

Oorzaken analyse resultaat 2023

10 januari 2024

Van: Directie GM

Aan: Gemeente Groningen en Provincie Groningen

Inleiding

N.a.v. de bijgestelde prognose 2023 is in de december-vergadering van de RvT afgesproken dat er een rapportage van feitelijke bevindingen aangaande resultaat 2023 opgesteld zal worden. Deze rapportage zal op 11 januari 2024 mondeling in een extra Auditvergadering besproken worden, waarna de schriftelijke uitwerking volgt.

Deze rapportage zal de volgende onderdelen bevatten:

1. op basis van de stand van 1 december 2023 de balansposities worden opgemaakt.
2. de analyse op de afwijkingen in de resultaatprognose zijn uitgediept op de belangrijkste onderwerpen (projecten, bezoekers en personeel)
3. de doorwerking op de begroting 2024 is vertaald.

De accountant is tevens betrokken geweest bij dit proces en heeft in deze fase werkzaamheden verricht met betrekking tot de tussentijdse cijfers 2023, de risico's en de doorwerking in de begroting 2024.

Analyse

We hebben de afgelopen twee weken gewerkt aan de analyse van de afwijkingen in de resultaatsprognose 2023 en de doorwerking daarvan op de begroting 2024.

Het is van belang om uit te zoeken en met elkaar vast te stellen waardoor we in 2023 in de bedrijfsvoering niet de stappen gezet hebben die nodig zijn om vertrouwen te hebben in de (tussentijdse) cijfers en rapportages en daarmee over de juiste stuurinformatie beschikken. Daar hangt mee samen dat we o.a. daardoor te laat bepaalde trends/ontwikkelingen hebben waargenomen en daarmee dit ook te laat konden rapporteren.

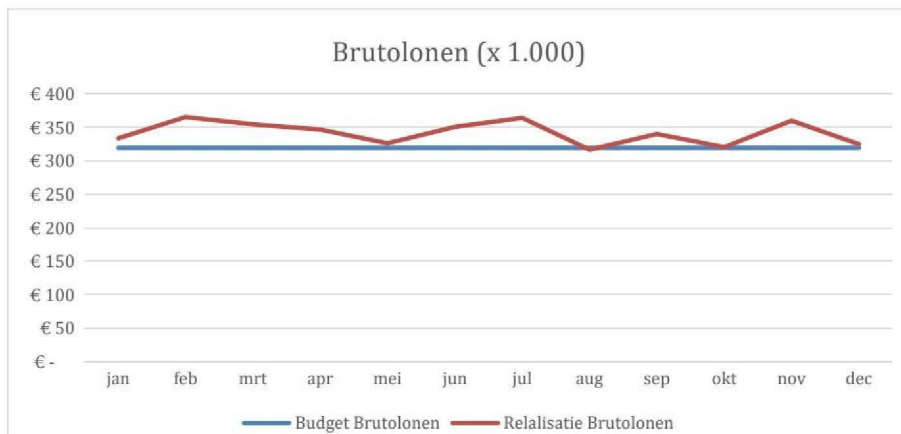
Een aantal punten zijn hier in 2023 van invloed en deze zullen we nader toelichten.

Begroting 2023

Allereerst de begroting 2023. Deze is opgesteld door de oude controller, die met een dienstverband van 28 jaar bij het museum over de nodige ervaring en kennis beschikte op basis waarvan hij elk jaar een begroting opstelde. We moeten constateren dat ondanks de vele gesprekken die daarover gevoerd zijn met de verschillende stakeholders er aannames gedaan zijn die niet aansluiten bij de realisatie. Denk hierbij aan de bezoekersmix en de geschatte opbrengsten die daarmee samenhangen. De les hieruit is dat transparantie over de totstandkoming van cijfers en het expliciet maken van aannames en schattingen beter moet. Dat betekent dat gebroken moet worden met de (overigens al langer bekende traditie) van eigen administraties. Daardoor is informatie diffuus en is de betrouwbaarheid onvoldoende geborgd. Het vertrek van de controller en de herimplementatie van Afas helpen daarbij, maar de overstap van salarisverwerking en de uitloop van de jaarrekeningcontrole 2022 hebben er ook voor gezorgd dat de ontwikkeling trager is gegaan dan gepland.

Personeelskosten

In de begroting 2023 is uitgegaan van € 4.231k aan personeelskosten. We gaan per einde 2023 uitkomen op € 4.467k aan personeelskosten, ca. € 236k hoger dan begroot. Het grote verschil zit hem vooral in de brutoloonkosten. Die waren begroot op € 3.830k en komen € 296k hoger uit op € 4.100k. Die brutoloonkosten zijn gedurende het jaar niet wezenlijk gestegen of gedaald (zie afbeelding).

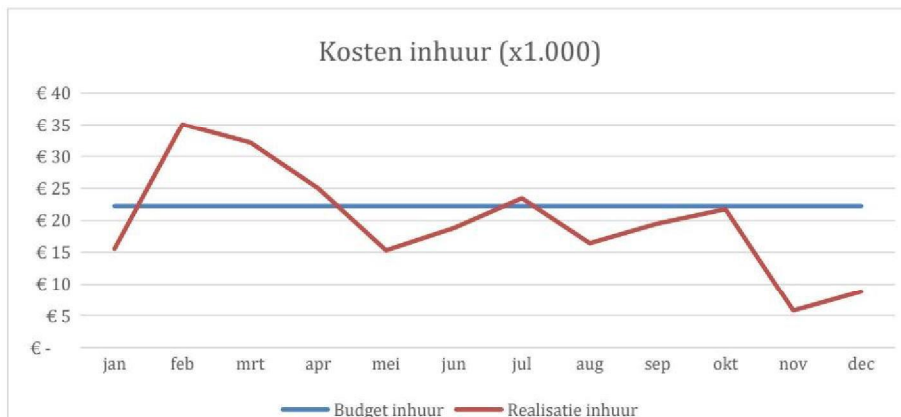


De realisatiekosten schommelen in de boekhouding. Dit heeft te maken met verschuivingen van boekingen tussen de periodes, in basis blijven de salarissen nagenoeg constant over 2023.

Daarnaast is er een overgang van systeem. In 2022 is er gestart met een herimplementatie van Afas. Hiermee beschikken we weer over een up-to-date-versie van dit systeem. Tevens draagt deze herimplementatie bij aan het inzichtelijk maken van de financiële informatie voor hoofden en projectleiders. De overgang van systeem maakt de vergelijkbaarheid van cijfers lastig. Dit zien we met name bij de Personeelskosten, ook omdat we daar per mei 2023 overgegaan zijn op het uitbesteden van de salarisadministratie. Deze combinatie bemoeilijkt het om een goede forecast hiervoor te maken. Hierdoor zijn bepaalde trends in de toekomstige kosten als reiskosten en scholing onvoldoende onderkend.

Qua inhuur personeel was er € 267k begroot. Uiteindelijk zijn we daar uitgekomen op € 246k, dus onder budget. Bovendien neemt de inhuur gedurende het jaar wat af, door ingezet beleid en kostenbesparing in het 4^e kwartaal.

Hetzelfde geldt voor de algemene personeelskosten (ARBO, OR, kleding, kantine etc.). Daar was begroot op € 134k en zijn we geland op € 122k.



Bezoekersaantallen en ticketverkoop

Dan de bezoekersaantallen en de opbrengsten die daaruit voortkomen. Deze zijn het gehele jaar altijd bestempeld als een (groot) risico inherent aan onze organisatie. Met een eindtotaal van 243.000 bezoekers komen we in de buurt van het begrote aantal van 250.000 bezoekers. De opbrengsten die begroot waren voor de Rolling Stones-tentoonstelling zouden een belangrijk aandeel hebben in een gunstig resultaat 2023. Doordat de bezoekersmix na corona onvoorzien anders is dan daarvoor zien we verschuivingen in de verdeling van de verschillende groepen in de bezoekersmix. De impact van dit risico is te laat onderkend. Mede doordat er afgelopen jaar weinig tijd of rust is geweest omdat er eerst andere zaken prioriteit hebben gekregen zijn we er nog niet in geslaagd om een goede en tijdige informatievoorziening hiervoor op te zetten.

Omzet ticketverkoop:

Voor 2023 was een omzet aan ticketverkoop begroot ter hoogte van € 3,3 miljoen. Dit bedrag gaat ongeveer uitkomen op € 2,65 miljoen. Een verschil van ca. € 600k. De aantallen en uitsplitsing naar categorie zijn als volgt.

	Aantallen (x1.000)		Percentages	
	Begroot	Gerealiseerd	Begroot	Gerealiseerd
Volbetalend	83	49	33%	20%
Korting	21	12	8%	5%
Museumkaart	98	60	39%	25%
Vriendenloterij	0	36		15%
Onder 18 & gratis	48	83	19%	35%
Totaal	250	240	100%	100%

Er is sprake van een iets lager aantal bezoekers dan begroot (4%). De grotere invloed op de omzet komt echter door de verschuiving in het type bezoekers.

Het aantal vol betalende bezoekers is wezenlijk lager dan begroot. Dat we toch richting de begrote aantallen bezoekers zijn uitgekomen, heeft te maken met het feit dat het aandeel gratis bezoekers met een vergelijkbare hoeveelheid toegenomen is. Daar staan echter geen inkomsten tegenover.

Een andere verschuiving, die relatief nieuw is, is de opkomst van de Vriendenloterijkaart. Deze kaart lijkt te groeien in populariteit, die voornamelijk ten koste lijkt te gaan van de Museumkaart.

Als museum krijgen we van beide partijen een vergelijkbare vergoeding uitbetaald. Bij de Vriendenloterijkaart is het echter zo dat (eventuele) toeslagen niet betaald hoeven te worden. Daarvoor in de plaats betalen ze in 2023 wel een iets hogere vergoeding dan de Museumkaart, maar voor Gianni Versace Retrospective (GVR) en Rolling Stones Unzipped (RSU) levert dit alsnog netto een lagere vergoeding op dan begroot en waar tussentijds mee gerekend is.

We hebben navraag gedaan bij de Museumvereniging wat het vergoedingspercentage voor 2023 zal zijn. Er is nog geen formeel besluit maar zij geven aan dat het niet meer dan 60% zal worden.

We hebben voor de zomer gesproken over de profielen bezoekersmix en de vraag de

Voor de RS is naar de mix Bowie gekke

Qua omzetten levert dit het volgende beeld op:

	Bedragen (x1.000)		<i>verschil</i>
	<i>Begroot</i>	<i>Gerealiseerd</i>	
Entree volbetalende bezoekers	€ 1.142	€ 759	€ -383
Entree bezoekers met korting	€ 210	€ 68	€ -142
Opbrengst museumkaart	€ 858	€ 504	€ -354
Gefactureerde omzet entree	€ -	€ 379	€ 379
Toeslag presentaties	€ 1.107	€ 1.009	€ -98
Totaal	€ 3.317	€ 2.719	€ -598
Omzet per bezoeker	€ 13	€ 11	
Omzet per betalende bezoeker	€ 16	€ 17	

Tot de betalende bezoekers worden de volbetalende bezoekers; de bezoekers met korting; de beide kortingskaarten én de toeslagen daarop gerekend. Daarbij wordt duidelijk dat betalende bezoekers het qua gemiddelde opbrengst in lijn liggen met de begroting. Het probleem zit hem in het percentage betalende bezoekers ten opzichte van het begrote percentage (resp. 65% versus 81%).

Omzet per presentatie in 2023

Een ander risico zijn de projectopbrengsten en kosten. Ook hiervoor geldt dat we een eerste analyse hebben gedaan en dat in 2024 er tijd en aandacht naar uit moet gaan – die we tijdens de hectiek van 2023 niet gehad hebben.

Gedurende 2023 zijn er twee grote presentaties geweest: Gianni Versace Retrospective (GVR) & Rolling Stones Unzipped (RSU). De begrotingen van beide projecten is ook opgenomen in de begroting 2023 zoals die gedeeld is met de diverse stakeholders. Een analyse per presentatie is helaas lastig te maken, omdat de projectbegrotingen niet makkelijk te koppelen zijn aan de jaarbegroting 2023. De begroting gaat bijvoorbeeld uit van 250 duizend bezoekers op basis van de bezoekers van GVR en RSU (resp. 117 duizend en 123 duizend). De overige 10 duizend bezoekers worden toegerekend aan Hipgnosis (waarvoor geen aparte projectbegroting is opgenomen in de jaarbegroting). De inschatting van de 250 duizend bezoekers is dus gebaseerd op de volledige bezoekersaantallen van bovengenoemde projecten. Die projecten lopen echter ook deels in 2022 en 2024.

Voor de omzetten is schijnbaar wel een correctie gemaakt, in de zin dat niet de volledige omzetten uit de projectbegrotingen is overgenomen in de jaarbegroting. Er is in de jaarbegroting geen duidelijk link meer tussen de bezoekersaantallen en de projectopbrengsten (De enige uitzondering zijn de toeslagen voor GVR en RSU, die wel zijn verdeeld over de jaren). Maar ook weer afwijken t.o.v. het totaal in de jaarbegroting).

Met terugwerkende kracht zijn aannames gedaan over de verdeling van inkomsten en bezoekersaantallen. GVR kende een stevige ambitie als het gaat om bezoekersaantallen en net als bij veel collega-musea is in die periode het niet gelukt om de traditionele bezoekers terug te krijgen in de musea. Dat geldt dus ook voor het aantal betalende bezoekers. Dat heeft uiteraard consequenties voor de opbrengst op het project. Aangezien in de begroting

alleen de toeslagen zijn opgenomen, is zichtbaar dat die toeslagen bij GVR achterblijven op de begroting. Qua bezoekersaantallen is het verschil minimaal (begroot 117 duizend versus 115 duizend gerealiseerd), maar ook hier is de bezoekersverdeling ongunstiger dan begroot.

Bij RSU zijn dezelfde trends zichtbaar, hoewel daar de bezoekersaantallen ten opzichte van de begroting sterker tegenvallen (resp. 107 duizend versus 123 duizend in 2023). Daar moet wel bij opgemerkt worden dat dit de stand is t/m december 2023 en het project nog drie weken loopt in 2024. Ook hier kunnen de aantallen dus nog in de buurt komen (van de projectbegroting).

Qua kosten wijken beide presentaties nauwelijks af van de begrotingen.

Huisvestingskosten

Huisvestingskosten zijn ook aanzienlijk hoger dan begroot. Een aanzienlijk deel daarvan is energie, wat ca. € 130k hoger uitviel dan de begroting.

Daarnaast zijn de zakelijk kosten € 20k hoger. Onder andere de OZB en verzekering zijn hierin opgenomen. Waarschijnlijk is hier (te) krap begroot.

De schoonmaakkosten vallen ook ca. € 20k hoger uit. Dit als gevolg van de **gevelreiniging** (à € 34k) die niet jaarlijks plaats vindt en klaarblijkelijk ook niet begroot is. Dit verklaart ook een deel van de overschrijding van het Wall House, waar ook een gevelreiniging geweest is (à € 7k).

Beheerskosten voor het Groninger Museum vallen ca. € 50k hoger uit dan begroot. Dat heeft voornamelijk te maken met het lage begrote bedrag van € 10k. Alleen al het contract van de facility Trade Group (toiletvoorzieningen) komt op € 15k per jaar.

Aankopen

Ook in 2023 heeft het Groninger Museum een aantal voorwerpen van kunst en erfgoed kunnen verwerven. Hiervoor wordt een administratie bijgehouden.

Voor de dekking van deze aankopen heeft het museum meerdere bronnen. Structureel ontvangen wij bijdragen van Mondriaanfonds, VriendenLoterij, Vereniging Vrienden van en Groninger Museum Salon. Daarnaast is het mogelijk om ook bij incidentele fondsen zoals de Stichting Beringer Hazewinkel, de Vereniging Rembrandt, ons eigen Bouwman Fonds een aanvraag in te dienen. Voor 2023 is het totale budget voor aankopen € 270.000. Daarmee zijn op twee uitzonderingen na de aankopen gedekt. De uitzonderingen zijn kraantjekannen en vuurstenen dolk van in totaal € 2.750. Dit is de erfenis van onze oud-conservator die inmiddels met pensioen is en zich ondanks herhaalde herinneringen niet aan de werkafspraken heeft gehouden.

Samenvattend

Samenvattend stellen wij dat transparante informatie de kern is van het probleem. In dit kader moeten we een aantal zaken met prioriteit opgepakt worden:

- toerekenen van subsidies
- kostenbeheersing
- toerekenen van projecten aan boekjaren.

Borging is hierbij essentieel. Op basis van de managementletters van de afgelopen twee jaar waren we al bezig op de processen meer op orde te krijgen, denk hierbij aan inrichten functiescheidingen, inkoop etc. Daar gaan we mee verder met de extra focus op borging in bepaalde stappen.

We kunnen stellen dat deze analyse de basis is waar mee wij – inclusief het oordeel/advies/instemming van de accountant - aan de slag gaan om verder uit te werken en vervolgens daar waar nodig aanpassingen en verbeteringen door te voeren. Dit laatste is noodzakelijk maar vergt tijd en inzet.



Met de kennis en ervaring van afgelopen jaar en de opgave die er ligt moeten we concluderen dat de reguliere bezetting van de afdeling Financiën van het museum te smal is om hieraan te kunnen voldoen. Er moet geïnvesteerd worden in tijdelijke ondersteuning binnen de afdeling Financiën.

Vervolg

Om nu daadwerkelijk de slag te maken die noodzakelijk is stellen we het volgende voor:

1. Aanstellen van tijdelijke ondersteuning binnen de afdeling Financiën. Deze tijdelijke kracht zal zich richten op het proces van de jaarrekeningcontrole. De controller van het museum kan zich dan richten op de uitkomsten van deze analyse zoals het (her)inrichten en borgen van onderdelen van processen waar dat nog gemist wordt zoals in de projectadministratie. Maar ook personeelskosten en de verschuivende bezoekersmix. De periode van inhuur voor deze tijdelijke kracht zal 6-10 weken zijn.
2. Liquiditeitsprognose: door de beperkte bezetting op de afdeling Financiën en prioritering is het voorstel dat deze half februari 2024 aangeleverd wordt. De prognoses zal dan in eerste instantie tot 1 april 2025 zijn. Reguliere rapportage vanaf 2024 is op kwartaalbasis.
Opmerking 5.1.2e 16/2 staat er een RvT-vergadering gepland. De Auditcommissie-vergadering moet nog gepland worden.
3. De RvT dient een besluit te nemen over een aanvullende opdracht voor de accountant aangaande werkzaamheden te verrichten met betrekking tot de tussentijdse rapportage 2024.

In de vergadering van december is hierover gesproken dat de uitwerking van deze opdracht kan in de vorm van een aanvullende controleopdracht of in een lichtere vorm. Ook de periode waarover de 1^e tussentijds rapportage loopt moet nog besproken worden. De met de gemeente afgesproken cyclus van 4 en 8 maanden past daarin minder goed omdat wij denken dat de eerste vier maanden vanwege de aard van programmering eerste helft van 2024 (Unzipped nog een paar weken in 2024, tijdelijke sluiting van de Oost-vleugel voor op- en afbouw en daarna Kinderbiennale) een minder goed beeld schetsen over m.n. de ontwikkeling van de (betalende) bezoekers in deze tijd van vele maatschappelijke ontwikkelingen met ingrijpende gevolgen. De periode tot en met mei lijkt dan beter te passen. Het streven is dan om die 5 maands-rapportage, met de bevindingen van de accountant, in de vergadering van 12 juli 2024 in de RvT te agenderen. De diepgang van deze opdracht moeten we bespreken.

Verwacht resultaat 2023

	<i>verwacht 2023</i>	<i>Begroot 2023</i>	verschil
Opbrengsten			
1 Kaartverkoop	2.719	3.317	-598
2 cafe en winkel	77	119	-42
3 opbrengst eigen activiteiten	143	136	
4 Collecties	479	415	65
5 Presentaties	396	734	-338
6 Verhuur depot	108	110	
7 Overige	25	47	-23
8 verkoop Vriendenloterij	139	250	-111
9 Subsidies	6.254	5.425	829
10 Subsidie huur	442	442	
	-		
Totaal	10.781	10.996	
Kosten			
11 Lonen en Salarissen	4.467	4.231	-236
12 Huisvestingskosten	2.320	2.074	-246
13 afschrijvingen	253	244	
14 Aankopen	199	135	-65
15 Algemene kosten	491	425	-66
16 Kosten comm, PR en marketing	128	110	-17
17 Kosten collecties	694	533	-161
18 Kosten presentaties	2.435	2.524	89
19 kosten educatie	48	95	47
20 Beveiliging	20	21	
21 BIS kosten		276	276
22 rentebaten en lasten	25	30	
Totaal	11.080	10.697	
Resultaat	-298	299	

2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046	2047	2048	2049	2050	2051	2052	2053	2054	2055	2056	2057	2058	2059	2060	2061	2062	2063	2064	2065	2066	2067	2068	2069	2070	2071	2072	2073	2074	2075	2076	2077	2078	2079	2080	2081	2082	2083	2084	2085	2086	2087	2088	2089	2090	2091	2092	2093	2094	2095	2096	2097	2098	2099	2100	2101	2102	2103	2104	2105	2106	2107	2108	2109	2110	2111	2112	2113	2114	2115	2116	2117	2118	2119	2120	2121	2122	2123	2124	2125	2126	2127	2128	2129	2130	2131	2132	2133	2134	2135	2136	2137	2138	2139	2140	2141	2142	2143	2144	2145	2146	2147	2148	2149	2150	2151	2152	2153	2154	2155	2156	2157	2158	2159	2160	2161	2162	2163	2164	2165	2166	2167	2168	2169	2170	2171	2172	2173	2174	2175	2176	2177	2178	2179	2180	2181	2182	2183	2184	2185	2186	2187	2188	2189	2190	2191	2192	2193	2194	2195	2196	2197	2198	2199	2200	2201	2202	2203	2204	2205	2206	2207	2208	2209	2210	2211	2212	2213	2214	2215	2216	2217	2218	2219	2220	2221	2222	2223	2224	2225	2226	2227	2228	2229	2230	2231	2232	2233	2234	2235	2236	2237	2238	2239	2240	2241	2242	2243	2244	2245	2246	2247	2248	2249	2250	2251	2252	2253	2254	2255	2256	2257	2258	2259	2260	2261	2262	2263	2264	2265	2266	2267	2268	2269	2270	2271	2272	2273	2274	2275	2276	2277	2278	2279	2280	2281	2282	2283	2284	2285	2286	2287	2288	2289	2290	2291	2292	2293	2294	2295	2296	2297	2298	2299	2300	2301	2302	2303	2304	2305	2306	2307	2308	2309	2310	2311	2312	2313	2314	2315	2316	2317	2318	2319	2320	2321	2322	2323	2324	2325	2326	2327	2328	2329	2330	2331	2332	2333	2334	2335	2336	2337	2338	2339	2340	2341	2342	2343	2344	2345	2346	2347	2348	2349	2350	2351	2352	2353	2354	2355	2356	2357	2358	2359	2360	2361	2362	2363	2364	2365	2366	2367	2368	2369	2370	2371	2372	2373	2374	2375	2376	2377	2378	2379	2380	2381	2382	2383	2384	2385	2386	2387	2388	2389	2390	2391	2392	2393	2394	2395	2396	2397	2398	2399	2400	2401	2402	2403	2404	2405	2406	2407	2408	2409	2410	2411	2412	2413	2414	2415	2416	2417	2418	2419	2420	2421	2422	2423	2424	2425	2426	2427	2428	2429	2430	2431	2432	2433	2434	2435	2436	2437	2438	2439	2440	2441	2442	2443	2444	2445	2446	2447	2448	2449	2450	2451	2452	2453	2454	2455	2456	2457	2458	2459	2460	2461	2462	2463	2464	2465	2466	2467	2468	2469	2470	2471	2472	2473	2474	2475	2476	2477	2478	2479	2480	2481	2482	2483	2484	2485	2486	2487	2488	2489	2490	2491	2492	2493	2494	2495	2496	2497	2498	2499	2500	2501	2502	2503	2504	2505	2506	2507	2508	2509	2510	2511	2512	2513	2514	2515	2516	2517	2518	2519	2520	2521	2522	2523	2524	2525	2526	2527	2528	2529	2530	2531	2532	2533	2534	2535	2536	2537	2538	2539	2540	2541	2542	2543	2544	2545	2546	2547	2548	2549	2550	2551	2552	2553	2554	2555	2556	2557	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570	2571	2572	2573	2574	2575	2576	2577	2578	2579	2580	2581	2582	2583	2584	2585	2586	2587	2588	2589	2590	2591	2592	2593	2594	2595	2596	2597	2598	2599	2600	2601	2602	2603	2604	2605	2606	2607	2608	2609	2610	2611	2612	2613	2614	2615	2616	2617	2618	2619	2620	2621	2622	2623	2624	2625	2626	2627	2628	2629	2630	2631	2632	2633	2634	2635	2636	2637	2638	2639	2640	2641	2642	2643	2644	2645	2646	2647	2648	2649	2650	2651	2652	2653	2654	2655	2656	2657	2658	2659	2660	2661	2662	2663	2664	2665	2666	2667	2668	2669	2670	2671	2672	2673	2674	2675	2676	2677	2678	2679	2680	2681	2682	2683	2684	2685	2686	2687	2688	2689	2690	2691	2692	2693	2694	2695	2696	2697	2698	2699	2700	2701	2702	2703	2704	2705	2706	2707	2708	2709	2710	2711	2712	2713	2714	2715	2716	2717	2718	2719	2720	2721	2722	2723	2724	2725	2726	2727	2728	2729	2730	2731	2732	2733	2734	2735	2736	2737	2738	2739	2740	2741	2742	2743	2744	2745	2746	2747	2748	2749	2750	2751	2752	2753	2754	2755	2756	2757	2758	2759	2760	2761	2762	2763	2764	2765	2766	2767	2768	2769	2770	2771	2772	2773	2774	2775	2776	2777	2778	2779	2780	2781	2782	2783	2784	2785	2786	2787	2788	2789	2790	2791	2792	2793	2794	2795	2796	2797	2798	2799	2800	2801	2802	2803	2804	2805	2806	2807	2808	2809	2810	2811	2812	2813	2814	2815	2816	2817	2818	2819	2820	2821	2822	2823	2824	2825	2826	2827	2828	2829	2830	2831	2832	2833	2834	2835	2836	2837	2838	2839	2840	2841	2842	2843	2844	2845	2846	2847	2848	2849	2850	2851	2852	2853	2854	2855	2856	2857	2858	2859	2860	2861	2862	2863	2864	2865	2866	2867	2868	2869	2870	2871	2872	2873	2874	2875	2876	2877	2878	2879	2880	2881	2882	2883	2884	2885	2886	2887	2888	2889	2890	2891	2892	2893	2894	2895	2896	2897	2898	2899	2900	2901	2902	2903	2904	2905	2906	2907	2908	2909	2910	2911	2912	2913	2914	2915	2916	2917	2918	2919	2920	2921	2922	2923	2924	2925	2926	2927	2928	2929	2930	2931	2932	2933	2934	2935	2936	2937	2938	2939	2940	2941	2942	2943	2944	2945	2946	2947	2948	2949	2950	2951	2952	2953	2954	2955	2956	2957	2958	2959	2960	2961	2962	2963	2964	2965	2966	2967	2968	2969	2970	2971	2972	2973	2974	2975	2976	2977	2978	2979	2980	2981	2982	2983	2984	2985	2986	2987	2988	2989	2990	2991	2992	2993	2994	2995	2996	2997	2998	2999	3000	3001	3002	3003	3004	3005	3006	3007	3008	3009	3010	3011	3012	3013	3014	3015	3016	3017	3018	3019	3020	3021	3022	3023	3024	3025	3026	3027	3028	3029	3030	3031	3032	3033	3034	3035	3036	3037	3038	3039	3040	3041	3042	3043	3044	3045	3046	3047	3048	3049	3050	3051	3052	3053	3054	3055	3056	3057	3058	3059	3060	3061	3062	3063	3064	3065	3066	3067	3068	3069	3070	3071	3072	3073	3074	3075	3076	3077	3078	3079	3080	3081	3082	3083	3084	3085	3086	3087	3088	3089	3090	3091	3092	3093	3094	3095	3096	3097	3098	3099	3100	3101	3102	3103	3104	3105	3106	3107	3108	3109	3110	3111	3112	3113	3114	3115	3116	3117	3118	3119	3120	3121	3122	3123	3124	3125	3126	3127	3128	3129	3130	3131	3132	3133	3134	3135	3136	3137	3138	3139	3140	3141	3142	3143	3144	3145	3146	3147	3148	3149	3150	3151	3152	3153	3154	3155	3156	3157	3158	3159	3160	3161	3162	3163	3164	3165	3166	3167	3168	3169	3170	3171	3172	3173	3174	3175	3176	3177	3178	3179	3180	3181	3182	3183	3184	3185	3186	3187	3188	3189	3190	3191	3192	3193	3194	3195	3196	3197	3198	3199	3200	3201	3202	3203	3204	3205	3206	3207	3208	3209	3210	3211	3212	3213	3214	3215	3216	3217	3218	3219	3220	3221	3222	3223	3224	3225	3226	3227	3228	3229	3230	3231	3232	3233	3234	3235	3236	3237	3238	3239	3240	3241	3242	3243	3244	3245	3246	3247	3248	3249	3250	3
------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	---

