

**STICHTING BEHEER SPOORLIJN**

**te**

**Hoorn**

**Rapport inzake de jaarrekening 2021**

## Inhoudsopgave

Blz.

### **RAPPORT**

Samenstellingsverklaring 2

**BESTUURS- EN DIRECTIEVERSLAG** 4

### **JAARREKENING**

Balans per 31 december 2021 8

Staat van baten en lasten over 2021 10

Grondslagen voor financiële verslaggeving 11

Toelichting op de balans per 31 december 2021 13

Toelichting op de staat van baten en lasten over 2021 16

Overige informatie 18

## **Bestuurs- en directieverslag**

## ALGEMEEN

### Museumstoomtram Hoorn-Medemblik

#### *Mission Statement*

De Museumstoomtram Hoorn-Medemblik is het geregistreerde museum, dat de geschiedenis van de stoomtram in Nederland bewaart op basis van een collectie met bijbehorende kennis, die daartoe op een museale wijze wordt verzameld, beheerd, behouden en gepresenteerd. Deze collectie en kennis wordt ingezet om een authentieke historische Nederlandse reisbeleving aan te bieden aan een breed publiek op een educatief verantwoorde wijze. De werkzaamheden worden zoveel mogelijk door vrijwilligers verricht.

De Museumstoomtram Hoorn-Medemblik bestaat uit de volgende entiteiten:

- B.V. Exploitiemaatschappij Museumstoomtram (BEM): de uitvoerende organisatie in het museum: personeel en exploitatie
- Stichting Beheer Museumstoomtram (SBM): eigenaar van en fondsenwerver voor de collectie
- Stichting Beheer Spoorlijn (SBS): eigenaar van en fondsenwerver voor de lokaalspoorweg Hoorn-Medemblik
- Stichting Museumstoomtram Hoorn-Medemblik (SMHM). Dit is het administratiekantoor van de gecertificeerde aandelen van de BEM.

#### **Bestuur**

Het bestuur van de Museumstoomtram Hoorn-Medemblik is ingericht conform de Code Cultural Governance. BEM, SBM en SBS zijn ingericht volgens het Raad van Toezichtmodel, waarbij de directie het bestuur vormt. De SMHM kent het bestuursmodel. Het bestuur van de SMHM functioneert voor de BEM, SBM en SBS als Raad van Toezicht.

In het boekjaar 2021 werd de directie gevoerd door Statutair Directeur Drs. René van den Broeke. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders vond plaats op 12 mei 2021, waarbij voor alle entiteiten de jaarcijfers 2020 werden vastgesteld en de directie werd gedechargeerd voor het in 2020 gevoerde beleid.

De samenstelling van de Raad van Toezicht is in 2021 gewijzigd. De samenstelling is als volgt:

- Roel Beems                    voorzitter
- Martijn Stam               lid
- Niels Bakker                lid

Individueel en als voltallige raad werd in ieder geval maandelijks, overleg gevoerd met de directeur.

Namens de Raad van Toezicht is de Commissie van Advies belast met het toezicht op het gebied van rollend materieel, infrastructuur en exploitatie. De samenstelling is als volgt:

- Frank van Setten            voorzitter, exploitatie & spoorwegveiligheid
- Ben Cretier                 materieel & werkplaats
- Ing. Nick van den Hurk     infrastructuur

Individueel en als voltallige Commissie werd overleg gevoerd met de directeur, de chef exploitatie en de manager techniek.

### **Personele organisatie**

De Museumstoomtram Hoorn-Medemblik (BEM, SBM en SBS) wordt geleid door een Managementteam. De samenstelling is als volgt:

- |                             |                                       |
|-----------------------------|---------------------------------------|
| • Drs. René van den Broeke  | Statutair Directeur                   |
| • Ing. Frank van den Broeke | Plaatsvervangend Directeur en Manager |
| • Gert de Groot             | Techniek/Hoofdconservator             |
| • Jan Maret                 | Chef Exploitatie en veiligheid        |
| • Julia Aker                | Projectleider techniek                |
| • Sijtje Metsaars           | Hoofd verkoop                         |
|                             | Boekhouding                           |

Ondersteunende afdelingen zoals horeca, personeelszaken, Juridische Zaken, Marketing en zaken betreffende de uitvoering van projecten en het onderhoud zijn vanuit het Managementteam gedelegeerd aan diverse team- en projectleiders, die op hun beurt de (vrijwillige) medewerkers aansturen.

De Museumstoomtram kende in 2021 een equivalent van 16 fulltime betaalde arbeidsplaatsen, verdeeld over negentien medewerkers. Twee medewerkers hebben een dienstverband vanuit de Wajong-regeling van het UWV. Als gevolg van de Coronacrisis is het aandeel betaalde krachten in het exploitatie seizoen in 2020 beperkt gebleven tot 0,5 FTE.

Voor de dagelijkse gang van zaken van het beheer van de spoorlijn is een medewerker in dienst bij de BEM voor rekening van de SBS. Deze medewerker wordt in zijn werkzaamheden gesteund door diverse (vrijwillige) medewerkers in de organisatie.

Op 31 december waren 242 medewerkers (betaald en onbetaald) werkzaam in het museum, als lokettist, stationschef, treindienstleider, seinhuiswachter, chef trein, stoker, machinist, horecamedewerker, conducteur, historische rollenspeler, technisch of onderhoudsmedewerker en/of administratieve kracht. Voorts werden er stageplaatsen aangeboden, met name bij de restauratieprojecten. Alle medewerkers kregen een (her)instructie met toets over de veilige en correcte uitvoering van hun functie binnen het museum.

Binnen de afdelingen exploitatie en tractie is verder gewerkt aan een systeem van opleidingen, examens en keuringen om meer (vrijwillige) medewerkers op te leiden tot treindienstleider, stoker, machinist, seinhuiswachter en chef trein.

De medewerkers zijn in dienst van de BEM.

### **Coronacrisis**

Ook in 2021 bleven de door de Rijksoverheid afgekondigde maatregelen van kracht, nodig voor de bestrijding van het Coronavirus. De gevolgen hiervan waren merkbaar gedurende het gehele exploitatiejaar en varieerden van complete sluiting van het museum tot het moeten uitvoeren van een strikt veiligheidsprotocol in het kunnen toelaten van bezoekers tot ons museum en de vervoermiddelen daarbinnen.

In alle gevallen was het gevolg dat het aantal tram en bootdiensten moest worden ingeperkt, de vervoerscapaciteit in onze betrekkelijk kleine voertuigen drastisch werd beperkt en er desalniettemin veel inspanning moest worden geleverd om de dienstuitvoering mogelijk te kunnen maken.

De impact en de gevolgen hiervan zijn zeer omvangrijk, divers en ook bij de start van 2022 nog niet geheel te overzien.

## Stichting Beheer Spoorlijn

In 2021 werden de volgende projecten uitgevoerd door en voor de Stichting Beheer Spoorlijn:

- Er is een aanvang gemaakt met het vernieuwen van dwarsliggers (1 op 5) tussen de Markerwaardweg en Randweg in Medemblik.
- Divers herstelwerkzaamheden / onderhoud aan de spoorlijn. Hierbij is gedurende de exploitatieperiode maandelijks de spoorlijn geïnspecteerd (schouw) en daar waar nodig zijn herstelwerkzaamheden uitgevoerd.
- Er is een aanvang gemaakt voor de grootschalige spoorvernieuwing tussen Zwaag en Wognum (dit zal in totaal twee winterperiodes worden uitgevoerd), waarbij ook de geklonken stalen spoorbrug over de rivier 'Kromme Leek' door een specialistisch bedrijf zal worden gerenoveerd.
- Realiseren van overwegboominstallatie bij de Dorpsstraat in Zwaag (voor de helft gefinancierd door de Provincie Noord-Holland). Doelstelling is dat deze installatie voor aanvang van het seizoen 2022 operationeel is.

### Financiën

Op basis van een te actualiseren inventarisatie van het structureel onderhoud aan de spoorlijn bestaat een onderhoudsbegroting met een volledige onderhoudscyclus. De inkomsten uit overwegvergoedingen en huur van de spoorlijn werden geïndexeerd. Het lopende onderhoud aan de spoorlijn kwam in 2021 terug op het niveau van de afgelopen jaren.

### Kwaliteitscriteria:

- De Museumstoomtram hanteert ten aanzien van de collectie een collectieplan, dat deel uitmaakt van de registratie als museum;
- De historische Nederlandsche voertuigen in de deelcollectie rollend materieel is ingeschreven in het Nationaal Register Mobiel Erfgoed;
- De deelcollectie stationsgebouwen zijn provinciaal monument. De lokaalspoorweg is aangemerkt als structuurdrager van provinciaal belang in de Leidraad Landschap & Cultuurhistorie van de Provincie Noord-Holland;
- Het rollend materieel is ingeschreven in het Nationaal Voertuig Register.

### Algemeen: Verwachting voor 2022 en verder

De door de Rijksoverheid afgekondigde maatregelen ter bestrijding van het Coronavirus heeft grote gevolgen voor de continuïteit van de bezoekersontvangst de Museumstoomtram Hoorn-Medemblik. Ook in 2022 en de jaren daarna zal dit naar de huidige inzichten het geval zijn. Er zal hard gewerkt blijven worden om voor de diverse extra steunmaatregelen in aanmerking te kunnen blijven komen.

Los van deze eerste prioriteit zijn in de afgelopen periode grote stappen gezet in planontwikkeling voor een toekomst waarin de Museumstoomtram.

De Tijdreis is de bestemming. Dat is de centrale gedachte achter het nieuwe beleidsplan 'IJzeren weg naar de Toekomst', dat de Museumstoomtram Hoorn-Medemblik met ingang van 2022 in uitvoering neemt voor de periode tot 2026.

Veel meer dan een toeristisch vervoerbedrijf is de Museumstoomtram een compleet levend museum van 20 kilometer lengte. Een museum dat een proces laat zien en vertelt, zoals dat zich in ons land afspeelde aan het begin van de 20e eeuw. De ingrediënten: een belangrijke nationale collectie rijdend en gebouwd erfgoed en de mensen die deze in een historische context kunnen presenteren. Het staat er voor het grootste deel, maar het moet verder afgemaakt worden. De reisbeleving zoals je die vroeger in ons land kon ervaren en waarover je je vandaag kunt verwonderen kan nog beter uit de verf komen!

Indien de overheidssteunmaatregelen blijvend kunnen worden geïmplementeerd zoals op dit moment wordt voorbereid, dan kan de continuïteit van de BV Exploitatiemaatschappij Museumstoomtram en daarmee die van de Museumstoomtram Hoorn-Medemblik als geheel worden gegarandeerd in 2022 en daarnaast een mooie toekomst tegemoet blijven gaan.

Hoorn, 21 april 2022

Museumstoomtram Hoorn-Medemblik

Drs. René van den Broeke

Directeur

[[Signature]] René van den Broeke <rvdbroeke@stoomtram.nl>  
21/04/2022 14:32:13 CEST  
ID: 494cf62c-03ea-406d-8100-6f6fa1e81e6b  
Auth: Scribble



## Jaarrekening



**BALANS PER 31 DECEMBER 2021 (na resultaatbestemming)**

**ACTIVA**

(in euro's)

		<i>31 dec 21</i>		<i>31 dec 20</i>
<b>Vaste activa</b>				
<b>Materiële vaste activa</b>				
Gronden spoorlijn	P.M.		P.M.	
Veiligheid en duurzaamheid spoorlijn	65.403		47.166	
Machines en installaties	1.850		3.899	
Vervoermiddelen	<u>2.158</u>		<u>4.513</u>	
		69.411		55.578
<b>Vlottende activa</b>				
<b>Vorderingen</b>				
Debiteuren	2.489		3.266	
Rekening-courant BEM	4.884		36.217	
Rekening-courant SBM	2.300		0	
Overige vorderingen	<u>0</u>		<u>2</u>	
		9.673		39.485
<b>Liquide middelen</b>		69.524		10.143
<b>Totaal</b>		<u><u>148.608</u></u>		<u><u>105.206</u></u>

**PASSIVA**

(in euro's)

	<i>31 dec 21</i>	<i>31 dec 20</i>
<b>Eigen vermogen</b>		
Algemene reserve	21.018	21.018
Bestemmingsreserve groot onderhoud spoorlijn	<u>111.572</u>	<u>77.575</u>
	132.590	98.593
<b>Kortlopende schulden</b>		
Crediteuren	14.768	3.896
Rekening-courant SBM	0	950
Overige schulden	<u>1.250</u>	<u>1.767</u>
	16.018	6.613
<b>Totaal</b>	<u><u>148.608</u></u>	<u><u>105.206</u></u>

**STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2021**

(in euro's)

	<i>begroting</i>	<i>2021</i>	<i>2020</i>
<b>BATEN</b>			
Huuropbrengst Spoorlijn	79.000	79.000	79.000
Overwegvergoeding	147.000	149.479	147.154
Overige opbrengsten	<u>4.000</u>	<u>34.826</u>	<u>36.508</u>
Totale baten	230.000	263.305	262.662
<b>LASTEN</b>			
Personeelskosten	55.000	45.710	38.948
Kosten Spoorlijn	33.000	27.631	60.124
Groot onderhoud spoorlijn	114.000	129.843	149.598
Afschrijvingen	9.000	8.356	8.630
Overige kosten	<u>19.000</u>	<u>17.615</u>	<u>12.458</u>
Totaal lasten	<u>230.000</u>	<u>229.155</u>	<u>269.758</u>
<b>Exploitatiesaldo</b>	0	34.150	-7.096
<b>Financiële baten en lasten</b>			
Rentebaten	0	0	2
Rentelasten	<u>0</u>	<u>-153</u>	<u>-159</u>
	0	-153	-157
<b>Exploitatieresultaat voor resultaatbestemming</b>	<u>0</u>	<u>33.997</u>	<u>-7.253</u>
Naar bestemmingsreserve		33.997	-7.253
Naar algemene reserve	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>-</u>
<b>Exploitatieresultaat na resultaatbestemming</b>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>

## **JAARREKENING**

### **GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGGEVING**

#### **Algemeen**

Stichting Beheer Spoorlijn  
Betreft een stichting  
Zetelende te Hoorn  
Ingeschreven bij de KvK onder nummer 37087958

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving voor kleine rechtspersonen C1 Kleine organisaties zonder winststreven.

De algemene grondslag voor de waardering van de activa en passiva, alsmede voor de bepaling van het resultaat, is de verkrijgingsprijs- of de vervaardigingsprijs. Voor zover niet anders vermeld, worden activa en passiva opgenomen voor de nominale waarde.

#### Schattingen

Bij het opstellen van de jaarrekening dient de ondernemingsleiding, overeenkomstig algemeen geldende grondslagen, bepaalde schattingen en veronderstellingen te doen die medebepalend zijn voor de opgenomen bedragen. De feitelijke resultaten kunnen van deze schattingen afwijken.

#### **Grondslagen voor de waardering van activa en passiva**

##### Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd op aanschafwaarde, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing, met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische gebruiksduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele restwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

##### Vorderingen

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Deze is gelijk aan de nominale waarde onder aftrek van de noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid, tenzij anders vermeld. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

##### Liquide middelen

De liquide middelen staan, voor zover niet anders vermeld, ter vrije beschikking van de vennootschap.

##### Kortlopende schulden

De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar.

## **Grondslagen voor de resultaatbepaling**

### Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en alle hiermee verbonden, aan het verslagjaar toe te rekenen lasten. De lasten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor vermelde waarderingsgrondslagen.

Winsten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Verliezen worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn.

De overige baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben.

Subsidies zonder terugbetalingsverplichting zijn verwerkt als bate in het jaar van toekenning.

### Afschrijvingen

De afschrijvingen zijn gerelateerd aan de aanschafwaarde van de betreffende materiële vaste activa.

### Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten betreffen van derden ontvangen (te ontvangen) en aan derden betaalde (te betalen) interest.

## TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2021

**ACTIVA**

(in euro's)

31 dec 21      31 dec 20

**Vaste activa****Materiële vaste activa**Gronden SpoorlijnP.M.P.M.

Deze gronden en de daarop liggende spoorlijn zijn op 30 december 1999 in eigendom verkregen van NS Railinfrabeheer voor een bedrag van f 1.

	<u>Veiligheid en duurzaam- heid spoorlijn</u>	<u>Machines en installaties</u>	<u>Vervoer- middelen</u>		
<u>Saldo per 1 januari 2019</u>					
Aanschaffingswaarde	71.612	16.792	13.153	101.557	99.591
Cumulatieve afschrijvingen	<u>-24.446</u>	<u>-12.893</u>	<u>-8.640</u>	<u>-45.979</u>	<u>-37.349</u>
Boekwaarde	<u>47.166</u>	<u>3.899</u>	<u>4.513</u>	<u>55.578</u>	<u>62.242</u>
<u>Mutaties in de boekwaarde</u>					
Investeringsen	22.189	0	0	22.189	1.966
Desinvesteringen	0	0	0	0	0
Afschrijvingen desinvestering	0	0	0	0	0
Afschr. materiële vaste activa	<u>-3.952</u>	<u>-2.049</u>	<u>-2.355</u>	<u>-8.356</u>	<u>-8.630</u>
Saldo	<u>18.237</u>	<u>-2.049</u>	<u>-2.355</u>	<u>13.833</u>	<u>-5.016</u>
<u>Saldo per 31 december 2019</u>					
Aanschaffingswaarde	93.801	16.792	13.153	123.746	101.557
Cumulatieve afschrijvingen	<u>-28.398</u>	<u>-14.942</u>	<u>-10.995</u>	<u>-54.335</u>	<u>-45.979</u>
Boekwaarde	<u>65.403</u>	<u>1.850</u>	<u>2.158</u>	<u>69.411</u>	<u>55.578</u>
Afschrijvingspercentages:	5%	20%	20%		

	<i>31 dec 21</i>	<i>31 dec 20</i>
<b>Vlottende activa</b>		
<b>Vorderingen</b>		
<u>Debiteuren</u>	<u>2.489</u>	<u>3.266</u>
<u>Rekening-courant B.V. Exploitatiemaatschappij Museumstoomtram</u>	<u>4.884</u>	<u>36.217</u>
<u>Stichting Beheer Museumstoomtram</u>	<u>2.300</u>	<u>0</u>
De rekening-couranten zijn kortlopend van aard, er wordt geen rente berekend.		
<u>Overige vorderingen</u>		
Rente Rabobank	<u>0</u>	<u>2</u>
Van de vorderingen heeft een totaalbedrag van € nihil een looptijd langer dan een jaar.		
<b>Liquide middelen</b>		
Rabobank, rekening-courant	69.522	10.143
Rabobank, spaarrekening	<u>2</u>	<u>0</u>
	<u>69.524</u>	<u>10.143</u>

**PASSIVA**

(in euro's)

	<i>31 dec 21</i>	<i>31 dec 20</i>
<b>Eigen vermogen</b>		
<u>Algemene reserve</u>		
Stand per 1 januari	21.018	21.018
Aandeel in resultaat boekjaar conform voorstel verdeling exploitatieresultaat	<u>0</u>	<u>0</u>
Stand per 31 december	<u><u>21.018</u></u>	<u><u>21.018</u></u>

Bestemmingsreserve groot onderhoud spoorlijn

Stand per 1 januari		77.575	84.828
Toekenningen	0		
Aangewend	<u>33.997</u>		
Per saldo mutatie exploitatieresultaat		<u>33.997</u>	<u>-7.253</u>
Stand per 31 december		<u><u>111.572</u></u>	<u><u>77.575</u></u>
		<u><u>132.590</u></u>	<u><u>98.593</u></u>

**Kortlopende schulden**

Kortlopende schulden

Crediteuren

<u>14.768</u>	<u>3.896</u>
---------------	--------------

Rekening-courant Stichting Beheer Museumstoomtram

<u>0</u>	<u>950</u>
----------	------------

Overige schulden

Accountantskosten

1.250	1.250
-------	-------

Overige schulden

<u>0</u>	<u>517</u>
----------	------------

<u><u>1.250</u></u>	<u><u>1.767</u></u>
---------------------	---------------------

**Niet in de balans opgenomen verplichtingen**

De stichting is in verband met de fiscale eenheid hoofdelijk aansprakelijk voor de schulden omzetbelasting van B.V. Exploitatiemaatschappij Museumstoomtram en Stichting Beheer Museumstoomtram.



**TOELICHTING OP DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2021**

*(in euro's)*

	2021	2020
<b>BATEN</b>		
<b>Huuropbrengst Spoorlijn</b>		
B.V. Exploitatiemaatschappij Museumstoomtram	<u>79.000</u>	<u>79.000</u>
<b>Overwegvergoeding</b>		
Gemeente Hoorn	95.326	93.844
Provincie Noord-Holland	29.805	29.341
Gemeente Medemblik	9.141	8.999
Waterschap	<u>15.207</u>	<u>14.970</u>
	<u>149.479</u>	<u>147.154</u>
<b>Overige opbrengsten</b>		
Opbrengst volkstuinten	1.623	2.049
Diverse opbrengsten	28.270	34.459
Opbrengst schades	<u>4.933</u>	<u>0</u>
	<u>34.826</u>	<u>36.508</u>

De diverse opbrengsten zijn toegenomen ten opzichte van de begroting. Er is een eenmalige opbrengst ontvangen van 27K voor de storing op de Westfrisiaweg.

	2021	2020
<b>LASTEN</b>		
<b>Personeelskosten</b>		
Door B.V. Exploitatiemaatschappij Museumstoomtram doorberekende:		
- loonkosten	41.753	34.985
- pensioenpremie	<u>3.957</u>	<u>3.963</u>
	<u>45.710</u>	<u>38.948</u>
<b>Kosten spoorlijn</b>		
Reparatie en onderhoud spoor	6.811	43.742
Slootonderhoud en klepelen	<u>20.820</u>	<u>16.382</u>
	<u>27.631</u>	<u>60.124</u>
De kosten spoorlijn zijn afgenomen ten opzichte van de begroting. Er is dit jaar geïnvesteerd in een nieuwe overweg.		
<b>Groot onderhoud spoorlijn</b>		
Onderhoudskosten	<u>129.843</u>	<u>149.598</u>
	<u>129.843</u>	<u>149.598</u>
De kosten voor groot onderhoud spoorlijn zijn toegenomen ten opzichte van de begroting.		
<b>Afschrijvingen</b>		
Veiligheid en duurzaamheid spoorlijn	3.952	3.564
Vervoermiddelen	2.049	2.330
Machines en installaties	<u>2.355</u>	<u>2.736</u>
	<u>8.356</u>	<u>8.630</u>
<b>Overige bedrijfskosten</b>		
Huisvestingskosten	6.039	5.133
Autokosten	9.838	6.161
Algemene kosten	<u>1.738</u>	<u>1.164</u>
	<u>17.615</u>	<u>12.458</u>
<b>Rentebaten</b>		
Rente rabobank	<u>0</u>	<u>2</u>
<b>Rentelasten</b>		
Kosten rabobank	<u>153</u>	<u>159</u>

**Overige informatie**

*Gemiddeld aantal werknemers*

Gedurende de jaren 2021 en 2020 waren geen werknemers in dienst.

Hoorn,  
Stichting Beheer Spoorlijn

((Signed By)) René van den Broeke <rvdbroeke@stoomtram.nl>  
21/04/2022 14:32:15 CEST  
ID: 484cf62c-03ea-406d-8100-8f6fe1e81e8b  
Auth: Scribble



Drs. R.P. van den Broeke

Vastgesteld in de bestuursvergadering van d.d.

Goedgekeurd door de Raad van Toezicht in de vergadering van d.d.

10 mei 2022

De heer R. Beems

De heer M. Stam

De heer N. Bakker