whitepaper

Versie juni 2021

Vaste reiskostenvergoeding: dit gaat er veranderen

Hoe speel je met je vergoedingenbeleid zo goed mogelijk in op de coronacrisis en bestaande wet- en regelgeving?

Shuttel

1. Introductie

Sinds het uitbreken van de coronacrisis in Nederland veranderde vrijwel elk aspect van het werkende leven zoals we dat kenden. Er werden thuiskantoren ingericht en een dagelijkse rit naar kantoor is voor veel mensen haast ondenkbaar geworden.

Dit zorgt voor een significante afname in het aantal reisbewegingen op de weg en in het openbaar vervoer, voornamelijk op het gebied van woon-werkverkeer en zakelijk reizen. Veel werkgevers staan voor de vraag wat te doen met hun OV-abonnementen en vaste reiskostenvergoedingen van hun medewerkers.

De werkelijke reiskosten van medewerkers zijn immers sterk afgenomen. De overheid bood soelaas door tijdelijk een soepel fiscaal beleid te hanteren. Vanaf 1 oktober 2021 wordt de standaard wet- en regelgeving voor reiskostenvergoedingen echter weer van kracht. Met het oog op de huidige ontwikkelingen komen veel organisaties daardoor fiscaal en praktisch in de knel als zij geen nieuwe keuzes maken ten aanzien van hun vergoedingenbeleid. Daarbij toont de afgelopen periode aan dat een flexibeler beleid in vrijwel alle gevallen praktischer is.

Hoe kun je zo goed mogelijk inspelen op de nieuwe situatie? Wat verandert er wettelijk en fiscaal? Welke afwegingen moet je als werkgever maken bij het herijken van je vergoedingenbeleid?

In deze whitepaper geven we antwoord op deze vragen en helpen we je op weg bij het bepalen van het meest optimale beleid voor je organisatie.

Team Shuttel

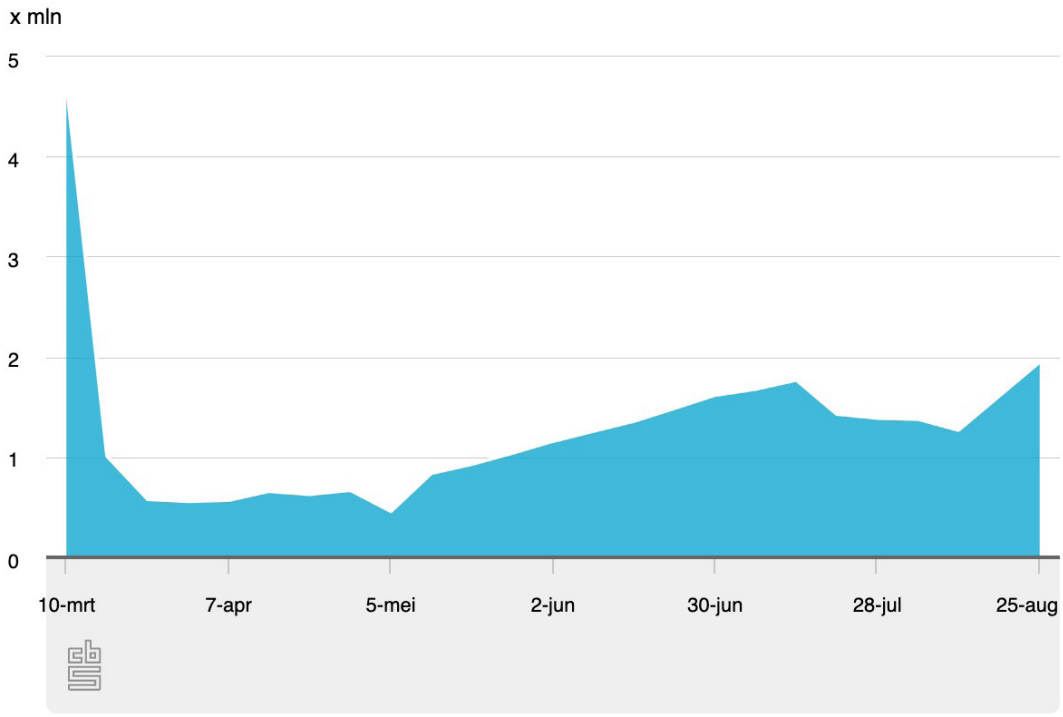
2. Gevolgen coronacrisis voor mobiliteit

De coronacrisis heeft grote impact (gehad) op de mobiliteit van medewerkers. Daarmee kwam het mobiliteitsbeleid van veel bedrijven op losse schroeven te staan. In dit hoofdstuk zetten we de impact van de coronacrisis uiteen en werken we uit hoe deze periode toekomstige ontwikkelingen op mobiliteitsgebied beïnvloedt.

2.1 Effecten van de coronacrisis op reisgedrag

Bij het aankondigen van de intelligente lockdown in maart 2020 was direct duidelijk dat de crisis grote impact zou hebben op de mobiliteit van medewerkers. Mensen moesten (als ze dat konden) vanuit huis werken en reisden vanaf dat moment niet of nauwelijks meer voor hun werk. Dit is ook zichtbaar in de cijfers; er is een drastische daling van het aantal OV-reizen in maart (zie Afbeelding 1).

Check-ins per dag in het ov op dinsdagen, 2020



Bron: CBS

Een dergelijke daling is ook zichtbaar in het personenvervoer. Zo resulteerde het dwingende advies vanuit huis te werken (mits mogelijk) direct in een sterke daling van álle woon-werk- en zakelijk verkeer.

In ons onderzoek naar reisbewegingen onder onze 140.000 zakelijke gebruikers zagen we een significante afname van het gebruik van auto's en het openbaar vervoer tijdens de eerste lockdown in maart 2020. Het coronavirus had duidelijk een effect op onze reispatronen.

Vanaf de tweede helft van april 2020 constateerden we een licht opgaande trend wat betreft het aantal reisbewegingen van werknemers. Dit was het moment dat het kabinet stapsgewijs de contactbeperkende maatregelen versoepelde. De scholen gingen weer open. Bedrijven maakten het voor medewerkers geleidelijk weer mogelijk om naar kantoor te komen. Na de zomervakantie zette deze trend zich verder door.

De oproep van het kabinet begin oktober 2020 gaven bedrijven en hun medewerkers wederom gehoor aan de oproep van het kabinet om het aantal reisbewegingen zoveel mogelijk te beperken van het coronavirus tegen te gaan. Vanaf juni 2021 zien we weer een opgaande trend qua reisbewegingen van werknemers.

2.2 Effect corona op reiskostenvergoedingen

Die sterke daling van woon-werk- en zakelijk verkeer, stelden veel werkgevers voor een dilemma: wat moesten zij bijvoorbeeld doen met ov-abonnementen en vaste reiskostenvergoedingen nu hun medewerkers daar geen gebruik meer van maakten of daar technisch gezien geen recht meer op hadden?

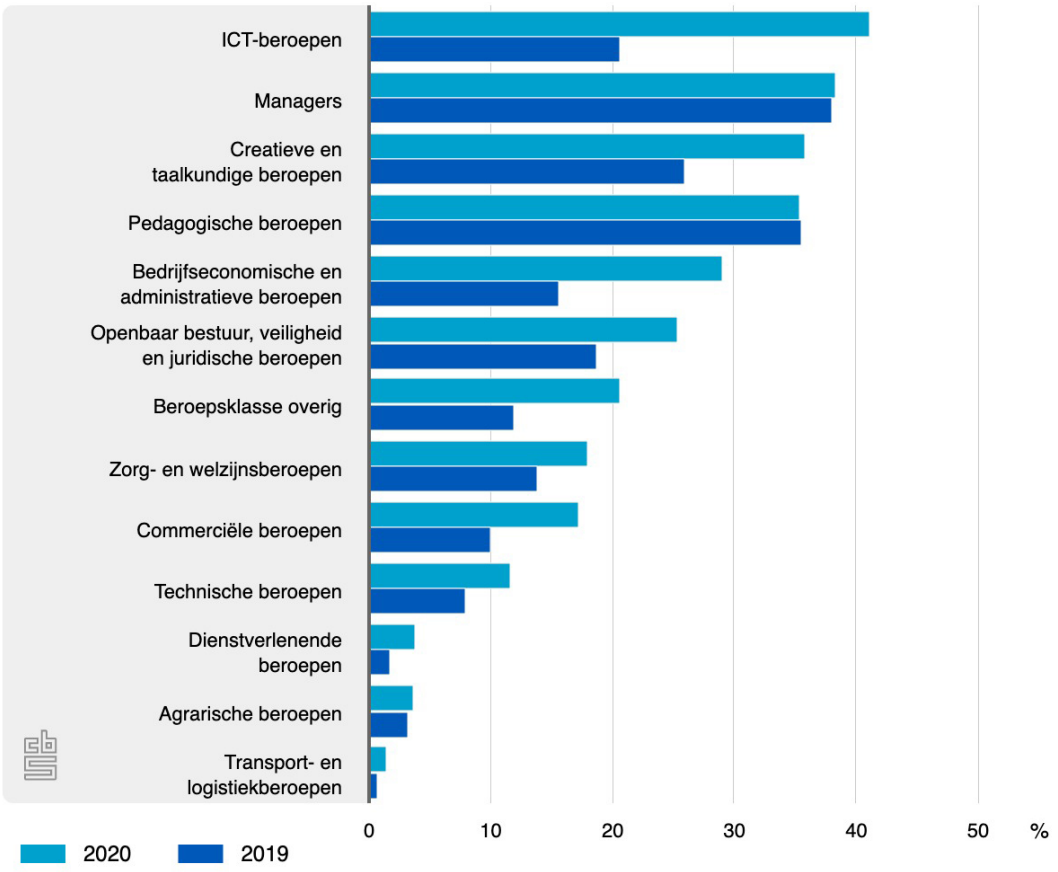
De overheid biedt (deels) uitkomst. Tot oktober 2021 mogen reiskostenvergoedingen, mits aan een aantal voorwaarden wordt voldaan, hetzelfde blijven zonder verdere fiscale gevolgen. Ook waren ov-dienstverleners bereid abonnementen te bevriezen, zodat geen onnodige kosten gemaakt werden. Veel werkgevers kozen er evengoed voor reiskostenvergoedingen te bevriezen of om te zetten in thuiswerkvergoedingen.

In een volgend hoofdstuk gaan we dieper in op de fiscaliteit van reiskostenvergoedingen en werken we uit in welke uitzonderingsgevallen het hanteren van vaste reiskostenvergoedingen rendabel of praktisch is.

2.3 Verwachtingen: een veranderd mobiliteitslandschap

Zoals eerder gesteld zijn ontwikkelingen in mobiliteit van werknemers door corona in een stroomversnelling geraakt. Zo was er de afgelopen jaren al een toename in het aantal werknemers dat (deels) vanuit huis werkte. De coronacrisis heeft deze trend kracht bijgezet (zie Afbeelding 2).

Werknemers die werk vanuit huis verrichten, naar beroepsklasse, 2e kwartaal

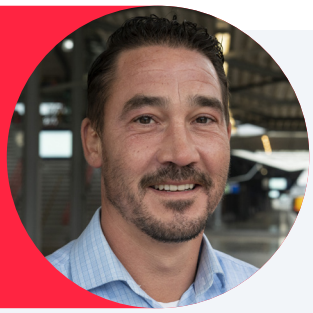


Bron: CBS

Die toename in thuiswerken betekent vanzelfsprekend niet dat werknemers nooit meer naar hun werk reizen of dat zij geen zakelijke ritten meer maken. Ze zullen dit echter minder frequent en onregelmatiger doen, wat van werkgevers om een flexibeler inrichting van hun mobiliteitsbeleid vraagt.

Naast de overduidelijke stijging van het aantal mensen dat thuiswerkt, is er dus in toenemende mate aandacht voor flexibeler reizen. Zeker als dit in lijn ligt met de maatschappelijke tendens 'groener' onderweg te zijn.

De afgelopen periode toont overduidelijk aan dat het verstandig is met je vergoedingenbeleid in te kunnen spelen op ontwikkelingen. Of dat nou een pandemie is, of bijvoorbeeld een vrolijker ontwikkeling als het verschijnen van innovatieve nieuwe modaliteiten.



We verwachten dat het reisgedrag van veel Nederlanders blijvend verandert. "Uiteraard werken we momenteel, als het kan, zoveel mogelijk vanuit huis. Maar als we nu of straks toch op weg moeten naar ons werk, dan willen we flexibeler en veiliger reizen", aldus Shuttel directeur Wesley van Dijken. "We staan aan de start van een nieuw mobiliteitstijdperk."

3. Wet- en regelgeving reiskosten-vergoedingen

Bij het bepalen van de reiskostenvergoedingen of het mobiliteitsbeleid ben je gebonden aan fiscale regels en richtlijnen. In dit hoofdstuk werken we eerst uit welke regels en richtlijnen dit zijn. Daarna besteden we aandacht aan de noodmaatregelen die de overheid nam om dee ontstane problemen te verhelpen. We sluiten af met de situatie zoals hij op 1 oktober 2021 weer van kracht is.

3.1 Huidige wet- en regelgeving

Onder normale omstandigheden mag een werkgever de woon-werkkilometers van werknemers netto vergoeden op basis van een forfait. Forfait is een term in het Nederlands belastingrecht die gebruikt wordt om aan te duiden dat in een bepaald geval niet de werkelijke situatie is, maar een veronderstelde situatie die de basis vormt voor de hoogte van de belasting.

Definitie 'woon-werkverkeer'

Woon-werkverkeer houdt in dat een werknemer ten minste één keer per week reist tussen zijn of haar woning en de werkplek, en waarbij hij of zij per dag zowel heen als terug reist. Het begrip 'woon-werkverkeer' staat nergens in de wet. Er wordt geen definitie gegeven en het begrip wordt ook niet uitgewerkt.

Veel rechterlijke uitspraken zijn het gevolg. Goed om te weten is dat de Belastingdienst wat betreft vergoedingen aan werknemers geen onderscheid maakt tussen woon-werk- en zakelijk verkeer.

Bij hoeveel werkdagen is een reiskostenvergoeding onbelast?

Uit praktische overwegingen is het aantal werkdagen vastgesteld op 214 dagen per kalenderjaar. Met andere woorden: als een werknemer met een vijfdaagse werkweek

op ten minste 128 dagen (60% van 214 dagen) naar een vaste arbeidsplaats reist, kan aan haar of hem een onbelaste reiskostenvergoeding tot €0,19 per kilometer worden betaald alsof zij of hij op 214 dagen naar de werkplek reist.

Dit betekent dat een werkgever een netto reiskostenvergoeding tot €0,19 per kilometer mag verstrekken op basis van een vastgestelde fictie van 214 reisdagen. De Belastingdienst stelt hierbij wel de voorwaarde dat de werknemer aantoonbaar 60% van die dagen voor werk heeft gereisd.

Hoe zit het eigenlijk met 'woon-werkverkeer' en vaste reiskostenvergoeding?

De maximale belastingvrije vergoeding van zakelijke kilometers is vastgesteld op €0,19 per kilometer, ongeacht het vervoermiddel.

Je mag als werkgever echter zoveel geven als je maar wil. Maar de Belastingdienst beschouwt alles wat je boven de €0,19 per kilometer geeft, als inkomen waarover belasting geheven wordt.

De Belastingdienst maakt wat betreft vergoedingen aan werknemers geen onderscheid tussen woon-werk- en zakelijk verkeer. Voor beide vormen van reizen mogen werkgevers een onbelaste vergoeding geven van €0,19 per kilometer voor de werkelijk afgelegde reisafstand.

Het vergoeden van reiskosten op basis van een forfait is niet per definitie rendabel; er wordt vaak meer uitgekeerd dan werkelijk gereisd wordt. Is het forfaitair vergoeden binnen je organisatie wel rendabel of kan het vergoeden van werkelijk gemaakte kosten nog iets opleveren?

3.2 Uitzonderingsregels tot 1 oktober 2021

Door het coronavirus konden veel werknemers vanaf maart 2020 niet meer fysiek naar hun werk toe en werden ze verzocht om thuis te werken. Dit geldt grotendeels ook nog voor 2021. Veel bedrijven kunnen daardoor niet voldoen aan de 60%-norm. Het kabinet besloot daarom dat de Belastingdienst zich soepel zou opstellen naar werkgevers die vanwege de coronamaatregelen de norm niet halen.

Zo is goedgekeurd dat werkgevers thuiswerkdagen tot 1 oktober 2021 als reisdagen mogen beschouwen, in het kader van de vaste reiskostenvergoeding.

Voorwaarde coulance Belastingdienst

Er is een belangrijke voorwaarde voor het mogen uitkeren van een reiskostenvergoeding zonder aan de 60%-norm te voldoen: de vaste reiskostenvergoeding moet vóór 13 maart 2020 zijn toegekend aan de werknemers.

Inmiddels is dit besluit geactualiseerd: de uitzondering die van kracht werd in 2020, loopt tot 1 oktober door, waarna de tijdelijke maatregel vervalt. Voor 2021 zullen veel werkgevers dus op zoek moeten naar een nieuwe invulling van hun vergoedingenbeleid. De verwachting is immers dat de 60%-norm ook dit jaar door veel medewerkers niet gehaald zal worden.

3.3 In 2021: terug naar bestaande wet- en regelgeving

Per 1 oktober is de oude wet- en regelgeving voor reiskostenvergoedingen dus weer van kracht. Het effect van de coronacrisis zal echter langer voortduren.

Wat betekent dit voor je medewerkers en organisatie?

De teruggang naar wet- en regelgeving voor vaste reiskostenvergoedingen, betekent dat je het reisgedrag van je medewerkers opnieuw in kaart moet brengen.

Medewerkers werken in 2021 nog veelvuldig thuis en zullen dat gemiddeld vaker blivjen doen. In de praktijk betekent dit dat ook in de toekomst niet voldaan kan worden aan de 60%-norm. Voor veel werkgevers zal een vaste reiskostenvergoeding dus niet de meest logische optie zijn.

Bedrijven moeten, met het oog op de veranderde mobiliteitssituatie, herijken welke invulling van hun vergoedingenbeleid het meest wenselijk is. Wellicht is dit ook een uitgelezen moment om stil te staan bij de wijze waarop je in bredere zin invulling geeft aan je mobiliteitsbeleid?

4. Het inrichten van vergoedingenbeleid

Met het oog op de hiervoor beschreven ontwikkelingen, zullen veel bedrijven en organisaties voor 1 oktober hun vergoedingenbeleid opnieuw moeten inrichten. Maar waarop baseer je een dergelijk beleid op en welke voor- en nadelen kleven er aan verschillende vergoedingenopties? In dit hoofdstuk wordt uitgewerkt welke factoren specifiek vergoedingenbeleid bepalen en welke afwegingen je als werkgever moet maken.

4.1 Drie opties voor reiskostenvergoedingen in 2021

Vanaf 1 oktober 2021 hebben organisaties en bedrijven grofweg drie opties om reiskosten netto te vergoeden.

Optie 1: De eerste optie is uitgaan van het wettelijk vergoedingenkader en een forfairaire reiskostevergoeding uitkeren. Aan deze optie zijn eerdergenoemde wettelijke voorwaarden verbonden, zoals kunnen voldoen aan de 60%-norm.

Er is een fiscaal risico aan deze optie verbonden, omdat dit uitgaat van een statisch aantal reisdagen. Naheffingen kunnen volgen als medewerkers niet vaak genoeg onderweg zijn voor hun werk.

Fiscaal risico

Als je mobiliteitsaanname achteraf onjuist blijkt te zijn, ligt het risico bij jou als werkgever. De Belastingdienst zal naar alle waarschijnlijkheid geen uitzondering meer maken na oktober 2021 voor onterecht uitgekeerde onbelaste vergoedingen. Dit kan leiden tot naheffingen en onnodige administratie.

Optie 2: Bij de tweede optie wordt het aantal reisdagen van medewerkers vastgesteld en met hen afgesproken, waarna de vergoeding op basis van het vastgestelde aantal reisdagen wordt uitgekeerd.

Ook deze optie is niet ideaal; de kosten voor de administratieve last die deze werkwijze met zich meebrengt, zal in veel gevallen niet opwegen tegen de kostenbesparing voor de accurate inschatting en uitgekeerde onbelastbare vergoeding.

Optie 3: De derde optie is om enkel de daadwerkelijke reizen of ritten te vergoeden. Binnen deze optie kun je de werkdagennorm volledig loslaten en worden alleen werkelijk gemaakte reiskosten vergoed.

Ook voor deze optie geldt dat reisdagen of -bewegingen vastgelegd moeten worden om een accurate vergoeding uit te kunnen keren, bijvoorbeeld door ritregistratie of in- en uitchecken. Het heeft echter een sterk financieel voordeel, omdat je alleen werkelijk gemaakte kosten vergoedt. Verder vervallen eventuele fiscale complicaties, omdat het forfait losgelaten wordt en je niet aan een statische reisnorm hoeft te voldoen.

4.2 Hoe bepaal ik welk vergoedingenbeleid het best past?

Welk vergoedingenbeleid het best past bij je organisatie of medewerkers is afhankelijk van hun reisgedrag en van je doel en wensen met betrekking tot het beleid. Het is aan te bevelen ook een breder mobiliteitsplan te formuleren voor je organisatie.

Bepaal (de voorspelbaarheid van) het reisgedrag van je medewerkers

Je beleid is onder meer afhankelijk hoe vaak je medewerkers fysiek naar hun werkplek reizen. Dat is, met het oog op de ontwikkelingen, in veel gevallen moeilijk vast te stellen. Toch is thuiswerken is niet voor iedereen mogelijk, bijvoorbeeld in

productieprocessen of als er sprake is van fysiek klantcontact.

Inventariseer daarom of je medewerkers kunnen voldoen aan de 60%-norm. Alleen als een werknemer 60% (128 dagen per jaar, naar rato) naar zijn of haar werkplek reist, mag een vaste reiskostenvergoeding tot €0,19 onbelast worden vergoed. Om het reisgedrag in kaart te brengen zul je je werknemers dus moeten bevragen over hun reisgedrag. Hoeveel dagen komt de werknemer nog naar zijn werk vanaf 1 oktober?

Reisgedrag van je medewerkers

Het aantal dagen dat je medewerkers voor hun werk onderweg zijn, bepaalt in grote mate welke vergoedingen of mobiliteitsvorm het beste aansluit. Zo is het onverstandig uit te gaan van vaste reiskostenvergoedingen als veel medewerkers geen structurele woon-werk- of zakelijke reizen maken.

Een complicerende factor is de ontwikkeling op het gebied van thuiswerken. Medewerkers geven aan gemiddeld twee dagen vanuit huis te willen werken, blijkt uit cijfers van het CBS. De 60%-norm wordt zo nog moeilijker haalbaar. Daarnaast is, zoals eerder aan bod kwam, vasthouden aan vaste reiskostenvergoedingen op basis van de 60%-norm in vrijwel alle gevallen niet rendabel.

Bepaal je doel en behoeften

Zoals bij elke keuze in het bedrijfsleven, begint de invulling van mobiliteit binnen jouw organisatie met een plan. Wil je ontzien worden in administratieve last? Wil je je medewerkers flexibiliteit bieden? Of misschien uitstoot terugbrengen?

Een traditioneel vergoedingenbeleid kan nu passen bij je organisatie, maar kan ook

beperkend werken als je wilt meebewegen met veranderende omstandigheden of maatschappelijke ontwikkelingen.

Goed om te weten

Een bekend dogma in mobiliteit is: meer mogelijkheden bieden, betekent hogere kosten. Ook voor mensen met een leaseauto kan het makkelijker zijn om een ander transportmiddel te nemen. En dit hoeft zeker niet duurder te zijn.

Inventariseer het gewenste reisgedrag van je medewerkers

Binnen je organisatie zijn waarschijnlijk meerdere 'gebruikersgroepen' aanwezig die verschillend zijn als het gaat om hun mobiliteitsbehoefte. Je kunt als werkgever invloed uitoefenen op het reisgedrag van je medewerkers door bepaalde keuzes op gebied van mobiliteit te maken.

Daarvoor is het relevant op voorhand te bepalen wat het gewenste reisgedrag van je medewerkers is. Door bijvoorbeeld alternatieve vervoersmiddelen aan te bieden, kun je medewerkers bewegen richting gezondere of praktischer vervoersmiddelen. Om dit effectief te kunnen doen, is het noodzakelijk dat je een helder beeld hebt van het gewenste reisgedrag van je medewerkers.

Wist je dat?

OV-abonnementen (zoals NS-trajectkaart) pas interessant zijn bij meer dan 13 retourreizen per maand. Houd er hierbij overigens wel rekening dat je een trajectkaart niet zomaar onbelast mag vergoeden.

Stel vast welke aanvullende mogelijkheden je wilt bieden

De mobiliteitswereld staat niet stil. Er is de algelopen jaren een breed scala aan nieuwe vervoersmiddelen en -opties bijgekomen. Wil je medewerkers aanvullende mogelijkheden bieden, of is dat niet wenselijk of nodig?

4.3 Advies

Bedrijven en organisaties hebben nog maar weinig tijd om hun keuze te maken met betrekking tot hun vergoedingen- of mobiliteitsbeleid. Wat is wijsheid? We onderzochten de verschillende mogelijkheden. In veel gevallen is het vergoeden van de daadwerkelijke reizen of ritten het meest rendabel. Hieronder de redenen waarom dit in veel gevallen zo is.

1

Toekomstige reisdagen onvoorspelbaar

Het wordt voor jou als werkgever ontzettend lastig om het aantal reisdagen op individueel in te schatten. Dit betekent dat je samen met je werknemers aannames moet doen. Ongewenste prikkels kunnen hierbij de kop opsteken. Zo kunnen werknemers er belang bij hebben om het aantal reisdagen hoog in te schatten.

2

Onjuiste aannames kunnen leiden tot naheffingen

Wanneer de aannames achteraf onjuist blijkt te zijn, ligt het risico bij jou als werkgever. Als er minder gereisd is dan beoogd, dan zal de Belastingdienst niet akkoord gaan met de verstrekte onbelaste vergoedingen. Dit kan leiden tot onverwachte naheffingen en onnodige administratie.

3

Makkelijker te combineren met andere vormen van vervoer

Het vergoeden van de daadwerkelijke gereisde dagen is veel flexibeler dan de keuze voor een forfait. Als werkgever kan je andere vormen van vervoer, bijvoorbeeld openbaar vervoer of het gebruik van een fiets

promoten, aangezien je alleen de daadwerkelijke reiskosten vergoedt. De vergoeding wordt hierdoor eerlijk en gewenst gedrag wordt gestimuleerd (zoals vaker de fiets of het OV pakken).

4

Een thuiswerkvergoeding voor je medewerkers

Je medewerkers hebben de hele dag de verwarming aan, zetten hun eigen koffie en betalen voor een goede internetverbinding. Thuiswerken kost volgens het NIBUD gemiddeld 2 euro per dag extra. Verschillende vakcentrales zijn flink aan het lobbyen om een onbelaste thuiswerkvergoeding mogelijk te maken.

5

Kostenbesparing

Door enkel daadwerkelijk gemaakte reiskosten te vergoeden, behaal je 'winst'. Zeker nu veel medewerkers niet regelmatig voor hun werk onderweg zijn. De besparing die dit oplevert, zou je praktischer kunnen inzetten, bijvoorbeeld door een thuiswerkvergoeding uit te keren.

6

Vitaliteit

Het is met een flexibel vergoedingenbeleid bijzonder gemakkelijk medewerkers te stimuleren gezondere keuzes te maken ten aanzien van hun vervoermiddel. Zo kun je per modaliteit verschillende vergoedingen toekennen om gebruik van specifieke vervoersmiddelen te ontmoedigen of juist te stimuleren.

5. Hoe helpt Shuttel?

Sta jij ook voor de vraag wat te doen met **OV-abonnementen**, **vaste reiskostenvergoedingen** en/of **thuiswerkvergoedingen**? Het antwoord is Shuttel. Met Shuttel heb je de oplossing in handen. Shuttel ontzorgt je volledig op het gebied van mobiliteit.

Niet alleen omdat je met één kaart toegang hebt tot vrijwel alle vormen van mobiliteit, maar ook omdat alle standaard administratieve rompslomp als sneeuw voor de zon verdwijnt. Want wij nemen de administratie voor onze rekening.

Alle vervoer bij de hand, alle kosten in de hand

We houden gemaakte ritten en reizen voor je bij en zorgen voor de volledige administratieve afhandeling. Via één app zijn de transacties zichtbaar en geven medewerkers aan met welk doel ze onderweg waren: woon-werk, zakelijk of privé. Wij handelen het verder voor je af. Eén overzichtelijke factuur voor alle mobiliteit, met uitgebreide mobiliteitsrapportages die voldoen aan de nieuwe rapportageverplichtingen die voor bedrijven met meer dan 100 medewerkers vanaf 2022 verplicht zal zijn.

Shuttel betekent dus minder administratie en reiskosten voor jou als werkgever en meer keuzevrijheid voor je medewerkers.

Ben je benieuwd wat Shuttel voor jou kan betekenen?

Sinds de start in 2014 is Shuttel uitgegroeid tot de grootste aanbieder van mobiliteitskaarten. Shuttel biedt dagelijks meer dan 140.000 gebruikers de flexibiliteit, keuzevrijheid en het gemak bij het kiezen van de meest voordelige, snelle en/of groene vorm van mobiliteit.

Gratis adviesgesprek

Ben je benieuwd wat Shuttel voor jou kan betekenen? We helpen je graag. Voor startende eenpitters, start-ups, MKB tot groeiende giganten en overheden: we zijn er voor ondernemende geesten die gaan en staan waar ze willen. Altijd op hun eigen manier. Net zoals wij dus.

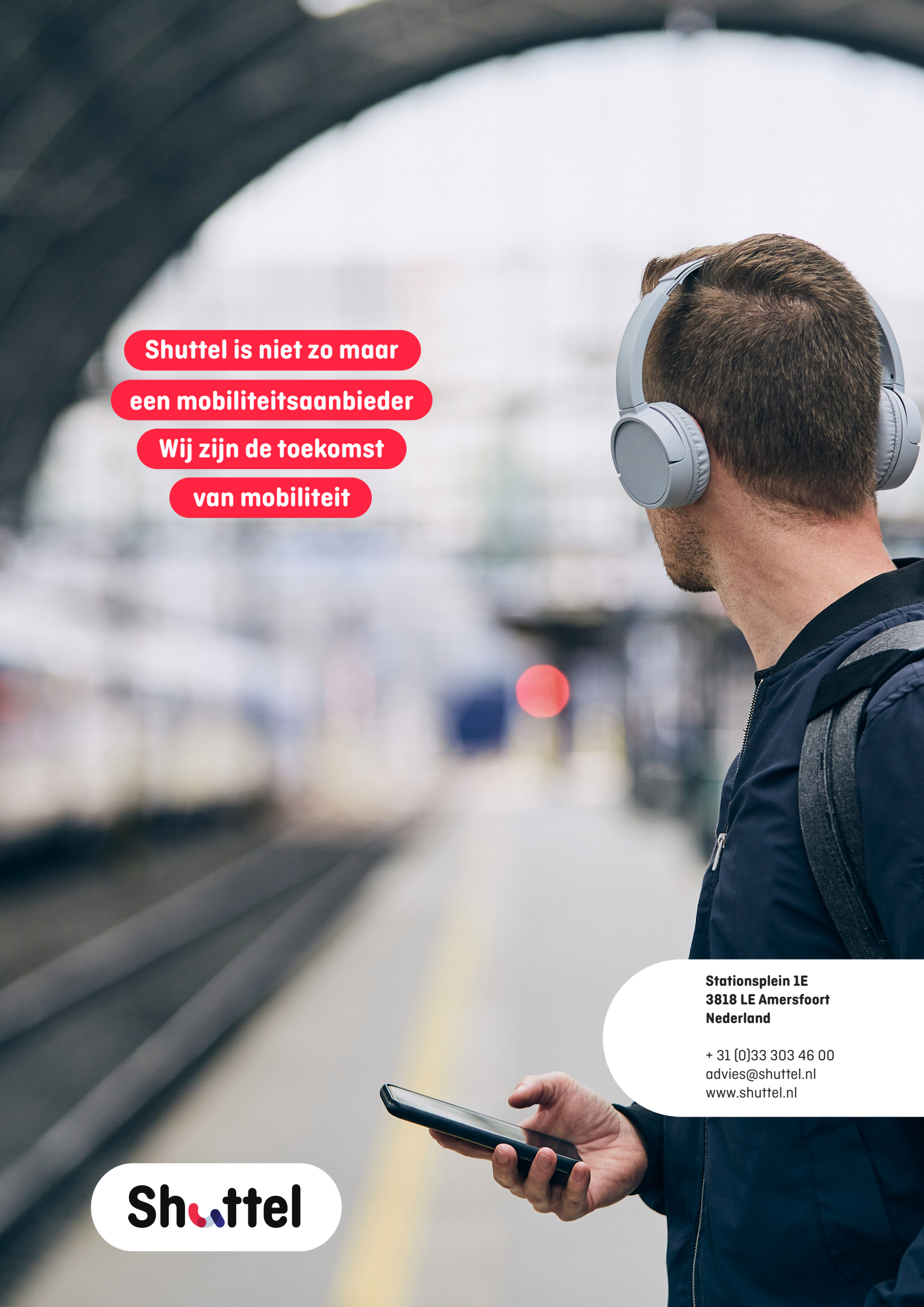
Vraag via advies@shuttel.nl of 033 - 303 46 00 een **gratis en vrijblijvend adviesgesprek** aan. Onze mobiliteitsexperts denken graag met je mee over mobiliteit binnen jullie organisatie.

Alle voordelen op een rij

- V Minder administratieve last: één overzichtelijke factuur
- V Altijd saldo op je kaart: nooit meer voorschieten en declareren
- V Passende vergoeding voor thuiswerkers
- V Envoudig woon-werk & zakelijke kilometers registreren
- V Kosten beheersbaar: betaal alleen naar gebruik
- V Na drie declaraties de abonnementsprijs voor een geheel jaar terugverdiend

Disclaimer

Shuttel heeft uiterste zorg aan de betrouwbaarheid van dit whitepaper besteed. Ondanks onze zorgvuldigheid kunnen er mogelijk onjuistheden of onvolledigheden in zitten. Om die reden kun je aan de informatie in dit whitepaper geen rechten ontlenen. Shuttel accepteert geen aansprakelijkheid voor de inhoud van dit whitepaper.



Stationsplein 1E
3818 LE Amersfoort
Nederland

+ 31 (0)33 303 46 00
advies@shuttel.nl
www.shuttel.nl

Shuttel