



Stichting Kasteel Heeswijk Jaarverslag over 2021

Het tweede jaar in het teken van Corona en de daaruit volgende regelgeving op nationaal niveau; 2021 werd eveneens een jaar van onzekerheden. Het kasteel had de poorten noodgedwongen gesloten tot 5 juni. Na uitzonderlijke drukke zomermaanden en een hoopgevend najaar kwam in december toch weer het bericht dat de poorten moesten sluiten voor publiek.

Desalniettemin konden we op meerdere gebieden vooruitgang boeken. Ondanks dat grote evenementen en partijen afgezegd werden konden we onze gasten veel activiteiten en hoge kwaliteit bieden. Het aantal bezoekers van geheel 2019 werd in het halve openingsjaar 2021 bijna geëvenaard. Meet voortschrijdend inzicht maakten we een strategisch beleidsplan 2021-2025 “Een druk bezocht topmonument in het groen”

1. Identiteit en toerisme

Kasteel Heeswijk geldt als icoon in Brabant, een topmonument dat alle typische kenmerken van een kasteel heeft: een waterburcht in een historisch landschap. Het is al jaren een gewilde locatie voor publieksevenementen. Maar nagenoeg het gehele evenementenprogramma verviel in 2021, ook de groepsbezoeken en de reguliere rondleidingen. We beperkten ons tot individuele bezoeken. Desalniettemin bleek onze *branding*; identiteit en onze marketing als Kasteel van Brabant een troef in het toerisme. De Nederlander die zich als toerist op het eigen land richtte, wist ons kasteel goed te vinden. In de zomervakantie scoorden we hoge aantallen museumbezoeken, uit Brabant maar daarna vooral uit de Randstad en Gelderland. Na de vakantie zette deze trend zich door tot aan de sluiting medio december. De twee lockdowns en het wegvallen van de buitenlandse toeristen, groepsbezoeken en evenementen werden gecompenseerd in de zes maanden openstelling. In 2021 ontvingen we 32.868 museumbezoeken, tegenover 35.400 in 2019. Een daling van 7%. Ter vergelijking: bij alle musea in Nederland bedroeg de daling gemiddeld 60%.¹

De horeca droeg in de bedrijfsvoering een belangrijke steen bij. De koerswijziging van ‘trouwkasteel’ naar uitspanning werkte positief uit. Brasserie “*Bij de barones*” was direct onderdeel van onze identiteit als Kasteel van Brabant. Het karakter van een uitspanning, gekoppeld via Brabantse Natuurpoorten aan het fraaie omringende fiets- en wandelgebied, bleek een schot in de roos. Een vlotte bediening en een ‘kasteelwaardig’ aanbod van consumpties leverden een goede bijdrage aan het toerisme op het kasteel. Het aantal horecagasten evenaarde het aantal museumgasten.

Met ‘*De Heerlijkheid Heeswijk-Dinther*’, een collegiale samenwerking van kasteel, molen, abdij en museumboerderij, konden we vanwege de Corona niet veel bereiken. Alleen de gezamenlijke promotiekaart werd vanaf maart op de locaties uitgedeeld. Vanwege de uitval van vrijwilligers konden we geen gezamenlijke activiteiten organiseren. We hopen op een beter 2022.

¹ <https://nos.nl/artikel/2397610-museumbezoek-daalde-in-2020-met-60-procent-sector-wil-langer-noodsteun>

2. Innovatie geïmplementeerd

De Corona zette in 2021 aan tot een aantal vernieuwingen.

- a. **Online reserveren in tijdslots:** in het museum is het reserveren via de website de regel geworden. Voor reserveren bij de horeca gaven wij prioriteit aan groepen die tevens een museumticket hadden geboekt. Het online reserveren met deze strategie bevorderde de kwaliteit van het kasteelbezoek. Het aantal reserveringen nam ook toe door de aansluiting bij grote nationale en internationale ticketwebsites.
- b. **Vaste route door het kasteel:** de museumgasten kregen bij de kassa een gedrukte rondleiding “Booqy” mee en volgden een voorgeschreven route waarmee ze niets misten van de vele kasteelvertrekken en de tuin. De vrijwilligers die normaliter rondleidingen gaven, richtten zich nu op het *stewardship*. Uiteraard misten we allemaal de rondleidingen en we hopen dat het weer spoedig mogelijk wordt om deze te geven.
- c. **Booqy:** in de Booqy waren coupons voor de horeca en het worden van Vriend van Brabants Landschap. Dit bevorderde het aansluitende bezoek aan *Bij de Barones* en vestigde de aandacht op onze samenwerking met de eigenaar van het omringende Landgoed
- d. **Virtuele rondleidingen:** met het aanbieden van apps konden we rondleidingen geven zonder de gezondheid van onze gidsen te riskeren. Tijdens de Dag van het Kasteel publiceerden we de “wAaterwandeling” langs allerlei belangwekkende punten op het landgoed die met water te maken hadden. In Sinterklaastijd presenteerden wij drie weken lang een speelse kinderroute door het kasteel met de app ‘Hoor de wind waait’, een speurtocht en geluidseffecten. Het nieuwe – uitverkochte - programma voor scholen werd helaas vanwege de lockdown geannuleerd.
- e. **Kidsproof:** we investeerden in kinderprogramma’s, onder meer met speurtochten met de thema’s water, Sinterklaas, en het kindertheater ‘De Verhalenketel’. Dit leverde ons uiteindelijk de kwalificatie ‘Kidsproof museum’ op, een landelijke erkenning door de Museumvereniging.
- f. **Kelders:** in 2021 maakten we de kasteelkelders gereed voor opening voor publiek; een educatieve route zal vanaf 2022 leiden vanuit het kasteel naar de IJzertoren. De thema’s zijn gevangenis, Brabantse Topmonumenten, archeologie en restauratie, historisch bewustzijn en immigranten in Brabant. Subsidies voor dit project ontvingen wij van de Provincie, de stichting Steunfonds, Erfgoed Brabant en de Vrienden en Beschermers van Kasteel Heeswijk.
- g. **Winkel:** op basis van het beschilderd behang in de Chinese Kamer ontwikkelden wij een – succesvolle - productenlijn, die via de producent ook in andere musea in de verkoop kwam.
- h. **Webshop:** om ook buiten openingstijden onze kasteelwinkel te benutten openden wij in maart een webshop. De aangeboden artikelen zijn allen geschikt om via de postbus te verzenden zodat tijdrovende pakketbezorging wordt vermeden.
- i. **Horeca:** het werd mogelijk om via de website van het kasteel reserveringen te maken bij de horeca en specifieke aanvragen te doen. Dit vergemakkelijkte de boekingen en verminderde de risico’s van fouten. In mei werd Bij de Barones opgenomen in de keten “Brabantse fietscafé’s” wat extra aanloop bracht. In oktober introduceerden we de High Tea bij de Barones.

3. Topmonument van Brabant: de exploitatie

In de lijn van de statuten werkt de stichting zowel aan het behoud als aan de openstelling van het kasteel. Van belang hierbij is, dat de provincie Kasteel Heeswijk aanmerkt als één van de vier Topmonumenten van Brabant en dat de rijksoverheid het behoud van het complex van belang vindt. De provincie heeft daarom ook in 2021-2023 een instandhoudingssubsidie voor het monument verstrekt. Het Rijk had dit jaar geen budget beschikbaar. De gemeente Bernheze verstrekt een kleine jaarlijkse exploitatiesubsidie.

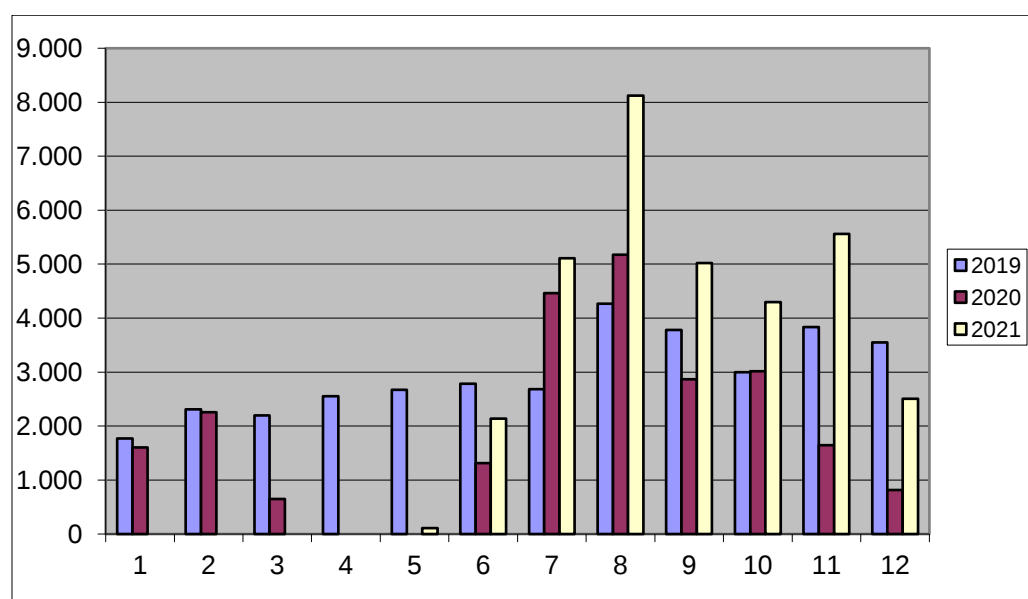
Eigen reguliere inkomsten (97% van de exploitatiebaten) komen uit ticket- en winkelverkoop, horeca en locatieverhuur. De Corona gaf op drie fronten een tegenslag:

- De eigen reguliere inkomsten vervielen door de *lockdowns* t/m 27 april (museum t/m 4 juni) en vanaf 19 december, toen het kasteel gesloten was voor publiek;
- Investerings Corona-logistiek, hygiëne en communicatie;
- Inkomstenvermindering van evenementen, concerten, zaalverhuur, partijen, huwelijken, groepen en buitenlandse toeristen.

Het aantal bezoeken stagneerde hiermee aanzienlijk. Na een vijftal jaren van gestage stijging werd aan museumtickets verkocht:

	Volwassenen			Kinderen			Sponsoring*			Totaal		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Jan	861	1.015	0	695	494	0	217	96	0	1.773	1.605	0
Febr	1.173	1.398	0	878	708	0	257	149	0	2.308	2.255	0
Mrt	1.375	512	0	568	69	0	256	67	0	2.199	648	0
Apr	1.835	0	0	449	0	0	270	0	0	2.554	0	0
Mei	1.805	0	0	637	0	0	232	0	109	2.674	0	109
Juni	2.075	1.043	1.515	433	177	229	276	92	396	2.784	1.312	2.140
Juli	1.960	3.282	3.682	463	788	884	262	392	542	2.685	4.462	5.108
Augustus	3.293	3.655	5.916	640	850	1.507	334	669	701	4.267	5.174	8.124
September	1.902	2.432	3.107	321	357	337	1.555	76	1.576	3.778	2.865	5.020
Oktober	1.990	1.838	3.007	720	930	805	286	245	485	2.996	3.013	4.297
November	2.349	779	2.876	1.165	536	1.176	321	331	1.510	3.835	1.646	5.562
December	<u>2.450</u>	<u>428</u>	<u>975</u>	<u>636</u>	<u>175</u>	<u>380</u>	<u>461</u>	<u>212</u>	<u>1.153</u>	<u>3.547</u>	<u>815</u>	<u>2.508</u>
	23.068	16.382	21.078	7.605	5.084	5.318	4.727	2.329	6.472	35.400	23.795	32.868

*sponsoring: vrij toegang voor leden van Vrienden, Brabants Landschap en donateurs



Wij zochten financiële ondersteuning bij derden.

Corona noodhulp ontvingen we van de gemeente Bernheze en de Mondriaan Stichting. Wij zijn hen uitermate dankbaar. Subsidies ontvingen we uit de nationale werkgeverssteun NOW-, TOGS- en TVL-regelingen. Aangezien we in het ijkjaar 2019 minder dan 40.000 bezoekers hadden vielen we buiten de culturele steunregelingen van Rijk en Provincie.

Het kasteel beschikt niet over financiële reserves. Toch moesten tijdens de eerste lockdown lopende kosten worden betaald. Directie en Raad van Toezicht besloten om een beroep te doen op een reeds ontvangen provinciaal subsidievoorschot voor een restauratieproject in 2021. De uitvoering van het project werd uitgesteld en het opgenomen voorschot werd na heropening vlot terugverdiend.

Al in 2020 waren we gestart om de marketing te focussen op het binnenlands toerisme, want we verwachtten dat het internationaal toerisme zou instorten. Dit bleek een goed besluit. Met het wegvallen van het buitenlandse toerisme werden kasteel en landgoed een geliefde bestemming voor de regio en de rest van Nederland. De recente ontsluiting van het landgoed, het nieuwe parkeerterrein, de nieuwe winkel en horeca én de modernisering van bedrijfsprocessen op het kasteel wierpen nu hun vruchten af. Met name de inzet op digitaal aanbod en internetboekingen werkte positief uit. Voor 2022 hebben wij de marketing gericht op de terugkeer van Belgische en Duitse toerist.

Het voorlopig eindresultaat is over 2021 € 136.505, tegenover een negatief saldo in 2020 van -€ 97.783.

4. De mensen

Op het kasteel zijn 17 betaalde medewerkers en 102 vrijwilligers. De personele bezetting kampte gedurende de Coronatijd met krapte. Gezien de kwetsbaarheid van de vrijwilligers was slechts een beperkt aantal op het kasteel actief. In de drukke zomermaanden legde dit een hoge werkdruk op de andere medewerkers.

Een belangrijke motivatie voor onze vrijwilligers is het onderlinge sociale contact op het kasteel. Dat moesten we tot onze grote spijt minimaliseren. Groepsbijeenkomsten waren verboden, de jaarlijkse uitstap werd afgezegd. Zowel de betaalde krachten als de vrijwilligers misten deze waardevolle momenten. De wekelijkse '*mail van het kasteel*' bracht iedereen wel actueel nieuws. Communiqués van de Museumvereniging met de landelijke regels en wijzigingen werden adequaat opgepakt.

De verbindende waarde van het vrijwilligerswerk onderstreepten wij in september met de oprichting van de 'Bonusclub': ervaren vrijwilligers die niet meer aan de wekelijkse verplichtingen kunnen voldoen maar ondersteuning geven bij extra activiteiten achter en vóór de schermen.

Veel publieksactiviteiten met een menselijk element (zoals gidsen) konden niet doorgaan. Groepsbijeenkomsten zoals rondleidingen, lezingen, *living history*, concerten en andere evenementen waren verboden. Wel investeerden wij inmiddels in de kennisvermeerdering van de vrijwilligers. Een cursus Educatief Rondleiden en een workshop Schrijven met een veer vergrootten de vaardigheden. Het voegen van collectie-informatie in zaalmappen bracht de gastheren/vrouwen meer kennis over de collectie op zaal, evenals het publiceren van korte artikelen over de collectie bij de wekelijkse '*mail van het kasteel*'.

5. Instandhouding van monument en collectie

Zowel Rijk als Provincie geven financiële ondersteuning aan de instandhouding van Kasteel Heeswijk. Jaarlijks ontvangt SKH van het Rijk een SIM-subsidie (Subsidie Instandhouding Monumenten). Als noodzakelijke co-financier treedt de Provincie op met een 'Topmonumentensubsidie'. In 2021 is vanwege Corona een aantal werkzaamheden opgeschort. Wel uitgevoerd zijn:

- Reiniging en conservering van de houten trappen en vloeren;
- Reiniging en conservering van de 18^e-eeuwse marmeren tuinbeelden;
- Renovatie van de keldergewelven
- Binnenverlichting van de IJzertoren

In 2021 kwamen diverse objecten uit depot. Na reiniging en conservering werden deze in de expositie geplaatst: een kruisboog, zinken waterspuwer, archeologische vondsten en gravures. Van de heer E. Ehrens ontvingen wij tinnen objecten voor de Tinkamer. Van de Rijksdienst Cultureel Erfgoed kwamen natuurstenen gotische bogen retour en deze kregen een plaats in de kelder.

In het verlengde van de Topmonumentensubsidie coördineerde het Kasteel in 2021 het gezamenlijke communicatieprogramma. Met online videopresentaties gaan de vier Topmonumenten vanaf 2022 gezamenlijk fondsen werven.

6. Projecten

Parallel aan de exploitatie en aan de instandhouding van het monument vinden bijzondere projecten plaats, op basis van projectfinanciering. In 2021 waren dit:

a. Marmeren tuinbeelden

De antieke tuinbeelden hebben te lijden onder het klimaat. Elk jaar worden enkele beelden vervangen door weerbestendige replica's, de originelen krijgen een veilige plaats in het kasteel. In 2021 is echter alle fondsenwerving gericht op de Coronaschade en is het project tuinbeelden getemporiseerd.

b. Naar de kelder op Kasteel Heeswijk (2021)

Met het vertrek van het horecabedrijf in 2019 kwam er een plan om de keldergewelven voor de kasteelbezoeker open te stellen en educatief in te richten. De gewelven werden gereinigd, onderzocht en gerenoveerd. In de kleine kelder maakten we het metselwerk weer zichtbaar. Het houtwerk werd nieuw geschilderd. De inrichting wordt beschreven op p.2.

c. Grand Levée (2022)

Het barokke staatsiebed in depot herinnert aan het 'Grand Levée', het ceremoniële ontwaken van de vorst. In relatie tot andere staatsiebedden in Nederland richt het kasteel een educatieve route in rondom 'slaapcultuur'. De bezoeker gaat langs de slaapkamers en een deel van de zolder gaat open. Energiebesparende voorzieningen en restauraties aan dak en interieurs zijn voorzien. De provincie kende in 2019 een restauratiesubsidie toe en co-financiers worden gezocht. Vanwege de Corona is het project uitgesteld tot ná 2021.

d. Bestuur en management

Het bestuur van de stichting wordt gevormd door de directeur/bestuurder. In de Raad van Toezicht vond in 2021 een wijziging plaats. De heer Verwegen, benoemd in 2012, trad af en werd opgevolgd door mevrouw Van der Sloot. Aldus waren de Raden van Toezicht en Advies einde 2021 als volgt samengesteld:

Raad v. Toezicht		Benoemd	Achtergrond/functie
Ir. P.J.A. van	Schijndel	01-10-2013	Lid Raad van Bestuur van Rabobank Groep
Drs. R.C.	Bastiaanse	01-01-2012	Directeur Brabants Historisch Informatie Centrum
Mr. J.H.T.M.	Cuppen	01-01-2013	Directeur CILUX Compliance Consultancy
R.F.M.	Wagemakers	22-06-2015	Rayondirecteur MKB N-O Brabant ING Bank
Ing. J.	Baan	22-06-2016	Directeur Brabants Landschap
Mr. M.A.B.	Van der Sloot	28-06-2021	Advocaat, politicus

Raad van Advies		Benoemd	Achtergrond/functie
p. D.	Hendrickx o.praem.	06-2013	Abt van de Abdij van Berne
mw. Drs. B. van	Haaften-Harkema	22-06-2016	Bestuurder SDW (voorzitter Raad van Advies)
Drs. H.	Hendriks	22-06-2016	Directievoorzitter Philips Electronics Benelux
Drs. D.T.C.M.	Lips	22-06-2016	Algemeen Directeur Libéma
Mr. J.K.B. van	Daalen	11-09-2017	Senior rechter, tevens vicevoorzitter van de stichting Brabants Landschap
Drs. P.L.A.	Rüpp	09-07-2018	Bestuurder AVANS Hogeschool, Kamerheer des Konings in Noord-Brabant
mw. Drs. M.H.T.M.	Stultiens	09-07-2018	Directeur Artishock Events & Marketing
mw. Ir. A.M.	Burger	03-12-2018	Annemie Burger Advies
mw. Drs.ir. H.	van Limburg Stirum	01-07-2019	Directeur Nederlandse Kastelenstichting

De Raad van Toezicht vergaderde in 2021 zes keer, de Raad van Advies schortte de vergaderingen op.

Het financieel management was in 2021 allereerst gericht op het behouden van de liquiditeit van het lopende bedrijf. Gedurende de *lockdowns* gelukte dit door gebruik te maken van de landelijke steunmaatregelen, een tijdelijke opname uit een projectvoorschot, een subsidie van het Mondriaan Fonds en een lening en subsidie van de gemeente Bernheze. Vanaf de heropening gelukte het herstellen van de liquiditeit dankzij het toegenomen binnenlandse toerisme, het up-to-date bedrijfsinstrumentarium en de hoge motivatie van de medewerkers.

Risicoparagraaf

- Exploitatieresultaten

Door het wegvallen van eigen inkomsten in het eerste half jaar ontstond grote financiële schade. Steun van het Mondriaan Fonds en de gemeente Bernheze gaf soelaas. De gunstige exploitatie direct na de heropening bracht herstel van de financiële positie. Helaas beperkte de lockdown in december de gunstige ontwikkeling. Tegenover een negatief exploitatieresultaat in 2020 van - € 97.786 stond voor 2021 een positief resultaat van € 93.593.

- Algemene reserve

Met de toevoeging van het exploitatieresultaat van 2021 verbeterde de algemene reserve van -€ 131.996 naar -€ 38.403. Met de bewezen veerkracht van de nieuwe bedrijfsformule zal in de volgende jaren stapsgewijs de balanspositie worden verbeterd op basis van de exploitatieresultaten.

- Voorzieningen

De voorziening voor groot onderhoud is in 2021 aangesproken ten behoeve van diverse technische installaties. Groot onderhoud van de gebouwen is afgedekt door de instandhouding subsidies.

- Lang- en kortlopende schulden

Op het tekort op de restauratie van het kasteel had de stichting in 2015 bij de Rabobank een hypotheekschuld van € 161.000. Mede dankzij de positieve exploitatieresultaten kon vanaf 2017 jaarlijks worden afgelost. De schuld was ultimo 2021 € 44.400. De gemeente Bernheze verstrekke een lening van € 50.000 als steun in de liquiditeit tijdens de COVID-periode.

- Liquiditeit

SKH kent drie geldstromen:

- a. *de reguliere exploitatie,*

gestoeld op de eigen inkomsten en een jaarlijkse gemeentesubsidie. Op haar liquiditeitspositie drukken de historische lasten van de negatieve algemene reserve en de reserve groot onderhoud.

- b. *de instandhouding van het monument op basis van instandhoudingssubsidies;*

gevoed door de provinciale *Topmonumenten-subsidie 2020-2023* en de daaraan gekoppelde nationale *Subsidieregeling Instandhouding Monumenten*. Bij de toekenning en bevoorschotting van de Topmonumentensubsidie was vertraging ontstaan, waardoor pas in 2022 deze financiering wordt gerealiseerd. De SIM-subsidie werd in 2021 helaas niet toegekend.

- c. *projecten op basis van externe financiering.*

gebaseerd op bijdragen voor investeringen in de vorm van restauraties, landschapsinrichting en aanschaffingen. In 2021 betrof dit de twee projecten 'Naar de kelder' en 'Grand Levée', beide vertraagd vanwege de Corona. Begin 2022 wordt 'Naar de kelder' afgerond.

- e. **Tot slot**

In het bijzondere jaar 2021 had het kasteel zich te voegen naar de overheidsmaatregelen vanwege de Corona pandemie. Dankzij recente modernisering, landelijke steunmaatregelen, donaties en het – tijdelijke- gebruik van een financiële reserve waren we in staat om aan de nieuwe eisen te voldoen en het bedrijf vooralsnog gaande te houden. Mondriaan Fonds en Gemeente hebben belangrijke financiële steun gegeven. Het is afhankelijk van de heropening in de loop van 2022 om weer eigen inkomsten te kunnen verwerven.

Een bijzonder woord van dank aan de vrijwilligers en medewerkers van het kasteel, die hun uiterste best hebben gedaan om in dit moeilijke jaar het schip varende te houden. Ook danken wij onze Ridders, onze Vrienden en de betrokken fondsen en overheden voor hun financiële steun in deze uitzonderlijke tijd.

Luc Eekhout
directeur

Financieel jaarverslag 2021

Balans per 31 december in euro's

Vaste activa	2020	2021	Eigen vermogen	2020	2021
<u>Materiële vaste activa</u>			Statutaire reserves	500	500
Gebouwen incl. ondergrond	1	1	Algemene reserve	-131.996	-38.403
Overige onroerende materiële vaste activa	145.439	145.439	Bestemmingsreserve huisvesting	343.142	343.142
Inventaris	376.449	380.121		211.646	305.239
	521.889	525.561	Voorzieningen		
Vlottende activa			Overige voorzieningen	28.472	16.924
Vorraden	13.425	13.969			
Vorderingen:			Langlopende schulden		
Debiteuren	18.259	42.891	Bankleningen	55.500	44.400
Fiscus & sociale lasten	17.481	4.609	COVID lening gemeente	0	45.000
Overige vorderingen	0	0		55.500	89.400
Nog te ontvangen subsidies	27.403	33.283	Kortlopende schulden		
Overlopende activa	49.911	30.229	Aflossing bankleningen	11.100	16.100
	113.054	111.012	Crediteuren	66.291	4.766
			Fiscus & sociale lasten	12.599	13.532
Liquide middelen	139.036	289.998	Overige schulden	5.847	4.759
			Vooruit ontvangen subsidies	273.862	269.104
			Overlopende passiva	122.087	220.087
	265.515	414.979		491.786	528.977
	787.404	940.540		787.404	940.540

Verlies- en winstrekening

Opbrengsten	2020	2021	2021
	realisatie	begroting	Realisatie
Museumbezoek	175.694	208.024	217.124
Winkel	20.834	25.000	33.254
Daghoreca	149.755	174.000	258.568
MICE (zakelijk)	27.567	40.000	10.041
Catering fees	1.352	15.000	5.307
Verhuur locaties	40.193	83.322	41.435
Diverse activiteiten	0	0	0
	415.395	545.346	565.729
Subsidies	50.644	51.900	41.893
Totale opbrengsten	466.039	597.246	607.622
Kosten			
Salarissen & sociale lasten	379.468	336.300	413.697
Corona: NOW regeling	-88.311	-76.700	-45.278
Overige personeelskosten	30.079	33.800	27.734
Huisvesting	104.334	115.116	106.270
Corona: investeringen	12.041	4.000	785
Kantoor	22.592	19.900	22.224
Verkoop	54.351	66.000	71.339
Horeca inkoop	71.518	74.800	78.821
Algemene kosten	12.403	13.100	8.962
Corona: steunmaatregelen	-51.137	-25.800	-188.773
Afschrijvingen	7.953	9.000	9.309
Bijdrage instandh. BRIM groen	2.400	0	3.311
Financieringslasten	6.131	5.800	5.628
Totale kosten	563.822	602.316	514.029
Exploitatiesaldo	-97.783	-5.070	93.593