

Het optimaal benutten van de Capaciteit



'Het Anker'

De professionalisering van een
Kerkelijk Centrum

Marije Heerikhuisen

Het optimaal benutten van de capaciteit. 'Het Anker'

De professionalisering van een
Kerkelijk Centrum

Marije Heerikhuisen

Haagse Hogeschool
Afdeling Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docent-begeleider: E. v.d. Laan

Medebeoordelaar: M. Walvius

Opdrachtgever: Hervormde Gemeente
Katwijk aan Zee

Kerkelijk Centrum 'Het
Anker'
Voorstraat 74
2225 ES Katwijk aan Zee

Mentoren: J.Heerikhuisen & J.
Berkhey

Periode onderzoek: februari 2005 - mei
2005

Type rapport: Adviesrapport

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

Auteursreferaat

Dit rapport is het resultaat van een afstudeeropdracht voor de opleiding Facility Management van de Haagse Hogeschool. In dit rapport wordt een advies gegeven op welke wijze men de aanwezige zalencapaciteit bij Kerkelijk Centrum 'Het Anker' te Katwijk aan Zee beter kan benutten, om de huidige leegstand overdag te verlagen. De achterliggende doelstelling is dat men op deze manier kostendekkend kan functioneren, aangezien men door de leegstand kapitaalvernietiging in de hand werkt. De probleemstelling voor dit onderzoek luidt: Op welke wijze kan Het Anker optimaal gebruik maken van de aanwezige zaalcapaciteit zodat Het Anker kostendekkend en eventueel winstgevend kan functioneren? En op welke manier zal dit gefaciliteerd moeten worden? De belangrijkste conclusie uit het onderzoek is dat binnen Het Anker veel onduidelijkheid heerst over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Tevens ontbreekt het aan duidelijke regelgeving en vastgelegde procedures voor de medewerkers op operationeel niveau. Aanbevolen wordt de structuur op leidinggevend niveau aan te passen en vervolgens de dienstverlening bij Kerkelijk Centrum 'Het Anker' te Katwijk aan Zee in zekere mate te professionaliseren.

Indexreferaat

Facility Management, afstudeerscriptie, Kerkelijk Centrum, zaalcapaciteit, leegstand, professionalisering, vergaderservice, benchmark.

Managementsamenvatting

Kerkelijk Centrum Het Anker is een van de gebouwen wat eigendom is van de Hervormde Gemeente Katwijk aan Zee. Het betreft hier een kerkelijk gebouw met 22 zalen wat is gesticht voor het kerkelijk werk en het erkende verenigingsleven. Daarnaast wordt ruimte verhuurd aan verenigingen. Men heeft als uitgangspunt dat binnen het Kerkelijk Centrum niets mag worden georganiseerd wat in strijd is met de Christelijke levensstijl. Op dit moment worden de zalen vooral verhuurd in de avonduren. De verhuur vindt vooral plaats onder zangkoren. Ook mensen van de eigen gemeenschap huren hier zalen voor kerkelijke activiteiten. Overdag vinden er over het algemeen alleen uitvaartplechtigheden plaats. Op dit moment staat 'Het Anker' overdag zo goed als leeg.

De Hervormde Gemeente Katwijk aan Zee wil zich verder profileren op de markt van zaalverhuur, door de aanwezige zalencapaciteit op een professionele manier te exploiteren. Met als doel de leegstand te verminderen. Tevens wil men weten welke voorzieningen gerealiseerd moeten worden om dit doel te bereiken. Maar ook of de huidige verhuurprijzen nog wel marktconform zijn.

Naar aanleiding van bovenstaand gegeven is de volgende probleemstelling geformuleerd:

Op welke wijze kan Het Anker optimaal gebruik maken van de aanwezige zaalcapaciteit zodat het Kerkelijk Centrum kostendekkend en eventueel winstgevend kan functioneren? En op welke manier zal dit gefaciliteerd moeten worden?

Doordat uitvaartplechtigheden om een rustige eisen, wordt door de organisatie vooral gedacht aan het aanbieden van vergaderfaciliteiten voor externe klanten.

Door het uitvoeren van een interne analyse kon een beeld worden gevormd van de manier waarop Het Anker op dit moment wordt geëxploiteerd. De knelpunten die uit deze analyse naar voren kwamen zijn:

- Het gebrek aan kennis, en de borging van aanwezige kennis en informatie
- Onduidelijke organisatiestructuur
- Onduidelijke verdeling van taken/bevoegdheden
- Ontbreken van procedures/richtlijnen.
- Geen inzicht in de kosten/ baten per locatie
- geen inzicht in ontvangsten / uitgaven per locatie
- Leegstand

Vervolgens is de omgeving van 'Het Anker' in kaart gebracht. Een benchmark bij een ander kerkelijk centrum maakte hier onderdeel van uit. Het voornaamste punt wat bij de omgevingsverkenning naar voren kwamen is de vergrijzing onder het ledenbestand van de kerk, onder het personeel en de vrijwilligers van 'Het Anker'. De economische factor die mee speelt is de gemaakte prijsafspraken met verenigingen in het verleden. Ook loopt 'Het Anker' achter op het gebied van het Internet tijdperk. Zij beschikken niet over een website.

Voor het uitvoeren van een benchmark is contact opgenomen met kerkelijk centrum 'Maranatha' uit Oud Beijerland. In een gesprek zijn vooral punten aangehaald op het gebied van beheren, organiseren en besturen. Uit dit gesprek bleek dat de kloof tussen Het Anker en Maranatha enorm is. Op het gebied van ervaring en professionaliteit is Maranatha de koploper. Op het gebied van faciliteiten, capaciteit, uitstraling en mogelijkheden heeft Het Anker een grotere voorsprong. Ook zijn ze beide ondanks dezelfde grondslag totaal verschillend qua manier van werken/ besturen.

De belangrijkste conclusie die uit het onderzoek kan worden getrokken is: Het Anker is organisatorisch nog niet klaar om nieuwe activiteiten toe te voegen aan het dienstverleningspakket. En om zo extra klanten te trekken. Men zal eerst professioneler moeten gaan werken.

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

De aanbevelingen zijn gebaseerd op de conclusies en de uitkomsten van het onderzoek.

De belangrijkste aanbevelingen zijn:

- Vastleggen van informatie/procedures en deze vervolgens toegankelijk maken voor de mensen die ermee moeten werken. Dit kan doormiddel van het aanmaken van een Banqueting book en een kwaliteits/werkhandboek.
- Benutten van kennis en ervaring uit de Hervormde Gemeente. Dit kan door mensen niet alleen te selecteren op geestelijk gebied, maar vooral op bedrijfsmatige kennis.
- Het beheer van Het Anker onder brengen in 1 commissie in plaats van 4. Hierdoor wordt de verantwoordelijkheid duidelijk. Tevens wordt kennis gebundeld.
- Per gebouw een aparte administratie opzetten. Hierdoor ontstaat management informatie per locatie. Tevens wordt inzicht verkregen in de kosten/baten en inkomsten/uitgaven.
- Voor de kosten een direct aanspreekpunt aanstellen.
- Catering uitbesteden bij een vaste cateraar.
- Het opzetten van een website.
- Opstellen van een lange termijn onderhoudsplan. Hierdoor kunnen de kosten voor alle gebouwen per jaar evenredig worden verdeeld.

Voorwoord

Deze scriptie is geschreven in het kader van het afstuderen aan de Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. Deze scriptie dient als afsluiting van de hoofdfase van de opleiding, waarbij het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem centraal staat.

Mijn afstudeeropdracht bestond uit het uitvoeren van een onderzoek bij het Kerkelijk Centrum van de Hervormde Gemeente Katwijk aan Zee. De scriptie die voor u ligt, is het resultaat van een vier maanden durend onderzoek ten behoeve van het minimaliseren van de leegstand bij dit Kerkelijk Centrum.

Dit adviesrapport zou niet tot stand zijn gekomen zonder de hulp van een groep mensen tijdens mijn afstudeerperiode. Graag wil ik deze mensen bedanken voor hun hulp en vertrouwen. Jan Heerikhuisen en Johan Berkhey voor de begeleiding tijdens mijn afstuderen. De medewerkers van het Kerkelijk Bureau en Het Anker: Jan, Nel, Willie en Wim. Alle mensen van de Hervormde Gemeente Katwijk aan Zee, die bereid waren tot het geven van een interview en het beantwoorden van al mijn vragen.

Ook wil ik mijn docentbegeleider de heer van der Laan en medebeoordelaar de heer Walvius bedanken voor hun hulp en begeleiding tijdens het afstudeerproces.

Tot slot wil ik de mensen bedanken die mij niet alleen tijdens mijn afstudeerperiode en gedurende mijn opleiding hebben geholpen, maar die altijd voor mij klaar staan: mijn ouders, Rutger en mijn zussen Jessica en Carlijn.

Marije Heerikhuisen
Voorhout, mei 2005

Inhoudsopgave

Inleiding.....	1
1.1 Missie formuleren	2
1.2 Het formuleren van doelen voor Het Anker.....	3
1.3 Samenvatting.....	5
Hoofdstuk 2 Interne Analyse.....	6
2.1 Strategie	6
2.2 Structuur.....	7
2.2.1 Scheuring	7
2.2.2 Hervormde Gemeente Katwijk aan Zee.....	8
2.3 De organisatiestructuur van de Hervormde Gemeente Katwijk aan Zee	9
2.3.1 De Algemene kerkenraad	9
2.3.2. College van Kerkrentmeesters	10
2.3.3 Vergadering van Kerkrentmeesters	10
2.3.4 De wijkkerkenraad.....	10
2.3.5 De Diaconie	11
2.4 Kerkelijk Centrum Het Anker.....	11
2.4.1 Typering van KC Het Anker.....	11
2.5 Cultuur	12
2.6 Personeel	12
2.7 Managementstijl.....	13
2.8 Systemen	13
2.8.1 Inkoop van Catering	14
2.8.2 Zaalreservering	14
2.8.3 Storingen.....	14
2.8.4 Commissies.....	14
2.8.5 Huurreglement	15
2.9 Samenvatting.....	15
Hoofdstuk 3 Omgevingsverkenning.....	17
3.1 Demografische factoren	17
3.2 Economische factoren	18
3.3 Technologische factoren	19
3.4 Infrastructurele factoren.....	20
3.5 Ecologische factoren.....	21
3.6 Sociaal maatschappelijke factoren	21
3.7 Politieke factoren	22
3.8 Marktfactoren.....	22
3.9 Samenvatting.....	24
Hoofdstuk 4 Benchmarking.....	26
4.1 Onderzoeksdoelstelling	26
4.2 De Analyse.....	27
4.3 Wat kan Het Anker leren van Maranatha?	28
4.4 Samenvatting.....	29
Hoofdstuk 5 Het bepalen van de tarieven	30
5.1 Kostprijs	30
5.2 Referentieprijzen	30
5.3 Samenvatting.....	31
Hoofdstuk 6 SWOT Analyse	33
6.1 Overzicht sterken & Zwakten	33
6.2 Samenvatting.....	34
Hoofdstuk 7 Conclusies en aanbevelingen	35

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

7.1 Conclusie.....	35
7.2 Advies	36
7.2.1 Centralisatie	36
7.2.2 Reglement toetreding commissies	36
7.3 Adviespunten voor het vervolgtraject	36
7.3.1 Kwaliteits- / werkhandboek	36
7.3.2 Reserveringen	37
7.3.3 Aanmaken producten & diensten catalogus.....	38
7.3.4 Inventarisatie aanwezige faciliteiten.....	38
7.3.5 Catering	38
7.3.6 Administratie	39
7.3.7 Lange termijn onderhoudsplan	39
7.3.8 Gebruik maken van het Internet.....	39
7.3.9 Mailings	39
7.3.10 Prijsafspraken en prijscategorieën	40
7.3.11 Huurreglement	40
Hoofdstuk 8 Consequenties van de adviezen	41
8.1 Organisatorische consequenties	41
8.2 Personele consequenties.....	41
8.3 Financiële consequenties.....	42
8.4 Samenvatting.....	43
Hoofdstuk 9 De implementatie	45
Literatuuropgave.....	47
Bijlagen.....	I
1: Verklarende woordenlijst	I
2: Toelichting kerkzegel.....	V
3: De PKN	VI
4: Organogram van de Hervormde Gemeente Katwijk aan Zee	X
5: Organogram Kerkelijk Centrum 'Het Anker'	XI
6: Uitwerking interview dhr. J. Berkhey. Voorzitter Personeelscommissie	XII
7: Uitwerking interview dhr. J. v.d. Plas. Voorzitter college van Kerkrentmeesters	XIV
8: Artikel: In 2035 heersen de singles in Nederland	XVII
9: Overzicht capaciteit concurrent NH Leeuwenhorst	XVIII
10: Resultaten benchmark, Maranatha.....	XIX
11: Model huurovereenkomst: Vereniging van Kerkvoogdijen.....	XXIII
12: Methode Kostprijsberekening.....	XXVIII
13: Richtlijnen verhuur kerkelijke ruimten: Vereniging kerkrentmeesterlijk beheer in de PKN ...	XXIX
14: Overzicht tarieven diverse accommodaties.....	XXXII

Inleiding

De opleiding Facility Management van de Haagse Hogeschool wordt in het vierde jaar afgerond met een afstudeeropdracht, waarbij het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een organisatie centraal staat.¹

Dit adviesrapport is geschreven naar aanleiding van de huidige leegstand overdag bij het Kerkelijk Centrum 'Het Anker' in Katwijk aan Zee. Het complex omvat 22 zalen waarvan de grootste 400 personen kan herbergen. Het complex is eigendom van de Hervormde Gemeente Katwijk aan Zee. Op dit moment worden de zalen vooral verhuurd in de avonduren. De verhuur vindt vooral plaats onder zangkoren. Ook mensen van de eigen gemeenschap huren hier zalen voor kerkelijke activiteiten. Overdag vinden er over het algemeen alleen uitvaartplechtigheden plaats. Er is dus overdag te veel leegstand om de kosten te drukken. De Hervormde Gemeente Katwijk aan Zee wil zich verder profileren op de markt van zaalverhuur, door de aanwezige zalencapaciteit op een professionele manier te exploiteren. Met als doel de leegstand te verminderen. Hierbij dient wel rekening te worden gehouden met de grondbeginselen en uitgangspunten van de Hervormde Gemeente. Tevens wil men weten welke voorzieningen gerealiseerd moeten worden om dit doel te bereiken. Maar ook of de huidige verhuurprijzen nog wel marktconform zijn. Het pand heeft de nodige potentie in zich om te fungeren als congrescentrum. Doordat dit zalencentrum momenteel overdag grotendeels leeg staat, heeft men aangegeven dat men op dit moment niet kostendekkend kan functioneren. Dit heeft een zekere mate van kapitaalvernietiging tot gevolg.

Naar aanleiding van bovenstaand gegeven is de volgende probleemstelling geformuleerd:

Op welke wijze kan Het Anker optimaal gebruik maken van de aanwezige zaalcapaciteit zodat het Kerkelijk Centrum kostendekkend en eventueel winstgevend kan functioneren? En op welke manier zal dit gefaciliteerd moeten worden?

Dit rapport bestaat als eerste uit een organisatieanalyse. Vervolgens wordt de omgevingsanalyse besproken. Met daarbij als onderdeel een benchmark bij een ander Kerkelijk Centrum. Aan de hand van een SWOT- analyse worden uiteindelijk de voorlopige knelpunten gesignaleerd en wordt het vervoltraject besproken.

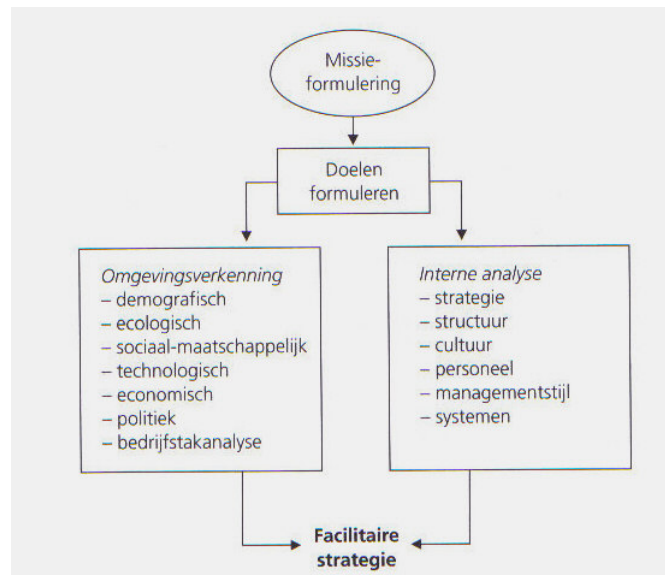
Aan de hand van een verklarende woordenlijst in bijlage 1 worden diverse begrippen en woorden uit dit rapport nader verklaard.

Voor een korte toelichting op de betekenis van het kerkzegel, dat te zien is op de omslag van dit rapport verwijs ik u naar bijlage 2.

¹ Bouter, R.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2004-2005 (afdeling Facility Management Haagse Hogeschool). 10^e herziene druk, Zoetermeer, Ribberink van der Gang, 2004.

Hoofdstuk 1 Analyse missie en doelen

De essentie van dit hoofdstuk wordt gevormd door de vraag hoe de organisatie op langere termijn haar doelen kan bereiken. Deze doelen zijn een afgeleide van de doelen van de moederorganisatie. Aangezien het hier een kerkelijke instelling betreft, kan men toch voor Het Anker uit gaan van een bedrijfsmatige benadering. Het Anker is een zalencentrum, waar iedereen (binnen de gestelde richtlijnen) een zaal kan huren. Het Anker is te vergelijken met ieder ander congrescentrum. Het verschil ligt voornamelijk op het gebied van de uitgangspunten, waar de bedrijfsvoering uit voortvloeit. In dit hoofdstuk worden dan ook die uitgangspunten besproken. Op basis van deze uitgangspunten worden vervolgens de doelen opgesteld die de organisatie voor ogen heeft. Voor dit rapport zal onderstaand model worden gevolgd. Dit model zorgt vanuit facilitair oogpunt voor bouwstenen die kunnen dienen voor de uiteindelijke strategie.



Figuur 1: Missie-, doelen- en strategieformulering . (Afkomstig uit: 'Facility management' G.W.A. Maas & J.W. Pleunis)

1.1 Missie formuleren

Wat is de missie van de Hervormde Gemeente Katwijk aan Zee als organisatie en welke missie vloeit daaruit voort voor Het Anker? Hier wordt antwoord gegeven op de vraag 'waarom bestaan wij als organisatie en waarom is het belangrijk dat wij bestaan?' Wat wil men voor elkaar en de samenleving betekenen. Welke toegevoegde waarde wil men leveren. De missie is gebaseerd op gedeelde waarden en normen. Voor een kerkelijke instelling is de missie van grote waarde. De missie geldt hier als fundering voor de volledige bedrijfsvoering. Maar vooral de leden van de Kerkelijke Gemeente bepalen of zij zich willen committeren, op basis van de uitgangspunten. Zodra zij zich niet verbonden voelen met de uitgangspunten en de basis van de kerk zullen zij zich bij een andere kerk aansluiten.

Gemeente (primaire proces): De Hervormde Gemeente van Katwijk aan Zee wil op basis van Gods woord haar leden onderricht geven met betrekking tot het "ambt aller gelovigen", te vormen en te activeren tot het volgen van hun roeping tot de gemeente en de kerk. Tevens wil men als gemeente van Christus concreet gestalte geven aan hun roeping in de wereld.

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

Het Anker (secundair proces): Kerkelijk Centrum Het Anker wil op basis van Gods woord een openhuis zijn voor iedereen. In dit huis ontmoet men elkaar en wil men ook mensen van buiten de kerk en in de wereld om hen heen, dichtbij en veraf, in woord en daad warmte bieden.

Dit op basis van Handelingen 2 vs. 41 t/m 47:

“Degenen die de woorden van Petrus aanvaardden, lieten zich dopen; op die dag breidde het aantal leerlingen zich uit met ongeveer drieduizend. Ze bleven trouw aan het onderricht van de apostelen, vormden met elkaar een gemeenschap, braken het brood en wijdden zich aan het gebed. De vele tekenen en wonderen die de apostelen verrichtten, vervulden iedereen met ontzag. Allen die het geloof hadden aanvaard, bleven bijeen en hadden alles gemeenschappelijk. Ze verkochten al hun bezittingen en verdeelden de opbrengst onder degenen die iets nodig hadden. Elke dag kwamen ze trouw en eensgezind samen in de tempel, braken het brood bij elkaar thuis en gebruikten hun maaltijden in een geest van eenvoud en vol vreugde. Ze loofden God en stonden in de gunst bij het hele volk. De Heer breidde hun aantal dagelijks uit met mensen die gered wilden worden.”

1.2 Het formuleren van doelen voor Het Anker

Het Anker moet efficiënter gebruik gaan maken van de aanwezige zalencapaciteit in de ochtend en middagen, door middel van het geven van mogelijkheden om activiteiten te houden waarbij men rekening houdt met Gods woord. Hiervoor dient men zich te profileren op de markt van zalenverhuur.

Doelen dienen te voldoen aan de MAGIE² criteria (Meetbaar, Acceptabel, Gecommuniceerd naar alle niveaus, Inspirerend vanuit de missie, Engagerend vanuit de medewerkers.) of SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Reëel, Tijdgerelateerd) criteria.

Omdat bij Het Anker vooral de nadruk ligt op de identiteit van de organisatie heb ik gekozen voor de MAGIE criteria, hier wordt namelijk de missie genoemd.

Meetbaar: Over een jaar moet de bezetting van de zalen overdag minimaal zijn gestegen tot 20 % van de aanwezige capaciteit.

Na overleg te hebben gehad met de koster van Het Anker. Ben ik tot de conclusie gekomen dat er 15 zalen geschikt zijn voor verhuur aan derden. (aangezien nergens geregistreerd staat welke zalen absoluut niet aan derden mogen worden verhuurd is dit aantal een aanname). Dit heeft vooral te maken met het feit dat een aantal zalen voor eigen gebruik zijn en dat er soms ook waardevolle spullen in staan, of spullen die niet even kunnen worden verplaatst. Aangezien in Het Anker ook uitvaartdiensten worden gehouden zal er een zaal vrij moeten blijven voor deze gelegenheid. (een rouwdienst is nu eenmaal niet een maand van te voren te plannen). Het aantal verhuurbare zalen komt dan overdag op 14. Als reserve capaciteit wil men in eerste instantie nog de zalen houden die voor eigen gebruik zijn gereserveerd. Voorlopig is de situatie er niet naar dat men geen uitwijkmogelijkheden heeft.

Men kan volgens de koster overdag een zaal huren van 9:00uur t/m 18:00uur. Een capaciteitsberekening op basis van verhuurbare uren per jaar ziet er als volgt uit.

8 uur per dag
6 dagen per week (zondag wordt niet verhuurd)
52 weken per jaar
14 zalen

Voor 2005 zijn er 8 extra dagen waarop niet wordt verhuurd. (Christelijke feestdagen e.d.) Dit betekent een verlies van 896 uur. (8 x 8 x 14)

² Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility Management. 1^e druk 5^e oplage, Alphen aan den Rijn, Kluwer, 2004. ISBN 9014077947

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

De totale capaciteit voor 2005 overdag komt neer op:

$$8 \times 6 \times 52 \times 14 = 34944 \text{ uur} - 896 \text{ uur} = \mathbf{34048 \text{ uur}}$$

Volgens de kosten is er overdag een gemiddelde bezetting van 10%. Als er geen actie wordt ondernomen valt de bezetting van 2005 overdag uit op 3404,8 uur. Dit is gemiddeld per dag een bezetting van **1.36** zalen. $(3404,8 / (52 \times 6) = 10,91. 10,91 / 8 = 1,36)$.

Deze berekening is geheel gebaseerd op aannames. De werkelijke huidige bezetting is niet te bepalen, omdat het gewoonweg aan die informatie ontbreekt. De reserveringen worden door de kosten zelf aangenomen en vervolgens wel of niet in de agenda geschreven. In de agenda staat alleen hoe laat iemand in een zaal wil. Niet tot hoe laat. Ook staat nergens vermeld welke zalen echt niet aan derden mogen worden verhuurd. Via de facturering is de bezetting niet te achterhalen. Het komt nog steeds voor dat mensen contant bij de kosten betalen. Vaste klanten komen ook wel 1 keer per jaar betalen voor alle reserveringen voor dat jaar. Tevens beschikt de kerk over meerdere gebouwen waar men ruimte kan huren, de locatie wordt niet genoemd op de rekening. Door deze manier van werken is geen management informatie beschikbaar en heeft men een slecht zicht op de geldstromen. Ook het feit dat het hier ontbreekt aan functiescheiding is alles bij elkaar geen gewenste situatie.

Een andere doelstelling kan zijn: Dit jaar voegt Het Anker een vernieuwende dienst toe aan haar dienstverleningspakket.

Aangezien de rouwdiensten een rustige omgeving eisen, wordt door de organisatie vooral gedacht aan het vernieuwen en verbeteren van de vergaderservice. Anderzijds is het kerkelijk centrum in eerste instantie neergezet voor kerkelijk werk. Men wil landelijke bijeenkomsten met kerkelijke achtergronden naar Katwijk halen.

Voordat het Anker werd verbouwd konden ouderen in het Jeugdhuis terecht voor koffie, kaarten en biljart. Tijdens de renovatie konden zij daar niet terecht en hebben toen van de burgerlijke gemeente een andere locatie toegewezen gekregen. Deze locatie wordt dan ook door de burgerlijke gemeente gefinancierd. Ook al is aan deze groep oudere mensen niet veel geld te verdienen, de Hervormde Gemeente Katwijk aan Zee ziet deze groep mensen graag terug.

Acceptabel: om tot een acceptabele doelstelling te komen zal men rekening moeten houden met de huidige positie van de organisatie. Het Anker heeft een langzaam groeiend klantenbestand. En heeft onlangs haar deuren opnieuw geopend. Mensen die er werken zijn nog niet gewend om voor een volledig bezette accommodatie te werken. Twee volle zalen kan men wel aan. Maar 22 zalen bezet, kan op het gebied van ervaring voor problemen zorgen. Om deze reden zal men de veranderingen geleidelijk door moeten voeren. Op dit moment is de bezettingsgraad 10% van de huidige capaciteit. Een geleidelijke groei kan men realiseren door de volgende doelstelling te kiezen: Nu overdag 10% bezetting. Concreet: 1^e jaar 20%, 2^e jaar 40% en 3^e jaar 60% bezetting.

In hoeverre Het Anker organisatorisch klaar is om nieuwe activiteiten te ontplooiën zal verder uit het onderzoek moeten blijken. Waarschijnlijk zal eerst de huidige dienstverlening door de commissies op een bepaald niveau moeten worden gebracht voordat men nieuwe dingen kan proberen. Dit rapport zal de aandachtspunten aandragen voor de mate van dit niveau. Het is van belang dat het niveau van dienstverlening aansluit bij de verwachtingen die de klant heeft. Zodra de verwachting negatief uitvalt ten opzichte van de werkelijkheid, is de kans op ontevreden klanten aanwezig.

Gecommuniceerd naar alle niveaus: Alle commissie- en bestuursleden moeten op de hoogte zijn van de doelstellingen. Tevens moeten de medewerkers bewust worden van de gevolgen die de huidige bedrijfsvoering, met zich mee brengt op de lange termijn. Lange tijd is de behoefte niet aanwezig geweest de huidige manier van werken te veranderen. De situatie is er nu naar dat de Hervormde Gemeente Katwijk aan Zee alle inkomsten goed kan gebruiken. Door de aansluiting van de Hervormde Gemeente Katwijk aan Zee bij de PKN, heeft zich een scheuring voltrokken binnen de gemeenschap. Een groot aantal leden heeft de Hervormde Gemeente Katwijk aan Zee de rug toe gekeerd. Zij hebben gezamenlijk een nieuw verband gesloten. Buiten het feit dat deze gebeurtenis grote emotionele

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

gevolgen heeft, ondervind de Hervormde Gemeente Katwijk aan Zee hier ook financiële schade van. Het feit dat ook de tijd en omgeving waarin de Hervormde Gemeente Katwijk aan Zee zich bevindt veranderd, vraagt om aanpassingen. Tevens heeft men op dit moment een pand in haar bezit, dat tot nu toe alleen maar geld kost in plaats van dat het kostendekkend functioneert.

In eerste instantie zal dit rapport een bijdrage leveren aan de bewustwording van het feit dat men op dit moment kapitaalvernietiging in de hand werkt. Tevens zullen de uitkomsten van dit rapport worden gepresenteerd aan de direct betrokkenen. Hierbij zal ook de verwachting worden gegeven van de toekomst, bij ongewijzigd beleid.

Inspirerend vanuit de missie: het doel wordt door de missie bepaald doordat men rekening houdt bij het onderdak bieden aan activiteiten die niet in strijd zijn met de Christelijke levensstijl. Mensen kunnen hierdoor een duidelijk verband leggen tussen de missie en de doelstelling. Hierdoor zullen medewerkers geïnspireerd worden doordat de persoonlijke doelen van de medewerkers (het dienen van God) naar voren komt in de doelstelling van de organisatie.

Dit aspect mag absoluut niet worden onderschat, aangezien Het Anker een niet op zich zelf staande organisatie is, maar een onderdeel is van de Hervormde Gemeente Katwijk aan Zee. Het Anker valt onder de kerkelijke gebouwen, waar de Hervormde Gemeente Katwijk aan Zee ook zelf gebruik van maakt. Het gebouw is ook neergezet met een kerkelijk doel.

Engagerend vanuit de medewerkers: het doel is engagerend als mensen zich eraan willen committeren. Men moet zijn persoonlijke doelen en individuele idealen na kunnen streven. Dit is al voor een deel aangehaald in het bovengenoemde aspect. Er zal dus duidelijk naar voren moeten komen dat het dienen van God voorop staat en dat het Kerkelijk werk voor alle andere activiteiten gaat.

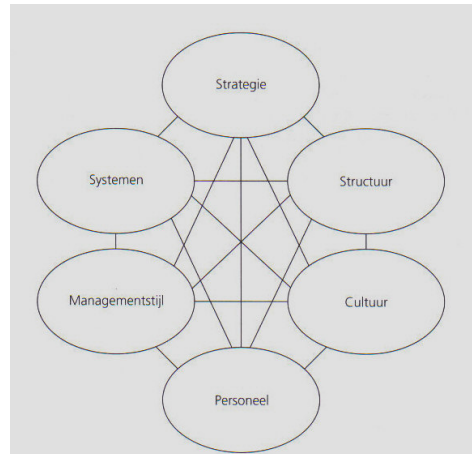
1.3 Samenvatting

De missie van Het Anker is gebaseerd op de uitgangspunten die het geloof met zich mee brengt. Dit brengt tevens bepaalde consequenties met zich mee voor de bedrijfsvoering. Onlangs is het Kerkelijk Centrum verbouwd en heeft haar deuren opnieuw geopend. Sinds de verbouwing kampt men met grote leegstand. Op dit moment kan worden aangenomen dat overdag gemiddeld 1.36 zalen per dag bezet zijn. De werkelijke bezetting is niet te bepalen. Het ontbreekt aan duidelijke registratie van de verhuur en procedures op het gebied van betaling. Door deze manier van werken is geen management informatie beschikbaar en heeft men een slecht zicht op de geldstromen. Toch heeft men als doel voor ogen de bezetting te verhogen. Aangezien de rouwdiensten een rustige omgeving eisen, wordt door de organisatie vooral gedacht aan het vernieuwen en verbeteren van de vergaderservice. Dit zijn doorgaans activiteiten met een rustig karakter. Ook zien zij graag de groep ouderen terug in Het Anker.

Hoofdstuk 2 Interne Analyse

Nadat de missie en doelen zijn geformuleerd kan een begin worden gemaakt om deze doelen te realiseren. Het is echter van belang om voorafgaand aan het opstellen van het plan van aanpak een interne analyse uit te voeren. Om de organisatie intern te analyseren heb ik gekozen voor het ESH model van Weggeman (1997). De reden hiervoor is dat hij uitgaat van een contingentie benadering van organiseren. (er bestaat geen beste manier van organiseren, maar men kan wel trachten het functioneren van een organisatie te verbeteren omdat niet elke manier van organiseren even effectief is.) Bij Het Anker is dit zeker het geval, aangezien dit een apart soort organisatie is vraagt dit ook om een aparte manier van organiseren. Het ESH model is gebaseerd op het 7S model van Mc Kinsey, maar gebruikt in plaats van zeven, zes variabelen.

Deze zes ontwerp variabelen worden verdeeld in 'zachte' factoren: Managementstijl, personeel en cultuur. En in 'harde' variabelen: strategie, structuur en systemen. Een belangrijk onderscheid tussen hard en zacht ligt over het algemeen in de **beïnvloedbaarheid**. Harde factoren zijn over het algemeen makkelijker te beïnvloeden dan de zachte. ESH staat voor Evenwicht, Samenhang en Heterogeniteit.



Figuur 2: Het ESH-model. Afkomstig uit: 'Facility management' G.W.A. Maas & J.W. Pleunis)

2.1 Strategie

De strategie van Het Anker moet een afgeleide zijn van de strategie van de moederorganisatie, in dit geval de Hervormde Gemeente van Katwijk aan Zee.

In februari 2005 is de commissie "Beleid" van start gegaan. Hierin hebben onder andere alle dominees zitting. Op dit moment hebben zij het echter zeer druk met de gevolgen die de scheuring met zich mee brengt. Ook bij het college van kerkrentmeesters is niet echt sprake van het uitzetten van een strategie. Er is dus op dit moment geen strategisch plan c.q. beleidsplan aanwezig. Toch zijn een aantal ouderling-kerkrentmeesters in hun eigen wijk hier wel mee bezig. Dit gebeurt echter op eigen initiatief. Ik heb aangenomen dat de Hervormde Gemeente Katwijk aan Zee zou kiezen voor een Focus/groei strategie. Bij deze vorm van strategie kiest men ervoor om zich te concentreren op specifieke groepen klanten, in het geval van de Hervormde Gemeente Katwijk aan Zee zijn dit haar eigen leden en potentiële nieuwe leden. Dit stelt de organisatie in staat haar kennis en vaardigheden op een specifiek gebied te ontwikkelen.

Welke doelen stelt de moederorganisatie zich en hoe wil men dit bereiken en met welke middelen?

De gemeente heeft als doel "gemeente-opbouw". De gemeente wordt gebouwd door de bediening van Gods Woord, de Sacramenten en catechese. Tevens wil men dit bereiken door de gemeente samen te brengen in kleinere gemeenschapsvormen. Hierbij kan men denken aan verengingen, kringen en clubs voor jongeren en ouderen.

Welke rol speelt de PKN (Protestante Kerk in Nederland) hier in?

De eerste taak van de synode van de PKN wordt getypeerd als 'leiding geven' aan het leven en werken van de kerk. Daarbij is de samenleving van meet af aan ook in beeld. De synode dient dus vooral bezig te zijn met die vragen die van belang zijn voor de kerkelijke gemeenten en voor de plaats van de kerk in de samenleving. Zij schept noodzakelijke voorwaarden voor het leven van de gemeenten, door

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

bijvoorbeeld op verschillende terreinen kennis en ervaring te bundelen en ter beschikking van de gemeenten te stellen. Door te zorgen voor de predikantsopleiding, en door het gesprek tussen de verschillende modaliteiten te laten voortgaan. Zij is ook adres en gezicht van de kerk als geheel naar buiten. Ook onderhoudt zij contacten met bijvoorbeeld de landelijke overheid. Voor dat alles is ook nodig, dat de generale synode de regelgeving voor de kerk bijhoudt. Zij is bevoegd de kerkorde te wijzigen, en op onderdelen specifieke regels te ontwerpen.

De PKN heeft een dienstencentrum dat op personeelsgebied kan ondersteunen en ondersteuning kan verlenen op het gebied van educatie en toerusting van de gemeente voor kerk en samenleving. Aangezien de Hervormde Gemeente Katwijk aan Zee pas sinds 1 mei 2004 bij de PKN is aangesloten is er nog geen zicht op het wel of niet gebruiken van deze ondersteuning.

Welke strategie heeft Het Anker op dit moment voor ogen?

Wat betreft Het Anker zal dit rapport de basis gaan vormen van de strategie. In ieder geval zullen de wijkactiviteiten vanaf september uitgebreid worden van twee naar vier wijken en worden vanaf juni de dovendiensten op zondag in Het Anker gehouden. De verhuurcommissie heeft op dit moment wel wat plannen voor de toekomst voor ogen. Maar de strategie om daartoe te komen is nog niet concreet. Zo wil men uiteindelijk dat het Kerkelijk Bureau wat zich in hetzelfde gebouw bevindt het 'zenuwcentrum' wordt. Men wil dat hier de reserveringen binnen komen van alle kerkelijke gebouwen, tevens wil men hier de facturering vandaan laten lopen. Tevens wil men in de toekomst hier een centrale inkoop opzetten voor alle kerkelijke gebouwen.

2.2 Structuur

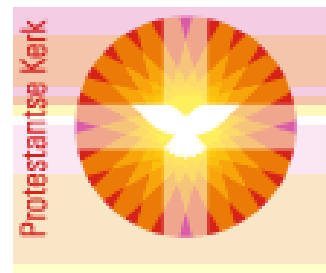
Het analyseren van de structuur van de moeder organisatie is van belang om de facilitaire organisatie vorm te geven, en te laten aansluiten op de wensen van de organisatie. De structuur van de Hervormde gemeente Katwijk aan zee begint zoals in bovenstaande tekst vermeld, sinds kort bij de PKN. Voor uitgebreidere informatie over de PKN zie bijlage 3.

Naar aanleiding van de specifieke aard en identiteit van de Hervormde Gemeente Katwijk aan Zee, is gekozen voor een uitgebreide structuurbeschrijving. Met als bedoeling de leesbaarheid van het rapport onder een breed publiek mogelijk te maken.

2.2.1 Scheuring

1 mei 2004 is de officiële startdatum van de *Protestantse Kerk in Nederland*. Op die datum fuseerden twee Nederlandse kerken uit de calvinistische traditie zich met de lutherse kerk in ons land:

- De Nederlandse Hervormde Kerk (met ruim 1.900.000 leden)
- De Gereformeerde Kerken in Nederland (met ongeveer 650.000 leden)
- de Evangelisch-Lutherse Kerk in het Koninkrijk der Nederlanden (ruim 14.000 leden).



Afbeelding 1: Logo Protestantse Kerk in Nederland.

De diepste beweegredenen voor deze kerkvereniging is de opdracht uit de Bijbel om als christenen de eenheid te zoeken. Verschillen tussen kerken, kerkelijke gemeenschappen en mensen zijn er altijd. Maar de drie kerken die in 2004 zijn samen gegaan, hebben uitgesproken dat hun onderlinge verschillen de eenheid niet in de weg mogen staan.

Een tegenvaller voor de Protestantse Kerk in Nederland is dat een (orthodox) deel van de Nederlandse Hervormde Kerk zich uiteindelijk niet kon vinden in vereniging met gereformeerden en lutheranen, onder een nieuwe kerkorde. Zij hebben een nieuw kerkverband gesticht, de Hersteld Hervormde Kerk. Naar schatting hebben zo'n 50 predikanten en tussen de 35.000 en 50.000 gemeenteleden zich bij dit nieuwe kerkverband aangesloten. Het belangrijkste struikelblok voor de afgesplitste groep is de ruimte

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

die de kerkorde van de Protestantse Kerk in Nederland geeft voor het zegenen van relaties anders dan tussen man en vrouw. Daarnaast hebben zij moeite met de lutherse belijdenisgeschriften (i.c. de Augsburgse Confessie) die voortaan tot de theologische bagage van de PKN behoren.³

2.2.2 Hervormde Gemeente Katwijk aan Zee

Deze paragraaf is gedeeltelijk gebaseerd op informatie afkomstig uit het beleidsplan van de hervormde gemeente Katwijk aan Zee (1999).

Typering van de gemeente

De Hervormde Gemeente van Katwijk aan Zee bestaat zelfstandig iets meer dan 400 jaar. Daarvoor trokken Valkenburg, Katwijk aan de Rijn en Katwijk aan Zee langdurig samen op. Na 1461 werd Katwijk aan Zee zelfstandig. De kerkmeesters hebben daarna altijd geprobeerd die status te behouden, wat hen veel moeite heeft gekost. Als er na de reformatie al in 1579 een eigen predikant komt, moet die status van 1585 tot 1598 weer worden afgestaan. Met de komst van dominee Josias Heynsius (hij stond in Katwijk van 1598 tot 1606) breekt er daarna een periode van meer dan 400 jaar onafgebroken zelfstandigheid aan.

Voor de Hervormde Gemeente Katwijk aan Zee vormde vroeger de verbondenheid met de zee de belangrijkste factor. Voor de inwoners van Katwijk was de visserij een van de belangrijkste bronnen van inkomen. De zee gaf leven maar nam ook vele levens. Dikwijls werd het dorp in rouw gedompeld wanneer er weer mannen op zee waren gebleven. Op zee gebleven niet meer gezien. Iets onverklaarbaars en zo een grond voor mystiek. Deze mystiek staat onlosmakelijk verbonden met de kracht die men putte uit de beleving van het geloof.

Uiteraard is met het veranderen van oude tijden naar de tegenwoordige moderne tijd veel veranderd. In 1956 telde men zes confessionele predikantsplaatsen, vanaf 1986 zijn er tien predikanten in tien wijken, waarvan er vijf behoren tot de confessionele en vijf tot de hervormd gereformeerde modaliteit. De gemeente heeft ongeveer 20000 leden waarvan er 5000 elke zondag naar de kerk gaan.

De traditionele gemeentevorm is de geografisch ingedeelde gemeente. De grenzen vallen samen met een dorp of stadswijk. Volgens de kerkorde van 1951 werd het mogelijk wijkgemeenten te vormen met een eigen wijkkerkenraad, bestaande uit een predikant, ouderlingen en diakenen. De Algemene Kerkenraad stelt die wijkgrenzen vast. Elk jaar wordt in de eerste vergadering het moderamen gevormd. De wijkkerkenraad vergaderd ten minste zes maal per jaar.

Dat is nu nog zo, alleen de namen zijn sinds 1 mei 2004 veranderd. De centrale kerkenraad heet nu algemene kerkenraad, de kerkvoogdij het college van kerkrentmeesters, maar waar het om gaat bijvoorbeeld de kerkdiensten en de catechisaties, zijn hetzelfde gebleven.

Waarom is er dan toch in Katwijk aan Zee voor de Hervormde Gemeente zo veel veranderd? De Hervormde gemeente heeft zich aangesloten bij de Protestantse Kerk in Nederland .

Gevolgen van de aansluiting bij de PKN voor Katwijk

Sinds 1 mei 2004 heeft de Hervormde Gemeente zich aangesloten bij de PKN. Toch konden niet alle leden zich daarin vinden. Vooral de orthodoxe leden toonden protest. In de jaren negentig tekenden de contouren van de PKN zich af. De hele orthodox-hervormde Gereformeerde Bond - een niet te negeren machtsfactor binnen de hervormde kerk - zei nee. Toch ging de Bond in 1996 overstag en gaf hiermee onbewust het startsein voor de scheuring die zich inmiddels heeft voltrokken.

³ <http://www.pkn.nl/default.asp?inc=info&siteId=1&rIntNavId=495&rIntId=726>

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

De punten die voor de Hervormde Gemeente Katwijk aan Zee tot grote zorgen hebben geleid zijn:

- Binnen de PKN wordt ruimte gegeven om kinderen aan het avondmaal te laten deelnemen
- Naast kinderdoop ook ruimte geven aan het opdragen van kinderen
- De mogelijkheid tot het zegenen van mensen van hetzelfde geslacht
- Ook staan in de Lutherse Augsburgse Confessie en de Catechismus van Luther die mede de grondslag vormen voor de PKN, onbijbelse zaken

Toch heeft de centrale kerkenraad uitgesproken niet te breken met de PKN, maar wel de stelling ingenomen via een convenant de PKN te laten weten Hervormde Gemeente te blijven binnen de PKN. De centrale kerkenraad heeft het volgende geschreven:

“ Met alle bezwaren die wij tegen de PKN hebben, menen wij als centrale kerkenraad trouw te moeten blijven aan de roeping, waarmee ons de Heere geroepen heeft. Zich onttrekken aan deze vereniging van genoemde kerken achten wij een afscheiding, die indruist tegen het belijden, dat de kerk het werk van God zelf is.

Wij wensen op dezelfde wijze Hervormde Gemeente te Katwijk aan Zee te blijven, als wij altijd zijn geweest.”

Hiertoe is een verklaring (convenant) opgesteld die is geaccepteerd door de Generale Synode van de PKN. In deze verklaring staat onder andere het volgende:

- Men acht zich gebonden aan de gereformeerde belijdenis en zal met Gods hulp alles weerspreken en weren wat met dit belijden in strijd is.
- Het deelnemen aan het Heilig Avondmaal en de roeping tot ambt gaat uit naar hen die openbare belijdenis van het geloof hebben gedaan.
- In de gemeente zal geen andere levensverbintenis worden ingezegend dan een huwelijk van man en vrouw dat wettig door de overheid is gesloten.

Toch was deze verklaring voor twee wijkgemeenten onvoldoende en hebben zij zich aangesloten bij een nieuw kerkverband, de Hersteld Hervormde Kerk. Naar schatting hebben landelijk gezien zo'n 50 predikanten en tussen de 35.000 en 50.000 gemeentelieden zich bij dit nieuwe kerkverband aangesloten. Zoals eerder genoemd op pagina 9, ondervindt de Hervormde Gemeente Katwijk aan Zee grote emotionele en financiële schade aan de scheuring.

2.3 De organisatiestructuur van de Hervormde Gemeente Katwijk aan Zee

In deze paragraaf wordt de organisatiestructuur van de Hervormde Gemeente Katwijk aan Zee beschreven.

2.3.1 De Algemene kerkenraad

De AK wordt gevormd vanuit de tien wijkkerkenraden. Elke wijkkerkenraad vaardigt naast een predikant een ouderling af. Verder wordt door vijf wijkkerkenraden een diaken afgevaardigd en door de overige vijf een ouderling-kerkrentmeester.

De AK bestaat dus uit dertig stemgerechtigde leden. Deze raad heeft verder nog een preses (voorzitter) en een scriba (secretaris) vanuit de diaconie. Ook is daar nog een voorzitter en een lid van de vergadering van kerkrentmeesters aanwezig. Zij hebben allen een adviserende stem.

De uitvoering van de genomen besluiten worden verzorgd door het Moderamen van de Algemene Kerkenraad. Dit Moderamen bestaat uit de preses, assessor (vice-voorzitter) en de scriba. De AK benoemt telkens voor een jaar een preses en assessor. De assessor van het afgelopen jaar wordt automatisch benoemd tot preses voor het aankomende jaar. De scriba wordt gekozen uit de leden van de AK en is tevens herkiesbaar.

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

De AK, bepaalt het beleid. Zij dienen de belangen van de gehele gemeente te behartigen. In de AK wordt getracht de wijkgemeenten op een lijn te brengen. Tevens stellen de leden van de AK de wijkgrenzen vast, waarvan de scriba op een daarvoor bestemde kaart aantekening houdt. De AK benoemt tevens de nieuwe predikanten en bestuursleden voor de Hervormde scholen en andere Hervormde instellingen in de gemeente.

2.3.2. College van Kerkrentmeesters

Dit College zorgt voor de financiële gang van zaken binnen de kerk. Het is vergelijkbaar met de penningmeesters binnen een vereniging. Binnen de kerk is dat niet een persoon, maar een groep van mensen. Zij hebben hier een coördinerende functie. Het college van kerkrentmeesters is de rechtspersoon van deze organisatie, naar buiten toe. Bijvoorbeeld bij het kopen van panden, contracten, onderhoudscontracten. Al deze contacten lopen via het college van kerkrentmeesters. Zij doen dit uit naam van de hervormde gemeente.

2.3.3 Vergadering van Kerkrentmeesters

De vergadering van Kerkrentmeesters bestaat uit 30 leden. Dit zijn 3 leden afkomstig uit 10 wijken. Deze leden zijn afkomstig uit de wijkkerkenraad. Om in een wijkkerkenraad zitting te mogen nemen wordt men op geestelijk vlak gekozen als ouderling. Vervolgens worden per wijk drie van deze ouderlingen afgevaardigd naar de vergadering van Kerkrentmeesters. Dit gebeurt op basis van bereidheid, soort vacature en kennis. Deze 30 leden zijn verspreid over 12 commissies waar men vergaderd over dagelijkse aangelegenheden en problemen. Hier wordt specifiek beleid gemaakt op basis van het algemene beleid van de Algemene Kerkenraad. De adviespunten die men uitwerkt binnen deze commissies worden ter goedkeuring aan het college van Kerkrentmeesters voorgelegd. Zodra zij hun goedkeuring hebben gegeven mag het advies uitgevoerd worden. Mensen kunnen tevens lid zijn van meerdere commissies.

De 12 commissies zijn:

- | | |
|--|---|
| 1. Financiële zaken: bestaande uit 7 leden | 7. Kerkbode: bestaande uit 1 lid |
| 2. Personele zaken: bestaande uit 4 leden | 8. Bandenuitleendienst: bestaande uit 1 lid |
| 3. Bouwzaken: bestaande uit 7 leden | 9. Mannenzang: bestaande uit 1 lid |
| 4. Verhuur en exploitatie: bestaande uit 5 leden | 10. Telcommissie: bestaande uit 1 lid |
| 5. Orgelzaken: bestaande uit 2 leden | 11. Automatisering: bestaande uit 2 leden |
| 6. Kerktelefoon: bestaande uit 6 leden | 12. Clean Control: bestaande uit 1 lid |

2.3.4 De wijkkerkenraad

Per wijk is er een kerkenraad gevormd. Deze raad bestaat uit een predikant en maximaal vijftien ouderlingen, waarvan er drie worden aangewezen als kerkrentmeester. Voor deze raad worden maximaal zes diakenen gekozen. De wijkkerkenraad bestaat dus uit maximaal tweeëntwintig leden. Tijdens de eerste vergadering in het nieuwe jaar wijst de wijkkerkenraad een scriba, een preses en een assessor aan. Zij vormen samen het Moderamen en geven uitvoering aan de genomen besluiten.

De taak van de wijkkerkenraad betreft de pastorale zorg van de wijkgemeente. De leden worden dus op geestelijke basis gekozen. De belangrijkste zijn:

- de zorg voor de bediening van het Woord en de sacramenten
- de pastorale zorg van de wijkgemeente
- de zorg voor de jeugd (catechese en jeugdwerk)
- evangelisatie en zending
- de verkiezing van de predikant en de kerkenraadsleden.

De wijk wordt verdeeld in secties, waarin een ouderling zijn geregelde arbeid kan verrichten. Het komt ook veel voor dat wijkdiakenen een gedeelte van de wijk onder hun hoede hebben. Het is mogelijk dat

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

iemand die buiten de wijkgrens woont wel een ambt binnen de wijkkerkenraad wil vervullen. Dit kan alleen met toestemming van de AK.

De Algemene Kerkenraad kan niet goed functioneren zonder de inbreng vanuit de wijkkerkenraden, ook andersom niet omdat de wijkkerkenraden veel besluiten vanuit de AK ontvangen.

2.3.5 De Diaconie

De diaconie is een aparte lijn in de organisatie van de Hervormde Gemeente Katwijk aan Zee. Hun taken liggen vooral bij het verlenen van materiële/ financiële steun aan mensen die dat nodig hebben. Ook staan zij mensen bij die vluchteling, alcohol of drugsverslaafd zijn en met iemand willen praten. De Diaconie komt op voor mensen die dat niet zelf kunnen of heel erg in de knel zitten.

Deze hulpverlening is onderverdeeld in vier commissies

- Commissie I: Interne steunaanvragen. Het bijstaan van arme mensen en hulp bij schuldsanering
- Commissie E: Externe steunaanvragen. Het bijstaan van stichtingen of verenigingen die om financiële steun vragen
- Commissie G: Gehandicapten, bejaarden, zieken, vluchtelingen, verslaafden en jongeren in nood. Het bijstaan van deze groepen mensen door vakantieweken te organiseren, thuishulp en het onderhouden van contact met vluchtelinginstanties e.d.
- Commissie P: Public Relations. Deze commissie zorgt dat de diaconale werkzaamheden worden gepubliceerd in de kerkbode. Tevens wordt daar aandacht geschonken aan bijzondere collecten.
- Kas Commissie: zij beheren het geld en verdelen dit over de commissies.

Het organogram van de Hervormde Gemeente Katwijk aan Zee wordt vermeld in bijlage 4.

2.4 Kerkelijk Centrum Het Anker

In deze paragraaf wordt de organisatie van het Kerkelijk Centrum Het Anker te Katwijk aan Zee beschreven

2.4.1 Typering van KC Het Anker

De Hervormde Gemeente Katwijk aan Zee is eigenaar van een onlangs gerenoveerd Kerkelijk Centrum, genaamd Het Anker. Dit centrum bevat een zalencomplex, kerkelijke ruimten en kantoorruimten. Het betreft hier een kerkelijk gebouw wat is gesticht voor het kerkelijk werk en het erkende verenigingsleven. Daarnaast wordt verhuurd aan verenigingen en instanties waarvan het doel niet in strijd is met de beginselen van de Bijbel. Hiervoor zijn diverse regels opgesteld.



Afbeelding 2: Kerkelijk Centrum 'Het Anker' te Katwijk aan Zee. (afkomstig van: www.hansbakker.nl/renp4p1.htm)

Het zalencomplex omvat 22 zalen waarvan de grootste 400 personen kan herbergen. Deze accommodatie wordt beheerd door een koster. De kerk heeft via een legaat de locatie kunnen renoveren. Oorspronkelijk was dit alleen het Jeugdhuis en het kerkelijk bureau met enkele zalen. In totaal is er 1000m2 bijgebouwd en is alles gecombineerd tot een complex. In eerste instantie wilde men eerst het Jeugdhuis afbreken, maar door protest vanuit de gemeente en de burgerlijke gemeente heeft men uiteindelijk gekozen voor renovatie en nieuwbouw. Men heeft van te voren niet nagedacht over de manier waarop de locatie geëxploiteerd moest worden. Dit is de oorzaak van de leegstand overdag.

Op dit moment worden de zalen vooral verhuurd in de avonden. De verhuur vindt vooral plaats onder zangkoren. Ook mensen van de eigen gemeenschap huren hier zalen voor kerkelijke activiteiten. Overdag vinden er over het algemeen alleen uitvaartplechtigheden plaats. Vanaf september 2005 worden kerkelijke activiteiten vanuit de Hoeksteen (een onlangs afgestoten zalencomplex van de Hervormde Gemeente Katwijk aan Zee) overgeplaatst naar Het Anker. Dit zijn over het algemeen

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

activiteiten die ook in de avonden plaats vinden. Het Anker heeft 15 zalen geschikt voor verhuur aan derden, waarvan er een altijd vrij moet zijn voor rouwdiensten. Op dit moment vinden er gemiddeld 2 1/5 begrafenis per week plaats. Dit zal echter door de vergrijzing alleen maar toe gaan nemen. Het Anker heeft een gebruikersvergunning voor 725 mensen per keer.

2.4.2 Het bestuur van Het Anker.

Het bestuur van Het Anker is volgens de betrokkenen niet helemaal duidelijk. Zeker gezien het feitelijk dagelijks leidinggeven. Op het moment dat de koster een vraag heeft, stelt hij deze aan de eerste beste persoon waarvan hij denkt dat die daar antwoord op kan geven. Voor wat betreft de functioneringsgesprekken is de personeelscommissie verantwoordelijk. Op het gebied van verhuurszaken is de commissie verhuur en exploitatie verantwoordelijk. Enz. Het ontbreekt in dit geval aan een vast aanspreekpunt voor de koster. Hierdoor geniet hij een zekere mate van vrijheid. Dit werkt aan de ene kant functieverrijkend, maar anderzijds kan men niet ingrijpen als er iets mis gaat. In samenspraak met de voorzitter van het college van Kerkrentmeesters is een organigram opgesteld, van de huidige situatie. Zie hiervoor bijlage 5.

2.5 Cultuur

Een cultuur bepaalt hoe mensen vorm en betekenis geven aan een organisatie. De normen en waarden van individuen en de daarop gebaseerde keuzes, maken samen datgene wat men de cultuur van de organisatie zou kunnen noemen. De cultuur in een organisatie is het netwerk van gedragsnormen. Bij cultuur hebben we te maken met gedrag dat 'normaal' geworden is, het 'ingeslepen' gedrag en de 'ingebakken' gewoontes. Zicht krijgen op deze gewoontes is belangrijk, omdat wanneer iets niet strookt met de 'gewoontes' van de organisatie er negatieve mechanismen op gang komen. Door deze mechanismen van tevoren zichtbaar te maken, kan men hier bijvoorbeeld bij het doorvoeren van een verandering op anticiperen. Het vaststellen van het type organisatiecultuur kan inzicht geven in hoe de cultuur invloed heeft op het functioneren van de organisatie en welke vaardigheden nodig zijn om hier mee om te kunnen gaan.

De mensen die in Het Anker werken hebben allen een gemeenschappelijke drijfveer. "het dienen van een hoger doel". Het is niet meer dan normaal dat men zich als lid van de gemeenschap inspant om hier een actieve bijdrage aan te leveren. De meeste mensen werken hier dan ook op vrijwillige basis. Zij komen hun verplichtingen na in hun eigen tijd en tempo. Katwijk is een hechte gemeenschap, iedereen kent elkaar. Veel zaken worden ook op basis van vertrouwen geregeld. Tevens werd opgemerkt dat 'mensen houden van vergaderen' er heerst dus in zekere mate een vergadercultuur. Waarschijnlijk heeft dit voor een deel te maken met het bewaken van de identiteit en het evenwicht. Besluiten die genomen worden mogen op geen enkele manier in tegenstrijd zijn met de uitgangspunten van de organisatie, omdat zij ook een zekere verantwoordelijkheid heeft ten opzichte van de leden. Anderzijds zijn de commissieleden ook lid van de Hervormde Gemeente Katwijk aan Zee. Deze commissieleden lopen qua persoonlijke conservativiteit erg uiteen. In een groep is men toch eerder bereid om behoudender te stemmen terwijl men zelf misschien wel een progressievere mening heeft. Bij veel mensen is de behoefte tot veranderen nog niet aanwezig. Als reden van de trage besluitvorming kan ook worden opgemerkt dat deze organisatie wordt bestuurd door mensen die doorgaans geen scholing voor dit werk hebben gehad. Ze handelen naar beste weten en kunnen. Deze mensen leveren goed werk, soms nadat men door schade en schande wijzer is geworden.

2.6 Personeel

Sinds kort heeft de personeelscommissie een nieuwe samenstelling. Deze vier mensen zijn hard bezig om de administratie op orde te brengen, personeelsdossiers aan te leggen, en het opstellen van functieomschrijvingen. Ook hebben zij voor het betaalde personeel tijd/ werk registratie ingevoerd, zodat men zicht krijgt op de tijd die mensen werkelijk aan hun werk besteden. Kortom het vastleggen

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

van informatie. Zij hebben de eindverantwoordelijkheid over het personeelsbestand van alle kerkgebouwen.

Wat is de huidige samenstelling van het personeel?

Op dit moment wordt Het Anker geleid door de koster. Onder hem zijn nog vier dames werkzaam met allen een contract van 10 uur per week. Zij zorgen dat het gebouw wordt schoongemaakt. Ook zorgen de dames om en om 's avonds en tijdens rouwdiensten voor de koffie. Als zij meer dan 10 uur maken, krijgen ze dat uitbetaald of in de rustige zomerperiode terug als vrije dagen.

Uit een vraaggesprek met de voorzitter van de personeelscommissie zijn de volgende punten naar voren gekomen. (Voor een uitgebreide uitwerking van de vragen zie bijlage 6).

Bij het samenstellen van commissies wordt niet gekeken naar kennis en ervaring. Mensen worden op geestelijke basis gekozen om zitting te nemen in een wijkkerkenraad. Vanuit deze raad worden per wijk drie personen gekozen om zitting te nemen in de vergadering van kerkrentmeesters. Pas op dit moment wordt gekeken wie qua kennis in aanmerking komt.

Op dit moment ligt de gemiddelde leeftijd van het personeel erg hoog. Dit biedt perspectieven voor de toekomst om met nieuwe mensen aan de slag te gaan. Voor wat betreft het vervullen van functies door vrouwen heeft men zo zijn grenzen. Op de loonlijst staan meer vrouwen dan mannen maar een vrouwelijke koster is een brug te ver. Tevens komen anders gelovigen niet in aanmerking voor een baan bij Het Anker.

De wensen voor de toekomst zijn voor deze commissie als volgt:

- Benutten van geschikte kennis uit de gemeente: op bepaalde plaatsen mensen inzetten die geen ambtsdrager willen of kunnen worden, maar wel bereid zijn om hun kennis te delen.
- Beleidsplannen: een overall beleidsplan en het vastleggen van uitgangspunten. Voor iedereen. Zodat men weet waar men aan toe is.

2.7 Managementstijl

Leiding geven houdt in dat de leidinggevende samen met zijn medewerkers ervoor zorgt dat het doel van de organisatie bereikt wordt. Een stijl van leiding geven is het gedragspatroon van degene die leiding geeft, zoals dat door andere mensen ervaren wordt⁴. Het betreft hier een speciaal type organisatie, dat veel lijkt op een vereniging. De bestuurssoort die in dit geval het meeste bij de huidige werkwijze van de organisatie hoort, is een werkend of executief bestuur⁵. Dit is een bestuur dat niet alleen het beleid voorbereidt, maar ook zelf mee uitvoert. De commissies, werken nieuw beleid uit en leggen dit ter goedkeuring bij het college van kerkrentmeesters. Zodra dit voorstel is goedgekeurd zorgen de commissies voor de uitvoering. Voor wat betreft het leiding geven aan de koster door de commissies, denk ik dat dit vooral delegerend is. Zij controleren de koster zelden, voeren af en toe functioneringsgesprekken. De personeelscommissie biedt hulp aan waar de koster die nodig hebben voor het oplossen van problemen. De kernbegrippen zijn hier; observeren, bewaken en verzorgen.

2.8 Systemen

Onder systemen worden vooral de regels en procedures beschreven die het dagelijks functioneren van de organisatie sturen.

⁴ Heuvel, van den, W.: Communicatie en Managementvaardigheden 3. Den Haag: opleiding Facility Management, Haagse Hogeschool, sector Economie & Management. 2003. Code 2349

⁵ Jongh, de, R.F.: Beter besturen van stichtingen en verenigingen. 1^e druk, Baarn, Bosch & Keuning, 1995. ISBN9024602491

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

2.8.1 Inkoop van Catering

De algemene boodschappen worden besteld bij de Sligro. Hiervoor heeft de koster een formulier met bestelcodes, dit formulier wordt doorgestuurd naar de Sligro. De betaling gebeurt automatisch. Tevens komt de Sligro zelf de spullen brengen. Voor de extra's zoals gebak, buffetten e.d. heeft men verschillende leveranciers. De klant geeft aan wat voor soort hapjes hij wil hebben en vervolgens gaat de koster op zoek naar een cateraar die dat kan verzorgen. En schiet de kosten voor. De bonnetjes met gemaakte kosten declareert hij vervolgens bij de administratie van het Kerkelijk bureau. De koster maakt vervolgens een prijs met de klant en mag de winst die daarop wordt gemaakt zelf houden. Uiteindelijk bepaald de klant de cateraar. Er is ook geen vast assortiment aan hapjes e.d. waaruit de klant kan kiezen. De procedure voor de inkoop van catering is nergens vastgelegd.

2.8.2 Zaalreservering

Als iemand een zaal wil reserveren, belt men de koster op. Zij geven aan hem door voor hoeveel personen (eventueel zaalvoorkeur), voor welke datum, tijdstip en overige wensen. Hij weet dan precies in welke zaal het gezelschap kan. Hij noteert de naam in de agenda op de juiste dag. Zijn het echter zaken waarover men twijfelt of het strookt met de Christelijke identiteit, dan wordt het reserveringsvoorstel voorgelegd aan het College van Kerkrentmeesters. Het gebeurt echter ook wel eens dat mensen van de eigen gemeente adhoc een zaal willen. Dit is dan niet van te voren met de koster overlegd. Voor hem is dat niet echt prettig. Na afloop zet de koster de genuttigde consumpties op een bonnetje wat hij vervolgens naar de administratie op het kerkelijk bureau brengt. Vanuit daar wordt dan vervolgens de rekening opgemaakt en verstuurd naar de klant. Het komt ook voor dat mensen contant bij de koster betalen, of dat verenigingen de zaalhuur in een keer betalen. Er is dus geen sprake van functiescheiding, geen zicht op de geldstromen, ook is nergens vastgelegd hoeveel mensen in welke opstelling in een zaal passen. Ook zijn er geen tarieven vastgesteld voor het huren van audiovisuele middelen. De procedure voor de zaalreservering is nergens vastgelegd

2.8.3 Storingen

Als er wat kapot gaat zal de koster het eerst zelf proberen op te lossen, lukt dit niet dan worden er vrijwilligers ingezet. Pas op het laatste moment wordt een loodgieterbedrijf o.i.d. ingezet. Binnen de Hervormde Kerkgemeente Katwijk aan Zee, maakt men volgens dhr. Vooijs, (bouwcommissie) geen gebruik van lange termijn onderhoudsplannen. Hij zou dit graag anders zien. Doordat de Kerk over een aantal gebouwen beschikt, waaronder 2 monumentale kerken is het verstandig om de kosten voor het onderhoud inzichtelijk te maken. Door een lange termijn onderhoudsplan te maken komt men niet op korte termijn voor verrassingen te staan die veel geld kosten. Ook kan men het onderhoud en de kosten zo proberen te spreiden, dat de kosten van het onderhoud jaarlijks ongeveer op het zelfde niveau blijven. Een ander voordeel is dat er geen overbodig onderhoud wordt gepleegd aan zaken welke op de nominatie staan om te worden vervangen. Hiermee wordt voorkomen dat men onnodig geld in het onderhoud stopt. De procedure hoe om te gaan met storingen is nergens vastgelegd.

2.8.4 Commissies

De Hervormde Kerkgemeente van Katwijk aan Zee stelt elk jaar een begroting op. Deze wordt tevens voorgelegd aan de PKN. Hier wordt gekeken naar de draagkracht van de Hervormde gemeente als men bijvoorbeeld een vacature vervuld wil hebben door predikanten. De commissies beschikken niet zelf over budgetten (behalve dan de bouwcommissie bij bepaalde projecten). Het college van kerkrentmeesters heeft de beschikking over een budget. Bij de benoeming van commissieleden wordt eerst gekeken naar de geestelijke bijdrage die men kan leveren. Vervolgens wordt er gekeken naar de kennis en ervaring die de kandidaat heeft op het gebied van de financiële/ beheers kant. Aangezien men als commissie lid ambtsdrager is, mogen vrouwen geen zitting hebben in de commissies. Wat er met de notulen wordt gedaan is bij elke commissie anders. De meeste zaken die binnen de commissies worden behandeld komen ook ter sprake bij het college van kerkrentmeesters. Bij deze vergadering

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

worden wel notulen gemaakt. De originele notulen van deze vergadering worden in het archief bewaard.⁶

De procedures voor de manier van werken door de commissies en het samenstellen hiervan, is niet bij iedereen bekend. Bij de samenstelling van commissies laat men zich voor een groot deel leiden door de kerkorde.

Er is geen procedure vastgelegd voor het aannemen en reageren op klachten.

2.8.5 Huurreglement

Op dit moment is er nog geen huurreglement aanwezig voor Het Anker. Er bestaat wel een overzicht met wat huisregels op gebied van: veiligheid, sluitingstijden, verbod op drugs en overmatig alcoholgebruik, en wat te doen bij gebreken in het gebouw.

Ook wordt er gebruik gemaakt van huurovereenkomsten voor derden waar regels in worden genoemd op het gebied van het gebouwgebruik, en de duur van de overeenkomst.

Ten slotte bestaat er nog een overzicht met de richtlijnen voor het beschikbaar stellen van kerkgebouwen of zaalruimten. Hierin worden vooral de regels genoemd op het gebied van predikantkeuze voor het leiden van diensten, organisten voor muzikale begeleiding, uitsluiting van crematiediensten en verbod op mechanische muziek.

Door het gebruik van verschillende documenten met op elk andere regels en richtlijnen, is niet eenvoudig op te zoeken wat wel en niet mag binnen Het Anker. Ook ontbreken zaken waarover in de dagelijkse gang van zaken problemen over kunnen ontstaan. Zoals:

- het vermelden van dagen waarop niet wordt verhuurd
- het noemen van dagdelen en de duur daarvan
- financiële consequenties, procedure en gewenste termijn van afzegging
- wijze van betaling.

2.9 Samenvatting

Uit hoofdstuk 2 blijkt dat de Hervormde Kerkgemeenschap van Katwijk aan Zee, op dit moment nog geen duidelijke strategie voor ogen heeft. Men is nog druk bezig met alle gevolgen die de scheuring met zich mee brengt. Dit rapport zal een bijdrage leveren aan de basis voor verdere plannen in de toekomst.

Uit de interne analyse blijkt dat er op heel veel punten onduidelijkheid heerst. Niemand weet precies hoe de structuur in elkaar zit. De mensen weten wat ze moeten doen. Maar de manier waarop is onduidelijk. Het ontbreken van procedures is hiervan de oorzaak. Deze procedures moeten in een document worden vastgelegd. Dit document moet toegankelijk zijn voor ieder die met de procedures moet werken. Men zal professioneler moeten gaan werken en minder dingen regelen op basis van vertrouwen. Zodra de procedures zijn vastgelegd, krijgt men een duidelijk overzicht hoe de taken en bevoegdheden liggen. Om dit te realiseren kan men kiezen voor een kwaliteit/werkhandboek. Dit aspect zal verder worden toegelicht in hoofdstuk 7. Voor wat betreft het dagelijkse leiding geven binnen Het Anker is het wenselijk dat de koster een vast aanspreekpunt heeft voor wat betreft vragen en problemen. Zoals in dit hoofdstuk naar voren is gekomen worden commissieleden geselecteerd op geestelijke basis. Vervolgens wordt pas gekeken op welk gebied men aan de beheersmatige kant een bijdrage kan leveren. Aangezien de functie ouderling-kerkrentmeester een ambtsdragerfunctie is kan deze rol niet door vrouwen worden vervuld. Binnen de organisatie klinken wel enkele geluiden om commissieleden niet automatisch ambtsdrager te laten worden. Hiermee benut je aanwezige kennis uit

⁶ Deze informatie is gebaseerd op het interview met dhr. v.d. Plas. Voorzitter van het college van Kerkrentmeesters. Voor een uitwerking van het interview zie: bijlage 7.

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

de gemeente van mensen die bereid zijn om hun kennis te delen. Aangezien de geestelijke kant voor deze organisatie toch heel belangrijk is zal daar een goed evenwicht in moeten worden gevonden.

Hoofdstuk 3 Omgevingsverkenning

Om beslissingen te nemen voor een organisatie is het van belang om de omgeving goed in kaart te brengen. De organisatie ontleent haar bestaansreden aan de omgeving en is beïnvloedbaar door omgevingsfactoren. Deze omgevingsfactoren zijn:

- Demografische factoren
- Economische factoren
- Technologische factoren
- Sociaal-maatschappelijke factoren
- Politieke factoren
- Ecologische factoren
- Marktfactoren.

3.1 Demografische factoren

Producten en diensten worden uiteindelijk aan de bevolking ter beschikking gesteld. Vandaar dat groei, omvang en samenstelling voor een organisatie belangrijke demografische factoren zijn. Voor de meeste bedrijven bepalen deze factoren hoe groot de markt of het afzetgebied is. Een belangrijke demografische ontwikkeling is de toename van de Nederlandse bevolking. Cijfers van het CBS voorspellen dat de bevolking tot 2035 zal toenemen tot 17,5 miljoen. Tevens is er een belangrijke trend in leeftijdsopbouw te zien. De leeftijdsgroepen 0-19 jaar blijven redelijk constant. In de leeftijdsgroep 65+ is echter een duidelijke stijging te zien. Hieruit blijkt dat het aantal ouderen een groter percentage gaat uitmaken van de Nederlandse bevolking.

Bevolking per regio naar leeftijd			
		Onderwerpen	Inwoners
			Inwoners totaal
Regio's	Leeftijd	Perioden 	absoluut
Katwijk	65 jaar of ouder	1988	4 328
		1989	4 393
		1990	4 467
		1991	4 558
		1992	4 614
		1993	4 725
		1994	4 786
		1995	4 836
		1996	4 914
		1997	4 963
		1998	5 047
		1999	5 062
		2000	5 072
		2001	5 208
		2002	5 216
		2003	5 253
		2004	5 406
		2005*	5 589
© Centraal Bureau voor de Statistiek, Voorburg/Heerlen 2005-02-25			

Bevolking per regio naar leeftijd			
		Onderwerpen	Inwoners
			Inwoners totaal
Regio's	Leeftijd	Perioden 	<i>absoluut</i>
Katwijk	20 tot 65 jaar	1988	22 587
		1989	22 829
		1990	23 223
		1991	23 454
		1992	23 790
		1993	23 895
		1994	23 901
		1995	23 889
		1996	23 855
		1997	23 762
		1998	23 746
		1999	23 839
		2000	23 952
		2001	24 168
		2002	24 512
		2003	24 689
2004	24 849		
	2005*	24 917	
© Centraal Bureau voor de Statistiek, Voorburg/Heerlen 2005-02-25			

In Katwijk is deze trend ook zichtbaar. De bevolking met de leeftijd 20 tot 65 jaar is sinds 2000 gestegen met 4,16% en het aantal 65+ ers met 10,19%. Voor Het Anker heeft dit zeker gevolgen. Het aantal rouwdiensten zal alleen nog maar gaan toenemen. De klanten zullen minder mobiel worden. Het Anker zal moeten kijken of het gebouw volledig toegankelijk is voor minder mobiele mensen. Tevens zal het ledenbestand van de kerk vergrijzen, men zal dus voor deze doelgroep meer activiteiten moeten plannen. Een ander aspect binnen Het Anker is de vergrijzing van het personeelsbestand. De komende 10 tot 15 jaar zullen veel mensen met pensioen

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

gaan. Een nadelig gevolg hiervan is dat zij ook de aanwezige kennis en ervaring meenemen. Hier wordt verder op in gegaan bij het uitlichten van de economische factoren in de volgende paragraaf 3.2

Overige trends die landelijk merkbaar zijn is een stijging van het inkomen, een toename van overgewicht, een stijging van het aantal allochtonen, een stijging van het opleidingsniveau en een toename van individualisering.⁷ Dit laatste aspect zal resulteren in meer alleenstaanden en een ouder gezinnen.

Voor de leden van de Hervormde Kerkgemeenschap zal dit kunnen betekenen dat er meer behoefte zal zijn aan naschoolse opvang en relatiebemiddeling.

3.2 Economische factoren

Voor het management vormen economische krachten een belangrijk aandachtsveld. Sinds de invoering van de euro in 2001 zijn veel mensen overtuigd van het feit dat het leven alleen maar duurder wordt en houden voorsnóg de hand op de knip. In de gemeente Katwijk heeft 9.2% van de huishoudens een laag inkomen. 4% een langdurig laag inkomen en 6.8% van de huishoudens leeft onder het sociaal minimum.⁸ In relatie tot de grote steden valt de armoede in Katwijk erg mee, maar is voor een kerk zeker niet te verwaarlozen.

Een economische factor voor Het Anker is dat men een nasleep heeft van in het verleden gemaakte prijsafspraken met klanten. Ook zijn er binnen Het Anker verschillende categorieën waarin de klant kan vallen en daar zijn prijsvoordeel mee kan behalen. Deze categorie indelingen en prijsafspraken dateren van 1998, de tarieven zijn per 1 september 2004 aangepast.

Een andere economische factor voor Het Anker is het feit dat men de renovatie van het gebouw zelf heeft gefinancierd met het geld van een erfenis. Hierdoor zijn de rente inkomsten en solvabiliteit afgenomen. Tevens dragen zij hierdoor een economisch risico wat betreft leegstand.

Vervlechting van de economie: Dit kenmerkt zich door een niet aflatende stroom van fusies en overnames. Fusies maken het voor de organisatie mogelijk om sneller te kunnen groeien. Voor de Hervormde Kerkgemeenschap is dit zeker aan de orde. Op 1 mei 2004 fuseerde zoals eerder genoemd 3 Nederlandse kerken tot de PKN. Een bijkomend voordeel hiervan is, is dat men gebruik kan maken van de ondersteunende diensten van de PKN zoals juridische ondersteuning. Ook worden periodieke loonsverhogingen aan predikanten uit een landelijke kas betaald. Een financieel nadeel is dat de gemeente wel “contributie” moet betalen. De hoogte hiervan wordt via een omslagstelsel berekend.

Outsourcen is een trend die al een aantal jaren geleden is ingezet. Organisaties richten zich op de kernactiviteiten. Voor Het Anker is dit ook zeker een aanrader als men besluit de catering uit te breiden. Men hoeft dan zelf niet over alle kennis en kunde te beschikken evenals de benodigde voorzieningen en vergunningen. Het voordeel is dat als men een contract afsluit bij een cateraar men vaak prijsvoordeel geniet, aangezien je zekerheid biedt voor afname.

Kennis economie: de maatschappij ontwikkelt zich steeds meer tot een kennis maatschappij, waarin de fundamentele bron niet meer bestaat uit kapitaal, natuurlijke hulpbronnen of arbeid, maar uit kennis en informatie. Het ontwikkelen en toepassen van specifieke kennis wordt voor organisaties een belangrijke manier om zich te onderscheiden van concurrenten. Door de toenemende vergrijzing wordt bij veel organisaties het kennis niveau bedreigd. Tussen 2005 en 2015 gaat de huidige generatie babyboomers massaal met pensioen. Het hiermee gepaard gaande kennisverlies kan voor kennisintensieve economieën zoals de Nederlandse desastreuze gevolgen hebben. Het verlies van kennis door het vertrek van medewerkers is geen nieuw

⁷ Zie bijlage 8, “in 2035 heersen singles in Nederland” Artikel uit Volkskrant 22-02-2005

⁸ Volgens cijfers regionale inkomensverdeling van het CBS 2002

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

verschijnsel, het massale karakter ervan wel⁹. Het is voor bedrijven dus noodzaak om de kennis en ervaring die binnen de organisatie aanwezig is te borgen in een vorm die de kennis toegankelijk maakt voor anderen. Elke organisatie bouwt aan haar toekomst. Om in de toekomst te kunnen blijven bestaan, zal er nieuwe kennis verworven dan wel ontwikkeld moeten worden vanuit nieuwe inzichten. Een vruchtbare bron van nieuwe kennis zijn vooral hoogopgeleide stagairs, waar organisaties veelal goedkoop van kunnen profiteren. Naast het ontwikkelen van kennis is het van belang open te staan voor wensen en klachten van de klant. Door deze serieus te behandelen, kan de organisatie beter aansluiten op de klantwens. Klachten mogen geen knelpunt vormen, maar dagelijkse voeding zijn voor een lerende organisatie.¹⁰

Voor Het Anker is het in 1^e instantie van belang om kennis op te bouwen over de eigen bedrijfsvoering, het primaire proces en de te verwachten ontwikkelingen. Op dit moment is weinig informatie vastgelegd. Op het moment dat de kosten weg gaat weet bijvoorbeeld niemand de capaciteit van de zalen in aantal personen en opstelling.

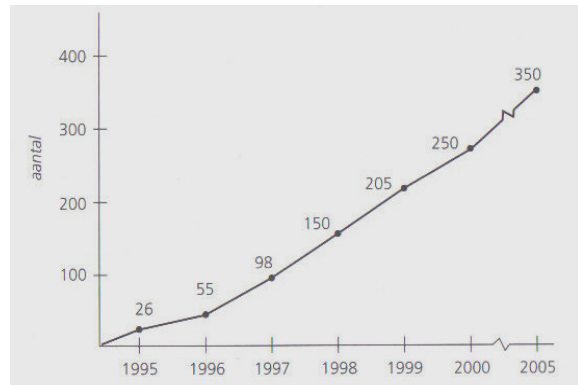
3.3 Technologische factoren

Technologische ontwikkelingen hebben gezorgd voor een versnelling van veel trends en ontwikkelingen in de afgelopen tijd. Er wordt niet voor niets gesproken van een ICT revolutie.

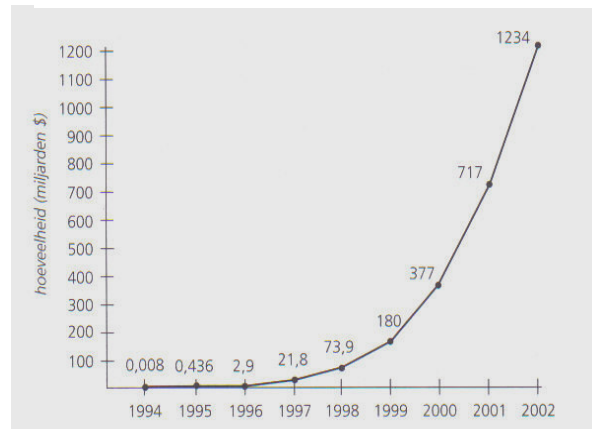
De consequenties van de ontwikkelingen van Internet zijn groot. Hoe groot is op dit moment niet te overzien. Het aantal Internetaansluitingen groeit nog steeds fors en ook de handel via Internet groeit sterk. Steeds meer organisaties betrekken dan ook e-business bij hun bedrijfsstrategie. Het kopen en verkopen via Internet. Steeds meer klanten geven hun wensen en bestellingen door via E-mail. De bewaking van deze wijze van orders plaatsen vraagt speciale aandacht van de front-office, ook zullen de organisaties zelf meer bestellen en inkopen via Internet, wat vraagt om aanpassingen van bestel- en inkoopprocedures en bevoegdheden.

Steeds meer klanten zoeken eerst op het Internet naar bedrijven en diensten alvorens ze op een andere manier kennis op doen. Veel bedrijven profiteren hiervan en zorgen dat de klant zo veel mogelijk informatie via het Internet kan vinden.

Dit is een gezonde ontwikkeling voor de concurrentie aangezien de bedrijfsvoering transparanter wordt. Men vermeldt niet alleen de aard van de organisatie maar ook de hele structuur, jaarverslagen, prijzen, missie, routebeschrijving enz. Eigenlijk alles wat de klant wil



Figuur 3: Aantal Internetaansluitingen (grafiek afkomstig uit: 'Facility Management' G.W.A. Maas & J.W. Pleunis)



Figuur 4: Verkoop via Internet (grafiek afkomstig uit: 'Facility Management' G.W.A. Maas & J.W. Pleunis)

⁹ Waldraven, G & Meulder de. A.: Dreigend kennisverlies onderschat. De Meulder management Consultancy. Hilversum. <http://www.dmmc.nl/> (25/5/2005)

¹⁰ Liem. I. e.a.: Is kennismanagement de sleutel tot professionaliteit? In: Facility Management Magazine, jaargang 18, februari 2005, editie 127

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

weten. Een ander groot gevolg van deze Internetrevolutie is dat het online-banking of het Internetbankieren zijn opmars aan het maken is. Voor organisaties als Het Anker is het versturen van acceptgiro's een kostbare en tijdrovende klus. De organisatie koopt de formulieren van de bank en zorgt zelf voor het printen van de acceptgiro's. Men kan zich indenken dat bij veel mensen deze formulieren in de papierbak belanden en dat men vervolgens via Internet het geld over maakt. Dit gaat dan om rekeningen van zaalhuur maar ook de jaarlijkse contributie aan de kerk. Er is een mogelijkheid om het drukken van de acceptgiro's uit te besteden, maar men kan ook overwegen om over te gaan op automatische incasso. Dit geeft namelijk een aanzienlijke kostenbesparing.

Het Anker zal zeker met de Internet trend mee moeten gaan. Op dit moment beschikken zij niet over een website en zijn sinds kort twee computers voorzien van Internet. Klanten kunnen dus niet via Internet of E-mail informatie opvragen of reserveren. Wel is met de renovatie van het pand rekening gehouden met realiseren van Internetaansluitingen in de zalen. Ook het opzetten van een website zal voor Het Anker een goede manier zijn om meer klanten te trekken. Met het aangeven van prijzen op de site moet men wel oppassen omdat dit concurrentie gevoelige informatie is. Men kan wel aangeven dat de klant vrijblijvend een offerte kan aanvragen.

De mogelijkheden van het Internet zijn eindeloos en doeltreffend. Het is ook een handig hulpmiddel voor het aantrekken van personeel, zorg dan ook dat men via de website kan zien of er wel of geen vacatures zijn en dat men kan reageren. Houd ook altijd de deur open voor studenten die een mogelijkheid zoeken voor het volbrengen van stages. Studenten zijn mensen die hun kennis graag in de praktijk willen brengen, vernieuwende ideeën hebben en zijn relatief goedkopen arbeidskrachten. Zorg wel dat als je als organisatie besluit om een stageloper aan te nemen je de tijd en middelen hebt om zo iemand te begeleiden.

Door de opkomst van vernieuwde software en computerprogramma's worden bedrijfsprocessen geïntegreerd. Het doel hiervan is te komen tot verbeterde informatievoorziening en verkorting van de doorlooptijd van processen. Een voorbeeld hiervan voor Het Anker kan zijn dat men door het gebruiken van het onlangs aangekochte zalenreserveringssysteem ook automatisch de financiële afhandeling snel en correct kan realiseren. Verder kan men hierop de planning van personeel, schoonmaak en onderhoudwerkzaamheden afstemmen en natuurlijk de bestelling bij de cateraar. Door ervoor te zorgen dat het systeem de informatie opslaat krijg je een historie. Deze informatie uit het verleden kan helpen bij het maken van beslissingen in de toekomst. Zo krijgt men zicht op favoriete dagen/tijden waarop men wil huren. Wie zijn je klanten, welke cateringmogelijkheden worden wel besteld of juist niet. Ook informatie over de bezettingsgraad kan hieruit worden afgeleid. Is deze verbeterd of loopt het terug. Kortom het verkrijgen van management informatie.

3.4 Infrastructurele factoren

Een groot probleem is de congestie van de Nederlandse wegen. Het huidige wegennet is niet in staat het groeiende autogebruik en de toenemende mobiliteit op te vangen. Elke dag zijn er veel files te constateren, deze zorgen voor veel tijd en dus productieverlies. De economische schade die het bedrijfsleven landelijk hierdoor oploopt wordt geschat op bijna 1 miljard euro per jaar. Dit is nadelig voor het investeringsklimaat. Omdat het weggebruik nog steeds toeneemt, zal het fileprobleem de komende jaren alleen maar groter worden. Zeker rond de vier grote steden. Verwacht wordt dat het aantal auto's op de weg van zes miljoen zal stijgen naar 8 miljoen in 2010. Daarnaast blijft ook het aantal kilometers per weggebruiker groeien. (Ministerie van Verkeer en Waterstaat 1999). De overheid is al jaren bezig met deze problematiek, maar is nog niet in staat afdoende oplossingen te vinden.



Het overschot aan auto's is ook bij Het Anker te constateren. Bezoekers kunnen gratis parkeren op het kerkplein aan de overkant. Toch is er op drukke dagen (vooral met rouwdiensten) en avonden gebrek aan parkeerplaatsen. Overall in de omgeving is het overdag en op koopavonden betaald parkeren. Op loopafstand bevindt zich echter een parkeergarage welke een laag tarief van €0,60 per uur hanteert. In maart wordt de looproute van de

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

parkeergarage naar het centrum (waar Het Anker zich bevindt) opgeknapt en verbeterd, dit zal begin mei klaar zijn. Het Anker kan voor het gebruik van de parkeergarage in overleg met de gemeente een regeling proberen te treffen, zodat bezoekers van het pand toch gratis, of tegen een gereduceerd tarief kunnen parkeren. Uit overleg met de gemeente zal moeten blijken in hoeverre dit gerealiseerd kan worden.

Men kan ook proberen het gebruik van openbaar vervoer te promoten omdat Het Anker uitstekend te bereiken is met de bus.

3.5 Ecologische factoren

De economische groei en de groei van de bevolking veroorzaken een toename van de lucht- en watervervuiling, afvalstromen en het gebruik van grondstoffen. Kortom een toenemende belasting van het milieu. Hoe kan men een balans vinden tussen economische groei en welvaartstoename en de impact die dit heeft op het milieu en de leefbaarheid. Het vinden van deze balans noemt men ook wel “duurzaam ondernemen”. Door deze maatschappelijke ontwikkeling zullen organisaties gedwongen worden om meer aandacht te geven aan de ecologische gevolgen van hun bedrijfsvoering. Niet alleen door de overheid, maar ook door klanten en werknemers. Een “groen” imago wordt noodzakelijk om jong en hoogopgeleid personeel binnen te halen en te houden. Het wordt niet meer dan normaal dat organisaties in haar jaarverslag een milieuparagraaf opnemen, waarin men het beleid van het afgelopen jaar en de toekomst verantwoord.

Het Anker heeft bij de bouw rekening gehouden met het milieu. Er zijn soorten verf en andere materialen gebruikt die het milieu zo min mogelijk belasten. De lichtvoorziening voor de openbare ruimtes zoals hal en toilet gaat centraal via een schakelaar. Voor de toiletten zou het eventueel een optie zijn om energie te besparen door het aanbrengen van bewegingssensoren of slotcontacten, zodat het licht alleen aan is als het toilet wordt gebruikt. Bij de bouw is ook rekening gehouden met het optimaal benutten van daglicht en het plaatsen van watersparende toiletten. Wat betreft het scheiden van afval is Het Anker alleen actief met het scheiden van papier. Verder wordt er eigenlijk niks aan gedaan. Wat mij verder nog opviel is dat in zalen die niet worden gebruikt de verwarming soms aanstaat, of het licht onnodig ergens brand.



3.6 Sociaal maatschappelijke factoren

Sterk aan invloed wint de laatste jaren het “consumentisme” de consument wil dat aan zijn eisen en wensen steeds meer tegemoet wordt gekomen. Soms komt dit tot uiting in actiegroepen, maar vaker nog in georganiseerde vorm, zoals de Consumenten Bond. De vraag van consumenten wordt steeds heterogener en daarmee onvoorspelbaarder. De wensen op het gebied van het huren van vergaderruimte zijn onlangs onderzocht en gepubliceerd in Facility Management Magazine nr. 127. Deze eisen en wensen zijn als volgt samen te vatten:

De ideale vergaderruimte heeft de volgende eigenschappen genoemd in mate van prioriteit:

- Is rustig,
- Is nabij,
- Is passend qua capaciteit (niet alleen kleine zalen, maar ook overcapaciteit wordt als vervelend ervaren)
- Heeft een ronde of een andere gelijkwaardigheid bevorderende opstelling,
- Heeft daglicht,
- Heeft comfortabel meubilair,
- Bied naast koffie en thee ook water en frisdranken.



'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

Ook werd gekeken naar welke kwaliteiten invloed hebben op de vraag/ reden van uitwijking naar een ander complex

- Ruimte en comfort. Overige faciliteiten (presentatiemiddelen) en services (catering) geven een hoger comfort.
- Representatief. Vooral als er externen bij de vergadering aanwezig zijn.
- Omvang. Bij grote gezelschappen stijgt de benodigde organisatie inspanning, dus behoefte aan zekerheid.

Een ander aspect wat in kaart is gebracht zijn de pieken en dalen wat betreft vergadertijden bij bedrijven. Op vrijdag vindt slechts ongeveer 5% tot 8% van alle vergaderingen plaats. Dinsdag is een gemiddelde piekdag met 24% a 34% van alle vergaderingen. Op woensdagmiddag en in zekere mate ook maandag zijn de effecten van deeltijdcontracten en/of meer vrije dagen merkbaar. Ook de spreiding over de dag vertoont een ongelijkmatigheid. De tijdsblokken 09:30-11:00 en 13:30-15.00 zijn het eerst volgeboekt. Hiermee is de benutting in de tweede helft van de dagdelen laag. Vooral na 15:30 daalt het aantal begonnen vergaderingen vrijwel tot nul. De meeste vraag is er naar ruimtes van 6 tot 10 personen.¹¹

Het Anker probeert het consumentisme mede door haar eigen identiteit voor een deel te sturen. Ook aan de hand van het huurreglement probeert men klanten te wijzen op de mogelijkheden binnen Het Anker. Per aanvraag wordt gekeken of deze niet indruist tegen de Bijbel. Een andere manier waarop de resultaten van het onderzoek kunnen worden gebruikt als stuurinformatie is om bijvoorbeeld korting te geven op tijden die minder populair zijn.

Men kan zich door middel van een klanttevredenheidsonderzoek richten op toekomstige klanten. Dit kan door bijvoorbeeld enquêtes mee te sturen met de rekening. Hier kunnen dan vragen in staan over het niveau van de geboden dienstverlening, maar ook kan men vragen naar dingen die klanten missen. Hierdoor krijgt men zicht in de huidige en eventuele ontwikkelingen. De organisatie kan hierop inspelen door het aanbieden van nieuwe diensten en producten. Op deze manier wordt men gedwongen tot het maken van strategische keuzen en een efficiënte inzet van middelen.

3.7 Politieke factoren

In hoeverre heeft de lokale en landelijke overheid invloed op de bedrijfsvoering binnen Het Anker?

- verbruikersvergunning van 725 personen
- overige vergunningen zoals, milieu vergunning en een evenementen vergunning
- cursussen sociale hygiëne
- ARBO
- Brandweer: vluchtplannen
- Subsidies
- Er moet altijd iemand aanwezig zijn met een EHBO diploma
- Vanuit de wet milieubeheer, is Het Anker verplicht om haar afval gescheiden aan te bieden¹².

3.8 Marktfactoren

De markt kan worden geanalyseerd volgens het vijf krachten model van Porter (Harvard- hoogleraar Porter 1980). Die betoogde dat bij de omgevingsverkenning de bedrijfstak waarin men opereert intensief moet worden



¹¹ Boer de T. en Voorst van C.: "Vergaderzalen: frictie tussen vraag en aanbod." In: Facility Management Magazine, jaargang 18, februari 2005, editie 127

¹² milieudienst west holland <http://www.mdwh.nl/index7.php3?sid=104> 7 april 2005

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

geanalyseerd. Deze vijf krachten zijn: Bestaande concurrenten, Nieuwe toetreders, Afnemers, Substituut producten en leveranciers.¹³

Figuur 5: Porters vijfkrachten model (Afkomstig uit: 'Facility Management' G.W.A Maas & J.W. Pleunis)

Bestaande concurrenten

De rivaliteit tussen bestaande concurrenten is de eerste van vijf krachten. Wat betreft de concurrentie op basis van de identiteit voor Het Anker binnen Katwijk is verwaarloosbaar. Mensen van de eigen gemeenschap die een locatie kiezen op basis van de identiteit zullen allemaal terecht komen bij Het Anker. Het telt zeker mee dat men hier een korting krijgt. Op het gebied van zalenverhuur voor derden is de concurrentie binnen Katwijk aanzienlijk. Orion, Tripodia, de Roskam, Restaurant de Kombuis zalenverhuur, Hotel Noordzee, café restaurant de zwaan en Hotel Savoy. Veel verenigingen hebben een eigen clubhuis o.i.d. waar men zelf ruimte heeft voor het organiseren van vergaderingen of andere activiteiten het zal dus moeilijk worden om deze mensen naar Het Anker te krijgen. Wat betreft concurrentie voor congressen en vergaderingen in de regio moet men denken aan bijvoorbeeld Huis ter Duin in Noordwijk en het congrescentrum NH Leeuwenhorst in Noordwijkerhout¹⁴. Het grote verschil is echter wel dat Het Anker qua professionaliteit daar absoluut niet aan kan tippen. Ook op het gebied van tarieven en faciliteiten liggen de twee ver boven Het Anker. Er zullen waarschijnlijk niet veel huidige klanten van Huis ter Duin of NH Leeuwenhorst kiezen voor Het Anker.

Landelijke concurrentie op het gebied van zaalhuur bij kerkelijke centra is er volop, het is dan ook verstandig om hier een benchmark onderzoek te doen zodat men kan leren van de ervaringen en manier van organiseren. (in hoofdstuk 4. worden de resultaten van een benchmark weergegeven). Ook kan men kijken naar de prijsstelling en wat voor activiteiten en organisaties men aantrekt zodat men geld kan verdienen. Ook de diensten die men aanbiedt voor klanten is een punt van aandacht.

Afnemers

Hier speelt het onderhandelingsvoordeel voor de klant een rol: hoe groot is hun af te nemen volume, wat zijn de kosten voor het overstappen naar een andere organisatie. Ook de prijsgevoeligheid speelt hier een rol: wat is de winst voor de klant zowel in kosten als kwaliteit.

Wie zijn de huidige afnemers? Op dit moment zijn dit vooral mensen van de eigen gemeenschap die voor weinig of gratis van de zalen gebruik mogen maken. Tevens wordt Het Anker gebruikt voor het houden van rouwdiensten en mensen die een zaaltje huren voor het houden van een verjaardag of kleine receptie.

Wat zijn mogelijke afnemers? Hiermee moet men vooral denken aan externen die ruimte zoeken voor vergaderingen, cursussen, symposia, jubilea, recepties en andere feestjes. Maar ook verenigingen die ruimte zoeken voor het uitoefenen van hun activiteiten zoals, handwerken, toneel, yoga, zwangerschapsgym, dammen. Eventueel K&O Katwijk (Kunst en Ontspanning, een stichting die diverse cursussen organiseert). Scholen die ruimte zoeken voor het afnemen van examens. Ook kan men denken aan het organiseren van exposities.

Het is van belang om aan de dienstverlening een toegevoegde waarde te leveren, zodat mensen terugkeren. Dit kan door het zorgen voor goede parkeervoorzieningen, een vriendelijk ontvangst, een duidelijke routebeschrijving, een vast contactpersoon een kleine attentie enzovoorts. Ook is duidelijkheid erg belangrijk voor mensen zodat men weet waar men aan toe is. Een hulpmiddel is hierbij een duidelijk huurreglement. Maar ook een overzicht van de keuzemogelijkheden voor de klant. Op het gebied van catering is het bijvoorbeeld wenselijk dat er een Banqueting book aanwezig is. Hierin staan onder andere alle cateringmogelijkheden vermeld voorzien van prijs en foto. Je kunt diverse pakketten aanbieden. Zoals een A lunch een B lunch enzovoorts. Maar ook borrelhapjes, gebak en dranken kunnen hieraan toe worden gevoegd. Schenk hierbij ook aandacht aan vegetarische, natriumarme en suikervrije mogelijkheden voor klanten. Dit zal zeker een toegevoegde waarde leveren voor de klant aan de organisatie. Men kan ook een dergelijke map aanleggen voor

¹³Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility Management. 1^e druk 5^e oplage, Alphen aan den Rijn, Kluwer, 2004. ISBN 9014077947

¹⁴ zie voor informatie over de capaciteit van NH Leeuwenhorst bijlage 9.

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

de verhuur van audiovisuele middelen. Een klant wordt op deze manier geconfronteerd met de mogelijkheden en de kans bestaat dat een klant keuzes maakt die hij in eerste instantie niet van plan was om te maken omdat men gewoonweg niet wist dat het kon. Het is ook van belang dat de klant weet welke opstellingen en decoratiemogelijkheden van een zaal mogelijk zijn. Dit is erg belangrijk omdat van de opstelling afhangt hoeveel mensen in een zaal passen.

Substitutieproducten

Bij dit aspect wordt gekeken of er een mogelijkheid is tot een vervangende dienst voor de klant. In het geval van Het Anker kunnen externen kiezen voor een hotel met congresfaciliteiten zodat men daar gelijk kan dineren of overnachten. Voor vergaderingen worden tegenwoordig ook videoconferenties gehouden. En verjaardagen kan men thuis of bij familie vieren.

Nieuwe toetreders

Op de markt van zaalverhuur is Het Anker zelf de nieuwe toetreders. Het pand is pas gerenoveerd en heeft hierdoor een nieuwe uitstraling, mogelijkheden en capaciteit gekregen. Waardoor men een nieuwe plek op de markt inneemt.

Leveranciers

Hoe meer een organisatie afhankelijk is van producten die door leveranciers worden geleverd, hoe meer macht de leveranciers hebben. De macht van een leverancier neemt toe zodra het aantal leveranciers afneemt of klanten bepaalde merken eisen. Als er meer leveranciers zijn die een bepaald product kunnen leveren kan de organisatie hier voordeel mee doen en leveranciers confronteren met voorwaarden en prijzen van anderen. In hoeverre men afhankelijk is van leveranciers bepaalt de flexibiliteit van de organisatie. Als men bijvoorbeeld geen technische dienst heeft en er gaat iets kapot waar de klant hinder van ondervindt is het niet wenselijk dat men moet wachten op een monteur. Is er echter wel iemand aanwezig dan kan het defect snel worden opgelost. Ook al is het defect van ernstige aard waardoor men alsnog een externe monteur in moet huren (gebrek aan kennis, kunde, materiaal of gereedschap) dan ziet de klant in ieder geval dat men er wel alles aan doet om het op te lossen. Aan de andere kant is afhankelijkheid ook prettig. Je kunt als organisatie de verantwoordelijkheid voor een groot deel bij de leverancier leggen. Als klanten ziek worden van de hapjes, en dit is door een cateraar veroorzaakt is hij aansprakelijk. Tenzij de organisatie zelf een fout heeft gemaakt bij het bewaren op de gewenste temperatuur.

Heeft een organisatie meerdere locaties, dan is het handig om centraal in te kopen. Door centrale inkoop te realiseren bereik je bepaalde mate van standaardisatie. Het feit dat je inkoopvolume hoger wordt zal schaalvoordelen bij de leverancier teweeg brengen. De administratie en het contractbeheer zal eenvoudiger worden omdat je met minder leveranciers werkt. Tevens krijg je een beter zicht op de voorraden.

Veel zaken worden op dit moment uitbesteed aan vrijwilligers. Zij brengen de post rond voor de leden van de gemeente, zorgen voor de buitenbeplanting en doen onderhoudsklusjes zoals schilderwerk. Dit scheelt enorm veel geld.

Sligro bezorgt de bestellingen die de koster via de computer bij deze groothandel heeft gedaan.

Voor de Catering zijn op dit moment verschillende leveranciers. Hier zijn geen contracten mee afgesloten.

3.9 Samenvatting

De vergrijzing is voor Het Anker een demografische factor, waarmee men rekening moet houden. De toenemende vergrijzing zal resulteren in een stijging van het aantal rouwdiensten. Tevens zullen de bezoekers van het pand minder mobiel worden. Het ledenbestand van de kerk zal ook onderhevig zijn aan deze vergrijzing. Het Anker zal meer activiteiten moeten plannen voor ouderen. Voor Het Anker heeft de vergrijzing direct invloed op het personeelsbestand. Tussen 2005 en 2015 gaan landelijk veel mensen met pensioen. Gezien de huidige leeftijd van de vrijwilligers en werknemers van Het Anker, zal men hier veel hinder van gaan ondervinden. Deze massale pensioneringsgolf kan zelfs resulteren in kennisverlies voor de organisatie.

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

Op economisch gebied ondervindt Het Anker gevolgen van prijsafspraken met klanten die in het verleden zijn gemaakt. Een andere economische factor voor Het Anker is het feit dat men de renovatie van het gebouw zelf heeft gefinancierd met het geld van een erfenis. Hierdoor zijn de rente inkomsten en solvabiliteit afgenomen. Tevens dragen zij hierdoor een economisch risico wat betreft leegstand.

De technologische ontwikkelingen hebben gezorgd voor een toename in het gebruik van Internet. Het Anker is op dit moment nog niet erg actief op dit gebied. Zij beschikken niet over een website. Onlangs heeft Het Anker een zaalreserveringssysteem aangekocht, waarmee men in de toekomst wil gaan werken. Doordat dit systeem informatie opslaat, ontstaat een historie. Deze informatie kan worden gebruikt voor het nemen van managementbeslissingen in de toekomst.

Het Anker heeft af en toe problemen met het overschot aan auto's van bezoekers. Dit probleem kan in de toekomst groter worden, als men meer bezoekers krijgt. Men kan de bezoekers attenderen op de parkeergarage in de buurt en de goede bereikbaarheid met het openbaar vervoer.

Het Anker heeft na de verbouwing een groter pand gekregen, wat automatisch resulteert in een hogere energienota. Toch zijn er binnen dit pand nog een aantal zaken waarop bespaard kan worden.

Sterk aan invloed wint de laatste jaren het "consumentisme" de consument wil dat aan zijn eisen en wensen steeds meer tegemoet wordt gekomen.

De vraag van consumenten wordt steeds heterogener en daarmee onvoorspelbaarder. De wensen op het gebied van het huren van vergaderruimte zijn onlangs onderzocht en gepubliceerd. In paragraaf 3.6 zijn de resultaten van dit onderzoek samengevat.

Wat betreft de concurrentie op basis van identiteit, is voor Het Anker binnen Katwijk verwaarloosbaar. Mensen van de eigen gemeenschap die een locatie kiezen op basis van de identiteit zullen allemaal terecht komen bij Het Anker. Landelijke concurrentie op het gebied van zaalhuur bij kerkelijke centra is er volop, het is dan ook verstandig om hier een benchmark te houden zodat men kan leren van de ervaringen en manier van organiseren. De huidige afnemers van de diensten van Het Anker zijn vooral mensen van de eigen gemeenschap die voor weinig of gratis van de zalen gebruik mogen maken. Tevens wordt Het Anker gebruikt voor het houden van rouwdiensten en mensen die een zaaltje huren voor het houden van een verjaardag of kleine receptie. De mogelijke afnemers zijn eventueel externen die ruimte zoeken voor vergaderingen, cursussen, symposia, verenigingsbijeenkomsten, jubilea, recepties en andere feestjes. Om duidelijkheid te verschaffen voor de klanten kan een Banqueting book uitkomst bieden.

Hoofdstuk 4 Benchmarking

De term Benchmarking wordt dikwijls gebruikt als synoniem voor 'vergelijking'. Het gaat inderdaad in eerste instantie over het vergelijken van cijfers, indicatoren en resultaten, maar benchmarking is veel meer. Het is het doelgericht zoeken naar mogelijkheden tot belangrijke verbetering en verandering.

Benchmarking heeft te maken met het 'leren van anderen' met als bedoeling andere en nieuwe benaderingen te 'ontdekken' die moeten toelaten de eigen manier van werken te verbeteren. Het is een leerervaring en veel meer dan het vergelijken van cijfers.

Om meer inzicht te krijgen in de mogelijkheden binnen een Kerkelijk Centrum, is het de bedoeling om een benchmark te doen bij een soortgelijke organisatie. De keuze is gevallen op Het Kerkelijk Centrum 'Maranatha' in Oud Beijerland. Dit Kerkelijk Centrum beschikt ook over zalencapaciteit. Het verschil met KC Het Anker is dat Maranatha los staat van de Kerk middels een stichting en is op deze manier BTW plichtig. Deze organisatie heeft veel ervaring op het gebied van zaalverhuur en de daarbij horende faciliteiten in tegenstelling tot KC Het Anker. KC Maranatha is samen met nog drie anderen onderdeel van een 'vereniging' van Kerkelijke Centra. Zij zijn

zeer gemotiveerd om hun ervaringen te delen met Het Anker aangezien zij hier een potentieel lid van hun vereniging in zien. Benchmarking gegevens kunnen op verschillende manieren worden verzameld: via de telefoon, schriftelijke vragenlijsten, interviews. In dit geval is er gekozen voor een gesprek met de 1^e en 2^e voorzitter van de Stichting Kerkelijk Centrum Maranatha.



Afbeelding 3: Kerkelijk Centrum 'Maranatha' te Oud Beijerland.

4.1 Onderzoeksdoelstelling

Het is van belang dat het onderzoek aansluit bij de doelstellingen van de organisatie. In dit geval is dat:

Het Anker moet beter gebruik gaan maken van de aanwezige zalencapaciteit in de ochtend en middagen, door middel van het geven van mogelijkheden om activiteiten te houden waarbij men rekening houdt met Gods woord. Hiervoor dient men zich te profileren op de markt van zalenverhuur.

Het is van belang om te leren van KC Maranatha en de manier waarop zij het KC organiseren. Er moeten dus vragen worden gesteld op het gebied van:

- **Manier van organiseren:** hoe is de taak/functie verdeling binnen KC Maranatha, hoe wordt er leiding gegeven, vrijwilligers of vast personeel, hoe is de schoonmaak, onderhoud, beveiliging, catering, receptie, facturering/reservering geregeld. Op welke manier probeert men haar klanten evenredig te verdelen over de dag
- **Klanten:** wie zijn hun klanten, op welke manier halen ze de klanten binnen en zorgen ze voor klantenbinding. Wat is de bezetting overdag. Hoe bepaald men de behoefte van klanten en de klanttevredenheid. Wat zijn populaire tijden en dagen waarop men een zaal wil huren.
- **Identiteit:** hoe gaat Maranatha om met haar christelijke identiteit. In hoeverre komt dit naar voren in het huurreglement en in het aannemen van opdrachten.
- **Service:** wat is er allemaal mogelijk, wat betreft catering, feestjes e.d, verhuur audiovisuele middelen. Welke prijzen worden daarvoor berekend.
- **Financiën:** waar wordt het meeste aan verdiend, hoe worden de prijzen bepaald, wat is de grootste kostenpost. Wat zijn de prijzen. Kan men daarmee de kosten drukken.

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

- **Samenwerking:** hoe wordt de samenwerking tussen de kerkelijke centra 't Visnet, de Aker, de Schakel en Maranatha gestalte gegeven.

4.2 De Analyse

De belangrijkste punten die tijdens het gesprek naar voren zijn gekomen worden hier behandeld. Voor een volledige uitwerking van het onderzoek en aanvullende informatie (zoals: het takenpakket van de beheerder en de gebruikersvoorwaarden) zie bijlage 10.

Manier van organiseren

Het Kerkelijk Centrum wordt beheerd door een commissie. Deze beheerscommissie bestaat uit ten hoogste zeven leden waarvan:

- 2 leden vanuit en benoemd door het college van kerkrentmeesters, waarvan minimaal 1 ouderling-Kerkrentmeester is;
- 2 leden vanuit en benoemd door het college van diakenen;
- 1 ouderling, vanuit en benoemd door de centrale kerkenraad;
- 2 leden vanuit de Hervormde Gemeente en benoemd door het college van Kerkrentmeesters.

Deze commissie geeft leiding aan de beheerder van het gebouw. Deze beheerder is in loondienst. Hij werkt zelfstandig binnen het door de beheerscommissie vastgestelde beleid en regelt de opgedragen werkzaamheden naar eigen inzicht. Hij draagt de eindverantwoordelijkheid voor de hele gang van zaken in het Kerkelijk Centrum.

Klanten

De grootste klanten van Het Kerkelijk Centrum Maranatha, zijn vooral:

- Huwelijksfeesten vanuit niet eigen gemeentes, dit komt omdat mensen vanuit de eigen Hervormde Gemeente zijn 'opgegroeid' in het gebouw en men wil dan voor het huwelijksfeest eens wat anders.
- Verjaardagen van bejaarden die niet de capaciteit hebben om het thuis te vieren.
- Afslankclubs,
- Rijscholen voor het geven van theorielessen (vooral in de avonden),
- Zorg en Welzijn, voor het geven van cursussen
- Winkeliersverenigingen.

Zij zeggen geen problemen te hebben met de spreiding van klanten over de dag. Zij geven bijvoorbeeld geen korting op bepaalde dagen of dagdelen.

Er is vanuit de klanten de behoefte dat het Christelijke aspect naar voren komt in de accommodatie.

Identiteit

De christelijke Identiteit komt naar voren in de gebruikersvoorwaarden. Men heeft als uitgangspunt dat er binnen het Kerkelijk Centrum niets mag worden georganiseerd wat in strijd is met de Christelijke levensstijl. Kerkelijk werk gaat voor alles.

Service

De mogelijkheden binnen Kerkelijk Centrum Maranatha zijn onbeperkt zolang men zich aan de punten houdt die worden genoemd in de gebruikersovereenkomst. Qua catering heeft men een uitgebreide lijst met alle etenswaren (zowel warm als koud), dranken en versnaperingen. Ook zijn de tarieven hierop aangegeven zodat voor de klant duidelijkheid wordt verschaft. Tevens hebben zij als mogelijkheid het opbaren van overledenen, zij beschikken over een koeldekse. Bij service hoort een professionele uitstraling. Om dit laatste kracht bij te zetten heeft men gekozen voor bedrijfskleding. Het geeft klanten ook de mogelijkheid om eenvoudiger een aanspreekpunt te vinden voor vragen en/of klachten.

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

Financiën:

De beheerscommissie voert een eigen financieel beheer over het gebruik van het gebouw, met een passende administratie waarvan het boekjaar loopt van 1 januari t/m 31 december. Voor 1 november van elk jaar dient de beheerscommissie voor het daaraan volgend jaar een begroting in van ontvangsten en uitgaven bij het college van Kerkrentmeesters. Na goedkeuring ontvangt de beheerscommissie hiervan schriftelijk een bevestiging. Uitgaven buiten deze begroting, boven de €1000,- worden aangevraagd bij het college van Kerkrentmeesters. De grootste kostenpost is voor Het Kerkelijk Centrum Maranatha de personeelskosten. Zij proberen dit op te lossen door de schoonmaak van het pand door vrijwilligers te laten doen en voor de inzet van bediening gebruiken zij 11 oproepkrachten. Deze mensen hebben een nul uren contract. De kosten van de bediening worden direct in rekening gebracht aan de klant en vallen buiten de zaalhuur.

Men verkrijgt vooral haar inkomsten vanuit de verkoop van consumpties. Iedereen moet betalen voor koffie e.d. zij hebben bewust de prijzen wat hoger gelegd. Men rekent zelfs voor een zaalreservering geen zaalhuur als men een groot aantal consumpties afneemt. Ook zijn voor de verhuur van audiovisuele middelen tarieven bepaald.

De tarieven indeling is als volgt:

Men hanteert een standaard tarief voor zalen en consumpties. Met 12 groepen zijn aparte huurafspraken gemaakt wat betreft zaalhuur of drankprijzen. Dan kan men denken aan een vast bedrag per jaar. Of een gereduceerd tarief voor koffie, thee en frisdrank per consumptie.

Samenwerking:

Kerkelijk Centrum Maranatha heeft een samenwerkingsverband met nog drie andere Kerkelijke Centra in Nederland. Zij spreken elkaar een aantal keer per jaar en delen op deze manier kennis en ervaringen. Ook hebben zij gezamenlijke advertenties. Het voordeel hiervan is dat men op die manier de kosten kan delen. Dit levert geen problemen op voor de concurrentie aangezien men qua afstand redelijk ver van elkaar af ligt. Hier worden geen prijsafspraken gemaakt, men laat elkaar daar vrij in. Ook liggen in elk Kerkelijk Centrum folders van de vier. Zodat klanten en bezoekers ook op de hoogte worden gebracht van het bestaan en de mogelijkheden van de andere Kerkelijke Centra. De vraag werd ook gesteld of Het Anker zich hier eventueel bij aan wil sluiten. Het Anker heeft als antwoord gegeven, dat men zich eerst de vraag moet stellen in hoeverre men hier organisatorisch klaar voor is.

4.3 Wat kan Het Anker leren van Maranatha?

Het Anker kan de tarieflijsten van Maranatha als informatie gebruiken bij het bepalen van het assortiment en de tarieven van audiovisuele-middelen, zaalhuur en consumpties. Ook kan men aan de hand daarvan kijken of de hoeveelheid prijscategorieën die Het Anker op dit moment hanteert reëel is. Het feit dat men werkt met nul uren contracten voor bediening is erg prettig, want het kost de organisatie niets (kosten worden direct doorberekend aan de klant). Een ander aspect is het hebben van een vast assortiment aan consumpties, hierdoor weet de klant waar men aan toe is. Het behouden van de eigen identiteit is ook erg belangrijk en mag absoluut niet onderschat worden. Uit het gesprek kwam ook naar voren dat het vastleggen van aanwezige kennis en procedures noodzakelijk is voor een goede basis. Het hebben van een sleutelbeheer administratie is prettig voor het borgen van de veiligheid, maar ook op het moment dat iemand een sleutel nodig heeft kan men eenvoudig opzoeken wie daarvoor bereikt moet worden.

Zorg dat klanten eenvoudig klachten op of aanmerkingen kunnen melden en doe hier ook iets mee. Het is verstandig om een aparte administratie per gebouw te voeren, hierdoor verkrijgt men een duidelijk overzicht. Het is niet de bedoeling dat de klant bij de beheerder betaald.

Door het beheer van het Kerkelijk Centrum binnen 1 commissie te houden wordt duidelijkheid gecreëerd op het gebied van verantwoordelijkheden.

Het opzetten van een website, het plaatsen van advertenties en het drukken van folders is een goede manier om klanten te trekken.

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

4.4 Samenvatting

De kloof tussen Het Anker en Maranatha is enorm. Op het gebied van ervaring en professionaliteit is Maranatha de koploper. Op het gebied van faciliteiten, capaciteit, uitstraling en mogelijkheden heeft Het Anker een grotere voorsprong. Ook zijn ze beide ondanks dezelfde grondslag totaal verschillend qua manier van werken/ besturen. De beheerder wordt bij Maranatha veel vrijer gelaten en is meer een locatiemanager dan de koster bij Het Anker (ligt ook helemaal aan de functiebeschrijving). Op zich zal voor Het Anker het probleem waar Maranatha mee kampt wat betreft het gebrek aan kandidaten voor huwelijksfeesten uit de eigen gemeente niet aanwezig zijn.

Het Anker is nieuw en mensen zijn niet in dit pand 'opgegroeid'.

Misschien is het ook voor Het Anker een optie om te kijken in hoeverre men bereid is om mensen in de commissies toe te laten die wel lid zijn van de eigen Hervormde Kerkgemeente, maar niet actief zijn als ouderling. Hierdoor worden misschien de mensen die wel hun kostbare kennis uit het bedrijfsleven willen delen met de Kerk, maar niet actief willen zijn als ouderling, geprikkeld om zich aan te melden voor de commissies.

Voor het voeren van sommige commissies is kennis en kunde vanuit het bedrijfsleven (maar denk ook aan studenten) noodzakelijk om daadkrachtig en professioneel te kunnen opereren. Aangezien aan sommige beslissingen ook financiële consequenties hangen, is het van belang dat deze terdege worden genomen.

Hoofdstuk 5 Het bepalen van de tarieven

Het bepalen van verkoop en huurprijzen kan op meerdere manieren gebeuren. Bijvoorbeeld:

- Op basis van de kostprijs.
- Op basis van referentieprijzen

5.1 Kostprijs

De Vereniging van Kerkvoogdijen in de Nederlandse Hervormde Kerk geeft als richtlijn voor het bepalen van de tarieven voor verhuur van lokaliteiten dat, wanneer men dit doet voor niet-kerkelijke activiteiten, dit vooral kosten dekkend te doen. Dit houdt in:

- Rekening houdend met afschrijving en reservering van het gebouw en de inventaris, verwarming en verlichting, zakelijke rechten en – indien van toepassing – de personeelskosten van een koster of beheerder.
- Dat ook gekeken moet worden naar de tarieven die b.v. een gemeentelijke overheid berekend voor de verhuur van lokaliteiten aan plaatselijke verenigingen¹⁵

Over het algemeen kijken organisaties vooral naar de kostprijs. Dit is erg verstandig omdat het zekerheid biedt i.v.m. kostendekkend werken. Voor het bepalen van de kostprijs is echter veel informatie nodig. Onder andere de constante en variabele kosten. Het nadeel voor Het Anker is dat de kosten voor dit gebouw niet of nauwelijks in kaart kunnen worden gebracht. Ten eerste is het gebouw in de huidige staat nog maar net open, waardoor er geen historie bestaat wat betreft inzicht in de constante en variabele kosten. Maar ook niet in de bedrijfsdrukte. Ten tweede is er geen gescheiden administratie voor de kerkgebouwen. Waardoor de kosten moeilijk inzichtelijk te maken zijn.

Mocht er vanuit de organisatie toch de behoefte ontstaan om via de kostprijs haar tarieven inzichtelijk te maken dan kan dat volgens de rekenmethode die in bijlage 12 wordt vermeld.

5.2 Referentieprijzen

In een concurrerende markt (waar Het Anker zich op wil gaan richten) wordt prijsvorming ook wel bepaald op basis van referentieprijzen. Om een prijsvergelijking te kunnen maken heb ik twee prijslijsten opgevraagd van andere kerkelijke centra. Tevens heb ik gekeken naar een ander soort organisatie dat zich bezig houdt met het verzorgen van vergaderservice. Het betreft hier het Sint Franciscus Gasthuis in Rotterdam, dit is een ziekenhuis. Zij verhuren zaalruimte aan de interne klant voor diverse doeleinden. Tevens kunnen externe klanten zoals huisartsenverenigingen hier terecht voor het huren van zaalruimte. Het leek me interessant om een ander soort organisatie hierbij te betrekken om te kijken of de prijzen erg verschillen. De prestatieniveaus verschillen altijd wel iets onderling. Maar zo is toch een globaal beeld te krijgen over welke tarieven men kan rekenen.

De huidige huurtarieven van Het Anker zijn per 1 september 2004 aangepast. De op de tarievenlijst genoemde zalen komen niet geheel overeen met het werkelijke aantal aanwezige zalen van na de verbouwing. Bij Het Anker wordt de zaalhuur gebaseerd op dag- of avonddelen. Alleen is er geen duidelijkheid over de duur van een dagdeel, ook het maximale aantal personen of de aanwezige faciliteiten per zaal staan nergens geregistreerd.

Consumptieprijzen voor derden

Om deze prijzen goed te kunnen vergelijken zijn de standaard dranken hierin opgenomen:

¹⁵Vereniging van Kerkvoogdijen in de Nederlandse Hervormde Kerk: model-huurovereenkomst en algemene voorwaarden voor het beschikbaar stellen of verhuren van kerkgebouwen of kerkelijke gebouwen, Dordrecht 2003. (verkrijgbaar via www.kerkrentmeester.nl), zie voor een exemplaar bijlage 11.

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

- Koffie
- Thee
- Frisdrank

	KC Het Anker,	KC 1	KC 2	Sint Franciscus Gasthuis,
Koffie	€ 0.70	€ 1.00	€ 0.85	€ 1.20
Thee	€ 0.70	€ 0.75	€ 0.75	€ 1.00
Frisdrank	€ 0.80	€ 1.25	€ 1.10	€ 1.35
Totaal prijs	€ 2.20	€ 3.00	€ 2.70	€ 3.55
Gem. prijs Per consumptie	€ 0.73	€ 1.00	€ 0.90	€ 1.18

Uit bovenstaande tabel blijkt dat de huidige consumptieprijzen van Het Anker absoluut niet marktconform zijn. De prijzen wijken zelfs extreem veel af, en kunnen zeker € 0.30 tot € 0.40 per consumptie omhoog.

Zaalhuur voor derden overdag

De Vereniging voor Kerkrentmeesterlijk Beheer in de PKN geeft de volgende richtlijn:

“Belangrijk is om bij het beschikbaar stellen van ruimten van dagdelen uit te gaan. Bij het vaststellen van tarieven is het ook van belang te weten welke tarieven anderen hanteren. Bijvoorbeeld wat berekent de burgerlijke gemeente of de plaatselijke stichting voor het beschikbaar stellen van gebouwen. Het is denkbaar om als kerkelijke gemeente 5 a 10 % onder het tarief te gaan wat derden berekenen. Verder is het van belang om ook de grootte van de zaal hierin te betrekken. Voor een kleine zaal (tot maximaal 25 personen) kan gedacht worden aan €20,- per dagdeel en voor een grotere zaal aan €50, per dagdeel. Als men voor een heel seizoen wil huren kan een reductie van 10% op de prijs worden toegepast.”¹⁶

Om de prijzen goed te kunnen vergelijken moeten de zalen onderverdeeld worden op basis van het maximaal te herbergen personen. Ook moet hier gelet worden of men huurtarieven baseert op dagdelen van hetzelfde aantal uren. Het probleem wat zich bij deze vergelijking voordoet, is dat niet elke organisatie heeft vermeld hoeveel personen de zalen kunnen herbergen. Ook is gebleken dat de prijzen voor een gedeelte worden bepaald naar aanleiding van de aanwezige faciliteiten in de zaal. Om toch een overzicht te geven van referentie prijzen wordt per accommodatie de tarieflijst gepresenteerd in bijlage 14.

5.3 Samenvatting

Het bepalen van verkoop en huurprijzen kan op basis van de kostprijs of aan de hand van referentieprijzen. De Vereniging van Kerkvoogdijen in de Nederlandse Hervormde Kerk geeft als richtlijn voor het bepalen van de tarieven voor verhuur van lokaliteiten dat, wanneer men dit doet voor niet-kerkelijke activiteiten, dit vooral kosten dekkend te doen. Voor het bepalen van de kostprijs is echter veel informatie nodig, die op dit moment niet voorhanden is. Het gebouw is in de huidige staat net open, waardoor er geen historie bestaat wat betreft inzicht in de constante en variabele kosten en in de bedrijfsdrukke. Ten tweede is er geen gescheiden administratie voor de kerkgebouwen. Waardoor de kosten moeilijk inzichtelijk te maken zijn. Als men de tarieven voor zaalhuur wil vergelijken moet men uitgaan van dagdelen, aanwezige faciliteiten en de capaciteit per zaal. Op dit moment is dat ook niet mogelijk aangezien Het Anker deze gegevens nergens heeft geregistreerd. De consumptieprijzen zijn wel te vergelijken. Het Anker blijkt wat dat betreft achter te liggen op

¹⁶ Vereniging voor Kerkrentmeesterlijk beheer in de PKN: Richtlijnen voor Tarieven inzake verhuur Kerkelijke ruimten en vergoeding voor door de Kerkelijke gemeente bewezen diensten, 2005. (verkrijgbaar via www.kerkrentmeester.nl) zie voor een exemplaar bijlage 13.

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

de concurrenten. Op dit moment kan geen beeld worden gegeven in hoeverre de organisatie kostendekkend kan functioneren.

Hoofdstuk 6 SWOT Analyse

Na de interne en externe Analyse moeten, in het licht van eerder geformuleerde doelstellingen, de belangrijkste sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen voor de organisatie worden benoemd. Door de interne sterkten en zwakten vervolgens te confronteren met de externe kansen en bedreigingen kunnen denkbeeldige situaties geschetst worden waarvoor men scenario's kan ontwikkelen.

6.1 Overzicht sterkten & Zwakten

Interne Sterkten	Interne Zwakten
• Duidelijke identiteit • Redelijk aanbod audiovisuele middelen • Vernieuwd pand • Toegankelijk voor minder validen. (m.u.v. kerkelijk bureau) • Mogelijkheid tot het houden van rouwdiensten. • Grote diversiteit aan zalen • Gemotiveerd personeel, met een gezamenlijk doel • In het bezit van een zalenreserveringssysteem	• Geen overnachtingsmogelijkheden • Onduidelijke organisatiestructuur, waarbij geen zicht is op taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden. • Er wordt nog geen gebruik gemaakt van het zalenreserveringssysteem. (gebrek aan tijd en know how) • Weinig parkeerplaatsen • Geen duidelijke administratie zaalhuur en reserveringen • Geen website • Geen centrale inkoop. • Geen professionele groot keuken • Geen duidelijke kostenregistratie per gebouw • Geen borging van kennis/informatie • Geen catering assortiment • Geen vaste cateraar • Geen functiescheiding • Geen registratie van de aanwezige faciliteiten • Trage besluitvorming • Vergadercultuur • Veel prijscategorieën en afspraken met verschillende partijen. • Geen klachten registratie • Huidige tarieflijst voor de zaalhuur is verouderd. Niet aangepast aan nieuw pand. Niet alle zalen worden genoemd. • Gebrek aan deskundigheid bij het nemen van bepaalde besluiten
Externe Kansen	Externe Bedreigingen
• Mooie ligging nabij strand en centrum • Nabij parkeergarage • Goede bereikbaarheid openbaar vervoer • Interesse vanuit andere Kerkelijke centra voor vereniging en het delen van ervaring • De technologische vooruitgang: Internet en het aanbod van audiovisuele middelen. • Vergrijzing (meer uitvaarten, mogelijkheden tot het organiseren van activiteiten voor bejaarden) • Het Anker is een nieuwe toetreders op de markt, dus nog geen naamsbekendheid,	• Betaald parkeren in omgeving • Vergrijzing personeel/ vrijwilligers • Vergrijzing ledenbestand • Gevolgen van de scheuring • Leegstand

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

reputatie, of vaste grote klanten overdag	
---	--

6.2 Samenvatting

De belangrijkste knelpunten op dit moment binnen de organisatie zijn naar mijn idee:

- Het gebrek aan kennis, en de borging van aanwezige kennis en informatie
- Onduidelijke organisatiestructuur
- Onduidelijke verdeling van taken/bevoegdheden
- Ontbreken van procedures/richtlijnen.
- Geen inzicht in de kosten/ baten per locatie
- geen inzicht in ontvangsten / uitgaven per locatie
- Leegstand

De belangrijkste sterke punten en kansen zijn naar mijn idee:

- Grote diversiteit aan capaciteit
- De locatie
- Kansen op het gebied van imago opbouw
- Toename rouwdiensten

Hoofdstuk 7 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusies genoemd, die naar aanleiding van dit onderzoek getrokken kunnen worden. De hoofdvraag die aan de hand van deze conclusies moet worden beantwoord is:

Op welke wijze kan Het Anker optimaal gebruik maken van de aanwezige zaalcapaciteit zodat Het Anker kostendekkend en eventueel winstgevend kan functioneren? En op welke manier zal dit gefaciliteerd moeten worden?

7.1 Conclusie

Een van de conclusies die kan worden getrokken uit dit onderzoek is dat de gebreken die zich op operationeel gebied uiten, de oorzaak zijn van problemen die zich hoger in de organisatie voordoen. Door de onduidelijke organisatiestructuur is er geen zicht op wie verantwoordelijk is voor het leiding geven aan de kosters. Er is gebrek aan duidelijkheid. Duidelijkheid in regels, richtlijnen en procedures. Maar ook het gebrek aan duidelijkheid in structuur, taken en verantwoordelijkheden. Naar mijn mening is een van de oorzaken van deze onduidelijkheid, het gebrek aan kennis en informatie. Soms is de informatie wel aanwezig maar niet toegankelijk voor iedereen die de informatie nodig heeft. Het feit dat de commissieleden regelmatig wisselen, weggaan en vervangen worden zorgt ervoor dat men keer op keer het wiel opnieuw uit moet vinden.

Mede door het gebrek aan informatie kan dit rapport geen concreet antwoord geven op de vraag hoe Het Anker de leegstand overdag kan minimaliseren. Ook kan dit rapport geen concreet antwoord geven op de vraag hoe men kostendekkend kan werken. De vraag of volgens marktconforme tarieven wordt gewerkt kan minimaal worden beantwoord. Op dit moment kan worden aangenomen dat overdag gemiddeld 1.36 zalen per dag bezet zijn. De werkelijke bezetting is niet te bepalen. Het ontbreekt aan duidelijke registratie van de verhuur en procedures op het gebied van betaling. Door het gebrek aan registratie is geen management informatie beschikbaar en heeft men een slecht zicht op de geldstromen. Door het gebruik van verschillende documenten met op elk andere regels en richtlijnen, is niet eenvoudig op te zoeken wat wel en niet mag binnen Het Anker. Ook ontbreken in de huurreglementen onderwerpen waarover problemen kunnen ontstaan. Zoals:

- het vermelden van dagen waarop niet wordt verhuurd
- het noemen van dagdelen en de duur daarvan
- financiële consequenties, procedure en gewenste termijn van afzegging
- wijze van betaling.

Dit rapport voorziet wel in het laatste gedeelte van de onderzoeksvraag. Dit rapport zal faciliterend kunnen werken voor de organisatie. Met andere woorden: dit rapport draagt oplossingen/ voorzieningen aan, waardoor men in de toekomst wel over management informatie kan beschikken. Binnen dit rapport worden mogelijkheden aangedragen om informatie vast te leggen en duidelijkheid te creëren. Kortom, hoe Het Anker professioneler kan gaan werken.

Op dit moment is Het Anker naar mijn mening organisatorisch nog niet klaar om nieuwe activiteiten aan het dienstverleningspakket toe te voegen of om zich aan te sluiten bij de vereniging van de vier Kerkelijke Centra. De reden hiervoor is zoals eerder genoemd de onduidelijkheden intern op verschillende gebieden. Anderzijds ben ik van mening dat als Het Anker nu zou starten met het werven van grote externe klanten op het gebied van vergaderservice, deze klanten worden teleurgesteld. Externe klanten zijn gevoeliger dan klanten van de eigen gemeenschap voor wat betreft het niveau van dienstverlening. Tevens komen zij met een bepaalde verwachting. Zodra je die verwachting niet waar kunt maken, ontstaat een ontevreden gevoel bij de klant. Het gevolg hiervan kan zijn dat de klant in het vervolg voor een andere accommodatie kiest. Of nog erger: Het Anker afprijst bij bekenden. Het is van belang dat je als organisatie alles op orde hebt. Vervolgens kan worden bepaald wat men precies wil aanbieden en op welk niveau.

7.2 Advies

In deze paragraaf wordt een advies gegeven over de mogelijke nieuwe structuur binnen KC Het Anker. Hierbij wordt informatie gebruikt afkomstig uit de interviews en het benchmark.

7.2.1 Centralisatie

Er kan meer duidelijkheid worden verkregen door het beheer van Het Anker onder te brengen in 1 commissie. Deze commissie kan een samenstelling zijn van de vier commissies die het meeste te maken hebben met Het Anker. In dit geval zijn dat: Bouwcommissie, Financiële commissie, Personeelscommissie en de Huurcommissie. Het gevolg is dat de verantwoordelijkheid wordt neergelegd bij 1 beheercommissie in plaats van bij vier. Een ander voordeel is dat de communicatielijnen door deze aanpassing korter worden. Dit komt doordat op deze manier in 1 commissie de mensen zitten met verschillende “portefeuilles”. Dit kan resulteren in een versnelling van de besluitvorming. Anderzijds wordt de kennis van de commissieleden optimaal benut, omdat ze mee kunnen praten over verschillende onderwerpen. De taken van de commissies blijven hetzelfde. Een nadeel is dat als over wordt gegaan tot het samenstellen van 1 commissie, men een commissie krijgt met veel leden.

Om voor de kosten meer duidelijkheid te creëren op de werkvloer is het verstandig om een aanspreekpunt voor hem aan te stellen, waar hij terecht kan met vragen. Als hier voor wordt gekozen moet dit iemand zijn die dagelijks aanwezig is in het Kerkelijk Centrum. Deze persoon dient op de hoogte te zijn van alle regels, procedures en richtlijnen. Ik denk dat meest geschikte persoon hiervoor dhr. J. Hokke is op het Kerkelijk Bureau. Echter is hij nog niet zo lang bij werkzaam bij de Hervormde Gemeente. Ook zijn er op dit moment nog zaken die zijn aandacht vragen met een hogere prioriteit. Om het voor hem makkelijker te maken is het verstandig om eerst het kwaliteits-/ werkhandboek aan te maken. Hier wordt verder op in gegaan in paragraaf 7.3.1.

7.2.2 Reglement toetreding commissies

Op dit moment worden potentiële commissieleden als eerste benaderd vanuit geestelijk oogpunt. Vervolgens wordt pas gekeken wat iemand kan bijdragen op beheersmatig/ bedrijfsmatig gebied. Om in de toekomst voldoende commissieleden te hebben zal Het Anker kunnen zoeken naar leden vanuit de Hervormde gemeente die zich in eerste instantie beheersmatig/bedrijfsmatig willen inzetten. De geestelijke verplichting zal hierbij buiten beschouwing worden gelaten. Aangezien toch rekening moet worden gehouden met de Christelijke aard van de organisatie, zal men een bepaald evenwicht in de commissies moeten vinden. Hier kan men bijvoorbeeld uitgaan van maximaal 2 leden afkomstig uit de Hervormde Gemeente die niet voor de organisatie actief zijn op geestelijk gebied. Het voordeel hiervan is dat men mensen kan werven die beschikken over bedrijfsmatige kennis en ervaring. De kans bestaat dat jonge leden en studenten vanuit de Hervormde gemeente zich hiervoor aanmelden. Hierdoor wordt de vergrijzing van de commissies gedeeltelijk tegen gegaan.

7.3 Adviespunten voor het vervolgtraject

Zodra Het Anker klaar is met het herstructureren van de organisatie kan men overwegen om een aantal nieuwe activiteiten in te voeren waardoor men betere dienstverlening kan leveren en men makkelijker kan werken.

7.3.1 Kwaliteits- / werkhandboek¹⁷

In een kwaliteits-/ werkhandboek worden alle procedures beschreven voor Het Anker die de dagelijkse manier van werken bepalen. Hierbij wordt ook een overzicht gegeven van de personen die werkzaam zijn binnen de

¹⁷ Aarts, W.M. : Werken met ISO 9001:2000. Deventer, Alphen aan den Rijn, Samsom, 2000. ISBN 9014072007

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

organisatie samen met hun taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Hiermee maak je overzichtelijk en toegankelijk voor iedereen waar men met bepaalde vragen terecht kan voor informatie en vervolgens wie daar over beslist. (Rekening houdend met de aard van de organisatie en de mate van bedrijfsmatige professionaliteit kan worden volstaan met een versimpelde versie van een kwaliteitshandboek, wat niet hoeft te voldoen aan de ISO norm 9001.)

Hierin kan worden opgenomen:

- Naam personeel/ functie (noem hierbij ook iedereen die betrokken is bij de besluitvorming van het te voeren beleid)
- Het telefoonnummer en overige gegevens zoals e-mail zodat men weet waar deze personen ten alle tijden bereikbaar zijn
- Lijst met gebruikte afkortingen
- Lijst met begrippen en definities
- Sleutel overzicht, wie beschikt over welke sleutel
- Organisatieschema
- Per functionaris zeer gedetailleerd de taak en verantwoordelijkheidsgebieden
- Werkinstructies voor het operationele proces hier kan men denken aan:
 - Reserveringsprocedure
 - factureringsprocedure
 - klachtenprocedure
 - inkoopprocedure
 - tijd/werk registratie
 - procedure controle binnen gekomen goederen
 - afspraken op het gebied van aanvragen vrije/ vakantiedagen
 - afspraken op het gebied van het ziek melden

Neem bij bovenstaande punten ook voorbeelden op van welke hulpmiddelen of formulieren die men kan of moet gebruiken en waar men deze kan vinden (zorg voor formulieren op ware grootte zodat men in geval van nood het formulier kan kopiëren). Vermeld wat men vervolgens met deze formulieren moet doen.

- Overzicht van alle leveranciers. Vermeld hierbij ook wie de contactpersoon is binnen de eigen organisatie.
- Procedure voor het aangeven van wijzigingen voor dit handboek
- Er kan ook een hoofdstuk worden opgenomen waarin de wijze van handelen staat bij brand, ongelukken of andere calamiteiten. Tevens moet aangegeven staan wie is aangesteld tot bedrijfshulpverlener of in het bezit is van een EHBO diploma.

Stel 1 persoon verantwoordelijk voor de aanmaak en beheer van dit handboek. Deze persoon kan eventueel ook als uitbreiding van zijn takenpakket het behandelen van klachten erbij doen.

7.3.2 Reserveringen

Het opstellen van een reserverings- en betalingsprocedure voor zowel interne als externe klanten. Waar men niet vanaf mag wijken. Hierin wordt ook de wijze van betalen, de betalingstermijn, de manier van reserveren, de duur van een dagdeel en de consequenties bij afzegging opgenomen. Tevens moet een reserveringsformulier worden gemaakt zodat men gelijk alle klantgegevens en wensen heeft geïnventariseerd. Op deze manier heb je ook wat achter de hand als er misverstanden bestaan over de aangevraagde dienstverlening. Tevens weet je als organisatie wie de contactpersoon is en waar de rekening naar toe moet.

Door gebruik te maken van het salenreserveringssysteem wordt tevens de reservering opgeslagen. Hierdoor ontstaat historische informatie wat betreft bezetting, favoriete dagen en tijden, favoriete audiovisuele middelen. Door ook de catering hieraan te koppelen kan men zien welke dingen vaak worden besteld en welke dingen niet. Door het verkrijgen van deze informatie kan men in de toekomst makkelijker beslissingen nemen, waardoor men een beter bedrijfsresultaat kan behalen. Door gebruik te maken van dit salenreserveringssysteem krijgt men een beeld over de capaciteitsbezetting.

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

Het percentage wat bezet is gedurende het jaar kan berekend en vervolgens gespiegeld worden aan de doelstelling genoemd in paragraaf 1.2. Per jaar zal men moeten berekenen wat de beschikbare capaciteit is om te verhuren (rekening houdend met het uitvallen van dagen zoals feestdagen). Daarop zal men het percentage (wat genoemd wordt in de doelstelling) moeten toepassen.

Door het optimaal benutten van de capaciteit geleidelijk door te voeren, kan de organisatie wennen aan een nauwkeuriger manier van werken. Een nauwkeuriger manier van werken is zeker een optie omdat als men deze capaciteitsbenutting wil meten, men wel moet registreren. Met als gevolg een nauwkeuriger manier van factureren.

7.3.3 Aanmaken producten & diensten catalogus

Om duidelijkheid te creëren voor de klant maar ook voor de werknemers zelf is het wenselijk dat men een producten & diensten catalogus aanmaakt. In de horeca wordt hiervoor meestal de term Banqueting book gebruikt. Hierin staan onder andere alle cateringmogelijkheden vermeld voorzien van prijs en foto. Je kunt diverse pakketten aanbieden. Zoals een A lunch een B lunch enzovoorts. Maar ook borrelhapjes, gebak en dranken kunnen hieraan toe worden gevoegd. Hier kan men ook de keuze mogelijkheden op het gebied van zaalhuur en het huren van audiovisuele middelen aan toe voegen. Een klant wordt op deze manier geconfronteerd met de mogelijkheden binnen Het Anker en de kans bestaat dat een klant keuzes maakt die hij in eerste instantie niet van plan was om te maken omdat men gewoonweg niet wist dat het kon. In deze map kan ook een exemplaar van het huurreglement/voorwaarden worden opgenomen.

7.3.4 Inventarisatie aanwezige faciliteiten

Op dit moment is het niet mogelijk om bij afwezigheid van de koster vragen te beantwoorden op het gebied van audiovisuele middelen, het aantal personen wat een zaal kan herbergen. Kortom wat de mogelijkheden voor de klant zijn. Ook moeten alle zalen op de tarieflijsten worden genoemd. Om hier duidelijkheid in te verschaffen (maar ook om deze informatie vast te leggen voor het geval de koster onverhoopt besluit Het Anker te verlaten) moet alle informatie worden vastgelegd. Dit kan bijvoorbeeld aan de hand van een Banqueting book.

De informatie die moet worden vastgelegd is per zaal:

- Zaalnummer
- Zaalomschrijving (naam)
- Aantal m²
- Maximum aantal personen per mogelijke soort opstelling
- Vaste aanwezige faciliteiten in de zaal, denk hierbij aan Internet, white boards, orgel e.d.
- De groepen die deze zaal mogen huren en waar de zaal geschikt voor is, zoals begrafenissen, externen, bestuur, zangkoren.

Vervolgens kan men een lijst aanleggen waarin alle losse aanwezige faciliteiten worden genoemd (vermeld hierbij ook het aantal), die de klant kan huren. Hier kan men denken aan microfoons, flip-over, kathedraal e.d.

7.3.5 Catering

Om duidelijkheid te verkrijgen op het gebied van catering moet er een assortiment worden bepaald. Zorg dat je als organisatie weet wat je aan wilt bieden. De handigste manier is om een contract aan te gaan met een cateraar. In overeenstemming met die cateraar kunnen pakketten worden vastgesteld op het gebied van buffetten, lunches, versnaperingen en de mogelijkheden op het gebied van catering bij verjaardagen, begrafenissen en bejaardenmiddagen. Dit assortiment kan vervolgens worden opgenomen in het Banqueting book.

Het is belangrijk om goed voorbereid het aanbestedingsproces in te gaan. Door zo goed mogelijk te beschrijven wat men wil inkopen, en wel op een zodanige manier dat de (potentiële) leverancier precies weet wat de inkoopende organisatie wil. De aandacht moet niet alleen uitgaan naar het object (de in te kopen goederen of diensten) maar ook naar de dienstverlening erom heen. Dit wordt ook wel het specificatieproces genoemd. Binnen dit proces zijn diverse typen eisen te onderscheiden: logistieke eisen, kwaliteitseisen, commerciële eisen en technische eisen. Het is in veel gevallen onwaarschijnlijk dat de leverancier aan alle eisen kan voldoen.

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

Bovendien zijn alle specificaties uit oogpunt van de inkopende organisatie niet altijd van even groot belang. Binnen een programma van eisen moet dan ook een onderscheid worden gemaakt naar primaire eisen en secundaire eisen.¹⁸

Aandachtspunten bij het selecteren van een cateraar:

- Locatie van de cateraar
- Levertijd/ flexibiliteit
- Aantal bezorgers
- Prijs/kwaliteitsverhouding
- Prijsvoordeel
- Eventueel mogelijkheid tot het gebruiken van apparatuur van de cateraar
- Certificaten

7.3.6 Administratie

Per gebouw is het overzichtelijker om een aparte administratie bij te houden. Hierdoor worden de kosten en baten overzichtelijk gemaakt en wordt er per gebouw een historie opgebouwd. Aan de hand van die informatie kunnen vervolgens management beslissingen worden genomen. Zoals het bepalen van tarieven of nieuwe activiteiten. Op het moment is het echter zo dat de administrateur bezig is met zaken die een hogere prioriteit hebben zoals het op orde brengen van de administratie rond de betalingen van de begraafplaats, en vervolgens het op orde brengen van de boekhouding. Men moet dus rekening houden met het eventueel aantrekken van nieuw personeel

7.3.7 Lange termijn onderhoudsplan

Per gebouw moet men om de kosten voor nu en voor de toekomst inzichtelijk te maken een lange termijn onderhoudsplan opstellen. Hierin wordt per bouwdeel beschreven wanneer men wat voor onderhoud wil plegen en wanneer iets in zijn totaliteit vervangen moet worden. Hierdoor kan men de kosten voor het totale onderhoud per jaar plannen en op een zo gelijk mogelijk niveau houden. Hierbij moet wel rekening gehouden worden met incidentele/onvoorziene kosten, door bijvoorbeeld vernieling, storm of waterschade.

7.3.8 Gebruik maken van het Internet

Door het beter benutten van de mogelijkheden die het Internet tegenwoordig biedt wordt de organisatie toegankelijker voor potentiële en huidige klanten. Het opzetten van een website is hier een duidelijk voorbeeld van. Door een website up-to-date te houden en hier alle informatie die de klant wenst op te zetten, zorg je voor de ontlasting van het huidige personeel die op dit moment veel vragen telefonisch moeten beantwoorden. Door het vermelden van het huurreglement weet de klant gelijk waar hij aan toe is. Ook alle informatie over kerkelijk werk en activiteiten kan men hierop zetten. Om de kosten van de website te drukken kan men de mogelijkheid open laten om bedrijven/instellingen/verenigingen die in goede relatie staan met de Hervormde Gemeente Katwijk aan Zee te laten adverteren op de site. Een andere mogelijkheid is dat men iemand vanuit de eigen gemeenschap als vrijwilliger of tegen een kleine vergoeding aanstelt om de pagina te beheren.

Zodra de site in de lucht is kan men eventueel ook folders laten drukken die bezoekers of klanten van Het Anker mee kunnen nemen. Hierin kan men aan de hand van foto's een korte indruk geven van de mogelijkheden binnen Het Anker, ook moet hierin de website worden genoemd.

7.3.9 Mailings

Zodra de mogelijkheden op het gebied van zaalverhuur en dienstverlening zijn vastgelegd kan men bedrijven/instellingen/verenigingen actief gaan benaderen. Door eerst orde op zaken te stellen kan men een bepaald niveau van dienstverlening garanderen, waardoor de klanten weten waar ze aan toe zijn en wat Het Anker hen te bieden heeft. Door gerichte reclame bereik je de organisaties waarvan je weet dat zij geen

¹⁸ Gelderman en Albronda: Professioneel inkopen. Uitgeverij EPN, Houten 1999, eerste druk. ISBN: 901103451

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

problemen veroorzaken ten opzichte van de identiteit en regelgeving binnen Het Anker. Het is het verstandigste om die bedrijven per post te benaderen en niet via het Internet. De reclame kan anders worden aangemerkt als Spam.

7.3.10 Prijsafspraken en prijscategorieën

De Hervormde Gemeente Katwijk aan Zee hanteert op dit moment vijf prijscategorieën verder hebben zeven verenigingen overige prijsafspraken met het College van Kerkrentmeesters. Tevens hanteert men voor drie categorieën een korting van 20% als men overdag een zaal huurt. Verder worden voor vergaderingen met een duur van maximaal een uur 60% van de zaalhuur in rekening gebracht.

Een betere indeling van de prijzen zal zijn drie categorieën. In categorie A de mensen van de kerk zelf. Dus alle activiteiten die vanuit de kerk worden georganiseerd. In categorie B alle activiteiten van verenigingen/organisaties waarbij het christelijke geloof het uitgangspunt is van de bedrijfsvoering. En in categorie C, alle activiteiten die door derden worden georganiseerd en niets te maken hebben met het kerkelijke.

Wat betreft de tarieven voor zaalhuur moet men goed kijken naar de faciliteiten die aanwezig zijn in de zaal en het aantal personen dat de zaal kan herbergen. Ook het feit of men veel werk heeft aan het zetten en opruimen van de zaal kan doorberekend worden in de prijs. De tarieven voor dranken kunnen voor derden omhoog. De mogelijkheid tot het maken van prijsafspraken moet open blijven. Toch is het verstandig deze afspraak per seizoen of per jaar te maken. En vervolgens te evalueren zodat men eventueel het contract voor het volgende seizoen kan bijstellen. Hiermee wordt voorkomen dat op het moment dat men veranderingen wil doorvoeren de organisatie last heeft van lopende contracten op het gebied van prijs en service afspraken. Anderzijds neemt het wel zekerheid weg wat betreft de aanwezigheid van de klant en daarmee de inkomsten.

7.3.11 Huurreglement

Op dit moment wordt binnen Het Anker gebruik gemaakt van diverse reglementen. Het is voor de organisatie en voor de klant duidelijker om alle regels op te nemen in 1 document. Op dit moment ontbreken zaken in de reglementen waar in de toekomst best eens misverstanden over kunnen ontstaan. Het is dan ook verstandig om de volgende zaken op te nemen in het huurreglement/voorwaarden.

- het vermelden van dagen waarop niet wordt verhuurd
- het noemen van dagdelen en de duur daarvan
- financiële consequenties, procedure en gewenste termijn van afzegging
- wijze van betaling.

Hoofdstuk 8 Consequenties van de adviezen

In dit hoofdstuk worden de consequenties van de aanbevelingen genoemd. Deze consequenties zijn onder te verdelen in: organisatorische consequenties, personele consequenties en financiële consequenties.

8.1 Organisatorische consequenties

Als de Hervormde Gemeente Katwijk besluit om de adviezen op te volgen heeft dit enorme organisatorische consequenties. Dit rapport gaat uit van de professionalisering van Het Anker. Men kan zelfs spreken van een kleine reorganisatie. Dit rapport geeft de start voor deze reorganisatie. Deze reorganisatie kan men niet in een dag realiseren. De Hervormde Gemeente Katwijk aan Zee, zal moeten kijken welke punten uit dit rapport prioriteit hebben en vervolgens daar doelstellingen aan koppelen. Eventueel kan er een projectgroep worden opgestart die deze reorganisatie in goede banen kan leiden.

Een andere organisatorische consequentie is het transparant krijgen van de organisatie, doormiddel van het helder formuleren van de processen en de daarbij behorende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Dit wordt voor een deel gestructureerd door de aanmaak van het kwaliteits- werkhandboek, maar toch moet hier iemand voor worden aangesteld. Deze persoon zal veel tijd kwijt zijn met de aanmaak van dit boek. Tevens zullen de standaardprocedures die in dit document worden opgenomen draagvlak eisen van de organisatie. Veel overleg is gewenst.

Een van de adviezen uit dit rapport is het aanpassen van de toelatingsregeling voor commissieleden. Als de Hervormde Gemeente Katwijk besluit om dit advies over te nemen, heeft dit consequenties. Zodra een plek in de commissies vacant dreigt te worden moet worden gestart met het opstellen van een vacature. Deze vacature kan dan in de Kerkbode worden geplaatst. Hier zal dus ook een procedure voor moeten worden gemaakt.

Het selecteren van een cateraar en het bepalen van het assortiment is tijdrovend en vraagt om goede voorbereiding. Maar hier komt voor terug dat men specialistische kennis in huis haalt, waardoor het niveau van dienstverlening zal worden verhoogd. Anderzijds kan Het Anker zich richten op haar core business. Tevens wordt op het gebied van catering het bedrijfsrisico afgewenteld. De verantwoordelijkheden voor deze service worden uit handen gegeven en liggen bij de leverancier.

In het kort kan worden gezegd dat men veel informatie moet standaardiseren en vastleggen. Waardoor deze informatie toegankelijk wordt en bruikbaar voor de mensen die ermee moeten werken. Dit zal veel tijd in beslag nemen. Het is dan ook verstandig om regelmatig een terugkoppeling en tussentijdse evaluatie te houden met alle betrokkenen.

Kosten	Baten
Tijd	Transparantie
Goede voorbereiding	Duidelijkheid
Mensen	Minder fouten en misverstanden
	Professionaliteit
	Borging van kennis en informatie
	Efficiëntie

8.2 Personele consequenties

Er zijn binnen de Hervormde Gemeente Katwijk heel veel mensen betrokken bij Het Anker. Deze mensen zijn over het algemeen vrijwilligers die zich vanuit hun geloofsovertuiging inzetten voor de Kerkgemeenschap. Niet

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

Iedereen is tegen verandering en niet elke verandering is een verslechtering. Toch ligt het bij mensen in hun aard om zich te verzetten tegen veranderingen. Deze weerstand kan veel oorzaken hebben. Zij zijn bijvoorbeeld niet overtuigd van de noodzaak tot veranderen, geloven niet in de gekozen aanpak, hebben geen vertrouwen in het management of zij zijn bang om hun eigen (machts-) positie te verliezen. Weerstand van vandaag kan dus een bedreiging zijn voor de veranderingen van morgen. Om deze weerstand te minimaliseren is het van belang om de belangen van alle betrokkenen goed in kaart te brengen. Vervolgens is het communiceren van belang alvorens men met het veranderingsproces begint. Zorg dat mensen het gevoel krijgen dat men kan participeren en dat er naar hen wordt geluisterd. Dit hoeft niet te betekenen dat de leiding zelf geen invulling kan geven aan de verandering en dat de werknemers de invulling bepalen. Er leiden immers meer wegen naar Rome. Tussen volledige zeggenschap en geen inspraak liggen genoeg andere mogelijkheden.

Veranderingsprocessen leiden in veel gevallen onvermijdelijk tot het aantasten van belangen van mensen. Vaak is het gevoel dat belangen worden genegeerd minstens zo belangrijk als het aantasten van de belangen zelf. Door de zorgen van medewerkers serieus te nemen, kan weerstand niet worden voorkomen, maar wel zo beperkt mogelijk worden gehouden.¹⁹

Een van de mensen die het gevoel kan krijgen dat hij niet serieus genomen wordt is de koster van Het Anker. De adviezen in dit rapport leiden voor een groot deel tot het uit handen nemen van zijn taken. Of anderzijds tot het aanpassen van zijn werkprocessen. De kans op teleurstelling of weerstand is in dit geval aanwezig. Ook het advies om de toelatingsregeling voor commissieleden aan te passen, kan bij de huidige commissieleden weerstand oproepen.

Een andere personele consequentie is, dat als men kiest voor de aanstelling van de heer Hokke als aanspreekpunt voor de koster, dit kan betekenen dat zijn functie wordt opgewaardeerd. Anderzijds kan het eventueel gevolgen hebben voor zijn eigen werkzaamheden aangezien hij het erg druk heeft. Men kan eventueel kijken of uitbreiding van het personeel op het Kerkelijk Bureau gewenst is.

Als men overdag meer klanten krijgt, heeft dit consequenties voor de personeelsbezetting. Zowel voor de bediening als voor de schoonmaak en de koster. Op dit moment is de bezetting geen constante factor voor het aannemen van personeel. Men kan ervoor kiezen om vrijwilligers in te zetten of om mensen een nul uren contract aan te bieden. Dit kan voor de bediening of de schoonmaak. In het geval van de koster kan men overwegen om de koster van de onlangs gesloten Hoeksteen als invaller te gebruiken. Deze man kan de kosters van alle kerkelijke gebouwen ontlasten bij ziekte of drukte.

Tot slot zal men iemand aan moeten stellen als kwaliteitsfunctionaris voor het beheer van het handboek en de klachtenprocedure. Tevens zal men iemand de website moeten laten beheren.

8.3 Financiële consequenties

Op dit moment valt nog niet zeggen in hoeverre men winst of verlies gaat draaien in de toekomst. Aangezien men op dit moment zelf niet eens zicht heeft op de kosten per locatie. Zodra men aparte administratie gaat voeren per locatie kan hier wat meer inzicht in worden verkregen. Ook de kosten van een cateraar zijn niet in kaart te brengen aangezien men nog niet heeft besloten welke mogelijkheden men wil aan gaan bieden.

- Door audiovisuele middelen te verhuren kunnen extra inkomsten worden verkregen.
- Door de consumptieprijzen te verhogen kunnen extra inkomsten worden verkregen.
- Door de heer Hokke aan te stellen als aanspreekpunt voor de koster kan dit gevolgen hebben voor zijn salaris.

¹⁹ Reijnders, E.: Interne communicatie: aanpak en achtergronden. 2^e druk, Assen, Van Gorcum, 2000. ISBN 902323636

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

- Door een lange termijn onderhoudsplan op te stellen kunnen de kosten voor onderhoud per jaar evenredig worden verdeeld.
- Als men kiest voor het aannemen van personeel volgens nul uren contracten, zijn de kosten per uur per persoon gemiddeld €15,- bruto.²⁰ Deze kosten kunnen direct worden doorberekend aan de klant.
- Door de facturering via 1 bepaald punt te laten lopen, heeft men duidelijk zicht op de geldstromen. En komt de winst op verjaardagen en recepties ten goede van de kerk, in plaats van dat de koster dit zelf houdt.
- De kosten van een eenvoudige website komen neer op: eenmalig een bedrag van €500,- excl. 19% BTW. En jaarlijks een bedrag van €150,- excl. 19% BTW. Voor de huur van de ruimte die men inneemt op de server en de registratie van een domein naam. Dit is een site waarbij men zelf verantwoordelijk is voor het beheer en aanpassingen. Er wordt een 'doe het zelf pakket' bij geleverd waarmee men zelf de site kan onderhouden. Het bedrijf dat dit verzorgt helpt wel bij het aanmaken van een domein naam en de lay-out.²¹

8.4 Samenvatting

De adviezen die in dit rapport worden genoemd hebben consequenties op verschillende gebieden. Hieronder vallen de organisatorische, personele en financiële consequenties.

De belangrijkste organisatorische consequenties zijn:

- Het indelen van de adviezen naar prioriteit,
- Het creëren van draagvlak,
- Het vastleggen van procedures,
- Het verdelen van tijd en mensen om de adviezen uit te voeren.

De organisatie zal veel informatie moet standaardiseren en vastleggen. Waardoor deze informatie toegankelijk en bruikbaar wordt voor de mensen die ermee moeten werken. Dit zal veel tijd in beslag nemen. Het is dan ook verstandig om regelmatig een terugkoppeling en tussentijdse evaluatie te houden met alle betrokkenen.

De belangrijkste personele consequenties zijn:

- Weerstand vanuit de organisatie,
- Personeelsbezetting op het Kerkelijk bureau evalueren en eventueel uitbreiden,
- Opwaarderen van de functie van de heer Hokke,
- Aannemen van personeel op basis van nul uren contracten,
- Het verdelen van nieuwe taken (website beheer en kwaliteitsfunctionaris), eventueel aantrekken van nieuwe personen voor deze functie.

De belangrijkste financiële consequenties zijn:

- Meer inzicht in kosten / baten en inkomsten / uitgaven per locatie,
- Inkomsten vanuit verhuur audiovisuele middelen,
- Meer inkomsten vanuit de consumpties,
- Gelijkmatische verdeling onderhoudskosten per jaar,
- Winst op activiteiten komt ten alle tijden ten goede van de kerk.

Concrete bedragen kunnen op dit gebied niet worden genoemd

²⁰ <http://www.rest.nl/rest/nieuws.php?catid=27&subcatid=1783&adid=200202>, Landelijk gemiddeld bruto horeca uurloon voor bedienend personeel.

²¹ <http://www.mediatrend.nl/>

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

Hoofdstuk 9 De implementatie

De aanbevelingen die zijn geschreven naar aanleiding van de conclusie kunnen niet in een keer worden doorgevoerd. Kleine stapjes nemen is belangrijk voor een geslaagde implementatie. Er zullen afwegingen gemaakt moeten worden over de oplossingen die het belangrijkste zijn en die het meeste resultaat opleveren. Ook moet rekening worden gehouden met het feit dat als men oplossingen wil realiseren, hiervoor informatie nodig is afkomstig uit andere aanbevelingen. Er zal dus een planning moeten worden gemaakt aan de hand van prioriteiten en beschikbare informatie.

Tijdens de implementatie is het van belang dat men goed met alle betrokkenen communiceert, op deze manier wordt de kans op weerstand kleiner. Zorg verder voor voldoende evaluatie en terugkoppelmomenten. Bepaal per activiteit een start en eind datum. Per stap is een indicatie gegeven hoeveel tijd men er minimaal voor moet reserveren.

Stap	Activiteit
1, Tijd indicatie: 6 weken	Samenstelling "beheercommissie": Zij bepalen vervolgens wie, welke taak/ verantwoordelijkheid op zich neemt uit dit stappenplan. Tevens moet het voorstel om de toelatingseisen voor commissies te veranderen, worden voorgelegd aan de mensen die daar over gaan. Gaan zij akkoord, dan moeten hier regels en richtlijnen voor worden vastgelegd.
2, Tijd indicatie: 7 weken	Vastleggen aanwezige informatie. (dit kan vervolgens makkelijker worden opgenomen in het Banqueting book en kwaliteitshandboek later dit traject) • Aanmaken lijst: naam, functie, telefoon, adres, e-mail. • Aanmaken lijst: Wie is bedrijfshulpverlener of in het bezit van een EHBO diploma. • Inventarisatie per zaal: (neemt veel tijd in beslag) - Zaalnummer - Zaalomschrijving (naam) - Aantal m2 - Maximum aantal personen per mogelijke soort opstelling - Vaste aanwezige faciliteiten in de zaal, denk hierbij aan Internet, white boards, orgel e.d. - De groepen die deze zaal mogen huren en waar de zaal geschikt voor is, zoals begrafenissen, externen, bestuur, zangkoren. • Inventarisatie aanwezige faciliteiten per zaal. • Inventarisatie aanwezige audiovisuele middelen + bepalen huurtarief per dag deel. • Huurregels vastleggen in 1 document +: - het vermelden van dagen waarop niet wordt verhuurd - het noemen van dagdelen en de duur daarvan - financiële consequenties, procedure en gewenste termijn van afzegging - wijze van betaling. • Leveranciers overzicht + contact gegevens • procedure/afspraken op het gebied van aanvragen vrije/ vakantiedagen • procedure/afspraken op het gebied van het ziek melden • procedure tijd/werkregistratie
3, Tijd indicatie: 4 weken	Bepalen van de huurtarieven per zaal, per dagdeel. De tarieflijst moet worden aangepast alle zalen moeten hierop worden genoemd.
4, Tijd indicatie:	Het opzetten van een aparte administratie per locatie (neemt veel tijd in beslag) • Training kosters: het is van belang dat zij instructies krijgen op het gebied van het

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

8 weken	administreren van ontvangsten en uitgaven. (controle op naleving) Hierbij horen zoals in bijlage 12 is genoemd diverse kosten. De koster hoeft deze niet allemaal zelf bij te houden. Omdat veel rekeningen via het Kerkelijk Bureau binnen komen kunnen deze kosten worden doorbelast aan de diverse kostenplaatsen (per locatie).
5, Tijd indicatie: 2 tot 3 maanden	Catering (neemt veel voorbereidingstijd in beslag) - Specificeren: functionele eisen, technische eisen, logistieke eisen, kwaliteitseisen, commerciële eisen. - Offreren: aanvragen van offertes - Selecteren: welke cateraars komen in aanmerking - Onderhandelen en contracteren: onderhandelen met leveranciers en het opstellen van een contract. - Bestellen en bewaken: plaatsen en bewaken van orders, factuurcontrole en evaluatie.
6, Tijd indicatie: 8 weken	Start invoer gebruik zaalreserveringssysteem - Invoer alle gegevens/tarieven over de zaken die men kan reserveren - Training mensen die met dit systeem moeten werken
7, Tijd indicatie 8 weken	Vastleggen procedures - Werkinstructies voor het operationele proces hier kan men denken aan: - Reserveringsprocedure - Factureringsprocedure - Klachtenprocedure - Inkoopprocedure
8, Tijd indicatie 7 weken	Aanmaak Banqueting book: hierin kan ook informatie worden opgenomen wat eerder dit traject is verzameld.
9, Tijd indicatie 4 weken	- Aanspreekpunt voor de koster bepalen. - Kijken naar de personeelsbezetting voor het Kerkelijk bureau - Ontlasten van de koster bij Het Anker, door een invaller aan te stellen.
10, Tijd indicatie 3 weken	Communicatie naar buiten: - In de kerkbode de nieuwe procedure voor het huren van zalen vermelden. - Opzetten van een website en aanstellen beheerder - Is het Banqueting Book echt klaar? - Benaderen van potentiële klanten
11, Tijd indicatie 7 weken	Aanmaak kwaliteits/ werkhandboek: hierin kan ook informatie worden opgenomen wat eerder dit traject is verzameld.
12, Tijd indicatie 4 maanden	Aanmaak lange termijn onderhoudsplan per locatie.(neemt veel tijd in beslag)
13. Tijd indicatie:	Is er al management informatie beschikbaar vanuit stap 4 en 6? - Wat kunnen we hieruit aflezen en concluderen. - Is er al ruimte voor het ontwikkelen van nieuwe activiteiten

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

3 weken	Is er budget voor het drukken van folders?
---------	--

Literatuuropgave

Boeken:

- Aarts, W.M. : Werken met ISO 9001:2000. Deventer, Alphen aan den Rijn, Samsom, 2000. ISBN 9014072007
- Bieshaar, J.E. e.a.: Restauranttechniek. 4^e druk, Zoetermeer, SVH Uitgeverij, 1998. ISBN 9052112452
- Bouter, R.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2004-2005 (afdeling Facility Management Haagse Hogeschool). 10^e herziene druk, Zoetermeer, Ribberink van der Gang, 2004.
- Gelderman en Albronda: Professioneel inkopen. Uitgeverij EPN, Houten 1999, eerste druk. ISBN: 901103451
- Heer, A. de en Ahaus, C.T.B.: ISO9000- serie en kwaliteitshandboek . 2^e druk, Deventer, Kluwer, 1994. ISBN 9020128574
- Jongh, de, R.F.: Beter besturen van stichtingen en verenigingen. 1^e druk, Baarn, Bosch& Keuning, 1995. ISBN 9024602491
- Kempen, P.M. en Keizer, J.A.: Advieskunde voor praktijkstages. 2^e druk, Houten, Wolters-Noordhof, 2000. ISBN 9001468225
- Keuning, D. en Epping, D.J.: Management & Organisatie. 7^e druk, Houten, EPN, 2000. ISBN 9011063279
- Korporaal.T.L. : Als een lelie onder de doornen. Beschrijving van kerkzegels van de Nederlandse Hervormde Kerk. Boekencentrum (Stichting Kerkelijk Grootboek), Zoetermeer. 1^e druk, 1996. ISBN 9023907892
- Kotler, P. e.a.: Principes van Marketing. 2^e druk, Schoonhoven, Academic Service, 2000. ISBN 9052612927
- Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility Management. 1^e druk 5^e oplage, Alphen aan den Rijn, Kluwer, 2004. ISBN 9014077947
- Reijnders, E.: Interne communicatie: aanpak en achtergronden. 2^e druk, Assen, Van Gorcum, 2000. ISBN 902323636

Syllabi:

- Mante, Y.A.: Handleiding schriftelijke rapportage, studiejaar 2001/2002. Den Haag: Opleiding Facilitaire dienstverlening, Haagse Hogeschool, sector Economie & Management. 2001. Nr.1FD.2318
- Mante, Y.A.: Handleiding schriftelijke rapportage, studiejaar 2004/2005. 10^e herziene druk, Den Haag: Opleiding Facility Management, Haagse Hogeschool, sector Economie & Management. 2004.Code: 2318
- Heuvel, van den, W.: Communicatie en Managementvaardigheden 3. Den Haag: Opleiding Facility Management, Haagse Hogeschool, sector Economie & Management. 2003. Code: 2349

Internet:

- <http://www.cbs.nl>
- <http://www.deblijemare.nl/>
- <http://www.dmmc.nl/>
- <http://www.hansbakker.nl/renp4p1.htm>
- <http://www.kerkelijkcentrum.nl/maranatha/index.html>
- <http://www.kerkrentmeester.nl>
- <http://kvk.nl>

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

- <http://www.katwijk.nl>
- <http://www2.nen.nl/nen/servlet/dispatcher.Dispatcher?id=HOME>
- <http://www.nh-hotels.com>
- <http://www.mediatrend.nl/>
- <http://www.mdwh.nl/index7.php3?sid=104>
- <http://www.pkn.nl/default.asp>
- <http://www.rest.nl>
- <http://www.vandale.nl/opzoeken/woordenboek/?zoekwoord>
- <http://www.volkskrant.nl/binnenland/1108995726959.html>
- <http://www.wittekerk.nl>

Overige bronnen:

- Artikel: Waldraven, G & Meulder de. A.: Dreigend kennisverlies onderschat, De Meulder management Consultancy. Hilversum. <http://www.dmmc.nl/> (25/5/2005)
- Artikel: "Vergaderzalen: frictie tussen vraag en aanbod." Facility Management Magazine, jaargang 18, februari 2005, editie 127
- Artikel: Liem. I. e.a.: "Is kennismanagement de sleutel tot professionaliteit?" Facility Management Magazine, jaargang 18, februari 2005, editie 127
- Beleidsplan van de Hervormde Gemeente te Katwijk aan Zee. Katwijk aan Zee: 1999
- Brochure: zalencentrum 'Het Trefpunt'. Nieuw-Vennep: Hervormde Gemeente, 2005. verkrijgbaar via www.wittekerk.nl
- E. Dirx en H. Kros: Banqueting Book van het Sint Franciscus Gasthuis. Rotterdam: 2005.
- Tarieflijst: Huren Kerkelijke gebouwen, Hervormde gemeente Katwijk aan Zee per 1 september 2004.
- Vereniging voor Kerkrentmeesterlijk beheer in de PKN: Richtlijnen voor Tarieven inzake verhuur Kerkelijke ruimten en vergoeding voor door de Kerkelijke gemeente bewezen diensten, 2005 (verkrijgbaar via: www.kerkrentmeester.nl)
- Vereniging van Kerkvoogdijen in de Nederlandse Hervormde Kerk: model-huurovereenkomst en algemene voorwaarden voor het beschikbaar stellen of verhuren van kerkgebouwen of kerkelijke gebouwen, Dordrecht 20032005 (verkrijgbaar via: www.kerkrentmeester.nl)

Bijlagen

1: Verklarende woordenlijst

Veel gebruikte termen en begrippen in dit rapport, worden d.m.v. een alfabetisch gerangschikte woordenlijst nader verklaart zodat de inhoud van dit adviesrapport voor mensen met verschillende achtergronden duidelijk is.

A.

Assessor: iem. die de voorzitter terzijde staat => *bijzitter*.

B.

Banqueting: grotere partijen en evenementen in de horeca, waarvan alle relevante zaken van te voren kunnen worden besproken met de opdrachtgever.

Banqueting book: Producten en diensten catalogus, waarin alle mogelijkheden voor de klant worden beschreven op het gebied van zaalhuur /catering en services.

Benchmarking: vergelijking met bedrijven uit dezelfde sector.

Bezettingsgraad: percentage dat aangeeft in hoeverre de capaciteit van iets wordt benut .

C.

CBS: Centraal Bureau voor de Statistiek, heeft tot taak het verzamelen, bewerken en publiceren van statistieken ten behoeve van praktijk, beleid en wetenschap.

Classis: vergadering binnen een protestantse kerk, bestaande uit afgevaardigden van kerken in een bepaalde regio.

Catechese: van de kerk uitgaand godsdienstonderwijs.

Colloquium: discussiecollege => *symposium*.

Commerciële eisen: het geheel van eisen dat de zakelijke verhouding moet regelen tussen de partijen voorafgaand, tijdens en na het moment van levering. (contractvorm, prijscondities, garantie, aansprakelijkheid enz.)

Confessioneel: orthodox lid van de Ned. Herv. Kerk.

Consumentisme: maatschappelijke beweging die ijvert voor meer rechten en macht voor de consument.

Constante kosten: kosten die niet veranderen bij een wijziging van de bedrijfsbezetting.

Core business: De kerntaak van een bedrijf/ organisatie.

Cultuur: manier waarop de medewerkers in een bedrijf met elkaar en met derden omgaan.

D.

Demografisch: de beschrijving van de bevolking in bepaalde opzichten betreffend.

Diaconie: protestants college van diakenen.

Diaken: ambtsdrager in de protestantse kerken die zich met de financiële hulpverlening bezighoudt. Dienst der barmhertigheid.

E.

E-business: handel via elektronische weg, m.n. Internet => *e-commerce*.

Evangelie: de leer van Jezus Christus, zoals in het Nieuwe Testament vervat => *de Blijde Boodschap*.

Evangelisatie: werkzaamheid vanuit de protestantse kerken tot verbreiding van het evangelie onder ongelovigen of andersdenkenden in eigen land.

F.

Facility Management: het besturen van ondersteunende voorzieningen binnen een organisatie.

Frontoffice: voordeur van een bedrijf, deze wordt gevormd door het personeel waar de klant als eerste mee in contact komt en heeft als doel een goede afstemming te vinden tussen de behoeften van de klant en de geboden

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

facilitaire dienstverlening. Het frontoffice kan bestaan uit een klantenservice, receptie, locatiebeheerder, en accountmanagers, een samenstelling hiervan geniet de voorkeur.

Functionele eisen: de exacte functie of gebruiksdoel van het aan te schaffen product of dienst.

G.

H.

I.

Individualisering : Het proces waardoor mensen zelfbewuster en meer als individu in plaats van als groep in de samenleving komen te staan.

ISO: International Standardisation Organisation. Een wereldwijde federatie van nationale normalisatie-instituten.

J.

K.

Kerkbode: kerkblad wat wordt uitgegeven door de Hervormde Gemeente Katwijk aan Zee, genaamd: “ Om de oude kerk”.

Kerkenraad: beslisorgaan waar in alle ambten vertegenwoordigd zijn. Gekozen door leden van de gemeente.

Kerkorde: reglement van de staat van een kerk.

Kerkrentmeester: de benaming van een kerkvoogd na 1 mei 2004.

Kerkvoogd: lid van de kerkvoogdij tot 1 mei 2004.

Kerkvoogdij: college dat het geld, gebouwen en het personeel van een Ned. Herv. Gemeente beheert tot 1 mei 2004, tevens rechtspersoon.

Kostprijs: de kosten per calculatie-eenheid. Wat een artikel de producent kost.

Kwaliteitseisen: de eisen die moeten zorgen dat de goederen en diensten van de overeengekomen kwaliteit worden verkregen (zoals normen, toleranties, procedures bij afwijkingen, rapportages, inspecties, certificaten, HACCP, ISO/NEN).

Kwaliteitshandboek: een handboek wat informatie bevat over de manier waarop de kwaliteit van bedrijfsprocessen gewaarborgd worden. Hierin kunnen ook de procedures, werkinstructies e.d. worden opgenomen.

L.

Logistieke eisen: verzameling eisen die betrekking heeft op de beschikbaarheid en levering van de goederen of diensten. (servicegraad, verpakkingen, responstijd, beschikbaarheid, levertijden, transportschema enz.).

M.

Managementstijl: de manier van leiding geven binnen de organisatie.

Missie: formulering van de doelstelling van de organisatie. Wat wil men betekenen in de ruimere omgeving.

Moderamen: dagelijks bestuur van een kerkenraad, classis, synode of kerkprovincie.

N.

NEN: NEN is het nationale normalisatie instituut. Wie meedoet aan normalisatie, deelt zijn kennis om er samen met anderen voordeel uit te halen. Normalisatie streeft naar efficiënte, veilige, gezonde en duurzame producten en processen. Op een slimme manier worden meerdere belangen met elkaar verenigd. Normen zijn vrijwillige documenten, maar zullen indien de wetgever ernaar verwijst gebruikt kunnen worden om aan de wetgeving te voldoen. Zij werken in Europees (CEN, CENELEC en ETSI) en wereldwijd (ISO, IEC en ITU) verband aan economische groei en welzijn.

O.

Oecumene: beweging die de verbroedering van de verschillende christelijke kerken nastreeft.

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

Onderbezettingverlies: dit doet zich voor als de werkelijke bedrijfsdrukke lager is dan de geschatte bedrijfsdrukke, en men aan de hand daarvan de tarieven heeft berekend.

Opdragen: kinderen worden na de geboorte getoond aan de gemeente en aan God. Vervolgens wordt het kind gezegend door de voorganger. Hierbij wordt geen water gebruikt. Het kind wordt dus niet gedoopt. Maar kan hier later zelf voor kiezen.

Organogram: schematisch overzicht van een organisatiestructuur => *organigram*.

Ouderling: ambtsdrager in een protestantse kerk, als lid van de kerkenraad belast met het toezicht op predikant en gemeente, zij doen ook o.a. huisbezoeken.

Outsourcen: uitbesteding door bedrijven en instellingen van bepaalde activiteiten aan derden.

P.

PKN: Protestantse Kerk in Nederland, Het gezicht van de Protestantse Kerk naar buiten, zij zijn vooral bezig met die vragen die van belang zijn voor de kerkelijke gemeenten en voor de plaats van de kerk in de samenleving. Zij schept noodzakelijke voorwaarden voor het leven van de gemeenten, door bijvoorbeeld op verschillende terreinen kennis en ervaring te bundelen en ter beschikking van de gemeenten te stellen.

Predikant: titel van degene die belast is met de verkondiging van het Evangelie en de herderlijke zorg voor de gemeente waaraan hij verbonden is => *dominee*.

Preses: voorzitter.

Q.

R.

S.

Sacramenten: elk van de gewijde handelingen in de prot. kerk die als instellingen van Christus worden beschouwd, nl. doop en avondmaal.

Scriba: secretaris.

Solvabiliteit: vermogen om te betalen.

Spam: ongevraagde e-mail, m.n. reclame => *junkmail*.

Standaardisatie: het standaardiseren => *harmonisatie, normalisatie*.

Substitutieproduct: vervangingsmiddel.

SWOT- Analyse: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Een analyse van de organisatie en omgeving waarin alle sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van een organisatie in kaart worden gebracht.

Symposium: wetenschappelijk congres waar verschillende sprekers een bepaald onderwerp behandelen => *colloquium*.

Synode: kerkvergadering.

T.

Technische eisen: kenmerken van de te gebruiken materialen, afmetingen, gewichten, kleur enz. waaraan de goederen of diensten moeten voldoen.

U.

V.

Variabele kosten: kosten die hoger of lager worden als de bedrijfsdrukke verandert.

Vergadering van Kerkrentmeesters: college dat het geld van een Ned. Herv. Gemeente beheert na 1 mei 2004, tevens rechtspersoon.

W.

X.

Y.

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

Z.

Zending: [prot.] de werkzaamheden van zendelingen en kerken onder niet-christenen => *zendingswerk*.

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

2: Toelichting kerkzegel

Toelichting kerkzegel omslag rapport:

Het gebruik van kerkzegels gaat terug tot in de middeleeuwen. Zij dienden als teken van bekrachtiging, tot verzekering van echtheid, dan wel als naamteken ter tekening. Tegenwoordig is hun functie vooral die van een logo of herkenningsteken.



Tot 1941 voerden Katwijk-Binnen en Katwijk aan Zee hetzelfde zegel. Katwijk is genoemd naar de stam der Katten. In 1941 werd op initiatief van Ds. P. Pras in Katwijk aan Zee een nieuw zegel ingevoerd. Op het zegelveld een in nood verkerend schip met kapot gewaaide zeilen, met daarvoor het anker van de hoop.

Randschrift: Catti Aborgines Batavorum = De Katten zijn de stamvaders der Batavieren.

Hebr. VI.19a = Welke wij hebben als een anker der ziel, dat zeker en vast is...

In gebruik: 1941²²

²² Korporaal.T.L. : Al s een lelie onder de doornen, Beschrijving van kerkzegels van de Nederlandse Hervormde Kerk. Boekencentrum (Stichting Kerkelijk Grootboek), Zoetermeer. 1^e druk, 1996. ISBN 9023907892

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

3: De PKN

Geschiedenis in het kort

De kerken die zich verenigd hebben tot de Protestantse Kerk in Nederland, komen alle drie voort uit de Reformatie, de 16e eeuwse vernieuwingsbeweging in de kerken. Onder leiding van mannen als Luther, Calvijn en Zwingli onttrokken velen in West-Europa zich aan de Rooms-katholieke Kerk van die tijd en vormden eigen bewegingen. Omdat ze in feite protesteerden tegen de katholieke kerk, werden ze protestanten genoemd. In landen als Duitsland en Zweden zijn de protestanten vooral Lutheranen, navolgers van Luther. In Nederland behoren de protestanten in meerderheid tot de Calvinistische traditie. In de Calvinistische traditie werd en wordt altijd veel nadruk gelegd op het persoonlijke geloof, de eigen verantwoordelijkheid van de gelovige. Daardoor zijn calvinisten niet zo gevoelig voor hiërarchie in de kerk. Dat heeft er helaas ook toe geleid dat calvinisten veel kerkscheuringen hebben meegemaakt: groepen van gelovigen en gemeenten voelden zich op grond van hun geweten geroepen om te breken met wat zij als een 'valse kerk' beschouwden. Vooral in de 19e eeuw vonden in Nederland een paar grote kerkscheuringen plaats. Dat leidde ertoe dat naast de Nederlandse Hervormde Kerk de Gereformeerde Kerken in Nederland ontstonden. De Gereformeerden hadden in die tijd weinig op met het bestuur van de hervormde kerk, dat erg leek op de manier waarop ook de staat was ingericht. Voor het belijden van de kerk was te weinig plaats, vonden de gereformeerden.

Twintigste Eeuw

Na de Tweede Wereldoorlog begon het besef door te dringen dat kerken die zo dicht bij elkaar staan het niet meer kunnen maken om langs elkaar heen te leven. Dat kon toch niet de bedoeling van het Evangelie zijn. Belangrijk daarbij was ook dat de hervormde kerk in 1951 een nieuwe kerkorde (de grondwet van de kerk) aannam, waarin de kerk uitsprak dat zij zich meer wilde richten op het belijden van de kerk en minder op de beheersing van de organisatie. Die stap van de hervormden betekende eigenlijk dat het grote geschil met de gereformeerden was weggenomen. Toch duurde het nog tot 1961 tot er echt beweging kwam in de hereniging. Achttien jonge theologen uit beide kerken riepen de synodes (kerkbesturen) op om daar nu echt werk van te maken. Het was niet voor niets dat deze groep van achttien vooral bestond uit mensen die betrokken waren bij het evangelisatiewerk. Zij zagen ook dat de boodschap van bevrijding die het christendom toch moet brengen, in gevaar werd gebracht door de verdeeldheid van die christenen.

Nieuwe kerkorde

Ondanks deze duidelijke oproep heeft het nog tot 1986 geduurd tot de hervormde en gereformeerde synodes besloten 'in staat van hereniging' te zijn en echt werk gingen maken van een nieuwe kerk. In 1990 sloten bovendien de lutheranen zich bij het proces (het Samen op Weg-proces) aan. Vanaf die jaren is er concreet gewerkt aan het inrichten van die nieuwe kerk. Belangrijkste was dat er een nieuwe kerkorde moest komen, waarin staat wat voor een kerk we met elkaar willen zijn. Dan gaat het om hoofdlijnen (bijvoorbeeld: wat zien we als onze gemeenschappelijke belijdenisgeschriften), maar ook om details (bijvoorbeeld: uit hoeveel leden moet een kerkenraad minimaal bestaan).

De plaatselijke kerken zijn bij het opstellen van de nieuwe kerkorde intensief betrokken. Ze konden tot twee keer toe reageren op de voorstellen die de synodes hadden gedaan. In juni 2003 zijn de laatste onderdelen van de kerkorde vastgesteld. Op 12 december van datzelfde jaar namen de kerken definitief het besluit om over te gaan tot de vorming van de Protestantse Kerk in Nederland, per 1 mei 2004.

Verschillen

De drie kerken hebben uitgesproken dat de verschillen die er tussen hen bestaan geen reden mogen zijn om naast elkaar te blijven voortbestaan. Sterker: dat het Evangelie van Jezus Christus hen roept om de eenheid te zoeken. Tegelijk is duidelijk dat de verschillen tussen gelovigen, plaatselijke gemeenten binnen die Protestantse Kerk in Nederland nog steeds groot zijn. Er is ook geen reden om dat te versluieren. Binnen de nieuwe kerkorde staat daarom ook de plaatselijke gemeente centraal. Een gemeente bepaalt uiteindelijk zelf hoe zij vorm wil geven aan haar roeping gemeente van Christus te zijn. Dat betekent bijvoorbeeld dat er plaatselijk grote verschillen kunnen zijn in de invulling van de eredienst. Dat heeft met sfeer te maken, maar ook met

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

onderwerpen als doop en avondmaal. Een gemeente bepaalt zelf of kinderen aan het avondmaal mogen, of ze naast de kinderdoop ook ruimte geeft voor het opdragen van kinderen, of ze de mogelijkheid wil geven tot het zegenen van relaties tussen mensen van hetzelfde geslacht.

De verschillen tussen hervormde, gereformeerde en lutherse gemeenten kunnen er ook toe leiden dat zij niet overal kunnen of willen samengaan in een plaatselijke protestantse gemeente. Zo'n gemeente blijft dan een hervormde, gereformeerde of lutherse gemeente binnen de Protestantse Kerk in Nederland. Voor de Hervormde Gemeente van Katwijk aan Zee geldt dit ook. Zie "Gevolgen van de aansluiting bij de PKN voor Katwijk" op pagina 8.

Scheuring

Een tegenvaller voor de Protestantse Kerk in Nederland is dat een (orthodox) deel van de Nederlandse Hervormde Kerk zich uiteindelijk niet kon vinden in vereniging met gereformeerden en lutheranen, onder een nieuwe kerkorde. Zij hebben een nieuw kerkverband gesticht, de Hersteld Hervormde Kerk. Naar schatting zullen zo'n 50 predikanten en tussen de 35.000 en 50.000 gemeenteleden zich bij dit nieuwe kerkverband aansluiten. Het belangrijkste struikelblok voor de afgesplitste groep is de ruimte die de kerkorde van de Protestantse Kerk in Nederland geeft voor het zegenen van relaties anders dan tussen man en vrouw. Daarnaast hebben zij moeite met de lutherse belijdenisgeschriften (i.c. de Augsburgse Confessie) die voortaan tot de theologische bagage van de PKN behoren.²³

Structuur en organisatie

De Protestantse Kerk in Nederland –structuur en organisatie

De plaatselijke gemeente

De Protestantse Kerk in Nederland heeft ongeveer 2,5 miljoen leden. Zij zijn verspreid over ongeveer 3000 (wijk)gemeenten. Elke gemeente wordt bestuurd door een uit de gemeente gekozen kerkenraad, waarin alle ambten (ouderling, diaken, kerkrentmeester) vertegenwoordigd zijn. Belangrijke besluiten (over beleid, goederen) moeten eerst voorgelegd worden aan de gemeente voordat de kerkenraad definitieve besluiten kan nemen.

We kennen in de Protestantse Kerk in Nederland twee soorten gemeenten. Op de eerste plaats zijn dit de gemeenten waarin gereformeerden, hervormden en lutheranen volledig samenwerken; dit zijn de zogenoemde *protestantse gemeenten*. Daarnaast kent de Protestantse Kerk in Nederland ook nog hervormde, gereformeerde en lutherse gemeenten. Voor deze gemeenten is volledige samenwerking nog een stap te ver. Zij maken wel gewoon deel uit van de Protestantse Kerk in Nederland en hun kerkelijk leven heeft ook de kerkorde van de Protestantse Kerk in Nederland als uitgangspunt.

Predikanten

De Protestantse Kerk in Nederland telt ruim 3000 predikanten. Daar horen ook de predikanten bij die werken in het categoriaal pastoraat (in ziekenhuizen, gevangenissen en bij het leger). De predikanten worden opgeleid aan drie Universiteiten, in Utrecht, Leiden en Kampen. De kerk bepaalt voor een belangrijk deel het onderwijsprogramma van de predikantsopleiding. De Protestantse Kerk in Nederland heeft moeite om voldoende studenten aan te trekken die predikant willen worden. Gemeentepredikanten worden door de gemeente zelf bekostigd. De predikanten in het categoriaal pastoraat worden betaald door de betreffende instellingen.

De classis

Kerkelijke gemeenten zijn regionaal georganiseerd in een zogenoemde classis. Iedere kerkenraad vaardigt één of twee van haar leden af naar deze kerkvergadering. De classis heeft een aantal taken aangaande de in haar verenigde kerken. Ze organiseert bijvoorbeeld de kerkvisitatie en fungeert voor de gemeenten als

²³ <http://www.pkn.nl/default.asp?inc=info&siteId=1&rIntNavId=495&rIntId=726>

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

beroepsinstantie bij bezwaren en geschillen.

Op dit moment zijn er nog drie soorten classes:

- verenigde classes; dit zijn classes van protestantse gemeenten, dus gemeenten die al helemaal samengevoegd zijn
- hervormde classes; hierin werken gemeenten samen die (nog) hervormde gemeente willen blijven
- gereformeerde classes; hierin werken gemeenten samen die (nog) gereformeerde kerk willen blijven.

Deze classes kunnen dus naast elkaar bestaan: zo is er bijvoorbeeld een hervormde classis Amersfoort en een gereformeerde classis Amersfoort.

Het doel is om binnen vijf jaar de hervormde en gereformeerde classes op te laten gaan in de protestantse classes. Er zullen dan in totaal 75 classes zijn.

De Generale Synode

De Generale Synode is het hoogste bestuurlijke orgaan binnen de Protestantse Kerk in Nederland. De synode is samengesteld uit vertegenwoordigers van de classes: Elke protestantse classis vaardigt twee leden af; elke hervormde en gereformeerde classis één. In totaal 150 afgevaardigden. Daarnaast zijn er nog vijf synodeleden afkomstig uit de lutherse achterban, één lid uit de Waalse (Franstalige) gemeenten en twee uit de Duitse Alt-Reformierte Kirche. Met deze Noord-Duitse kerk heeft de PKN een associatieovereenkomst gesloten.

De synode heeft een dagelijks bestuur, het moderamen, dat bestaat uit zeven leden. Preses is ds. Jan-Gerd Heetderks, scriba is dr. Bas Plaisier. Zij zijn tevens de belangrijkste woordvoerders namens de Protestantse Kerk in Nederland.

De Protestantse Dienstenorganisatie

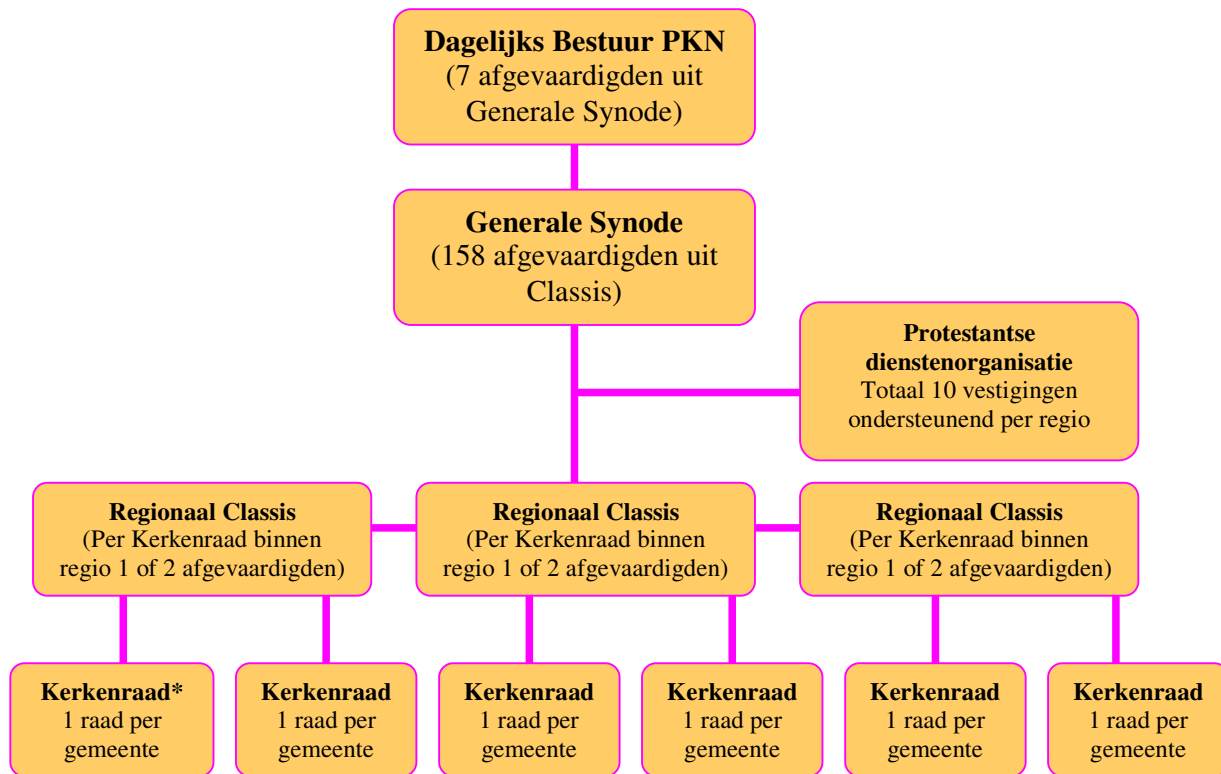
De Protestantse Dienstenorganisatie is de werkorganisatie ten behoeven van de Protestantse Kerk in Nederland. Naast een hoofdkantoor in Utrecht telt de Protestantse Dienstenorganisatie nog negen regionale centra. De taken van de Dienstenorganisatie kunnen als volgt worden samengevat:

- ondersteuning van de plaatselijke gemeenten, met toerusting, werkmateriaal, informatie
- ondersteuning van synode en de classes
- zorg voor de kerkorde en de regelingen die binnen de kerk van kracht zijn
- juridische afdeling
- algemene communicatie
- landelijke taken op het gebied van de oecumene en zending en werelddiaconaat; dit laatste werk wordt uitgevoerd onder de naam Kerkinactie; Kerkinactie is één van de grootste charitatieve instellingen van Nederland.²⁴

Voor het organogram van de PKN wordt u verwezen naar de volgende pagina.

²⁴ <http://www.pkn.nl/default.asp?inc=info&siteId=1&rIntNavId=495&rIntId=727>

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

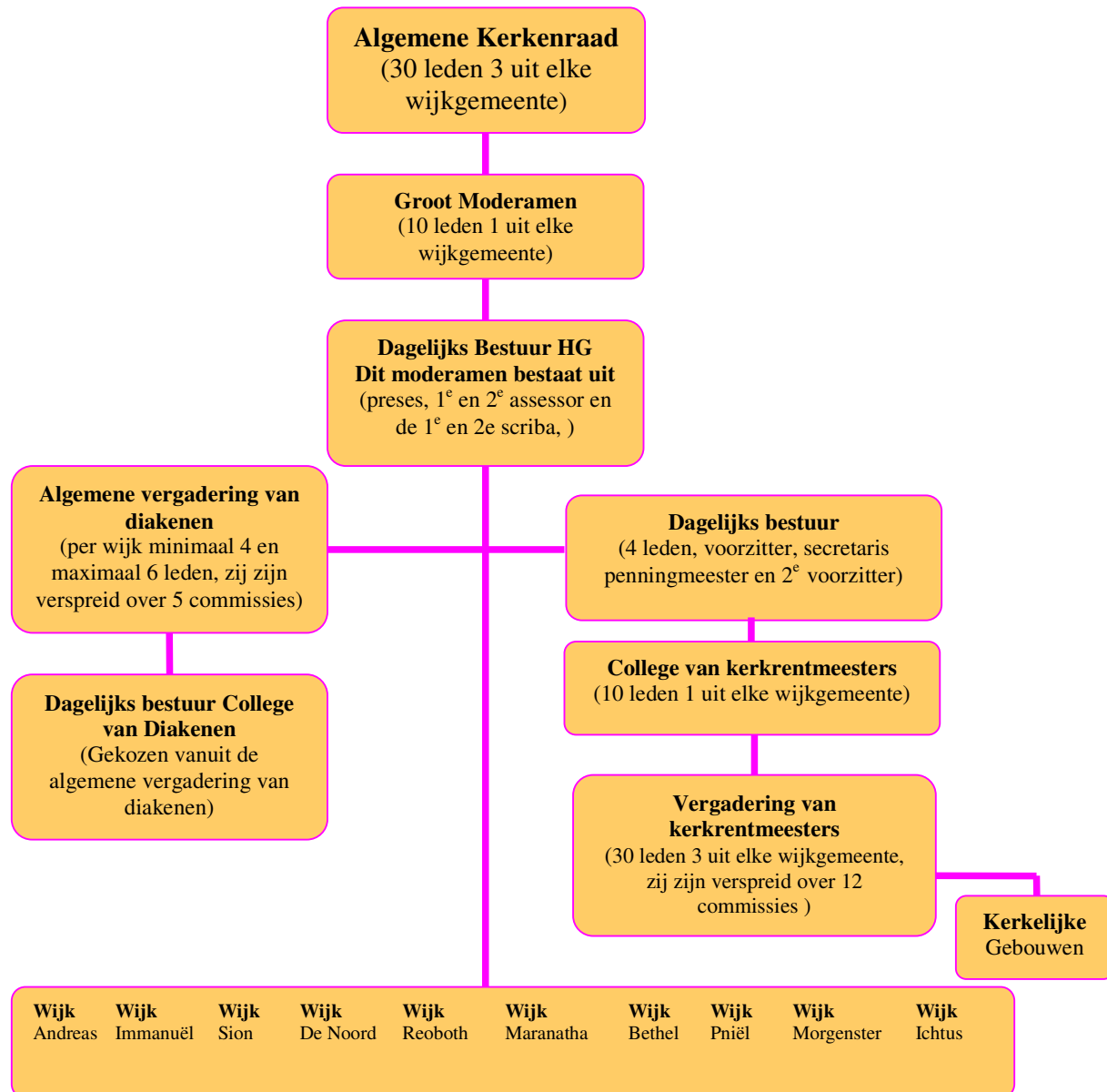


*Zijn er meerdere wijkgemeenten zoals in Katwijk het geval is, dan komt er een overkoepelend orgaan n.l. de Algemene Kerkenraad

Figuur 6: Organogram PKN

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

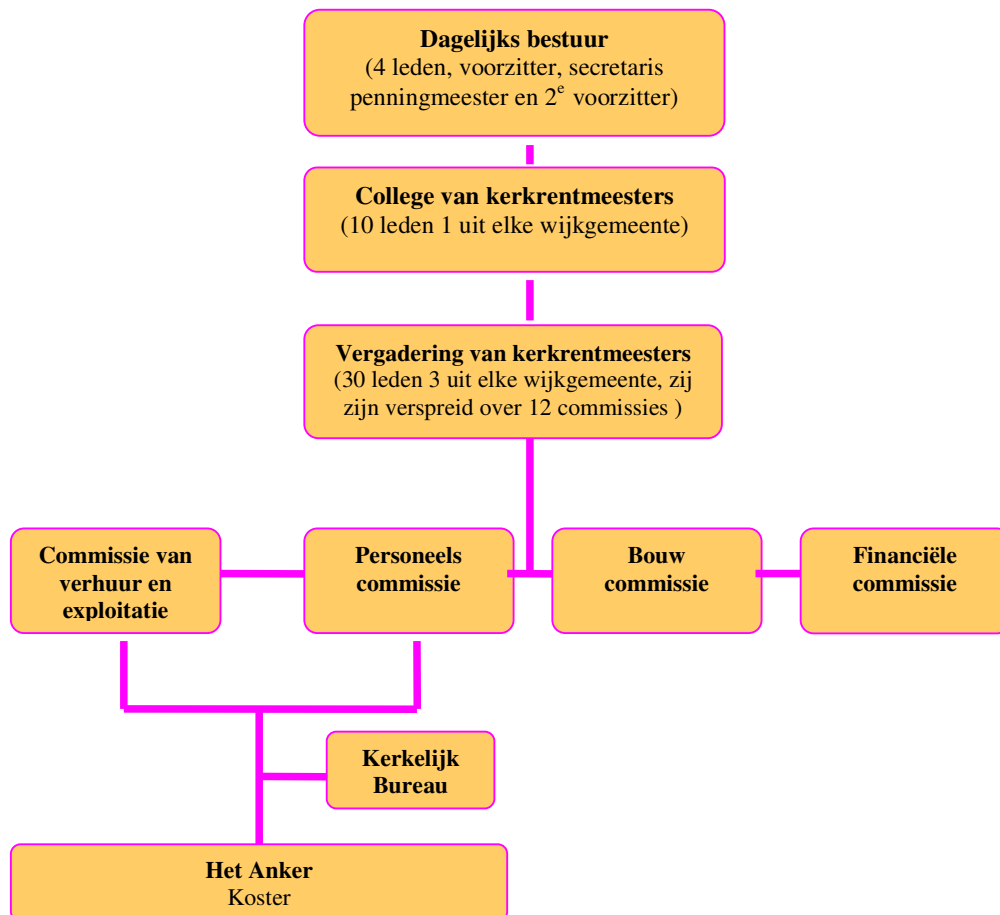
4: Organogram van de Hervormde Gemeente Katwijk aan Zee



Figuur 7: Organogram Hervormde Gemeente van Katwijk aan Zee

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

5: Organogram Kerkelijk Centrum 'Het Anker'.



Figuur 8: Organogram Kerkelijk Centrum ' Het Anker'.

6: Uitwerking interview dhr. J. Berkhey. Voorzitter Personeelscommissie

Hoeveel leden telt de commissie?

De commissie bestaat sinds 3 weken uit 4 leden.

Aan welke eisen moet iemand voldoen voordat hij mag toetreden in deze commissie?

Daar wordt niet specifiek naar gekeken. Mensen worden als eerste geselecteerd op geestelijke basis. Vervolgens wordt gekeken wat zij kunnen bijdragen op het gebied van beheersmatige activiteiten.

Wat zijn de taken van de personeelscommissie?

Het op peil houden van de bezetting in de gebouwen.

Welke bevoegdheden/ verantwoordelijkheden heeft de personeelscommissie?

De voorzitter is lid van het college van 10 en kan van alles beslissen tenzij het college niet akkoord gaat.

Welke zaken moeten binnen deze commissie nog worden geregeld, zodat men het verleden achter zich kan laten en als een volwaardige personeelscommissie kan functioneren. (zoals het aanleggen van een personeelsbestand)?

Een bezetting maken die is afgestemd op wat werkelijk nodig is, zorgen dat iedereen een contract heeft en weet wat er van hem of haar verwacht wordt. Ook het opzetten van een controle systeem voor verloning heeft prioriteit.

Hoe verloopt de besluitvorming? Moet bijvoorbeeld iemand hoger in de organisatie de besluiten goed keuren of niet?

Wij proberen wel zoveel mogelijk consensus te krijgen maar er is niet een beleidsplan wat hier in voorziet.

Welke invloed heeft de landelijke en regionale overheid op het takenpakket?

Veel. De kerk wordt beschouwd als een werkgever met dezelfde rechten en plichten als een werkgever in het zakenleven.

Hoe staat het met de medewerkertevredenheid?

Ik heb dat nooit via een onderzoek gepeild maar als je met ze spreekt dan zijn ze toch allemaal wel blij dat ze voor de kerk mogen werken.

Hoe is het personeelsverloop?

Dit is zeer laag.

Wat is de gemiddelde leeftijd van het personeel? (in hoeverre levert dit in de toekomst problemen op?)

Ik weet niet precies de gemiddelde leeftijd. Wel weet ik dat het aardig hoog ligt. In verband met de hoge leeftijd van veel personeelsleden en vrijwilligers, zullen we wel rekening moeten houden met een stijging in het personeelsverloop.

Hoe kijkt men aan tegen het vervullen van functies door vrouwen?

We hebben meer vrouwen dan mannen op de loonlijst staan maar als je bedoelt een vrouwelijke koster dan zit je net een brug te ver.

Hoe kijkt men aan tegen het vervullen van functies door anders gelovigen?

Binnen de Hervormde Gemeenschap is weinig tot geen ruimte voor mensen met een andere geloofsovertuiging. Wij werken vanuit een bepaalde gedachte en als mensen die gedachte niet delen, kunnen zij ook niet binnen onze organisatie functioneren.

Zijn er redenen om bepaalde taken uit te besteden aan derden?

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

Als het door vrijwilligers gedaan kan worden is dit geen probleem. Ook specifieke zaken zoals verbouwingen e.d. worden uitbesteed.

Zijn er tot slot nog zaken in het algemeen waarvan je vindt dat ze op organisatorisch niveau moeten worden verbeterd of aangepast. Hiermee doel ik op de wijze van communicatie, samenstelling van commissies, manier van werken, aanpassing van regels en procedures, manier van leiding geven enz (dus niet op operationeel gebied)?

Mijn mening is dat we als kerk een stuk meer professioneler zouden moeten worden. Meer sturen in de richting van mensen die verstand van zaken hebben. In het huidige benoemingen systeem van de kerkenraden wordt niet echt gezocht naar wat we nodig hebben maar mensen benoemd die ambtsdrager kunnen en willen worden. We zouden op specifieke plaatsen ook gemeenteleden in moeten kunnen zetten die geen ambtsdrager zijn of voor hun gemoed kunnen worden. We hebben een personeelsbestand van ongeveer 60 man. In het bedrijfsleven heb je hier een functionaris in dienst maar in de kerk doen we het er even tussendoor. Een overall beleidsplan en vastlegging van uitgangspunten zou zeer wenselijk zijn. Niet alleen voor de kerkvoogdij maar ook voor alle mensen die voor ons werken.

7: Uitwerking interview dhr. J. v.d. Plas. Voorzitter college van Kerkrentmeesters

Kunt u mij uitleggen wat uw rol precies is binnen de kerk? (voorzitter college van kerkvoogden)

Dit College zorgt voor de financiële gang van zaken binnen de kerk. Het is vergelijkbaar met de penningmeesters binnen een vereniging. Binnen de kerk is dat niet een persoon, maar een groep van mensen. Wij hebben hier een coördinerende functie. Ik ben hier de voorzitter van.

Kunt u mij uitleggen hoe de rechtspositie binnen de kerk vorm krijgt. Want het is geen stichting of vereniging.

Het college van kerkrentmeesters is de rechtspersoon van deze organisatie, naar buiten toe. Bijvoorbeeld bij het kopen van panden, contracten, onderhoudscontracten. Al deze contacten lopen via het college van kerkrentmeesters. Wij doen dit uit naam van de hervormde gemeente.

Wat zijn de belangrijkste commissies voor Het Anker?

Het Anker is een van de gebouwen van de hervormde gemeente. Dit is nu de centrale plaats voor vergaderingen en kerkelijke activiteiten. De commissies die hier de meeste adviezen voor aandragen zijn de financiële commissie, de huurcommissie, de personeelscommissie en de bouwcommissie.

Op welke wijze worden deze commissies samengesteld, wat is de procedure?

Er zijn tien wijkgemeenten, zij leveren elk drie ouderling kerkrentmeesters. Die mensen worden verdeeld over de commissies. Deze commissies hebben geen zelfstandige uitvoeringsbevoegdheid. Zij moeten alles rapporteren aan het college van kerkrentmeesters. Anders zouden wij allemaal aparte colleges van kerkrentmeesters krijgen. En dan verliezen wij het overzicht. Die commissies bereiden veel zaken voor en rapporteren dat aan ons. Wij beslissen vanuit een centraal punt wat wel of niet door gaat.

Als er een vacature moet worden ingevuld binnen een commissie, wordt dan gekeken naar de kennis en kunde van de kandidaat? Of zijn er andere eisen waar de kandidaat aan moet voldoen?

Ja, graag wel, als er ergens een vacature is houden wij een inventarisatie. Dan wordt er gepeild wie daar voor in aanmerking kan komen. Over het algemeen zijn dit mensen die ook nog een baan naast het kerkelijk werk hebben. Dus wij kijken of iemand tijd en interesse heeft en natuurlijk kennis over een bepaald onderwerp.

Vindt u dat de huidige leden van de commissies over voldoende kennis en ervaring beschikken om op efficiënte wijze de belangen van gemeente te behartigen?

De kerk is een vrijwillige organisatie. De een ligt het meer dan de ander. Het is ook al te zien aan de naam. Als je in een commissie zit ben je ouderling kerkrentmeester. Hierbij is natuurlijk de geestelijke kant ook belangrijk. Het geestelijk werk zoals het begeleiden van een dominee, huisbezoek, doopbezoek, rouwbezoek. Daarna heeft men pas de taak als kerkrentmeester. Dus de financiële kant van het werk. Dit is een structuur die aan de ene kant best mooi is maar aan de andere kant is dat ook wel dubbel. Er moet dus geen absolute scheiding zijn. Het laat onverlet dat de persoonlijke interesse van mensen soms meer op de ene dan op de andere kant van het werk ligt. Het juiste evenwicht heeft juist niet altijd iedereen. Dit is een kwestie van betrokkenheid.

Hoe lang mag iemand zitting hebben in een commissie?

De kerkorde zegt dat ouderlingen zitting mogen hebben voor vier jaar. Hierbij is men 1x herkiesbaar. Om te zorgen dat niet iedereen tegelijk aftreedt. Om de twee jaar kan de helft van de kerkenraad aftreden. En men kan dan herbenoemd worden. Dit is vooral van toepassing bij posten waarvoor men niet zo snel iemand anders heeft deze persoon kan dan herbenoemd worden. Anderzijds kunnen mensen aftreden die door hun leeftijd zeggen dat ze geen zin meer hebben. De kerkorde wil dat je regelmatig wisseling krijgt.

Hoe vaak komen de commissies bij elkaar om te vergaderen?

Per commissie is dit verschillend. Ook aan de hand van de lopende zaken. Bijvoorbeeld een nieuwbouwproject of een financiële actie. Vooral in de voorbereiding en afwikkeling wordt er dan vaker vergaderd. Het voordeel is dat wij als grote gemeente twee betaalde krachten hebben, die veel werk uit handen nemen.

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

Hoe verloopt de samenwerking tussen de commissies, hoe wordt hier vorm aan gegeven?

Dit heeft te maken met de projecten. Bijvoorbeeld de verbouwing van dit pand, dan wordt er vergaderd met de huurcommissie en de bouwcommissie.

Is lidmaatschap in een commissie geheel op vrijwillige basis of krijgt men hiervoor een vergoeding? (onkosten vergoeding)

Nee, dit is puur vrijwilligerswerk. De oude kerkorde verbood het zelfs.

Hoe verloopt de besluitvorming binnen de commissies? Wie moet allemaal toestemming geven voor bepaalde beslissingen?

De commissie komt met een advies naar het college toe. Zijn het kleine dingen dan wordt er door de commissies zelf besloten. Dit i.v.m. tijd. Maar voor grotere dingen komen de adviezen naar ons en wij gaan akkoord of zeggen dat dit nadere studie nodig heeft. Ook als wij vinden dat de commissies te lang over bepaalde zaken doet. Grijpen wij in.

Wie hebben tekenbevoegdheid voor welke zaken?

Per commissie mag iedereen tekenen als het om interne dingen gaat. Gaat het echt om bankopdrachten dan mag de secretaris penningmeester tekenen. Als het om hoge bedragen gaat dan zijn er twee handtekeningen nodig. Van de penningmeester en een ander lid van het dagelijks bestuur. Ook voor wat betreft brieven naar de burgerlijke gemeente zijn het constant dezelfde personen die het ondertekenen. Dit is ook voor wat betreft de geloofwaardigheid belangrijk.

Wat gebeurt er met de notulen?

Deze worden op een centraal punt bewaard, het officiële exemplaar komt hier terecht. Deze worden gebundeld. Van de commissievergaderingen ben ik niet zeker dat deze ook daar terecht komen. Maar aangezien alle besluiten toch op het college worden genomen. Zijn daar altijd wel notulen van. Er wordt eerder te veel dan te weinig bewaard

Werken de commissies met begrotingen? Zo ja, wie stelt deze vast. Krijgt men subsidie?

Nee, het college van kerkrentmeesters heeft een begroting. De commissies zelf niet (behalve de bouwcommissie). Maar het budget is bekend ook voor als er een vacature is.

Wij krijgen zelf geen subsidie. Het zijn vooral de christelijke verenigingen die wel subsidie krijgen, zoals de jongeren verenigingen e.d.

Wordt er ook een jaarverslag gepubliceerd?

Wij hebben alleen de jaarrekening. Daarbij maakt de secretaris ook een verslag van de voornaamste dingen. Dit gaat bij ons vandaan naar de Algemene kerkenraad. Die geeft een decharge voor het beleid. Daarna gaat het naar het regionale college voor behandeling beheerszaken. Die keuren uiteindelijk de jaarrekening wel of niet goed. Ook stellen zij vragen over de begroting.

Maakt de kerk ook gebruik van de stem en mening van de leden, bijvoorbeeld d.m.v een algemene leden vergadering?

Nee, dat zie je vooral bij verenigingen. Men kan invloed uitoefenen op de ambtsdragers. Wij hebben een breed ledenbestand waaruit de ambtsdragers voortvloeien. Als er een vacature is binnen een van de colleges wordt dat altijd gepubliceerd. Vervolgens kunnen de leden dan mensen aandragen. In de praktijk blijkt dit weinig respons te leveren. Op dat moment worden de rollen omgedraaid en moet de kerkenraad zelf kijken of men geschikte personen op het oog heeft.

Op welke wijze legt men verantwoording af aan de leden over het gevoerde beleid.

Wij maken een begroting die wordt gepubliceerd in de kerkbode. De leden hebben dan veertien dagen lang de tijd om daarop te reageren. Ook kan men deze stukken inkijken op het kerkelijk bureau. Dit zelfde geld voor de jaarrekening. Over het algemeen wordt van deze mogelijkheid gebruik gemaakt. Wij hebben ook een keer per jaar een openbare ledenvergadering. Hier wordt dan ook de jaarrekening besproken en de leden kunnen hier

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

vragen stellen. Ook op dit punt wordt daar weinig belangstelling voor getoond. Rond de tijd van de scheuring was er wel wat meer belangstelling. Vooral om het feit dat er nog twee ambtswoningen worden bewoond door predikanten die zich hebben aangesloten bij een ander kerkenbestand.

In hoeverre denkt u dat de vergrijzing invloed heeft op het ledenbestand en het vrijwilligersbestand (commissies)? Wordt hier al rekening mee gehouden.

Het zoeken en vinden van ambtsdragers wordt wel lastiger. Mensen kiezen tegenwoordig eerder voor een carrière of hun gezin. Ook hebben lang zittende ambtsdragers een bepaalde status opgebouwd. Waardoor de drempel voor instroom hoger wordt. Doordat er nu om de twee jaar wat gaat wisselen. Kan die drempel laag blijven. Waardoor men geleidelijk vernieuwt, kan de kennis en ervaring binnen de commissies blijven. Ook zorgt de kerkorde dat mensen die zijn weggeweest weer terug kunnen komen in een commissie. Als iedereen in een keer weg zou gaan zou dit leiden tot kennis verlies.

In hoeverre worden de bestuurders beoordeeld op hun functioneren?

Hier is geen procedure of richtlijn voor. Het personeel in vaste dienst wordt wel doormiddel van functioneringsgesprekken beoordeeld. Maar bij de bestuurders wordt alleen gekeken naar het moment dat iemand herkiesbaar is. Natuurlijk worden er ook maatregelen getroffen als een persoon in de privé-sfeer zich schade berokkend. Of in een rechterlijke procedure terecht komt.

Mogen vrouwen zitting nemen in de commissies?

Bij ons niet, omdat dit ambtelijke colleges zijn. In Katwijk aan Zee mogen vrouwen geen ambtelijke rol vervullen. Dit komt voort uit de structuur die wij handhaven. Een aantal andere gemeentes hebben dit in de kerkorde vrijgelaten waardoor daar bepaalde plekken in commissies niet hoeven worden te vervuld door ambtsdragers. Dan is natuurlijk de weg vrij voor vrouwelijke commissieleden.

Wie is binnen Het Anker de leiding gevende van de koster, wie is zijn aanspreekpunt als hij vragen heeft?

Op dit moment zijn het vooral de commissies van verhuur en personeel. Het geeft op dit moment wat verwarring dat er niet een persoon is waar op hij terug kan vallen. Aan de andere kant geeft het de koster wel veel vrijheid. Maar op het moment dat het mis gaat kan je altijd zeggen dat je er niet van wist.

Wat zijn volgens u de sterke, maar eventueel ook de zwakke punten van Het Anker?

Ik vind de locatie een van de sterkste punten samen met de capaciteit. De zwakke punten is het gebrek aan zicht op de verantwoordelijkheden. Ook de wijze waarop de koster zijn administratie bijhoudt moet beter. Hiermee kun je denken aan het bijhouden van de reserveringen e.d.

Zijn er tot slot nog punten waarvan u denkt dat deze op korte termijn moeten veranderen, om Het Anker professioneler te laten functioneren?

De administratieve taak van de koster op korte termijn worden verbeterd. Ook is het voor hem prettig als binnen het centrum een vast aanspreekpunt voor hem is, op het gebied van de basiskennis en procedures. Dit kan een van de betaalde krachten zijn op het Kerkelijk Bureau. Het lijkt me niet verstandig om een van de commissieleden als aanspreekpunt te laten fungeren. Deze mensen hebben over het algemeen allemaal een dagtaak naast de vrijwillige zitting in de commissies. Een ander punt kan de ontlasting zijn van de koster. Het Anker wordt de komende tijd drukker aangezien men de Hoeksteen gaat sluiten, de activiteiten die hier werden gehouden komen binnenkort hier terecht. De koster krijgt het daar erg druk mee. Het is prettig als je iemand hebt die zijn taken op kan vangen.

8: Artikel: In 2035 heersen de singles in Nederland

In 2035 heersen de singles in Nederland

Van onze verslaggeefster Kim van Keken

AMSTERDAM - De jonge alleenstaande wil graag samenleven met de perfecte partner, zegt demograaf Jan Latten van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Toch neemt de komende dertig jaar het aantal alleenstaanden juist met een miljoen toe, melden de statistieken, tot 3,5 miljoen.

Daarmee zet de trend van de individualisering door, zegt Latten. Deze begon in de jaren zestig: na de invoering van de bijstandswet werden vrouwen minder financieel afhankelijk van hun partner. Daarmee verdween een drempel voor echtscheiding.

In de afgelopen dertig jaar kwamen er 1,5 miljoen singles bij. Vooral begin jaren tachtig nam dat aantal fors toe, met honderdduizend per jaar. Die grote groei neemt wel iets af, maar dat betekent volgens Latten niet dat de solistische samenleving wordt opgeheven. Met alle praktische bezwaren die dat met zich meebrengt. De vraag naar woningen zal toenemen, want al die alleenstaanden willen een huis.

'Ook het aantal kinderen staat onder druk. Gezinnen gaan nogal eens uit elkaar na de geboorte van de eerste, waarop de partners besluiten geen kinderen meer te nemen', zegt Latten.

Daarbij komt dat een gehuwd stel later begint aan kinderen. In de jaren zeventig werd het eerste kind gemiddeld na twee jaar huwelijk geboren, nu na vier jaar.

In elke levensfase zal het aantal alleenstaanden toenemen. Twintigers stellen het samenwonen uit. 'Het traject naar volwassenheid is langer geworden.' Ze studeren en gaan vervolgens op zoek naar een partner met dezelfde levensstijl en toekomstvisie. Een partner die niet helemaal bevalt, wordt tegenwoordig sneller aan de kant gezet.

De reden dat dertigers en veertigers alleenstaand zijn is dus steeds vaker een verbroken relatie.

Latten: 'Het vinden van een nieuwe partner duurt meestal wel een paar jaar.'

En dan nog willen veel alleenstaanden na die vorige scheiding niet meer samenwonen, zeker als ze wat ouder zijn of kinderen hebben. 'Ze willen een eigen leven blijven leiden en vaak hebben ze het boek van samenwonen al uit.'

Vergrijzing leidt ook tot een toename van de groep alleenstaanden. Tot aan 2050 zal het aantal alleenstaande bejaarden die zelfstandig blijven wonen verdubbelen tot 920 duizend.

Alleen blijven hoort bij de snelle cultuur, meent Latten. 'Maar niemand heeft dat echt als ideaal.'

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

9: Overzicht capaciteit concurrent NH Leeuwenhorst

Naam van de vergaderzaal	afmetingen		     						
	Hoog (m)	Gebied (m2)	Zaal	Carre	Receptie	School	Theater	J-Vorm	
Atrium	5.65	700.0	150	2000	600	1000	ND	ND	vergaderzaal
Auditorium	7.3	220.0	120	51	300	190	280	40	vergaderzaal
B-ingang	3.0	100.0	ND	35	ND	40	80	30	vergaderzaal
B2-B4	3.0	150.0	ND	40	ND	60	100	40	vergaderzaal
B37	3.0	135.0	ND	40	ND	70	110	40	vergaderzaal
C-gang	3.0	70.0	ND	30	ND	25	35	17	vergaderzaal
C-gang I, C-gang II	2.45	50.0	ND	20	ND	20	30	17	vergaderzaal
C-gang III	3.6	100.0	ND	30	ND	40	80	26	vergaderzaal
C6	3.45	170.0	ND	40	ND	80	120	40	vergaderzaal
Discussion rooms	2.55	16.0	ND	8	ND	ND	ND	ND	vergaderzaal
F-gang	2.8	100.0	ND	30	ND	46	80	26	vergaderzaal
Foyer	3.8	190.0	75	50	150	70	120	40	vergaderzaal
H-4	3.1	135.0	ND	50	ND	70	100	40	vergaderzaal
Rotonde	12.7	625.0	200	76	1000	300	550	50	vergaderzaal

Figuur 9: Schema capaciteit NH Leeuwenhorst. (<http://www.nh-hotels.com>)

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

10: Resultaten benchmark, Maranatha

Prioriteiten bepalen : het is van belang dat het onderzoek aansluit bij de doelstellingen van de organisatie. In dit geval is dat:

Het Anker moet beter gebruik gaan maken van de aanwezige zalencapaciteit in de ochtend en middagen, door middel van het geven van mogelijkheden om activiteiten te houden waarbij men rekening houdt met Gods woord. Hiervoor dient men zich te profileren op de markt van zalenverhuur.

Projectdefinitie: welke aspecten moeten worden behandeld worden in het onderzoek. Het is van belang om te leren van KC Maranatha en de manier waarop zij het KC organiseren. Er moeten dus vragen worden gesteld op het gebied van:

- **Klanten:** wie zijn hun klanten, op welke manier halen ze de klanten binnen en zorgen ze voor klantenbinding. Wat is de bezetting overdag? Hoe bepaald men de behoefte van klanten en de klanttevredenheid? Wat zijn populaire tijden en dagen waarop men een zaal wil huren.
- **Identiteit:** hoe gaat Maranatha om met haar christelijke identiteit? In hoeverre komt dit naar voren in het huurreglement en in het aannemen van opdrachten.
- **Service:** wat is er allemaal mogelijk, wat betreft catering, feestjes e.d, verhuur audiovisuele middelen. Welke prijzen worden daarvoor berekend.
- **Financiën:** waar wordt het meeste aan verdiend?, hoe worden de prijzen bepaald, wat is de grootste kostenpost. Wat zijn de prijzen, en kan men daarmee de kosten drukken.
- **Manier van organiseren:** Hoe is de taak/functie verdeling binnen KC Maranatha, hoe wordt er leiding gegeven, vrijwilligers of vast personeel, hoe is de schoonmaak, onderhoud, beveiliging, catering, receptie, facturering/reservering geregeld? Op welke manier probeert men haar klanten evenredig te verdelen over de dag.
- **Samenwerking:** Hoe wordt de samenwerking tussen de kerkelijke centra 't Visnet, de Aker, de Schakel en Maranatha gestalte gegeven.

Manier van onderzoeken: Benchmarking gegevens kunnen op verschillende manieren worden verzameld: via de telefoon, schriftelijke vragenlijsten, interviews. In dit geval is er gekozen voor een gesprek met de 1^e en 2^e voorzitter van de Stichting Kerkelijk Centrum Maranatha.

Documentatie huidige toestand: hiervoor kan men terugvallen op de interne Analyse eerder dit rapport.

Uitvoeren van onderzoek:

Manier van organiseren:

Het Kerkelijk Centrum wordt beheerd door een commissie. Deze beheerscommissie bestaat uit ten hoogste zeven leden waarvan:

2 leden vanuit en benoemd door het college van kerkrentmeesters, waarvan minimaal 1 ouderling-Kerkrentmeester is;

2 leden vanuit en benoemd door het college van diakenen;

1 ouderling, vanuit en benoemd door de centrale kerkenraad;

2 leden vanuit de Hervormde Gemeente en benoemd door het college van Kerkrentmeesters.

De leden vanuit de Hervormde Gemeente zijn na vier jaar aftredend en kunnen op elk moment herbenoemd worden. Voor alle leden geldt dat zij voor maximaal een periode van 12 jaar deel kunnen uitmaken. Van de beheerscommissie.

Deze commissie geeft leiding aan de beheerder van het gebouw. Deze beheerder is in loondienst. Hij werkt zelfstandig binnen het door de beheerscommissie vastgestelde beleid en regelt de opgedragen werkzaamheden

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

naar eigen inzicht. Hij draagt de eindverantwoordelijkheid voor de hele gang van zaken in het Kerkelijk Centrum. Zijn taken zijn:

- De rol van gastheer vervullen,
- Handhaven van orde, toezien op het naleven van de gebruikersvoorwaarden,
- Beschikbaar stellen van vergaderruimtes aan verenigingen, colleges en commissies die behoren tot Hervormde Gemeente Oud-Beijerland,
- Verhuren van ruimtes aan derden, wier doelstellingen niet in strijd zijn met de levensstijl zoals die voor de Hervormde Gemeente Oud-Beijerland normgevend is.
- Het maken van offertes voor het verhuren van ruimtes en activiteiten zoals verjaardagen, diners enz.
- Het tegen betaling verstrekken van koffie e.d. bij vergaderingen voor zover niet anders met enige vereniging is overeen gekomen en het verzorgen van de bediening waarbij al naar gelang de grootte van het gezelschap kan laten assisteren door serveersters en/of obers, met verstande dat hij zelf de leiding en verantwoordelijkheid houdt.
- Schoonhouden van het gebouw, waarbij hij zich laat assisteren door vrijwilligers.
- Het inroosteren, motiveren en instrueren van medewerkers.
- Het toezien van kwaliteit en de te verrichten werkzaamheden en controle op leveranties van derden.
- Het beheer van de totale tot het gebouw behorende inventaris en voorraden op consumptieve goederen.
- Het verzorgen van de inkoop van de benodigde voeding /consumptie artikelen: voert prijs- en kwaliteitsvergelijkingen uit.
- Het zorgdragen voor een goede administratie in samenwerking met administrateurs, kerkelijk bureau en beheerscommissie.
- Het voeren van overleg met medewerkers en beheerscommissie
- Het rapporteren aan beheerscommissie van, eventuele klachten, te verrichten reparaties en onderhoudswerkzaamheden, eventueel genomen maatregelen bij orde verstoringen.
- Het bedienen en regelmatig controleren van verwarming en brand installatie volgens door de installateurs gegeven voorschriften.
- Het verrichten van kleine reparaties aan het gebouw en aan de inventaris, voor zover dit in zijn vermogen ligt.
- Het verlenen van eerste hulp, en zonodig alarmeren van brandweer, politie, familie, dokter.
- Het administratief bijhouden van het sleutelbeheer en het jaarlijks in januari controleren hiervan.
- Het besteden van zorg en aandacht aan zowel de interne als externe contacten en waar en wanneer mogelijk promoten van gebouw d.m.v. gesprekken, verspreiding van folders, het plaatsen van advertenties e.e.a. binnen het beschikbare budget.

Klanten:

De grootste klanten van Het Kerkelijk Centrum Maranatha, zijn vooral:

- Huwelijksfeesten vanuit niet eigen gemeentes, dit komt omdat mensen vanuit de eigen Hervormde Gemeente zijn 'opgegroeid' in het gebouw en men wil dan voor het huwelijksfeest eens wat anders.
- Verjaardagen van bejaarden die niet de capaciteit hebben om het thuis te vieren.
- Afslankclubs,
- Rijscholen voor het geven van theorielessen (vooral in de avonden),
- Zorg en Welzijn, voor het geven van cursussen
- Winkeliersverenigingen.

Onlangs zijn twee grote klanten weggevallen doordat men zelf de beschikking kreeg over zaalruimte. Hierdoor heeft men onlangs een mailing naar diverse bedrijven gestuurd om extra klanten aan te trekken. Als iemand belt voor een reservering wordt er altijd gevraagd waar men bekend is geworden met de locatie. Zij zeggen geen problemen te hebben met de spreiding van klanten over de dag. Zij geven bijvoorbeeld geen korting op bepaalde dagen of dagdelen.

Er is vanuit de klanten de behoefte dat het Christelijke aspect naar voren komt in de accommodatie, bijvoorbeeld door het mogelijk maken van het zingen van Psalmen tijdens de activiteit. Of dat men als er

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

onverhoopt gewacht moet worden op het ombouwen van een zaal dat men dan naar de Kerk gaat voor een rondleiding of om iets te kunnen zingen. Als mensen klachten hebben kunnen ze die melden bij de beheerder en die rapporteert dit vervolgens aan de beheerscommissie.

Identiteit:

De christelijke Identiteit komt naar voren in de gebruikersvoorwaarden. Men heeft als uitgangspunt dat er binnen het Kerkelijk Centrum niets mag worden georganiseerd wat in strijd is met de Christelijke levensstijl. Kerkelijk werk gaat voor alles.

Het is verboden om:

- Beroeps- of amateur-muziekgezelschappen, toneelgroepen, drumbands of conferenciers te laten optreden.
- Gelegenheid geven tot dansen in welke vorm dan ook.
- Misbruik te maken van alcoholhoudende dranken.
- God's naam te misbruiken of grove, onbehoorlijke of kwetsende taal te gebruiken.
- Zich op andere wijze te misdragen.
- Het vertonen van speelfilms
- Men mag alleen zelfgemaakte video-opnamen vertonen voor het geven van voorlichtingen en/of instructies en cursussen als dit niet in strijd is met eerder genoemde punten.
- Als de beheerder zich genooddaakt voelt om door eerder genoemde punten de zaal te ontruimen, dan heeft de gebruiker geen recht op schadevergoeding en is verplicht om de overeengekomen huurprijs af te dragen evenals de kosten voor de consumpties die zijn gebruikt of door overeenkomst zijn besteld.
- Alle kosten van schade door de huurder, zijn dan ook voor rekening van de huurder.
- De beheerder noch beheerscommissie zijn aansprakelijk voor het zoekraken c.q. diefstal van kledingstukken of andere bezittingen van gebruikers, diens gasten en bezoekers van recepties of vergaderingen.
- Het gebouw dient voor 24:00 uur ontruimd te zijn en op zaterdag uiterlijk om 23:00 uur.

Service:

De mogelijkheden binnen Kerkelijk Centrum Maranatha zijn onbeperkt zolang men zich aan de punten houdt die worden genoemd in de gebruikersovereenkomst. Qua catering heeft men een uitgebreide lijst met alle etenswaren (zowel warm als koud), dranken en versnaperingen. Ook zijn de tarieven hierop aangegeven zodat voor de klant duidelijkheid wordt verschaft. Tevens hebben zij als mogelijkheid het opbaren van overledenen, zij beschikken over een koeldek. Bij service hoort een professionele uitstraling. Om dit laatste kracht bij te zetten heeft men gekozen voor bedrijfskleding. Het geeft klanten ook de mogelijkheid om eenvoudiger een aanspreekpunt te vinden voor vragen en/of klachten.

Financiën:

De beheerscommissie voert een eigen financieel beheer over het gebruik van het gebouw, met een passende administratie waarvan het boekjaar loopt van 1 januari t/m 31 december. Voor 1 november van elk jaar dient de beheerscommissie voor het daaraan volgend jaar een begroting in van ontvangsten en uitgaven bij het college van Kerkrentmeesters. Na goedkeuring ontvangt de beheerscommissie hiervan schriftelijk een bevestiging. Uitgaven buiten deze begroting, boven de €1000,- worden aangevraagd bij het college van Kerkrentmeesters. De grootste kostenpost in voor Het Kerkelijk Centrum Maranatha de personeelskosten. Zij proberen dit op te lossen door de schoonmaak van het pand door vrijwilligers te laten doen en voor de inzet van bediening gebruiken zij 11 oproepkrachten. Deze mensen hebben een nul uren contract. De kosten van de bediening wordt direct in rekening gebracht aan de klant en vallen buiten de zaalhuur.

Men verkrijgt vooral haar inkomsten vanuit de verkoop van consumpties. Iedereen moet betalen voor koffie e.d. zij hebben bewust de prijzen wat hoger gelegd. Men rekent zelfs voor een zaalreservering geen zaalhuur als men een groot aantal consumpties afneemt. Ook zijn voor de verhuur van audiovisuele middelen tarieven bepaald.

De tarieven indeling is als volgt:

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

Men hanteert een standaard tarief voor zalen en consumpties. Met 12 groepen zijn aparte huurafspraken gemaakt wat betreft zaalhuur of drankprijzen. Dan kan men denken aan een vast bedrag per jaar. Of een gereduceerd tarief voor koffie, thee en frisdrank per consumptie.

Samenwerking:

Kerkelijk Centrum Maranatha heeft een samenwerkingsverband met nog drie andere Kerkelijke Centra in Nederland. Zij spreken elkaar een aantal keer per jaar en delen op deze manier kennis en ervaringen. Ook hebben zij gezamenlijke advertenties. Het voordeel hiervan is dat men op die manier de kosten kan delen. Dit levert geen problemen op voor de concurrentie aangezien men qua afstand redelijk ver van elkaar af ligt. Hier worden geen prijsafspraken gemaakt, men laat elkaar daar vrij in. Ook liggen er in elk Kerkelijk Centrum folders van de vier. Zodat klanten en bezoekers ook op de hoogte worden gebracht van het bestaan en de mogelijkheden van de andere Kerkelijke Centra. De vraag werd ook gesteld of Het Anker zich hier eventueel bij aan wil sluiten. Het Anker heeft als antwoord gegeven, dat men zich eerst de vraag moet stellen in hoeverre men hier organisatorisch klaar voor is.

Bepaal de kloof:

De kloof tussen Het Anker en Maranatha is enorm. Op het gebied van ervaring en professionaliteit is Maranatha de koploper. Op het gebied van faciliteiten, capaciteit, uitstraling en mogelijkheden heeft Het Anker een grotere voorsprong. Toch zijn ze beide ondanks dezelfde grondslag totaal verschillen qua manier van werken/ besturen. De beheerder wordt bij Maranatha veel vrijer gelaten en is meer een locatiemanager dan de koster bij Het Anker (ligt ook helemaal aan de functiebeschrijving). Op zich zal voor Het Anker het probleem waar Maranatha mee kampt wat betreft het gebrek aan kandidaten voor huwelijksfeesten uit de eigen gemeente niet aanwezig zijn. Het Anker is nieuw en mensen zijn niet in dit pand 'opgegroeid'.

Wat kan KC Het Anker leren of gebruiken uit de ervaringen van KC Maranatha?

Het Anker kan de tarieflijsten van Maranatha als informatie gebruiken bij het bepalen van het assortiment en de tarieven van audiovisuele-middelen, zaalhuur en consumpties. Ook kan men aan de hand daarvan kijken of de hoeveelheid prijscategorieën die Het Anker op dit moment hanteert reëel zijn. Het feit dat men werkt met nul uren contracten voor bediening is erg prettig, want het kost de organisatie niets. Een ander aspect is het hebben van een vast assortiment aan consumpties, hierdoor weet de klant waar men aan toe is. Het behouden van de eigen identiteit is ook erg belangrijk en mag absoluut niet onderschat worden. Uit het gesprek kwam ook naar voren dat het vastleggen van aanwezige kennis en procedures noodzakelijk is voor een goede basis. Het hebben van een sleutelbeheer administratie is prettig voor het borgen van de veiligheid, maar ook op het moment dat iemand een sleutel nodig heeft kan men eenvoudig opzoeken wie daarvoor bereikt moet worden.

Zorg dat klanten eenvoudig klachten op of aanmerkingen kunnen melden en doe hier ook iets mee. Het is verstandig om een aparte administratie per gebouw te voeren, hierdoor verkrijgt men een duidelijk overzicht.

Het is niet de bedoeling dat de klant bij de beheerder betaald.

Misschien is het Voor Het Anker een optie om te kijken in hoeverre men bereid is om mensen in de commissies toe te laten die wel lid zijn van de eigen Hervormde Kerkgemeente, maar niet actief zijn als ouderling. Hierdoor worden misschien mensen die wel hun kostbare kennis uit het bedrijfsleven willen delen met de Kerk, maar niet actief willen zijn als ouderling, geprikkeld om zich aan te melden voor de commissies. Voor het voeren van sommige commissies is kennis en kunde vanuit het bedrijfsleven (maar denk ook aan studenten) noodzakelijk om daadkrachtig en professioneel te kunnen opereren, aangezien aan sommige beslissingen ook financiële consequenties hangen is het van belang dat deze terdege worden genomen.

Het opzetten van een website, het plaatsen van advertenties en het drukken van folders is een goede manier om klanten te trekken.

In de toekomst kan KC Het Anker zich wel aansluiten bij de vier andere Kerkelijke Centra, maar voor dat men zich hierbij aansluit en gaat adverteren, moeten wel orde op zaken worden gesteld.

11: Model huurovereenkomst: Vereniging van Kerkvoogdijen

MODEL-HUUROVEREENKOMST EN ALGEMENE VOORWAARDEN VOOR HET BESCHIKBAAR STELLEN OF VERHUREN VAN KERKGEBOUWEN OF KERKELIJKE GEBOUWEN

De Vereniging van Kerkvoogdijen krijgt regelmatig van colleges van kerkvoogden/colleges van beheer vragen of er modellen bestaan voor de verhuur van kerkgebouwen of kerkelijke gebouwen voor gebruik door een muziek- of zangvereniging of een andere vereniging die voor haar periodieke bijeenkomsten gebruik van een kerkzaal of kerkelijk gebouw. Het is dan van belang om goede afspraken met de huurder te maken. Daarvoor zijn hieronder een model-huurovereenkomst met Algemene voorwaarden opgenomen.

Tarieven

Ook wordt soms gevraagd naar richtlijnen voor tarieven voor de verhuur van deze lokaliteiten. Hiervoor zijn geen richtlijnen beschikbaar. Dat houdt met name verband met de faciliteiten die per gemeente soms erg kunnen verschillen. B.v. is er de gehele avond een (betaalde) beheerder die zorgt dat het buffet open is, of beperkt men de verhuur alleen tot het beschikbaar stellen van een lokaal van een kerkelijk gebouw waarvoor men de sleutel bij de kosten of beheerder moet halen en na afloop van de activiteit terugbrengt. Meestal kan men dan gebruik maken van een koffiezetapparaat door zelf koffie te zetten.

Als richtlijn geldt in elk geval dat, wanneer men in de gelegenheid is lokaliteiten voor niet-kerkelijke activiteiten te verhuren, dit in elk geval kostendekkend te doen.

Dat betekent:

- a. rekening houden met afschrijving en reservering van het gebouw en de inventaris, verwarming en verlichting, zakelijke rechten en - indien van toepassing - de personeelskosten van een kosten of beheerder;
- b. dat ook gekeken moet worden naar de tarieven die b.v. een gemeentelijke overheid berekent voor de verhuur van lokaliteiten aan plaatselijke verenigen.

Deze model-huurovereenkomst en algemene voorwaarden zijn een uitgave van de Vereniging van Kerkvoogdijen in de Nederlandse Hervormde Kerk en zijn op 19 november 2003 vastgesteld door de Commissie Gebouwen en Monumenten van de Vereniging van Kerkvoogdijen.

Dordrecht, december 2003

HUUROVEREENKOMST

Ondergetekenden,

1. Het college van kerkrentmeesters van de gemeente/kerk te
nader aan te duiden als verhuurder
en
2.,

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

wonende/gevestigd te(woonplaats),
.....(adres),
nader aan te duiden als huurder

verklaren te zijn overeengekomen dat

Artikel 1 Gehuurde

De verhuurder verhuurt aan huurder, gelijk huurder in huur aanneemt de

.....(kerk, zaal, etc.)
 van(afmetingen(
 beide partijen voldoende bekend.

Artikel 2 Termijn

De overeenkomst wordt aangegaan voor

a.	Dag(en) van verhuur	van tot uur
----	---------------------	-------------

.....	 -
.....	 -
.....	 -

b. Een periode van (maanden, jaar)
 ingaande(datum)
 en eindigende op(datum)

Vanaf een half jaar vóór het verstrijken van deze huurperiode, zullen partijen onderhande-lingen openen over de eventuele verlenging van deze huurovereenkomst. Indien geen Onderhandelingen plaatsvinden, wordt de overeenkomst stilzwijgend verlengd voor een zelfde periode.

Artikel 3 Huurprijs

Het huurbedrag is inclusief/exclusief verwarming, verlichting en gebruik van geluidsinstallatie. De huurprijs bedraagt €

Betaling van de huurprijs voor de onder artikel 2a genoemde termijn, dient te geschieden twee weken voor de huurdatum op de rekening van het college van kerkrentmeesters van degemeente/kerk te
Postbanknummer:Banknummer:

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

Betaling van de huurprijs voor de onder artikel 2b genoemde termijn, dient te geschieden bij maandelijkse vooruitbetaling van €volgens een door huurder en verhuurder gemaakte afspraak op rekening van het college van kerkrentmeesters van de Hervormde gemeente te

De overeengekomen huurprijs zal jaarlijks per 1 juli worden herzien overeenkomstig het prijsindexcijfer CBS-reeks werknemersgezinnen of zoals partijen nader zullen overeenkomen.

Postbanknummer: Banknummer:

Artikel 4

Op deze huurovereenkomst zijn de hierna genoemde "Algemene voorwaarden" van toepassing.

Aldus opgemaakt en getekend te(plaats),

op (datum)

Het college van kerkrentmeesters van de gemeente/kerk
te

.....(voorzitter)

.....

(huurder)

.....(secretaris)

(verhuurder)

ALGEMENE VOORWAARDEN

1. Iedere huurder is aan deze Algemene Voorwaarden gebonden.
2. Bij een voorlopige reservering kan een optie worden verleend voor een bepaalde dag of periode. Een optie blijft tot(datum noemen) gehandhaafd.
3. Huurder dient minimaal 14 dagen voorafgaande aan het gebruik met de beheerder overleg te plegen over de gewenste inrichting van het gebouw - onder opgave van te gebruiken apparatuur en het daarvoor benodigde elektrische vermogen - en over eventuele consumptieverzorging.
4. Voorzover niet anders schriftelijk is overeengekomen, gelden voor het gebruik de volgende dagdelen:

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

morgen : 9.00 - 12.30 uur

middag : 13.30 - 17.00 uur

avond : 19.30 - 23.00 uur

Het gebouw zal een half uur voor de bovengenoemde aanvangstijden voor huurder toegankelijk zijn.

5. Het huurbedrag is inclusief/exclusief verwarming, verlichting en gebruik van geluidsinstallatie. In de periode 15 september tot en met 15 april kan een stookkostentoeslag in rekening worden gebracht .
6. In het gebouw mogen geen meegenomen eet- en/of drinkwaren worden gebruikt, behoudens met voorafgaande toestemming van de beheerder.
Ter plaatse verstrekte eet- en/of drinkwaren worden genuttigd in door de beheerder aan te wijzen ruimte(n).
7. Het gebruik van de keuken en de keukeninventaris is alleen toegestaan met uitdrukkelijke toestemming van de verhuurder.
8. Onderverhuring is niet toegestaan.
9. De bediening van de technische apparatuur van verhuurder dient, tenzij schriftelijk anders overeengekomen, uitsluitend door personeel van verhuurder te geschieden.
10. Door verhuurder aangewezen functionarissen hebben te allen tijde toegang tot de verhuurde ruimte.
11. Het is zonder schriftelijke toestemming van de verhuurder, de huurder niet toegestaan enige verandering of toevoeging aan de gehuurde ruimte of inrichting daarvan aan te brengen. Huurder draagt de kosten van het in de oorspronkelijke staat brengen van het gehuurde.
12. Het is huurder niet toegestaan het gehuurde anders te gebruiken, dan waarvoor het is verhuurd, te weten
13. Het aanbrengen van reclame aan, op, rondom en in het gebouw dient in overleg met en met schriftelijke goedkeuring van verhuurder te geschieden.
14. De inrichting van het gehuurde geschiedt uitsluitend conform de plaatselijk geldende (overheids)voorschriften.
15. Openbare orde en rust mogen niet worden verstoord; eventuele orders van politie, brandweer of verhuurder dienen te worden opgevolgd.
16. Huurder is niet bevoegd andere ruimten te betreden dan het gehuurde, met uitzondering van voor iedereen toegankelijke ruimten.
17. Huurder is aansprakelijk voor alle schade toegebracht aan gebouw en/of inventaris door hem of door de door hem tot het gebouw toegelaten personen.

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

18. Huurder is verplichturen na afloop van het gebruik door hem aangevoerde goederen uit het gebouw te verwijderen.
Verhuurder is niet aansprakelijk voor diefstal, verlies of beschadiging van deze goederen.
19. Auteursrechten, BUMA-rechten, advertentiekosten, reclamekosten, op de bijeenkomst drukkende belastingen en andere bijzondere kosten, waaronder begrepen brandwacht- en extra personeelskosten, komen ten laste van huurder.
20. Tijdelijke extra aansluitingen voor telefoon en elektriciteit dienen te worden aangebracht en verwijderd door de door verhuurder aan te wijzen installateurs.
De hieraan verbonden kosten worden de huurder in rekening gebracht.
21. Het maken van radio- en/of televisie-opnamen is niet toegestaan dan na voorafgaande schriftelijk verkregen toestemming van verhuurder.
22. Het is huurder niet toegestaan zonder schriftelijke voorafgaande toestemming van verhuurder geldinzamelingen, collecten en/of verkopen van welke aard dan ook te doen plaatsvinden.
23. De organisatie van en de verkoop van entreebewijzen en programma's geschiedt buiten verantwoordelijkheid van verhuurder, voorzover niet anders tevoren schriftelijk is overeengekomen.
24. Mocht verhuurder door oorzaken buiten zijn schuld niet in staat zijn het gehuurde ter beschikking van huurder te stellen, dan is verhuurder niet aansprakelijk voor eventueel daaruit voortvloeiende schade.
25. Huurder dient tijdig zorg te dragen voor het verkrijgen van eventueel noodzakelijke vergunningen.
26. Verhuurder is niet aansprakelijk voor de niet nakoming van één der verplichtingen van huurder.

AANTEKENINGEN:

12: Methode Kostprijsberekening

Om onderscheid te kunnen maken tussen constante en variabele kosten moet men kijken of de kosten afhankelijk zijn van de bedrijfsdrukte. Zijn deze niet afhankelijk dan zijn het constante (vaste) kosten. Is dit wel het geval dan betreffen het variabele kosten. Een voor de hand liggende vorm van kostprijsberekening is de kosten per product te bepalen door deling van de totale kosten door het aantal voortgebrachte eenheden. Voor de zalen betekent dit:

Totale kosten gedeeld door het aantal verhuurde zalen. Echter is een kostprijs die afhankelijk is van de bedrijfsdrukte moeilijk om als basis te dienen voor het vaststellen van tarieven. Hierdoor zouden tarieven dagelijks kunnen wisselen. Het is dus wenselijk om de kostprijs te baseren op de zogenaamde 'normale' bedrijfsdrukte. Hierdoor ontstaat een standaardkostprijs die gelijk is aan:

$$\frac{\text{Totale constante kosten} + \text{totale variabele kosten bij normale bedrijfsdrukte}}{\text{Normale bedrijfsdrukte}}$$

De normale bedrijfsdrukte is de capaciteit die naar schatting in de loop van het jaar zal worden benut. Het is van belang dat deze goed wordt geschat. Indien de bedrijfsdrukte te hoog wordt geschat ontstaat een onderbezettingverlies.²⁵

Om de totale kosten te kunnen berekenen heeft men de volgende gegevens nodig:

Vaste kosten per jaar:

Huisvesting (afschrijving)
Onderhoud
Energie
Schoonmaak
Verzekeringen/belastingen/vergunningen
Reclamekosten
Terrein
Personeel (vast)

Variabele kosten per jaar:

Post
Telefoon
Reprografie
Kantoor/ verbruiksartikelen
Automatisering
Werkplekinrichting
Kunst/ Groenvoorziening
Reclamekosten (incidenteel)
Personeel (incidenteel)
Onderhoud (incidenteel)
Kantine/ Horeca kosten
Overige

²⁵Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility Management. 1^e druk 5^e oplage, Alphen aan den Rijn, Kluwer, 2004. ISBN 9014077947

13: Richtlijnen verhuur kerkelijke ruimten: Vereniging kerkrentmeesterlijk beheer in de PKN

RICHTLIJNEN VOOR TARIEVEN INZAKE VERHUUR KERKELIJKE RUIMTEN EN VERGOEDING VOOR DOOR DE KERKELIJKE GEMEENTE BEWEZEN DIENSTEN

A. RICHTLIJNEN VOOR TARIEVEN INZAKE VERHUUR KERKELIJKE RUIMTEN

Uitgangspunt

Omdat colleges van kerkrentmeesters daarnaar regelmatig informeren, is geprobeerd een richtlijn te maken voor het berekenen van tarieven van verhuur kerkelijke gebouwen. Het betreft hier het gebruik door plaatselijke verenigingen of instellingen, zowel voor incidenteel gebruik als voor een geheel seizoen. De richtlijn is bedoeld voor met name de kleine(re) gemeenten die op zeer beperkte schaal lokaliteiten aan derden verhuren. Verder wordt er vanuit gegaan dat gedurende de tijd dat de lokaliteit gehuurd wordt, een beheerder (betaalde functionaris of vrijwilliger) aanwezig is voor het serveren van dranken (koffie, thee, e.d.) die separaat worden afgerekend. Belangrijk is de tarieven zoveel mogelijk in overeenstemming te brengen met die van de horeca.

Criteria

Wanneer er ruimten aan derden wordt verhuurd, is het belangrijk dat de kerkelijke gemeente de faciliteiten biedt die redelijkerwijs verwacht mogen worden van verhuurders van vergaderruimten. Het gebouw moet voldoen aan de ARBO-normen, brandveiligheid e.d. Meer informatie hierover: zie de brochure "Handreiking veiligheid en ontruiming kerkgebouwen" website: www.kerkrentmeester.nl

Eerst wanneer een kerkelijke gemeente vergaderruimten kan bieden die voldoen aan de eisen van deze tijd, kan op basis daarvan een tarief worden vastgesteld dat concurrerend met de omgeving is.

Dagdelen

Belangrijk is om bij het beschikbaar stellen van ruimten van dagdelen uit te gaan. B.v. een ochtend (08.30 – 12.00 uur), een middag (14.00 – 17.30 uur) en een avond (vanaf 19.30 uur).

Tarieven

Bij het vaststellen van tarieven is het ook van belang te weten welke tarieven anderen hanteren. Bij voorbeeld wat berekent de burgerlijke gemeente of de plaatselijke stichting voor beschikbaar stellen van gebouwen? Denkbaar is, en dat gebeurt in de praktijk regelmatig, om als kerkelijke gemeente 5 à 10 pct. onder het tarief te gaan wat derden berekenen.

Verder is het van belang om ook de grootte van de zaal hierin te betrekken. Meestal is er wel de beschikking over een kleine zaal (b.v. tot maximaal 25 personen) en een grotere zaal.

Voor een kleine zaal (tot maximaal 25 personen) kan gedacht worden aan _ 20,-- per dagdeel en voor een grote(re) zaal aan _ 50,-- per dagdeel. Wanneer instellingen of verenigingen, zoals meestal het geval is, de ruimte voor een geheel seizoen willen huren, dan zou een reductie van 10 pct. op de prijs kunnen worden toegepast.

B. VERGOEDING VOOR DOOR DE KERKELIJKE GEMEENTE BEWEZEN DIENSTEN

Regelmatig worden er vragen gesteld over tarieven wanneer het kerkgebouw gebruikt wordt voor uitvaart en huwelijk. Naast de kosten van het gebouw spelen hierbij de personeelskosten (predikant, koster, organist) een belangrijke rol.

In onderstaand voorstel, dat de Vereniging van één van haar leden mocht ontvangen, is uitgegaan van reële kosten, waarin de meelevendheid van het betreffende gemeentelid verdisconteerd is in de vorm van een reductie op de te berekenen prijs.

1. Uitvaart

Hierbij moet gedacht worden aan de volgende onderdelen:

Kosten predikant, de z.g. “zorgbijdrage”

- a. gesprek(ken) met de familie van de overledene;
- b. voorbereiding van de uitvaartdienst;
- c. de uitvaartdienst;
- d. gebruik kerkgebouw
- e. eventuele reiskosten, indien de predikant gesprekken met de familie moet voeren buiten de kerkelijke gemeente dan geldt een km-vergoeding van _ 0,28 per km.

Gemiddeld zal de predikant hieraan 10 uur besteden à _ 50,-- is _ 500,--.

Huur kerkgebouw incl. koster en organist

De huur van het kerkgebouw wordt gesteld op _ 250,-- voor de dienst inclusief medewerking van koster en organist. Het eventueel gebruik van nevenruimten en consumpties (koffie, thee) dient afzonderlijk geregeld te worden.

In mindering te brengen op de “zorgbijdrage”

Dit betreft de bijdrage van de overledene en eventueel echtgeno(o)t(e) in het kader van de jaarlijkse vrijwillige bijdrage (Kerkbalans). Deze bijdrage zal door het college van kerkrentmeesters in mindering worden gebracht op de ‘zorgbijdrage’, echter tot een maximum van _ 500,--.

2. Huwelijksinzegening

Kosten predikant, de z.g. “zorgbijdrage”

- a. gesprek(ken) met het bruidspaar;
- b. voorbereiding van de huwelijksdienst;
- c. de huwelijksdienst.

Gemiddeld zal de predikant hieraan 10 uur besteden à _ 50,-- is _ 500,--.

Indien de predikant gesprekken moet voeren buiten de kerkelijke gemeente, dan geldt een km-vergoeding van _ 0,28 per km.

Huur kerkgebouw incl. koster en organist

De huur van het kerkgebouw wordt gesteld op _ 250,-- voor de dienst inclusief medewerking van koster en organist. Het eventueel gebruik van nevenruimten en consumpties (koffie, thee) dient afzonderlijk geregeld te worden.

In mindering te brengen op de “zorgbijdrage”

Dit betreft de bijdrage van het toekomstige echtpaar in het kader van de jaarlijkse vrijwillige bijdrage (Kerkbalans). Deze bijdrage zal door het college van kerkrentmeesters in mindering worden gebracht op de ‘zorgbijdrage’, echter tot een maximum van _ 500,--.

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

In geval van verschil over de toepassing van de tarieven en in alle gevallen waarin deze tarieven niet voorzien, beslist het college van kerkrentmeesters.

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

14: Overzicht tarieven diverse accommodaties

KC Het Anker, Naam Zaal	Omschrijving	Prijs volgens huidige categorie D
Oranje zaal, incl. hal	Per dag of avond deel	€ 125,00
Conversatie zaal	Per dag of avond deel	€ 60,00
Nieuwe achterzalen	Per dag of avond deel	€ 90,00
Grote zaal incl. hal	Per dag of avond deel	€ 150,00

KC1, Naam Zaal	Omschrijving	Prijs
Zaal 1:	Morgen	€ 57,50
	Middag	€ 57,50
	Avond	€ 80,00
	Overdag	€ 95,50
	Overdag en avond	€ 16,00
Zaal 2	(per dagdeel)	€ 37,50
Zaal 3, 4 en 5	(per dagdeel)	€ 31,50

KC 2, Naam zaal	Omschrijving	Prijs Per dagdeel 09:00 - 12:30 13:00 - 16:00
De Rekere	Vergaderruimte voor 8-12 personen	€ 10,50
De Weydt	Tijdelijk niet verhuurbaar	nvt
Daalmeer	Vergaderruimte, voor 10-14 personen	€ 18,00
Huiswaard	Vergaderruimte, max. 16 personen	€ 23,50
Het Rak	Multifunctionele ruimte, 24-36 personen	€ 35,00
Hal	Multifunctionele ruimte voor ongeveer 200 personen	€ 47,50
Immanuëlkerkzaal-gedeelte	Helft van de kerkzaal, voor of achtergedeelte, 100-200 personen	€ 100,00
Immanuëlkerkzaal-geheel	Gehele kerkzaal, max. 300 personen	€ 200,00

SFG, Naam Zaal ²⁶	Omschrijving	Prijs per dagdeel = 4 uur
Amphitheater	Max. 125 personen. Vaste beamer aanwezig	€ 65,00
Beatrixzaal	Max. 20 personen aan tafel, 40 personen 2 ^e rang. Vaste beamer aanwezig	€ 45,00
Oppertzaal	Max. 25 personen. Vaste beamer aanwezig	€ 45,00
Conferentieruimte	Max. 15 personen. Vaste beamer aanwezig	€ 38,00
Franszaal	Max. 15 personen.	€ 38,00
P&O opleidingslokaal	Max. 20 personen. Vaste beamer aanwezig	€ 40,00
Snoorzaal	Max. 9 personen. Computers aanwezig	€ 38,00
Vergaderzaal 1	Max. 25 personen. Vaste beamer aanwezig.	€ 38,00
Vergaderzaal 2	Max. 25 personen.	€ 38,00
Vergaderzaal 3	Max. 25 personen.	€ 38,00
Vergaderzaal 1+2 of 2+3	Max. 50 personen	€ 75,00
Vergaderzaal 1+2+3	Max. 75 personen	€ 115,00

²⁶ E. Dirx en H. Kros: Banqueting Book van het Sint Franciscus Gasthuis, Rotterdam: 2005

'Het Anker', de Professionalisering van een Kerkelijk Centrum

KC Het Trefpunt²⁷.	Omschrijving	Prijs: huur is per dagdeel Dagdeel is van: 09:00 -12:00, 13:30 - 16:30 of van 19:30 - 22:30. Indien men korter wil huren dan een dagdeel betaald men toch voor een dagdeel. Bij verjaardagen, recepties en feestjes wordt een toeslag berekend van €20,-
Naam Zaal		
Kleine zaal.	Max. 20 personen, 25 m2, standaard ingericht met 4 grote tafels en 20 stoelen.	Dagdeel: € 25,00 Dag: € 55,00 Extra uur: € 8,00
Dubbele zaal.	Max. 40 personen, 50m2, standaard ingericht met 8 grote tafels en 40 stoelen.	Dagdeel: € 37,50 Dag: € 82,50 Extra uur: € 12,00
Bovenzaal.	Max. 80 personen, 100 m2, standaard ingericht met 14 grote tafels en 80 stoelen. In de zaal is een geluidsinstallatie aanwezig (bij huurprijs inbegrepen).	Dagdeel: € 57,00 Dag: € 125,00 Extra uur: € 18,00
Grote zaal.	Max 250 personen, 225 m2, standaard ingericht met 18 grote tafels en 120 stoelen. In de zaal is een geluidsinstallatie aanwezig (bij huurprijs inbegrepen).	Dagdeel: € 85,00 Dag: € 187,00 Extra uur: € 27,00

KC Het Trefpunt: Tarieven Audiovisuele middelen	Omschrijving	Prijs
Flip over	Per dag	€ 14,-
Overhead projector	Per dag	€ 25,-
Televisie	Per dag	€ 17,-
Video recorder	Per dag	€ 17,-
Dvd speler	Per dag	€ 17,-
Beamer (incl scherm en tafel)	Per dagdeel	€ 50,-
Projectie scherm	Per dag	€ 9,50
Projectie tafel	Per dag	€ 8,50
Gebruik ADSL	Per dagdeel	€ 5,-
Draadloze reversmicrofoon	Per dag	€ 35,-

²⁷ Tarieven afkomstig uit de brochure van Multicultureel zalencentrum 'Het Trefpunt'. Eigendom van de Hervormde Gemeente Nieuw –Vennep. Verkrijgbaar via: www.wittekerk.nl