

## 2. Activiteitenverslag

### 2.1 Dienstenorganisatie totaal

**De dienstenorganisatie van de Protestantse Kerk is er voor het ondersteunen van de plaatselijke gemeenten. Samen met lokale kerken in heel Nederland zetten we ons in voor de kerk als vindplaats van geloof, hoop en liefde.**

De afgelopen jaren heeft onze organisatie een grote transitie doorgemaakt – een proces dat nog steeds gaande is. Na de reorganisatie gingen we in 2017 in afgeslankte vorm aan de slag met vijf nieuwe afdelingen. In 2018 is er stabiliteit en focus aangebracht in deze organisatie. 2019 was een jaar van verder bouwen en voorsorteren op nieuw beleid: van vorm naar inhoud.

We hebben een aantal randvoorwaarden verbeterd, zoals de inrichting van het leiderschap, van werkprocessen en van IT-systemen. Daarnaast is er veel aandacht uitgegaan naar de samenwerking met lokale gemeenten. Hoe kunnen we hen beter van dienst zijn? Hoe bereiken we gemeenten die ons niet weten te vinden? Met de opgedane kennis kan in 2020 nieuw beleid ontwikkeld worden om gemeenten nog beter te ondersteunen.

In het jaarplan voor 2019 zijn zes algemene speerpunten opgesteld voor dit jaar. In dit eerste hoofdstuk volgen de resultaten die de dienstenorganisatie als geheel op deze zes punten heeft behaald. In de volgende hoofdstukken komen de specifieke resultaten van de afzonderlijke afdelingen aan bod.

#### 2.1.1 Verhoging tevredenheid gemeenten

**Wisselende waardering van gemeenten.** Er is in 2019 uitgebreid onderzoek gedaan naar de waardering van gemeenten voor de dienstenorganisatie. Uit het onderzoek blijkt dat deelnemers die contact met ons hebben gehad, onze dienstverlening in de regel positief waarderen: 68% van hen geeft een 8 of hoger. Daarbij zijn deelnemers die lid zijn van een kerkenraad, beduidend positiever over de dienstenorganisatie dan deelnemers die geen kerkenraadslid zijn.

Tegelijkertijd valt op dat de waardering is afgenomen onder deelnemers die geen contact met de dienstenorganisatie hebben gehad. Over de gehele linie is de waardering daarom licht gedaald: eind 2018 gaf 48% een 8 of hoger, eind 2019 was dit 44%. De dienstenorganisatie wordt gemiddeld beoordeeld met een 6,9.

**Aanpassing van beleid en manier van werken.** Uit de onderzoeksgegevens blijkt duidelijk dat we een deel van de gemeenten niet goed weten te bereiken. Behoeftenonderzoek laat zien dat deze gemeenten het gevoel hebben dat ons aanbod beperkt of niet geschikt is voor hen. We slagen er onvoldoende in om hun taal te spreken en inspirerend aanwezig te zijn. Daarom is in 2019 een aantal proefprojecten gestart om gemeenten beter te bereiken. Centraal daarin staat het *‘van buiten naar binnen denken’*: we leggen ons oor te luisteren bij de gemeenten zelf.

Zo was de algemeen directeur samen met de scriba van onze kerk elke maand één dag op werkbezoek in een lokale gemeente. Daarnaast is er een analyse gemaakt van de aanvragen bij Gemeentecontacten, om te achterhalen welke behoeften de diverse gemeenten hebben. Verder hebben we in kaart gebracht hoe het contact tussen plaatselijke kerken en het dienstencentrum zo goed mogelijk kan verlopen. Deze kennis wordt meegenomen bij het maken van het nieuwe strategisch beleidskader.

### 2.1.2 Sparringpartner voor vitalisering en kerkvernieuwing

**Groei in pioniersplekken.** De doorgaande krimp van de kerk blijft een zorgelijke ontwikkeling. In 2019 hebben we opnieuw flink geïnvesteerd in nieuwe manieren van kerk-zijn. Kliederkerk heeft extra aandacht gekregen, waardoor er inmiddels meer dan 150 Kliederkerken zijn. MijnKerk.nl telde een groeiend aantal (online) bezoekers.

Een hoogtepunt was de invoering van de kerngemeente. Naar aanleiding van de nota 'Mozaïek van Kerkplekken' heeft de synode eind 2019 ruimte gemaakt voor een nieuwe manier van kerk-zijn: de kerngemeente. Hierdoor krijgen stabiele pioniersplekken de kans om op eigen benen te staan.

**Meer oog voor bestaande gemeenten.** We zijn ons er dit jaar heel bewust van geworden dat bestaande vormen van kerk-zijn meer steun nodig hebben. Ook zij moeten in deze tijd vaak volop pionieren om toekomstbestendig te blijven of te worden. Uit onder meer lezersonderzoek van onze bladen blijkt dat gemeenteleden meer behoefte hebben aan steun op dit punt. Daarom geven we meer aandacht aan bestaande kerkplekken. Zo zijn er mooie ontwikkelingen rond de Dorpskerkenbeweging: die telt inmiddels meer dan 150 kerken die actief kennis delen en van elkaar leren. Daarnaast komen in onze media verschillende kerkplekken aan bod.

### 2.1.3 Meerjarenbeleidsplan

**Interne en externe analyse.** Het huidige beleidsplan 'Dicht bij het hart' loopt tot en met 2020. Dat betekent dat we volop bezig zijn met de voorbereidingen voor een nieuw beleidsplan voor de dienstenorganisatie. In 2019 heeft het managementteam zich diepgaand bezonnen op de richting van dit nieuwe plan. Er is een interne analyse gedaan (hoe functioneert de dienstenorganisatie?) en een externe analyse (wat speelt er in de lokale gemeenten en de samenleving?). De uitkomsten hiervan worden meegenomen in een nieuw strategisch beleidskader.

**Ontwikkeling van strategisch beleidskader.** Op basis van de net genoemde analyses, de gesprekken binnen het managementteam en de dialoog met plaatselijke is de dienstenorganisatie bezig om een strategisch beleidskader op te stellen. Dit kader is de opstap naar het formuleren van het meerjarenbeleidsplan. In het beleidskader hebben we onze voorlopige ambitie geformuleerd. Kernpunten zijn:

- 1) het beter dienen van de plaatselijke gemeenten,
- 2) het delen van geloof, hoop en liefde met meer mensen en
- 3) het zoeken naar antwoorden op vragen zoals: Wat zijn de behoeften? Wat past bij onze kerk?

Het strategisch beleidskader volgt na de vaststelling van de visienota van de Protestantse Kerk in de generale synode, in april 2020.

#### 2.1.4 Huisvestingsvraagstuk

**Van campus naar ecosysteem.** In april 2019 heeft de synode het plan besproken om een nieuwe kerkcampus te bouwen op Hydepark. Dit zou een plek worden waar verschillende waardegedreven organisaties elkaar konden vinden rond gedeelde uitgangspunten. In de loop van het jaar hebben het moderamen en de dienstenorganisatie hard nagedacht over de kerkcampus. Op basis van de input vanuit de generale synode en regionale bijeenkomsten met synodeleden zijn de plannen van een kerkcampus aangepast en zijn deze in november 2019 opnieuw in de generale synode besproken. In plaats van een nieuwe kerkcampus willen we in onze bestaande huisvesting in Utrecht komen tot een meer betekenisvolle samenwerking met andere organisaties. Het idee is om een ecosysteem te ontwikkelen: een netwerk van organisaties die elkaar kunnen versterken. De dienstenorganisatie heeft inmiddels ruimte verhuurd aan enkele samenwerkingspartners. In de uitwerking van een nieuwe beleidsstrategie voor de toekomst van de dienstenorganisatie zal de ontwikkeling van een campusconcept verder uitgewerkt worden.

#### 2.1.5 CRM/FRIS en interne organisatie

**Implementatie van klantbeheersysteem en FRIS.** Er is enorm veel werk verzet binnen de afdeling Service Center. Aan de ene kant heeft de afdeling tijd gestoken in de ontvlechting van ICCO. Aan de andere kant zijn IT-systemen op orde gebracht. Daardoor is de kwaliteit en stabiliteit van systemen sterk verbeterd.

Een onderdeel hiervan was de implementatie van het nieuwe klantbeheersysteem Salesforce, dat vanaf kwartaal 1 van 2020 actief is. Al onze contacten zitten daarmee in één overzichtelijke en veilige database.

Daarnaast is ook het Financieel Rapportage- en Informatiesysteem (FRIS) ingevoerd. Hiermee kunnen lokale gemeenten hun boekhouding snel en eenvoudig doen. Bovendien hebben ze beter zicht op resultaten en prognoses. Ruim driekwart van de gemeenten gebruikt FRIS inmiddels.

**Stijging eNPS door cultuurtraject.** In 2017 is binnen de dienstenorganisatie een cultuurtraject gestart. We werken aan een nieuwe cultuur waarin samenwerken, vernieuwen en leren van elkaar de kernpunten zijn. Het 'van buiten naar binnen denken' speelt hierin ook een grote rol. De nieuwe cultuur is gericht op zowel samenwerking/cocreatie met gemeenten en organisaties, als samenwerking binnen de dienstenorganisatie zelf.

Met de *employee Net Promotor Score (eNPS)* kunnen we heel concreet meten of onze interne cultuur daadwerkelijk verbeterd is. Dit cijfer staat voor het percentage eigen medewerkers dat een 8 of hoger geeft voor de organisatie, min het percentage dat een 5 of minder geeft. Het streven is een eNPS van minimaal +30. Het goede nieuws is dat de eNPS van de totale dienstenorganisatie steeg van +26 (2018) naar +40 (2019). In de volgende hoofdstukken wordt de eNPS ook per afdeling benoemd.

#### 2.1.6 Ondersteuning van classes

**Positieve geluiden over nieuwe structuur.** De omvorming van 74 naar 11 classes is een goede keuze geweest. Lokale gemeenten geven aan dat ze blij zijn met de nieuwe inrichting

van de classes. Mensen ervaren de classispredikant als dichtbij en aanspreekbaar. Bovendien merken we dat de classispredikanten nu beter in staat zijn om het geluid van de kerk als geheel te laten klinken. Daardoor komt de stem van de lokale gemeenten duidelijker binnen bij synode en dienstenorganisatie.

**Doorontwikkeling van de ondersteuning.** In 2019 is verder gewerkt aan de nieuwe classisstructuur door het opzetten van een nieuw systeem van visitatie. Een punt van zorg is de werkdruk van de scriba's: die blijkt erg hoog. In 2020 werken we verder aan het ontwikkelen van een goede begeleiding en ondersteuning van de classes. In het toekomstige beleidskader krijgt dit extra aandacht.

## 2.2 Kerk en Werk

**De afdeling Kerk en Werk ondersteunt werkers in de kerk, of het nu vrijwilligers of betaalde krachten zijn. Dat gebeurt op allerlei manieren: van het adviseren van moderamen en comités tot het ontwikkelen en aansturen van een mobiele predikantenpool. Het doel: het sterker maken van de kerk.**

In 2019 is er veel gedaan om de dienstverlening aan onze 'externe afnemers' – de werkers in de kerk – verder te verbeteren. Zo is de nieuwe structuur voor de classes doorontwikkeld. We hebben het nieuwe boekhoudsysteem FRIS geïmplementeerd in de lokale gemeenten. De ondersteuning van het categoriaal pastoraat is uitgebouwd. En er is een aantal belangrijke thema's – zoals de ondersteuning van vrijwilligers – geagendeerd.

Daarnaast is er veel energie gestoken in het versterken van de structuur en de besturing van de afdeling zelf. We hebben teams samengevoegd, werkprocessen beschreven en kwetsbaarheden in kaart gebracht. In 2020 gaan we verder met dit proces. Er valt nog meer te verbeteren, maar we ervaren dat we een goede eerste slag hebben geslagen, waardoor we effectiever werken. Met als resultaat dat de lokale gemeenten en de ambtelijke organisatie beter ondersteund worden.

We benoemen de belangrijkste resultaten die in 2019 geboekt zijn.

### 2.2.1 Algemeen: naar een stabiele afdeling

**Vastlegging van werkprocessen.** Veel werkzaamheden op de afdeling Kerk en Werk zijn in handen van slechts één of enkele specialisten. Vaak is hun werkproces niet vastgelegd. Daardoor staat de continuïteit van hun werk onder druk: als ze uitvallen of uit dienst treden, is de voortgang van hun werk niet geborgd. Daarom zijn we gestart met het in kaart brengen van werkprocessen. In 2019 is dit gebeurd voor de Backoffice. In 2020 houden we de andere delen van de afdeling tegen het licht.

**Start van het team Beheer & Beleid.** Om de effectiviteit van de afdeling te verbeteren, zijn de thema's 'Steunverlening' en 'Categoriaal Pastoraat' en de Beleidsondersteuners Classicale Colleges (BOCC) ondergebracht in één nieuw team: Beheer & Beleid. Op deze manier kunnen deze thema's de gewenste aandacht krijgen. Bovendien bevorderen we zo de onderlinge samenwerking en voorkomen we versnippering van taken.

**Stijgende trend in waardering.** De medewerkers van onze afdeling zijn steeds positiever over het werken voor onze organisatie. Eind 2018 was de eNPS (zie 2.1.5) van onze afdeling +18, eind 2019 was dit +25 (bij een doelstelling van +30). Dit is lager dan de score van de dienstenorganisatie als geheel (+40). Er is dus ruimte voor ontwikkeling, maar de opwaartse trend geeft vertrouwen.

### 2.2.2 Deskundigheid

**Verplaatsing van de academie.** Het Protestants Centrum Toerusting en Educatie (PCTE) is van de afdeling Kerk en Werk overgegaan naar de afdeling Ondersteuning Gemeenten. Het centrum heeft ook een nieuwe naam: Academie van de Protestantse Kerk. De academie draagt in hoge mate bij aan de doelen van Ondersteuning Gemeenten, waarin de kerk als 'lerende gemeenschap' een kernpunt is.

### 2.2.3 Mobiliteit

**Aanstelling van ambulante predikanten.** Trends in werkend Nederland gaan niet voorbij aan de kerk. Ook in plaatselijke gemeenten zien we een toenemende vraag naar flexibel inzetbare krachten. Op initiatief van de synode is daarom een pool van ambulante predikanten opgezet (als onderdeel van onze mobiliteitspool). De pool telt inmiddels 60 ambulante predikanten. Zij voorzien duidelijk in een behoefte: eind 2019 hadden we al meer dan 20 ambulante predikanten ingezet in gemeenten.

### 2.2.4 Arbeidsvoorwaarden

**Versterken van team Arbeidsvoorwaarden.** Onze afdeling verzorgt de uitbetaling van de maandelijkse salarissen van predikanten. Dit proces is in handen van het team Arbeidsvoorwaarden. In 2019 hebben we vastgesteld dat dit team kwetsbaar is voor uitval. Er is in kaart gebracht hoe de continuïteit versterkt kan worden. In overleg met de Beheercommissie Centrale Kas Predikantstraktementen (BCKP) nemen we in 2020 maatregelen, zodat we een stabiele dienstverlening kunnen garanderen en de kwetsbaarheid verkleinen.

### 2.2.5 Personeel & Organisatie

**Doorontwikkeling van nieuwe classisstructuur.** De afgelopen jaren is de structuur van de classes in opdracht van de synode gewijzigd. Het aantal classes is van 74 naar 11 gegaan. Alle 11 classes hebben in 2018 een eigen classispredikant gekregen, die door ons ondersteund wordt. In 2019 is vervolgens een nieuw systeem van visitatie opgezet. In samenwerking met de lokale commissies hebben we tien voorzitters voor de classicale visitatiecommissies geworven en ingewerkt (er is 1 voorzitter die 2 classes voor zijn rekening neemt).

**Introductie van nieuwe visie op human resource (HR).** Om de dienstenorganisatie voor te sorteren op de toekomst, is een nieuwe visie op HR ontwikkeld. Met deze visie brengen we helder onder woorden hoe we aankijken tegen thema's als leiderschap, mobiliteit, vitaliteit en duurzaamheid. Ontwikkeling van personeel en organisatie staat hierin voorop: hoe kunnen we de organisatie zo vormgeven dat ze goed aansluit op de eisen van de tijd en de wensen van de externe afnemers?

**Digitalisering van personeelsdossiers vertraagd van start.** Het digitaliseren van papieren personeelsdossiers heeft in 2019 minder aandacht gekregen. Een ander project vroeg – onvoorzien – om extra uren: vanwege de ontvlechting van ICCO en de dienstenorganisatie

moest het personeelssysteem gesplitst worden. De dossiers zullen daarom in 2020 gedigitaliseerd worden.

### 2.2.6 Beheer & Beleid

**Doorontwikkeling van het categoriaal pastoraat.** In 2018 heeft de synode besloten dat er meer aandacht en ondersteuning moest komen voor het studenten- en het koopvaardijpastoraat. Daarom hebben we in 2019 een medewerker aangesteld die zich speciaal richt op dit categoriaal pastoraat. Zij houdt zich onder meer bezig met het coördineren van het pastoraat, het ontwikkelen van beleid en het stimuleren van samenwerking tussen categoriaal-pastorale werkers.

**Het vrijwilligersbeleid op de agenda.** De kerk draait voor het overgrote deel op vrijwilligers. Een vitale en toekomstbestendige kerk vraagt dan ook om een robuust vrijwilligersnetwerk. In 2019 is geconstateerd dat we een sterkere visie op vrijwilligers moeten ontwikkelen en dat we hen beter moeten faciliteren. Daarom is het vrijwilligersbeleid geagendeerd voor 2020. We willen dit organisatiebreed bespreken en uitwerken in onder meer een beleidsvisie, een functieprofiel en concrete activiteiten.

### 2.2.7 Backoffice

**Verbetering van de ondersteuning van de ambtelijke organisatie.** De Backoffice heeft als eerste onderdeel van de afdeling alle werkprocessen verbeterd. Dat maakt het mogelijk om een stabiele ondersteuning van de ambtelijke organisatie (o.a. commissies, colleges en moderamen) te garanderen. We hebben werkprocessen in kaart gebracht (zie ook 2.2.1), zodat werk gemakkelijker overdraagbaar is. Daarnaast is er een buddysysteem ingevoerd: het werk van een specialist kan altijd overgenomen worden door een andere collega. Verder zijn er heldere werkafspraken gemaakt over onder meer procesbewaking en agendavaststelling.

### 2.2.8 FRIS

**Implementatie van FRIS.** 2019 was het jaar van de implementatie van het Financieel Rapportage- en Informatiesysteem (FRIS). Met dit uniforme boekhoudsysteem kunnen lokale kerken hun financiële cijfers snel en gemakkelijk op orde brengen. Op basis van de gegevens van het systeem is bovendien inzichtelijk welke gemeenten financieel gezond zijn en welke niet. Ruim driekwart van de gemeenten gebruikt FRIS inmiddels, waarmee de beoogde 75% ruim is gehaald. Bij de doorontwikkeling van het systeem in 2020 voegen we ook een tool toe voor meerjarenraming. Die helpt kerken om hun financiële toekomst te plannen.

## 2.3 Ondersteuning Gemeenten

**Kerken helpen om te groeien als vindplaats van geloof, hoop en liefde. Voor die opdracht steekt de afdeling Ondersteuning Gemeenten de handen uit de mouwen. We stimuleren bestaande en nieuwe kerkplekken om zich te blijven ontwikkelen. Zodat jong en oud een thuis vinden in de kerk.**

Onze drie themateams helpen plaatselijke gemeenten met vernieuwing op alle niveaus. 'Jong Protestant' focust op de kerk als plek voor nieuwe generaties. 'Missionair' richt zich op een kerk die het evangelie met hart en handen deelt. En 'Bronnen & Basics' werkt aan de gemeente als

vaste basis voor bestaande leden. Het zijn de thema's die de kern vormen van 'Kerk2025'. Daarnaast is er het team Gemeentecontacten, de vraagbaak voor plaatselijke gemeenten die informatie of advies nodig hebben. De teams werken zoveel mogelijk in cocreatie met lokale gemeenten: sámen ontdekken we nieuwe wegen.

In 2019 zijn veel bestaande projecten doorontwikkeld. Tegelijk hebben we betekenisvolle nieuwe stappen gezet. Het project Mozaïek van Kerkplekken leidde tot het synodebesluit om pioniersplekken een steviger basis te geven door de introductie van de kerngemeente. Maar even waardevol zijn 'kleine' projecten, zoals de introductie van het spel *Het Goede Verhaal*, waardoor het geloofsgesprek in gezinnen op gang komt. We zetten de belangrijkste resultaten van 2019 op een rij, aan de hand van onze speerpunten.

### 2.3.1 Algemeen

**Stijging van het aantal aanvragen voor advies en informatie.** Plaatselijke gemeenten weten het team Gemeentecontacten steeds beter te vinden. Ten opzichte van 2018 steeg het aantal aanvragen via telefoon of e-mail met ruim 15%, naar ruim 11.000. Het aantal (wijk)gemeenten dat ons benaderde was met 1.397 circa 7% hoger dan het jaar ervoor. Het aantal unieke contactpersonen groeide met circa 12% naar 7.922.

**Actieve doorverwijzing naar gemeentebegeleiders.** Gemeenten die intensieve begeleiding nodig hebben bij een vraagstuk, zijn vaak goed geholpen met de inzet van een (zelfstandige) gemeentebegeleider. Het team Gemeentecontacten heeft in 2019 circa 85 maal doorverwezen naar deze gemeentebegeleiders. We hebben ook twee ontmoetingen met hen georganiseerd.

**Agendering van thema 'Veilige kerk'.** In 2019 hebben we aan de synode voorgesteld om een evaluatie te houden rond het rapport 'Schuilplaats in de wildernis' (1999), over seksueel misbruik. Op basis hiervan heeft de synode in november besloten dat predikanten, kerkelijk werkers en een deel van de vrijwilligers/ambtsdragers voortaan een VOG moet overleggen. Bovendien zal er nadrukkelijk gewerkt worden aan een veilige cultuur in lokale gemeenten.

**Positieve waardering organisatie.** De medewerkers van Ondersteuning Gemeenten zijn heel positief over het werken voor onze organisatie. Onze eNPS (zie 2.1.5) is +47, bij een doelstelling van +30.

### 2.3.2 In gesprek over geloof

**Uitwerking van onderzoek naar jeugdwerk.** In april 2019 zijn de resultaten van het onderzoek naar jeugdwerk binnen de PKN gepresenteerd aan de synode. Uit dit onderzoek blijkt dat het jeugdwerk in (ver)grijze(nde) gemeenten behoorlijk onder druk staat. Naar aanleiding van het onderzoek is binnen JOP het thema 'Kerk als thuisplek voor kinderen en jongeren' verder uitgewerkt. We delen verhalen (online en in de bladen), programma's, werkbladen en andere materialen over dit thema.

**Ontwikkeling van nieuwe spellen voor geloofsopvoeding.** Door de spellen *Sirkelslag* en de *PaasChallenge* hebben we gemerkt dat het spel een goede manier is om het geloofsgesprek op gang te brengen. Daarom zijn er dit jaar een aantal nieuwe spellen ontwikkeld. Samen met Marijn Op 't Land maakten we *Het Goede Verhaal*. Dit spel helpt gemeenten met het

bevorderen van het geloofsgesprek in gezinnen. De 5000 exemplaren zijn inmiddels op, er wordt een herdruk in 2020 overwogen.

Speciaal voor ouders met tieners ontwikkelden we *Overhoop aan tafel*. Aan de hand van dit spel kunnen ouders met hun kinderen in gesprek gaan over het catechesemateriaal van Overhoop.

En *Sirkelslag* en de *PaasChallenge* beleefden opnieuw een groei met goedbezochte edities. Ruim 1000 groepen deden mee aan *Sirkelslag* en meer dan 400 jeugdgroepen aan de *PaasChallenge*.

**Media-aandacht voor geloofsopvoeding.** Dit jaar is een compleet themanummer van *Jong Protestant* gewijd aan geloofsopvoeding thuis. Verschillende gemeenten vertelden hoe zij ouders ondersteunen bij de geloofsopvoeding. De verhalen staan ook online.

Door middel van een gashoofdredacteurschap hebben we meegewerkt aan een editie van het opvoedblad *Jente*. Daarin is de visie van JOP gedeeld op de rol van de kerk bij geloofsopvoeding, en er passeerden diverse JOP-producten de revue.

**Inventarisatie van vragen over geloofsopvoeding.** Op drie locaties zijn ontbijtsessies georganiseerd over de rol van de samenleving in het opvoeden van kinderen, en de specifieke plek die de kerk daarin heeft. In deze gesprekken gaven predikanten, jeugdwerkers en ambtsdragers aan dat ze graag meer voorbeelden, verhalen en materialen willen om geloofsopvoeding vorm te geven.

**Toerusting in het geloofsgesprek.** In de JOP Trainingstour zijn vrijwilligers toegerust voor het werken met jeugd, waarbij de Bijbel centraal stond. En in cocreatie met de PKN Waddinxveen hebben we twee trainingsavonden ontwikkeld over het geloofsgesprek tussen ouders en kinderen.

**Nieuwe werkvormen voor Kerk & Israël.** Met de start van het internetproject De Uitdaging is dit jaar op een nieuwe manier aandacht gevraagd voor de dialoog tussen christendom en jodendom. Via de site van het project kunnen kerken een lesprogramma downloaden. In vier bijeenkomsten gaan gemeenteleden 'back to the basics': terug naar de roots van het christelijk geloof. Het initiatief lag bij de Protestantse Raad voor Kerk en Israël.

### 2.3.3 Nieuwe vormen van kerk-zijn

**Introductie van kerngemeenten.** De afgelopen jaren zijn er allerlei nieuwe kerkplekken ontstaan, zoals pioniersplekken en Kliederkerken. Maar welke plaats hebben deze nieuwe vormen binnen de kerk? Tot nog toe waren deze kerkplekken altijd verbonden aan een bestaande gemeente. Is dat wenselijk – of kunnen ze op een gegeven moment beter op eigen benen staan? In het project Mozaïek van Kerkplekken is het gesprek over dit thema kerkbreed gevoerd. Naar aanleiding van de nota met dezelfde naam heeft de synode eind 2019 besloten dat er ruimte komt voor een nieuwe, lichtere manier van kerk-zijn: de kerngemeente. Deze kerkplek telt minimaal tien doop- of belijdende leden, en minimaal 1 ouderling, 1 diaken en 1 ouderling-kerkrentmeester.

**Kliederkerk succesvol als missionaire activiteit.** In 2019 hebben we de resultaten van een onderzoek naar Kliederkerk gepresenteerd. Daaruit blijkt dat in 2018 zo'n 20.000 mensen een van de circa 150 Kliederkerken bezochten. Meer dan de helft van de deelnemers bezoekt geen



andere kerkelijke activiteiten en ruim een derde is niet gelovig. Daarmee is Kliederkerk een van de meest succesvolle missionaire activiteiten van de Protestantse Kerk. We streven naar 300 Kliederkerken in 2023.

**Groei van MijnKerk.nl.** De online pioniersplek MijnKerk.nl bereikt dertigers en veertigers die geen plek meer hebben in de kerk, maar niet ‘tegen geloven’ zijn. Dit jaar telde de site meer dan 125.000 unieke bezoekers in deze doelgroep: ruim boven het doel van minimaal 10.000 bezoekers per maand. De uitdaging is om het aantal terugkerende bezoekers te verhogen. MijnKerk.nl is sinds het derde kwartaal 2019 ook offline actief. Tijdens het event ‘Kerst met de Zandtovenaar’ (KRO-NCRV) hebben we 3000 setjes met vragenkaartjes uitgedeeld. Verder is een verkenning gestart rond het combineren van een online cursus met offline ontmoetingen.

**Nieuwe inzichten over pionieren.** In juni 2019 ontmoetten kerkelijke pioniers uit heel Europa elkaar tijdens een conferentie in Nederland. Daar bleek dat internationale partners onder de indruk zijn van de manier waarop de Protestantse Kerk de pioniersplekken ondersteunt en inbedt in de kerkelijke structuur. Kritische vragen waren er ook: Ontstaan er echt nieuwe vormen van kerk-zijn of gaat het vooral om activiteiten? En blijft de scholing van pioniers theologisch niet te veel aan de oppervlakte?

#### 2.3.4 Vitale kleine gemeenten

**Groeiende Dorpskerkenbeweging.** 152 gemeenten hebben in 2019 ervaringen gedeeld en elkaar bevraagd via de besloten facebookgroep ‘Dorpskerkenbeweging’. Daarmee is de doelstelling van 100 actieve dorpskerken ruimschoots gehaald. De contacten tussen dorpskerkenambassadeurs en gemeenten leveren inspirerende suggesties en verhalen op, die we online of via andere publicaties delen. Circa 1000 mensen lezen de nieuwsbrief van de beweging.

**Praktische bezinning op ‘Kerk2025’.** Met 111 kerkenraden hebben we gesproken over ‘Kerk2025’, met als centraal thema: ‘Meer toekomen aan bezinning en ontmoeting en minder tijd nemen voor vergaderen’. Alle kerkenraden hebben inzicht gekregen in vormen van geloofsgesprek in de kerkenraad, in effectiever vergaderen, delegeren aan werkgroepen en dienend leiderschap. Een deel heeft al actie ondernomen om meer tijd te nemen voor bezinning en ontmoeting.

#### 2.3.5 Externe samenwerking met modalitaire uitvoeringsorganisaties

**Voortgaande samenwerking met IZB.** We ervaren dat IZB een belangrijke rol speelt in het opstarten en ondersteunen van pioniersplekken. Mede dankzij hun inzet is onze doelstelling voor het aantal pioniersplekken in 2019 gehaald. Wat niet gelukt is, is het opzetten van ‘open plekken’: pioniersplekken in gebieden waar amper nog sprake is van kerkelijke activiteit. Het project is stopgezet omdat er binnen de betrokken classes te weinig draagvlak was voor deze pioniersvorm.

**Nieuwe projecten met de HGJB.** In samenwerking met de HGJB en MijnKerk.nl hebben we voor de Week van de Opvoeding vijf podcasts en bijbehorende materialen gemaakt over de rol van de kerk bij geloofsopvoeding. Locale gemeenten kunnen dit pakket inzetten om ouders te ondersteunen.

De HGJB, IZB en JOP zijn een project over 'intergeneratief en participerend preken' gestart. Er zijn twee sessies voor predikanten geweest en we hebben materialen gemaakt. We hebben een gezamenlijke lijn ontwikkeld om het thema 'Veilig jeugdwerk' onder de aandacht van gemeenten te brengen. Hiervoor zijn bestaande materialen herschreven en aangevuld. En er is een plan ontwikkeld voor een 'jeugdwerker nieuwe stijl'. Het gaat hierbij om jeugdwerkers-in-opleiding die in een gemeente ervaring opdoen, tegen een geringe vergoeding.

## 2.4 Zending en Diaconaat

**Het delen van talent, aandacht, zorg, geloof, geld en goed is een kernpunt van geloven. De afdeling Zending en Diaconaat helpt plaatselijke gemeenten om precies dat te doen. In hun eigen woonplaats, provincie en land, maar ook wereldwijd. Samen vormen we een kerk in actie met oog voor de samenleving.**

In Nederland ondersteunt onze afdeling de gemeenten bij het vormgeven van hun diaconale werk, door bijvoorbeeld trainingen, toolkits en pilots. In het buitenland steunen we kerken met geld en middelen om diaconaal present te zijn. We doen al deze activiteiten onder de naam Kerk in Actie.

Tot 2019 trok Zending en Diaconaat hierin samen op met ICCO. In de praktijk bleek dat we hierdoor niet voldoende bezig konden zijn met onze kerntaak: het steunen van kerken bij hun diaconale activiteiten. Daarom zijn de Protestantse Kerk en ICCO in 2019 ieder hun eigen weg gegaan.

Dit jaar is gebruikt om beide organisaties te ontvlechten én onze koers opnieuw te bepalen. In de eerste plaats richten we ons meer dan voorheen op samenwerking: tussen dienstenorganisatie en de lokale gemeenten, en tussen kerken onderling. Vanaf 2.4.1 laten we de resultaten zien van deze beweging naar 'samen'. En in de tweede plaats hebben we vijf speerpunten vastgesteld: thema's waarop we ons richten. Vanaf 2.4.5 vertellen we wat er rond deze thema's aan werk is gedaan in 2019.

### Samen de Kerk in Actie

#### 2.4.1 Beweging van ik naar wij

**Meer oog voor 'klantgericht' werken.** In 2019 is de beweging van 'ik naar wij', die in 2018 was gestart, verder vormgegeven. Onze afdeling heeft een traject 'klantgericht werken' doorlopen om beter aan te sluiten op de vraag van diaconieën. In 2020 vertalen we dit naar producten en diensten.

**Ambassadeurs van een gezamenlijk verhaal.** We hebben per land in een notitie vastgelegd wat Kerk in Actie in dat land doet, passend bij onze vijf speerpunten (zie 2.4.5 e.v.). Daardoor is voor alle medewerkers helder wat we doen. Als ambassadeurs kunnen zij dit gezamenlijke verhaal delen.

**Positieve waardering voor eigen organisatie.** Met een eNPS (zie 2.1.5) van +35 ligt de waardering van onze medewerkers voor de eigen organisatie ruim boven de doelstelling van +30.

#### 2.4.2 Beweging naar meer regie

**Meer grip op strategie en uitvoering.** Door de ontvlechting van de Protestantse Kerk en ICCO kunnen we onze eigen strategie bepalen en beter sturen op de uitvoering. Voor zowel het centrale werkproces als het betalingsverkeer gebruiken we nu één systeem dat aansluit op onze vijf speerpunten.

**Betere uitvoering van noodhulp.** Door de samenwerking met ICCO ging er veel energie naar het besteden van gelden van externe partijen, zoals de EU. We kunnen nu meer tijd steken in het besteden van de reserves voor noodhulp. Daardoor is er in 2019 meer geld ingezet voor noodhulp.

#### 2.4.3 Beweging naar een toekomstbestendige kerk

**Grotere rol voor jongeren in diaconaat.** Samen met JOP is de pilot Jong in Actie uitgevoerd. We hebben met jongerengroepen een diaconale activiteit – zoals een inloophuis – bezocht. Dit blijkt een heel toegankelijke manier om jongeren te betrekken bij het diaconaat.

**Realisatie van twee diaconale presentieplekken.** Op sommige plekken in Nederland is de kerkelijke structuur zwak, maar de vraag naar diaconale steun groot. In pilots is gekeken hoe je als kerk aanwezig kunt zijn op zulke plekken. We hebben twee diaconale presentieplekken opgezet in gebieden met veel armoede: Oost-Groningen en Limburg. Er is een coördinator aangesteld die hier gaat werken aan het versterken van de diaconale structuur. Hierdoor krijgt niet alleen het diaconale werk een impuls, maar ook de samenwerking van kerken in de regio.

**Onderzoek naar diaconale structuur vertraagd.** In 2019 stond een onderzoek gepland naar de diaconale structuur: hoe kun je het diaconale werk vormgeven in een krimpende en veranderende kerk? Door ziekte van een aantal medewerkers kan dit onderzoek pas in 2020 uitgevoerd worden.

#### 2.4.4 Beweging naar focus op speerpunten

**Van speerpunten naar plannen.** We hebben onze vijf speerpunten vertaald naar concrete plannen per land (zie ook 2.4.1). Daardoor is voor de achterban en voor onszelf veel duidelijker waar de focus ligt. De afdeling kan gericht werken en sneller actie ondernemen op de gekozen thema's.

**Beëindiging van partnerschappen.** Tijdens de ontvlechting met ICCO zijn we gestart met het evalueren van onze partnerschappen, in 2020 krijgt dit een vervolg. Naar aanleiding hiervan is een aantal partnerschappen beëindigd omdat deze niet bijdroegen aan de huidige speerpunten.

### De vijf speerpunten van Kerk in Actie

#### 2.4.5 De Bijbel centraal

**Wereldwijd: vergroting van de steun voor bijbelprojecten.** In 2019 is er 20% meer geïnvesteerd in bijbelprojecten. De doelstelling was minimaal 10%. De fondsen worden ingezet voor onder meer bijbelvertalingen, het bevorderen van bijbellezen en het trainen van het kerkelijk kader.

**Nederland: aandacht voor contextueel bijbellezen.** Er is een begin gemaakt met het opstarten van regionale werkgroepen voor contextueel bijbellezen. We hebben predikanten hiervoor getraind. Deelnemers waarderen deze groepen heel positief: 86% geeft een 8 of hoger.

#### 2.4.6 Kerk in de minderheid

**Syrië: start van herstelfonds kerken.** De start van het *restoration fund* voor Syrië is een van de hoogtepunten van 2019. Dit opent de weg voor het herstel van verwoeste kerken en gemeenschapsgebouwen. De herstelprojecten liggen gevoelig vanwege de verschillen tussen kerken onderling en de complexe relatie tussen kerk en overheid. Daarom werken Kerk in Actie, de Middle East Council of Churches (MECC) en de lokale kerk(en) intensief samen aan deze projecten.

**Bangladesh en Pakistan: versterken van de positie van christenen.** In Bangladesh en Pakistan vormen kerken een minderheid in een islamitisch land. Christenen zijn er kwetsbaar en daarom zijn goede verhoudingen met de moslimbevolking van groot belang. In een pilot hebben we onderzocht of je deze verhoudingen kunt verbeteren door christenen en moslims te laten samenwerken aan een diaconaal thema. In deze pilot was dat een project om jongeren aan het werk te helpen. De ervaringen zijn heel positief. In 2020 willen we soortgelijke projecten starten in Kenia en Egypte.

**Nederland: binding van regio's aan de wereldwijde kerk.** Het model 'Zeeland voor Pakistan', waarbij gemeenten uit een bepaalde regio zich inzetten voor een ander land, slaat goed aan. Steeds meer regio's verbinden zich zo aan een bepaald land, zoals Fryslân voor Rwanda en Brabant voor Moldavië. Dit versterkt niet alleen de band met de wereldwijde kerk, maar ook de onderlinge band in de regio.

#### 2.4.7 Kansen voor kinderen en jongeren

**Wereldwijd: groei in jeugdprojecten.** Kerken in het buitenland tellen vaak veel jongeren, maar missen soms de capaciteit om deze groep te ondersteunen. Via NGO's en (lokale) professionals stimuleren we het jeugdwerk. Dat werkt: in 2019 groeide de hoeveelheid jeugdprojecten die verbonden zijn met de kerk met 30%.

**Nederland: concrete acties voor kwetsbare kinderen.** Afgelopen jaar hebben 196 gemeenten actie ondernomen voor kwetsbare jongeren, waarmee onze doelstelling van 150 gemeenten ruimschoots is gehaald. Gemeenten komen vooral in actie als we concrete tools aanreiken. Zoals de Vakantietas: een tas met spulletjes voor in de vakantie, om uit te delen aan kinderen in armoede.

#### 2.4.8 Vluchtelingen en ontheemden

**Wereldwijd: versterking van noodhulp door lokale partners.** Kerk in Actie is onderdeel van het netwerk Action by Churches Together (ACT), dat zich richt op noodhulp door samenwerkende kerken en christelijke organisaties. We helpen hen met het maken van

noodhulpplannen en we bieden trainingen – zoals afgelopen jaar in Bangladesh en Indonesië – voor de omgang met rampen.

**Jordanië: hulp aan kwetsbare vluchtelingen.** In een pilot hebben we vluchtelingen uit Syrië en Jordanië geholpen met het opzetten van een eigen bedrijf, zodat ze in hun eigen levensonderhoud kunnen voorzien. Dit blijkt weerbarstig vanwege de wet- en regelgeving. Er zijn zes rendabele bedrijven opgestart, maar we willen dit project graag uitbreiden.

**Nederland: mobiliseren van plaatselijke gemeenten bij integratie.** Lokale gemeenten zetten zich op allerlei manieren in om vluchtelingen perspectief te bieden. Om meer gemeenten te inspireren, zijn veel van deze initiatieven gedeeld via de website Deel je Toekomst. Daarnaast werd voor de derde keer Deel je Tafel gehouden: 66 gemeenten organiseerden een diner met vluchtelingen.

#### 2.4.9 Armoedebestrijding

**Werkconferentie Armoede en Schulden.** Tijdens een werkconferentie in januari 2019 hebben we samen met 400 deelnemers vragen en antwoorden rond armoede en schuld geïnterviewd. Diaconieën geven aan dat er steeds meer een beroep op hen wordt gedaan rond armoedebestrijding.

**Presentatie van Armoedeonderzoek.** Staatssecretaris Tamara van Ark nam op 8 november 2019 de resultaten van het 8<sup>ste</sup> Armoedeonderzoek in ontvangst, dat we samen met andere kerken hebben uitgevoerd. In bijna alle landelijke kranten en op diverse radiostations was er aandacht voor de inzet van kerken in het bestrijden van armoede. Uit de cijfers blijkt dat kerkelijke vrijwilligers jaarlijks 1,3 miljoen uur aan werk verzetten. Het onderzoek onderstreept het belang van diaconale presentie op plekken met veel armoede.

## 2.5 Communicatie en Fondsenwerving

**De Protestantse Kerk wil bekendstaan als vindplaats van geloof, hoop en liefde. Met onze communicatie willen we daaraan bijdragen. Via magazines, events en online media delen we ons verhaal en betrekken we mensen bij het werk van de kerk. Zo kan de kerk groeien in betekenis.**

De afdeling Communicatie en Fondsenwerving richt zich heel concreet op het beïnvloeden van de keuzes van mensen. We willen hen allereerst motiveren om actief deel te nemen aan activiteiten van de Protestantse Kerk: aan vieringen, maar ook aan andere activiteiten. In de tweede plaats stimuleren we mensen om financieel bij te dragen, en dan vooral aan Kerk in Actie.

De kerk kan zich op een relevante manier onderscheiden van andere bronnen van zingeving. Ons perspectief op de toekomst is dan ook positief: het wordt niet *minder* met de kerk, maar *meer*. We willen ons inzetten om de waardering voor de kerk en de dienstenorganisatie te laten groeien. Dat vertaalt zich ook in giften waarmee donateurs het werk van de kerk ondersteunen.

In negen thema's vertellen we hoe er dit jaar gebouwd is aan het verhaal van de kerk.

### 2.5.1 Fondsenwervende communicatie

**Van voorspelbaarheid naar urgentie.** Bij fondsenwerving is snelheid en relevantie meer dan ooit van belang. Daarin hebben we ons dit jaar positief ontwikkeld. Een week nadat de cycloon Idai over Mozambique raasde, lag er een *direct mail* van Kerk in Actie op 180.000 protestantse deurmatten. Daarmee zetten we de standaard, want Artsen zonder Grenzen en Oxfam reageerden later. Ook bij de gezamenlijke noodhulpactie voor de gevolgen van de overstromingen in Zuid-Soedan was het giftverzoek aan gemeenten en donateurs eerder dan dat van andere organisaties.

**Focus op thema's die mensen raken.** Door de productietijd van onze periodieken kan een magazine zoals *Petrus* niet snel reageren op noodsituaties. Daarom snijden we in onze bladen thema's aan die al langer spelen, maar door lezers wel als urgent worden ervaren. Thema's zoals 'De kerk in de minderheid' (Pakistan) of 'Kansen voor kinderen en jongeren' (Moldavië) kunnen op grote geefbereidheid rekenen.

### 2.5.2 Fondsenwervende events

**Meer events, meer donateurs.** In 2019 hebben we beduidend meer fondsenwervende events georganiseerd dan in het jaar ervoor. Op de ongeveer 230 concerten van Zingen in de Kerk en Koren in de Kerk kwamen meer dan 40.000 mensen af. Van hen kozen circa 3.500 ervoor om structureel donateur te worden van Kerk in Actie: 8,8% van de bezoekers.

### 2.5.3 Fondsenwerving kerken

**Groei in collecteafdracht.** Bij het maken van het collecterooster is de strategie gewijzigd: collectemomenten die minder opbrengen zijn ingeruild voor collecten die beter aansluiten op de actualiteit, en daarmee op de geefbereidheid. Zo leverden de extra noodhulpcollecte (Ethiopië) en de Bevrijdingsdagcollecte (Syrië) beide rond de 115.000 euro op, terwijl een gemiddelde collecteopbrengst op 70.000 ligt. In totaal groeide de collecteopbrengst met 5,5%.

**Totaalresultaat fondsenwerving licht negatief.** Met een afwijking van -3.3% op de (ambitieuze) begroting is het gewenste resultaat net niet gehaald. Particulieren gaven meer dan vorig jaar (+1,5%), kerken iets minder (-5%). Het lijkt erop dat de extra geefbereidheid voor de noodhulpactie van Idai ten koste gingen van de geefbereidheid verderop in het jaar.

### 2.5.4 Vervanging van de donateursdatabase

**Invoering van nieuw klantbeheersysteem.** De dienstenorganisatie heeft in 2019 de keuze gemaakt om alle relaties te beheren via één gezamenlijk klantbeheersysteem: Salesforce. De database met donateurs maakt hier onderdeel van uit. Het Service Center heeft de implementatie op zich genomen (zie 2.6.3). Dit project is in het eerste kwartaal van 2020 afgerond.

### 2.5.5 Communicatie met kader (ambts- en taakdragers)

**Positieve reactie op samenvoegen periodieken.** De kaderbladen *Jong Protestant*, *Diakonia* en *Kerk & Israël onderweg* zijn in 2018 samengevoegd met *Woord & Weg*. Uit lezersonderzoek in 2019 blijkt dat een meerderheid goed te spreken is over deze bundeling: 53% is positief tot zeer positief, slechts 5% is negatief tot zeer negatief. Vooral predikanten, kerkelijk werkers en

scriba's zijn blij met de samenvoeging. In de loop van het jaar steeg de lezerswaardering voor het blad. Tijdens de laatste meting gaf 57% het magazine een 8 of hoger, waarmee onze doelstelling van 60% bijna is gehaald.

### 2.5.6 Communicatie met leden

**Hoge oplage en waardering voor Petrus.** We zijn intens tevreden met de sterke oplagestijging van het ledenblad *Petrus*. Het magazine startte in 2018 met circa 50.000 exemplaren, maar groeide door tot circa 200.000 exemplaren (december 2019). Mensen lezen het blad goed en 58% van de lezers waardeert *Petrus* met een 8 of hoger. Die waardering geldt voor bijna de hele breedte van de kerk: alleen de vrijzinnige en de hervormd-gereformeerde stroming zijn iets zuiniger in hun beoordeling.

### 2.5.7 Communicatie bij evenementen

**Meer regie op de rode draad.** We zetten ons in om het spreken van de Protestantse Kerk met meer helderheid voor het voetlicht te brengen. Daarvoor is het nodig dat er een duidelijke lijn zit in de evenementen en acties die we organiseren. In 2019 zijn de eerste stappen in deze richting gezet. We zijn organisatiebreed overeengekomen dat we meer vanuit gezamenlijke thematieken moeten opereren. Het kiezen van een jaarthema (zoals 'De Ziel' of 'Het Goede Leven') kan een goed begin zijn. In het ideale geval sluiten alle events en acties aan op zo'n thema, als kralen van één ketting.

### 2.5.8 Interne communicatie

**Van losse onderdelen naar één geheel.** In het kader van het organisatiebrede cultuurtraject (zie 2.1.5) werken alle afdelingen toe naar meer gezamenlijkheid. Communicatie speelt daarin een belangrijke rol. In 2019 hebben we er hard aan gewerkt om de eilandencultuur te doorbreken. De maandelijkse *meet & greets*, waarin alle medewerkers elkaar ontmoeten, spelen daarin een belangrijke rol. In deze bijeenkomsten worden resultaten en ontwikkelingen van de dienstenorganisatie als geheel gedeeld. Verder stimuleren we dat alle afdelingen hun informatie via intranet delen.

**Personeel positief over organisatie.** Onze afdeling heeft een *eNPS* (zie 2.1.5) van +50. Dat is zeer ruim boven de doelstelling van +30. Driekwart van de medewerkers geeft aan dat ze in staat gesteld worden om hun werk boven 8+niveau te doen.

### 2.5.9 Doel

**'Vindplaats van geloof, hoop en liefde' wordt breed herkend.** Zoals aan het begin aangegeven, is onze communicatie erop gericht dat mensen de kerk leren kennen als een relevante bron van zingeving en saamhorigheid. De resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek in 2019 zijn een signaal dat we op de goede weg zitten. Van de meer betrokken leden van de Protestantse Kerk vindt 86% dat 'Vindplaats van geloof, hoop en liefde' van toepassing is op de landelijke kerk. Dit cijfer ligt ruim boven de verwachte 60%. Het is verrassend positief dat alle stromingen binnen de kerk deze belofte in ongeveer gelijke mate omarmen.

## 2.6 Service Center (SC)

**Goede huisvesting, systemen die snel en efficiënt werken, gezonde financiën en heldere managementinformatie. Dat is waar het Service Center binnen de dienstenorganisatie zich hard voor maakt. Een goed fundament waar de medewerkers in de organisatie op kunnen bouwen.**

In 2019 hebben we veel werk verzet om te zorgen dat deze basis op orde was. Dat was ook nodig. Tot 2018 deelden de dienstenorganisatie en ICCO een Shared Service Center. In 2018 is besloten dat beide organisaties hun werk voortaan weer zelfstandig zouden uitvoeren. 2019 was het jaar van de ontvlechting en het opnieuw inrichten van een eigen Service Center. Tegelijkertijd werkten we aan de kwaliteit van onze dienstverlening, want daarover waren interne afnemers niet tevreden.

Het was dan ook een onstuimig jaar. Processen zijn vernieuwd, de IT is op een andere manier ingericht en er is hard gewerkt aan de ontwikkeling van medewerkers. Een bewogen periode, mede omdat er collega's uitstroonden en nieuwe binnenkwamen. Maar het resultaat is positief. We hebben weer volop vertrouwen in ons werk én we kunnen kwaliteit leveren. Een schets van de resultaten.

### 2.6.1 Algemeen: de basis op orde

**Vernieuwing van de eigen organisatie.** Het Service Center heeft in 2019 gewerkt aan het compleet vernieuwen van de eigen organisatie. Die operatie om de 'basis op orde' te brengen, is geslaagd. De algemene tevredenheid van interne klanten over het Service Center is nu 7,5. Dat is ruim boven de gestelde minimumgrens van 7.

**Verbetering van de interne cultuur.** Door ontwikkeltrajecten van medewerkers en het aanpassen van werkprocessen is het werkplezier sterk toegenomen. De *eNPS* (zie 2.1.5) steeg van -29 naar +57, ver boven de doelstelling van +30.

**Kosten & opbrengsten.** Het op orde brengen van het Service Center heeft de nodige investeringen gevraagd, onder meer in projectmanagement, coaching van medewerkers en transitievergoedingen. Deze investeringen betalen zich op termijn uit door beter werkende systemen en een hogere kwaliteit van dienstverlening aan onze interne afnemers. Bovendien worden de kosten geneutraliseerd door de baten van de huisvesting: er is een stijging van inkomsten uit het bedrijfsrestaurant en de verhuur van ruimtes.

### 2.6.2 Facilitaire zaken

**Inrichting van 'lenige' processen.** We hebben de facilitaire processen binnen het Service Center ingericht volgens de *lean*-methodiek. Er wordt voortdurend gekeken hoe we efficiënter en flexibeler kunnen werken. Zo is een aantal contracten beoordeeld en waar nodig aangepast, zodat we meer 'waar voor ons geld' krijgen. Daarnaast zijn de IT-diensten uitbesteed aan een professionele partij. In 2020 onderzoeken we of het uitbesteden van andere diensten zoals repro en webshop zinvol is.

**Slimmer ruimtegebruik.** Het gebruik van ruimtes binnen de dienstenorganisatie is herschikt. De eigen afdelingen gebruiken nu minder meters per medewerker, waardoor er ruimte over is.



Daardoor heeft de dienstenorganisatie 10% meer ruimte kunnen verhuren aan andere organisaties. Hierdoor stijgen de huurinkomsten.

**Hogere opbrengst van het bedrijfsrestaurant.** De inkomsten van het bedrijfsrestaurant zijn gestegen: door de toename aan huurders maken meer mensen gebruik van het restaurant, het menu is uitgebreid en de tarieven zijn licht gestegen.

**Nog geen kostenneutraal Hydepark.** Het streven is om Hydepark kostenneutraal te maken, maar het is niet gelukt om meer economische dragers te vinden. Er is wel met de plaatselijke overheid overlegd over het verruimen van vergunningen, zodat we meer activiteiten kunnen ontplooiën. In 2020 staat een herijking van de visie op de exploitatie van Hydepark op de agenda.

**Hogere waardering voor facilitaire dienstverlening.** De interne klanten waarderen de facilitaire dienstverlening gemiddeld met een 7,8. Dat is ruim boven de gestelde 7.

### 2.6.3 IT en IT-regie

**Uitvoering van de ontvlechting.** De complete IT van de dienstenorganisatie was vervlochten met die van ICCO. In intensieve projecten hebben we alle toepassingen ontkoppeld. Waar nodig is er maatwerk aangeschaft om onze systemen weer compleet te maken, maar we werken vooral met standaard oplossingen: die zijn goedkoper en gemakkelijker te gebruiken en te onderhouden. Sinds januari 2020 is het nieuw ingerichte administratiepakket All Solutions live.

**Uitbesteding servicedesk en netwerkbeheer.** De servicedesk en het netwerkbeheer zijn uitbesteed aan een externe partij. De praktijk leert dat dit een betere prijs-/kwaliteitverhouding oplevert dan IT in eigen huis.

**Meer stabiliteit door nieuwe IT.** Tegelijk met de ontvlechting is onderzocht waar kansen en risico's lagen wat betreft de IT. Op basis daarvan is een aantal IT-systemen binnen de organisatie omgezet naar meer eigentijdse toepassingen. Zo is de personeelsadministratie overgezet van een lokale server naar een externe serveromgeving. Verder zijn er voorbereidingen getroffen voor de implementatie van een nieuw klantbeheersysteem: Salesforce. De omzetting vindt plaats in kwartaal 1 van 2020.

**Hogere waardering voor IT-dienstverlening.** De interne klanten waarderen de IT-dienstverlening gemiddeld met een 7,2. Dat is boven de gestelde minimumgrens van 7, maar het kan beter. Door de ontvlechting en de vervanging van IT-systemen was de kwaliteit lange tijd niet op orde. Nu de herinrichting van IT bijna afgerond is, verwachten we een verdere stijging van de waardering.

### 2.6.4 Financiën & Control

**Meer inzicht door tweemaandelijksse rapportages.** In plaats van 1x per 4 maanden rapporteren we nu 1x per 2 maanden per afdeling én als gehele dienstenorganisatie over de bedrijfsprestaties. Deze rapportages brengen resultaten beter in kaart en maken het mogelijk om sneller bij te sturen.

**Risicohuis op orde.** Omdat we onze cijfers sneller leveren, was de jaarrekening van 2018 drie maanden eerder klaar. Uit de reactie van de accountant blijkt dat het systeem van *checks and balances* goed op orde is. Ook bij de tussentijdse controle van processen was de accountant positief. We werken nu aan een cyclische risico-inventarisatie. Dat maakt het mogelijk om gerichte acties te ondernemen om risico's te verlagen en prioriteiten te stellen.

**Geoptimaliseerde crediteuren- en debiteurenadministratie.** Het administratieve proces is sterk verbeterd, zodat er minder handelingen voor nodig zijn. Daardoor is de snelheid van betalen en manen flink toegenomen.

**Eerste stap naar business control.** Binnen Financiën & Control is een beweging ingezet van *financial control* naar *business control*. De bedoeling hiervan is dat we professioneler en integraler kunnen sturen op doelen. Naast het bewaken van de financiële performance krijgen controllers een proactieve sparrings- en bewakingsrol rond processen, risico's en projecten. Dit jaar is hiervoor een eerste aanzet gegeven.

**Hogere waardering voor financiële dienstverlening.** De interne klanten waarderen de financiële dienstverlening gemiddeld met een 7,4. Dat is ruim boven de gestelde 7.