

NOTITIE

Aan : Bestuur Stichting de Rhedense Schaapskudde
Van : Joost Damen, Herman Wehkamp
Betreft : beleidsplan
Datum : concept 4 juli 2020
Pagina's : 13

Vooraf

Een beleidsplan geeft niet zozeer een beschrijving van een bestaande toestand, maar bevat vooral ontwikkelpunten en voorgenomen maatregelen voor de toekomst. Bij veel onderdelen gaat het dan ook om de volgende vragen:

- Wat hebben we gedaan en waar staan we nu?
- Waar willen we naar toe en hoe doen we dat?
- Wie doet wat wanneer?

Hoofdstuk 1: Inleiding en aanleiding beleidsplan

De Stichting de Rhedense Schaapskudde ("Stichting") heeft met de exploitatie van een gescheperde schaapskudde ondermeer ten doel:

- door begrazing van een deel van de Veluwezoom in opdracht van Natuurmonumenten de heide open te houden en biodiversiteit in het open landschap te bevorderen en voedingsstoffen uit de heide en het bos om te zetten in mest;
- bij te dragen aan ecologisch en diergeneeskundig onderzoek door het opleiden/begeleiden van schaapherders, dierenverzorgers en natuurdeskundigen;

- het in stand houden van een zeldzaam schapenras: het Veluws Heideschaap;
- het bevorderen van natuureducatie, -beleving en -plezier door het organiseren van en bijdragen aan evenementen zoals lammetjesdag, adopties, schaapscheerdersfeest, natuurmanifestaties en 'een dagje met de herder op pad';
- bij te dragen aan de bevordering van (natuur)toerisme in de regio;
- voorlichting over de schapen en hun rol in natuurbeheer aan diverse publieksgroepen.

De Stichting beoogt het product 'schaapskudde' zo te exploiteren dat de kosten voor instandhouding daarvan kunnen worden gedekt.

De Stichting heeft echter een bescheiden eigen vermogen dat wordt ingezet om de structurele verliezen in de exploitatie op te vangen. De exploitatie van de kudde met de huidige financiering wordt op een termijn van circa vijf jaar echter vrijwel onmogelijk. Dit vraagt om aanvullend beleid om de toekomst van de schaapskudde op lange termijn veilig te stellen. Dit beleidsplan vormt een aanzet daartoe.

Hoofdstuk 2: Analyse huidige situatie

Werkzaamheden cyclus

De organisatie is ingesteld op de cyclus van de kudde:

- winter: draagtijd/stal, weide, bijvoederen;
- Vroege lente: intensieve lammerperiode;
- zomer: begrazing;
- herfst: begrazing, bevruchting.

De drukste periode is tussen januari en eind maart.

Interne organisatie

- De Stichting fungeert als werkgever voor de herder(s) en financier voor de instandhouding van de schaapskudde.
- De professionele schaapherder is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken.
- De organisatie blijkt echter kwetsbaar indien de vaste schaapsherder wegens omstandigheden voor langere tijd niet kan werken.
- Vervangende herders hebben andere werkwijzen wat tot "onzekerheid" bij de vrijwilligers leidt. Dit vormt een risico voor een stabiele interne organisatie.
- De vrijwilligers (herders, verzorgers, alleskunnens) worden naar behoefte en beschikbaarheid ingeschakeld bij kooiactiviteiten.
- Het aantal actieve vrijwilligers is op dit moment 20 à 25. Een gestructureerd beleid t.a.v. werving en selectie van vrijwilligers ontbreekt.
- Er is een bepaalde afstand tussen bestuur en vrijwilligers. Een gestructureerde vorm van overleg tussen bestuur en vrijwilligers ontbreekt. Directe communicatie verloopt op ad hoc basis via bestuurders die direct bij de werkzaamheden bij de kooi zijn betrokken en voorts via een nieuwsbrief en incidentele borrel.
- Het bestuur van de Stichting bestaat uit competente mensen die in staat zijn om leiding te geven aan het reilen en zeilen van de organisatie. Enkele vrijwillige bestuursleden werken, naast hun eigen (operationele) portefeuilles, ook op ad hoc basis mee in de cyclus. Zij staan dicht bij de kooiwerkzaamheden en kunnen zo problemen die zich daarbij voordoen snel oplossen.

Extern krachtenveld

Natuurmonumenten

- De samenwerking met Natuurmonumenten als opdrachtgever en eigenaar van de gronden die worden begraasd, is de kurk waarop de bedrijfsvoering van de schaapskudde drijft.
- Natuurmonumenten vraagt de begrazingssubsidies bij de provincie aan die bij toekenning aan de Stichting ter beschikking worden gesteld.
- De Stichting heeft de beschikking over gebouwen die in eigendom zijn van Natuurmonumenten zodat er ook op dit punt een afhankelijkheidsrelatie bestaat.
- Natuurmonumenten is als gesprekspartner vertegenwoordigd bij vergaderingen van het bestuur van de Stichting en er zijn directe contacten terzake van de exploitatie.

Overweging:

De schaapskudde draagt bij aan de natuurwaarde van dit gebied van de Veluwe en heeft mede aantrekkingskracht op de bezoekers van de gebieden van Natuurmonumenten. De exploitatie van de kudde zou echter ook door Natuurmonumenten kunnen plaatsvinden.

In het kader van dit beleidsplan is het wenselijk om het gesprek met Natuurmonumenten aan te gaan. Daarin moeten de partijen bespreken welk belang Natuurmonumenten aan de schaapskudde hecht, welke toekomst het voor de kudde voor ogen heeft en welke tegenprestatie Natuurmonumenten daar voor kan en wil bieden.

Voor een langetermijnvisie vanuit het bestuur van de Stichting is het belangrijk om de aard en kwaliteit van de relatie met Natuurmonumenten helder te hebben. Op basis daarvan kan het bestuur beleidskeuzen maken, bijvoorbeeld wanneer andere partijen zich als opdrachtgever aandienen of wanneer het noodzakelijk blijkt de kudde af te stoten omdat de exploitatie niet meer mogelijk is met de beschikbare middelen.

Omliggende gemeenten

- De omliggende gemeenten laten zich graag voorstaan op de natuurwaarden die binnen of in de nabijheid van deze gemeenten aanwezig zijn en de aanwezigheid van de schaapskudde. Dit heeft echter nog niet geleid tot een structurele substantiële (financiële) ondersteuning van de kudde vanuit deze gemeenten. De gemeente Rheden verstrekt jaarlijks een kleine bijdrage en is vooral een directe gesprekspartner waar het gaat om de organisatie van evenementen in het kader van de vergunningverlening.

Overweging:

Ook met de omliggende gemeenten kan het bestuur van de Stichting - in het kader van de totstandkoming van dit beleidsplan – overleg voeren over de betekenis van de kudde voor deze gemeenten en de tegenprestatie die deze gemeenten bereid zijn te betalen voor de instandhouding van de schaapskudde als kenmerkende factor voor de natuurbeleving van de inwoners en bezoekers van deze gemeenten.

Provincie Gelderland

De provincie is geen directe gesprekspartner van de Stichting. Zij speelt wel een rol bij de toekenning van begrazingssubsidies aan Natuurmonumenten en bij initiatieven zoals de Heideboerderij.

Veluwe Actief

- Veluwe Actief (Sportieve Evenementen Peter Oversteegen v.o.f.) is het activiteitenbureau voor de Veluwezoom en opereert vanuit het Veluwetransferium Posbank (waarin ook het bezoekerscentrum van Natuurmonumenten is gevestigd). Veluwe Actief verzorgt voor een gesponsorde bijdrage de boekingen voor de Dagjes met de Herder, de communicatie met de deelnemers en het bestellen van de lunches. Daarnaast denken ze ook met de Stichting mee bij het verbeteren van de activiteit en het breder in de markt zetten van de kudde. Het bestuur van de Stichting heeft geregeld contact met Veluwe Actief en heeft jaarlijks een evaluatie-overleg.

Overweging:

De Stichting kan Veluwe Actief betrekken bij het bedenken, uitwerken en in de markt zetten van nieuwe activiteiten die zij kan organiseren bij de schaapskooi of op de heide.

Lokale samenwerkingsverbanden

- Naast de hiervoor beschreven partijen zijn er geen expliciete en structurele samenwerkingsverbanden met andere (gelijkwaardige) partners in de natuur/landbouwsector of het lokale bedrijfsleven die leiden tot gezamenlijke initiatieven die inkomsten genereren.

Hoofdstuk 3: Strategische opties

Welk toekomst scenario ook wordt gekozen, het vergroten van het financieel draagvlak van de Stichting zal aan de orde zijn in elk scenario. Dit betekent dat er aanvullend beleid zal moeten worden ontwikkeld om structurele inkomsten te genereren, waarbij tegelijkertijd de mogelijkheid wordt opengehouden om deel te nemen aan initiatieven zoals de Heideboerderij. Het bestuur van de Stichting onderscheidt de volgende drie scenario's:

1. Voortzetten van de Stichting en de schaapskudde als 'stand alone' organisatie in de huidige vorm;
 2. Voortzetten van de Stichting en de schaapskudde als 'stand alone' organisatie met aanvullend beleid dat vooral gericht is op het genereren van structurele extra inkomsten middels het aangaan van strategische partnerships;
 3. Voortzetten van de Stichting en de schaapskudde in de huidige vorm, waarbij wordt uitgegaan van een situatie dat de Stichting en de kudde op termijn deel kunnen gaan uitmaken van een georganiseerde keten.
- Indien de Stichting en de bedrijfsvoering in ongewijzigde vorm worden voortgezet zal dit er op den duur waarschijnlijk toe leiden dat de beperkte financiële buffer zal verdampen en dat – bij gebreke van alternatieve inkomsten – de Stichting technisch failliet zal gaan.
 - Het is niet zinvol - en zelfs risicovol – om de huidige bedrijfsvoering in ongewijzigde vorm voort te zetten en een afwachtende houding aan te nemen waar het gaat om processen die de schaapskudde betreffen en waarbij het initiatief en - belangrijker - de beschikking over financiële middelen bij derden liggen. Denk hierbij vooral aan de uitbreiding van het begrazingscontract met Natuurmonumenten en de Heideboerderij. De rol van de schaapskudde/Stichting in het grotere geheel is gering en het initiatief ligt bij derden. Er is sprake van een

afhankelijkheidsrelatie. De uitdaging voor de Stichting is die afhankelijkheid te verkleinen en waar mogelijk het initiatief naar zich toe te trekken.

- De ervaringen tot nu toe met de Heideboerderij en uitbreiding van het begrazingscontract met Natuurmonumenten laten - mede onder invloed van de coronacrisis - zien dat politieke en bestuurlijke besluitvormingsprocessen langdurig en vaak niet transparant zijn, terwijl de haalbaarheid van de beoogde doelen onzeker is. Dit maakt het lastig – zo niet onmogelijk – om zelfstandig beleid te ontwikkelen waar het gaat om onderwerpen waar het initiatief en de financiering afhankelijk zijn van derden. De Stichting kan niet aan de zijlijn blijven ‘wachten’ tot dat er volledige duidelijkheid is terzake van deze onderwerpen en hopen dat de Stichting van deze initiatieven kan profiteren. Zij zal zelf initiatieven moeten nemen.
- De kudde heeft voor derden veelal geen prioriteit en de Stichting verkeert in een afhankelijkheidsrelatie. De Stichting zal dus zelf vanuit haar eigen positie in haar aanvullende middelen moeten proberen te voorzien om exploitatie tekorten te dekken en de continuïteit op de lange termijn veilig te stellen.

Hoofdstuk 4: Maatregelen en projecten i.v.m. strategische doelen

Door de constatering hierboven komt naar voren dat de Stichting baat heeft bij maatregelen om haar zelfstandige positie te verbeteren. Zij is daar zelfs toe genooddaakt. Met de maatregelen die in dit hoofdstuk beschreven staan, kan de Stichting zich beter vanuit een ‘stand alone’ positie in stand houden. Tevens vormen deze stappen een solide basis van waaruit elk van de mogelijke scenario’s verder kan ontwikkelen. Op deze manier werkt de Stichting aan al haar strategische doelen met voldoende flexibiliteit voor toekomstige ontwikkelingen.

Versterken interne organisatie, vergroten zichtbaarheid

- Gestructureerd wervings- en selectiebeleid voor vrijwilligers, waarbij vooral een beroep wordt gedaan op lokale vrijwilligers zodat de Stichting ook profijt kan hebben van lokale netwerken.
- Ontwikkelen protocol voor werkzaamheden voor vrijwilligers en vervangende herders zodat zij zelfstandig en conform vaste regels kunnen werken indien de vaste herder (langdurig) ontbreekt. Het protocol voorkomt onrust wegens verschillende inzichten en werkwijzen en zorgt dat de kudde als een prettige werkomgeving wordt ervaren.

- Vergroten zichtbaarheid van beleidsmaatregelen door het bestuur voor zowel vrijwilligers, lokale bevolking als andere potentiële (strategische) partners. Deze partijen zouden ook bij de besluitvorming terzake van bepaalde onderwerpen kunnen worden betrokken, bijvoorbeeld door inspraakavonden of consultatieronden, zodat een vaste relatie kan worden opgebouwd. Een onderwerp waarbij dat nuttig kan zijn, is bijvoorbeeld de jaarlijks terugkerende vraag wat er met de wol moet gebeuren.

Heroriëntatie relatie Natuurmonumenten

Onze huidige relatie met Natuurmonumenten is goed en constructief. Een (andere) dialoog met Natuurmonumenten kan leiden tot herijking en/of versterking van de relatie. Mogelijke aanleidingen zijn gezamenlijke projecten rondom bijvoorbeeld natuureducatie, uitbreiding professionele huisvesting, mogelijkheden voor een grotere potstal indien het begrazingscontract wordt uitgebreid, het aanbieden van een onderwijsleerpakket voor het basis en voortgezet onderwijs. Bij de dialoog kunnen ook derden aanhaken, bijvoorbeeld onderwijsinstellingen als Hogeschool Larenstein.

Verbinding zoeken met collega-bestuurders van schaapskudden in de omgeving

- Door meer verbinding met collega-bestuurders vergroot de Stichting haar netwerk, kennisuitwisseling en de mogelijkheid om samenwerkingsverbanden aan te gaan t.b.v. bijvoorbeeld inkoop.

Heroriëntatie relatie omliggende gemeenten/provincie

Meer regelmatige en meer omvattende dialoog met de omliggende gemeenten en zo mogelijk ook de provincie zorgt dat de Stichting (meer) als gesprekspartner wordt gezien.

Aangaan van strategische partnerships

- Uitbreiden van bestaande en aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden.
- Als de doelstellingen voor samenwerken duidelijk zijn, kunnen potentiële partners worden geselecteerd. Dit kan via een gesloten procedure waarbij de Stichting zelf kiest met wie zij als eerste wil praten, of via een open procedure waarbij meerdere organisaties worden uitgenodigd om de mogelijkheden van samenwerking te verkennen. Op beide manieren kan men in gesprek komen met partijen waar dat voorheen niet het geval was.

- Vanuit onze doelstellingen stellen we vast waar we bij de partnerkeuze op moeten letten. Dan gaat het bijvoorbeeld om: benodigde kennis, kunde of middelen; de omvang van de partner; cultuur van de organisatie; werkgebied; sector.
- De Heideboerderij wordt vooralsnog als een strategische partnership gezien. Versterking van de eigen identiteit van de Stichting en kudde kan leiden tot een sterkere positie als zelfstandig gesprekspartner. Het is dan wel zaak dat de Stichting ook met elk van de partijen bij de Heideboerderij afzonderlijk een relatie opbouwt dan wel voortzet.

Actieve communicatie strategie

De communicatie neemt verschillende vormen aan:

- Meest zichtbaar is de informatieoverdracht naar belanghebbenden zoals vrijwilligers, donateurs en mensen die een lammetje hebben geadopteerd;
- Belangrijk is echter ook een pro actief beleid ter vergroting van de zichtbaarheid van de kudde, de initiatieven die worden genomen en de resultaten daarvan. De kudde komt daarmee in beeld bij mensen, bedrijven en derden waarvan het bestuur vindt dat zij op enig moment voor de kudde van betekenis zouden kunnen zijn.
- Onder belangstellenden worden dus niet alleen begrepen degenen die donateur zijn of een lammetje hebben geadopteerd, maar vooral die partijen die voor de Stichting op termijn een strategische partner zouden kunnen worden. De Stichting zal dan duidelijk moeten hebben wat de kudde voor bijvoorbeeld de volgende partijen kan betekenen en in de benadering van deze partijen een prioritering moeten aanbrengen;

Herijking evenementen beleid

- De vraag is of de Stichting zich moet blijven richten op traditionele evenementen zoals het schaapscheerdersfeest en lammetjesdag of dat er bijvoorbeeld in de zomermaanden een serie extra kleinschalige evenementen is te organiseren die relatief eenvoudig kunnen leiden tot extra inkomsten.
- De vraag is of de schaapskudde kan worden ingezet als toeristisch fenomeen. Dat betekent ook meer aandacht voor 'merchandising', bijvoorbeeld in de vorm van de webshop waar aan 'onze' schapen gerelateerde artikelen kunnen worden verkocht.

- Daarnaast kan de kudde worden ingeschakeld voor andere “exclusieve” activiteiten zoals: managementtraining, teambuilding, ‘outdoor experience’, een dagje met de herder de heide op. Als deze evenementen een ‘exclusief’ karakter krijgen, kan de prijs voor deze evenementen aanzienlijk zijn.

Hoofdstuk 5: Begroting/ de financiële onderbouwing

Een meerjarenprognose, gebaseerd op reële aannames voor wat betreft opbrengsten en kosten is de grondslag voor de taakstelling die de Stichting zich moet opleggen. Het uitgangspunt bij de te maken keuzes moet een nog op te stellen sluitende meerjarenprognose opleveren. In de tabel op de volgende pagina is het resultaat over 2019, de actuele prognose voor 2020 (incl. effecten Covid-19) en een eerste opzet voor de begroting van 2021 weergegeven. Voor 2021 is al rekening gehouden met taakstellende hogere opbrengsten uit donaties, giften en adopties. Hoewel de Stichting van een structureel tekort van € 30.000 komt in 2018 en dit aanzienlijk is verbeterd, laten alle daaropvolgende jaren nog steeds een negatief beeld zien.

STICHTING RHEDESE SCHAAPSKUDDE	JAARREK. 2019	PROGNOSE 2020	BEGROTING 2021
BATEN			
Opbrengsten schapenhouderij	€ 10.494	€ 9.591	€ 9.800
Vergoeding Natuurmonumenten	€ 23.373	€ 22.679	€ 22.679
Subsidie gemeente	€ 5.150	€ 5.000	€ 5.000
Bijdragen donateurs, adopties, giften, legaten	€ 33.961	€ 27.900	€ 40.500
Omzet overige exploitatie	€ 17.646	€ 6.800	€ 19.500
Bijzondere baten	€ 1.778	€ 10	€ -
TOTAAL BATEN	€ 92.402	€ 71.980	€ 97.479
STICHTING RHEDESE SCHAAPSKUDDE	JAARREK. 2019	PROGNOSE 2020	BEGROTING 2021
LASTEN			
Directe lasten schapenhouderij	€ 19.907	€ 19.950	€ 20.340
Directe lasten overige	€ 9.595	€ 3.936	€ 9.600
Salarissen herders	€ 32.405	€ 29.900	€ 40.449
Sociale lasten	€ 12.395	€ 13.015	€ 13.405
Overige personele kosten (incl. vrijwilligers)	€ 8.027	€ 9.000	€ 8.500
Afschrijvingen inventaris en machines	€ 3.236	€ 2.243	€ 1.990
Huisvestingskosten	€ 1.134	€ 1.432	€ 1.440
Kleine aanschaffingen	€ 1.481	€ 1.750	€ 1.500
Verkoopkosten	€ 1.100	€ 1.100	€ 1.100
Kantoorkosten	€ 2.636	€ 2.450	€ 2.250
Algemene kosten	€ 3.086	€ 3.000	€ 2.950
Bijzondere lasten	€ 553	€ 500	€ 500
TOTAAL LASTEN	€ 95.555	€ 88.276	€ 104.024
	JAARREK. 2019	PROGNOSE 2020	BEGROTING 2021
BEDRIJFSRESULTAAT	€ -3.153	€ -16.296	€ -6.545

Los van de effecten als gevolg van het Corona-virus, zit de schaapskudde sinds 2019 op een structureel tekort van tussen de € 5.000 en € 10.000.

Toegevoegde waarde Stichting de Rhedense Schaapskudde (in geld)

Als de exploitatie wordt gecorrigeerd voor baten en lasten die verband houden met de schapenhouderij, dan ontstaat bij de huidige bezetting aan herders (1 fte, zzp'ers en vrijwillige herders) en bij het 'om niet' ter beschikking krijgen van de gebouwen en weilanden een saldo van baten en lasten voor de begrazingsvergoeding van € 85.000-90.000. Als de begrazing met alleen betaalde krachten wordt uitgevoerd (1,8 fte) dan is het saldo € 110.000-115.000. De huidige vergoeding voor begrazing en openstelling die de Stichting van Natuurmonumenten ontvangt, is circa € 23.000. Dit betekent dat de Stichting zelf **€ 90.000** per jaar moet oplossen. Dit doet zij als eerste door te werken met vrijwillige herders die voor een besparing van circa € 25.000 zorgen. Het restanttekort van € 65.000 wordt opgevangen door een bescheiden subsidie van de gemeente (€ 5.000), donaties en giften en het veelvoud aan activiteiten wat de stichting organiseert zoals Adopties van lammetjes, Lammetjesdag en Dagjes met de Herder. Voor deze activiteiten zijn zij volledig afhankelijk van vrijwilligers, omdat alleen dan de opbrengsten hoger zijn dan de kosten. Na dit alles resteert op dit moment een tekort van circa € 5.000-10.000.

Kortom, de toegevoegde waarde in geld uitgedrukt van Stichting de Rhedense Schaapskudde (ter dekking van financiële nadeel op de schapenhouderij, na de huidige begrazingsvergoeding) is circa € 80.000-85.000¹. Dit is wat de Stichting 'verdient' door te werken met vrijwilligers, met het ophalen donaties, giften, adopties en een gemeentelijke subsidie en met het organiseren van (commerciële) activiteiten. Dit is dus het bedrag dat met het maatschappelijk ondernemerschap in geld of in natura wordt opgehaald.

¹ € 90.000 op te lossen bedrag na begrazingsvergoeding +/- tekort van € 5.000-€ 10.000

	1,8 fte	1 fte, zzp 0,2 fte, vrijwilligers
Baten		
Verkoop schapen/lammeren (gemiddeld € 45)	€ 5.800	€ 5.800
RVO Graasdierpremie*	€ 2.900	€ 2.900
Opbrengst mest **	€ 0	€ 0
Totaal baten	€ 8.700	€ 8.700
Lasten		
Directe kosten schaaphouderij		
Aankoop rammen	€ 400	€ 400
Krachtvoer	€ 3.500	€ 3.500
Ruwvoer, gras en hooi	€ 9.500	€ 9.500
Mest afvoeren	€ 1.600	€ 1.600
Gezondheidszorg	€ 5.000	€ 5.000
Overige kosten	€ 800	€ 800
	€ 20.800	€ 20.800
Personeel***		
Salaris bruto (incl. reiskosten)	€ 72.000	40.000
Pensioenpremies werkgever	€ 7.200	4.000
Onkostenvergoeding netto	€ 3.600	2.000
Premie verzuimverzekering	€ 5.040	€ 2.800
Werkkleding (gemiddeld)	€ 900	€ 500
ZZP'ers		€ 10.000
Onkosten vrijwilligers		€ 3.500
	€ 88.740	€ 62.800
Huisvestingskosten		
Huur/afschrijving/rente	nrb	nrb
Energie	€ 700	€ 700
Water	€ 200	€ 200
Belastingen lokaal	€ 200	€ 200
Netten, accu's		
	€ 1.100	€ 1.100
Afschrijvingen, onderhoud en kleine aanschaffingen		
Afschrijvingen transportmiddel	€ 1.200	€ 1.200
Afschrijving inventaris	€ 2.050	€ 2.050
Onderhoud inventaris/gebouw	€ 500	€ 500
Aanschaf en onderhoud materiaal (<€ 450 per stuk)	€ 1.500	€ 1.500
	€ 5.250	€ 5.250
Huisvestingskosten	pm	pm
Stelpost voor verkoop-, kantoor- en algemene kosten	€ 6.000	€ 6.000
Bankkosten	€ 550	€ 550
Totaal lasten	€ 122.440	€ 96.500
Saldo baten-lasten	€ 113.740	€ 87.800
Huidige begrazingsvergoeding	€ 22.679	€ 22.679
Op te lossen door Stichting de Rhedense Schaapskudde	€ 91.061	€ 65.121