

- Excerpt - Pilotonderzoek Ruïnekerk Bergen

Referentie: 1919.0439E
Datum: 18 mei 2020

Natascha Boerkamp
Lisanne Korfage

HTC ADVIES Foodservice & Hospitality is onderdeel van **QUESTION MARK GROUP B.V.**

EDVARD MUNCHWEG 61, 1328 MK ALMERE

T 036-3030500 E INFO@HTCADVIES.NL W WWW.HTCADVIES.NL

IBAN: NL10 RABO 0300 3827 82 BIC: RABONL2U KVK: 62112759 BTW-identificatienr.: 8546.59.055.B01

Op al onze transacties en verrichtingen zijn de algemene aanbiedings- en leveringsvoorwaarden

van Question Mark Group van toepassing, zoals gedeponereerd ten kantore van de Kamer van Koophandel Gooi- en Eemland te Almere.

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING.....	2
CONCLUSIE.....	3
1. HUIDIGE SITUATIE	4
1.1 Financiën.....	4
1.2 Huisvesting.....	4
1.3 Concept.....	4
1.4 Bedrijfsvoering.....	5
2. MARKT.....	6
2.1 Interne markt.....	6
2.2 Externe markt	6
2.3 Trends en ontwikkelingen	7
2.4 Praktijkvoorbeelden	7
2.5 Kritische succesfactoren	8
3. SWOT.....	9
4. VERBETERPLAN	10
4.1 Ideale situatie	10
4.2 Ideale exploitatieprognose.....	10
BIJLAGE 1. ONDERZOEKSVERANTWOORDING	11

INLEIDING

Stichting Ruïnekerk Bergen (hierna SRB) heeft de opgave om tot een versterking van de multifunctionele exploitatie te komen door een efficiënter gebruik, beheer en organisatie. Voor het voortbestaan van de Ruïnekerk is een sluitende begroting de norm. SRB moet anticiperen op de maatschappelijke en culturele ontwikkelingen van de gemeente, binnen de mogelijkheden van het monumentale gebouw en haar functies.

De gemeente Bergen en SRB werken samen in een planvormingstraject waar het verbeteren van de exploitatie van de Ruïnekerk onderdeel vanuit maakt. HTC Advies (hierna HTC) is als onafhankelijk en kritisch adviseur gevraagd om de huidige situatie op gebruik, beheer en organisatie te analyseren en kwalitatief marktonderzoek uit te voeren en daaruit met gerichte verbetervoorstellen te komen voor een toekomstbestendige Ruïnekerk.

HTC Advies formuleert de opdracht tot röntgenfoto en SWOT als volgt:

*Analyseer de huidige situatie en de markt van de Ruïnekerk Bergen.
Signaleer vooral verbetermogelijkheden en marktkansen.
Benoem acties voor omzetverhoging en kostenbesparing.*

Opbouw excerpt

Dit excerpt van rapportage 1919.0439 start met de integrale conclusie. Hierna zijn belangrijke delen van de huidige situatie, de markt, de SWOT en het verbeterplan naar de gewenste situatie van de Ruïnekerk uiteengezet.

CONCLUSIE

De liefdevolle inzet van velen leidt jaarlijks tot een respectabele 100K omzet voor de Ruïnekerk in Bergen. De multifunctionele exploitatie van de Ruïnekerk als evenementenlocatie is echter structureel 10K verlieslatend. Dit komt voor een belangrijk deel door de kosten van groot onderhoud, die in principe voor rekening van kerkeigenaar PGB horen te komen en hoger zijn dan een marktconforme huur die de exploitatie kan dragen.

Een meer professionele organisatie kan specifieke marktkansen benutten door letterlijk en figuurlijk een opengestelde kerk te presenteren aan de drie complementaire markten: particulier, zakelijk en toeristisch.

Voor omzetverhoging is de positionering als 'Levensgebeurtenissenkerk' de basis, evenals zinvolle verzakelijking in afspraken met klant/eigenaar PGB en gerichte fondsenwerving. Kostenbesparing is mogelijk door het staken van te bewerkelijke (culturele)evenementen en te dure inkoop van dienstverleners.

SAMENVATTING

1. Huidige situatie

De multifunctionele exploitatie van de Ruïnekerk verkeert in lastig vaarwater:

- Het jaarlijkse omzetniveau beperkt zich tot 100K en het verlies is zo'n 10K
- Qua huisvesting zijn er genoeg mogelijkheden binnen de gebouwgrenzen
- Het concept is onvoldoende helder, en dus idem dito in diens positionering
- De bedrijfsvoering is onvoldoende professioneel c.q. zakelijk

2. Markt

De markt van de multifunctionele kerkexploitatie in Bergen is karaktervol:

- De interne markt beslaat 28% van de capaciteit en maar 4% van de omzet
- Extern telt de rijke particuliere markt van stijlzoekers en inzichtzoekers veel grote huishoudens, kent de kleine zakelijke markt vriendenclubs, is de (zomer)toeristische markt groot en de concurrentie qua horeca/kerken fors
- Kerktrends tonen de zoektocht naar zinvolle inzet van mensen en middelen
- Goede kerkpraktijkvoorbeelden variëren van bijbestemming met al dan niet seculiere lokale functie tot herbesteding met ruim verzorgingsgebied
- Kritische succesfactoren zijn professionaliteit, een populair zingevings-/belevingsconcept en een ruime openstelling

3. SWOT

De sterktes/kansen van de Ruïnekerk overtreffen de zwaktes/bedreigingen:

- De iconische toplocatie kan meer professioneel worden geëxploiteerd
- De particuliere, zakelijke en toeristische markt kan vredig bijeenkomen
- Liefde en vrijheid zijn sterkere krachten dan verstikking en angst

4. Verbeterplan

De multifunctionele exploitatie kan gestructureerd worden verbeterd:

- De ideale situatie is een herpositionering tot Levensgebeurtenissenkerk met zinvolle verzakelijking naar zowel de interne PGB klant als de externe markt
- De ideale exploitatieprognose met €150K jaaromzet dankzij €50K interne en externe meeromzet blijft afhankelijk van subsidies en buitengewone baten zolang het groot onderhoud voor rekening van de Stichting Ruïnekerk komt
- De verbeterstappen vanuit de strategie brengen balans tussen functie (externe resultaten: herpositionering, verzakelijking, meeromzet en kostenreductie) en constructie (tweelaagse interne structuur, zinvol zakelijke cultuur, professionele mensen, effectieve en efficiënte middelen)

VERVOLGADVIES

1. Risicomitigatie

Doe aan risicomitigatie door risico's te identificeren en ondervangen:

1. Wat als het Programma van Eisen (PvE) van kerkeigenaar PGB verandert?
2. Wat als de externe omgeving verandert door virusuitbraak, crisis, WAB?
3. Wat als het dak lekt?
4. Wat als de fondsenwerving en bijzondere baten tegenvallen?
5. Wat als de personeelskosten hoger uitvallen?

Ad 1.1. Als de PGB zinvolle zakelijkheid in een ander PvE neerlegt, komen in plaats van de Levensgebeurtenissenkerk ook andere invullingen in beeld die mogelijk concurreren met het plan van de Stichting. Voorbeelden zijn:

- a. Exploitatie van kerk in eigen beheer nemen
- b. Onderhoud van kerk in eigen beheer nemen en exploitatie uitbesteden
- c. Exploitatie uitbesteden aan (horeca)ondernemer
- d. Exploitatie uitbesteden aan galeriehouder of kunststichting
- e. Verkoop van kerk aan gemeente of particulier
- f. Eigendom van kerk anders organiseren

2. Conceptontwikkeling

Maak een ondernemersplan voor de Levensgebeurtenissenkerk. Ontdek, verstevig en bewaak het onderscheidend vermogen. Zet piketpaaltjes en actielijnen neer qua samenwerking, marketing, fondsenwerving, et cetera.

3. Kerkpositionering

Bepaal de positie ten opzichte van andere kerken in Bergen en omgeving.

De BUCH is voornemens een Kerkenvisie op te laten stellen, die de Rijksdienst met 25K subsidieert. Zoek de samenwerking. Bewaak het onderscheidend vermogen. Zorg dat de Ruïnekerk glimt als de parel aan de kerkketting.

1. HUIDIGE SITUATIE

1.1 Financiën


Het jaarlijkse omzetniveau beperkt zich tot 100K en het verlies is zo'n 10K.

1.2 Huisvesting

Beoordeling huisvesting		
Locatie	■	Idyllische centrumlocatie aan plein in kunstenaarsenclave Bergen.
Staat gebouw en terrein	■	Kerk verkeert in goede staat. De komende 10 jaar naar verwachting geen groot onderhoud. Onderhoud dak is gedeeltelijk afgedekt met SIM subsidie. Buitenterrein is onbegaanbaar voor dames met hakken die evenementen bezoeken.
Beheer en onderhoud	■	Protestantse Kerk Bergen PGB heeft het risico van het beheer en onderhoud volledig neergelegd bij de Stichting Ruïnekerk en betaalt een onder marktconforme beheervergoeding.
Verdiencapaciteit	■	Centrale ligging, lokaal georiënteerd. Multifunctioneel gebruik: wekelijkse kerkdienst en evenementen. Goede capaciteit met 160 zitplaatsen beneden en 40 boven. Redelijke verhuurmogelijkheid met beperkte break out.
Uitbreidingsmogelijkheid	■	Monumentaal gebouw met cultuurhistorische waarde. Er zijn genoeg exploitatiemogelijkheden binnen de gebouwgrenzen. Daarbij kan een hoge uitbreidingsinvestering die rekening houdt met alle monumentale restricties -voor zover dat al wenselijk/mogelijk is vanuit cultuurhistorie en beeldwaarde- niet terugverdiend worden.
Interieur	■	Goede akoestiek, vloerverwarming en ambiance maakt de locatie geschikt voor variërende groepsgrootte en activiteiten.

1.3 Concept

Beoordeling concept		
Conceptueel aanbod	■	Geen helder concept en positionering. Arbeidsintensieve evenementen.
USP's	■	Bekend en prachtig gebouw, ontvangst, buitenterrein in kern van de gemeente.
Imago	■	De particuliere en zakelijke markt zijn positief over de Ruïnekerk als evenementenlocatie.
Doelgroepen	■	Geen helder profiel en geen keuzes.
Openingstijden	■	Geen vaste en transparante openingstijden.
Assortiment / prijsbeleid	■	Beperkt assortiment, lage tarieven, zonder revenu management en upselling.
Presentatie / website	■	Neutraal sober gebouw van buiten en binnen. Suboptimale buffetuitgifte. Onduidelijke, niet-interactieve website.

	<p>Prijslijst zoals aangetroffen bij de mystery visit in december 2019</p>
--	--

1.4 Bedrijfsvoering

Beoordeling bedrijfsvoering	
Organisatorische aspecten	<ul style="list-style-type: none"> • PGB eigendomssituatie is helder • Ondersteunende horecabestemming met slechts 12 evenementen per jaar, exclusief uitvaarten, is sterk beperkend • Stichting als passende exploitatievorm • Structuur en omvang zijn in principe goed, maar onvoldoende professioneel ingevuld • Beperkte lokale samenwerkingen • Kwetsbare vrijwilligersorganisatie • Veel politiek en weinig communicatie tussen medewerkers en bestuur • Onvoldoende professionele invulling en toezicht op tijd, geld, mensen, middelen, taken en verantwoordelijkheden
Operationele aspecten	<ul style="list-style-type: none"> • Zaken als planning & roostering, werkprocessen & procedures, hygiëne, HACCP en inkoop behoeven aandacht • Het overzicht van evenementen laat zien dat het aantal stilstaat en dat er veel laag renderende want arbeidsintensieve concerten plaatsvinden. Het aantal huwelijken is laag. Wel is het aantal uitvaarten in vijf jaar gestegen van 15 naar 43 (+187%).

Evenementen	2013		2014		2015		2016		2017		Gemiddeld**	
	aantal	pax*	aantal	pax	aantal	pax	aantal	pax	aantal	pax	aantal	pax
Bijeenkomsten	5	480	4	382	4	377	7	674	11	1.055	6	96
Concerten	49	4.998	57	5.812	52	5.306	52	5.312	50	5.092	52	102
Evenementen	13	2.080	8	1.280	4	638	2	331	4	653	6	161
Huwelijken	5	922	5	906	5	927	5	894	7	1.282	5	183
Lezingen	2	208	0	0	0	0	1	105	1	136	1	112
Presentaties	3	465	0	0	0	0	0	0	2	305	3	154
Recepties	3	776	3	776	2	374	3	552	2	350	3	218
Uitvaarten	15	2.390	8	1.283	19	3.018	32	5.120	43	6.870	23	160
Vergaderingen	3	471	2	313	2	323	2	314	9	1.413	4	157
Overig	2	183	1	92	3	0	2	0	0	0	2	34
Totaal per jaar	100	12.973	88	10.844	91	10.963	106	13.302	129	17.156	105	1.376

* pax staat voor bezoekers

** gemiddelde per activiteit van 2013-2017

2. MARKT

2.1 Interne markt

Interne markt: afspraken met PGB

Omvang	<ul style="list-style-type: none"> Opgezegde overeenkomst PGB - SRB 28% bezetting, zie programmering tabel hieronder Tijdens eredienst alleen kerkgangers in het gebouw welkom
--------	---

Huidige globale programmering en bezetting PGB

	Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag	Zaterdag	Zondag
ochtend						Beiaardier	Kerk
						11 - 12	10 - 12:30
middag						x	x
avond	Orgelless / lezingen	Orgelless	Orgelless	Zanggroep			
				19 - 20:30			

plus: 36 extra dagdelen grote zaal per jaar, wisselende dagen en tijden

kleine zaal: 9 di avonden Kerkenraad + 4 vr middagen ZWO + 7 ochtenden Leerhuis

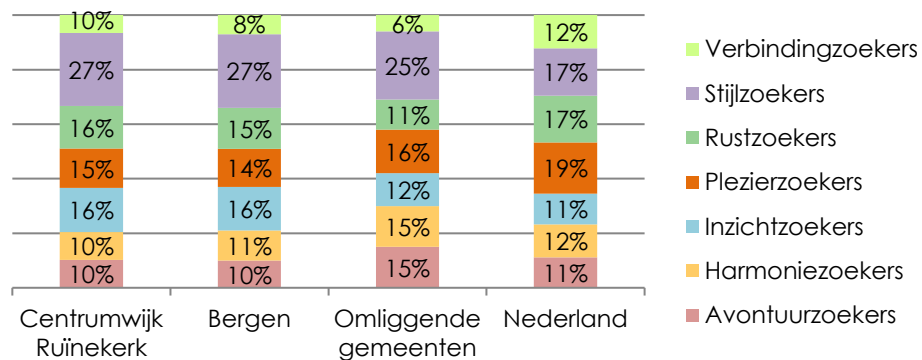
2.2 Externe markt

Beoordeling

Verzorgingsgebied		Primair verzorgingsgebied is gemeente Bergen, directe omgeving en grootste marktaandeel. Secundair verzorgingsgebied zijn omliggende gemeenten Alkmaar, Egmond, Castricum, Heiloo.
Vestigingslocatie		De gunstige ligging in de kern van het centrum scoort hoog. Er is beperkte parkeergelegenheid.
Bezoekersstromen		Hoogseizoen april t/m oktober Laagseizoen november t/m maart

Particuliere markt Demografie		Bergen kenmerkt zich door een oververtegenwoordiging van inwoners van 45+. Er zijn relatief veel meerpersoonshuishoudens, verondersteld wordt oudere paren, en weinig eenpersoonshuishoudens. Aantrekkelijk vestigingsklimaat door positief binnenlands migratiesaldo, t.o.v. negatief saldo in gemiddeld West-Nederland. Het inkomen ligt 25% boven het landelijk gemiddelde.
Particuliere markt Leefstijl		Bergen wordt gedomineerd door stijlzoekers , en er zijn relatief veel inzichtzoekers (bron: Samr). Een concept dat goed aansluit bij deze voornaamste leefstijlen heeft de volgende kenmerken: bijzondere ervaring, buiten de massa om, historische waarde en hoge betalingsbereidheid voor hoge kwaliteit.
Particuliere markt Huwelijken en jubilea		45% is gehuwd (+6% t.o.v. landelijk). In Bergen zijn 150 huwelijksluitingen per jaar. Bergenaren trouwen bovengemiddeld in eigen regio, 34% van de gehuwden in Bergen woont hier ook (landelijk 6%).
Zakelijke markt		De bedrijvendichtheid is zeer beperkt. Weinig industrie en winkels (dagelijkse boodschappen). De zakelijke markt moet als bestemmingspubliek worden aangetrokken. Groot aantal sponsors en vriendenclubs.
Toeristische markt		Veelzijdig Bergen trekt een groot aantal dagjesmensen en toeristen, met name uit Duitsland. Het aantal hotelkamers in de directe omgeving wordt met het nieuwe Parkhotel sterk uitgebreid.
Concurrentie		De concurrentie in de omgeving is groot. Er bevinden zich in het verzorgingsgebied meerdere bekende kerken en soortgelijke trouwlocaties. In de directe omgeving is een verscheidenheid aan restaurants gesitueerd, ook rondom de Ruïnekerk zelf.
Lokale ontwikkelingen		In de buurt meer nieuwe woningen, horeca en terrassen. Ontwikkeling bushalte en fietsparkeren. De ontsluiting van het centrum wordt verbeterd. Het Parkhotel wordt een nieuwe trekpleister.

Leefstijlen



2.3 Trends en ontwikkelingen

- Kerken krijgen ook wijkfunctie voor niet-gelovigen en andersgelovigen.
- Kerken komen vaak pas naar buiten als het echt niet meer gaat.
- Verschuiving van probleem van kerken naar overheid.
- Van rendement denken naar een economisch systeem met zingeving.
- Nationale Kerkenaanpak: er worden kerkvisies geschreven.
- Verdeelde visie: de kerk blijft een gebouw versus de kerk als symbool.
- Horeca is een vaak gezochte, maar niet altijd enig haalbare oplossing.
- Meeste giften zijn aan kerken en veel vrijwilligers onder kerkgangsters.
- Kerken gooien helemaal het roer om en worden herbestemd met particuliere functie (dansschool, bibliotheek, hotelovernachting, kantoor)
- De Nederlandse consument wordt veeleisender. De buitenlandse toerist zoekt een "OerHollandse" ervaring.

2.4 Praktijkvoorbeelden

Alleen multifunctionele belevingsconcepten met een duidelijke positionering van onderscheidend vermogen en publieke openstelling zijn succesvol. In de markt is een driedeling zichtbaar waarin de kerkelijke functie terrein prijsgeeft: 1. bijbestemmen met behoud van religieuze functie 2. herpositioneren naar publieke en maatschappelijke functie en 3. herbesteden. Ruïnekerk behoort tot categorie 1. bijbestemming.

1. Bijbestemming vanuit behoud religieuze functie

Laurentiuskerk Voerendaal		Dient bovenal kerkdiensten en levensgebeurtenissen. In aanloop naar multifunctioneel gebouw: één helft van de kerk moet apart te verwarmen zijn en wordt indien nodig bij de kerk betrokken.
Oude Kerk Amsterdam		Op zondag is de kerk een godshuis, daarbuiten museum, erfgoed, kunst en muziek. Trekt ook toeristen. Protestantse Oudekerksgemeente is vaste gebruiker. USP: open deur beleid, entreprijs €7,50, kunst, jaarlijks 100.000 bezoekers.
Nijkleaster Jorwert		Herbestemming tot stilleruimte: bezinning en verbinding. Vieringen op zondagmorgen in samenwerking met gemeente Westerwert en Mantgum. Dienst rouleert op locaties. USP: stevige ambitie, staat open voor openstelling.

2. Herpositionering naar publieke & maatschappelijke functie

Grote Kerk Alkmaar		Geen religieuze functie meer. Culturele huiskamer. USP: heldere positionering en website. Goed gevulde agenda, bekend bij en bezocht door publiek.
Lambertuskerk Raamsdonk		De kerk kan nog wel gebruikt worden voor de eredienst. Evenementenlocatie en maatschappelijke activiteiten. Commerciële tarieven. USP: witte hoge ruimte.

Kerk Hornhuizen		Het dorps huis en trouw- en rouw locatie van Hornhuizen. USP: de toren als uitkijkpunt en in samenwerkingsverband onder Stichting Oude Groninger Kerken.
Kerk Schettens		Kerkovernachting. Initiatief van PKN Gemeente Schettens-Schraard-Longerhouw. USP: rust, toeristische informatie, genieten van omgeving.
Arminiuskerk Rotterdam		Naast kerk, ook podium voor kunst, cultuur en debat. Remonstrantse Kerk huurt het gebouw voor zondagdiensten. USP: samenwerking met Universiteit.

3. Herbestemming

Chassé Kerk Amsterdam	Verkocht aan woningcorporatie, en vervolgens aan particulier. Dansschool, gymzaal, grand café en hotel.
Planet Jump Den Haag	Transformatie naar indoor trampolinepark met voor de begeleiders gratis toegang met goede koffie, lounge en WiFi.
Olivier Utrecht	Verkocht aan vastgoed, verpacht aan horecaondernemer. Rijksmonument nu een bekend Belgisch biercafé.
Bunk Hotels	Naast een hotel ook hostel, restaurant, cultureel centrum, ontbijtplek, borrelspot en poppodium. Vrij toegankelijk.

2.5 Kritische succesfactoren

- Professionele organisatie met exploitatie van helder concept
- Financieel haalbaar: geen micro management, onderhoud is gedekt
- Zingeving staat centraal en de kerk moet altijd als kerk te betreden zijn
- Dorpse bestemmingslocatie: het gebouw is er ook voor de lokale bevolking, waarbij aansluiting op directe omgeving voor animo zorgt
- Samenwerking met buurt: kijk over de grenzen, betrek het dorp erbij
- Aansluiting bij alledag en omarming van meer populaire cultuur
- Direct professionaliseren en de herpositionering gefaseerd aanpakken
- Alle en dus ook echt alle verhuur tegen marktconforme tarieven
- Focussen op USP's in concept: bijv. levensmomenten als rouw en trouw
- De buitenkant laat de interne bestemming zien

3. SWOT

<p>Sterktes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toplocatie, centrum Bergen • Monumentaal iconisch gebouw • Historisch aantrekkelijk centrumgebied • Neutrale, niet beklemmende architectuur • Meerdere ruimtes en buitenterrein • Voorzieningen: toiletten, keuken, audiovisuele apparatuur • Sfeer binnen • Positief imago Ruinekerk <p>Liefde</p>	<p>Zwaktes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gesloten indruk, beperkte parkeergelegenheid • Financiën: beperkte omzet (mogelijkheid), verlieslatend, geen dashboard • Meerdere belanghebbenden: kerk, stichting, gemeente • Onvoldoende professionele, zakelijke organisatie • Wisselend bestuur, geen operationele afstemming • Weinig aantrekkelijk buitenterrein met onbegaanbaar straatwerk • Bestemmingsbeperking: maximaal 12 evenementen per jaar • Religieus gebruik gaat voor tegen beperkte beheervergoeding • Geen verbinding met omgeving: zaterdagmarkt, horeca <p>Verstikking</p>
<p>Kansen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Positief imago Bergen: natuur, cultuur, voorzieningen • Drie sterke potentiële markten: particulier, zakelijk en toeristisch • Grote toeristische markt: Bergen aan Zee • Zakelijke markt: clubjes dorp • Bestedingsruimte in markt • Ondernemerschap rondom locatie • Liefde voor de kerk bij veel stakeholders <p>Vrijheid</p>	<p>Bedreigingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elitair imago • Belangenverstrengeling rondom boegbeeld • Weerstand vanuit omgeving: bewoners, horeca, monumentbehoud • Kritisch publiek • Afnemende vrijwilligersbereidheid • Veel concurrentie qua horeca/cultuur/kerken <p>Angst</p>

4. VERBETERPLAN

4.1 Ideale situatie

De multifunctionele exploitatie van de Ruïnekerk bloeit dankzij de strategie van de Levensgebeurtenissenkerk. Er is balans tussen functie (externe resultaten) en constructie (interne structuur, cultuur, mensen, middelen):

Knoster	
Strategie	Samenhang en visie in zinvol belevingsconcept: <ul style="list-style-type: none"> • Ruïnekerk = levensgebeurtenissenkerk • Kostenneutrale exploitatie zonder winstoogmerk • Binnen huidige gebouwgrenzen
Structuur	Besturing en beheersing in organisatie met korte lijnen: <ul style="list-style-type: none"> • Stichting huurt van PGB • Stichting verzorgt exploitatie en onderhoud • Stichting heeft PGB als vaste klant • Stichting heeft enerzijds bestuur=management • Stichting heeft anderzijds vrijwilligers=operationeel team • Bedrijfsleider BL is verbinder naar bestuur en vrijwilligers • Bestuur faciliteert bottom-up processen van werkvloer
Cultuur	Leiderschap en basiswaarden: <ul style="list-style-type: none"> • Ruïnekerk = zinvolle zakelijkheid
Mensen	Competenties en vaardigheden: <ul style="list-style-type: none"> • Bestuursleden nemen actief een staftaak op zich • Operationeel team kan evenement/horeca organiseren • Passende vrijwilligers zijn actief in operationeel team
Middelen	ICT, geld en faciliteiten <ul style="list-style-type: none"> • Financieringsstroom voor onderhoud: Fondsenwerving CIM • Vrienden van, legaten • Financieringsstroom voor exploitatie: PM • Effectieve en efficiënte fysieke en digitale presentatie
Resultaten	Producten en effecten: gerichte groei en bloei: Synergie tussen interne en externe markt(onderdelen) <ul style="list-style-type: none"> • Intern: PGB als basis en kurk • Extern: openstelling <ul style="list-style-type: none"> • Particulier: trouwen, rouwen, eren, vieren • Zakelijk: ontfermen, genieten • Toeristisch: ontdekken, beleven, eer betonen

4.2 Ideale exploitatieprognose

De ideale exploitatieprognose met €150K jaaromzet dankzij €50K interne en externe meeromzet blijft afhankelijk van subsidies en buitengewone baten zolang het groot onderhoud voor rekening van de Stichting Ruïnekerk komt.

BIJLAGE 1. ONDERZOEKSVERANTWOORDING

Er is voor de hoofdrapportage 1919.0439 gebruik gemaakt van door het bestuur van de Stichting beschikbare gestelde documentatie.

Daarnaast is het onderzoek gebaseerd op de bij HTC beschikbare gegevens en kennis inzake soortgelijke exploitaties, evenals (statistische) gegevens van onder andere CBS, Kenniscentrum Horeca, VVV, KHN, KvK, gemeente Bergen, regio Noord-Holland en SAMR (leefstijlen).

Kwalitatief onderzoek is verricht in de vorm van mystery visits en interviews. In de periode december 2019 - februari 2020 zijn interviews gehouden met:

- Stichting Ruïnekerk: Ruud Holstvoogd en Tineke de Lange
- gemeente Bergen: Steven Kalverdijk en Han Eshuijs
- Ruïnekerk: Susanne Ooms en Pauline Bakker
- Collega-experts, inclusief Coup: Elza van Liere

NieuwLicht TV-uitzending over herbestemming van lege kerken, feb 2020.