

Jaarverslag 2022

Terugblik op een lustrumjaar



INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	3
1 VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT	4
1.1 Terugblik 2022	4
1.2 Samenstelling Raad van Toezicht	4
1.3 De kernthema's voor de Raad van Toezicht	4
1.4 RvT vergaderingen	5
2 KERNACTIVITEITEN VAN DE ORGANISATIE	5
2.1 Gasten en naasten	6
2.2 Samenwerking en netwerk	6
3 BESTUUR	7
4 INTERNE ORGANISATIE	7
4.1 Medewerkers	7
4.2 Vrijwilligers.....	7
4.3 Scholing	9
4.4 Zorg	9
4.5 Tevredenheidsmeting	9
4.6 Public Relations en Communicatie	10
4.7 Fondsenwerving en sponsoring	10
5 FINANCIËN	12
5.1 Activa.....	12
5.2 Passiva.....	13
5.3 Staat van baten en lasten	14

Inleiding

Graag kijken we met u terug op het jaar 2022, voor ons een lustrum jaar en het vijfde jaar dat we veel gasten hebben mogen ondersteunen.

Terugkijkend zijn we trots op wat we samen met alle vrijwilligers, de coördinatoren en het verpleegkundig team, voor elkaar hebben gekregen. Wat zijn we blij met de inzet van iedereen, in het huis maar ook op afstand.

Financieel was het een stabiel jaar, ondanks de versoepelingen van de coronamaatregelen bleven de aanmeldingen van gasten vrijwel gelijk aan 2021. Dit werd mede veroorzaakt doordat gasten langer bij ons verbleven.

We hebben in 2022 te maken gehad met een hoger verzuim binnen het verpleegkundig team waardoor de inzet van onze onmisbare vrijwilligers nog meer van belang was. Dankzij de flexibiliteit van de medewerkers van het verpleegkundig team hebben we de kwaliteit van de zorg op hetzelfde niveau kunnen houden. De gast tevredenheid is enorm groot. Samen met coördinatoren en alle vrijwilligers hebben de bestuurders met regelmaat hands-on meegeholpen om de zorg voor de gasten optimaal door te kunnen laten gaan.

Ons huis heeft inmiddels een stabiele plek in de regio ingenomen. Wat in 2022 merkbaar was dat met name de aanmeldingen van binnen de Gemeente Gooise Meren zijn toegenomen. Verwijzers van buiten de regio weten ons goed te vinden. De samenwerking met diverse huisartsen en ziekenhuizen verloopt goed.

Marina Bol en Renée Kool

Bestuurders Stichting C'est La Vie-Huis 't Gooi

1 Verslag Raad van Toezicht

1.1 Terugblik 2022

We kijken vanuit onze rol als Raad van Toezicht terug op een bijzonder jaar waarin het C'est La Vie-Huis met veel feestelijke activiteiten bij haar 5 jarig lustrum stil heeft gestaan. In dit vijfde jaar dat we in bedrijf zijn als bijna-thuis-huis/hospice is er sprake van stevigheid en stabiliteit. Dat zien we terug in de ondersteuning aan onze gasten, ook zijn we blij dat we een financieel gezonde organisatie zijn. Daar zijn we als RvT blij mee en trots op!

We zijn onder de indruk van de enorme inzet van alle vrijwilligers voor onze gasten. Zonder de vrijwillige inzet van de honderd vrijwilligers in de zorg, keuken en tuin zou het hospice niet kunnen bestaan en daar zijn we erg dankbaar voor. De samenwerking tussen vrijwilligers en verpleegkundigen laat een gelijkwaardigheid zien waar we grote waardering voor hebben.

1.2 Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht 2022 bestond uit:

- Henriette van der Meij, voorzitter
- Judith Kole, secretaris
- Marije Hilhorst, plaatsvervangend voorzitter
- Rob van den Bergh, financiën

1.3 De kernthema's voor de Raad van Toezicht

1. Continuïteit van organisatie, financiën, fondsenwerving

Er is volledig inzicht en vertrouwen in een geborgde continuïteit van het huis. De reguliere wettelijke toezichthoudende taken als goedkeuring jaarrekening, beleidsplan en jaarplan zijn vervuld.

2. Kwaliteit van zorg en veiligheid

Met aandacht en zorg is door bestuurders en verpleging gewerkt aan de kwaliteit van zorg gedurende het jaar. De RvT kon daarin met advies terzijde staan.

3. Plaats en ontwikkeling van vrijwilligers

De aandacht voor de ondersteuning van vrijwilligers wordt geborgd door twee vrijwilligers coördinatoren. Zij zijn van groot belang zodat vrijwilligers zich ondersteund en gewaardeerd voelen in hun inzet in het huis. Scholing en opleiding is van belang. De RvT heeft hierin waar nodig een helpende hand of luisterend oor kunnen bieden.

4. Werkgeversrol voor de bestuurders

Door regelmatige goede overleggen hebben bestuurders en RvT kunnen werken aan heldere taakverdeling en duidelijke scheiding in rollen tussen bestuurder en toezichthouder.

1.4 RvT vergaderingen

In 2022 kwamen we vier keer bijeen in een reguliere vergadering met de bestuurders. De RvT heeft een evaluatiebijeenkomst gehouden, waarin we hebben besproken wat ieders bijdrage aan de RvT is. Ieder lid is afhankelijk van de portefeuille aanwezig geweest bij bepaalde overleggen, daardoor houden we als RvT voeling met de organisatie.

Als Raad van Toezicht willen we tot slot onze grote waardering uitspreken voor de enorme inzet van alle medewerkers en vrijwilligers gedurende het afgelopen jaar. We zijn erg trots op de wijze waarop eenieder in een jaar waarin corona nog steeds actueel bleek te zijn, optimaal betrokken is gebleven bij de zorg voor de gasten.

Namens de Raad van Toezicht,

Henriette van der Meij, voorzitter

2 Kernactiviteiten van de organisatie

Stichting C'est la Vie-Huis	
Adres	Rijksweg 2, 1412 BA Naarden
Telefoon	035 - 6839207
Nummer KvK	64975223
AGB code	48485630
Email	info@cestlavie-huis.nl
Internet	www.cestlavie-huis.nl

Het C'est la Vie- Huis is een bijna-thuis-huis waar ongeneeslijk zieken al vijf jaar in de laatste levensfase zorg, warmte en aandacht krijgen. In het C'est la Vie-Huis staan rust en waardigheid centraal. Zoveel als mogelijk wordt rekening gehouden met de behoeften, wensen en verlangens van de gast zodat comfort en zorg op maat in de laatste levensfase kan worden geboden. Wij halen de 'zorgen om het zorgen' uit de relatie. We werken vanuit de Bedoeling, met weinig vooraf vastgestelde regels en zoveel als mogelijk van uit het HART naar de wensen van gasten en medewerkers. Een team van vrijwilligers, vrijwilligerscoördinatoren en verpleegkundigen en bestuurders zet zich hier 24 uur per dag en 7 dagen per week voor in.

Wij werken samen met (huis)artsen, thuiszorgorganisatie Buurtzorg en andere zorgverleners, zodat de zorg op elkaar aansluit en kwalitatief hoogwaardig is.

Het C'est la Vie-Huis biedt ruimte aan acht gasten in een huiselijke omgeving en is voor de zorg in de laatste levensfase voor iedereen toegankelijk. Inwoners van de regio Gooi en Vechtstreek kunnen ook voor respijtzorg (mantelzorgondersteuning) in het C'est La Vie-Huis terecht.

2.1 Gasten en naasten

Ten opzichte van 2021 is het aantal gasten bijna gelijk gebleven. In 2022 mochten wij 105 gasten verwelkomen. In 2022 zijn 98 gasten in het C'est la Vie-Huis overleden. De overige gasten zijn terug naar huis gegaan (respijtzorg) of thuis of in een andere instelling overleden nadat zij waren overgeplaatst. Opvallend is dat er dit jaar veel gasten van binnen de regio zijn opgenomen. Het grootste deel van deze gasten waren woonachtig in de gemeente Gooische Meren, ook ontvingen we aanmeldingen van buiten de regio waarbij kinderen of naasten in onze omgeving woonachtig zijn.

Leeftijd	Aantal gasten
< 60 jaar	9
61 - 70 jaar	11
71 - 80 jaar	37
81 - 90 jaar	38
>90 jaar	10
Verblijfsduur in dagen	Aantal gasten
< 7	41
7 - 14	25
15 - 30	18
31 - 90	18
90- 180	3
Totaal	105
Herkomst gasten	Aantal gasten
Almere	5
BEL-gemeenten	4
Gooise Meren	58
Hilversum	10
Huizen	3
Weesp	3
Overig regio G&V	7
Buiten de regio	15

Wachlijstbeheer	Aantal
Overleden voor opname	17
Elders opgenomen	20
Onbekend	29

2.2 Samenwerking en netwerk

Het C'est la Vie-Huis maakt deel uit van de VPTZ en het palliatief Netwerk Gooi en Vechtstreek. Daarnaast wordt intensief samengewerkt met ziekenhuizen, huisartsen in de regio, psychosociale ondersteuners, geestelijk verzorgers, CIZ, Gemeente Gooise Meren, diverse kerken, Vrijwilligerscentrale Versa Welzijn, Stichting Vrienden van het C'est la Vie-Huis en de

Wensambulance. We maken deel uit van het regionaal crisisteam Gooi en Vechtstreek waarin onder leiding van de directeur Publieke Gezondheid van de GGD-bestuurders van de zorgorganisaties wekelijks geïnformeerd worden en organisaties elkaar informeren over de situatie met betrekking tot de coronacrisis.

3 Bestuur

Het Bestuur bestond in 2022 uit twee leden:

- Mevrouw Renée Kool – met als aandachtsgebieden beleidsontwikkeling en bedrijfsvoering.
- Mevrouw Marina Bol – met als aandachtsgebieden beleid, PR & communicatie, kwaliteit van zorg.

Het Bestuur wordt gevormd door twee bestuurders in een duobaan, beiden hebben ruime ervaring in de zorg en bedrijfsvoering.

4 Interne organisatie

4.1 Medewerkers

In 2022 zijn er vier betaalde krachten werkzaam. Renée Kool en Marina Bol zijn beide in loondienst van de stichting als directeur voor 24 uur.

Mayke Slagt en Daniëlle Warnier werken beide als vrijwilligerscoördinator samen in een duobaan van twee maal zestien uur.

Deze medewerkers coördineren de dagelijkse gang van zaken, van huishoudelijke zaken en vrijwilligersplanning tot financiën, gastenplanning en afstemming met verpleging.

Annelies Hasewinkel en Agnes Ruijzendaal ondersteunen op vrijwillige basis de vrijwilligers en de coördinatoren.

4.2 Vrijwilligers

- **Onmisbaar**

Vrijwilligers zijn onmisbaar voor het huis en we waarderen hun inzet enorm, we proberen ze dan ook geregeld een kleine attentie te geven. De vrijwilligerscoördinatoren Mayke en Danielle hebben veel aandacht besteed aan de persoonlijke ontwikkeling en situatie van mensen.

In het afgelopen jaar hebben we het Lustrumfeest gevierd met onze vrijwilligers en verpleging, met onder andere een prachtige voorstelling in 't Spant in Bussum. Daarnaast hebben we in de nazomer een wandeling georganiseerd door de vesting van Naarden. Met een afsluitende lunch met soep en broodjes in de tuin. Voor het eerst in twee jaar hebben we weer een kerstborrel georganiseerd met al onze vrijwilligers en verpleging op een externe locatie waar iedereen een kerst attentie heeft ontvangen.

We sturen alle vrijwilligers tweewekelijks een update en begeleiden de vrijwilligers één op één in het huis, twee keer per jaar vindt er een persoonlijk evaluatiegesprek plaats. Intervisiebijeenkomsten organiseren we een keer per maand. Ook organiseren we een paar keer per jaar thema-avonden voor onze vrijwilligers waarbij we een onderwerp, specifiek voor ons huis, uitlichten. De avond wordt begeleid door vrijwilligers en/of professionals. Daarnaast bieden we onze vrijwilligers ieder jaar een VPTZ-training aan.

- **Aantallen**

In 2022 bleef het aantal vrijwilligers gestaag toenemen, naar bijna negentig vrijwilligers. Het verloop van vrijwilligers is sterk verminderd, doordat we de intakeprocedure hebben aangepast en mensen structureel begeleiden tijdens het inwerken en in de dagelijkse gang van zaken. Het huidige verloop wordt voornamelijk veroorzaakt door persoonlijke omstandigheden of door eigen gezondheidsklachten.

- **Training en begeleiding**

De vrijwilligers zijn positief over de trainingen en workshops die zij regelmatig aangeboden krijgen. Denk hierbij aan de modules van de VPTZ, maar ook workshops die in het huis georganiseerd worden voor en door de verpleegkundigen en vrijwilligers. De basistraining wordt door onszelf georganiseerd, dit is een 2-daagse training voor al onze nieuwe vrijwilligers.

In 2022 hebben we, naast de trainingen, een aantal intervisieavonden georganiseerd, waarin praktische zaken werden besproken en ruimte was voor feedback.

Nieuwe vrijwilligers worden gekoppeld aan een aantal ervaren vrijwilligers die hen begeleiden bij het inwerktraject. De coördinatoren begeleiden hen daarna.

- **Goede doelen**

De vrijwilligers treden ook op als ambassadeurs van het huis en ondersteunen waar mogelijk om sponsoren voor het huis te vinden. Ook de stichting Vrienden van het C'est La Vie-Huis wordt volledig gerund door vrijwilligers. Mede door hun inzet hebben we diverse projecten kunnen realiseren, zoals de aanschaf van nieuwe tv's, tuingereedschap en planten voor in de tuin.

- **Informatie en rooster**

De vrijwilligers worden tweewekelijks via de mail voorzien van de nieuwste informatie en roosterperikelen. In de roosterapp worden oproepen gedaan voor uitgevallen diensten. Wanneer een gast overlijdt, wordt dit via een speciale app doorgegeven. Een enkele keer wordt een uitvaartdienst bijgewoond.

- **Werkgroepen**

In 2022 kregen nog meer verschillende werkgroepen vorm. Deze werkgroepen worden 'gedragen' door de vrijwilligers. De tuingroep zorgt ervoor dat de tuin er mooi bij ligt en heeft deze groep zich enorm ingezet om de nieuwe achtertuin te realiseren. Ook de groep die de herinneringsbijeenkomst van oktober heeft georganiseerd is betrokken en enthousiast. Dit jaar zal de opfriswerkgroep zich bezig houden met het opfrissen van de gastenkamers.

Het vrijwilligerswerk in het CLV-huis omvat voor de meeste vrijwilligers meer dan alleen de zorg voor de gasten en hun naasten in huis. We merken dat mensen veel voldoening halen uit het dankbare werk en daar ook mooie dingen voor terugkrijgen en zichzelf hierin kunnen ontwikkelen. We zijn heel dankbaar voor de inzet van zo'n grote groep mensen met diverse kwaliteiten in ons huis.

Namens de coördinatoren Mayke en Danielle

4.3 Scholing

Ook in 2022 hebben wij geïnvesteerd in opleiding en training van onze medewerkers en vrijwilligers. We hebben dit kunnen doen doordat we van verschillende fondsen een bijdrage hebben ontvangen om de hiermee gepaard gaande kosten te dekken. Voor alle trainingen hebben we financiële ondersteuning ontvangen vanuit fondsen.

Voor het opleiden van de vrijwilligers werken we samen met de VPTZ-Academy.

Overzicht trainingen

Opleidingsprogramma:	2022
Basistraining nieuwe vrijwilligers	2x
Module 2 vrijwilligers VPTZ	1x
Module 3 vrijwilligers VPTZ	Wegens ziekte trainer verschoven naar 2022
Module 15 vrijwilliger VPTZ	1x
Module C 04 coördinatoren VPTZ	1x
Bestuur en coördinatoren	1x

4.4 Zorg

In 2022 hebben we te maken gehad met gasten die langer bij ons verbleven. Dat zorgde ervoor dat de zorgvraag veranderde in een meer stabiele palliatieve zorgvraag en ook vrijwilligers meer voor onze gasten konden betekenen. Hun toenemende ervaring en het vermogen om aan te sluiten bij gasten en goed samen te werken met het verpleegkundig team waarden onze gasten erg in hun zorg.

Doordat het verpleegkundig team kampte met hoog verzuim binnen het team, is het door de flexibiliteit van de overgebleven medewerkers het efficiënt en effectief samen te werken met de vrijwilligers het gelukt de zorg voor onze gasten op een hoogwaardig niveau te houden. Het medisch verpleegkundig deel blijft net als alle jaren in handen van ons eigen verpleegkundig C'est la Vie-team van thuiszorgorganisatie Buurtzorg.

In 2022 werken we nog steeds prettig samen met onze vaste artsen (dokter Siderakis, dokter Janssen Steenberg en dokter Hoekstra) die afwisselend de zorg op zich nemen voor gasten van buiten Naarden-Bussum. Voor de medicatie hebben we een vaste apotheek (Van den Bergh uit Hilversum). (E. Jongen) vanuit het centrum van levensvragen ondersteunt onze gasten als geestelijk verzorger en adviseert de huisartsen en verpleegkundigen bij hun patiëntenbeleid.

4.5 Tevredenheidsmeting

We staan structureel stil bij de tevredenheid van de gasten, vrijwilligers en medewerkers. Dit doen we door middel van nazorggesprekken waarbij nabestaanden na het overlijden worden gebeld om te vragen hoe het ze vergaat en de zorg in het huis te evalueren. Ook organiseren we evaluatiegesprekken tijdens de opname. Na het overlijden sturen we de 1^e contactpersoon een kleine enquête. Als blijk van dank voor onze goede zorgen ontvangen we kaarten, bloemen en ook mooie donaties.

Dit zeggen onze gasten en hun naasten over ons;

Van een zoon, mijn vader zei altijd:

"Het schip is zo goed als de bemanning die er op vaart Op het laatste traject van de "grote reis" van

mijn vader die schipper was, was de bemanning van het C'est La Vie-Huis formidabel. We zijn daar als familie jullie allen zeer dankbaar voor."

Van een gast:

"Ik zeg Adieu en dank voor alles! Het C'est La Vie-Huis is een geweldige plek om je laatste tijd door te brengen."

4.6 Public Relations en Communicatie

In 2022 hebben we onze communicatiemiddelen met name ingezet om het lustrum te vieren. We hebben samen met de Stichting Vrienden financiering gezocht via sponsoring en donaties om in 2023 onze gastenkamers op te frissen en te voorzien van nieuwe verf, gordijnen en klein meubilair..

We gebruiken Facebook voor bijzondere momenten in ons huis of een bijzondere ervaring voor ons en onze gasten. Uitjes met de wensambulance zijn altijd bijzonder. We maken gebruik van de regionale krant "Bussums/Naarder Nieuws om bijvoorbeeld met een leuk artikel kookvrijwilligers te werven, de krant heeft ook een leuk artikel geplaatst van een interview met de bestuurders over het 5 jarig bestaan. We hebben dit jaar ook deelgenomen aan de Wallenloop in Naarden Vesting, de informatiemarkt en seniorenmarkt in het gemeentehuis. We stonden daar met een kraam om inwoners te informeren over onze dienstverlening, vrijwilligers te werven en mogelijke spinsoren te enthousiasmeren. We passen regelmatig onze website aan, waardoor we blijven aansluiten bij onze gasten en verwijzers. In 2022 hebben we een nieuw logo doorgevoerd op al onze communicatie materialen. We zijn daarnaast vindbaar op verschillende verwijspunten, Verwijshulp, Digitaal Leefplein en op de Palliapp via de VPTZ en op gemeentesites. We maken gebruik van zorgmail om onze gegevens beveiligd te kunnen versturen.

4.7 Fondsenwerving en sponsoring

Ook in 2022 hebben de bestuurders een groot deel van hun tijd besteed aan fondsenwerving en sponsoring, om te zorgen dat zaken zoals opleidingen voor vrijwilligers en een groot aantal extra's gerealiseerd konden worden.

Daarnaast hebben we veel steun ontvangen van mensen in en rondom het huis. De Stichting Vrienden van het C'est la Vie-Huis heeft ons in 2022 enorm geholpen met het verkrijgen van extra's voor de gasten en vrijwilligers. Ook het comité van aanbeveling helpt ons bij de naamsbekendheid.

We zijn heel dankbaar voor alle steun, attenties en donaties, ook van de naasten van overleden gasten. Daarmee kunnen we weer extra van betekenis zijn voor onze gasten. Speciale dank aan de alle kerken die ons regelmatig steunen met de collectes vanuit hun gemeente. De Wilhelmina kerk steunt ons extra omdat ze ons huis hebben geadopteerd als wijkproject, zij stelden ruimte en geld beschikbaar. De Evangelisch Lutherse Gemeente steunde ons door het ruimhartig beschikbaar stellen van de zaal bij het kerkgebouw voor bijeenkomsten met vrijwilligers. De diaconie van de Grote kerk van Naarden steunt ons ook met collectes en helpt ons bij onverwachte tegenvallers zoals een hoge reparatie aan de lift of een kapotte telefooncentrale. Ook het comité van aanbeveling helpt ons bij de naamsbekendheid.

De Stichting Vrienden bestaat uit:

- Helga Koelemij, voorzitter
- Ed Bouman, secretariaat
- Dirk de Wilde, penningmeester

Het Comité van Aanbeveling bestaat uit:

- Caroline Tensen
- Peter van Tilburg
- Helmi Doude van Troostwijk

Resultaten fondsenwerving en sponsering

Stichting de Blarickshof voor de Orangerie	5000
Ars Donandi en Yske-Walther Fonds voor opleiding vrijwilligers	5000
Interieur	
airco 2 x – Stichting Vrienden van	900
Complementaire zorg – Stichting Vrienden van	200
Eetkamerstoelen – Stichting Vrienden van	1020
Vrieskast en koelkast – Stichting Vrienden van	1539
Tuinplanten en bloemen – Stichting Vrienden van	1985
Netflix abonnement- Stichting Vrienden van	170
Blaadjes voor de boom- Stichting Vrienden van	453
Exploitatie	
Joannes Stichting	2000
Protestantse Wijkgemeente Wilhelminakerk	3347
Verjaardagsfonds SKG Diaconie Protestantse Gemeente Naarden	1081
Diaconie Evangelisch Lutherse Gemeente Naarden Bussum	450
Vrijzinnige geloofsgemeente afdeling Naarden Bussum	215
Opname gast die de factuur niet kon betalen- Stichting Vrienden Van	3687
Kiwanis	1000
Totaal:	€ 28951

5 Financiën

De financiële situatie is in 2022 verder verbeterd. Hierdoor kon er gestart worden met het aflossen van de hypotheek en andere leningen. De verslagperiode is afgesloten met een positief resultaat.

5.1 Activa

(na voorstel resultaatbestemming)	31 december 2022		31 december 2021	
	€	€	€	€
Vaste activa				
Materiële vaste activa				
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	1.059.718		1.105.823	
Andere vaste bedrijfsmiddelen			26.893	
	—————	1.059.718	—————	1.132.716
Vlottende activa				
Vorderingen				
Handelsdebiteuren	4.322		4.111	
Overlopende activa	772		787	
	—————	5.494	—————	4.898
Liquide middelen		181.028		80.803
Totaal		<u>1.245.840</u>		<u>1.218.417</u>

5.2 Passiva

(na voorstel resultaatbestemming)		31 december 2022		31 december 2021
	€	€	€	€
Eigen vermogen (4)				
Kapitaal	-346.972		-434.537	
		<u>-346.972</u>		<u>-434.537</u>
Langlopende schulden (5)				
Andere obligaties en onderhandse leningen	1.520.161		1.569.012	
		<u>1.520.161</u>		<u>1.569.012</u>
Kortlopende schulden (6)				
Andere obligaties en onderhandse leningen	48.853		54.403	
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	4.742		4.392	
Belastingen en premies sociale verzekeringen	4.129		4.370	
Schulden ter zake van pensioenen	3.099		178	
Overlopende passiva	11.828		20.599	
		<u>72.651</u>		<u>83.942</u>
Totaal		<u><u>1.245.840</u></u>		<u><u>1.218.417</u></u>

5.3 Staat van baten en lasten

	2022 €	2021 €
Netto-omzet	103.968	95.763
Subsidiebaten	397.521	339.021
Giften en baten uit fondsenverwerving	76.168	95.040
Overige opbrengsten	6.584	10.774
Som der exploitatiebatens (7)	584.241	540.598
Personeelskosten (8)		
Lonen en salarissen	174.897	162.085
Sociale lasten	28.008	27.163
Pensioenlasten	18.201	16.852
Andere personeelskosten	42.353	40.741
Afschrijvingen en waardeverminderingen (9)		
Afschrijvingen materiële vaste activa	72.998	119.073
Overige bedrijfskosten (10)		
Verzorging	19.447	18.054
Huisvestingskosten	51.783	36.352
Kantoorkosten	15.414	13.758
Algemene kosten	9.496	9.842
Som der exploitatielasten	432.597	443.920
Exploitatieresultaat	151.644	96.678
Financiële baten en lasten (11)		
Rentelasten en soortgelijke kosten	-64.079	-66.022
Resultaat	87.565	30.656