

kennistransfer en
bedrijfsopleidingen

20
16

HIPPISCHE SCHE MONI TOR

perspectieven
op de **toekomst**

INHOUD

> Voorwoord	3
> Trends & ontwikkelingen: Nieuwe wegen bewandelen loont	5
> Ruitersprofielen: Ken je klant van binnen en buiten	8
> Facts&Figures	10
> Paardenhandel: Ketenverkorting biedt kansen voor fokkers	12
> Kengetallen hippische ondernemers: Meer marge door inzicht, visie en kwaliteit	15
> Toekomst: Jeugd heeft toekomst	19
> Colofon	20



Noodzakelijk om de ontwikkelingen op de voet te volgen

Drs. Joep Bartels

*Lector innovatief ondernemen in de Paardenhouderij
HAS Hogeschool, Den Bosch*

Deze jaarlijkse monitor is een initiatief van HAS Hogeschool. Via onderzoek, projecten en kennisuitwisseling trachten wij constant de ontwikkelingen in de hippische sector te monitoren om vervolgens trends en ontwikkelingen te definiëren. De trends en ontwikkelingen vormen de input voor ondernemers om kansen in hun eigen bedrijfsvoering te signaleren. En zij geven ons onderwijs en onze studenten die de ambitie hebben om te werken binnen de paardensector, inzicht in de dynamiek van de hippische sector. Het doel van dit alles: toekomstperspectief voor zowel de huidige generatie als de toekomstige generatie.

Dit doen we niet alleen. Sterker nog: dit willen we niet alleen doen. Vanuit mijn lectoraat werken we intensief samen met het bedrijfsleven. Het Trendpanel Paard is daarbij ons klankbord: een groep vertegenwoordigers vanuit de sector van primaire ondernemer tot toeleverancier, van brancheorganisatie en sportbond tot ruitersportretail. Zij wisselen ervaringen en cijfers uit en dragen eraan bij om de sector een spiegel voor te houden.

Metten is weten. De basis waarop dit initiatief gebaseerd is, is breder aan het worden. Voor het jaarlijkse ruitersonderzoek hebben de HAS en de KNHS dit jaar de handen ineengeslagen. Ook belangrijke partners als ABAB accountants, FNRS, retail organisatie FGHS, ZLTO, KWPN, PAVO, Rabobank en Boertjes Makelaardij hebben dit jaar een bijdrage geleverd. Er is in het ruitersonderzoek met name gekeken naar de karakteristieke gedragingen van ruiters met verschillende typologie: recreatief of sportief, rationeel of emotioneel. Over de motivatie om paard te gaan rijden en daarbij behorende inkopen weten we steeds meer.

Steeds duidelijker wordt ook dat ondernemers, naast vrijwilligers, een essentiële functie vervullen. Nieuwe ruiters komen de paardensport binnen via maneges. Het vergt creativiteit om tot nieuwe samenwerkingsvormen tussen verenigingen en maneges te komen. Gelukkig werken KNHS en FNRS daar momenteel hard aan. Misschien is het een idee om een volgend jaar een nader onderzoek naar deze samenwerking te doen. De

rol van de vrijwilliger op de manege of de "ondernemende vereniging" lijken mij interessante onderwerpen. Interessant vond ik dit jaar ook het onderzoek "Horse Shopping". Het geeft een onderbouw antwoord op de vraag of het marktmechanisme om als ruiter een paard te kopen in ons land wel optimaal functioneert. De contacten met buurlanden, met name Duitsland, laten zien dat de stamboeken daar een interessante rol vervullen voor hun fokkers. De "Auktionen" zorgen, meer dan in ons land, voor een separaat afzetkanaal naast de handel. Interessant is ook de toenemende rol van het internet waar paarden verhandeld worden. Steeds meer paardenliefhebbers vinden elkaar via de nieuwe media. In de retail wordt inmiddels 25% via internet verkocht. Maar er blijft voorlopig ook een belangrijke plaats voor fysieke winkels en fysieke paardenhandel. Waar de ontwikkelingen precies naar toe gaan kan niemand exact voorspellen. Dat maakt de consument zelf uit. Maar het is wel noodzakelijk om die snelle ontwikkelingen op de voet te volgen.



Nieuwe wegen bewandelen loont

Het midden- en kleinbedrijf wordt gezien als de motor van de Nederlandse economie. De maneges, IST-stallen, retailers en fokkerij en handel zijn de motoren van de hippische branche. De toekomstige ontwikkeling van de hele paardensector is in toenemende mate afhankelijk van deze bedrijven. De hippische ondernemers van nu moeten in staat zijn om de uitdagingen van de toekomst het hoofd te bieden willen zij over tien jaar nog bestaan. Dit vraagt om kennis, visie, innoverend vermogen en flexibiliteit van zowel de ondernemer als zijn bedrijf.

Het merendeel van de hippische ondernemers is afhankelijk van de binnenlandse vraag, terwijl de binnenlandse consumentenbestedingen al jaren op een laag niveau liggen. In tegenstelling tot bedrijven die internationaal actief zijn, hebben deze ondernemers geen uitwijkmogelijkheden naar andere markten. Het werven en behouden van klanten is dus de grootste uitdaging voor deze ondernemers. Sportaanbieders in Nederland worstelen ook met deze problemen. De conclusies uit de Sportaanbiedersmonitor van NOC*NSF zijn ook goed te gebruiken door hippische ondernemers. Om de omzet op peil te houden, moeten hippische ondernemers creatief zijn in het aantrekken van nieuwe klanten en behouden van huidige klanten. Natuurlijk moeten de faciliteiten in topconditie zijn, het personeel deskundig en de mogelijkheden van de digitale media optimaal benut, maar creativiteit in het sportaanbod is van het grootste belang. In het Nationaal Ruitersonderzoek 2015/2016 zijn, op basis van kwalitatief onderzoek, trends en ontwikkelingen in beeld gebracht: kansen voor ondernemers om op in te spelen. Maar waarom zou je als ondernemer tijd en moeite steken in iets nieuws, terwijl datgene wat je doet prima werkt?

MOTIEF: ONTSPANNEN

Ondernemers innoveren om de huidige positie te behouden of zelfs te verbeteren voor de toekomst. Als je niet in staat bent om meerwaarde te (blijven) bieden aan je klanten, loop je het risico dat je product of dienst niet meer actueel is met als gevolg terugloop in klanten. Als de behoefte van de klant verandert is het belangrijk dat je op tijd met die wensen mee verandert. Leuk al die creativiteit en nieuwe vormen van paardensport, maar zit mijn klant daar wel op te wachten? Een terechte vraag, die met een volmondig "ja" beantwoord kan worden. Zowel het grote paardensportonderzoek van de KNHS als het Nationaal Ruitersonderzoek 2015-2016 van HAS Hogeschool

tonen aan dat de populariteit van nieuwe vormen van paardensport toenemen. Op dit moment zijn dressuur, buitenrijden en springen nog altijd de meest beoefende takken van paardensport, maar 80% van de ruiters zou een andere tak van de ruitersport willen proberen.

Voor alle ruiters is het belangrijkste motief om bezig te zijn met de paardensport: de omgang met het paard. Daarnaast spelen er nog andere motieven een belangrijke rol bij de paardensport. Deze drijfveren zijn onder te brengen in twee categorieën: er is een groep ruiters die gefocust is op het leveren van prestaties en er is een groep ruiters die

> Drie kansrijke mogelijkheden voor innovatie

1. Vernieuwend sportaanbod (TREC, natural horsemanship, vrijheidsdressuur, yoga met paarden, combinatie van hippische en niet-hippische sporten)
2. Sportaanbod gericht op specifieke doelgroepen (bijv. minder-validen, 50+ers, jongens)
3. Extra niet-sportieve activiteiten (bijv. kinderopvang, bso, haal-en-breng service, op- en afzadelservice)

Bron: HAS Nationaal Ruitersonderzoek 2015/2016

vooral ontspanning zoekt in het paardrijden. Met name de tweede groep is op zoek naar nieuwe vormen van paardensport waarin ontspanning, een band opbouwen met het paard en sociale contacten met gelijkgestemden centraal staan. Initiatieven die voor deze groep interessant zijn, zijn ook de combinaties waarin paardensport gecombineerd wordt met andere takken van sport, zoals Ride & Run en Horse Boarding.

NIEUWE DOELGROEP, NIEUWE PERSPECTIEVEN

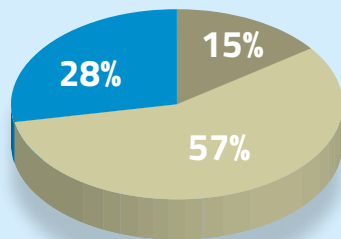
Prijs is nog steeds een concurrentiewapen, maar veelal geen strategie waar de meeste bedrijven voor kiezen. Onderscheidend vermogen zorgt er in de meeste gevallen voor dat prijs geen verkoopargument meer is. Een manier om jezelf te onderscheiden, is door producten en diensten te ontwikkelen die gericht zijn op een – andere – doelgroep. Paardensport is traditioneel een meisjessport. Dit weerhoudt jongens die geïnteresseerd zijn in paardensport om er daadwerkelijk actief in te worden. Door speciale jongenslessen aan te bieden die meer focussen op de stoere kant van paardensport kan deze doelgroep beter bereikt worden.

Een nieuwe trend is dat mensen op latere leeftijd starten met paardrijden. Een belangrijke drempel voor deze doelgroep is dat maneges dichtbevolkt zijn met meisjes in de leeftijd van 7 tot en met 13 jaar. Ook voor deze groep geldt dat deze drempel makkelijk te verlagen is door lessen aan te bieden die specifiek bedoeld zijn voor 40+ers. Houdt in de opzet van deze lessen rekening gehouden worden met angst, die bij deze groep groter is dan bij kinderen die starten met paardrijden.

VERBREIDING ALS STRATEGISCHE KEUZE

Met een innoverende kijk de toekomst tegemoet zien, durf te verbreden en kijk naar nieuwe markten: vrijwel alle ruiters hebben moeite om de paardensport te combineren met werk, school en hun gezinsleven. Daarnaast klagen ook ouders van paardrijdende kinderen over de hoeveelheid tijd die zij kwijt zijn met de hobby van hun kroost. Er zijn verschillende manieren waarop deze drempel verlaagd kan

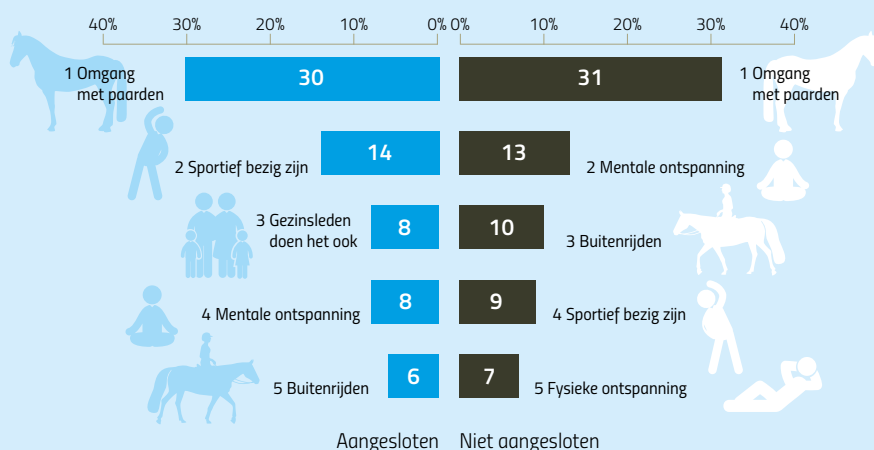
➤ **Paardenmensen of mensen met paarden?**



- Geen paarden in directe omgeving maar van kleins af aan altijd paard willen rijden
- Zelf geen paarden maar familie/vrienden rijden wel paard/hebben een paard
- Thuis altijd paarden gehad

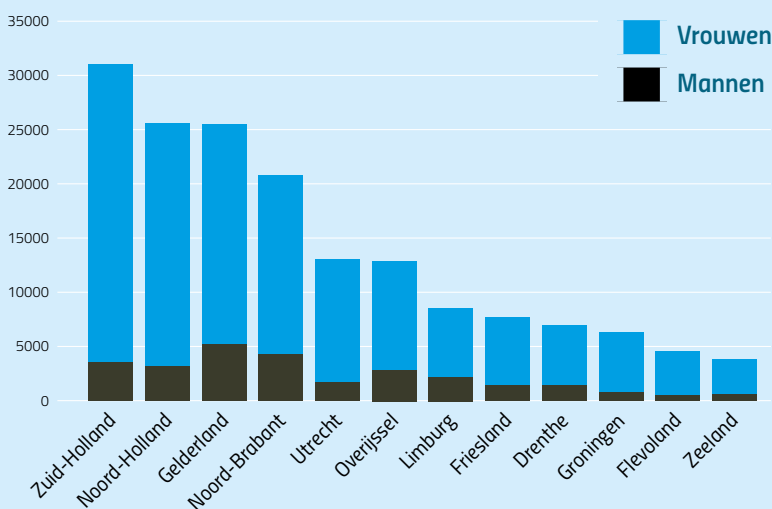
Terwijl vroeger vooral nieuwe ruiters instroomden via de (landelijke) rijverenigingen op het platteland, komt de aanwas nu via de manege, vooral in de stedelijke gebieden. Het gros van de ruiters is niet opgegroeid met paarden.
Bron: HAS Nationaal Ruiteronderzoek

➤ **De belangrijkste motieven van ruiters**



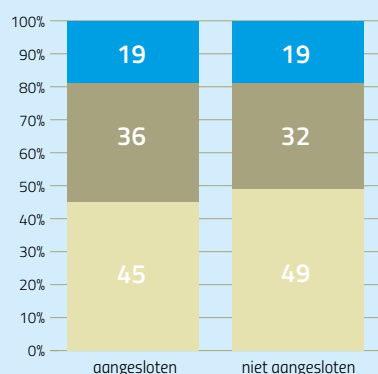
Voor zowel aangesloten als niet-aangesloten ruiters is de omgang met paarden het belangrijkste motief. De niet-aangesloten ruiters hebben vooral op ontspanning gerichte motieven, terwijl sportiviteit bij de aangesloten ruiters een belangrijk motief is.
Bron: KNHS

➤ **Verdeling ruiters / amazones per provincie**



Paardensport is een echte vrouwensport. Toch liggen er kansen om meer jongens te interesseren voor de paardensport.
Bron: KNHS

› Interesse in andere takken van paardensport



Slechts 19% van de ruiters is niet geïnteresseerd in het proberen van een nieuwe tak van ruitersport. Bron: KNHS

› Hoeveelheid vrije tijd (in uren per week)

	2006	2011	
Vrouwen	45,0	46,0	
Mannen	48,8	49,6	
Leeftijd	12-19 jaar	44,9	46,9
	20-34 jaar	42,4	43,2
	35-49 jaar	39,6	40,2
	50-64 jaar	51,1	49,6
	> 65 jaar	60,6	62,1
Opleidingsniveau	Laag	50,6	52,5
	Middelbaar	45,6	47,5
	Hoog	44,5	44,9

Minste vrije tijd voor vrouwen, 35-49-jarigen, hoogopgeleiden blijkt uit tweejaarlijkse rapportage 'De sociale staat van Nederland 2015' (SSN). Bron: Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP)

worden. Zo kan een ondernemer een op- en afzadelservice aanbieden aan pensioenklanten. Daarnaast zou ook een haal-en-brengservice drukbezette ouders kunnen ontzien. Ook is het aanbieden van kinderopvang een mogelijkheid, in eerste instantie voor paardrijdende ouders, maar ook als neventak biedt dit mogelijkheden. Buitenschoolse opvang met paardrijles is ook een interessante mogelijkheid. Daarnaast zou het verstandig om de accommodatie zo aan te passen dat het aantrekkelijk is voor niet-ruiters om op het terrein te verblijven, op die manier kunnen wachtende ouders werk gedaan krijgen. Een goed werkende en snelle WIFI-verbinding is hierbij een randvoorwaarde.

Waarom is innovatie – het bewandelen van nieuwe wegen – belangrijk? De wereld waarin wij leven verandert continue. Dat is geen nieuws. Maar wat de laatste jaren wel is veranderd is de snelheid van deze veranderingen. Daarom is het belangrijk om als ondernemer nieuwe wegen te willen blijven bewandelen, zodat je bedrijf is afgestemd op de dag van morgen. Moet dan alles anders? Nee, innoveren gaat niet alleen om het bedenken van nieuwe producten of diensten. Innovatie kan prima bestaan uit verbeteren van wat je vandaag de dag al hebt of doet. Inzicht in hetgeen ruiters drijft, helpt daarbij. Ondernemers van de toekomst zijn continu bezig met klantgerichte innovatie.

De grijze golf biedt kansen voor paardensportaanbieders

Onderzoek van de Georg-August Universität Göttingen werpt een interessant licht op een nieuw fenomeen: de Späteinsteiger, letterlijk vertaald: 'de laatbeginner'. De aanwas in de paardensport komt tot nu toe vooral van kinderen. Het Nationaal Ruiteronderzoek 2015/2016 van HAS Hogeschool toont aan dat 89% van de ruiters begint voor zijn 13e. De toenemende vergrijzing in combinatie met de toenemende vitaliteit en het besteedbaar vermogen van 40+ers maakt dat zij een interessante doelgroep zijn voor sportaanbieders. Het Duitse onderzoek laat zien dat de meeste mensen die op latere leeftijd beginnen met paardensport toevallig in contact zijn gekomen met de paardensport. Ook is deze consument over het algemeen kritisch en veeleisend. Dat wil zeggen dat deze groep op zoek is naar kundige en gekwalificeerde instructeurs en dat het welzijn van het paard zowel in de les als daarbuiten voorop moet staan. Daarnaast valt op dat deze groep actief op zoek gaat naar kennis: niet alleen over

het rijden zelf, maar ook over voeding, ziektes en het houden van een paard. Er is één duidelijk hoofdmotief om te beginnen met de paardensport en om er actief in te blijven: de band met het paard. Deze groep zou wel openstaan voor leaseconstructies waarbij ze een speciale band met één paard kunnen opbouwen. Naast motieven zijn er ook een aantal barrières die specifiek zijn voor deze doelgroep. Ten eerste is het geringe aanbod aan doelgroep-specifieke lessen een belangrijke drempel. Zij hebben weinig zin om met kinderen in een les te rijden. Daarnaast is angst een belangrijke barrière voor deze doelgroep. In het Duitse onderzoek gaf 12.6% van de respondenten aan overwogen te stoppen met rijden vanwege de angst. Dit vraagt specifieke vaardigheden van de instructeur: invoelingsvermogen en geduld. De Späteinsteiger is een interessante klant voor paardensportaanbieders, maar zij vraagt wel aanpassingen in de bedrijfsvoering.

Ken je klant van binnen en buiten

Internet vormt inmiddels een regulier aankoopkanaal voor de ruitersporter. Om als ruitersportretailer bestaansrecht te houden, is het prikkelen van de consument essentieel. One size fits all, is niet langer van toepassing. Zorg ervoor dat je weet wat je klant beweegt zodat je beter en gericht met ze kunt communiceren. Met als doel: bijzonder tevreden klanten.

Inmiddels geeft 25% van de paardensporters er de voorkeur aan om hun ruitersportartikelen via het internet te bestellen. Dit getal is in lijn met de verdeling van de consumentenbestedingen. De verwachting is dat in 2020 ongeveer één derde van de consumentenbestedingen online gedaan wordt. Er vindt dus een verschuiving plaats van offline naar online besteding. Toch geeft 75% van de paardensporters nog altijd de voorkeur aan een fysieke winkel. Op de vraag “waarom?” geven ruiters aan dat de service, de mogelijkheid tot passen en voelen zwaar wegen. Als ruitersportretailer draait het dus om service en aandacht. Tot nu toe weinig nieuws onder de zon.

BIJZONDER TEVREDEN

HAS Hogeschool heeft met het Nationaal

Ruiteronderzoek 2015/2016 vier paardensportpersona's in beeld gebracht, uitgediept en verrijkt. Persona's, ook wel klantprofielen, bieden ruitersportretailers handvatten om communicatie met klanten nog persoonlijker te maken. Het onderscheidend vermogen van een winkel ten opzichte van online is immers service en aandacht: het gaat vooral om de persoonlijke benadering. Persona's geven inzicht in de drijfveren van mensen en zijn een hulpmiddel om je te verplaatsen in diverse belevingswerelden zodat je als ondernemer producten en diensten optimaal kunt laten aansluiten bij de wensen en behoeften van je klanten. Persoonlijke benadering leidt tot bijzonder tevreden klanten. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat de frequentie van her-

halingsaankopen veel hoger is dan bij gewone 'tevreden' klanten.

PERSONA'S IN BEELD

Een persona is een archetype van een gebruiker, ofwel een karakterisering van een bepaald type van gebruiker. Gesegmenteerd en gegroepeerd op basis van overeenkomsten. De basisindeling van de persona's uit het Nationaal Ruiteronderzoek 2015/2016 is gebaseerd op twee dimensies, namelijk hoe ontspannings- of prestatiegericht de paardensporter is en of de paardensporter een emotionele dan wel rationele band met zijn paard heeft. Deze indeling levert dan de volgende vier profielen op: Ontspanningsgericht – Rationeel (Maud), Ontspanningsgericht

› Ruiterpersona's in de praktijk

MAUD: DE ONTSPANNINGS-GERICHTE RATIONELE RUITER

Maud besteedt het minst aan de paardensport. 90% van deze groep geeft minder dan 50 Euro per maand uit bij ruitersportretailers. Zij is erg prijsbewust en heeft aandacht voor de kwaliteit en functionaliteit van de producten. Zij is sneller geneigd om te kiezen voor de basicproducten. Ze is niet te verleiden met aanbiedingen om vaker de winkel te bezoeken. Ze gaat vooral naar de winkel op het moment dat haar spullen aan vervanging toe zijn of op zijn. Maud is het meest gevoelig voor veiligheid als verkoopargument.

ELLA: DE ONTSPANNINGS-GERICHTE EMOTIONELE AMAZONE

Ella rijdt zeer intensief paard en is, relatief net zo vaak, te vinden in de ruitersportwinkel. Toch geeft 85% van de ontspanningsgerichte – emotionele ruiters minder dan 50 Euro per maand uit bij de ruitersportretailers. Voor Ella zijn prijs en kwaliteit doorslaggevende factoren. Zij is makkelijk te verleiden met aanbiedingen. Ella is gevoelig voor het verkoopargument dat een product het welzijn van het paard verhoogt. Ella leest graag online fora om meer te weten te komen over producten.

JUDITH: DE PRESTATIEGERICHTE EMOTIONELE AMAZONE

Judith, een prestatiegerichte – emotionele ruiter, is meer bereid om geld uit te geven bij de ruitersportretail. Zo'n 25% geeft meer dan 50 Euro per maand uit aan paardensportartikelen. Judith kiest altijd voor haar vaste merken: vaak de duurere, bekende merken. De doorslaggevende factoren voor Judith is kwaliteit en comfort. Opvallend is dat Judith actief internet en sociale media afzoekt naar goede aanbiedingen. Belangrijk voor retailers is dat Judith het bezoek aan hun winkel echt als een uitje ziet: beleving creëren is dus belangrijk bij het bedienen van deze groep.

– emotioneel (Ella), Prestatiegericht – Emotioneel (Judith) en Prestatiegericht – Rationeel (Peter). Van deze vier groepen is het bestedingsprofiel geanalyseerd. Daarnaast zijn de behoeftes ten aanzien van de ruitersportretail in kaart gebracht. Als algehele trend zien we terug dat de prestatiegerichte groepen meer geld uitgeven dan de ontspanningsgerichte ruiters. En emotionele ruiters geven meer geld uit dan de rationele ruiters.

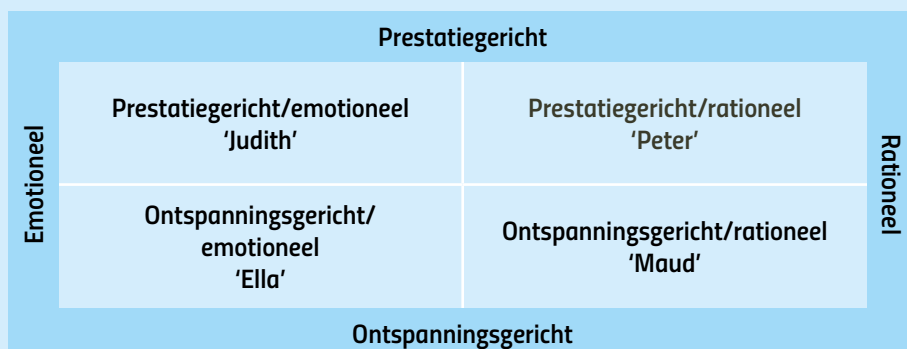
DE ZOEKTOCHT BEGINT

Internet is door alle ruiters de meest geraadpleegde informatiebron. Daarnaast vormen online forums en vrienden/kennissen voor veel ruiters belangrijke bronnen. De instructeur vormt voor prestatiegerichte ruiters een belangrijke bron waar het oriëntatie op producten betreft. De bronnen die geraadpleegd worden bij het zoeken naar informatie over diensten (hoefsmid, dierenarts, etc.) zijn diverser. Bij producten en bedrijven is internet de onbetwiste koploper, bij het zoeken naar informatie over diensten worden vaker personen geraadpleegd. Retailers, en ook andere hippische ondernemers, kunnen hier hun voordeel meedoen in de keuze van communicatiekanaal om in contact te komen met potentiële klanten. Daarna schuilt de uitdaging in een persoonlijke benadering: aan de hand van de profielen kun je als ondernemer je aanpak zoveel mogelijk afstemmen op de wensen en behoefte van je klant. Succes!

PETER: DE PRESTATIEGERICHTE RATIONELE RUITER

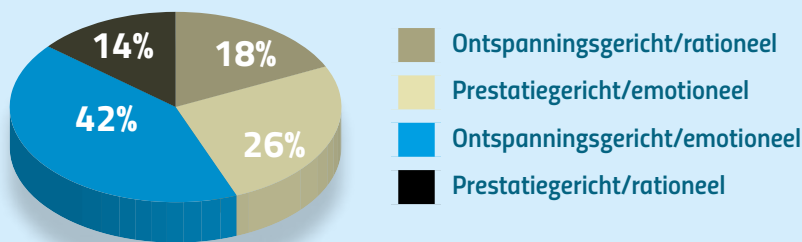
De Prestatiegerichte – Rationele ruiter, zoals Peter, is ook een belangrijke klant voor de ruitersportretail. Zo'n 20% geeft meer dan 50 Euro per maand uit bij de ruitersportretailer. Peter kiest voor de duurdere, bekende merken en let vooral op kwaliteit, pasvorm, functionaliteit en uiterlijk. Peter vertrouwt vooral op zijn eigen ervaring met producten en maakt zijn beeld compleet door te vertrouwen op reviews van anderen.

> Segmentatie ruiters



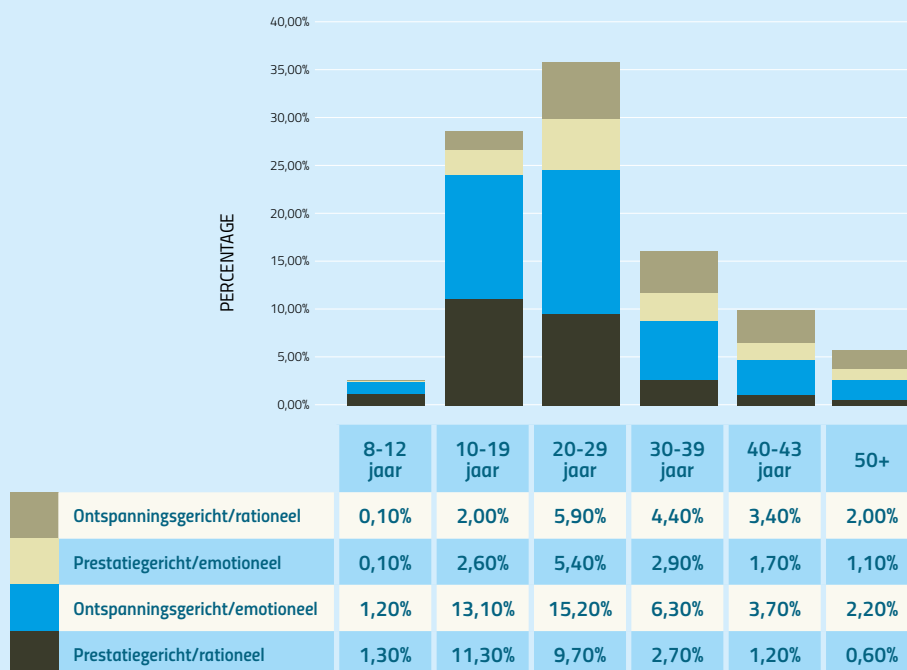
Persona's geven inzicht in de drijfveren van mensen en zijn een hulpmiddel om je te verplaatsen in diverse belevingswerelden zodat je als ondernemer producten en diensten optimaal kunt laten aansluiten bij de wensen en behoeften van je klanten. De basisindeling van de persona's zijn gebaseerd op twee dimensies: mate van ontspannings- of prestatiegerichtheid en de band met het paard: emotioneel of rationeel. Bron: HAS Nationaal Ruitersonderzoek 2015/2016

> Ruiterpersona's: een ruwe profielschets (N = 4684)



Een verdeling van de totale populatie op basis van persona's. De Ontspanningsgerichte – Emotionele groep (Ella) is het grootst. Daarna de Prestatiegerichte – Emotionele groep (Judith). De Prestatiegerichte – Rationele groep is het kleinste (Peter). Bron: HAS Nationaal Ruitersonderzoek 2015/2016

> Persona per leeftijdscategorie



Per leeftijdscategorie zien we verschillende profielen in meer of mindere mate terug komen. Het is belangrijk om te beseffen dat profielen niet leeftijdgebonden zijn, maar gebaseerd op gezamenlijke behoeften, normen en waarden. Behoeften kunnen ook in de loop der tijd veranderen: persona's zijn dus aan verandering onderhevig. Bron: HAS Nationaal Ruitersonderzoek 2015/2016

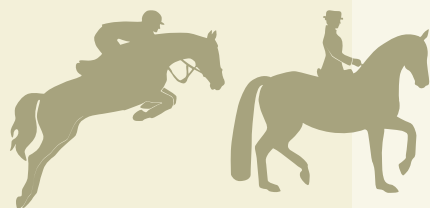
Facts & Figures



#twohearts

Oproep aan paardensportliefhebbers om paardensport op Olympische agenda te houden door berichten te plaatsen op social media met #twohearts

5,6%



5,6% van de totale Nederlandse bevolking is actief bezig in de hippische sector

Hippische bedrijven hebben gemiddeld 2,7 medewerkers

Er zijn circa 450.000 paarden en 500.000 ruiters

80% van alle paardensporters is vrouw, relatief jong 45% < 20 jaar

Van deze ruiters zijn ongeveer 50.000 actieve wedstrijdporters



€ 1,5 mld

Naar schatting de totale omzet in de hele paardensector

€ 6.392

Gemiddelde omzet per stallingsplaats van ruitersportcentra in 2015

€ 2.854

Gemiddelde omzet per stallingsplaats van een pensionstal in 2015

In Gelderland rijden, percentueel, de meeste mannen

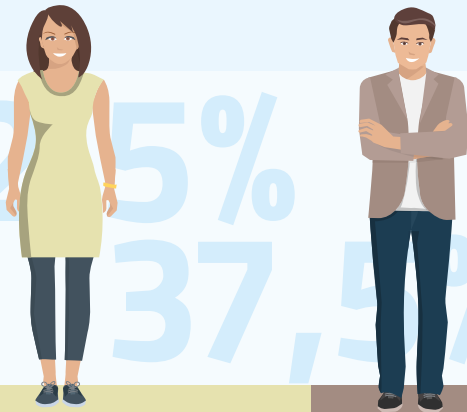
In Noord-Brabant staan de meeste sportaccommodaties

Zuid-Holland is de provincie met de meeste ruiters (aangesloten bij KNHS)



530 ruitersportwinkels in Nederland zijn samen goed voor een omzet van ongeveer:

€ 110 mlj



62,5% van de retailers is vrouw en 37,5% is man



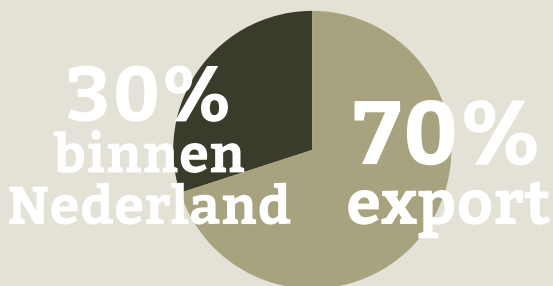
1 op de 3 ondernemers is ouder dan 50 jaar



van de paardensporters bestelt bij voorkeur hun ruitersport-artikelen online

33% van de ruiters koopt producten om te longeren direct online

Dekens (26%), **rijbroeken** (21%) en **beenbescherming** (19%) zijn favoriete artikelen om als herhalingsaankoop online te bestellen



Verkoop Paarden

Economische waarde van de export van paarden in 2015.

€ 276 mlj

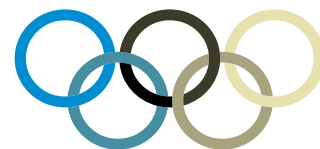
Top drie export: 1. Amerika 2. Qatar 3. Mexico



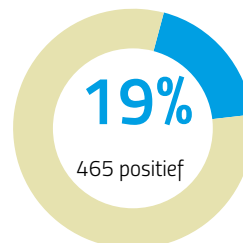
Naar schatting worden er jaarlijks tussen de 15 en 20.000 veulens geboren in Nederland

€ 19.420

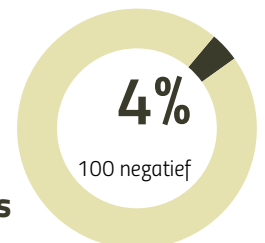
is de gemiddelde kostprijs voor een getraind 5-jarig paard



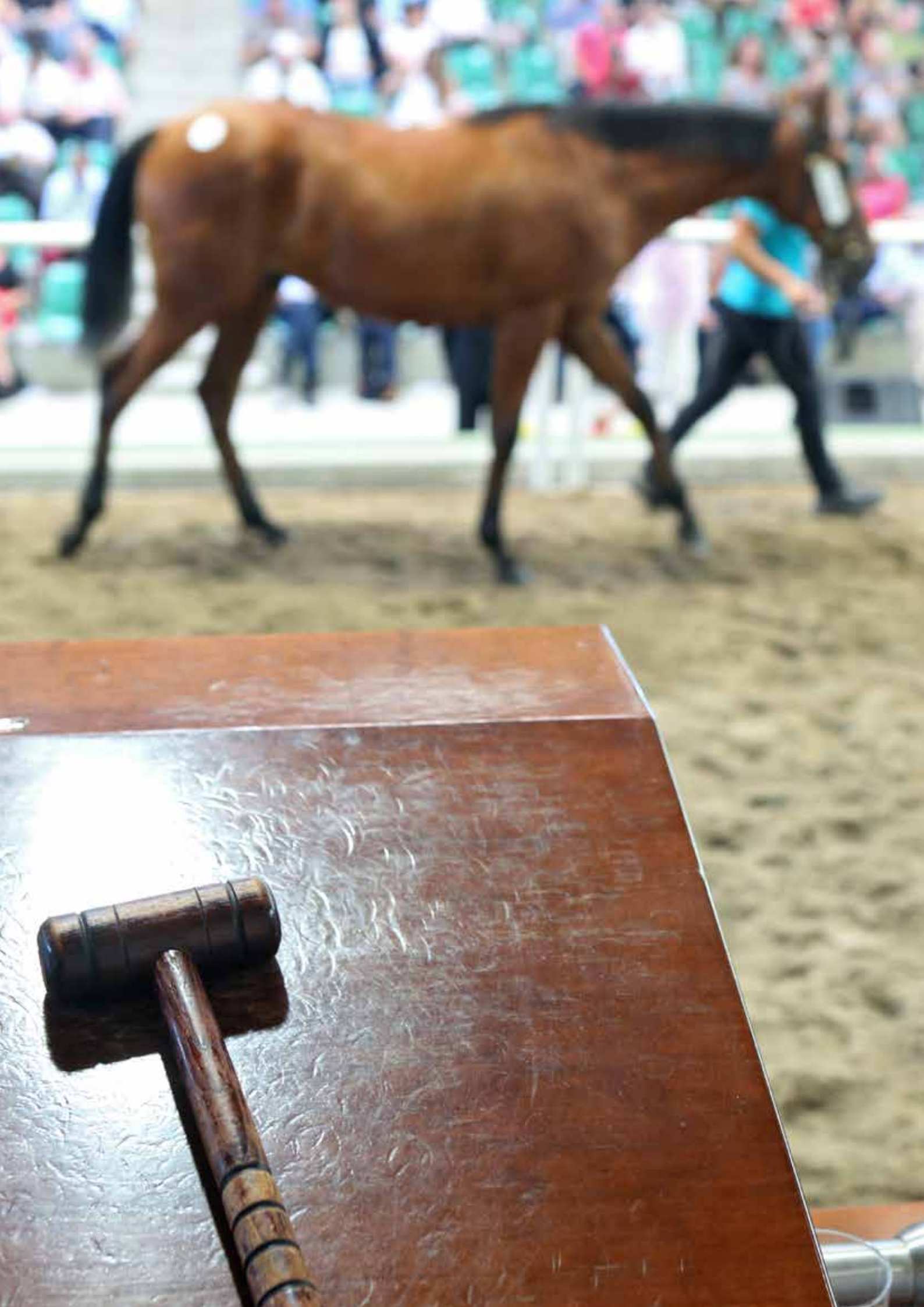
Dit jaar verschenen er 46 Nederlands gefokte paarden aan de start van de Olympische Spelen



2374
#twohearts



Op social media werden er, met #twohearts, 2374 openbare berichten geplaatst door Nederlanders. Waarvan 100 negatieve berichten ten opzichte van 451 positief (overige neutraal)

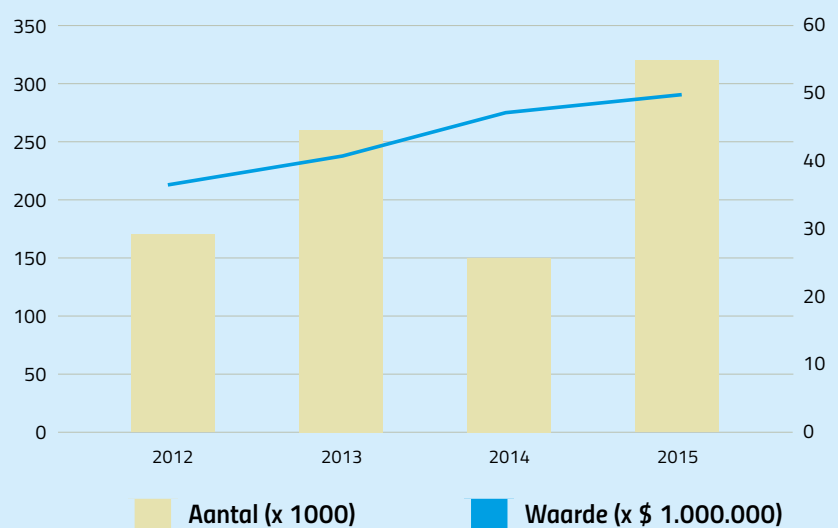


Meer marge voor Nederlandse fokkers: **realistisch toekomstperspectief?**

Fokkers vragen steeds vaker om transparantie en verduurzaming van de paardenhandel. Huidig antwoord zijn internationaal georiënteerde veilingen die de keten verkorten door directe afname van fokproducten uit Nederland, maar nog altijd vaak met tussenkomst van hengstenhouder of handelaar. Er zijn slechts enkele initiatieven die inspelen op collectiviteit en contact tussen fokker en ruiter. De enorme kracht van het netwerk is nog altijd niet transparant.

De Nederlandse paardensportsuccessen blijven niet onopgemerkt in het buitenland: dit jaar verschenen er maar liefst 46 Nederlands gefokte paarden aan de start van de Olympische Spelen. Dit, en andere resultaten van Nederlands gefokte en getrainde paarden, maakt Nederland een interessant land om een paard te kopen ook wel in de Amerikaanse term "horse-shopping" genoemd. Uit de database UN Comtrade blijkt dat er in 2015 ruim 50.000 paarden werden geëxporteerd. Er zijn twijfels over de representativiteit van deze gegevens. Het zou de moeite lonen om meer onderzoek te doen naar de exacte omvang van de Nederlandse paardenhandel. De UN Comtrade database kan, gezien het ontbreken van I&R, geen exact beeld geven: wel geeft het inzicht en schetst het ontwikkeling in de loop der jaren van het aantal paarden dat door (of via)

Export Nederlandse paarden 2012 - 2015



Het absolute aantal, vanuit Nederland, geëxporteerde paarden bereikt in 2015 een hoogtepunt. Hiermee lijkt een einde gekomen aan de recessie. Echter, de totale waarde is nagenoeg hetzelfde gebleven. De gemiddelde waarde per geëxporteerd paard ligt in 2015 beduidend lager dan in 2014. Bron: UN Comtrade database, 2015

Nederlandse handel geëxporteerd worden. Op basis van deze gegevens lijkt de economische recessie voorbij, al is het voor de Nederlandse fokker nog steeds niet lucratief om een veulen te fokken. Naar schatting worden er jaarlijks tussen de 12 en 15.000 veulens geboren in Nederland.

HORSE-SHOPPING

HAS Hogeschool heeft, in samenwerking met fokkers en handelaren, de paardenhandel keten verder in beeld gebracht. Met als doel: verzamelen van trends en inzichten om te komen tot een nieuw verdienmodel voor de paardenhandel, met als uitgangspunt meer marge voor de fokkers. Een van de grootste trends in de paardenhandel is de internationalisering: naar schatting vertrekt minimaal 70% van alle verkopen naar het buitenland. De totale export bedroeg in 2015 ruim 303 miljoen dollar. De grootste exportlanden van Nederland – in absolute aantallen – zijn België, Amerika en Duitsland. Afgezet naar economische waarde zien we een andere top 3: Amerika, Qatar en Mexico, respectievelijk brengt een paard gemiddeld \$ 75.000, \$ 36.000 en \$ 11.500 op. Hiermee is Amerika het belangrijkste exportland voor Nederland, zowel qua aantallen als qua waarde. Het grootste groeipotentieel lijkt te zitten in China, Mexico, Zweden en Qatar.

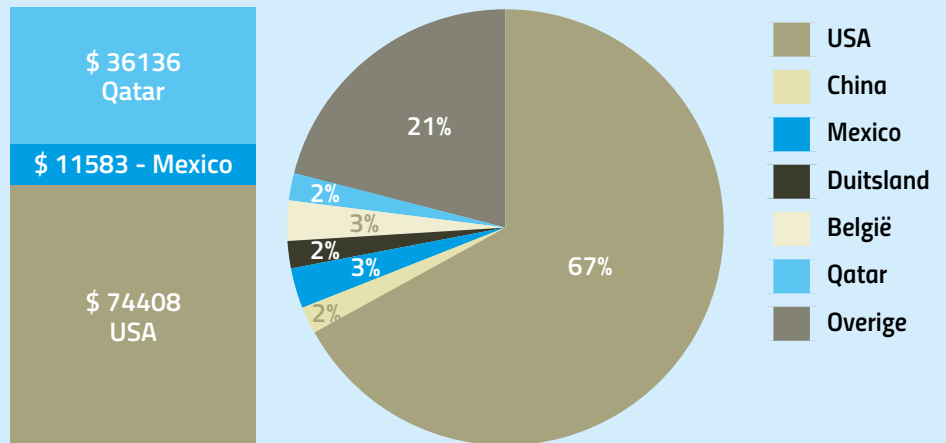
WAT KOST EEN PAARD?

Meer marge voor de fokkers: dit was een van de inzichten die het onderzoek van HAS Hogeschool moest opleveren. Dit begint met een simpele economische rekensom: verkoopprijs – kostprijs = winst. Om inzicht te krijgen in de gemiddelde kostprijs is een kostprijsberekening gemaakt, gebaseerd op de gegevens van oa KWIN 2014-2015 en marktconforme prijzen voor africhting en training. Deze berekening is exclusief investering en afschrijving. Uitgaande van een dekgeld van € 2.000,- heeft een veulen als kostprijs circa € 3.600,-. Wanneer een paard een leeftijd van drie jaar heeft bereikt, is de kostprijs circa € 5.500,-. Vanaf het moment dat er gestart wordt met de training lopen deze kosten snel op.

Export Nederlandse paarden per land

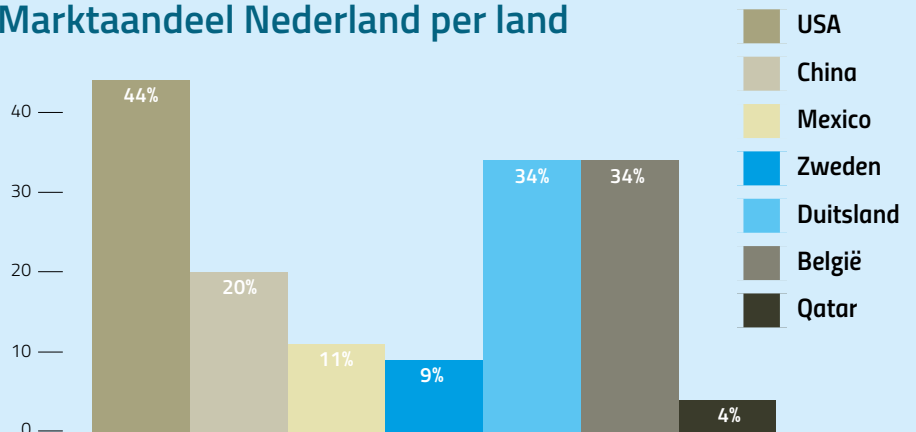
Gemiddelde waarde geëxporteerd paard

% aandeel export op basis van waarde



In 2015 exporteerde Nederland ruim 50.000 paarden met een gezamenlijke waarde van ruim \$ 303 miljoen. 67% hiervan ging naar USA gevolgd Mexico en België. Gemiddeld levert een paard het meeste op bij export naar USA, Qatar of Mexico. Bron: UN Comtrade database, 2015

Marktaandeel Nederland per land



Vanuit de UN Comtrade database is gekeken naar de totale import van de hierboven genoemde landen. En het marktaandeel van Nederlandse export hierin. De kolommen geven, in percentages, het marktaandeel weer. Bron: UN Comtrade database, 2015

Gemiddelde kostprijs

	Kostprijs (excl. BTW)
3-jarige	€ 5.536
4-jarige	€ 12.489
5-jarige	€ 19.442
6-jarige	€ 26.395
7-jarige	€ 33.348

In het onderzoek naar de paardenhandel is een berekening gemaakt van de gemiddelde kostprijs voor de opfok en training van een paard. Bron: HAS Horse-Shopping 2015

Hoe hoger het verschil tussen kostprijs en verkoopprijs: hoe hoger de marge. Simpel, denkt u wellicht. Toch blijkt hier in de praktijk de grootste uitdaging te zitten: de waarde van een paard wordt vaak bepaald door de verwachtingswaarde. Bij de afzet van fokproducten is er een duidelijke voorkeur naar paarden uit bewezen stammen met voldoende sport in de lijn. Dit omdat de afkomst van het veulen vast staat, de sportaanleg daarentegen is een stuk moeilijker in te schatten. Het is belangrijk om rationaal te blijven denken en streng te selecteren.

KRACHT VAN KETENVERKORTING EN NETWERK

In het huidige Nederlandse systeem blijkt het

voor fokkers moeilijk om een goed inkomen uit de fokkerij te halen. De grootste marge kan behaald worden door kwaliteitsvolle veulens zelf aan te houden en op te (laten) leiden. Dit gaat echter gepaard met grote risico's die niet elke fokker zich kan en wil permitteren. Voor fokkers die dat risico niet kunnen of willen lopen, zijn er een aantal mogelijkheden om hun marge te maximaliseren. Ketenverkorting is hierbij een belangrijk wapen. Zo geeft verkoop via een veulenveiling een hogere prijsgarantie dan verkoop aan huis. Daarnaast is de kracht van een netwerk niet te onderschatten bij de verkoop van paarden. Het is niet eenvoudig om eigenhandig een netwerk op te bouwen en te onderhouden, toch maakt dit het verschil.

NIEUW BUSINESSMODEL VOOR DE FOKKERIJ

De paardenhandel is uniek: er worden miljoenen neergeteld voor goed opgeleide, talentvolle paarden. Dit maakt dat er weinig sectoren zijn, waarin we een benchmark kunnen vinden voor de paardenhandel. De voetbalwereld komt nog het dichtst in de buurt met de transferprijzen voor talentvolle voetballers. Een interessant fenomeen in de voetbalwereld is de opleidingsbonus. Hierbij ontvangen de clubs die aan de wieg hebben gestaan van de carrière van de voetballer een opleidingsbonus bij doorverkoop. Wellicht kan de fokkerij hierin een nieuw businessmodel vinden, maar dan dient I&R op orde te zijn en de 'loopbaan' transparant. Mogelijk schuilt hierin de grootste uitdaging.

Wat kan de Nederlandse fokker leren van het Hannoveraner Verband:

collectiviteit en transparantie als succesmodel

Het Hannoveraner Verband ziet het als haar taak om zich in te zetten voor de afzet van de fokker: hiervoor organiseert het stamboek jaarlijks diverse veilingen, voor zowel fijne 'basis'paarden als toptalenten. De veilingen van het Hannoveraner Verband zijn al een jarenlange traditie, vanaf 1949 worden er veilingen georganiseerd. In 2015 werden

er in totaal meer dan 900 paarden verkocht voor een totaalbedrag van bijna €17 miljoen. De gemiddelde prijs in 2015 was voor een paard bijna €19.000,- en voor een veulen €7.700,-.

Het marktmechanisme dat het Hannoveraner Verband hanteert, kan een voorbeeld zijn voor de Nederlandse

paardenhandel. Transparantie en toegankelijkheid staan hierbij centraal. Door de transparantie hebben fokkers en klanten veel vertrouwen in het stamboek. En door de collectiviteit is het stamboek in staat om een groot netwerk op te bouwen en ten dienste te stellen van alle leden.

	Paarden (in aantallen)			Omzet (in euro's €)		
	2010	2014	2015	2010	2014	2015
Rijpaardveiling	565	477	479	7806911	8495500	9005000
Veulenveiling	354	228	313	1354207	1872300	2403200
Hengsteneveiling	84	83	100	2630390	3974000	4709500
Andere veiling	22	22	47	150490	415534	662094
Totaal	1025	810	939	11941998	14757334	16779794

Meer marge door **inzicht, visie**

In 2015 daalden de gemiddelde financiële resultaten in de paardenhouderij licht ten opzichte van 2014. Toch gloort er hoop. Op bedrijfsniveau zijn er grote verschillen. Er zijn bedrijven die dikke zwarte cijfers schreven en er zijn bedrijven met dieprode resultaten. Inzicht is hierbij het sleutelwoord. Het begint met weten wat de omzetdoelstellingen per maand zijn en vervolgens de kosten en baten goed te monitoren.

Hippische Kengetallen Monitor

Sinds 2010 monitort ABAB Accountants en Adviseurs een vaste groep hippische ondernemers: ruitersportcentra-, pension-eigenaren of een combinatie daarvan. Door de jaarlijkse gegevens op stallingsplaatsniveau te vergelijken zijn herkenbare en duidelijke kengetallen naar voren gekomen. De gegevens bieden inzicht in sector brede, bedrijfsmatige trends en ontwikkelingen. Voor de individuele hippische ondernemer bieden deze kengetallen de mogelijkheid kansen te signaleren voor de eigen bedrijfsvoering.

Wil je ook – vrijblijvend – een vergelijking van de cijfers uit de Hippische Kengetallen Monitor ontvangen t.o.v. je eigen cijfers?

Neem dan contact op met Frank de Reu:
frank.de.reu@abab.nl.

> Omzet per stallingsplaats

	2011	2012	2013	2014	2015
Pension	€ 2.349	-1,2%	+6,9%	+4,8%	+10%
Ruitersportcentra	€ 6.230	-5,4%	+0,8%	+7,9%	+2,1%
Waarvan voor een ruitersportcentra					
Manege	€ 4.171	-7,12%	+2,0%	+12,2%	+1,9%
Pension	€ 1.148	-8,2%	-3,6%	-3,6%	-2,6%
Horeca	€ 749	-4,7%	-9,9%	-4,3%	+10,5%

Zicht in het verloop van omzet per stallingsplaats. In tabel is post "overige" in uitsplitsing ruitersportcentra niet meegenomen. Opvallend is het verschil in omzet per stallingsplaats pension tov reguliere pensionstallen. Dit is inherent aan de rekenmethode per "stallingsplaats": pensionboxen zijn vaak in beperkte mate aanwezig op een ruitersportcentrum en daardoor is de omzet in verhouding ook altijd lager. Sterke toename in horeca is geen algehele trend, maar een verschil op basis van keuze op bedrijfsniveau om te investeren in horeca en deze extra uit te baten. Bron: ABAB Accountants en Adviseurs

> Directe kosten per stallingsplaats ruitersportcentra

	2011	2012	2013	2014	2015
Voer	€ 514	€ 523	€ 608	€ 527	€ 492
Strooisel	€ 431	€ 395	€ 294	€ 237	€ 249
Mestafzet	€ 56	€ 47	€ 38	€ 39	€ 43
Diergezondheid	€ 148	€ 149	€ 137	€ 160	€ 214

Bron: ABAB Accountants en Adviseurs

en kwaliteit

De omzet per stallingsplaats is in 2015 voor zowel pensionstalhouders als ruitersportcentra nagenoeg gelijk aan die van 2014, hoewel dit gemiddelde vooral veroorzaakt wordt door uitschieters naar zowel boven als beneden. Pensionstalhouders hebben het niet aangedurfd om hun prijzen te verhogen. De verschillen worden vooral veroorzaakt door een stijging dan wel daling van de bezettingsgraad. Bij ruitersportcentra is een lichte stijging te zien in de omzet van de manege- en horeca-activiteiten, terwijl de pensionactiviteiten opnieuw minder omzet genereerden. De omzet van ruitersportcentra wordt vooral bepaald door hun locatie. Een bedrijf in de randstad heeft meer mogelijkheden om omzet te genereren dan een bedrijf op het platteland. Zo blijkt uit de Hippische Kengetallen Monitor van ABAB Accountants en Adviseurs.

MONITOREN VAN DIRECTE KOSTEN

Over het algemeen slagen hippische ondernemers erin om hun directe kosten goed in de hand te houden. Deze bleven namelijk gelijk met het jaar ervoor. Toch zijn er grote individuele verschillen. Ook hier komt het dus aan op het consequent monitoren van de resultaten en daar adequaat op inspelen. De ruitersportcentra zijn erin geslaagd om de voerkosten terug te brengen, dit is vooral te danken aan de dalende krachtvoerprijzen. Opvallend is wel de stijging van de dierenartskosten bij de

> Directe kosten per stallingsplaats voor pensionstallen

	2011	2012	2013	2014	2015
Voer	€ 283	€ 271	€ 245	€ 251	€ 204
Strooisel	€ 208	€ 248	€ 205	€ 200	€ 184
Mestafzet	€ 21	€ 27	€ 19	€ 17	€ 16
Diergezondheid	€ 43	€ 57	€ 75	€ 62	€ 60

Bron: ABAB Accountants en Adviseurs

> Overige kosten ruitersportcentra

	2011	2012	2013	2014	2015
Kosten	€ 3.570	€ 3.270	€ 3.077	€ 3.588	€ 3.841
Rente	€ 316	€ 306	€ 365	€ 409	€ 366
Kosten excl. rente	€ 3.254	€ 2.964	€ 2.712	€ 3.179	€ 3.475

Bron: ABAB Accountants en Adviseurs

> Uitsplitsing overige kosten ruitersportcentra

	2012	2013	2014	2015
Kosten	€ 2.964	€ 2.712	€ 3.179	€ 3.475
Personeel	€ 1.327	€ 1.134	€ 1.423	€ 1.605
Huisvesting	€ 285	€ 285	€ 395	€ 491
Afschrijving	€ 509	€ 486	€ 539	€ 352
Huren pacht en lease	€ 110	€ 89	€ 70	€ 73
Inventaris	€ 248	€ 240	€ 241	€ 260
Algemene kosten	€ 485	€ 478	€ 511	€ 694

Bron: ABAB Accountants en Adviseurs

ruitersportcentra. Hier liggen dus kansen om uw resultaat te verbeteren. Kijk eens goed naar de kosten en opbrengsten per paard en houd dan de afspraken met uw klant eens tegen het licht. De pensionstalhouders hebben hun directe kosten goed in de hand. Zij zijn in staat gebleken om deze verder te laten dalen.

BEDRIJFSKOSTEN MAKEN HET VERSCHIL

De ruitersportcentra lieten een forse toename van de huisvestingskosten, personeelskosten en algemene kosten zien. Daarnaast een duidelijke daling in afschrijving te verklaren door lagere investeringen, ook terug te zien in de rentelasten. Daarmee lijken de eigenaars van ruitersportcentra meer onderhoud te hebben gepleegd dan opnieuw te hebben geïnvesteerd. Pensionstalhouders hebben in 2015 een pas op de plaats gemaakt. Dit resulteert dan ook in een stijging van de winst per stallingsplaats voor de pensionstalhouders, terwijl de ruitersportcentra een daling laten zien.

Kengetallen gebruiken om kansen te signaleren voor eigen bedrijfsvoering

STUREN OP MARGE IS BITTERE NOODZAAK

2015 was het jaar van de grote, individuele verschillen. Ondernemers met financiële doelstellingen en inzicht in hun actuele financiële resultaten zijn in staat om tijdig bij te sturen, terwijl degene zonder dit inzicht letterlijk in het duister tasten. Zorg dus voor inzicht in de kostprijs, zodat u loon naar werken kunt verdienen.

> Overige kosten pensionstal

	2011	2012	2013	2014	2015
Kosten	€ 1.496	€ 1.628	1.536	€ 1909	€ 1.755
Rente	€ 241	€ 289	€ 269	€ 336	€ 286
Kosten excl. Rente	€ 1.255	€ 1.339	€ 1.267	€ 1.574	€ 1.469

Bron: ABAB Accountants en Adviseurs

> Uitsplitsing overige kosten pensionstal

	2012	2013	2014	2015
Kosten	€ 1.339	€ 1.267	€ 1.573	€ 1.470
Personeel	€ 92	€ 3	€ 56	€ 60
Huisvesting	€ 259	€ 253	€ 422	€ 339
Afschrijving	€ 464	€ 437	€ 377	€ 313
Huren pacht en lease	€ 39	€ 78	€ 74	€ 149
Inventaris	€ 191	€ 212	€ 259	€ 236
Algemene kosten	€ 294	€ 284	€ 385	€ 373

Bron: ABAB Accountants en Adviseurs

> Margeontwikkeling per stallingsplaats

	2011	2012	2013	2014	2015
Ruitersportcentra	€ 4.448	€ 4.162	€ 4.275	€ 4.771	€ 4.759
Pensionstal	€ 1.608	€ 1.511	€ 1.684	€ 1.863	€ 1.915

Bron: ABAB Accountants en Adviseurs

> Winst per stallingsplaats

	2011	2012	2013	2014	2015
Winst ruitersportcentra	€ 878	€ 792	€ 1.198	€ 1.183	€ 918
Winst pensionstal	€ 112	- € 117	€ 148	- € 308	€ 160

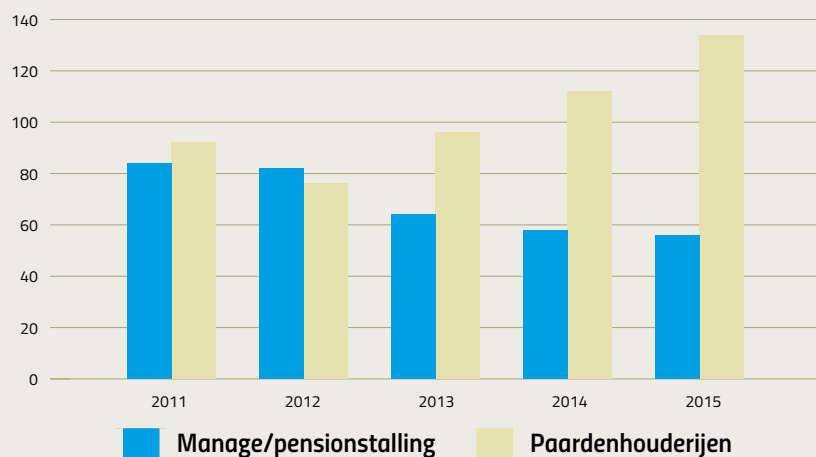
Bron: ABAB Accountants en Adviseurs

Jeugd heeft toekomst

De omgeving waarin hippische bedrijven opereren is in snel tempo aan het veranderen. Ondernemen is uitdagender en complexer dan ooit. De hippische ondernemer is uit aan het groeien tot de hoeksteen van de paardenwereld. Om deze hoeksteen te behouden, is het de hoogste tijd om te focussen op de continuïteit, kwaliteit en financierbaarheid van hippische bedrijven. Dat is van groot belang voor de toekomst van 'onze' bedrijfsopvolgers en van de gehele paardensector.

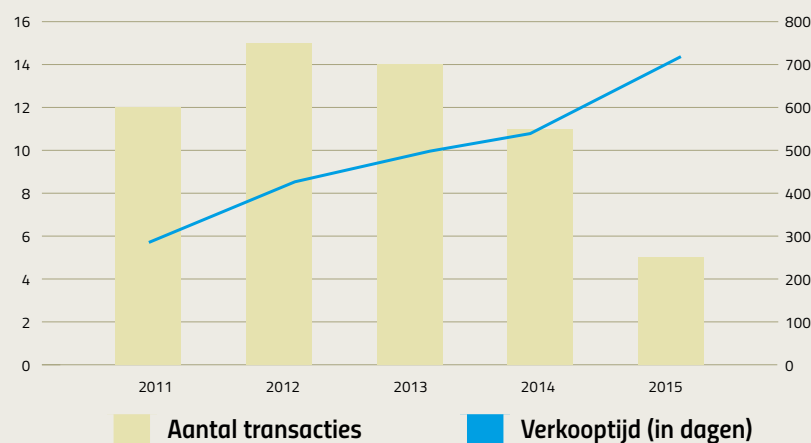
Hippische ondernemers 'vergrizen' en hebben moeite om opvolging te vinden of hun bedrijf te verkopen. Het aantal transacties van maneges en pensionstallen dalen, de gemiddelde verkooptijd stijgt. Gemiddeld staan maneges en pensionstallen maar liefst 700 dagen te koop. Een hippisch bedrijf overnemen vergt veel kapitaal en eigen vermogen. Passie voor paarden is mooi en voor velen dé motivatie om hippisch ondernemer te worden, maar als basis voor ondernemerschap is het vaak te smal. Zeker in een wereld waar alles zo snel verandert.

> Aanbod hippische bedrijven door de jaren heen



*Peildatum aanbod 2015 is 31 oktober. Bron: NVM / Boertjes makelaardij

> Aantal transacties en verkooptijd maneges/pensionstallen



*Cijfers 2015 zijn voorlopig. Bron: NVM / Boertjes makelaardij

BANKEN ZIJN KRITISCH

Als hippisch ondernemer komt er nogal wat op je af: veranderd consumentengedrag, koopkrachtdaling, concurrentie, hoge lasten om maar iets te noemen. Banken zijn kritisch als het gaat om bedrijfsovername: de paardenhouderij vertegenwoordigt weliswaar een grote economische waarde, maar het imago van de paardensport ligt onder vuur, kwaliteit van het ondernemerschap is (vaak) onder de maat en een benchmark aan financiële kengetallen ontbreekt. Juist daar waar de ondernemer centraal staat bij de beoordeling van een bedrijfsplan. Hippisch ondernemerschap is vakmanschap in combinatie met goed management, creativiteit en innovatie. Focus op keuzes vanuit visie en externe gerichtheid met inzicht in financiële cijfers en kostprijs.

Het hippische MKB is de motor van onze sector, dit betekent dat de toekomst van de hippische sector ligt bij de volgende generatie ondernemers. Het is dus essentieel om als sector, de volgende generatie ondernemers een toekomst te bieden. De jeugd moet betrokken worden bij het hippisch ondernemerschap, er moet ruimte gecreëerd worden voor groei en de overname van (gezonde) bedrijven moet gefaciliteerd worden. HAS Hogeschool, in samenwerking met de partners van het Trendpanel, probeert via onder andere de Hippische Monitor kennis en inzichten te delen die de hippische sector professionaliseren en het hippisch ondernemerschap ondersteunen. Wij proberen trends zichtbaar te maken, een financiële benchmark te leveren en bewustzijn te creëren, zodat er een toekomstbestendige hippische sector ontstaat.

De Hippiſche Monitor is ontstaan uit een samenwerking tussen HAS Hogeschool en partners uit het Trendpanel 2015 – 2016. Het Trendpanel Paard vertegenwoordigt de hippische sector van primaire ondernemer tot toeleverancier, van brancheorganisatie en sportbond tot ruitersportretailer. Het Trendpanel signaleert trends en ontwikkelingen binnen de hippische sector (van consumentenwensen tot ondernemerskwaliteiten, van kengetallen tot retailtrends) en fungeert als klankbord voor de diverse onderzoeken die jaarlijks in de Hippiſche Monitor worden gebundeld. Deelname aan het Trendpanel Paard vindt plaats op uitnodiging en varieert per jaargang.

Samenstelling Trendpanel Paard 2015-2016

HAS Hogeschool	Joep Bartels (voorzitter)
HAS Hogeschool	Monique Van Hal
HAS Kennistransfer	Hans Bleumink
KNHS	Inga Wolfram
Boertjes Makelaardij	Harry Boertjes
PAVO Paardenvoeders	Rob Krabbenborg
Sectorraad paarden	Nelleke Krol
Hippo Zorg	Jack Oomen
FNHO / GGP	Julius Peters
LTO	Bert Poppelaars
Bieman de Haas	Ludy Swinkels
FGHS	Dirk Vinken
FNRS	Robert van Almkerk
Rabobank	Arjan Ausma
Bokt	Bart van Bragt
Epplejeck	Adam Postema
Eisma Horses Media	Dirk willem Rosie
ABAB Accountants en Adviseurs	Frank de Reu

Onderzoeken gebundeld in deze uitgave van de Hippiſche Monitor

- Nationaal Ruiteronderzoek 2015/2016, HAS Hogeschool, 2015
- Paardensportonderzoek 2015, KNHS, 2015
- Sportaanbiedersmonitor 2015, NOC*NCF, 2015
- Kengetallen monitor 2010 – 2015, ABAB, 2015
- Horseshopping, HAS Hogeschool, 2015

Overname van de artikelen is alleen toegestaan na toestemming van de redactie. Hoewel aan de samenstelling van de inhoud de meeste zorg is besteed, kan de redactie geen aansprakelijkheid aanvaarden voor mogelijke onjuistheden of onvolledigheden.

Informatie & vragen:

m.vanhal@has.nl

Redactie:

Monique van Hal
Rian Timmers
Joep Bartels

Met bijzondere dank aan de studenten van de HAS Hogeschool die een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan het tot stand komen van de Hippiſche Monitor 2015: Lotte Gielen, Jetty Mutters, Esther Reuvers, Daniëlle Schimmelpennink, Ivo Steeghs, Kim Derks, Kiona Jansen, Luc Jansen.

Ontwerp en vormgeving:

Jasper Razenberg – Freelance Creative
> freelancecreative.nl

Deze uitgave is geproduceerd door HAS Hogeschool en mede tot stand gekomen door bijdragen van:

