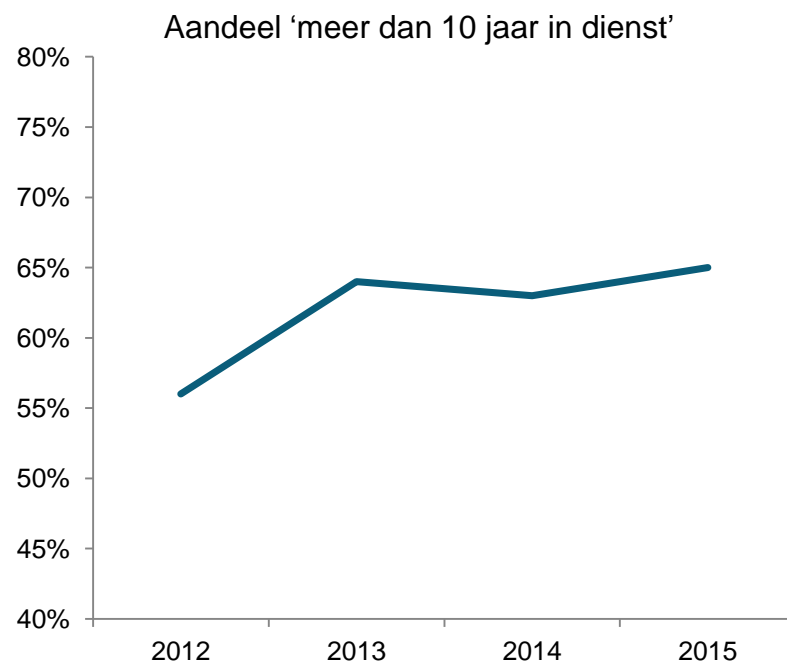
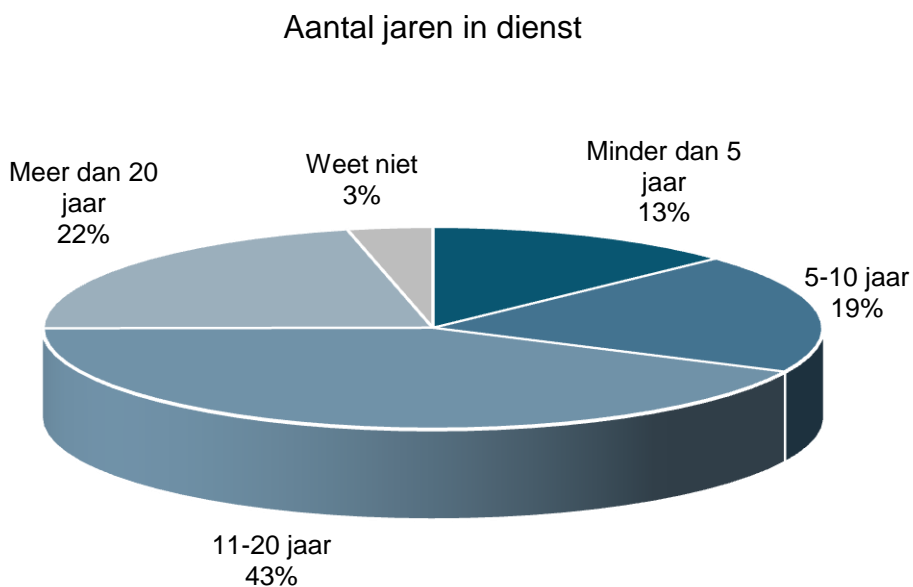
Flexibele schil 'laagseizoen'



2. Respons en bedrijfskenmerken

Hoeveel jaar zit het grootste deel van de medewerkers in uw bedrijf reeds al in dienst?

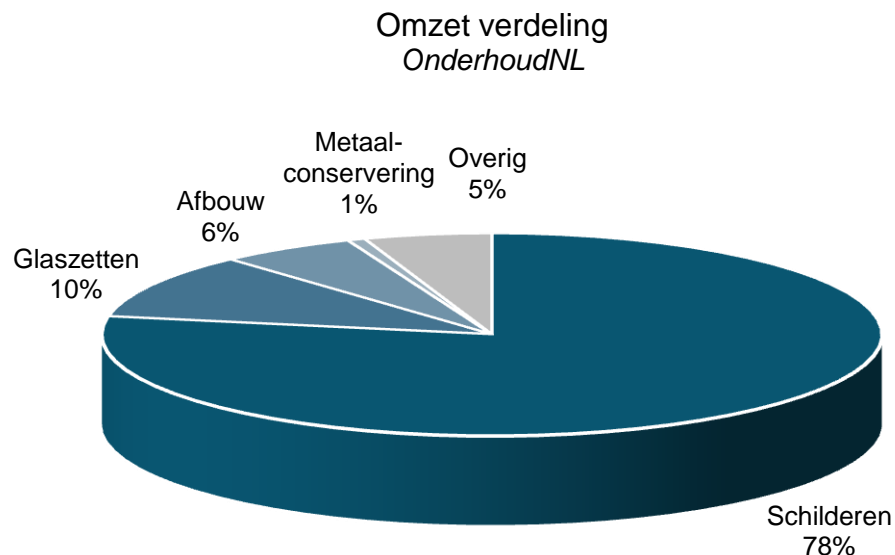
OnderhoudNL-leden hebben veel medewerkers met jarenlange dienstverbanden. Een dienstverband van meer dan 10 jaar is zeer vanzelfsprekend en dit aandeel is ten opzichte van 2012 met ongeveer 10% toegenomen.



2. Respons en bedrijfskenmerken

Hoe was uw omzet in 2014 in procenten verdeeld over de volgende werkzaamheden? De omzet van zowel de OnderhoudNL leden en de Industrieel leden is verdeeld naar verschillende typen werkzaamheden.

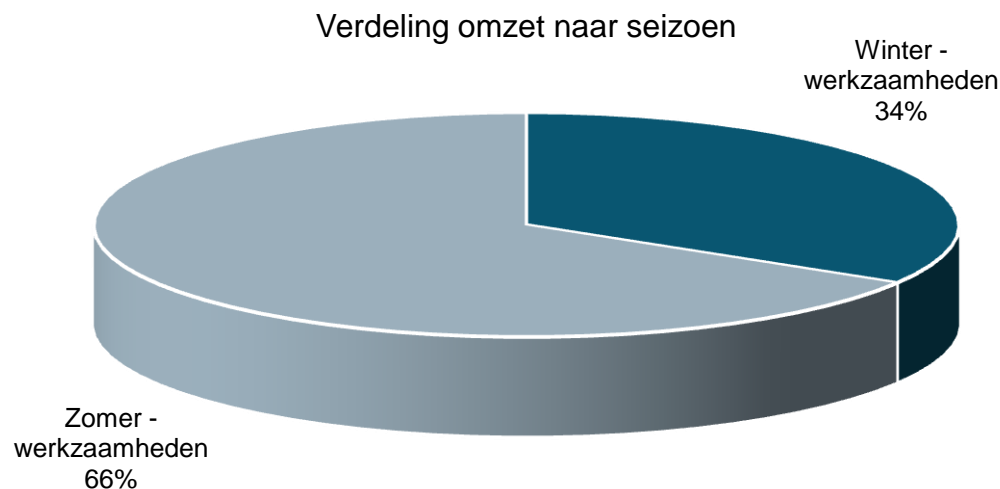
De omzet komt voornamelijk uit schilderwerkzaamheden. De verdeling is in vergelijking met voorgaande metingen gelijk gebleven.



2. Respons en bedrijfskenmerken

Naast een verdeling van de omzet naar het soort werkzaamheden, kan de omzet ook verdeeld worden naar het seizoen waarin de werkzaamheden worden uitgevoerd. Deze verdeling wordt gemaakt naar zomer en winterwerkzaamheden. Hoe was uw omzet in 2014/2015 in procenten verdeeld over de volgende werkzaamheden?

66% van de omzet wordt behaald met zomerwerkzaamheden en 34% met de winterwerkzaamheden. Het aandeel zomerwerkzaamheden neemt voor vastgoed toe (+6%), maar voor zelfstandigen juist af (-3%).



Verdeling omzet naar seizoen – sector

	Totaal	Schilders	Totaal/ Vastgoed	Zelfstandigen
Winterwerkzaamheden	34%	34%	32%	31%
Zomerwerkzaamheden	66%	66%	68%	69%

1 Inleiding

2 Respons en bedrijfskenmerken

3 Conjunctuur

4 Actuele vragen

5 Conclusies

Voor de ontwikkeling en verwachtingen omtrent de omzet en werkgelegenheid zijn conjunctuurindicatoren berekend. Deze indicatoren zijn berekend door het saldo te nemen van het aantal ondernemers dat zegt dat de omzet dan wel de werkgelegenheid (sterk) is toegenomen en het aantal dat zegt dat de omzet dan wel de werkgelegenheid (sterk) is afgenomen. Dit betekent dus dat de percentages van de groep die heeft geantwoord met 'sterk afgenomen' en 'afgenomen' worden afgetrokken van de percentages 'sterk toegenomen' en 'toegenomen'. De groep die de optie 'gelijk gebleven' heeft gekozen, is hierbij buiten beschouwing gelaten.

De formule ziet er dus als volgt uit:

$$\text{Conjunctuur indicator} = ((\% \text{ sterk toegenomen}) + (\% \text{ toegenomen})) - ((\% \text{ sterk afgenomen}) + (\% \text{ afgenomen}))$$

De interpretatie van de conjunctuurindicatoren is als volgt:

- Op het moment dat er meer positief dan negatief gestemde ondernemers zijn, is de indicator positief (met een maximum van 100, indien iedereen positief gestemd is).
- Op het moment dat er meer negatief dan positief gestemde ondernemers zijn, is de indicator negatief (met een maximum van -100, indien iedereen negatief gestemd is).

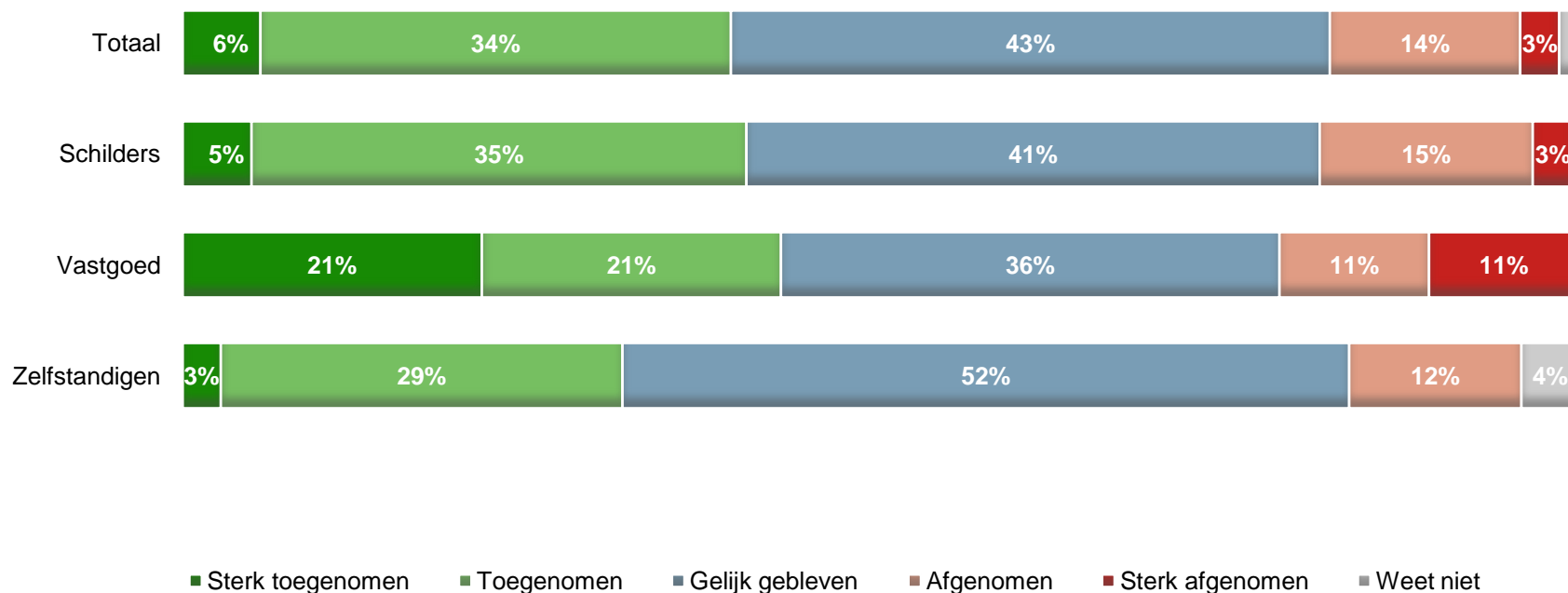
In de figuren op de volgende pagina's worden de uitkomsten van het hoogseizoen 2015 vergeleken met de uitkomsten van het hoogseizoen 2014. Ook worden de verwachtingen vergeleken met de verwachtingen van een jaar geleden. Deze vergelijking wordt zowel voor de totale schilder- en onderhouds-, metaalconserverings- en glasbranche gemaakt als ook voor de verschillende sectoren op zich.

Bij de saldo ontwikkeling en de stemming dient wel opgemerkt te worden dat een negatief cijfer van bijvoorbeeld -15% niet betekent dat de omzet met 15% is gedaald, maar dat er meer bedrijven zijn die aangeven dat de omzet is gedaald dan bedrijven die aangeven dat de omzet is gestegen.

Hoe heeft uw onderneming zich ontwikkeld op de onderstaande aspecten in de maanden april tot en met september 2015 ten opzichte van dezelfde periode een jaar eerder? Omzet

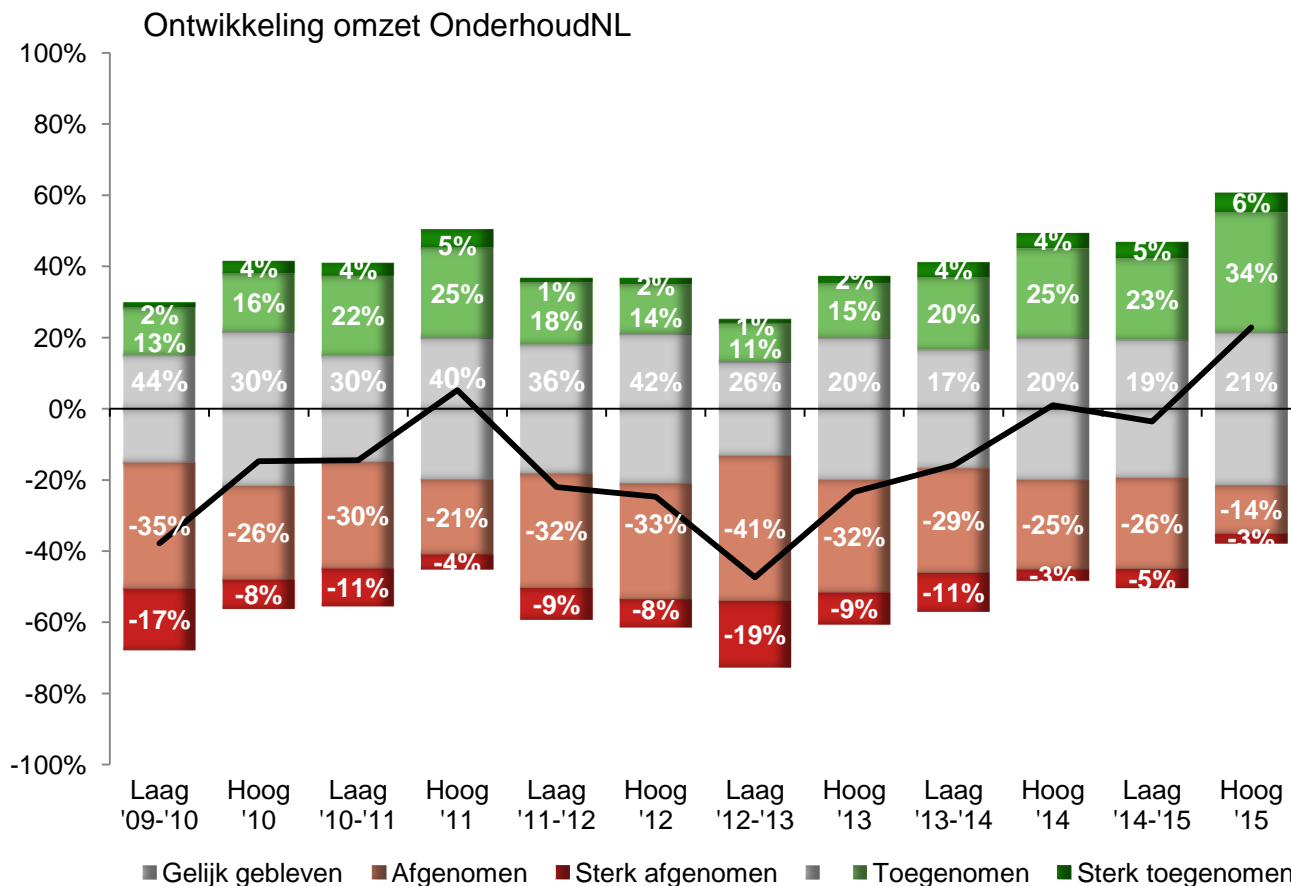
Uit onderstaand figuur blijkt dat 40% van de leden aangeeft dat de omzet van het afgelopen hoogseizoen (sterk) is toegenomen ten opzichte van hoogseizoen 2014. Daarnaast geeft 43% van de leden aan dat de omzet gelijk is gebleven; Vier op de vijf OnderhoudNL leden geeft dus aan dat de omzet niet is verslechterd. Waar met name de sectoren schilders en vastgoed aangeven dat de omzet is toegenomen, is het aandeel 'sterk toegenomen' veel groter bij vastgoed. Ten opzichte van vorig jaar kan geconcludeerd worden dat de ontwikkelingen in de totale omzet zijn toegenomen.

Ontwikkelingen omzet hoogseizoen t.o.v. vorig jaar



3. Conjunctuur

Onderstaand figuur geeft de ontwikkeling in de omzet van de afgelopen metingen overzichtelijk weer. Het hoogseizoen 2015 noteert de meest positieve stand sinds de start van het Ondernemerspanel in 2009. Met uitzondering van een hapering in 2014 verkeert de omzetontwikkeling sinds het laagseizoen '12-'13 in een stijgende lijn.

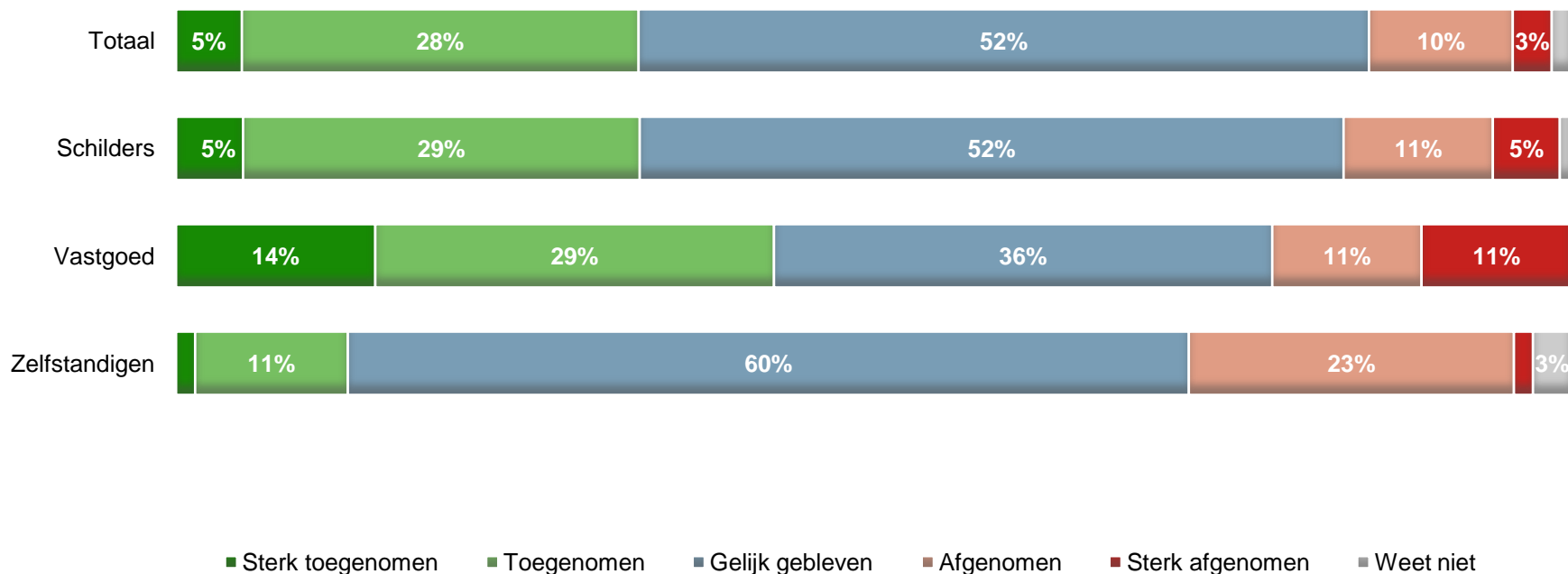


*Sinds 20^e meting in 2012 (laag '11-'12) is de sector industrieel in de omzetontwikkeling meegenomen. Gezien het geringe aantal waarnemingen is de invloed op de totale omzetontwikkeling nauwelijks aanwezig.

Hoe heeft uw onderneming zich ontwikkeld op de onderstaande aspecten in de maanden april 2015 tot en met september 2015 ten opzichte van dezelfde periode een jaar eerder? Werkgelegenheid

Ruim de helft van de OnderhoudNL leden geeft aan dat de werkgelegenheid ten opzichte van hoogseizoen 2014 gelijk is gebleven, maar een derde geeft juist aan dat de werkgelegenheid in de branche het afgelopen laagseizoen (sterk) is gestegen. Ook hier vertoont met name de sector Vastgoed een duidelijke (sterke) toename en dit is vergelijkbaar aan de meting over het hoogseizoen 2014.

Ontwikkelingen werkgelegenheid hoogseizoen t.o.v. vorig jaar



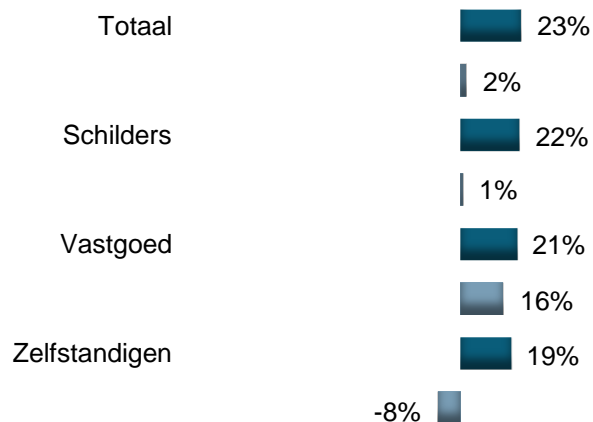
3. Conjunctuur

Hoe heeft uw onderneming zich ontwikkeld op de onderstaande aspecten in de maanden april 2015 tot en met september 2015 ten opzichte van dezelfde periode een jaar eerder? Omzet en werkgelegenheid

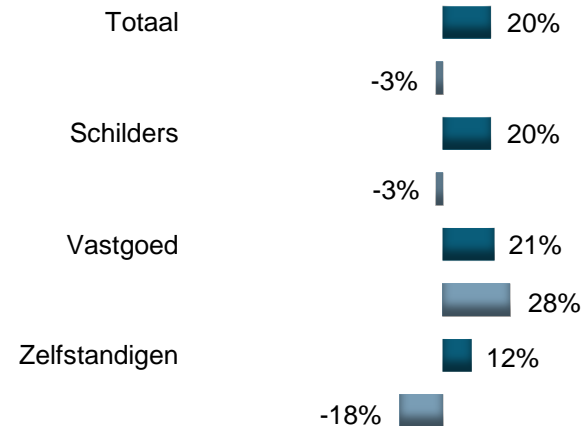
Ten opzichte van het hoogseizoen 2014 (2%) heeft de omzet zich zeer positief ontwikkeld; veel meer ondernemers geven dit jaar aan dat de omzet zich positief heeft ontwikkeld ten opzichte van dezelfde periode een jaar geleden. Alle sectoren laten een sterke toename zien, ook de zelfstandigen welke vorig jaar nog een afname noteerden.

Tevens heeft de werkgelegenheid zich ten opzichte van vorig jaar positief ontwikkeld (20% vs. -3%). Ook hier tonen de zelfstandigen aan dat de afname uit het hoogseizoen 2014 is omgedraaid in een toename in het hoogseizoen 2015.

Saldo ontwikkeling van de omzet
% (sterk) toegenomen - % (sterk) afgenomen



Saldo ontwikkeling van de werkgelegenheid
% (sterk) toegenomen - % (sterk) afgenomen



■ Hoogseizoen 2015 ■ Hoogseizoen 2014

3. Conjunctuur

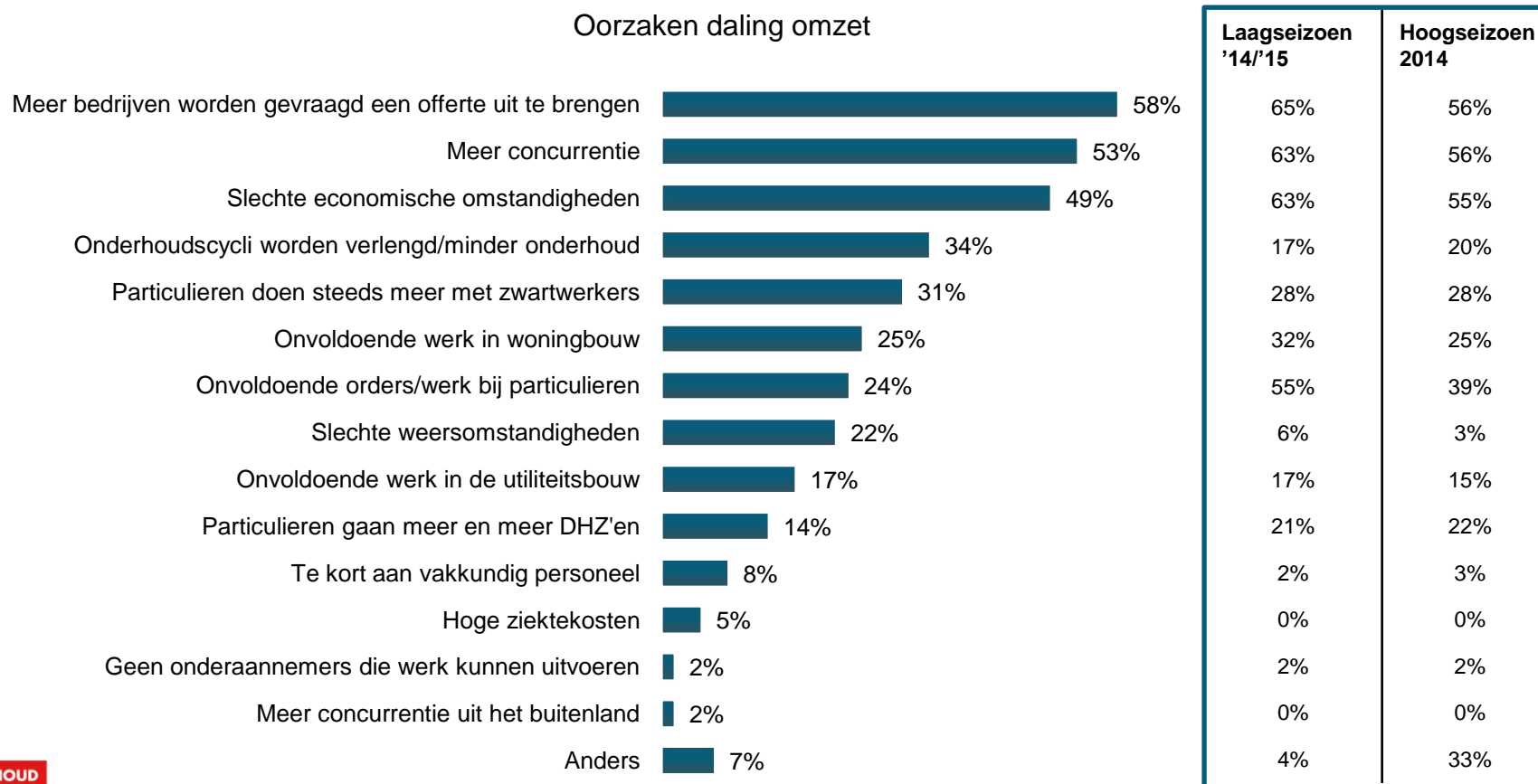
Hoe heeft uw onderneming zich ontwikkeld op de onderstaande aspecten in de maanden april tot en met september 2015 ten opzichte van dezelfde periode een jaar eerder? Omzet

De ontwikkeling van de omzet in het hoogseizoen 2015 wordt in de onderstaande tabel vergeleken met de ontwikkeling van de omzet in andere branches van de bouw in kwartaal 2 van 2015 en kwartaal 3 van 2015. Deze resultaten zijn afkomstig uit de Bouwbarometer, een periodiek onderzoek dat wordt uitgevoerd door USP Marketing Consultancy in opdracht van BouwKennis. Uit onderstaande tabel blijkt dat ook in andere branches de omzetontwikkeling positief ontwikkelt. Met name de handel, aannemer B&U en afbouw laten in het hoogseizoen 2015 een duidelijke toename ontwikkelingen zien. Enkel de sector Aannemer GWW laat slechts een kleine verbetering zien.

Omzetontwikkeling								
	OnderhoudNL leden	Handel	Architecten	Aannemer B&U	Aannemer GWW	Installateurs	Afbouw	Klusbedrijven
Hoogseizoen 2015	23%	70%	28%	47%	0%	29%	43%	21%
Laagseizoen '14/'15	-3%	30%	4%	22%	-7%	19%	-6%	6%
Hoogseizoen 2014	2%	40%	9%	10%	-6%	6%	2%	0%
Laagseizoen '13/'14	-16%	6%	2%	-14%	7%	-1%	-9%	-4%
Hoogseizoen 2013	-23%	-40%	-41%	-34%	-20%	-28%	-26%	-26%
Laagseizoen '12/'13	-47%	-48%	-43%	-42%	-35%	-23%	-37%	-32%
Hoogseizoen 2012	-25%	-50%	-39%	-39%	-36%	-27%	-30%	-24%
Laagseizoen '11/'12	-23%	5%	-29%	-32%	-24%	-9%	-18%	-19%
Hoogseizoen 2011	5%	44%	-11%	17%	1%	7%	12%	6%
Laagseizoen '10/'11	-14%	13%	-6%	-5%	0%	11%	-25%	2%

Uw omzet is het afgelopen half jaar gedaald ten opzichte van vorig jaar. Wat zijn hier volgens u de oorzaken van de omzetzdaling?

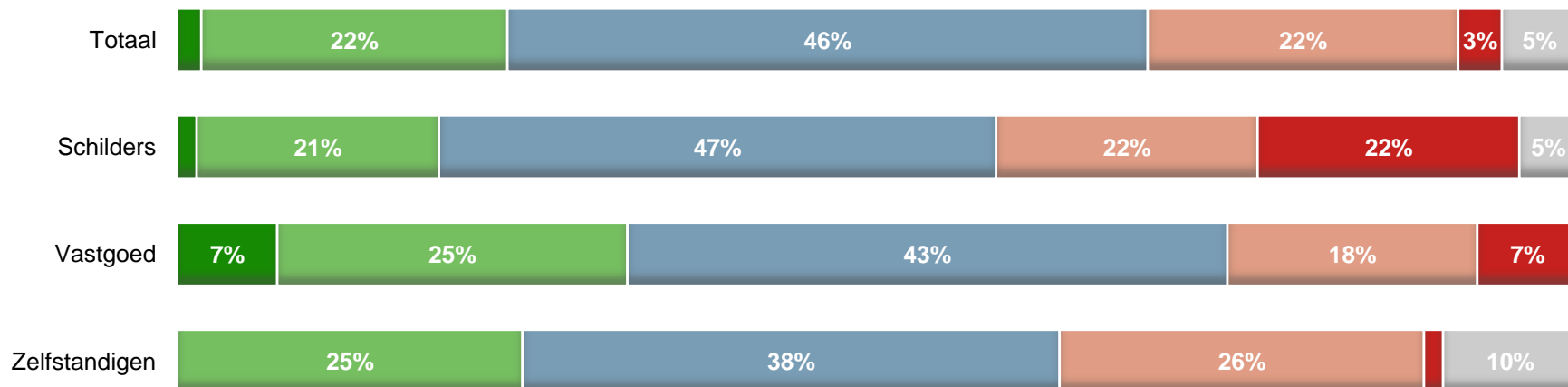
Concurrentie en slechte economische omstandigheden zijn toch nog voornaamste oorzaak van omzetzdaling. Echter, door product innovaties hoeft er steeds minder onderhoud te worden gepleegd en dit wordt in toenemende mate een belangrijke reden voor de omzet daling. Ook hebben slechte weersomstandigheden een relatief grote rol gespeeld in dit hoogseizoen; dit werd vorig jaar nauwelijks als oorzaak gezien. Verder is de orderportefeuille beter in orde en brengt dit minder problemen met zich mee. Ook is de rol van de Doe-het-zelver minder aanwezig dan in voorgaande metingen.



Welke verwachtingen heeft u voor de onderstaande aspecten in de maanden oktober 2015 tot en met maart 2016 ten opzichte van dezelfde periode een jaar eerder? Omzet

De verwachtingen voor het laagseizoen '15-'16 onder de OnderhoudNL-leden tonen een vergelijkbaar aandeel '(sterk) toenemen' als '(sterk) afnemen' op totaal niveau. Enkel de sectoren Vastgoed en Industrieel voorspellen meer toename dan afname; deze situatie is vergelijkbaar aan de voorspelling voor het laagseizoen '14-'15 een jaar geleden. Schilders verwachten juist vaker een afname.

Verwachtingen omzet laagseizoen t.o.v. vorig jaar

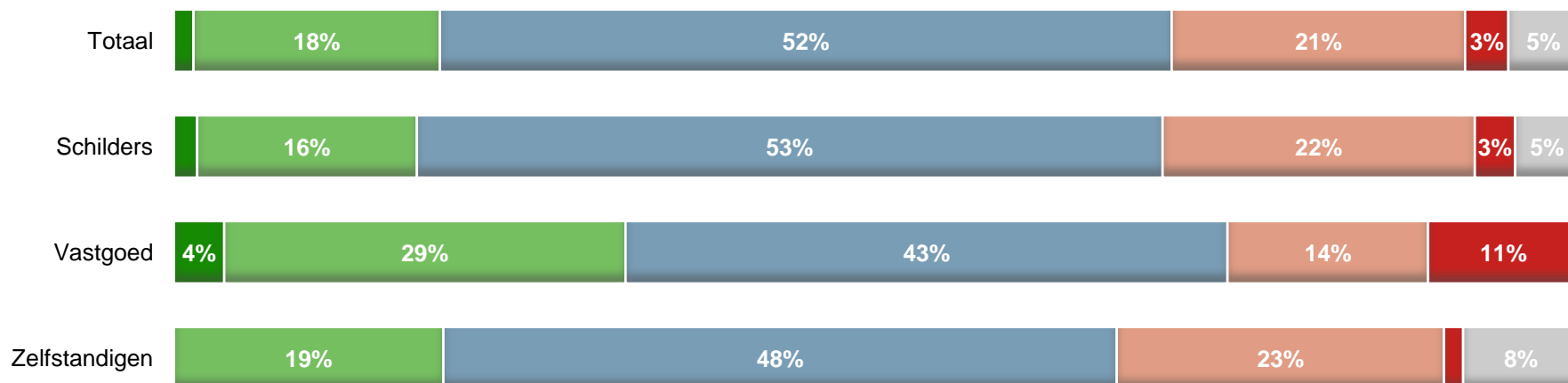


■ Zal sterk toenemen
 ■ Zal toenemen
 ■ Zal gelijk blijven
 ■ Zal afnemen
 ■ Zal sterk afnemen
 ■ Weet niet

Welke verwachtingen heeft u voor de onderstaande aspecten in de maanden oktober 2015 tot en met maart 2016 ten opzichte van dezelfde periode een jaar eerder? *Werkgelegenheid*

Uit de onderstaande figuur kan worden opgemaakt dat ongeveer 20% positieve verwachtingen heeft ten aanzien van de ontwikkeling van werkgelegenheid in het laagseizoen vorig jaar. Ondanks dat 24% een afname verwacht in werkgelegenheid, is dit aandeel kleiner dan de verwachting van één jaar geleden.

Verwachtingen werkgelegenheid laagseizoen t.o.v. vorig jaar

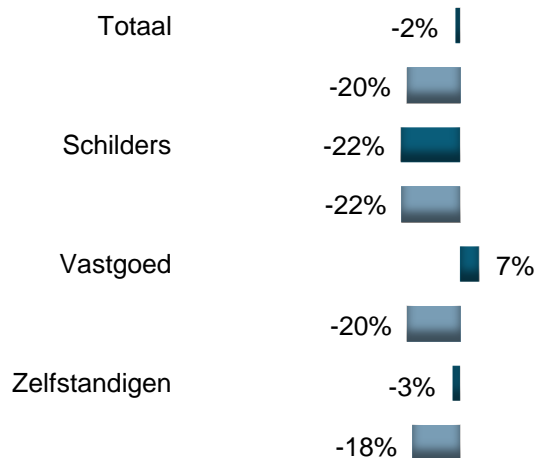


■ Zal sterk toenemen
 ■ Zal toenemen
 ■ Zal gelijk blijven
 ■ Zal afnemen
 ■ Zal sterk afnemen
 ■ Weet niet

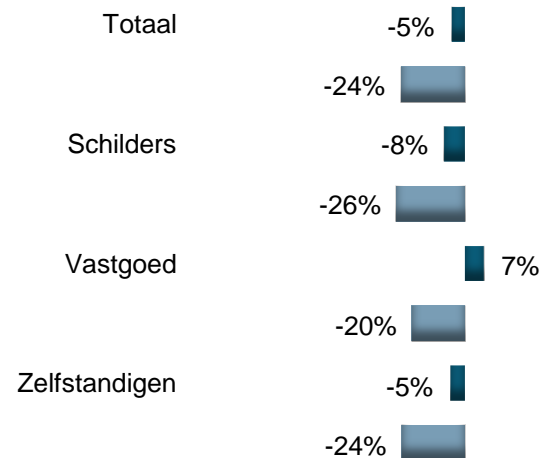
Welke verwachtingen heeft u voor de onderstaande aspecten in de maanden oktober 2015 tot en met maart 2016 ten opzichte van dezelfde periode een jaar eerder? Omzet en werkgelegenheid

De verwachtingen omtrent de ontwikkeling van de omzet en de werkgelegenheid voor het komende laagseizoen '15-'16 tonen een lichte afname voor beide indicatoren. In vergelijking met dezelfde periode vorig jaar is de afname in alle sectoren echter veel kleiner in de huidige meting. Enkel de schilders voorspellen een grotere afname van de omzet dan in 2014. Industrieel is erg positief over zowel de werkgelegenheid als de omzetverwachting.

Verwachtingen van de omzet
% (sterk) toenemen - % (sterk) afnemen



Verwachtingen van de werkgelegenheid
% (sterk) toenemen - % (sterk) afnemen



■ Hoogseizoen 2015 ■ Hoogseizoen 2014

Tenslotte is gevraagd of men de verwachtingen omtrent de omzet en werkgelegenheid voor het komende seizoen wil toelichten.

Schilders geven wederom aan dat ze veel concurrentie ervaren van ZZP'ers en arbeiders uit Oostbloklanden. Zij worden gedwongen om scherpere prijzen te hanteren. Ook wordt aangegeven dat de winter periode de orderportefeuille bemoeilijkt en het daardoor lastig is om goed in te schatten wat het komende seizoen gaat brengen. Toch klinken er ook veel positieve geluiden en verwachten veel schilders in de komende maanden nog opdrachten binnen te halen.

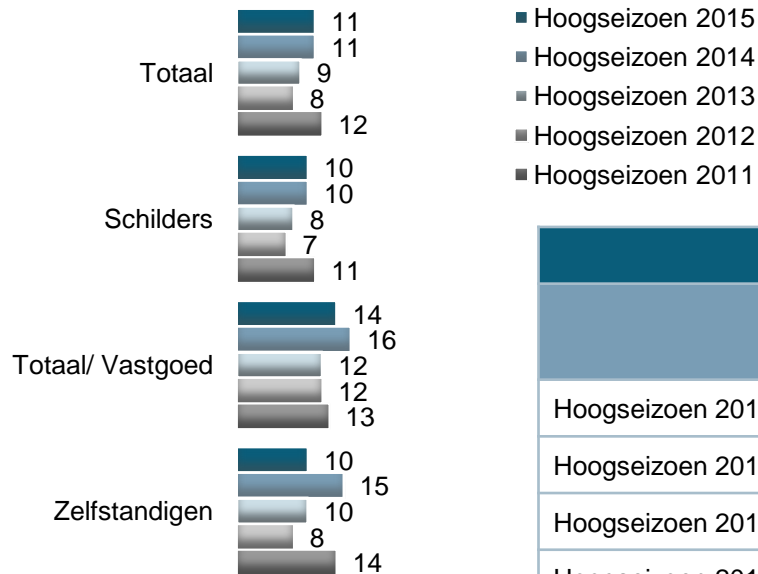
Bedrijven in de sector **Vastgoed** geven met name aan dat door een toename in aanvragen de omzet wel hoger ligt, maar dit hoeft niet per definitie het rendement te verhogen. Met name in regio's Oost en Noord Nederland loopt het onderhoud achter op regio's Zuid en West. Het winterwerk is moeilijk te voorspellen, omdat het al dan niet vallen van grote binnenprojecten het succes van de winter maanden bepaalt. Wanneer deze projecten verloren gaan, zal dit al snel resulteren in een afname van het aantal arbeidsplaatsen.

Zelfstandigen geven aan dat er een ware wildgroei is aan ZZP'ers, waardoor men gedwongen wordt om steeds goedkoper te gaan werken.

Hoeveel weken kunt u uw huidige aantal werknemers aan het werk houden als u naar uw huidige orderportefeuille kijkt?

De gemiddelde orderportefeuille wordt met name bepaald door schilders, omdat veel OnderhoudNL-leden tot deze groep behoren. Hierdoor heeft de werkvoorraad het niveau van 2014 vast weten te houden, ondanks dat met name zelfstandigen een grote fluctuatie in orderportefeuille laten zien. Gemiddeld kunnen de OnderhoudNL-leden de werknemers nog 11 weken aan het werk houden. De architecten hebben in 2015 de grootste orderportefeuille, gevolgd door aannemers B&U en Afbouw.

Werkvoorraad met huidige orderportefeuille in weken

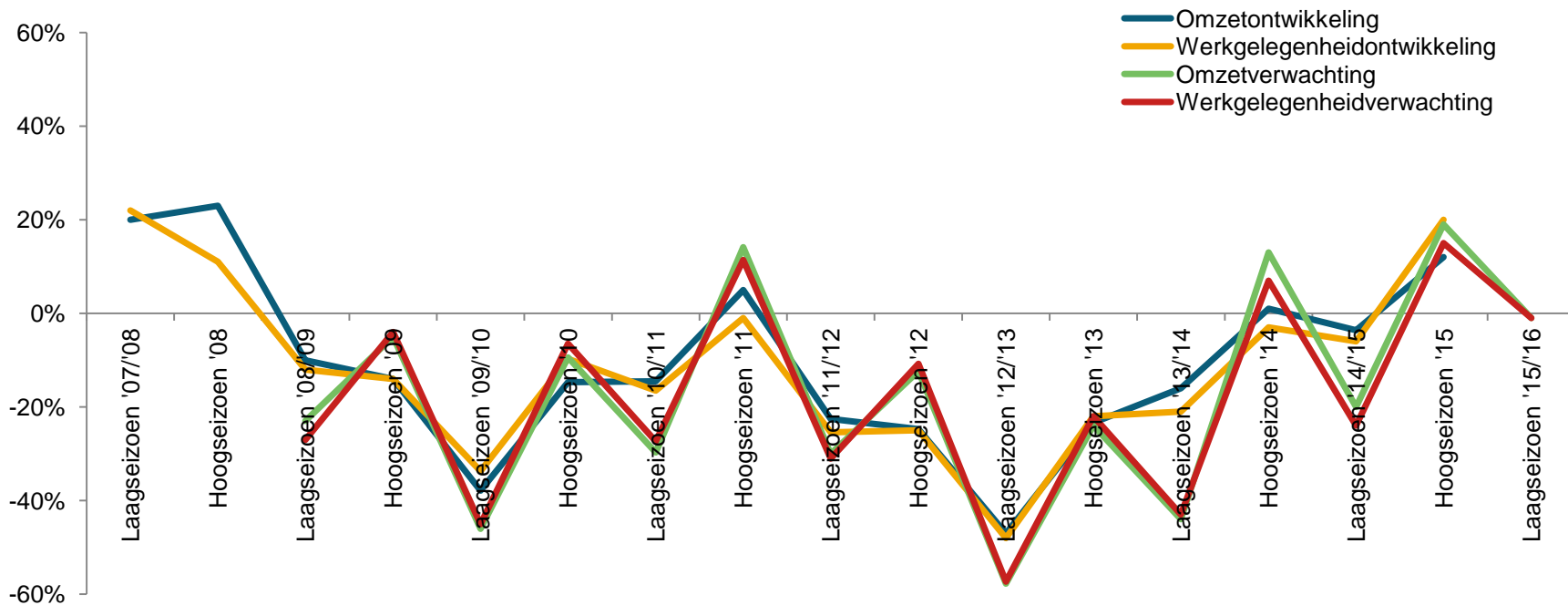


Werkvoorraad met huidige orderportefeuille							
	Leden Onderhoud NL	Architecten	Aannemer B&U	Aannemer GWV	Installa- teurs	Afbouw	Klus- bedrijven
Hoogseizoen 2015	11	22	19	16	17	19	18
Hoogseizoen 2014	11	18	17	17	16	17	15
Hoogseizoen 2013	9	20	16	20	15	16	15
Hoogseizoen 2012	8	20	18	19	18	17	14
Hoogseizoen 2011	12	22	24	21	19	20	19

3. Conjunctuur

Onderstaand figuur laat met de omzet- en werkgelegenheidontwikkeling de verhouding zien van het aantal bedrijven dat een stijging heeft gekend ten opzichte van het aantal bedrijven dat een daling heeft gekend: een negatief percentage betekent dat er meer bedrijven zijn die een daling hebben gekend.

Uit het figuur kan geconcludeerd worden dat de omzetontwikkeling en werkgelegenheidontwikkeling, na een dip in het laagseizoen '14-'15, weer verder gestegen zijn in het hoogseizoen 2015. De verwachting voor het komende half jaar is dat de daling, ondanks de jaarlijks terugkerende winterdip, tot een minimum beperkt blijft. Een dergelijke positieve vooruitblik is niet eerder voorgekomen in het Ondernemerspanel.



1 Inleiding

2 Respons en bedrijfskenmerken

3 Conjunctuur

4 Actuele vragen

5 Conclusies

Conjunctuur

- De meting van het hoogseizoen 2015 laat een verder herstel zien in de werkgelegenheid en de omzet: na een haperende omzetontwikkeling in het laagseizoen '14-'15 wordt de stijgende lijn vanuit laagseizoen '12-'13 verder doorgezet. De omzetontwikkeling is zelfs de meest positieve sinds de start van het Ondernemerspanel in 2009. De omzetgroei ligt in lijn met de verwachtingen uit meting 26 laagseizoen '14-'15, waarin deze groei ten opzichte van het voorgaande jaar voorspeld werd.
- Ondanks de groei in het afgelopen hoogseizoen blijven ondernemers huiverig voor wat er komen gaat en dit wordt gereflecteerd in hun uitgesproken verwachtingen. De onzekere winterperiode waarin OnderhoudNL-leden in toenemende mate afhankelijk zijn van het al dan niet vallen van binnenprojecten blijft dus moeilijk te voorspellen voor de ondernemers. De verwachting is echter nog nooit zo hoopgevend geweest als voor de komende zes maanden, wat uiteraard vertrouwen uitstraalt dat de verschillende sectoren het komende laagseizoen beter zullen doorstaan dan afgelopen jaren. Daarnaast geeft dit vertrouwen voor het hoogseizoen 2016, welke volgens deze trendlijn het hoogseizoen 2015 in termen van omzetontwikkeling en werkgelegenheid zeker kan overtreffen.
- Daar een op de vijf Vastgoed ondernemers aangeeft dat de omzet sterk is toegenomen, is deze sector de sterkst ontwikkelende uit het Ondernemerspanel. Ook op het gebied van werkgelegenheid doet Vastgoed het beter dan andere sectoren. Zelfstandigen hebben het daarentegen lastig; zij ervaren een wildgroei aan ZZP'ers die steeds vaker lagere prijzen hanteren.
- De orderportefeuille van OnderhoudNL heeft het niveau van 2014 vastgehouden. Architecten hebben duidelijk de grootste orderportefeuille (22 weken) waarmee zij op het niveau van hoogseizoen 2011 zitten. Ook de andere branches naderen het niveau van 2011, met uitzondering van Aannemers GWW en B&U.

© 7 december 2015, USP Marketing Consultancy B.V.

De in deze uitgave vermelde gegevens zijn strikt vertrouwelijk en alle hierop betrekking hebbende auteursrechten, databankrechten en overige (intellectuele) eigendomsrechten worden uitdrukkelijk voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van USP Marketing Consultancy B.V. verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden.

USP
Marketing Consultancy bv