

# RODA J.C. BV JAARREKENING 2019-2020



# Bestuursverslag 2019-2020

## Algemeen

Het seizoen 2019-2020 was een seizoen van uitersten. Op sportief gebied eindigde Roda J.C. op de 17<sup>e</sup> plek in de Keuken Kampioen Divisie en ook op organisatorisch en financieel vlak kende de club een donkere periode. Maar het was ook een jaar van een nieuwe start op alle fronten.

**Donkere start van het seizoen** - Frits Schrouff, grootaandeelhouder van Roda J.C., gaf aan het begin van het seizoen te kennen dat hij het stokje graag wenste over te dragen aan een nieuwe partij die Roda J.C. de komende jaren financiële rust garandeerde. Na gesprekken met verschillende partijen viel de keuze op Mauricio Garcia de la Vega. De Mexicaan kwam met veel beloftes naar Kerkrade, maar het huwelijk tussen club en 'investeerder' strandde nog voordat het écht een feit was: De la Vega kwam (financiële) afspraken niet na en werd letterlijk uit het stadion gezet in de rust van de wedstrijd Roda J.C. – De Graafschap op 27 september 2019. Weken van onzekerheid volgden.

**Puntaftrek** - De organisatorische onrust had helaas ook effect op de sportieve prestaties van Roda J.C. De club kreeg eind 2019 drie punten in mindering gebracht wegens het overtreden van de licentieregels. De club zag het puntentotaal met drie punten slinken. En een verdere puntaftrek dreigde reeds, want de club diende uiterlijk 28 oktober 2019 een bankgarantie af te geven voor het begrotingstekort over het seizoen 2019-2020.

**Opluchting** - Waar De la Vega er tevergeefs maanden over deed om een bankgarantie af te geven, pakte een groep ondernemers, waaronder Stijn Koster en Roland Hogenelst, de handschoen op. Zij gaven de broodnodige bankgarantie van € 0,9 miljoen op 28 oktober 2019 af. Hiermee werd een verdere puntaftrek afgewend en was het seizoen financieel afgedekt.

**Komen en gaan** - Mauricio Garcia de la Vega was aan de start van het seizoen 2019-2020 algemeen directeur van Roda J.C. Echter na een korte periode bleek dat dit in strijd was met de licentieregels. Hessel Meijer nam voor een beperkte periode het stokje over van De la Vega. Na zijn vertrek werd Herman Huirne aangesteld als algemeen directeur. Twee maanden later stapte Herman onverwacht op. Karel Bouckaert werd gevraagd om tijdelijk het ontstane probleem op te lossen door de bestuurlijke verantwoordelijkheid op zich te nemen. Laatstgenoemde toonde zich loyaal aan Roda J.C. en gaf zijn commitment om aan te blijven als algemeen directeur totdat de club een structurele oplossing had gevonden. Op 20 mei 2020 werd deze structurele oplossing door een groep lokale ondernemers wereldkundig gemaakt.

**Trainerswissel** - Jean-Paul de Jong werd aan het begin van het seizoen 2019-2020 aangesteld als hoofdtrainer van Roda J.C. Het seizoen werd geopend met een 1-1 gelijkspel tegen Almere City. Op 18 oktober 2019 moest Roda J.C. in Den Bosch winnen om periodekampioen te worden. De ploeg kwam niet verder dan een 0-0 eindstand, waardoor er géén plek werd afgedwongen voor de, later vanwege COVID-19 afgelaste, Play-Offs voor promotie naar de Eredivisie. Na de 4-2 overwinning op NAC Breda werd er 12 duels op rij niet meer gewonnen. Reden voor de leiding van de club om de trainer op non-actief te zetten.

**René Trost** - Oud-speler en oud-trainer van Roda J.C., René Trost, werd door de clubleiding aangesteld als interim-hoofdtrainer om het restant van het seizoen 2019-2020 in goede banen te leiden. Uiteindelijk was deze samenwerking maar van korte duur. Twee dagen na de aanstelling van Trost gingen Nederland op slot vanwege de uitbraak van het coronavirus. Het seizoen werd abrupt beëindigd. Roda J.C. eindigde op een 17<sup>e</sup> plek in de Keuken Kampioen Divisie: een zwarte bladzijde in de geschiedenis van onze club.

**Nieuwe TD/Trainer Jeffrey van As/Jurgen Streppel** - Na het vertrek van Harm van Veldhoven in de zomer 2019 waren beide directie posten vacant. Op 12 februari werd Jeffrey van As aangesteld als technisch directeur van Roda J.C. Met de aanstelling van Van As werd er op bestuurlijk vlak een technische man binnengehaald die zijn strepen binnen de voetballerij reeds had verdiend. Van As ging direct aan de slag met de samenstelling van de technische staf en de spelersgroep ter voorbereiding op seizoen 2020-2021. Van As presenteerde Jurgen Streppel als hoofdtrainer en wist samen met de technische staf en de scouting een representatief elftal samen te stellen.

**KNVB Beker** - In de KNVB beker was Roda J.C. ook niet bepaald succesvol gedurende het seizoen. In de eerste ronde van het bekertoernooi werd Achilles Veen met 0-2 verslagen, maar op 17 december was SC Heerenveen in de tweede ronde met 2-0 te sterk voor de Kerkradenaren.

**Stichting Roda J.C. Midden in de Maatschappij** - Ten gevolge van de financiële en organisatorische druk op Roda J.C. en op de stichting zijn de activiteiten zeer beperkt geweest. De maatschappelijke functie van Roda J.C. binnen stad en regio neemt nog steeds toe.

**Voetbal Academie** - Het seizoen 2019/2020 stond in het teken van een verdere doorontwikkeling van onze voetbalacademie, hetgeen vorm en inhoud moet krijgen in een geelzwarte draad die vanuit het eerste elftal tot aan het jongste jeugdelftal wordt uitgerold. De voetbalacademie kampte echter zowel in kwantitatief als kwalitatief opzicht met de nodige bedrijfseconomische uitdagingen, die uiteraard vrijwel dagelijks consequenties hadden voor de bedrijfsvoering van onze voetbalacademie.

Het beloftevolle eliteproject, dat sinds het seizoen 2017/2018 een onderdeel is van onze profopleiding en waarin talentvolle jeugdspelers uit de oudste leeftijdsgroepen gestimuleerd en begeleid worden in hun laatste stap naar het eerste elftal / betaald voetbal, kreeg in het seizoen 2019/2020 een extra impuls door de deelname van het technisch kader van het eerste elftal aan de masterclasses. Voor de jongere talenten die onze voetbalacademie herbergt werden specifieke talentendagen georganiseerd.

In aanloop naar een herstructurering van de opleidingspiramide die KNVB vanaf het seizoen 2020/2021 zal inrichten, namen alle teams van onze academie deel aan de voorbereidende KNVB-reeksen. Door de ontwikkelingen met betrekking tot het Coronavirus, hebben onze teams vanaf maart 2020 hun voetbalactiviteiten moeten staken. In een later stadium, medio mei, zijn de trainingen weer in aangepaste vorm en gedoseerd hervat. De competities werden echter niet meer hervat, bij besluit van de KNVB.

In de ontwikkeling van onze voetbalacademie is ook de ontwikkeling van de trainer/coaches van cruciaal belang om de continue ontwikkeling van de spelers in onze academie te waarborgen. Hiertoe werden verschillende ontwikkelingsmogelijkheden geboden.

Het derde aspect dat in de ontwikkeling van de voetbalacademie een essentiële rol speelt is de accommodatie en daaraan gekoppelde faciliteiten. Helaas is er in de laatste jaren, en zo ook in het seizoen 2019/2020 herhaaldelijk vastgesteld dat Sportpark Kaalheide niet meer voldoet aan de hedendaagse eisen voor een topsportomgeving en dus ook niet aan de eisen voldoen die uit onze ambities voortkomen. De kwaliteit van de kunstgrasvelden is van dusdanige aard dat inmiddels de helft van de teams op andere accommodaties haar trainingen en wedstrijden moet invullen. Dit komt de onderlinge betrokkenheid en de ontwikkeling van de eerder genoemde geelzwarte draad niet ten goede en is bovendien een aderlating in bedrijfseconomisch opzicht. Door activiteiten elders te organiseren moeten immers extra kosten gemaakt worden en is er sprake van een substantiële derving van inkomsten. Om een toekomstige ontwikkeling van voetbal binnen Roda J.C. te kunnen garanderen en de ambities van de club en de academie te kunnen blijven nastreven, zal er dan ook een structurele en adequate oplossing gevonden moeten worden in de inrichting van een eigen kwalitatief hoogwaardige sportaccommodatie voorzien van de vereiste faciliteiten en voorzieningen.

In het seizoen 2019/2020 heeft de KNVB onze academie gekwalificeerd met het predicaat "Regionale Voetbalacademie". Op spelersniveau zijn er ook de nodige blijken van waardering geweest in de vorm van uitnodigingen voor verschillende nationale jeugdselecties. Een minder prettige bijkomstigheid van de ontwikkeling van onze, is dat we jaarlijks spelers zien vertrekken naar topclubs zoals RC Genk en Borussia Mönchengladbach..

Het belangrijkste streven is natuurlijk de doorstroom van jeugdspelers naar ons eigen eerste elftal. In de afgelopen jaren zijn hiervan verschillende succesvolle voorbeelden te noemen, zoals Mart Remans, Nicky Souren, Mitchel Keulen, Pepijn Schlösser en Livio Milts. Bovendien maken enkele andere spelers dagelijks deel uit van de trainingsgroep van ons eerste elftal.

**Grasveld Parkstad Limburg Stadion** - De club is reeds geruime tijd in gesprek met de Gemeente Kerkrade om het kunstgrasveld in het Parkstad Limburg Stadion te vervangen door natuurgras. Hierover is vooralsnog geen besluit over genomen.

**Risico's** - Met betrekking tot de begroting 2020/2021 ziet de directie met name een risico in de mogelijke verlenging van de Corona maatregelen. Qua wedstrijdopbrengsten is de begroting, in lijn met KNVB voorschrift, gebaseerd op de veronderstelling dat het gehele seizoen publiek toegankelijk is, maar met inachtneming van de Corona maatregelen zoals 1,5m onderlinge afstand. Op het moment van schrijven is zelfs deze aanname twijfelachtig, en zullen minimaal drie thuiswedstrijden in oktober 2020 geheel zonder publiek moeten worden gespeeld. Inzake sponsoropbrengsten is er eenzelfde risico voor wat betreft skyboxen en business seats. Tevens kan een verdere economische tegenwind als gevolg van Corona, ook negatieve effecten op de algemene sponsoropbrengsten hebben.

Mitigatie van deze risico's zal voornamelijk gezocht moeten worden in overheidsregelingen zoals de NOW, en compensatie vanuit het voetbal zelf: KNVB, CED e.d. De mogelijkheden hiervoor, en daarmee de exacte Corona-impact, zullen pas duidelijk worden in de loop van het seizoen 2020/2021.

### **Eigendom aandelen**

In oktober 2020 heeft er een wijziging in eigendom van de aandelen plaatsgevonden. Stichting Roda J.C. bezit medio oktober 2020 100% van de aandelen van Roda J.C. B.V. Daarbij is een samenwerking aangegaan met Stichting Phoenix voor een periode van 3 jaar. De Licentiecommissie van de KNVB heeft de overname van de aandelen in september 2020 goedgekeurd.

De licentiehouder is Roda J.C. B.V. en is hiermee ongewijzigd.

Roda J.C. B.V. heeft een 100% belang in de dochtervennootschap Roda J.C. Voetbalacademie B.V.

### **Bestuur en Organisatie**

De taken van de algemeen directeur werden vooralsnog ad interim waargenomen door technisch directeur Harm van Veldhoven.

De Stichting FS United heeft begin juni 2019 een mogelijke bestuurder en investeerder (voor het belang van 79,8%) gevonden in de persoon van Mauricio Garcia de la Vega. In augustus 2019 neemt ook Harm van Veldhoven afscheid van Roda J.C.. Na zeer onrustige maanden rondom De la Vega vertrekt deze weer begin oktober 2019. Met behulp van vertegenwoordigers van Roda J.C., de Gemeente Kerkrade, de Coöperatie Eerste Divisie en de KNVB is dit snelle afscheid in goede banen geleid.

In het najaar van 2019 treedt een groep plaatselijke en landelijke ondernemers naar voren die het belang van 79,8% binnen de Stichting FS United wil gaan beheren. Het is de bedoeling in seizoen 2019-2020 dat deze nieuwe sympathisanten van Roda J.C. (ondernemers) een rol op zich nemen vanuit hun primaire professie, kortom deze kennis en kunde door expertise in de organisatie te brengen.

Hessel Meijer werd tot interim algemeen directeur benoemd tot begin november 2019. Herman Huirne neemt deze interim positie weer over van Hessel Meijer die zich op zijn beurt laat uitschrijven bij de KvK per 13 januari 2020. Karel Bouckaert wordt bereid gevonden door de sympathisanten van Roda J.C., te weten Stijn Koster, Roland Hogenelst, Bert Peels en Jan Baggen, om voor een korte periode de lopende zaken te besturen zodat door middel van externe werving een nieuwe AD aangesteld kan worden. Met ingang van februari 2020 wordt een contract afgesloten met het bedrijf OFSsport om de financiële administratie in goede banen te leiden. In maart wordt de organisatie geconfronteerd met alle maatregelen ten gevolge van het corona virus. In die periode wordt zelfs het gehele stadion voor een langere periode geheel gesloten. Ten gevolge van de ontstane situatie zag Roland Hogenelst zich genoodzaakt om zich terug te trekken als sympathisant. Ook hij heeft op dat moment alle aandacht en energie nodig om zijn eigen horeca business te besturen door alle maatregelen. Een woord van dank aan Roland voor zijn persoonlijke inzet maar ook zijn financiële injectie is in deze dan ook zeker op zijn plaats.

Vanaf januari 2020 is de Raad van Commissarissen niet bemand geweest.

Na het debacle met de Mexicaan Mauricio Garcia de la Vega was de club toe aan rust, zowel op financieel, organisatorisch als sportief gebied. Die rust kwam er. Op 20 mei 2020 werd bekend dat vier regionale ondernemers, te weten Roger Hoenius, Stijn Koster, Bert Peels en Mercurius, de club de komende drie jaar financieel en organisatorisch ondersteunen. Gebundeld onder de naam Phoenix Groep werd er daadwerkelijk een nieuwe start gemaakt. Met de aanstellingen van een nieuwe algemeen directeur (Martijn Wismans), Raad van Commissarissen, Compliance Officer en stichtingsbestuur voor de Stichting Roda J.C. werden alle vacante posities op bestuurlijk niveau binnen afzienbare tijd ingevuld.

De focus in Kerkrade ligt, vlak voor aanvang van het seizoen 2020-2021, weer op voetbal.

### **Exploitatie 2019-2020**

Uiteindelijk is het boekjaar 2019-2020 geëindigd met een verlies van € 0,8 miljoen. Dit betekent dat het seizoen is afgesloten conform de verwachtingen aan het begin van het seizoen. De verliezen die zijn ontstaan ten gevolge van Corona zijn grotendeels opgevangen door overheidsmaatregelen.

Roda J.C. B.V. behaalde in 2019-2020 exclusief de exploitatiebijdrage van sympathisanten een bruto omzet van € 4,6 miljoen tegen € 5,4 miljoen in het voorgaande seizoen. De personeelskosten over 2019-2020 bedroegen in totaal € 3,7 miljoen ten opzichte van € 4,8 miljoen in het jaar daarvoor.

Per saldo sluit de exploitatie 2019-2020 met een verlies van € 3,2 miljoen. Middels diverse exploitatiebijdragen van sympathisanten is dit verlies teruggebracht naar € 0,8 miljoen. Dat wil dan ook zeggen dat het negatieve eigen vermogen per eind juni 2020 is verslechterd en per ultimo boekjaar 2019-2020 € 1,6 miljoen negatief bedraagt.

### **Continuïteit**

De vennootschap heeft een negatief resultaat van € 0,8 miljoen behaald in het boekjaar 2019/2020, het eigen vermogen is € 1,6 miljoen negatief per 30 juni 2020. In het boekjaar 2019/2020 zijn de liquiditeitstekorten door voormalige participanten / aandeelhouders gedekt.

De prognose voor het seizoen 2020-2021 is opgesteld op basis van de uitgangspunten dat het gehele seizoen gespeeld wordt voor publiek met in achtname van de 1,5 meter maatregel. Op moment van vaststellen van de prognose is alleen bekend dat voor een periode van 3 weken (oktober 2020) totaal geen publiek wordt toegelaten bij de thuiswedstrijden. Het is op moment van opstellen van de prognose niet duidelijk wat de komende periode gaat gebeuren op het gebied van toelaten van sponsors en publiek bij de wedstrijden. Roda J.C. heeft in haar prognose voor het seizoen 2020-2021 maatregelen getroffen in het geval dat de huidige maatregelen gehandhaafd blijven indien de geprognosticeerde opbrengsten niet worden gerealiseerd. De onzekerheid ziet voornamelijk op het gebied van wedstrijdbaten, sponsoring en hospitality. Binnen de exploitatie is voor € 0,3 miljoen aan onvoorziene posten opgenomen om eventuele tegenvallers te kunnen opvangen. Hierbij is nog geen rekening gehouden met eventuele compensatie door de overheid in het kader van NOW 3.0 en TVL 3.0 of andere overheidsmaatregelen.

Roda J.C. prognosticeert rekening houdend met voorgaande een netto resultaat van € 1,1 miljoen negatief. Ondanks dit verlies worden er voor het seizoen 2020-2021 geen liquiditeitsproblemen verwacht. Dit wordt voornamelijk gerealiseerd doordat er afspraken zijn gemaakt met de certificaathouder en Stichting Phoenix omtrent dekking van de exploitatie. De certificaathouder zal de komende drie seizoenen jaarlijks € 0,6 miljoen storten in de vorm van een agiostorting. Daarnaast zal de certificaathouder in het seizoen 2020-2021 een extra agiostorting doen van € 0,2 miljoen. Deze extra agiostorting houdt direct verband met de kwijting van de vordering op voormalig aandeelhouder Korotaev.

Daarnaast is er een sponsorovereenkomst gesloten voor de komende drie seizoenen, waarbij Stichting Phoenix jaarlijks voor € 1 miljoen aan sponsorfaciliteiten afneemt. Ten behoeve van de liquiditeit is overeengekomen dat Stichting Phoenix een bedrag van € 0,5 miljoen in 2020-2021 als voorschot op de sponsorbijdrage van het seizoen 2021-2022 bijdraagt.

Daarnaast heeft Roda J.C. bijzonder uitstel verkregen van de belastingdienst omtrent het betalen van de loonheffing en de btw welke betaald zou moeten worden in de maanden maart tot en met december 2020. Het bijzonder uitstel geeft Roda J.C. de mogelijkheid om de uitgestelde belastingverplichting vanaf juli 2021 in maximaal 36 maanden af te lossen.

Mede door bovenstaande maatregelen zijn de in jaarrekening gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn dan ook gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van de vennootschap.

### **Verwachtingen 2020-2021**

Nu de rust is weergekeerd en op bestuurlijk en organisatorisch vlak goede voortgang wordt geboekt is een sluitende begroting voor het seizoen 2020-2021 het uitgangspunt. Het terugkerende vertrouwen in de club op zowel sportief als bestuurlijk vlak heeft ertoe geleid dat fans en sponsoren langzaam weer terug beginnen te keren. De verwachting is dat dit zal leiden tot een stijgende lijn aan de inkomstenkant. Met een nieuwe horecapartner zijn betere afspraken gemaakt betreffende exploitatie van de horeca in het stadion.

In de afgelopen maanden is gestart met het analyseren van alle kosten van de club. Met name de uitbestede activiteiten worden tegen het licht gehouden en daar waar mogelijk worden nieuwe afspraken gemaakt. Het bestuur verwacht hiermee kostenbesparingen te kunnen bewerkstelligen.

Voor het seizoen 2020-2021 wordt een negatief resultaat verwacht van € 1,1 mio.

De directie verwacht aan de inkomstenkant een omzet te behalen van € 4,7 miljoen. Aan de kostenzijde verwacht de directie een bedrag van € 5,7 miljoen. De belangrijkste posten zijn daarbij de personeelskosten met € 3,5 miljoen en de post huisvestingskosten met € 0,8 miljoen.

Aan de inkomstenkant zorgt met name de bijdrage van de Phoenix Groep voor een impuls. Een belangrijke doelstelling in de komende drie jaren is, de commerciële inkomsten uit zowel sponsoring als wedstrijdbaten geleidelijk op te gaan krikken.

### **Tot slot**

Onder leiding van de nieuwe Technisch Directeur Jeffrey van As en nieuwe trainer Jurgen Streppel tracht Roda J.C. in seizoen 2020-2021 met een nieuwe selectie een zo goed mogelijke prestatie in de Keuken Kampioen Divisie neer te zetten, waarbij een plek in het “linker rijtje” en deelname aan de play-offs een belangrijke doelstelling is.

Anderzijds beseffen we dat het opbouwen van een volledige en goede selectie feitelijk niet binnen één seizoen mogelijk is.

Afsluitend concluderen wij dat Roda J.C. op dit moment in elk geval in een rustiger vaarwater is beland met potentie en de wil om er in seizoen 2020-2021 samen de schouders onder te zetten om zo op sportief en financieel gebied het fundament de komende jaren te verstevigen.

Tenslotte:

De hele Roda J.C. Kerkrade gemeenschap is grote dank verschuldigd aan de heer Frits Schrouff voor zijn tomeloze inzet, financiële bijdragen en betrokkenheid gedurende de vele afgelopen jaren!

Kerkrade, 29 oktober 2020



## GECONSOLIDEERDE BALANS (voor resultaatbestemming)

### ACTIVA

bedragen * EUR 1.000	<u>30-jun-20</u>	<u>30-jun-19</u>
Vaste activa		
<b>Immateriële vaste activa (1)</b>		
Vergoedingssommen	0	14
<b>Materiële vaste activa (2)</b>		
Gebouwen en terreinen	128	243
Inventaris en inrichting	<u>42</u>	<u>160</u>
	<u>170</u>	<u>403</u>
<b>Financiële vaste activa (3)</b>		
Deelnemingen	0	0
Overige vorderingen (4)	<u>0</u>	<u>14</u>
	<u>0</u>	<u>14</u>
	<u>170</u>	<u>431</u>
Vlottende activa		
<b>Vorraden (5)</b>	0	25
<b>Vorderingen</b>		
Debiteuren (6)	432	228
Vorderingen op participanten	1	698
Overige vorderingen en overlopende activa (7)	<u>592</u>	<u>342</u>
	<u>1.025</u>	<u>1.293</u>
<b>Liquide middelen (8)</b>	<u>171</u>	<u>68</u>
	<u>1.366</u>	<u>1.792</u>

PASSIVA

bedragen \* EUR 1.000

	<u>30-jun-20</u>	<u>30-jun-19</u>
<b>Groepsvermogen (9)</b>	<u>-1.641</u>	<u>-864</u>
	-1.641	-864
<b>Voorzieningen (10)</b>		
Overige	<u>55</u>	<u>38</u>
	55	38
<b>Langlopende schulden (11)</b>		
Overige schulden	<u>735</u>	<u>941</u>
	735	941
<b>Kortlopende schulden</b>		
Kortlopend deel langlopende schulden	44	25
Crediteuren	411	537
Belastingen en premies sociale		
verzekeringen (12)	842	255
Overige schulden en overlopende		
Passiva (13)	<u>920</u>	<u>860</u>
	<u>2.217</u>	<u>1.677</u>
	<u>1.366</u>	<u>1.792</u>

## GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

bedragen \* EUR 1.000

	<u>2019-2020</u>	<u>2018-2019</u>
<b>Netto-omzet (14)</b>	7.037	7.978
Overige bedrijfsopbrengsten	<u>0</u>	<u>0</u>
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	<u>7.037</u>	<u>7.978</u>
<b>Kosten</b>		
Personeelskosten (15)	3.693	4.801
Afschrijvingen (16)	255	284
Overige bedrijfskosten (17)	<u>3.859</u>	<u>2.886</u>
	<u>7.807</u>	<u>7.971</u>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	-770	7
Financiële baten en lasten	<u>-7</u>	<u>-7</u>
Resultaat voor belastingen	-777	0
Belastingen (18)	<u>0</u>	<u>0</u>
<b>Resultaat na belastingen</b>	<u><u>-777</u></u>	<u><u>0</u></u>

## GECONSOLIDEERD KASTROOMOVERZICHT

bedragen * EUR 1.000	2019-2020	2018-2019
Bedrijfsresultaat	-777	0
Aanpassingen voor:		
Afschrijving immateriële en materiële vaste activa	255	284
Dotatie voorzieningen	17	-162
Veranderingen in werkkapitaal	1.128	-1.329
Vennootschapsbelasting	0	0
Cash flow uit operationele activiteiten	303	-1.207
Investering in vergoedingssommen	0	-14
Investering in nieuwe vaste activa	-8	-16
Desinvestering financiële activa	14	29
Cash flow uit investeringsactiviteiten	6	-1
Ontvangen langlopend vooruit ontvangen	0	0
Aflossingen leningen en vooruit-ontvangen bedragen	-206	-219
Cash flow uit financieringsactiviteiten	-206	-219
Netto toename/(afname) van geldmiddelen	103	-1.427
Geldmiddelen openingsbalans	68	1.495
Geldmiddelen eindbalans	171	68
Toename/(afname) van geldmiddelen	103	-1.427