



*“Offensief waar het (al) kan, terughoudend
waar het (nog) moet”*

Bedrijfsplan Stichting Martinikerk Groningen




Inhoud

Inleiding.....	3
2. Het Martinikerkcomplex: gebouwen, organisatie en formatie	5
3. Doelstellingen	6
4. De evenementenmarkt in Groningen.....	8
5. Groot onderhoud.	10
6. Upgrading	12
7. Marketing	13
8. Bedrijfsstrategie: terughoudend versus radicaal	14
9. Het terughoudend scenario.....	16
10. Het radicale scenario	18
11. Samenvatting	19

Inleiding

De Stichting Martinikerk Groningen is verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud van de Martinikerk.

Voor de instandhouding en het up to date houden van dit monumentale complex zijn over een reeks van jaren bekeken aanzienlijke bedragen nodig, waarvan een belangrijk deel via de exploitatie van de kerk moet worden opgebracht. Om de exploitatie aan te jagen is een aantal jaren geleden een promotor aangesteld. Haar opdracht was o.a. om de Martinikerk meer bekendheid te bezorgen en daarmee de marktpositie van het complex te verbeteren. Dit alles zou moeten leiden tot meer inkomsten en daarmee tot meer middelen voor het onderhoud en beheer.

In 2012 liet de reguliere exploitatie (d.w.z. exclusief incidentele baten en lasten) van de Martinikerk een positief resultaat zien van ruim € 25.000, -.

Analyse van de cijfers van de afgelopen 3 jaar levert echter een gemengd beeld op.

De belangrijkste bronnen van inkomsten van de Martinikerk zijn resp.:

- verhuur
- diensten
- toerisme.

De Martinikerk heeft een aantal vaste huurders –Protestantse Gemeente, de Kosterij, orgelbespeling- die gezamenlijk een min of meer vaste inkomstenstroom genereren van een kleine € 100.000, -.

De totale omzet steeg in 2012 t.o.v. voorgaande jaren met ruim €20.000, -naar een kleine € 350.000, -. Deze stijging is grotendeels te danken aan de onderdelen concerten (een stijging in 2012 van € 15.000, - t.o.v. 2011) en examens(een groei in 2012 met € 9.000).

Wat opvalt, is dat de inkomsten uit veel van de overige posten, zoals congressen, diners, huwelijken, uitvaarten, uitreikingen, etc. dalen. Deze daling komt overeen met het landelijk beeld en hierbij speelt de economische recessie mede een rol. Ook neemt het aantal concurrenten in de markt toe. Hanze Plaza is daar een voorbeeld van. In 2012 werd de daling van de overige inkomstenposten echter meer dan gecompenseerd wordt door de stijging van de inkomsten uit concerten en tentamens.

De Hanzehogeschool heeft recent laten weten de Martinikerk niet langer te willen gebruiken als tentamenlocatie. Dit betekent een fors inkomstenverlies van jaarlijks € 20.000, -. Maar hiermee is ook een van de weinige groeisegmenten weggevallen. Als de dalende trend van de overige inkomsten doorzet betekent dit dat de reguliere exploitatie verlies gevend zal worden.

Nu, een aantal jaren later, moet dus geconstateerd worden dat de promotiestrategie niet geresulteerd heeft in een hoger exploitatie-overschot. Het gevolg is, dat er de afgelopen jaren minder ruimte was om te investeren. De investeringen die wèl zijn gedaan, zijn deels gefinancierd uit de financiële reserves, die daardoor de afgelopen jaren fors zijn gedaald.

Bij ongewijzigd beleid zijn over een aantal jaren de reserves op en dan ontbreken verder de middelen voor het benodigde onderhoud. Zo'n situatie mag natuurlijk nooit ontstaan en daarom is het van groot belang om nu te kiezen voor een bedrijfsstrategie, die wèl geld oplevert.

Cruciaal bij deze keuze is de vraag of de offensieve (en dure) promotie-strategie gefaald heeft door inadequate uitvoering of dat dit so wie so niet de beste keuze was.

Om deze vraag te kunnen beantwoorden moeten de specifieke kenmerken van de markt van evenementenaccommodaties helder in beeld worden gebracht.

Dit heeft geresulteerd in een bedrijfsplan, waarin het bestuur van de Stichting Martinikerk wordt voorgesteld om een aantal keuzes te maken, waardoor de neergaande lijn van dalende reserves kan worden doorbroken.

De context waarin het bestuur tot besluitvorming moet komen behoeft weliswaar niet direct te worden aangeduid als crisis –de reguliere exploitatie vertoonde immers in 2012 een klein overschot en de reserves zijn nog aanzienlijk. Maar urgent is de situatie zeer zeker. Het exploitatie-overschot zal bij ongewijzigd beleid vermoedelijk omslaan in een tekort. Hierdoor kunnen de benodigde onderhoudsinvesteringen niet gefinancierd worden uit de lopende exploitatie, waardoor de reserves snel verder zullen dalen.

2. **Het Martinikerkcomplex: gebouwen, organisatie en formatie**

Het totale complex Martinikerk Groningen bestaat uit 3 gedeeltes:

- de toren;
- café-restaurant de Kosterij
- het overige deel, zoals schip, koor, kapel, Librije, Fredericikamer en kantoor

Het complex kent 2 eigenaren:

- de toren is in eigendom van de **Gemeente Groningen**, die zorg draagt voor het onderhoud
- het overige deel is van de **Protestantse Gemeente Groningen**, die dit deel in erfpacht heeft gegeven aan de **Stichting Martinikerk Groningen**.

De Stichting Martinikerk heeft café-restaurant de Kosterij verpacht aan een exploitant. Het overige deel van het complex wordt door de Stichting in eigen beheer geëxploiteerd. Hiervoor beschikt de Stichting over de volgende betaalde formatie:

- 0,85 fte directeur
- 1 fte financieel-secretariële ondersteuning
- 1,5 fte medewerk(st)er verhuur

Daarnaast zijn er zo'n 30 hulpkrachten actief, die als vrijwilliger een kleine onkostenvergoeding ontvangen..

Ook zijn er ruim 40 vrijwilligers, die met name de toeristische rondleidingen verzorgen.

Voorts is er de Vereniging Vrienden Martinikerk met 750 betalende leden.

Tenslotte is er de **Stichting Onderhoud Martinikerk**, die verantwoordelijk is voor het onderhoud van het complex.

3. Doelstellingen

De **Stichting Martinikerk Groningen** heeft o.a. als doelstelling:

“het bevorderen van de belangstelling voor het Martinicomplex, de instandhouding ervan in de ruimste zin en het geven van een zinvolle invulling respectievelijk exploitatie van de ruimte(n)”...

Daarnaast is er de **Stichting Onderhoudsfonds Martinikerk**, die o.a. als doelstelling heeft *“de bevordering van de goede staat van onderhoud van het Martinikerkcomplex, alsmede de bevordering van verbouwingen en andere aanpassingen die wenselijk zijn met het oog op een zinvolle exploitatie van dat complex”...*

Het gaat hier dus om 3 doelstellingen:

- 3.1. Het bevorderen van de goede staat van onderhoud
- 3.2. Het geven van een zinvolle invulling respectievelijk exploitatie van de ruimten(n)
- 3.3. Het bevorderen van de belangstelling voor het Martinicomplex

De eerste 2 doelstellingen –onderhoud en exploitatie - liggen vooral op het financieel-materiële vlak en de derde doelstelling is primair een ideëel-educatieve.

In het onderliggend bedrijfsplan worden alleen de eerste 2 doelstellingen behandeld. Afhankelijk van de keuzes die worden gemaakt, die in de onderliggende notitie worden voorgesteld, zal over dit onderwerp een aparte notitie voor het bestuur worden gemaakt.

Onderhoud en exploitatie liggen in elkaars verlengde. Om het complex in goede staat van onderhoud te houden kan een beroep worden gedaan op subsidieregelingen. Een belangrijke voorwaarde bij de toewijzing hiervan is dat een eigen bijdrage wordt verlangd van veelal 50% of 60 %. Deze moet via de exploitatie worden verdiend.

Maar beide doelstellingen liggen niet alleen in elkaars verlengde. Ze zijn ook met elkaar verstrengeld en zitten elkaar vaak in de weg. Voor een rendabele exploitatie is een accommodatie nodig, die voldoet aan de eisen die in de evenementenmarkt worden gesteld, zoals goed en voldoende sanitair en licht, comfortabele klimaatbeheersing, goede stoelen, horecavoorzieningen en geluidsinstallatie, etc.

Om deze infrastructuur in een monumentaal pand als de Martinikerk te realiseren moet er fors worden geïnvesteerd. Maar de benodigde middelen hiervoor kunnen alleen of hoofdzakelijk via de exploitatie worden verdiend. En dat lukt in principe alleen als de benodigde infrastructuur al aanwezig is.

Met deze klassieke vicieuze cirkel worden veel evenementenaccommodaties geconfronteerd. Hetzij omdat de benodigde voorzieningen (nog) niet aanwezig zijn, zoals in de Martinikerk. Hetzij, omdat in het verleden verzuimd is de voorzieningen via herinvesteringen up to date te houden. Dat komt dan aan het licht als de klanten wegblijven, waardoor tevens de financiële basis is weggefallen om het verzuim alsnog goed te maken.

Hoe kan de Martinikerk de geschetste patstelling doorbreken en welke bedrijfsstrategie is daarvoor nodig?

Om het antwoord op deze vraag te vinden wordt eerst de evenementenmarkt beschreven waarin de Martinikerk opereert. Daarna wordt geïnventariseerd hoeveel er jaarlijks moeten worden geïnvesteerd om het groot onderhoud veilig te stellen. Voorts wordt aangegeven en wat er nodig is voor upgrading en marketing om de positie van de Martinikerk in de evenementenmarkt te versterken. Tenslotte wordt het bestuur gevraagd te kiezen uit 2 scenario's om de benodigde middelen te realiseren.



7. auteur: Hans van der Zee
Groningen 26 maart 2013

4. De evenementenmarkt in Groningen

Groningen is een levendige stad met veel evenementen en –dus- veel evenementenaccommodaties.

Door de aanwezigheid van de Rijks Universiteit Groningen en het Universitair Medisch Centrum Groningen vinden en veel congressen plaats. De meeste hiervan vinden in pandig plaats. Voor congressen met veel parallelsessies en veel expositieruimte wordt uitgeweken naar resp. Martiniplaza, Hanzeplaza en Hamshire Plaza Hotel (voormalig Meerwold).

Door het ontbreken van voldoende vergaderzalen (minimaal 10) komt de Martinikerk in dit rijtje niet voor. Dat is nu niet zo en dat zal in de toekomst niet anders worden.

De Martinikerk moet het daarom hebben van relatief grote (600 personen) eendags-evenementen, maar heeft in deze markt geduchte concurrenten als de Stadsschouwburg, Oosterpoort en Martiniplaza.

In de praktijk legt de Martinikerk het tegen hen af, omdat de concurrentie beschikt over comfortabeler foyers, betere horecavoorzieningen, betere akoestiek en verlichting en –bovenal- voldoende sanitaire voorzieningen. Op dit moment komt daar nog de handicap bij dat de parkeergarage is gesloten terwijl Oosterpoort en Martiniplaza beschikken over ruime parkeervoorzieningen.

Voor vergaderingen, overigens een low budgetmarkt, is de Martinikerk niet een voor de hand liggende keuze. Het zelfde geldt voor popmuziek, feesten en partijen, waar Huize Maas en De Oosterpoort en Kaap Hoorn de aangewezen accommodaties zijn.

Voor recepties, diners, etc. zijn veel horecavoorzieningen, waaronder de Coendersborg beschikbaar.

Voor beurzen en exposities ontbreken de vierkante meters en de benodigde infrastructuur, zoals grote transportdeuren, ondergrondse stroomaansluitingen, etc.

Wat blijft er dan over voor de Martinikerk?

De Martinikerk is geschikt voor die evenementen, waarbij de monumentale, kerkelijke uitstraling zoveel toegevoegde waarde heeft, dat de ontbrekende infrastructuur en voorzieningen minder zwaar wegen. Het gaat hier dan om:

- *diners- vaak onderdeel van een congres dat elders plaats vindt;*
- *lezingen (zoals bv. de Van der Leeuwlezing);*
- *meetings (bv. De districtsconferentie van de Rotary);*
- *uitvaartplechtigheden, trouwerijen, etc.*
- *exposities. Dit is potentieel een interessante groeimarkt. Dit jaar vindt in de Martinikerk de Helmantel-expositie plaats. De inzet moet zijn om ieder jaar een dergelijke expositie te organiseren. Hierbij kan gedacht worden aan historische stukken uit de collectie van het Groninger Museum, die nu in depot verblijven en zelden of nooit aan het publiek worden getoond. Uiteraard zal er dan wel geïnvesteerd moeten worden in inbraakbeveiliging, vitrinekasten en verlichting. Hierbij moet echter wèl onderkend worden, dat in het schip van de Martinikerk op zondag erediensten plaatsvinden. Dit betekent automatisch dat genoemde exposities alleen in het koor van de kerk gehouden kunnen worden en dus per definitie beperkt van omvang zijn.*

In het 'monumentale' marktsegment heeft de Martinikerk maar één echte concurrent en dat is de der Aakerk. De Martinikerk is echter groter, stijlvoller, heeft een betere akoestiek en een (nog) befaamder orgel. De der Aakerk leent zich door zijn intimiteit daarentegen beter voor wat kleinere evenementen en partijen en daar zijn er nu eenmaal meer van.



5. Groot onderhoud.

Het betreft hier het vernieuwen van –onderdelen- van het dak, daklijsten, het stuken, voegen en sauzen van muren, onderhoud van de gewelven, etc. Dit zijn relatief grote investeringen waarvoor subsidieregelingen bestaan, zoals BRIM.

In de huidige BRIM-aanvraag voor de komende 6 jaar wordt uitgegaan van een bedrag van € 630.000, -, waarvan de helft door de Martinikerk moet worden opgebracht. Bij honorering betekent dit dat hier jaarlijks € 52.500, - voor moet worden vrijgemaakt.

Daarnaast wordt er jaarlijks enige duizenden uitgegeven voor het wind- en waterdicht houden van het gebouw.

In totaal bedragen de jaarlijkse kosten bij honorering van de BRIM-aanvraag de komende zes jaar dus € 55.000, -.

Bij een discussie over groot onderhoud van de Martinikerk moet het bestuur zich de vraag stellen of zij haar beleid primair laat sturen door de subsidiemogelijkheden of door de staat van onderhoud in relatie tot de beschikbare middelen. Hiermee wordt het volgende bedoeld.

De afgelopen 2 jaar is er meer uitgegeven aan onderhoud en upgrading dan de reguliere exploitatie opleverde. Het gevolg is dat de reserves in deze periode met ruim 1 ton zijn gedaald tot minder dan 4 ton. Dit jaar heeft de gemeente € 40.000, - onderhoudssubsidie toegezegd op voorwaarde dat de Stichting Martinikerk een bijdrage levert van € 60.000, -. Inmiddels heeft de aanbesteding van deze werkzaamheden plaats gevonden. Ook hiervoor geldt dat het aandeel van de stichting niet gedekt kan worden uit de lopende exploitatie en dus ten laste moet worden gebracht van de reserves- die daarmee verder zullen dalen.

Tenslotte is er, zoals aangegeven, een BRIM-aanvraag opgesteld, die bij honorering de komende 6 jaar jaarlijks meer dan € 50.000, - kost. Ook dit bedrag kan niet worden opgebracht binnen de huidige exploitatie.

De conclusie dringt zich op dat de verbouw zijn eigen dynamiek heeft, die vooral bepaald wordt door subsidieregelingen en niet door de financieringsmogelijkheden van de stichting. Ook is het de vraag of er in de verbouwplannen wel voldoende rekening wordt gehouden met exploitatie-overwegingen.

Het opknappen van de toiletten zou de verhuurbaarheid van de kerk verbeteren en zou dus hogere prioriteit moeten hebben dan bv. de upgrading van de sprinkler-installatie ad. € 240.000,-.

Het is daarbij bovendien van belang om te beseffen dat zelfs voor beide investeringen afzonderlijk de ruimte in de exploitatie ontbreekt.

Wellicht verdient het overweging, door het gebrek aan financiën gedwongen, om eens anders naar het groot onderhoud te kijken.

Uitgangspunt is dan: gesteld dat er geen subsidiemogelijkheden zijn hoeveel moet je dan de komende zes jaar investeren om het complex in goede staat te houden? Het bedrag pakt dan veel lager dan de hierboven genoemde € 55.000,-

Immers, de Martinikerk is een solide, degelijk gebouwd complex, dat al eeuwenlang alle mogelijke stormen heeft doorstaan. De gewelven zijn in goede staat, het dak ligt er goed op, etc. In feite is er maar één echte bron van zorg en dat is de verzakking van het koor. Als dit doorzet en er komt overeenstemming over een definitieve

oplossing dan zal er fors geïnvesteerd moeten worden- en de Martinikerk zal haar aandeel daarin moeten leveren.

Misschien verdient het daarom overweging om de komende jaren geen gebruik te maken van subsidieregelingen en de kosten van wind- en waterdicht houden voor eigen rekening te nemen.

Voor dit type onderhoud wordt dan jaarlijks een budget beschikbaar gesteld van maximaal € 20.000, - (overigens zit ook dit bedrag niet in de huidige exploitatie).

Tegelijkertijd zou het bestuur vervolgens moeten besluiten om het jaarlijks – nog te creëren – exploitatieoverschot, na aftrek van eventuele extra upgrading- en marketinginvesteringen, aan te wenden voor het vergroten van de liquiditeitsreserve. Deze kan dan t.z.t. worden aangewend voor de financiering van het eigen aandeel in een grote operatie om verdere verzakking van het koor tegen te gaan. En uiteraard voor plotselinge, niet voorziene, onderhoudsproblemen.

Aparte vermelding verdient ten slotte het orgel. Door corrosie en slijtage zijn bepaalde onderdelen aangetast. Dit moet snel worden aangepakt. De totale kosten hiervan zijn te overzien (ongeveer € 35.000,) Hierbij kan bovendien een beroep worden gedaan op diverse subsidiemogelijkheden.



6. Upgrading

Met upgrading wordt bedoeld de investeringen in de kwaliteit van de infrastructuur, waardoor de verhuurbaarheid van het complex wordt vergroot. Hierbij moet gedacht worden aan verbetering van het bestaande sanitair in het boter- en broodhuisje (dringend noodzakelijk), de entree, garderobe, inbraakbeveiliging, vitrinekasten, horecabuffet, etc.

Het gaat hier om overzichtelijke bedragen en je komt met € 50.000, - een heel eind.

Voor concerten, lezingen en partijen heeft de Martinikerk een capaciteit van 700/800 personen. Er zijn echter maar een paar toiletten beschikbaar. Dat beperkt de verhuurbaarheid op deze markt aanzienlijk. Wil je dat veranderen – en vanuit upgrading gezien is dit wenselijk- dan moeten er meer toiletten komen, maar waar? De oplossing ligt helaas niet voor het oprapen.



7. Marketing

Over de wenselijkheid van extra marketing zijn verschillende standpunten mogelijk.

Geen misverstand kan bestaan over de constatering dat de Martinikerk alleen groeikansen heeft in het onder punt 4 geschetste 'monumentale' segment. Op alle andere segmenten, zoals congressen, beurzen, intieme recepties, etc. zijn er in Groningen gespecialiseerde accommodaties, die op onderdelen beter geëquipeerd zijn. Hier valt geen winst te halen.

Maar ook in haar potentiële groeisegment heeft de Martinikerk te maken met belemmeringen en beperkingen. Genoemd zijn al de sluiting van de parkeergarage en de beperkte sanitaire voorzieningen. Daarbij moet zeker de economische recessie worden opgeteld, waardoor juist voor de wat grotere en duurere evenementen minder budgetten beschikbaar zijn.

Moet er dan geen extra marketinginspanning worden gepleegd?

Jawel, maar niet nu en niet ten laste van de reguliere exploitatie. Het verdient de voorkeur om eerst de onder punt 6 genoemde upgradinginvesteringen te doen en vervolgens uit de lopende exploitatie een voorziening te creëren van € 50.000,-. Uit dit bedrag kunnen gedurende een afgesproken periode de kosten van een externe freelancer worden betaald, die met een –laag- garantiebedrag op commissiebasis de acquisitie van de Martinikerk verricht.

Tegen de tijd dat de hiervoor benodigde middelen beschikbaar zijn zal de nieuwe parkeergarage hopelijk geopend en de ergste recessie voorbij zijn.

8. *Bedrijfsstrategie: terughoudend versus radicaal*

Geplaatst voor het lastige dilemma om meer geld te moeten verdienen om meer te kunnen investeren in infrastructuur, die echter al aanwezig moet zijn om meer geld te kunnen verdienen kiest vrijwel iedere evenementenaccommodatie in een dergelijke situatie voor een offensieve strategie. Meer sales, meer promotie, meer bekendheid en dus –zo hoopt en verwacht men – meer evenementen, dus meer omzet en dus meer rendement.

Dit zullen een aantal jaren geleden (mede) de overwegingen zijn geweest om een zgn. promotor aan te stellen in de Martinikerk.

Helaas werkt zo'n strategie niet in de evenementenmarkt. Dit komt omdat het aantal evenementenaccommodaties beperkt is en de potentiële klanten redelijk op de hoogte zijn van de plussen en minnen van de verschillende accommodaties. Er bestaan in de overzichtelijke evenementenmarkt geen slapende prinsessen, die wakker gekust kunnen worden door een actieve salesman.

Extra inzet plegen op marktsegmenten, waar de beperkingen van de accommodatie zwaar wegen, is geen kansrijke strategie. Dit wordt geïllustreerd door het onderdelen huwelijken en examens.

Voor bruiloften is in het verleden een speciale medewerkster aangesteld. Maar ondanks veel enthousiasme en inzet (deelname aan de Bruidsbeursen, etc.) daalt het aantal huwelijken in de Martinikerk. Hierdoor zijn de kosten van de betreffende medewerkster hoger geworden dan de opbrengsten. Dit komt mede, naast de gevolgen van de economische recessie, omdat een lucratief onderdeel van het complex –het koor- meer dan zes maanden per jaar niet gebruikt kan worden, omdat er geen verwarming is.

Nog een voorbeeld zijn de tentamens van de Hanzehogeschool. In 2012 leverden tentamens € 20.000,- op. Er bleken echter klachten te zijn over de temperatuur en geluidsoverlast. Daarom, zo valt te lezen op de site van de Hanzehogeschool Studenten Vereniging (HSV), wordt deze tentamenlocatie vervangen door het moderne kerkgebouw aan de Friese straatweg. "De HSV is content met het feit dat de Martinikerk niet meer zal worden ingezet".

Het aanstellen van promotors, sales men, etc. in de geschetste situaties leidt na verloop van tijd vrijwel altijd tot teleurstellingen, met alle persoonlijke en financiële consequenties van dien.

Hoe kan in de Martinikerk de geschetste patstelling worden doorbroken?

Er zijn 2 scenario's mogelijk:

- *het terughoudende scenario*
- *het radicale scenario*

De scenario's hebben met elkaar gemeen, dat er eerst geïnvesteerd wordt in infrastructuur voordat offensief de markt wordt benaderd. Deze investeringen worden gefinancierd door bezuinigingen binnen de bestaande exploitatie. In het radicale scenario zijn deze bezuinigingen ingrijpender, waardoor er meer middelen vrijkomen om te investeren.

Het terughoudend scenario is dan in feite een zuinige versie van de huidige exploitatie, terwijl in het radicale scenario de exploitatie wezenlijk anders wordt opgezet.

9. Het terughoudend scenario

De Martinikerk heeft een relatief dure exploitatie. Dat heeft vooral te maken met de personeelskosten. Deze zijn in 2013 begroot op een bedrag van € 180.000, -. Bij een omzet (in 2012) van € 350.000,- is dit ruim 51%. Dat is te hoog. De exploitatie van een evenementenaccommodatie is vergelijkbaar met die van een horecabedrijf, waar als vuistregel geldt een maximum aan personeelslasten van 35%. In de Martinikerk mogen ze wat hoger zijn, omdat de Martinikerk ook een ideële doelstelling heeft, zoals educatie, die inzet van personeel vergt. Daarom moet worden uitgegaan van een percentage van 37%. De personeelskosten moeten dan met 14% omlaag. Dit betekent omgerekend een verlaging met ongeveer € 50.000, -.

Door het wegvallen van de examens, moet echter worden uitgegaan van een omzet van € 330.000, - Dit betekent dat de personeelskosten met € 60.000, - moeten worden verlaagd.

Het ligt daarbij voor de hand om allereerst te kijken naar de salariering van de directeur. Op jaarbasis bedragen de kosten hiervan €60.000, - d.w.z. 18% van de omzet. Dat is te hoog. Een kleine exploitatie als die van de Martinikerk heeft onvoldoende financieel draagvlak voor een dergelijk salaris.

Op de directiekosten moet € 40.000, - worden bespaard. Omgerekend wordt het salaris dan teruggebracht tot een bruto vergoeding van € 1000, - per maand. Dit betekent dat de directeursfunctie van de Martinikerk in het vervolg vervuld moet worden door een senior, die bereid is om zijn of haar relevante beroepservaring tegen een relatief geringe vergoeding in te zetten ten behoeve van een ideëel doel als dat van de Stichting Martinikerk. Nu de babyboom-generatie op het punt staat om met pensioen te gaan moet het mogelijk zijn om dit type ervaren mensen te vinden. De huidige directeur is daar een voorbeeld van.

In dit verband is ook van belang de post 'huwelijken'. De laatste jaren bedroeg de opbrengst hiervan ruim € 12.000, -. Voor de begeleiding van huwelijken is een speciale parttime medewerkster aangesteld. Haar jaarkosten bedragen € 20.000, -. Dit moet anders worden opgezet.

Ook moet er kritisch gekeken worden naar de administratiekosten, die ruim € 10.000, -bedragen. Er kan op dit onderdeel meer en efficiënter in eigen beheer worden gedaan.

Daarnaast valt de post energiekosten op. Deze zijn in 2012 van € 23.000, - naar € 30.000, - gestegen.

De verwarming van de kapel is aangesloten op die van het kantoor en kan niet apart worden bediend. De kapel, een grote ongeïsoleerde ruimte met enkel glas, wordt dus permanent verwarmd als de verwarming in het kantoor aan staat. Hier kan door het aanbrengen van een simpele thermostaatknop geld worden bespaard.

De kosten van het blad Miniatuur bedragen jaarlijks € 7.000, -. Ook hier moet naar worden gekeken.

En zo moeten alle uitgavenposten eens kritisch tegen het licht worden gehouden.

Samenvattend kan worden gesteld dat het mogelijk moet zijn om aan de kostenkant een bedrag van ongeveer € 75.000, - te besparen zonder dat de kwaliteit van de dienstverlening wordt aangetast. Opgeteld bij de jaarlijkse giften (een dergelijk € 7.000, -) levert dit, uitgaande van de bestaande exploitatie, een vrij besteedbare ruimte op van een dergelijk € 80.000, -.

Daarmee zou de Martinikerk de komende 6 jaar voldoende middelen hebben als de BRIM-subsidie wordt toegewezen als het bestuur hieraan onverkort vasthoudt.

Wanneer de BRIM-subsidie niet wordt toegekend –en die kans is reëel- dan kan jaarlijks maximaal € 20.000 worden aangewend voor groot onderhoud en kan € 60.000, - aan de voorziening upgrating en marketing worden toegevoegd. Ook kan de liquiditeitsreserve dan weer aangroeien.

Conclusie

Wanneer gekozen wordt voor het terughoudend scenario dan blijft de huidige exploitatie- opzet van de Martinikerk grotendeels hetzelfde. Er wordt stevig gesneden in de personeelskosten en alle overige uitgaven worden kritisch tegen het licht gehouden. Maar er blijft formatie beschikbaar o.a. om de vrijwilligers te begeleiden en de Martinikerk naar buiten te vertegenwoordigen. M.a.w. het bestuur kan op afstand blijven en hoeft zich niet direct met de operationele zaken te bemoeien.

Wat binnen deze opzet serieuze aandacht verdient is om het draagvlak van de exploitatie van de Martinikerk te verbreden door bv. de verhuur van de Nieuwe Kerk erbij te nemen. Wanneer hierover goede afspraken worden gemaakt met de Protestantse Gemeente en wanneer vervolgens de personeelskosten scherp worden bewaakt dan levert dit schaal- en dus efficiency- voordelen op.

10. Het radicale scenario

In het radicale scenario wordt de personeelsformatie teruggebracht tot 1 formatieplaats verhuur. De verhuuractiviteiten worden beperkt tot:

- *verhuur aan Protestantse Gemeente (vaste huurder, opbrengst € 44.802, -, geen personeelsinzet)*
- *Kosterij (vaste huurder, opbrengst in 2012, € 32.864 geen personeelsinzet)*
- *bespelen orgels (min of meer vaste huurder, opbrengst in 2012 € 18.789 geen personeelsinzet)*
- *CD opnames (opbrengst € 6.000, geen personeelsinzet)*
- *concerten, netto opbrengst van 33 concerten, na aftrek kosten, inclusief horeca, € 75.000, - relatief beperkte personeelsinzet);*
- *toeristisch bezoek (netto opbrengt na aftrek promotiekosten) € 15.000, -, draait op vrijwilligers);*
- *huwelijken (alleen in schip en koor), uitvaarten, diners, beurzen en festivals, netto € 10.000, -*

Opgeteld leveren deze beperkte verhuuractiviteiten ongeveer € 200.000, - op. Na aftrek van personeelskosten, verzekerings- en huisvestingskosten resteert dan een bedrag van ruim € 95.000, - voor (groot) onderhoud, upgrading en marketing.

In deze opzet zal van het bestuur meer worden gevergd. De verhuurmedewerker en de vrijwilligers vergen begeleiding en dat geldt ook voor de freelance medewerker marketing/sales die op enig moment zal worden aangetrokken. Ook zal het bestuur een rol (moeten) spelen bij het vertegenwoordigen van de Martinikerk naar buiten.

Conclusie

Het radicale scenario levert meer geld op, maar heeft een aantal ingrijpende consequenties voor de huidige gang van zaken. Het minder rendabel deel van de verhuuractiviteiten wordt afgestoten.

Ook wordt er een groter beroep gedaan op de inzet van het bestuur. Dit geldt met name voor de financieel-administratieve organisatie, de presentatie van de Martinikerk naar buiten, het ondersteunen van de vrijwilligers en het begeleiden van de beroepskracht.

Wellicht zou dan –opnieuw- overwogen moeten worden om alsnog aansluiting te zoeken bij de Stichting Oude Groninger Kerken. De financieel-administratieve medewerkster van de Martinikerk kan in dat geval haar werkzaamheden bij deze stichting voortzetten. De consequentie hiervan zou zijn dat de verantwoordelijkheid voor het onderhoud volledig bij de Stichting Oude Groninger Kerken komt te liggen en dat er een bruidsschat meegeven moet worden van een bedrag tussen 8 ton en een miljoen, die in tien jaar moet worden betaald.

11. Samenvatting

Met een jaarlijkse omzet van meer dan 3 ton beschikt de Martinikerk in principe over voldoende inkomsten om het benodigde (groot) onderhoud aan de kerk te verrichten, zonder dat hiervoor de reserves moeten worden aangesproken. Toch is dat gebeurd.

De oorzaak hiervan ligt niet bij de omzet, maar bij de kosten. Die moeten en kunnen fors omlaag. Dat is het eerste wat moet gebeuren en wel zo spoedig mogelijk. Het bestuur kan hierbij kiezen tussen een terughoudend scenario, waarbij de huidige exploitatie- opzet wordt gecontinueerd maar het mes wordt gezet in alle overbodige kosten. In deze opzet kan het bestuur op afstand opereren, omdat de directeur –weliswaar in afgeslankte vorm- het aanspreekpunt vormt voor de operationele zaken, inclusief het vrijwilligersbeleid. In het verlengde hiervan kan dan de mogelijkheid worden voorbereid van een offensief scenario, waarbij gericht marketing wordt ingezet binnen kansrijke marktsegmenten.

Het alternatief is een radicaal scenario, waarbij de verhuuractiviteiten zich beperken tot het meer lucratieve gedeelte en waarbij de formatie terug gebracht wordt tot 1 fte verhuurmedewerker.

Dit scenario zal meer inzet vragen van het bestuur. Overwogen kan dan worden om aansluiting te zoeken bij de Stichting Oude Groninger Kerken. De huidige financieel-administratief medewerkster kan dan bij deze stichting aan de slag. Aansluiting betekent echter een bruidsschat van tussen de 8 ton en 1 miljoen, die in tien jaar moet worden opgebracht. In het radicale scenario zal dit overigens geen probleem zijn.

Afsluitend kan worden geconcludeerd dat in de kern de situatie rond de Martinikerk positief is. De onderhoud situatie –afgezien van de verzakking van het koor- is alleszins redelijk. En door een aantal gerichte maatregelen is de exploitatie weer gezond te maken. En dit kan bovendien zo blijven als vervolgens in de toekomst goed op de kosten wordt gelet.

Resumerend stel ik het bestuur voor:

- 1. in te stemmen met het terughoudend scenario en de directeur opdracht te geven de exploitatie zo op te zetten dat er een structureel positief resultaat ontstaat van jaarlijks minimaal € 80.000,-;*
- 2. prioriteit te geven –naast het water- en winddicht houden van het complex- aan de opbouw van een voorziening voor upgradering en marketing;*
- 3. in te stemmen met het verkennen van de mogelijkheid om de exploitatiebasis te verbreden door bv. De verhuur van de Nieuwe Kerk over te nemen.*