12 augustus 2022

Resultaten eerste halfjaar 2022

Perspresentatie

Martijn Gribnau, Chief Executive Officer

Belangrijkste punten eerste helft 2022

Vooruitgang bij de uitvoering van onze strategie in een dynamische en complexe markt

- **Klanten:** toename van het aantal actieve multiklanten tot 1.047.000 (eind 2021: 1.015.000); klantgewogen Net Promoter Score lager op +3 (eind 2021: +6)
- **Maatschappij:** verbetering klimaatneutrale balans naar 58% (eind 2021: 55%)
- **Medewerkers:** KPI voor Oprechte aandacht vrijwel stabiel op 7,7 (eind 2021: 7,8)
- **Aandeelhouder:** rendement op eigen vermogen stabiel op 5,5% (1HJ21: 5,5%)

Goede groei in nieuwe hypotheekproductie en mkb-leningen; particulier spaargeld vrijwel stabiel

- Groei **woninghypotheekportefeuille**, exclusief IFRS waarderingsaanpassingen, tot €48,0mrd (eind 2021: €47,2mrd), als gevolg van gestegen nieuwe woninghypotheekproductie tot €4,3mrd (1HJ21: €3,3mrd)
- Stijging **mkb-leningen** met €145mln tot €975mln
- **Particulier spaargeld** nagenoeg stabiel op €45,7mrd (eind 2021: €45,6mrd)
- Daling **beheerd vermogen (AuM)** met €0,8mrd tot €4,0mrd

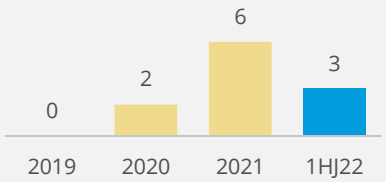
Nettowinst vrijwel stabiel op € 95 miljoen, gesteund door een hoog resultaat op financiële instrumenten en hogere inkomsten uit provisies en beheervergoedingen

- **Nettowinst** van €95mln, een stijging van 1% ten opzichte van de eerste helft van 2021 (€94mln)

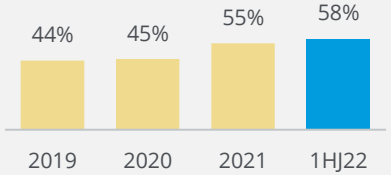
Kapitaalpositie blijft robuust, met kapitaalratio's boven onze minimumdoelstellingen. Daling van de Tier 1-kernkapitaalratio en leverage ratio

- **Tier 1-kernkapitaalratio** lager op 20,8% (2021: 22,7%); **leverage ratio** lager op 4,6% (2021: 5,1%)

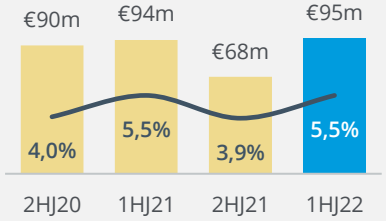
Klantgewogen Net Promoter Score



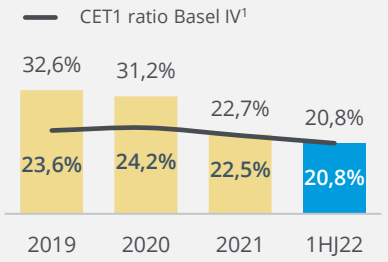
Klimaatneutrale balans



Nettowinst en REV



Tier 1-kernkapitaalratio



[1] De Basel IV pro forma Tier 1-kernkapitaalratio is een schatting

1. Strategie-update

Strategie 2021-2025:
‘Beter voor elkaar – van belofte naar impact’

Hoe we ons onderscheiden: 2 pijlers

Sterke klantrelatie
Persoonlijke klantbenadering, naadloze en plezierige interacties en passende proposities

Maatschappelijke impact
De Volksbank realiseert maatschappelijke impact op klimaat en goed wonen door deze thema’s te integreren in de dienstverlening

Vier groeiprioriteiten

asn bank
Accelereren groei ASN Bank als digitale, duurzame bank

SNS
Verjongen doelgroep SNS en verstevigen business model met inkomsten uit vergoedingen

RegioBank
Verstevigen lokale aanwezigheid door middel van verbreding proposities

BLGwonen
Uitbouwen BLG Wonen door vergroting distributiebereik en verbetering van de service

Vijf noodzakelijke transformaties

- Digitaal en omnichannel dialoog
- Relevant assortiment, nieuwe proposities, kleinzakelijke klanten als nieuwe doelgroep
- Fundament klantbank
- Klantingericht
- Efficiënt en flexibel

Capabilities

Versterken van de organisatorische, werknemers- en leiderschapscapaciteiten

Onze missie

Wij bankieren met de menselijke maat door waarde te creëren voor klanten, maatschappij, medewerkers en aandeelhouder

We streven naar een optimale totale waarde en niet naar maximalisatie van een enkele waarde

Voortgang van de strategie: **twee pijlers**

Hoe we ons onderscheiden

Sterke klantrelatie

Hoogtepunten eerste helft 2022

- ✓ In een onderzoek gehouden door MarketResponse is RegioBank opnieuw gekozen to meest klantvriendelijke bank van Nederland. SNS en ASN Bank completeren de top-3 met een, respectievelijk, 2e en 3e plek
- ✓ Het aantal actieve multiklanten is met 32.000 toegenomen tot 1,047 miljoen
- ✓ Na het bereiken van een recordhoogte van +6 in 2021 is de klantgewogen Net Promoter Score gedaald tot +3

Maatschappelijke impact

- ✓ Samenwerking met Qredits, een Nederlandse organisatie die ondernemers helpt met micro-financiering (tot € 50.000), mkb-leningen en hypotheken (tot € 250.000), training en coaching
- ✓ Om bij te dragen aan een betere leefomgeving sponsoren we o.a. studenten van de Technische Universiteit Eindhoven
- ✓ We hebben met het lesmateriaal van Eurowijs de mijlpaal van 1 miljoen leerlingen bereikt
- ✓ Onze klimaatneutrale balans is met 3%-punten gestegen naar 58%

Voortgang op de strategie: **vier groeiprioriteiten**

Groeiprioriteit	Hoogtepunten eerste helft 2022
asn bank Accelereren groei ASN Bank als digitale, duurzame bank	✓ ASN Bank lanceerde drie duurzame verzekeringsproducten via partner a.s.r. ✓ ASN Bank maakte rentekorting beschikbaar voor bestaande duurzame woningen met energielabel A ✓ ASN Bank geeft klanten inzicht in het duurzame rendement van hun beleggingsportefeuille
SNS Verjongen doelgroep SNS en verstevigen business model met inkomsten uit vergoedingen	✓ De campagne voor de herpositionering van SNS vordert goed. In februari was er was een toename zichtbaar in spontane merkherkenning en merkvoorkeur ✓ SNS organiseerde een online evenement genaamd Future Money Talks, waarbij jongvolwassenen de mogelijkheid kregen om met elkaar en SNS te praten over geld voor nu en later
RegioBank Verstevigen lokale aanwezigheid door middel van verbreding proposities	✓ De invoering van het full-franchise bedrijfsmodel is afgerond ✓ Als ambassadeur van leefbaarheid in de regio organiseerde RegioBank de Nationale DorpenTop ✓ RegioBank maakte het voor verenigingen en stichtingen mogelijk om een rekening te openen
BLGwonen Uitbouwen BLG Wonen door vergroting distributiebereik en verbetering van de service	✓ BLG Wonen startte de Duurhuur 2.0 pilot in samenwerking met NHG om de kansen van duurhuurders te vergroten om een huis te kopen door ze een hypotheek te bieden die is gebaseerd op een huurovereenkomst

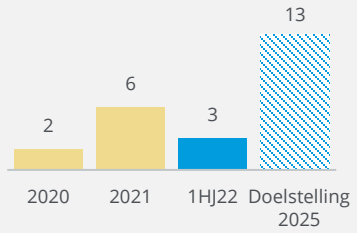
Voortgang van de strategie: **vijf noodzakelijke transformaties**

Transformaties	Hoogtepunten eerste helft 2022
Digitaal en omnichannel dialoog	✓ Apple Pay kwam beschikbaar voor klanten van ASN Bank, SNS en RegioBank ✓ ASN Bank introduceerde een nieuwe persoonlijke bankomgeving voor haar klanten ✓ De website, app en persoonlijke bankomgeving van SNS werden gerebrand ✓ In de SNS app werd live chatten mogelijk gemaakt en een pilot voor een chatbot gestart
Relevant assortiment, nieuwe proposities, kleinzakelijke klanten als nieuwe doelgroep	✓ SNS en RegioBank kondigden de invoering van ‘Basisbankieren’ per 1 juli aan, ASN Bank volgt op 1 oktober ✓ Samen hebben de Volksbank-merken de mkb-kredietportefeuille met € 145 miljoen laten groeien
Fundament klantbank	✓ We bouwen gestaag aan onze IT-fundament onder een strikte architectuur ✓ We hebben verder geïnvesteerd in een robuuste data processing infrastructuur voor de rapportageketen
Klantgericht	✓ Per 1 maart hebben we de agile manier van werken in de hele organisatie ingevoerd. Sindsdien hebben we alle leden van het nieuwe Leiderschapsteam van de Volksbank benoemd ✓ Op 16 mei trad het Executive Committee aan. Sindsdien zijn alle vacatures in het ExCo vervuld
Efficiënt en flexibel	✓ Onze sourcingstrategie is bepaald en wordt nu in de praktijk gebracht ✓ De nieuwe Quantitative Risk Management (QRM)-applicatie is geïmplementeerd in onze rente- en risicomodellen

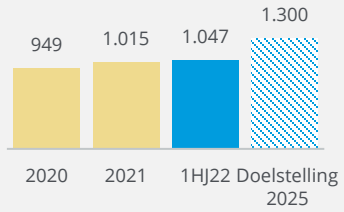
Langetermijndoelstellingen 2025

Klanten

Klantgewogen gemiddelde NPS

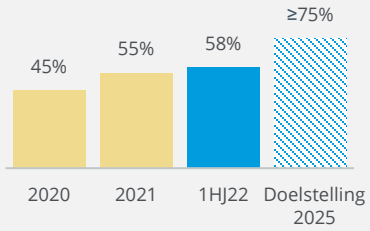


Actieve multiklanten
(in duizenden)



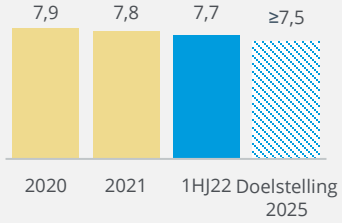
Maatschappij

Klimaatneutrale balans[1]



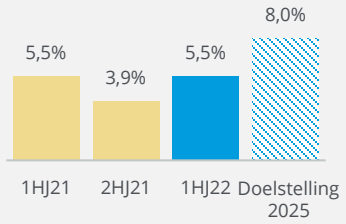
Medewerkers

Oprechte aandacht voor de medewerkers



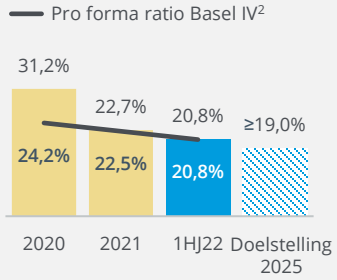
Aandeelhouder

Rendement op eigen vermogen

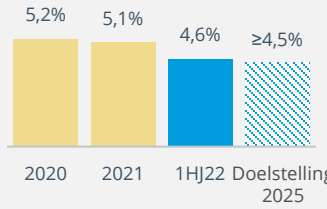


Overige doelstellingen

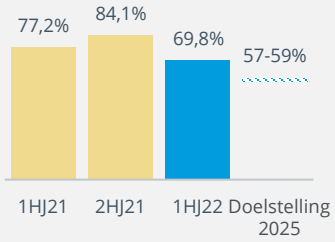
Tier 1-kernkapitaalratio



Leverage ratio



Efficiencyratio[3]



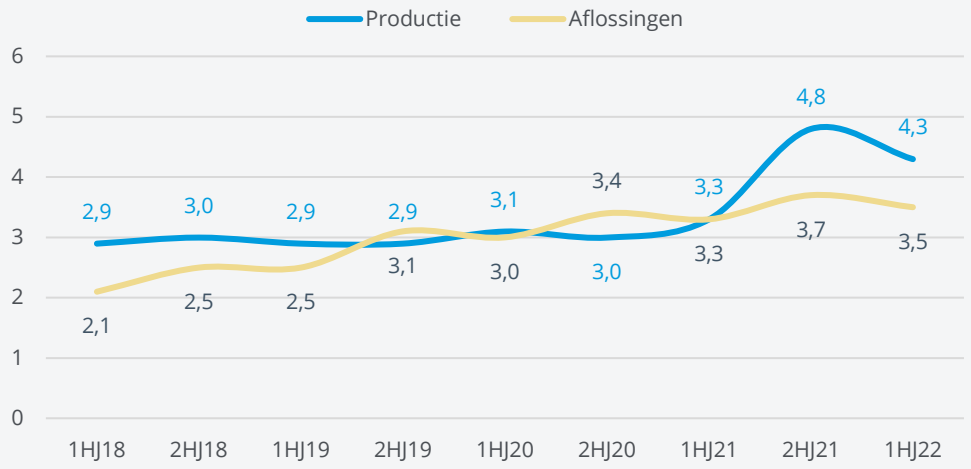
[1] Vanaf 2021 wordt de klimaatneutrale balans berekend volgens de methode van het Partnership for Carbon Accounting Financials (PCAF). Het vergelijkende cijfer voor 2020 is aangepast

[2] De Basel IV pro forma Tier 1-kernkapitaalratio is een schatting

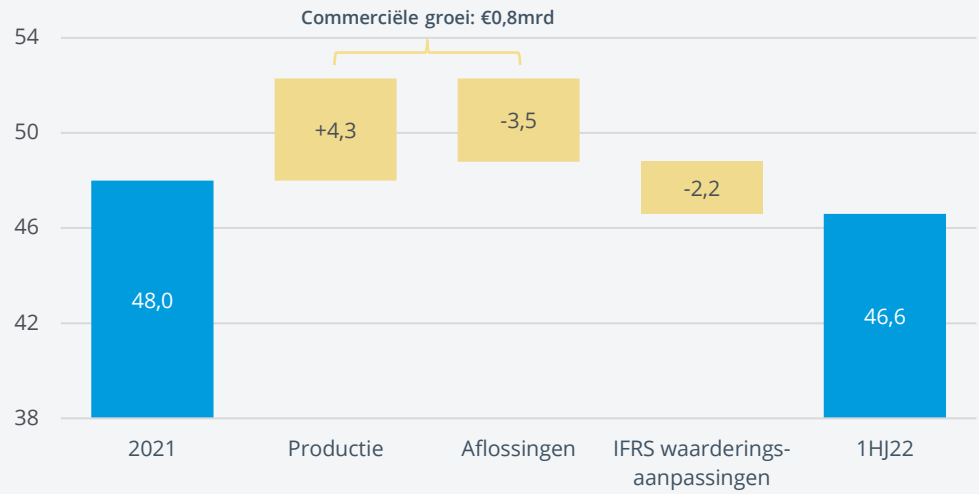
[3] Inclusief wettelijke heffingen, exclusief incidentele posten

Commerciële groei particuliere hypotheken doordat de productie de aflossingen overtrof

Hypotheekproductie t.o.v. aflossingen (in € miljarden)



Ontwikkeling bruto hypotheekportefeuille (in € miljarden)[1]

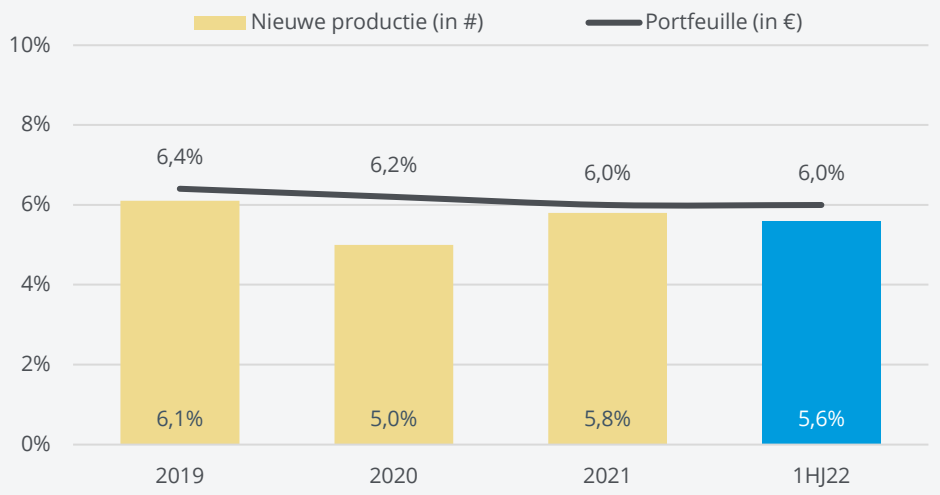


- In 1HJ22 steeg de nieuwe hypotheekproductie tot €4,3mrd (1HJ21: €3,3mrd). Naar aanleiding van de stijgende hypotheekrente in de eerste helft van 2022, wilden huiseigenaren de rente graag voor een langere periode vastzetten. De hypotheekaflossingen stegen met €0,2mrd tot €3,5mrd, voornamelijk als gevolg van het stijgende aantal herfinancieringen
- De particuliere hypotheekportefeuille, inclusief IFRS waarderingsaanpassingen, daalde met €1,4mrd tot €46,6mrd, aangezien de commerciële groei (€0,8mrd) meer dan teniet werd gedaan door een €2,2mrd daling in IFRS waarderingsaanpassingen, als gevolg van rentestijgingen
- Renteherzieningen stegen tot €1,4mrd (1HJ21: €1,3mrd) door hogere vroegtijdige renteherzieningen, gedeeltelijk gecompenseerd door lagere reguliere herzieningen; het aandeel vroegtijdige renteherzieningen bedroeg ~63% (1HJ21: ~41%)

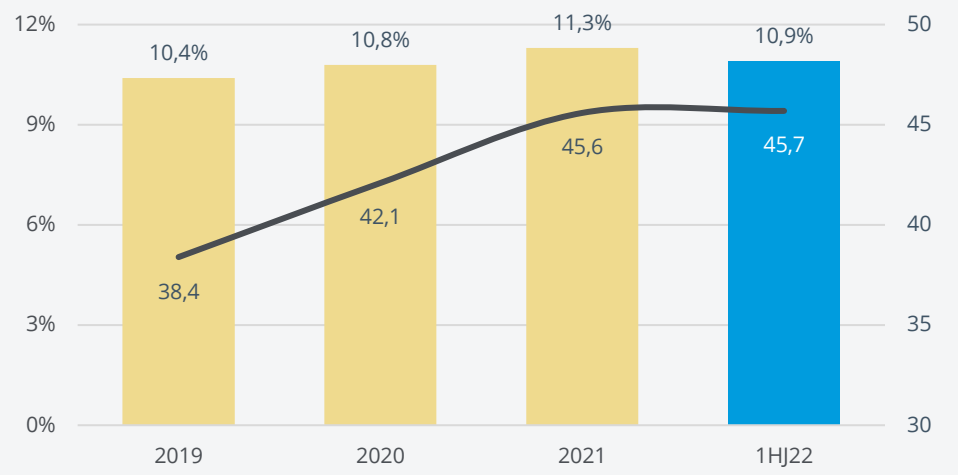
[1] Met ingang van 2022 worden gelden voor nieuwe hypothecaire leningen die door de Volksbank op de derdenrekening van een notaris zijn gestort, maar nog niet bij de notaris zijn gepasseerd, onder de post Overige activa gepresenteerd. De vergelijkende cijfers voor 2021 zijn dienovereenkomstig aangepast

Marktaandelen nieuwe woninghypotheekproductie en particulier spaargeld licht gedaald

Marktaandeel particuliere hypotheken



Marktaandeel en portefeuille particulier spaargeld (rechter-as in € miljarden)

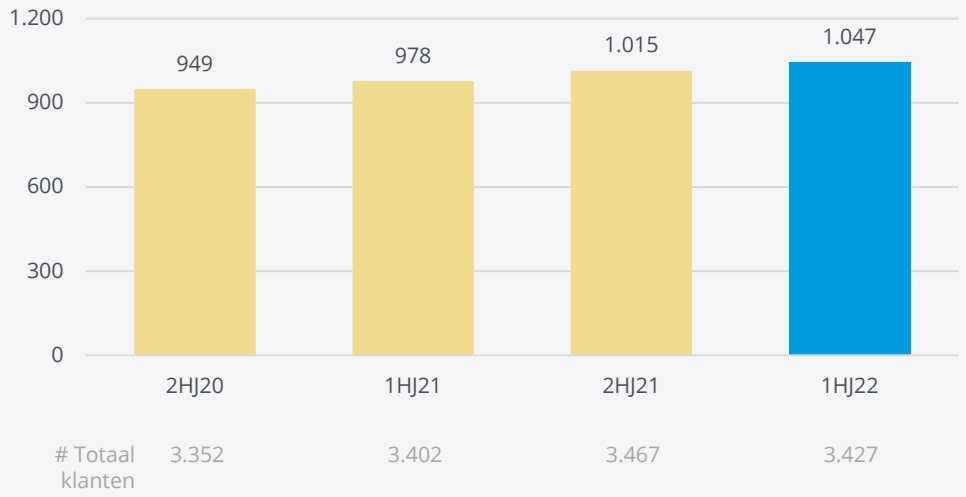


- Ons marktaandeel van de nieuwe woninghypotheekproductie daalde tot 5,6% (2021: 5,8%), in een snel veranderende woningmarkt
- Hypotheekrentetarieven stegen sterk: begin 2022 was een 10-jarige hypotheek nog beschikbaar tegen een rente van 1,1%, terwijl dit tarief eind juni was gestegen tot 3,6%
- De huizenprijzen waren op jaarbasis gemiddeld 19% hoger en het aantal transacties daalde met 23%

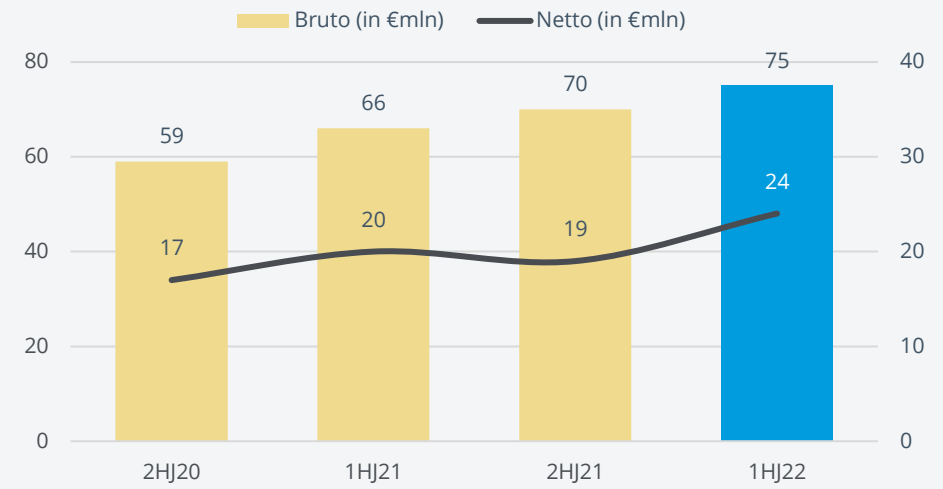
- Onze particuliere spaargelden namen fractioneel toe tot €45,7mrd (+€0,1mrd)
- Het marktaandeel particuliere spaargelden daalde tot 10,9% (2021: 11,3%)
- Vanaf 1 juli 2021 brengen de merken van de Volksbank 0,5% rente per jaar in rekening over het deel van het saldo boven de €100.000. We hebben aangekondigd dat de negatieve rente per 1 oktober 2022 wordt afgeschaft

Toename aantal actieve multiklanten en hogere provisies en beheervergoedingen

Ontwikkeling aantal actieve multiklanten (in duizenden)



Bruto/Netto provisies en beheervergoedingen



- In 1HJ22 steeg het aantal actieve multiklanten met 32.000 tot 1.047.000. Onze doelstelling voor eind 2025 is gesteld op 1,3mln
- In 1HJ22 daalde het totaal aantal klanten met 40.000 door de uitstroom van mono-spaarders na de aankondiging van 'Basisbankieren', waarbij basisbankdiensten (betalen, sparen en persoonlijke service) worden gebundeld in één pakket, gekoppeld aan een maandelijkse vergoeding

- De bruto en netto provisies en beheervergoedingen stegen met respectievelijk 14% en 20%, voornamelijk dankzij hogere vergoedingen voor hypotheekadvies en de bijdrage van het op 1 september 2021 overgenomen taxatieplatform Fitrex
- In lijn met onze strategie is er een stijging te zien in zowel de provisiebaten per klant als de provisiebaten ten opzichte van de rentebaten

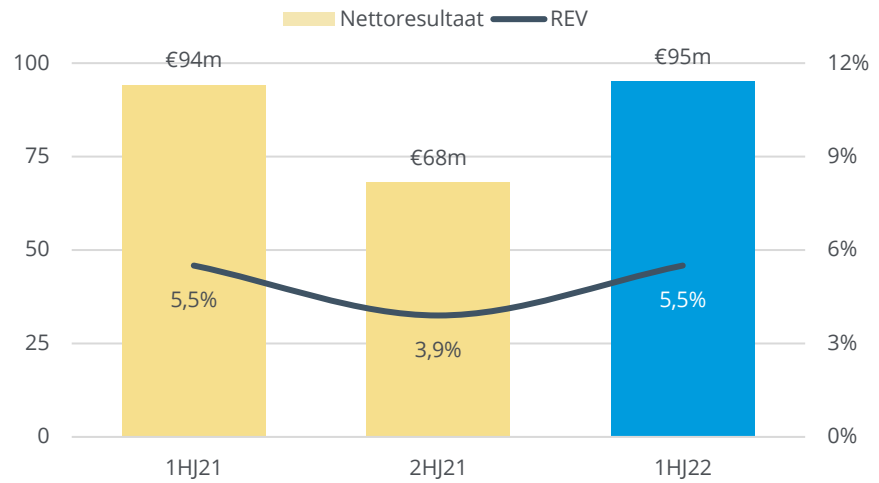
2. Financiële resultaten & vooruitzichten

Nettowinst vrijwel stabiel op €95mln, gesteund door een hoog resultaat op financiële instrumenten en hogere inkomsten uit provisies en beheervergoedingen

Resultaat (in € miljoenen)

	1HJ21	2HJ21	1HJ22	1HJ22/ 1HJ21	1HJ22/ 2HJ21
Totaal baten	417	410	463	*+11%*	*+13%*
Totaal operationele lasten	322	345	323	*+0%*	*-6%*
Bijzondere waardeverminderingen	-31	-27	11	--	--
Resultaat voor belastingen	**126**	**92**	**129**	*+2%*	*+40%*
Belastingen	32	24	34	*+6%*	*+42%*
Nettoresultaat	**94**	**68**	**95**	*+1%*	*+40%*
Incidentele posten	6	11	--	--	--
Gecorrigeerd nettoresultaat	**88**	**57**	**95**	*+8%*	*+67%*
Rendement op eigen vermogen	5,5%	3,9%	5,5%		
Gecorr. rendement op eigen vermogen	5,1%	3,3%	5,5%		

Nettoresultaat en rendement op eigen vermogen



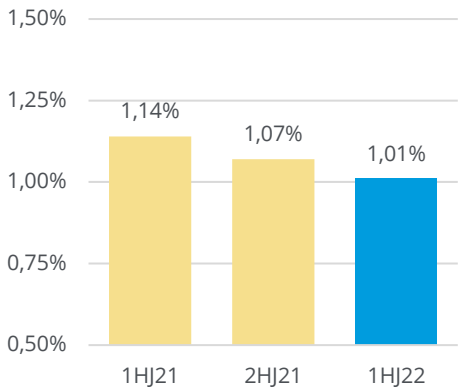
- Ten opzichte van 1HJ21 steeg de nettowinst met €1mln, naar €95mln, dankzij €46mln hogere totale baten, welke bijna volledig werden tenietgedaan door een omslag van €42mln in bijzondere waardeverminderingen en €1mln hogere operationele lasten
- Ten opzichte van 2HJ21 steeg de nettowinst met €27mln, dankzij €53mln hogere totale baten en €22mln lagere operationele lasten, gedeeltelijk tenietgedaan door een omslag in bijzondere waardeverminderingen van €38mln
- Het rendement op eigen vermogen bleef stabiel op 5,5%
- Gecorrigeerd voor incidentele posten steeg de nettowinst met 8%. Incidentele posten in 2021 bestonden uit positieve herwaarderingen van een eerdere bijdrage uit hoofde van het DGS in verband met het faillissement van DSB

Totale baten stegen met 11% dankzij een hoger resultaat op financiële instrumenten en hogere inkomsten uit provisie en beheervergoedingen

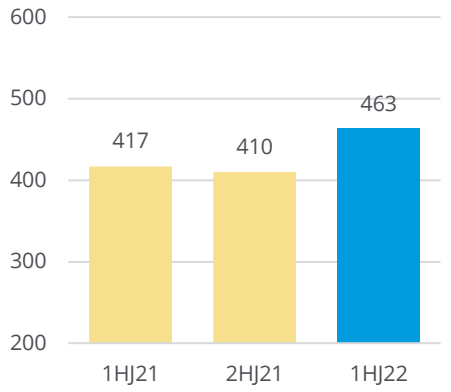
Baten (in € miljoenen)

	1HJ21	2HJ21	1HJ22	1HJ22/ 1HJ21	1HJ22/ 2HJ21
Netto rentebaten	392	383	372	*-5%*	*-3%*
Netto provisie en beheervergoedingen	20	19	24	*+20%*	*+26%*
Resultaat uit beleggingen	-2	5	-2	--	--
Resultaat op financiële instrumenten	7	3	69	*+100%*	*+100%*
Totaal baten	**417**	**410**	**463**	*+11%*	*+13%*

Rentemarge
(% van gemiddelde activa)



Totaal baten
(in € miljoenen)



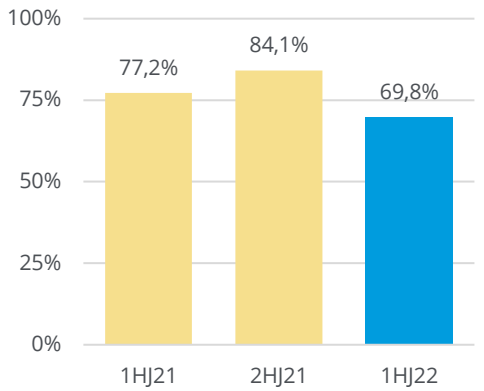
- De netto rentebaten daalden met €20mln tot €372mln (-5%), hoofdzakelijk door lagere baten uit hypotheken, als gevolg van een groot aantal (vroegtijdige) renteherzieningen tegen lagere tarieven. Daarnaast steeg de betaalde rente op liquide middelen geplaatst bij financiële instellingen zoals de ECB, en waren wholesale fundingkosten hoger door de uitgiften van senior non-preferred notes en covered bonds. Deze elementen werden slechts deels gecompenseerd door lagere rentelasten op particuliere spaartegoeden en hogere vergoedingen voor renteverlies op vervroegde aflossingen (€49mln; 1HJ21: €38mln)
- De netto rentemarge daalde van 1,14% naar 1,01%, voornamelijk door lager netto rentebaten
- Inkomsten uit provisies en beheervergoedingen lieten een stijging zien tot €24mln (+€4mln), met name gedreven door hogere inkomsten uit hypotheekadvies en de bijdrage van taxatieplatform Fitrex, overgenomen op 1 september 2021. Managementvergoedingen waren vrijwel stabiel, terwijl het beheerd vermogen daalde tot €4,0mrd (2021: 4,8mrd), als gevolg van dalende aandelenmarkten
- Het resultaat uit beleggingen bedroeg -€2mln, gelijk aan 1HJ21, en bestond in beide perioden volledig uit gerealiseerde resultaten op vastrentende beleggingen, verkocht in het kader van balansbeheer en optimalisatie van de beleggingsportefeuille
- Het overige resultaat op financiële instrumenten bedroeg €69mln. Dit hoge niveau werd gedreven door uitzonderlijke omstandigheden op de financiële markten, die tot uiting kwamen in een sterke stijging van de rentetarieven en een hoge volatiliteit. Van deze resultaten is €51mln toe te schrijven aan resultaten op swaptions, die vanaf 2021 worden gebruikt om onze langetermijnrente-inkomsten te beschermen tegen sterk stijgende rentetarieven. Daarnaast stegen ook de handelsresultaten en de hedge-accountingresultaten op beleggingen

Operationele lasten vrijwel stabiel op €323mln; gecorrigeerd voor incidentele posten daalden de operationele lasten met 2%

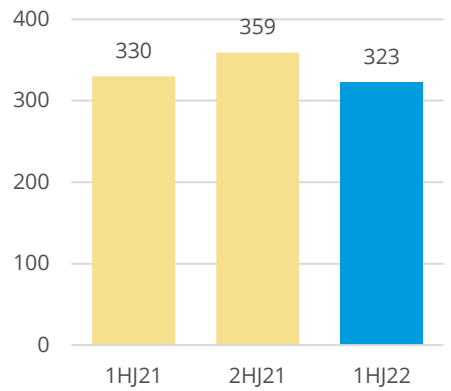
Operationele lasten (in € miljoenen)

	1HJ21	2HJ21	1HJ22	1HJ22/ 1HJ21	1HJ22/ 2HJ21
Totaal operationele lasten	**322**	**345**	**323**	*+0%*	*-6%*
Incidentele posten	-8	-14	--	--	--
Gecorrigeerde operationele lasten	**330**	**359**	**323**	*-2%*	*-10%*
- waarvan wettelijke heffingen	*40*	*39*	*41*	*+2%*	*+5%*
Aantal fte's	**3.994**	**3.961**	**3.923**	*-2%*	*-1%*
Interne fte's	3.228	3.178	3.162	*-2%*	*-1%*
Externe fte's	766	783	761	*-1%*	*-3%*

Efficiencyratio



Gecorrigeerde operationele lasten (in € miljoenen)



- De totale operationele lasten bleven vrijwel stabiel op €323mln (1HJ21: €322mln). In 1HJ21 werden de operationele lasten positief beïnvloed door een incidentele post, bestaande uit een herwaardering van €8mln van een eerdere bijdrage in het kader van het depositogarantiestelsel (DGS) in verband met het faillissement van DSB. Hiervoor gecorrigeerd daalden de operationele lasten met 2%, van €330mln in 1HJ21 tot €323mln
- Wettelijke heffingen stegen met €1mln tot €41mln, en bestonden uit een bijdrage aan het resolutiefonds van €14mln (1HJ21: €11mln) en een ex-ante bijdrage aan het DGS van €27mln (1HJ21: €29mln)
- Exclusief incidentele posten en wettelijke heffingen daalden de operationele kosten met €8mln tot €282mln, als gevolg van lagere consultancy kosten, een vrijval van een voorziening voor juridische procedures en lagere personeelskosten
- Ten opzichte van eind 2021 daalde het aantal interne medewerkers met 16 tot 3.162 fte's en het aantal externe fte met 22 tot 761 fte's. De daling in het totale aantal fte's werd gedeeltelijk veroorzaakt door de overgang naar een agile manier van werken, die per 1 maart 2022 is ingegaan

Bijzondere waardeverminderingen bedroegen €11mln, vergeleken met een vrijval van €31m in 1HJ21

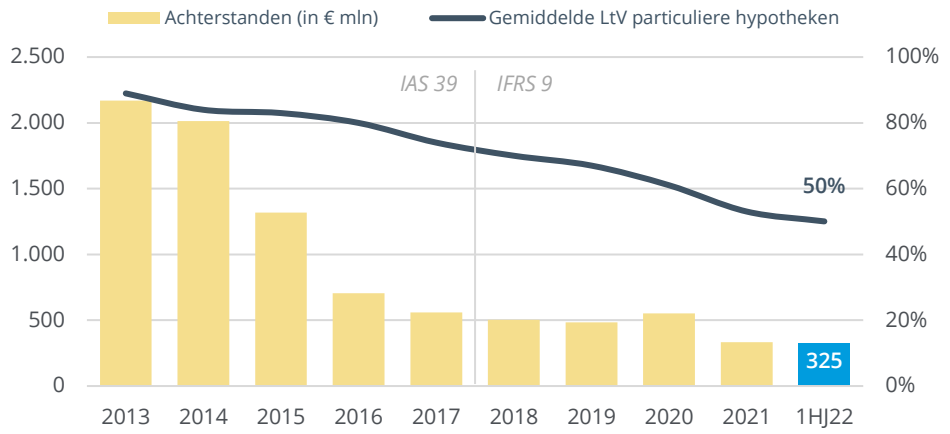
Bijzondere waardeverminderingen (in € miljoenen)

	1HJ21	2HJ21	1HJ22
Particuliere hypotheken	-21	-25	-2
Mkb-kredieten	-7	-5	-2
Consumentenkredieten	-1	4	-2
Overige	-2	-1	17
Totaal bijz. waardeverminderingen	**-31**	**-27**	**11**
Risicokosten particuliere hypotheken	-0,09%	-0,11%	-0,01%
Risicokosten totale leningen	-0,13%	-0,12%	0,03%

Base scenario macro-economische parameters

Scenario's per	31 december 2021		30 juni 2022	
	2022	2023	HY 2023	HY 2024
Relatieve verandering huizenprijzenindex	5,3%	4,4%	-3,1%	4,1%
Werkloosheidspercentage	2,9%	2,6%	4,7%	4,7%
Faillissementen (maandelijks)	239	241	366	456

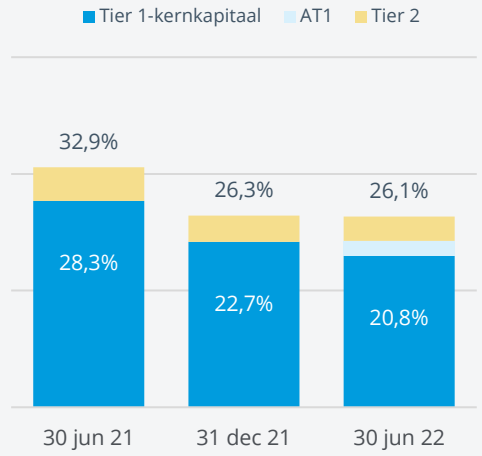
Particuliere hypotheken in achterstand; gemiddelde LtV



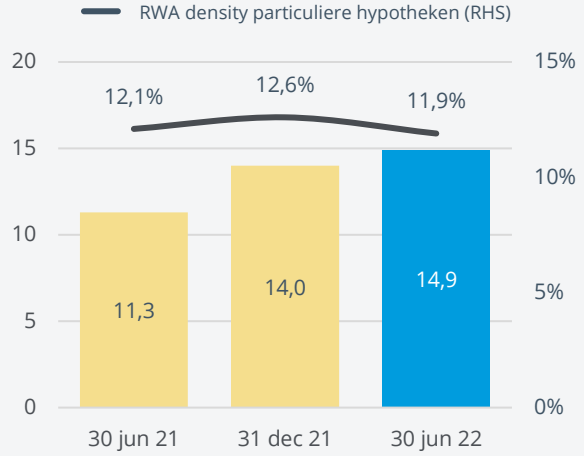
- De bijzondere waardeverminderingen op leningen bedroegen €11mln, volledig toe te schrijven aan het toegenomen kredietrisico op bedrijfsleningen
- De terugname van de bijzondere waardeverminderingen op particuliere hypotheken bedroeg €2mln, waarbij het effect van de minder positieve macro-economische vooruitzichten meer dan volledig werd gecompenseerd door de vrijval van de Covid-19 gerelateerde management overlay en een lagere algemene management overlay voor het risico van een sterke daling van de huizenprijzen. Daartegenover staat dat een management overlay werd opgenomen in verband met het potentiële risico van een hoge inflatie die de betalingscapaciteit van onze klanten aantast
- De gemiddelde LtV van particuliere hypotheken daalde verder naar 50% (ultimo 2021: 53%)

Daling Tier 1-kernkapitaalratio, voornamelijk gedreven door een stijging in risicogewogen activa

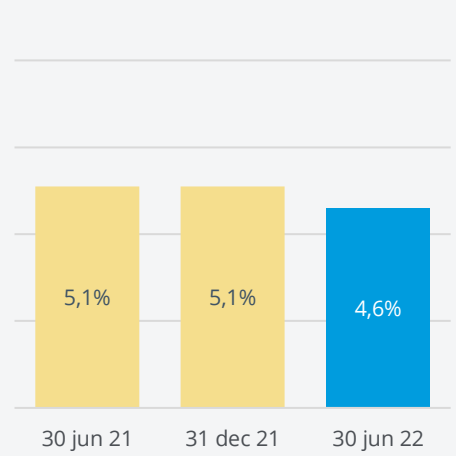
Totaal kapitaalratio



Risicogewogen activa (in € miljarden; LHS)



Leverage ratio



- In 1HJ22 daalde de Tier 1-kernkapitaalratio naar 20,8% (2021: 22,7%), voornamelijk als gevolg van een stijging in risicogewogen activa (RWA)
  - Het Tier 1-kernkapitaal daalde met €80mln, aangezien de inhouding van nettowinst (gecorrigeerd voor de gebruikelijke dividenduitkering van 60%) meer dan tenietgedaan werd door een afname van de herwaarderingsreserve met €105mln
  - De RWA stegen met €0,9mrd, voornamelijk door een toename in de RWA voor kortlopende uitzettingen aan financiële instellingen en corporates. De RWA voor onze particuliere hypothekenportefeuille, berekend volgens de Internal Rating Based (IRB)-methode, zijn gedaald dankzij de aanhoudende verbetering van de gemiddelde kredietkwaliteit van onze klanten
- In 1HJ22 daalde de leverage ratio naar 4,6%, als gevolg van het aflopen van de tijdelijke Covid-19 steunmaatregel van de ECB op 1 april 2022, om bepaalde uitzettingen aan centrale banken uit te sluiten van de leverage ratio exposure
- Om onze kapitaal- en MREL-positie te versterken en te diversifiëren, hebben wij in april 2022 voor €500mln aan groene senior non-preferred (SNP) obligaties uitgegeven, gevolgd door de uitgifte van €300mln aan groene Additional Tier 1 obligaties in juni 2022
- Per eind juni 2022 schatten wij dat onze RWA volgens de volledig ingefaseerde Basel IV-standaarden vergelijkbaar zouden zijn met de totale RWA volgens de huidige regelgeving. De pro-forma Basel IV Tier 1-kernkapitaalratio bedroeg 20,8%

Vooruitzichten

- We verwachten dat de daling van de rentebaten in de loop van 2022 tot stilstand zal komen, ondanks de sterk gedaalde ontvangen vergoedingen voor renteverlies op vroegtijdige aflossingen van hypotheken. Het verwachte herstel in de tweede helft van 2022 is het resultaat van hogere rentebaten uit hypotheken en andere activa en lagere hedgingkosten in de stijgende renteomgeving. Naar verwachting laten de inkomsten uit provisies en beheervergoedingen in de tweede helft van 2022 een stijging zien ten opzichte van de eerste helft van 2022, waarmee de verdere vooruitgang van onze groei-initiatieven wordt weerspiegeld. We verwachten dat overige resultaten op financiële instrumenten sterk zullen dalen in vergelijking met het uitzonderlijk hoge niveau in de eerste helft van het jaar

- Alles bijeengenomen verwachten we dat de totale baten hoger zullen zijn dan in 2021

- Operationele lasten zullen in de tweede helft van 2022 naar verwachting hoger zijn dan in de eerste helft van het jaar, met name door kosten gerelateerd aan de strategie. We verwachten dat de operationele lasten voor heel 2022 hoger uit zullen vallen dan in 2021 als gevolg van de afwezigheid van de eenmalige bate in 2021

- Economische ontwikkelingen in Nederland, en de gevolgen daarvan voor de financiële weerbaarheid van onze klanten, zijn hoogst onzeker en kunnen onze kredietvoorzieningen beïnvloeden. Op basis van de huidige vooruitzichten en de robuuste kwaliteit van onze kredietportefeuille, verwachten we dat de bijzondere waardeverminderingen op leningen en vorderingen in de tweede helft van 2022 laag zullen blijven

- Al met al verwachten we dat de nettowinst in 2022 stabiel blijft ten opzichte van 2021

Q&A

Bezoekadres
Hojel City Center
A-gebouw
Croeselaan 1
3521 BJ Utrecht

Postadres
Postbus 8444
3503 RK Utrecht