



Bisdom Rotterdam

SECRETARIAAT OP MAAT

Werkinstrument voor de implementatie van een clustersecretariaat

Inleiding

De komende jaren zal het parochiële werk door steeds minder mensen (professionals en vrijwilligers) gedaan gaan worden. Maar de kwaliteit van het werk moet wel optimaal blijven. Dit geldt ook voor de administratieve en secretariële werkzaamheden van parochies. Clustervorming is bedoeld om krachten te bundelen, niet alleen pastorale beroepskrachten en bestuursleden, maar ook krachten (expertise) ten behoeve van het secretariële werk.

De belangrijkste argumenten om tot een clustersecretariaat te komen zijn:

- ondersteuning op clusterniveau van het pastoraal team, het bestuur en wellicht een aantal werkgroepen die op clusterniveau gaan werken;
- ontlasting van de werkzaamheden van de pastorale beroepskrachten;
- communicatie met het cluster door het bisdombureau;
- professionalisering;
- verhoging van efficiëntie;
- vergroting van de dienstverlening;
- vergroting van de dagelijkse bereikbaarheid.

Maar hoe komt een dergelijk secretariaat tot stand? Wat moet er op clusterniveau gedaan worden en wat blijft lokaal? Hiervoor is het volgende implementatieproces beschreven.

Het implementatieproces

Onderdeel van de clustervorming kan de oprichting van een clustersecretariaat zijn, als dit nog niet bestaat. Een projectmedewerker begeleidt dit deelproject. Hij/zij zal hiervoor een taakgroep oprichten die de volgende stappen gaat zetten (A t/m G).

De leden van deze taakgroep gaan met de medewerkers van de bestaande parochiesecretariaten in gesprek om te komen tot een secretariaat voor het cluster.

Ter voorbereiding op dit gesprek kan de quick-scan¹ gebruikt worden. De resultaten van de scan helpen de leden zich een beeld te vormen van wat nodig is. Deze quick-scan kan ook later in het proces gebruikt worden om de problematiek van de bestaande parochiesecretariaten in kaart te brengen.

Er is een stappenplan met een aantal fases te onderscheiden, die hieronder elk worden uitgewerkt:

¹ Zie de bijlage bij de Nieuwsbrief 'Samenwerking geboden' 2008-2, ook te vinden via www.bisdomrotterdam.nl.

- A. Inventarisatie huidige situatie (taakgroep)
- B. Analyse (taakgroep)
- C. Schets gewenste situatie (taakgroep)
- D. Plan van aanpak (taakgroep)
- E. Besluit (pastoraal team en clusterbestuur)
- F. Realisatie (taakgroep)
- G. Evaluatie (taakgroep)

Stappenplan

A. *Inventarisatie / wat hebben we in huis?*

De eerste stap is het in kaart brengen van de huidige situatie rond de secretariaten in de parochies van het cluster. Voor de inventarisatie is er een gestandaardiseerd formulier (zie bijlage 1). Met dit formulier is een objectieve vergelijking tussen de verschillende secretariaten mogelijk.

De leden van de taakgroep gaan in gesprek met de medewerkers van de bestaande secretariaten (eventueel met een bestuurslid en/of pastorale beroepskracht erbij) en vullen in gesprek met hen het formulier in. De vragen hebben betrekking op de rol van het secretariaat, bemensing, taken en procedures, aansturing, bereikbaarheid etc.

B. *Analyse / hoe is dat te ordenen?*

Nu gaat de taakgroep de inventarisatie analyseren. Doel hiervan is te komen tot maatwerk voor dit cluster via de volgende vragen:

- Welke werkzaamheden kunnen beter op clusterniveau dan op lokaal niveau uitgevoerd worden?
- Welke groep gebruikers hebben daar belang bij?
- Waardoor gaat het op clusterniveau beter?

Op de inventarisatielijst kunnen kleuren aangeven welke werkzaamheden centraal en welke werkzaamheden lokaal het beste kunnen worden uitgevoerd:

Groen = Centraal

Blauw = Lokaal

Geel = Twijfel / kan allebei

Er zijn ook vragen die buiten de inventarisatie vallen:

- In hoeverre is een clustersecretariaat met de huidige krachten te realiseren (zowel professioneel als vrijwillig)?
- In hoeverre zijn er nieuwe (professionele) krachten nodig?

De huidige parochies hebben soms al betaalde secretariële krachten in dienst:

- Wat wordt hun taak en positie in de nieuwe secretariële organisatie?

C. *Gewenste situatie / waar willen we naar toe?*

De taakgroep stelt op basis van de inventarisatie de gewenste situatie vast. Het *Model secretariële organisatie voor clusters* (zie bijlage) helpt bij de afweging wat centraal georganiseerd kan worden en wat beter op lokaal niveau kan blijven.

Het is vooral een model voor clusters die zich samenvoegen tot parochies (fusie). Daar waar dit niet gebeurt, zal de aansturing op lokaal niveau door de lokale parochiebesturen blijven gebeuren. Het is belangrijk om te realiseren dat hetgeen lokaal dan wel centraal gebeurt, afhankelijk is van de situatie en de financiële en personele mogelijkheden.

Er zijn drie ijkpunten om ordening in de werkzaamheden te maken:

1. Werkzaamheden die op clusterniveau moeten plaatsvinden

- ondersteuning van pastoraal team: agendabeheer, roosteren liturgie, planning van activiteiten, met name op clusterniveau, notulering en correspondentie, raadplegen ledenbestanden, vrijwilligersbestanden, pastorale aantekeningen, archivering;
- ondersteuning clusterbestuur: notulering en correspondentie, raadplegen ledenbestanden (Kerkbalans), vrijwilligersbestanden, financiële administratie, begrafenisadministratie, archivering;
- en werkgroepen op clusterniveau ;
- minimumeisen voor de informatie- en communicatiestromen door en met het bisdombureau: één aanspreekpunt per cluster. Welke informatie wordt over en weer met het bisdombureau uitgewisseld en moet dus op clusterniveau aanwezig zijn?

2. Werkzaamheden die bij voorkeur op clusterniveau kunnen plaatsvinden

Denk hierbij aan de inzet van diverse kwaliteiten en expertise van secretariael medewerkers, efficiëntie, kostenbesparing etc.

3. Werkzaamheden en voorzieningen die wenselijk zijn op lokaal niveau

Denk hierbij aan de aanloopfunctie voor parochianen en lokaal werkzame vrijwilligers. Input voor registraties en administraties, informatieverstrekking aan parochianen, ondersteuning van de pastoraatsgroep en de Werkgroep Gebouwen Beheer. De functie van ontmoetingsplaats die een lokaal secretariaat heeft, mag hierbij niet onderschat worden.

De invulling van de drie ijkpunten geschiedt vanuit het beoogde pastoraal en bestuurlijk beleid van het cluster en de minimumeisen die het bisdom stelt. Secretariaten kunnen overigens voor bepaalde werkzaamheden gebruik maken van de expertise van het bisdom, zoals de salarisadministratie.

D. Plan van aanpak / hoe pakken we dat aan?

Op grond van de analyse en het beeld van de gewenste situatie schrijft de taakgroep een plan van aanpak waarin de onderstaande aspecten aan de orde komen.

1. Beeldvorming/Visie ontwikkeling

Hoe zien we een clustersecretariaat functioneren? Het plan van aanpak vraagt om het beantwoorden van allerlei kwesties. Hieronder zijn de belangrijkste genoemd.

a. Visie, dat wil zeggen de wijze waarop het clustersecretariaat ondersteuning biedt naar:

- pastoraal beleid (o.a. missionair kunnen zijn, pastoraat op maat);
- pastoraal team (o.a. correspondentie, agendabeheer, pastorale nabijheid/bereikbaarheid pastores, sacramentele administratie, ledenadministratie, relatie tussen secretariaat en werkplek team);
- bestuur (financiële administratie, correspondentie, communicatie);
- bisdom (diocesane regelingen, Navision, ledenadministratie);
- vrijwilligers (organisatie en planning van activiteiten; communicatie);
- parochianen (o.a. bereikbaarheid, ontmoeting, pastorale zorg, informatie en communicatie);
- derden/leveranciers (één adres, gezamenlijke inkoop).

b. Relatie tussen centraal en lokaal:

- werkzaamheden die centraal gedaan gaan worden (back office);

- werkzaamheden die lokaal gedaan gaan worden (front office);
- communicatie tussen het clustersecretariaat en de lokale secretariaten;
- gebruik hierbij van internet, extranet, Navision op het clusterniveau en op het lokale niveau;
- relatie van het clustersecretariaat ten aanzien van de (centrale) werkplek(ken) van de leden van het pastoraal team;
- positie en rol die de pastoraatsgroepen en de Werkgroepen Gebouwen Beheer (of parochiebesturen) lokaal spelen.

c. De materiële kant van het clustersecretariaat:

- ligging van clustersecretariaat;
- bereikbaarheid van het secretariaat: fysiek, telefonisch, fax, e-mail;
- benodigde ruimtes voor het clustersecretariaat;
- inrichting van het secretariaat: bureaus, apparatuur, instrumenten.

d. De werkwijze van het clustersecretariaat:

- aansturing van het secretariaat door het clusterbestuur;
- verdeling van taken en verantwoordelijkheden;
- uitvoering van de werkzaamheden door professional(s) en/of vrijwilligers ;
- positie, verantwoordelijkheden en taken van professionele medewerkers en vrijwilligers;
- doelgroepen die gebruik maken van het clustersecretariaat;
- wijze waarop het clustersecretariaat een vangnetfunctie kan vervullen voor lokale secretariaten;
- wijze waarop de verhouding van het clustersecretariaat tot het aldaar gevestigde lokale secretariaat geregeld is.

2. *Voorwaarden voor realisatie gewenste situatie / kansen en knelpunten*

- financiën/begroting;
- menskracht: professionals / (geschoolde) vrijwilligers;
- taakverdeling;
- vastleggen van taken in taakomschrijvingen, procedures en protocollen;
- goede aansturing;
- geschikt gebouw;
- benodigde inrichting;
- relatie en communicatie tussen lokaal en centraal;
- helderheid over de werkwijze van het secretariaat naar parochianen toe.

3. *Oplossingen*

- mogelijkheden verwijderen knelpunten;
- mogelijke bijstelling van de ambitie.

E. Besluit nemen

De betrokken besturen besluiten op grond van het plan van aanpak hoe het centraal secretariaat eruit gaat zien. Dit kan pas wanneer de samenstelling van het clusterbestuur bekend is, want het bestuur zal de verantwoordelijkheid voor de oprichting en aansturing van het secretariaat krijgen. Tevens is het pastorale team betrokken bij de besluitvorming, zij zullen met name gebruik gaan maken van het clustersecretariaat. Het bovenstaande voorwerk (A t/m D) kan echter al gedaan zijn.

F. Realisatie

Aandachtspunten hierbij zijn vooral:

- duidelijk kantelpunt van de oude naar de nieuwe situatie;
- overleg met de huidige secretariële medewerkers;
- communicatie met de belanghebbenden;
- publiciteitscampagne;
- kwaliteitsbevordering en scholing van vrijwilligers;
- aanstellen van professional(s): profielschets, (MPO) parttime/fulltime, aantal medewerkers, vaststellen van salarisschalen;
- huisvesting van het secretariaat.

G. Evaluatie

De taakgroep volgt gedurende de eerste maand of de secretariële organisatie volgens het plan van aanpak functioneert. De taakgroep rapporteert haar bevindingen hierover aan het clusterbestuur en rond hiermee haar werkzaamheden af.

Duur van het Implementatietraject

Voor de implementatie van stap A t/m F wordt ongeveer een half jaar uitgetrokken. Daarna nog één maand voor de evaluatie, stap G. De tijdsplanning is in het onderstaande schema opgenomen.

Planningsschema:

stappen:	tijdsduur:	belangrijkste werkzaamheden:	door
<i>Voorbereiding</i>	1 ^e bijeenkomst	kennismaken en oriëntatie op opdracht; quick-scan, verdelen van taken	taakgroep
<i>A. Inventarisatie</i>	1 maand	invullen formulier (bijlage 1) tijdens gesprekken	leden taakgroep met medewerkers secretariaten
<i>B. Analyse</i>	2 weken	bespreken en analyseren formulieren	taakgroep
<i>C. Gewenste situatie</i>	2 weken	bespreken gewenste situatie van de secretariële organisatie binnen het cluster (zie bijlage 2); eerste verkenningen locatie en medewerkers*.	taakgroep
<i>D. Plan van aanpak</i>	3 weken	schrijven en bespreken plan van aanpak	taakgroep
<i>E. Besluit</i>	1 week	besluiten plan van aanpak	pastoraal team en clusterbestuur
<i>F. Realisatie</i>		uitvoeren plan van aanpak	onder verantwoordelijkheid van bestuur
<i>-voorwaarden</i>	2 maanden	regelen huisvesting, bemensing, publiciteit	onder verantwoordelijkheid van bestuur
<i>- inrichting</i>	1 maand	inrichten van het secretariaat	onder verantwoordelijkheid van bestuur
<i>- opening</i>	1 dag	starten van de nieuwe secretariële organisatie	onder verantwoordelijkheid van bestuur
<i>G. Evaluatie</i>	1 maand	beoordelen resultaat op hetgeen is neergeschreven in het plan van aanpak.	taakgroep

* De belangrijkste springende punten waardoor deze termijn overschreden kan worden, zijn:

- het vinden van een **geschikte locatie** om het clustersecretariaat te vestigen en die locatie inrichten.
 - het vinden en aanstellen van voldoende **geschoolde secretariële medewerkers** (betaald en/of onbetaald).
- Verkenningen hieromtrent dienen dan ook tijdig te beginnen, zeker vanaf stap C.

Bijlagen:

1. *Inventarisatielijst parochie-secretariaten in een cluster*
2. *Secretariaatsorganisatie voor een cluster (schema)*