

OPTIMALE GASTBELEVING IN BINNENSTEDEN

WHITEPAPER

September 2024 | 's-Hertogenbosch



INHOUD

1	Transformatie binnensteden	3
2	Customer Journey Mapping	7
3	Toepassing dagrecreatie	10
4	Procesvoorstel binnensteden	14
5	Visie Ginder	18



1

Transformatie binnensteden

Binnensteden transformeren van plaatsen waar men komt om te kopen naar plekken om te zijn en te ervaren. Deze verschuiving van een "place to buy" naar een "place to experience" vraagt om een nieuwe benadering van ontwikkeling van de binnenstad. Door te leren van de customer journey benaderingen van musea, attractieparken en dierentuinen, kunnen we onze binnensteden aantrekkelijker en gastvrijer maken. In dit whitepaper onderzoeken we hoe zij customer journeys vormgeven en welke lessen we hieruit kunnen trekken voor onze binnensteden.

De dagrecreatiesector, waaronder de attractieparken, dierentuinen en musea vallen, speelt een belangrijke rol binnen onze vrijetijdsbesteding. Deze sector krijgt jaarlijks miljoenen bezoekers over de vloer, zowel lokaal als internationaal. Die bezoekers noemen ze tegenwoordig liever 'gasten', de term bezoeker dekt de lading van de beleving die je ondergaat niet meer. Een gast ontvangt een meer persoonlijke benadering en krijgt meer comfort en verzorging gedurende het verblijf op een

locatie. Dagattracties bieden een breed scala aan activiteiten, van puur amusement en horeca tot educatie en behoud van cultuur en natuur, aan een zeer diverse groep gasten. Ondanks die diversiteit, delen dagattracties een gemeenschappelijk doel: het creëren van een onvergetelijke gastervaring voor iedere gast.

Dezelfde uitdagingen

Binnensteden staan voor vergelijkbare uitdagingen als de dagrecreatiesector, zoals het aantrekken en behouden van gasten, het bieden van een unieke ervaring en het genereren van extra inkomsten. Beiden streven naar het maximaliseren van de gastbeleving, wat moet resulteren in herhaalbezoek en positieve mond-tot-mondreclame. De inzichten en strategieën uit de dagrecreatiesector kunnen waardevolle lessen bieden voor binnensteden, met name met de techniek van customer journey mapping.

Binnensteden hebben traditioneel gefunctioneerd als plek waar consumenten voornamelijk naartoe gaan om te winkelen. Echter, veranderingen in consumentengedrag,



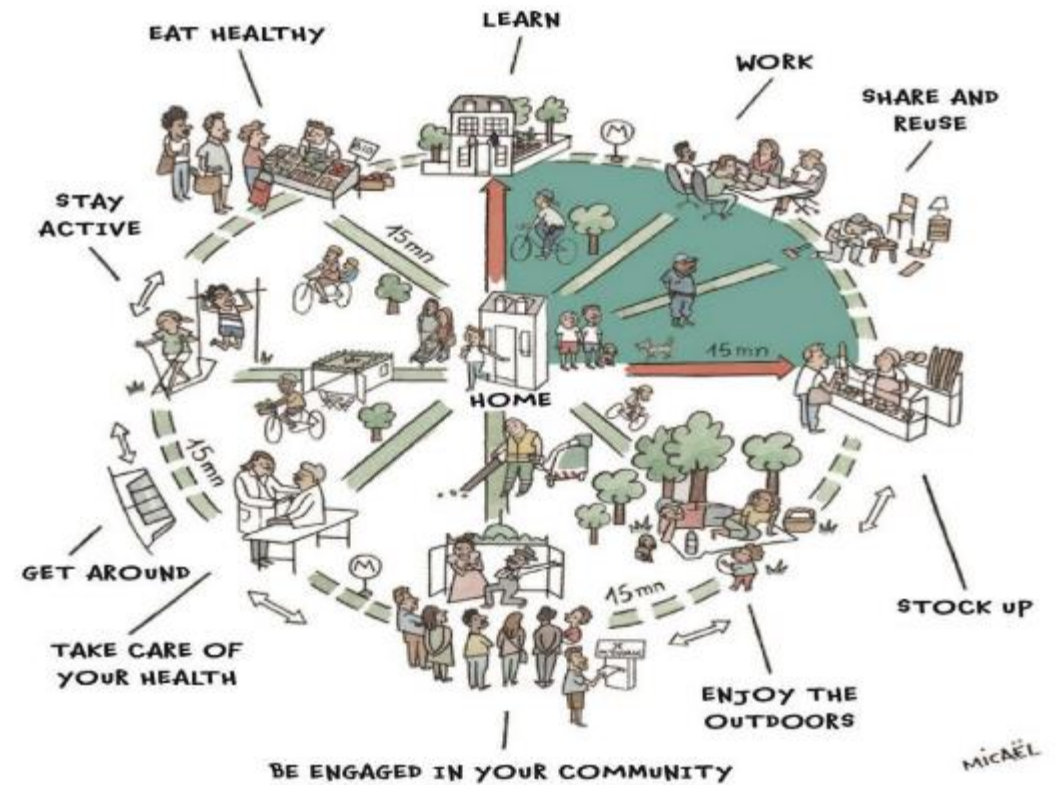
Wat kan een binnenstad of centrum in Nederland op het vlak van gastvrijheid en customer journey denken kunnen leren van musea, dierentuinen en attractieparken?



de opkomst van e-commerce en de gevolgen van de COVID-19-pandemie hebben aangetoond dat een afhankelijkheid van alleen winkels en horeca niet langer voldoende is om de vitaliteit van binnensteden te waarborgen. Het is daarom cruciaal voor binnensteden om te transformeren.

Multifunctionele binnensteden

Door een breder scala aan voorzieningen en diensten aan te bieden, zoals cultuur, natuur, evenementen en ook gezondheidszorg worden binnensteden aantrekkelijkere plekken om te bezoeken, wonen en te werken. Dit verhoogt de algehele leefbaarheid en trekt een meer diverse groep inwoners en gasten aan. Een divers aanbod van functies en voorzieningen kan de economische veerkracht van binnensteden versterken. Multifunctionele binnensteden stimuleren lokale handel en ondernemerschap. Veel steden zetten daarbij ook in op het "fifteen-minute-city" model. Dit is met name gericht op de inwoners van een bepaalde stad. Het is een planningsconcept waarbij alle essentiële voorzieningen en diensten binnen een kwartier lopen of fietsen bereikbaar zijn voor inwoners. Dit model streeft ernaar om steden en centra leefbaarder, duurzamer en gemeenschapsgerichter te maken. Door een meer diverse mix van functies neemt de sociaal-maatschappelijke betekenis van het centrum (of de binnenstad) toe. Daarbij hebben specifiek de binnensteden al vaak een centrale functie in de stad, zijn ze relatief goed gelegen aan toewegwegen en maken ze ook onderdeel uit van de 'mental map' van een inwoner en gast.



Bron: World Economic Forum, the "15-minute city"

Sociale interactie en cohesie

Het creëren van gemeenschapsgerichte ruimtes binnen de multifunctionele binnenstad, zoals parken, culturele centra en buurtmarkten, bevordert bovendien sociale interactie en cohesie. Mensen voelen zich meer verbonden met hun omgeving, wat bijdraagt aan een sterkere gemeenschapszin. Het vraagt om binnen het customer journey mappen voor binnensteden niet alleen te denken aan ‘commerciële’ activiteiten. De gast van een binnenstad heeft vaak een breder doel dan de focus op een ‘aankoop’.

Inzicht in de reis

Customer journey mapping kan als uitgangspunt bijdragen aan deze transformatie door de verschillende interacties van inwoners en gasten met de binnenstad in kaart te brengen. Het dwingt om te kijken door de bril van de eindgebruiker en de functies daarop aan te sluiten. Door deze techniek te gebruiken, kunnen steden de behoeften, pijnpunten en

positieve ervaringen van hun gebruikers beter begrijpen. Dit inzicht maakt het mogelijk om gerichte verbeteringen door te voeren, zoals het optimaliseren van de toegankelijkheid van voorzieningen, verbeteren van de bewegwijzering, en het creëren van aantrekkelijke (multifunctionele) openbare ruimtes.

Door de customer journey te analyseren, kunnen binnensteden strategisch plannen en investeren in voorzieningen die de algehele ervaring verbeteren en voldoen aan de verwachtingen van diverse doelgroepen. Flexibiliteit en diversiteit in het aanbod maken binnensteden aantrekkelijker voor verschillende doelgroepen, waaronder gezinnen, jongeren, ouderen en toeristen.



Verleden
Functiemenging



Heden
Functiescheiding



Toekomst
Functieverbreiding



2

Customer Journey Mapping



De oorsprong van de Customer Journey is te vinden in de service blueprinting (Shostack, 1982) dat zich focust op efficiënte (lage kosten) en effectieve (hoge tevredenheid) dienstverlening. Het was voor het eerst dat er een model kwam waarbij processen, en de relaties tussen processen, visueel in kaart werden gebracht vanuit een klantperspectief. Ook Customer Journey mapping is een doorvertaling, die vandaag de dag op verschillende manieren wordt gebruikt. Zo hebben Lemon & Verhoef (2016) een veel toegepast model ontwikkeld dat in de marketingwereld wordt gebruikt en is gericht op (online) aankopen. Wij kijken naar het model van Stickdorn & Schneider (2012), dat een focus heeft op de klantreis binnen live dienstverlening.

Het model

Customer Journey Mapping (CJM) speelt een cruciale rol bij het visualiseren van de klantreis. Het helpt organisaties om de verschillende touchpoints — momenten van interactie tussen gast en organisatie — te identificeren en te analyseren. Stickdorn en Zehrer (2012) het model als eerst toegepast in (ski-)toerisme, zij noemen het ook wel Customer Experience Mapping. Het unieke aan hun benadering is dat tevredenheid en ontevredenheid met (een deel van) de dienstverlening wordt gekoppeld aan een locatie. Dat geeft meer concrete voorstellen voor verbetering in de reis van gasten. Om dit inzichtelijk te maken, werd er een canvas gecreëerd met daarbinnen drie fases:

- › De pre-service fase vormt de verwachting van de gast en creëert een eerste 'aanraking' met het merk of concept (stad of bestemming).

- › De service fase betreft de daadwerkelijke ervaring, het is een opeenvolging van touchpoints die de totale service vormen.
- › De post-service fase richt zich op de nazorg, inclusief ondersteuning en retentieactiviteiten zoals follow-up communicatie en loyaliteitsprogramma's.

Vorige ervaringen en toekomstige verwachtingen erg belangrijk

Daarnaast benadrukken de schrijvers hoe, zowel vorige, als toekomstige ervaringen een cruciale rol spelen in de klantervaring gedurende de hele beleving. Vorige ervaringen beïnvloeden de verwachtingen en percepties van klanten, waarbij positieve eerdere interacties leiden tot hogere verwachtingen, positieve reviews en meer vertrouwen. Deze verwachtingen, die deels kan komen door een eerdere ervaring, kunnen de aantrekkelijkheid verhogen en de klanttevredenheid na een bezoek aan een binnenstad versterken. Het kan ook een negatieve invloed hebben, wanneer er een hogere verwachting was dan dat er is waargemaakt. Verwachtings-management is daarom ook een belangrijk aspect binnen de customer journey.

Gebruik binnen dagrecreatie

Binnen de dagrecreatiesector wordt het model gebruikt om de gastbeleving te 'mappen' en op te delen in blokken. Daarbij gaat het niet zozeer om de 'service', maar om het bezoek. Het gaat vaak meer om de ervaring en minder over het proces. De fases worden dan ook vaak omgetoverd tot: pre-visit, visit, en post-visit. Deze benaming vanuit de dagrecreatiesector sluit goed aan bij een bezoek aan binnensteden. Alles om een leidend principe te waarborgen: de eindgebruiker staat centraal!

Lagen binnen de service fase

Al eerder was te lezen dat de customer journey uit verschillende touchpoints bestaat. De diepte van een customer journey map gaat dan ook vaak in lagen. Binnen de lagen kunnen meer of minder touchpoints beschreven worden die bij een bepaalde gebeurtenis horen. Daarbij kan gekeken worden op generiek niveau, maar er kan ook een onderdeel tot detailniveau worden beschreven. Het is afhankelijk van de onderzoeksvraag die voorligt hoe het inzoomen op specifieke onderdelen gaat. Daar speelt ook de persona een belangrijke rol bij.

Persona: het startpunt van de journey

Elke customer journey map start met het identificeren van een persona (of meerdere persona's). Aan de hand van het persona waarvoor de map geldt, kunnen bepaalde gebeurtenissen worden gekozen om dieper op in te gaan. Een persona is een beschrijving en visualisatie van een fictief karakter. Het representeert een bepaalde groep/segment van gasten. Het segment kan ingericht zijn op bepaalde eigenschappen en kenmerken, maar een persona moet ook ingaan op verwacht gedrag en dat vraagt specifieke kennis.



Bron: Stickdorn, M., & Schneider, J. (2012)



3

Toepassing
dagrecreatie



Bij attractieparken, dierentuinen en musea wordt de customer journey volledig uitgedacht en ingericht. Zij zetten al tijden de gast centraal in de besluitvorming. Bij de Efteling wordt de customer journey bijvoorbeeld regelmatig nauwkeurig in kaart gebracht en worden investeringen daarop aangepast. Daarnaast kijkt het park waar zij gasten nog langer kunnen vasthouden, om zo het park als verblijfsbestemming te optimaliseren.

Gasten oriënteren zich online, boeken tickets via de webshop, arriveren op het terrein met een vooraf gekocht parkeerticket, worden gastvrij ontvangen bij de entree en navigeren door het park langs verschillende attracties en horecagelegenheden. Elk touchpoint, van de online boeking tot de souvenirwinkel bij de uitgang, wordt geoptimaliseerd om een consistente en positieve ervaring te bieden. Voorbeelden daarvan zijn door de gehele dagrecreatiesector te vinden.

De ontwikkeling van zo'n effectieve customer journey vereist een diepgaand begrip van de klantbehoeften en -verwachtingen. Daarnaast zijn er ontwikkelprincipes die worden toegepast om het naar een hoger niveau te tillen. Deze ontwikkelprincipes worden in dit hoofdstuk gedeeld met enkele voorbeelden.

1 Positionering en DNA

Het unieke karakter van een attractie of binnenstad moet duidelijk zijn in alle uitingen en ervaringen. Dit 'DNA' werkt het best als het consistent wordt doorgevoerd in alle aspecten van de beleving: van vormgeving tot de inrichting van de omgeving. Het is dan ook van belang om één specifiek punt te kiezen en dat holistisch in de gehele customer journey consistent door te voeren. Zo kiest de Efteling duidelijk voor het vertellen en beleven van sprookjes en verhalen, DierenPark Amersfoort om dé dierentuin voor kinderen te zijn met glijbanen en fietsboten door/boven dierverblijven, en richt Naturalis zich volledig op biodiversiteit en natuurhistorie in de programmering.



2 Peak-end rule

De peak-end rule stelt dat mensen hun ervaringen voornamelijk beoordelen op basis van het hoogtepunt (peak) en het einde (end) van de ervaring. Het is dan ook niet voor niets dat Disneyland Paris de dag afsluit met een vuurwerkshow en dat Apenheul onlangs een nieuw losloopverblijf voor apen opende nabij de uitgang. In dat laatste geval wil het park dat men Apenheul herinnerd als park waar apen loslopen tussen de gasten. Voor dagrecreatieve bedrijven waar bezoekers eenmalig komen werkt dit goed. Voor binnensteden, waar sommige gasten vaker komen, moet misschien eerder naar een 'Soap Opera' model gekeken worden. Hierbij volgen kleinere memorabele momenten elkaar op.



3 Verdien Capaciteiten

Naast basisdiensten zoals toegangsbewijzen, kunnen extra inkomsten worden gegenereerd door aanvullende diensten zoals horeca, winkels en evenementen. Dit verbreedt de ervaring en biedt meerwaarde voor de gast. Deze verdien capaciteiten zijn vaak binnen de beleving geprogrammeerd en afgestemd op de verschillende behoeftes binnen de beleving. Zo is er een lunchroom met broodjes, maar is er ook een à-la-carte restaurant waar men in de avond een volwaardig diner kan eten. Door een goede afstemming is het mogelijk om gasten langer vast te houden.



4 Wayfinding en themaroutes

Om te zorgen dat gasten op het goede moment bij de verschillende verdien capaciteiten zijn en geen schilderij of attractie missen, wordt wayfinding en routing grootschalig ingezet. Elke looproute is uitgedacht en de keuzes daarin zijn van belang voor het verdienvermogen. Sommige musea kiezen voor een 'one-loop' route, waarbij er maar één route mogelijk is, voor efficiëntie en om gasten niets te laten missen. Andere kiezen juist voor een benadering van 'wandering around' wat de verblijfsduur verlengt.



5 Gastheren- en vrouwen

Gastheren en gastvrouwen spelen een cruciale rol binnen dagrecreatie door gasten een warm welkom te bieden en hen te helpen zich snel thuis te voelen. Hierdoor vinden gasten bijvoorbeeld gemakkelijker hun weg vinden en kunnen ze optimaal genieten van de faciliteiten en activiteiten. Bij musea wordt dit vaak gedaan door de 'beveiligers' die, naast de essentiële taak om de kunst te bewaken, ook dienen als informatievraagbaak voor gasten. Deze rol zien we overigens in steden als 's-Hertogenbosch al terugkomen. Daar zet een vrijwilligersgroep zich in als 'De Blauwe Engelen' en voorzien net aangekomen gasten van informatie.



6 Service en ontzorgen

Uitstekende klantenservice en het ontzorgen van gasten dragen bij aan een positieve ervaring. Dit kan variëren van praktische voorzieningen, zoals het zorgen voor voldoende parkeergelegenheid, tot luxe services, zoals valet-parking. Ook andere vormen van ontzorgen spelen een grote rol. Bij de Efteling worden alle souvenirs die je tijdens een bezoek aan het park koopt, naar de uitgang gebracht. Dat zorgt ervoor dat je je handen leeg hebt als je nog attracties in het park gaat bezoeken. Hoe ideaal zou het zijn om tijdens een lange dag shoppen niet je tassen mee te hoeven sjuwen als je even wilt lunchen op het terras?



7 Kano analyse

Traditioneel worden 'Kano analyses' gebruikt in product ontwikkeling. Kano analyses maken duidelijk welke onderdelen tijdens een bezoek (specifieke) gasten tevreden maken, ontevreden maken en welke onderdelen verrassend en onderscheidend zijn t.o.v. alternatieven. Een goede parkeerplaats leidt zelden tot extreme tevredenheid, maar afwezigheid kan wel leiden tot ontevredenheid (een dissatisfyer). Meer groen in de stad leidt vaak tot een hogere tevredenheid, maar is zelden de reden voor het bezoek zelf (een satisfyer). En als laatste is een exciter een uniek element in het gebied, soms tijdelijk aanwezig (evenementen), wat in het geheugen blijft hangen.





4

Procesvoorstel binnensteden



Hieronder volgt een stappenplan dat het proces van customer journey mapping uiteenzet. Met het volgen van deze stappen, ontstaat een beter beeld van de gastbeleving. Nog belangrijker: het wordt inzichtelijk waar verbetermogelijkheden liggen, structurele veranderingen nodig zijn of waar extra nadruk op moet komen. Ginder is een expert in het begeleiden en vormgeven van dit proces.



1. Persona's definiëren

Een persona is een gedetailleerde beschrijving van een fictieve gast die representatief is voor een bredere doelgroep. Persona's helpen om specifieke behoeften, gedragingen en doelen van verschillende klantgroepen te begrijpen.

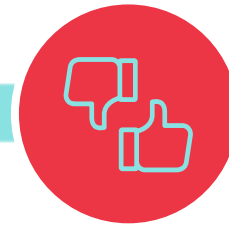
- › Voorbeeld: Stel je een binnenstad voor. Een persona kan een toerist zijn die de stad bezoekt voor culturele bezienswaardigheden, terwijl een andere persona een lokale bewoner kan zijn die regelmatig boodschappen doet.



2. Touchpoints identificeren

Touchpoints zijn de momenten waarop een gast interactie heeft met een organisatie, zowel online als offline. Deze kunnen variëren van het bezoeken van een website tot het winkelen in een fysieke winkel. Na de identificatie, worden de touchpoints op de goede plek van de customer journey gezet: voor, tijdens, en na het bezoek.

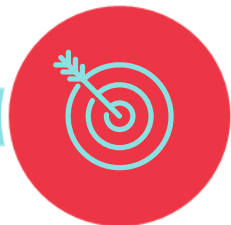
- › Voorbeeld: In een binnenstad kunnen touchpoints onder andere parkeerplaatsen, VVV-informatiecentra, winkels, horeca, culturele instellingen en openbare voorzieningen zijn.



3. Emotionele fases beschrijven

Bij elke interactie ervaren gasten verschillende emoties. Het beschrijven van deze emotionele fases helpt om te begrijpen hoe klanten zich voelen bij elk touchpoint, van enthousiasme en nieuwsgierigheid tot frustratie en voldoening.

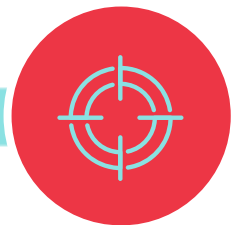
- › Voorbeeld: Een gast die aankomt in een binnenstad kan zich aanvankelijk enthousiast voelen, maar kan gefrustreerd raken als er geen duidelijke bewegwijzering naar parkeerplaatsen is. Bij een goed ontvangst in een VVV-punt kan de gast zich weer welkom en gerustgesteld voelen.



4. Impact bepalen

Wanneer de emotionele fases in kaart zijn gebracht, kan daar nog een verdieping op worden gemaakt. Door een impactscore te koppelen, wordt duidelijk waar een groot effect kan worden gemaakt. De impact van een touchpoint kan heel anders zijn per persona wat wordt onderzocht.

- › Voorbeeld: Zowel voor een rolstoelgebruiker als voor een persona zonder rolstoel kan een negatieve ervaring ontstaan wanneer er veel hoogteverschillen zijn in een stad. Echter, dit punt heeft op de rolstoelgebruiker een veel grotere impact en reden zijn om niet meer terug te komen.



5. Aandachtspunten identificeren

Door de ervaringen, emotionele fases en impactscores van gasten te analyseren, kunnen gebieden worden geïdentificeerd waar aandacht nodig is en waar dat het meeste effect heeft. Dit helpt om specifieke problemen aan te pakken en positieve ervaringen te versterken.

- › Voorbeeld: Een knelpunt kan zijn dat gasten moeite hebben om hun weg te vinden in de binnenstad door gebrek aan bewegwijzering. Een positief punt kan zijn dat gasten de historische bezienswaardigheden erg waarderen.



6. Actieplan ontwikkelen

Op basis van de inzichten uit de customer journey map wordt een actieplan gemaakt om de klantbeleving te verbeteren. Dit plan bevat concrete maatregelen om knelpunten aan te pakken en positieve ervaringen te versterken. Het kan ook tot structuurveranderingen binnen een gebied leiden.

- › Voorbeeld: Als uit de customer journey map blijkt dat gasten gefrustreerd zijn over de loopafstanden, kan dat leiden tot structurele verandering. Door winkels en voorzieningen van hetzelfde type te clusteren, worden loopafstanden verminderd. De gast bezoekt nu meer winkels dan wanneer de loopafstand (te) groot is.

Het in kaart brengen van een gastreis is een specialisme. Toch is input vanuit de dagelijkse realiteit bij ondernemers, inwoners of ambtenaren essentieel. Customer journey mapping is daarmee ook geschikt voor participatietrajecten. Vooraf krijgt de groep deelnemers een uitgebreide uitleg over de inzet van de customer journey en de verschillende persona's. Daarna krijgen zij als groep allemaal één persona om een 'map' voor uit te werken. Na het participatietraject wordt de input verzameld en geïntegreerd in het uiteindelijke actieplan.



Brainstormtechniek

Customer journey mapping kan worden toegepast als brainstormtechniek. Hiermee wordt een ideaalbeeld geschetst om zo optimalisaties te identificeren die kunnen worden toegepast in een realistische situatie. Dit ideaalbeeld is geschetst rond een vooraf bepaalde 'persona', zie het kader hiernaast. De brainstormtechniek is één van de twee opties om customer journey mapping te gebruiken, het kan ook worden ingezet als beoordelingsmechanisme.



Persona identificeren

Om te starten met goede persona's, die de basis vormen van het proces, is gedegen onderzoek nodig. Het moet inzichtelijk worden wie de gast van de binnenstad is en welke bewoners er gebruik van maken. Vanuit dat startpunt kan verder worden gewerkt met de customer journey mapping techniek. Ginder is hierin gespecialiseerd. We brengen regelmatig persona's in kaart voor bijvoorbeeld (vakantie)parken, hotels of andere toeristische/recreatieve bestemming hebben. De persona's zijn gericht op de diversiteit van gebruikers. Het startpunt is altijd het gedrag en de kennis van een gast in plaats van het ontwikkelen van een 'gemiddelde' gast.

5

Visie Ginder



De transformatie van binnensteden naar multifunctionele bestemmingen is essentieel om hun vitaliteit te waarborgen. Door technieken zoals customer journey mapping toe te passen, kunnen binnensteden beter inspelen op de behoeften van diverse gasten. Deze techniek brengt touchpoints en interacties in kaart, waardoor knelpunten worden aangepakt en positieve ervaringen versterkt. Ontwikkelprincipes uit de dagattractiesector, zoals consistente positionering en de toepassing van de peak-end rule, kunnen hierbij helpen. Door bijvoorbeeld strategisch geplaatste horeca, recreatie en winkels te integreren, wordt de gastervaring verbeterd en de economische veerkracht van binnensteden versterkt. De gastervaring staat centraal en is leidend.

Customer journey mapping biedt inzicht in de behoeften, pijnpunten en positieve ervaringen van gebruikers, wat gerichte verbeteringen mogelijk maakt. Het optimaliseren van de toegankelijkheid van voorzieningen, verbeteren van de bewegwijzering en creëren van aantrekkelijke openbare ruimtes zijn enkele resultaten van deze aanpak. Dit leidt tot een gastvrije omgeving die voldoet aan de verwachtingen van diverse doelgroepen, zoals gezinnen, jongeren, ouderen en toeristen. Deze aanpak bevordert lokale handel en gemeenschapszin, waardoor binnensteden zich kunnen aanpassen aan veranderende demografische en sociale trends en aantrekkelijk blijven voor een breed scala aan gasten. Hiermee worden de vitale binnensteden en centra van de toekomst ingericht.

Bronnen

- Lynn Shostack, G. (1982). How to design a service. *European journal of Marketing*, 16(1), 49-63.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Stickdorn, M., & Schneider, J. (2012). *This is service design thinking: Basics, tools, cases*. John Wiley & Sons.



Wie is GINDER

Sinds juni 2022 trekken Seinpost Adviesbureau en ZKA Leisure Consultants op als één merk: Ginder. Bij Ginder zetten we ons iedere dag in om Nederland een stukje mooier te maken. We zien de maatschappelijke problemen en uitdagingen van vandaag. Maar vooral de kansen van morgen. We zijn gespecialiseerd in de ruimtelijke economie en in de vrijetijdssector. Wij willen ondernemers en overheden nog krachtiger helpen om de toekomst tot leven te wekken. Met lef, duidelijke keuzes én het in gang brengen van beweging. Wij zeggen dan ook niet voor niets: Ginder komt het tot leven.

Meer informatie over het inzetten van de customer journey: neem met ons contact op!



John Bardoel
j.bardoel@wijzijinginder.nl
☎ 06 22 52 79 64



Timo van Boekel
t.vanboekel@wijzijinginder.nl
☎ 06 86 88 33 06



Dit rapport is met uiterste zorgvuldigheid tot stand gekomen op basis van deskundig onderzoek. Onderhavig rapport bevat een weergave en interpretatie van (delen van de) onderzoeksresultaten. Het is anderen toegestaan om (delen van) het rapport en gehanteerde methodieken en modellen te kopiëren, distribueren, vertonen, op te voeren zolang Ginder als maker van het werk wordt vermeld en het werk niet commercieel wordt gebruikt.

GINDER
Brugstraat 1a
5211 VS 's-Hertogenbosch
T: 088 210 02 00
E: info@wijzijnginder.nl
I: wijzijnginder.nl

