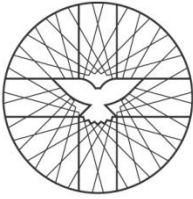


# PROTESTANTSE GEMEENTE TE 's-GRAVENHAGE

College van Kerkrentmeesters

Protestantse Kerk



## **Andere tijden, nieuwe gelegenheden**

*onderzoek centrale kosten en ledenadministratiesysteem*

1 juni 2012

**BUREAU:**

Diamanthonst 187  
2592 GD 's-Gravenhage  
telefoon: 070 - 385 87 07  
telefax: 070 - 335 01 38  
e-mail: [pgdh@xs4all.nl](mailto:pgdh@xs4all.nl)

## Inhoud

1	Opdrachtformulering.....	3
2	Afbakening, opzet en uitvoering van het onderzoek.....	4
3	Het Kerkelijk Bureau.....	5
3.1	Huidige inrichting en takenpakket Kerkelijk Bureau .....	5
3.2	De scenario's .....	7
3.3	Scenario: eigen beheer.....	7
3.4	Scenario: samenwerking Stek.....	8
3.4.1	Bedrijfsvoering Stek .....	9
3.4.2	Het pand Parkstraat 32 .....	9
3.4.3	Samenwerking in de vorm van volledige integratie.....	9
4	Ledenregistratiesysteem.....	12
4.1	Continueren Scipio Online of volledig overstappen op LRP.....	12
4.1.1	Bijdrageadministratie .....	13
4.1.2	Ledenadministratie en pastoraal gebruik .....	14
4.1.3	Gebruikerservaringen.....	14
4.1.4	Opleiding .....	15
4.1.5	Financiële implicaties .....	15
4.1.6	Afweging .....	15
4.2	Gecombineerde oplossing.....	16
4.3	Aanvullende besparingsmogelijkheden .....	17
5	Conclusie .....	18
	BIJLAGE A: Lijst van geconsulteerde personen.....	20
	BIJLAGE B: Werkzaamheden Kerkelijk Bureau .....	21

## 1 Opdrachtformulering

Op 18 oktober 2011 is door de AK, als onderdeel van de besluitvorming over de herstructurering van de PGG, het volgende besloten respectievelijk als verzoek voorgelegd aan het CvK:

**"De Algemene Kerkenraad in vergadering bijeen op 4 en 18 oktober 2011,**

.....

*besluit*

.....

- het College van Kerkrentmeesters te verzoeken om voor 1 juni 2012 de kosten die op centraal niveau voor de wijkgemeenten alsmede voor de PGG als geheel gemaakt worden te onderzoeken op:
  - besparingsmogelijkheden voor de begroting van 2013 en volgende jaren;
  - wenselijkheid om aan te sluiten bij het nieuwe landelijke ledenadministratiesysteem van de PKN."

Deze twee (deel)onderzoeksvragen zijn nauw met elkaar verweven. Er zijn kosten verbonden aan de invoering van een nieuw systeem, en aan het beheer en het gebruik van een systeem. Omgekeerd mag worden verwacht dat de keuzes die worden gemaakt voor de inrichting van de centrale functies mede bepalend zijn voor de wenselijkheid van of de mogelijkheden voor de invoering van het nieuwe landelijke ledenadministratiesysteem van de PKN, het LedenRegistratiesysteem PKN (LRP). Om die reden heeft het CvK besloten om de twee deelonderzoeken samen te voegen tot één onderzoek, waarin beide onderzoeksvragen in samenhang worden beantwoord.

## 2 Afbakening, opzet en uitvoering van het onderzoek

Het onderzoek is voor wat betreft de besparing op de kosten die centraal worden gemaakt, toegespitst op de kosten die zijn verbonden aan het Kerkelijk Bureau. Daarvoor is gekozen omdat deze apparaatskosten en de daarmee samenhangende besparingsmogelijkheden het meest significant worden geacht, er sprake is van een zekere urgentie waar het gaat om de continuïteit van de bureaufunctie, en een koerswijziging in de opzet van de bureaufunctie vraagt om een zorgvuldig besluitvormingstraject dat tijdig in gang wordt gezet. Aanvullende besparingsmogelijkheden kunnen los daarvan, en ook onderling onafhankelijk van elkaar, in een later stadium nader worden onderzocht en gerealiseerd.

Het takenpakket van het Kerkelijk Bureau zoals dat is geformuleerd in de interne notitie "Toekomstvisie Kerkelijk Bureau" (december 2010) is als uitgangspunt genomen. Voor hoe de inrichting van de functie van kerkelijk bureau er op termijn zou kunnen uitzien zijn er drie scenario's onderzocht, te weten:

1. Volledig in eigen beheer houden (eventuele beperkte verdere uitbesteding op onderdelen);
2. Volledig in eigen beheer houden en de dienstverlening voor derden uitbreiden;
3. Elders onderbrengen of vergaande samenwerking zoeken.

Voor het door de PGG te gebruiken ledenregistratiesysteem zijn twee scenario's bekeken:

1. Afronden conversie naar Scipio Online en daar dan verder mee blijven werken;
2. Afronden conversie naar Scipio Online en daarna migratie naar LRP.

Het benodigde materiaal heeft het College van Kerkrentmeesters primair verzameld door middel van interviews met de volgende instanties en personen:

- Medewerkers Kerkelijk Bureau;
- Penningmeester College van Diakenen;
- Directie van Stek;
- Gemeenteadviseurs PKN;
- Kantoor der Kerkelijke Administraties (KKA);
- Hagru BV (bouwer Scipio en Scipio Online).

Langs deze weg is vervolgens de nodige informatie verzameld: achtergrondinformatie, documentatie, kostenoverzichten en kostenindicaties. Het eindconcept van het rapport (versie 28 mei 2012) is voor commentaar voorgelegd aan:

- Medewerkers Kerkelijk Bureau;
- Penningmeester College van Diakenen;
- Directie en een delegatie van het bestuur van Stek;
- Gemeenteadviseurs PKN;
- Hagru BV (alleen hoofdstuk 4);
- LRP-team (PKN; alleen hoofdstuk 4).

Tevens is op 30 mei jl. een gesprek gevoerd met de directie en een delegatie van het bestuur van Stek. Een overzicht van de diverse contactpersonen is opgenomen in bijlage A.

## 3 Het Kerkelijk Bureau

### 3.1 Huidige inrichting en takenpakket Kerkelijk Bureau

Het kerkelijk bureau is verantwoordelijk voor tal van administratieve taken ter ondersteuning van het College van Kerkrentmeesters, de Wijkraden van Kerkrentmeesters en de Algemene Kerkenraad van de Protestantse Gemeente te 's-Gravenhage (PGG).

Momenteel is het Kerkelijk Bureau gehuisvest in het Kruispunt. Daarvoor wordt jaarlijks een bedrag doorberekend (in 2011: € 21.802,--) ten faveure van de exploitatie van het Kruispunt. Als wordt verondersteld dat er geen mogelijkheden zijn om deze ruimte door passende verhuur anderszins te gelde te maken, komt dat neer op een feitelijke kostenpost voor huisvesting ter grootte van de aan het Kerkelijk Bureau gerelateerde kosten voor nutsvoorzieningen en klein onderhoud (geschat bedrag: k€ 5 per jaar).

Een deel van de financiële administratie is uitbesteed aan de firma Eskade. De kosten die zijn verbonden aan de uitbesteding richting Eskade bedroegen in 2011 € 105.611,--. Daarbij gaat het om de volgende activiteiten:

1. Inboeken kostenfacturen in het boekhoudprogramma Exact en aanmaken betaalbestanden voor de bank;
2. Verzorgen van de salarisadministratie, door Eskade uitbesteed aan Vakkennis. Dit betreft ongeveer 52 salarisstroken per maand, en zaken als het aanmaken van een betaalbestand, het muteren van stamgegevens en het opstellen van salarisjournalposten;
3. opstellen begroting en jaarrekening;
4. controleren financiële administratie;
5. doorberekening licentiekosten Exact Online.

Overigens geldt voor de activiteiten 1 en 2 (de daaraan verbonden kosten bedragen respectievelijk ca. k€ 20 en ca. k€ 10 op jaarbasis) dat die zich goed lenen voor uitvoering in eigen beheer, mits de eigen capaciteit daarvoor toereikend is.

Het centrale beheer en gebruik van het ledenregistratiesysteem (Scipio respectievelijk Scipio Online) voor de leden- en bijdrageadministratie gebeurt grotendeels door een ingehuurde medewerker (Armand IT Services; ca. k€ 65 in 2011). ICT-beheer (infrastructuur, kantoor-automatisering) is uitbesteed aan Van Diest PC-support. In 2011 was daarmee een bedrag gemoeid van € 3.930,--. Overigens worden in aanvulling daarop ook door Armand IT Services ICT-beheerwerkzaamheden uitgevoerd (ca. k€ 5 in 2011).

Omgekeerd worden er door het Kerkelijk Bureau ook activiteiten voor derden verricht. Vanaf 2012 is dat alleen nog het geval voor de gemeente Rozenburg. Daarbij gaat het om de uitvoerende werkzaamheden voor de geldwervingsacties (idem aan die van het PGG) en de bankverwerking daarvan. Het netto positief resultaat van deze activiteiten bedroeg in 2011 € 1.543,--.

De verschillende werkzaamheden zijn onder te verdelen in een negental clusters. In bijlage B zijn die nader uitgewerkt. Deze clusters zijn niet één-op-één gekoppeld aan de medewerkers die medio 2012 zijn verbonden aan het Kerkelijk Bureau. In totaal zijn dat vier medewerkers, te weten:

<b>Functie</b>	<b>fte</b>
Hoofd kerkelijk bureau	1,0
Secretariele medewerker	1,0
Administratief medewerker	1,0
Beleidssecretaris PGG	1,0
<b>Totaal</b>	<b>4,0</b>

De "Toekomstvisie Kerkelijk Bureau" vormde de aanleiding om medio 2011 een coördinerend medewerker aan te stellen, om de interne organisatie en afstemming verbeteren, en om de beheeractiviteiten rondom Scipio op te pakken. In goed overleg is besloten om dit dienstverband niet voort te zetten, wat overigens inhoudt dat de indertijd al gesignaleerde capaciteits- en continuïteitsproblematiek nog niet is opgelost. De personele lasten van het Kerkelijk Bureau bedroegen in 2011 € 203.477,-- (daarin is de genoemde coördinerend medewerker dus voor 0,5 fte meegerekend). De diverse - clusters van - werkzaamheden zijn globaal als volgt over de huidige medewerkers verdeeld, waarbij de kanttekening dat er feitelijk wel sprake is van onderbezetting:

Cluster		Hoofd KB (fte)	Secr. mw. (fte)	Adm. mw. (fte)	Bel. secr. (fte)	Totaal (fte)	Uitbe- steed (k€)
A	Coördinatie	0,35	0,40			0,75	
B	Financiën	0,05	0,45			0,50	106
C	Leden-/bijdrageadministratie	0,25	0,05			0,30	65
D	Gebouwbeheer	0,30				0,30	
E	Bel.voorber./-onderst. AK				0,50	0,50	
F	P&O	0,05	0,05		0,25	0,35	
G	Geldwerving		0,05		0,25	0,30	
H	ICT-beheer						9
I	Ondersteuning			1,00		1,00	

In totaal bedroegen in 2011 de kosten die ten laste kwamen van de centrale exploitatierekening € 482.748,--, niet meegerekend de kosten voor inhuur ten behoeve van de leden- en bijdrage-administratie. Een deel daarvan wordt verondersteld min of meer onafhankelijk te zijn van het te kiezen scenario of model voor de vormgeving van het Kerkelijk Bureau. Daarbij gaat het om kostenposten als porti, telefoonkosten, accountantskosten en (afschrijvings)kosten voor kantoorapparatuur en infrastructuur. De kosten waarop de verschillende scenario's worden vergeleken zijn de kosten zoals samengevat in de onderstaande tabel.

Post	Bedrag (€)
Netto huisvestingskosten	5.000
Uitbesteding administratiekantoor	105.611
Uitbesteding ICT-beheer	8.930
Uitbesteding leden-/bijdrageadministratie	65.000
Personele lasten KB	203.477
<b>Totaal</b>	<b>388.018</b>

Los van de vraag om te bezien welke mogelijkheden er zijn voor kostenbeheersing op centraal niveau is er sprake van verschillende ontwikkelingen die maken dat het van belang is om op relatief korte termijn de opzet van het Kerkelijk Bureau te herzien:

- Er is een kans dat het kerkgebouw waarin het Kerkelijk Bureau nu is gehuisvest, het Kruispunt, op 1 juni 2013 wordt gesloten. In dat geval zal, in ieder geval op het moment dat het gebouw ook daadwerkelijk wordt afgestoten, het Kerkelijk Bureau moeten verhuizen;
- Naar verwachting zal het hoofd van het Kerkelijk Bureau medio 2014 met pensioen gaan. Overigens zijn de plannen dat hij daarna voor enkele dagen per week als adviseur beschikbaar is voor het gebouwbeheer;
- Door het jaar heen is er sprake van piekbelastingen, met name gerelateerd aan de geldwervingsacties;
- Voor enkele werkpakketten, zoals personeelszorg, geldt dat die enigszins versnipperd zijn, waarbij de onderlinge afbakening en afstemming niet altijd helder is. Tegelijkertijd geldt voor andere takenpakketten dat er slechts één medewerker is die op detailniveau inhoudelijk op de hoogte is, wat leidt tot continuïteitsrisico's;

- De eigen kennis over het gebruik van Scipio schiet tekort. Om dat te compenseren wordt substantieel ingehuurd;
- In het verleden zijn er klachten gekomen vanuit de wijkgemeenten over de juistheid van de gegevens in Scipio, en over de aan Scipio gerelateerde dienstverlening van het Kerkelijk Bureau. Verwacht mag overigens worden dat met de invoering van Scipio Online de problemen omtrent de juistheid van de gegevens afdoende zijn opgelost;
- De aansturing van het Kerkelijk Bureau is niet op alle onderdelen helder ingevuld. Feitelijk wordt het concept van besturen op afstand gepraktiseerd, maar dat zou dan wel gepaard moeten gaan met een goed uitgewerkt besturingsmodel en een helder spelregelkader (rollen, mandaten, verantwoordelijkheden, wijze van het afleggen van verantwoordelijkheid). Als dergelijke zaken eenmaal goed geregeld zijn, zou de besturing van het Kerkelijk Bureau vooral beleidsmatig van aard moeten zijn, en veel minder operationeel, zoals nu het geval is.

Daarmee is helder dat waar het gaat om de centrale functie kostenbeheersing niet het enige oogmerk kan zijn. Kwaliteit en continuïteit zijn eveneens belangrijke criteria. Als harde randvoorwaarde wordt wel aangehouden dat de kosten niet mogen stijgen. Ter toelichting daarbij nog het volgende. Als referentiebedrag voor de personele lasten (zie ook de voorlaatste tabel) wordt € 203.477,-- aangehouden, dus inclusief de kosten voor 0,5 fte coördinerend medewerker. Het opvoeren van de kosten voor de formatie per medio 2012 zou hier niet reëel zijn, omdat ook in 2010 al was vastgesteld dat met deze formatie de kwaliteit en continuïteit van de dienstverlening niet kan worden verzekerd. Het feit dat slechts 0,5 en niet 1,0 fte extra in de berekening wordt meegenomen vormt in feite al een impliciete taakstelling die aan de centrale functie wordt opgelegd.

### **3.2 De scenario's**

Aanvankelijk is uitgegaan van een drietal mogelijke scenario's:

1. Volledig in eigen beheer houden;
2. Volledig in eigen beheer houden en de dienstverlening voor derden uitbreiden;
3. Elders onderbrengen of vergaande samenwerking zoeken.

Al vrij snel is geconcludeerd dat scenario 2 weinig kansrijk zal zijn. Op basis van informatie zoals beschikbaar bij het CvK en bij de gemeenteadviseurs is vastgesteld dat er geen gereede partijen denkbaar zijn die er voor kunnen zorgen dat er significante schaalvoordelen zijn te behalen. Los daarvan zijn de precedënten weinig hoopgevend. Schaalvergroting lost het governanceprobleem doorgaans niet op, maar maakt de organisatie daar juist extra gevoelig voor. Zo is de vorming van een gezamenlijk kerkelijk bureau in de regio Rotterdam, werkzaam voor 7 gemeenten, weer teruggedraaid omdat de efficiencywinst niet in verhouding stond tot de complicaties die optraden in de besturing, die voornamelijk het gevolg waren van strijdigheid van belangen. Om die reden heeft het onderzoek zich verder beperkt tot de scenario's 1 en 3.

### **3.3 Scenario: eigen beheer**

In het geval dat de huidige opzet van de kerkelijk bureaufunctie wordt gecontinueerd zal er in ieder geval voor moeten worden gezorgd dat de huisvesting is verzekerd, dat de aansturing van het bureau wordt verbeterd en dat er voldoende 'handen aan het bed' komen.

Directe kostenvoordelen brengt dit scenario niet met zich mee. Dat betekent dus dat de huisvestingskosten op een vergelijkbaar - laag - peil dienen te blijven. Intrekken bij een organisatie als Stek (zie de volgende paragraaf), slechts in de rol van onderhuurder, leidt onvermijdelijk tot kostenstijgingen, die niet door synergievoordelen worden tenietgedaan. Mocht inderdaad het Kruispunt moeten worden afgestoten dan kunnen de volgende twee mogelijkheden worden overwogen voor - continuering van - huisvesting in eigen beheer:

- In het gebouw Eltheto wordt op de 1e en 2e verdieping 120 vierkante meter aan ruimten geschikt gemaakt voor permanente verhuur. De Huurprijs zal ongeveer k€ 12 per jaar bedragen, exclusief nutsvoorzieningen. Als wordt verondersteld dat deze ruimte vervolgens niet aan derden is te verhuren dan leidt dit niet tot een extra kostenpost (gelijke constructie

als Kruispunt). Tegelijkertijd is het zo dat deze ruimten niet voor niets nu zo worden ingericht; er moet dus rekening worden gehouden met extra kosten (eigenlijk: derving van inkomsten) à € 12 per jaar;

- In de Willem III straat is na de uitbesteding aan Eskade de ruimte vrijgevalle die werd gebruikt door het Kantoor der Kerkelijke Administraties (KKA), ongeveer 100 vierkante meter, bestaande uit drie kamers, een hal en een berghok. Momenteel wordt deze ruimte voor archief gebruikt. De inschatting is dat deze ruimte toereikend zou moeten zijn. Wel moet er nog rekening worden gehouden met eenmalige kosten die zijn gemoeid met het weer geschikt maken van deze ruimten voor een kantoorfunctie. Ook moet er een alternatieve locatie worden gevonden voor de archieven die daar nu staan, maar dat zou oplosbaar moeten zijn. Het nadeel in de vorm van eventuele derving van inkomsten als gevolg van het mislopen van huurinkomsten is beperkt, omdat verhuur van deze ruimte aan derden vooralsnog niet in de rede ligt.

Voor het in goede banen leiden van de werkzaamheden op het Kerkelijk Bureau lijkt een oplossing die in grote lijnen vergelijkbaar is met wat anderhalf jaar geleden werd aangedragen nog steeds het best denkbare alternatief. Daarbij gaat het om het aanstellen van een medewerker die, na de pensionering van het huidige hoofd van het Kerkelijk Bureau, ingewerkt en wel de dagelijkse aansturing kan overnemen. Er moet daarbij wel worden uitgegaan van een relatief zwaar profiel, wil het CvK in staat worden gesteld om meer beleidsmatig en niet zozeer operationeel te sturen. Dat betekent dus tot medio 2014 een extra kostenpost van 0,5 fte ten opzichte van het genoemde referentiebedrag; na pensionering van het huidige hoofd van het Kerkelijk Bureau, en rekening houdend met de kosten voor zijn adviseurschap, is deze oplossing min of meer budgetneutraal.

Daarmee is er nog geen structurele oplossing gerealiseerd voor de piekbelastingen die doorgaans samenhangen met de geldwervingsacties. Op dit punt raken de twee onderzoeksdoelstellingen (centrale kosten en ledenregistratiesysteem) elkaar. Als namelijk zou worden besloten om volledig over te stappen op het gebruik van het nieuwe landelijke ledenadministratiesysteem, dan is het ook mogelijk om veel van de werkzaamheden die dit soort piekbelastingen met zich meebrengen uit te besteden. Dat is verder uitgewerkt in hoofdstuk 4. Een andere mogelijkheid om incidenteel in extra inzet te voorzien is het op structurele basis werken met vrijwilligers, in veel gemeenten geen ongebruikelijke gang van zaken. Overigens geldt hiervoor dat de kost voor de baat uitgaat; het vraagt naar verwachting een forse inspanning om dit goed op poten te zetten, terwijl tegelijkertijd de winkel, met een toegewijde maar krappe personele bezetting, opengehouden moet worden.

### **3.4 Scenario: samenwerking Stek**

Voor het scenario: *elders onderbrengen of vergaande samenwerking zoeken* is gekeken naar Stek als voor de hand liggende partij. Twee andere varianten zijn nog overwogen, maar niet verder uitgewerkt:

- *Samenwerking met bij voorkeur meerdere, relatief grote kerkelijk bureaus in de regio.* Bij de gemeenteadviseurs waren geen gereede kandidaten voor een dergelijk samenwerkingsverband bekend. Bovendien vertoont in zijn praktische uitwerking deze variant grote overeenkomsten met het bovengenoemde scenario 2, dat is afgevalle in verband met de veronderstelde complexiteit van de aansturing;
- *Verdergaande uitbesteding aan een bedrijf.* Het valt zeer te betwijfelen of het nog zwaarder leunen op een commercieel bedrijf leidt tot kostenbesparing. Belangrijker nog is het probleem van het invullen van het deskundig opdrachtgeverschap, en het overblijven van de nodige kritieke massa binnen het 'eigen' bureau. Waar de basis nu feitelijk al gevaarlijk smal is, zou in het geval van verdergaande uitbesteding de situatie uit continuïteitsoverwegingen niet meer verantwoord zijn.

Stek, de Stichting voor Stad en Kerk, is de uitvoeringsorganisatie van de Diaconie en de Algemene Kerkenraad van de PGG. Stek werkt ook voor andere opdrachtgevers, zoals de gemeente Den Haag, en werkt waar mogelijk samen met andere organisaties en fondsen. Circa 60% van het budget voor Stek wordt opgebracht door de Diaconie; de rest is afkomstig van de Classis, de



gemeentelijke overheid, en fondsen. Stek heeft 42 mensen in dienst (31 fte), waarvan het merendeel werkzaam is op locatie bij projecten. Kantoor, projectruimten en vergaderlocaties zijn gehuisvest in het pand Parkstraat 32, dat eind jaren 90 door de Diaconie is aangekocht.

### **3.4.1 Bedrijfsvoering Stek**

Stek heeft een aantal medewerkers in dienst die werkzaam zijn binnen de bedrijfsvoeringskolommen: financieel, HRM, ICT en huisvesting. Er zijn twee fulltime medewerkers voor de financiële en HRM-administratie. Beide medewerkers gaan naar verwachting over enkele jaren met pensioen. De aansturing van de administratieve functie wordt gedaan door een ingehuurde medewerker (0,2 fte). Een van de diaconaal medewerkers werkt parttime als ICT-manager. Voor de financiële administratie en de HRM-administratie maakt Stek gebruik van het pakket Exact Synergy, een *web based* ERP-applicatie (Enterprise Resource Planning). Het eigenlijke beheer van de ICT-infrastructuur en de kantoorautomatisering is uitbesteed.

De Diaconie is eigenaar van een twaalfstal panden/complexen in Den Haag. Onder meer voor de uitvoerende taken op het gebied van gebouwbeheer is er een fulltime medewerker aangesteld. Binnen de huidige formatie van Stek is niet voorzien in strategische sturing op de onroerend goedportefeuille: het maken van onderhoudsplanningen, inschakeling en aansturing van derden als bouwkundig adviesbureaus, aannemers, installateurs en makelaars. Bovendien is de Diaconie voornemens om de onroerend goedportefeuille als geheel tegen het licht te houden. Verschillende opties worden in dat verband overwogen, zoals uitbesteden van het beheer van - een deel van - de panden, en verkoop van panden. Momenteel wordt gezocht naar een manier om invulling aan dit takenpakket te geven, waarmee naar verwachting in ieder geval in de eerstkomende jaren een forse inzet zal zijn gemoeid. Afhankelijk van de te maken keuzen kan de hiervoor benodigde capaciteit op termijn een stuk naar beneden.

### **3.4.2 Het pand Parkstraat 32**

Sinds het vertrek van de Kessler Stichting, die kantoor hield in Parkstraat 32, staan twee van de vier verdiepingen van Parkstraat 32 te huur. Eerder hebben twee charitatieve instellingen (fondsen) aangegeven interesse te hebben om ruimte in het pand te huren, maar vooralsnog wordt betwijfeld of de beschikbare ruimte daarvoor toereikend is. Ook is de gedachte geopperd om het pand - geheel of gedeeltelijk - te verkopen. Verwacht wordt dat de bedoelde fondsen op korte termijn helderheid kunnen geven over wat hun wensen en mogelijkheden zijn. Inhuizing van zowel deze twee stichtingen als het Kerkelijk Bureau - of beter gezegd: de kerkelijk bureaufunctie - in de Parkstraat wordt overigens nog steeds mogelijk geacht. Mocht het echter aankomen op het maken van een keuze, dan geeft Stek aan dat zeker meeweegt dat samenwerking in PGG-verband aantrekkelijk is uit het oogpunt van herkenbare kerkelijke presentie in Den Haag. Uiteraard moet dit alternatief in bedrijfsmatig opzicht wel haalbaar zijn.

### **3.4.3 Samenwerking in de vorm van volledige integratie**

In het verleden is meermalen de gedachte geventileerd om de functie van Stek en die van het Kerkelijk Bureau in elkaar te schuiven. Aan die ideeën is echter nooit opvolging gegeven. Als redenen waarom van een dergelijke samenwerking is afgezien worden genoemd: gepercipieerde cultuurverschillen, het gebrek aan een dwingende noodzaak, de kosteneffectiviteit van de bestaande oplossing. Zonder iets te willen afdingen op de indertijd aangevoerde argumenten, kan worden gesteld dat de tijden zijn veranderd, en dat een andere conclusie nu meer voor de hand ligt. De - noodzaak tot - herstructurering grijpt diep in, voor de personele problematiek van de betrokken organisaties zijn in gezamenlijkheid oplossingen te vinden die zijn te verkiezen boven afzonderlijke oplossingen, en soms helpt het dat nieuwe spelers weliswaar minder bagage, maar ook minder ballast met zich meedragen.

Deze factoren maken dat er nu een zeker *momentum* lijkt te zijn ontstaan, tegen de achtergrond waarvan vergaande samenwerking juist voor de hand ligt. Het uitgangspunt is wel dat het daarbij zou moeten gaan om volledige integratie van de ondersteunende functies. Als de samenwerking zich zou beperken tot het huisvesten in de Parkstraat van het Kerkelijk Bureau in zijn huidige vorm, dan lopen de kosten voor het Kerkelijk Bureau op, zonder dat daar voor een van de twee partijen echte revenuen tegenover staan, afgezien van de huurpenningen die Stek op deze manier

opstrijkt (maar mogelijk ook van een andere huurder zou kunnen ontvangen). De gedachte is dus dat het huidige personeelsbestand van het Kerkelijk Bureau wordt opgenomen in de organisatie van Stek, en dat het CvK een DienstenNiveauOvereenkomst afsluit met Stek voor het leveren van de diensten die zijn gerelateerd aan de kerkelijk bureaufunctie. Een eventueel alternatief, eerst als Kerkelijk Bureau inhuizen bij Stek, en pas na verloop van tijd de formatie naar Stek overhevelen en de bijbehorende diensten onder verantwoordelijkheid van Stek tot stand laten komen, is niet aanbevelenswaardig. Dat betekent gedurende langere tijd een verliesgevende situatie, terwijl de continuïteitsproblemen waar beide de partijen mee worstelen niet op efficiënte wijze worden opgelost. Bovendien betekent zoiets ook dat tot twee keer toe de betrokken organisatieonderdelen op de schop moeten, in plaats van dat het leed 'in één keer geleden is'.

Als belangrijkste voordelen van deze vernieuwing worden gezien:

- Verbetering van de aansturing van de kerkelijk bureaufunctie door het College van Kerkrentmeesters;
- Kennisuitwisseling en kennisborging binnen de afzonderlijke disciplines, dit ook tegen de achtergrond van de te verwachten uitstroming van personeel;
- Verbeterde continuïteit (beschikbaarheid/bereikbaarheid van bijvoorbeeld een HRM-medewerker);
- Nieuwe ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers als gevolg van verbreding van het takenpakket of specialisatie;
- De mogelijkheid dat in de komende jaren ten behoeve van de Diaconie op praktische wijze invulling wordt gegeven aan de strategische sturing op de onroerend goedportefeuille;
- Meer mogelijkheden om binnen de eigen gelederen piekbelastingen op te vangen;
- Synergievoordelen die te maken hebben met het werken voor organisatieonderdelen die in gezamenlijkheid invulling bedoelen te geven aan de kerkelijke presentie in Den Haag (netwerk, projecten, gebouwen, plaatselijke en landelijke ontwikkelingen);
- Synergievoordelen die voortvloeien uit het gezamenlijk beheren van adressenbestanden;
- Overige schaalvoordelen, bijvoorbeeld op het gebied van inkoop van producten of diensten.

Afgezien van de verbetering van de sturing op de onroerend goedportefeuille geldt dat al deze punten nadrukkelijk in het voordeel werken van de kerkelijk bureaufunctie. De daaraan verbonden meerwaarde voor Stek is veelal beperkter of zelfs nihil. Wat voor Stek wel mag worden verwacht mee te tellen zijn punten als kennisdeling, continuïteit, gezamenlijk beheer van adressenbestanden en het gezamenlijk een 'gezicht' geven aan de Protestantse Kerk in Den Haag.

Grote nadelen staan hier niet tegenover. Wel zijn er enkele aandachtspunten. Doorgaans gaat de kost voor de baat uit, en ook voor dit traject zal dat gelden. Er zijn kosten verbonden aan verhuizing en herhuisvesting, en ook de emotionele aspecten van het samenvoegen van organisatieonderdelen moeten niet worden onderschat. Verder zal ook in de nieuwe constellatie zorgvuldig bewaakt moeten worden dat de financiële stromen van de Diaconie en de beheerfunctie (Kerkrentmeesters) gescheiden blijven. En uiteraard zal bij het opmaken van de definitieve overeenkomsten de randvoorwaarde moeten worden bewaakt dat een en ander in financiële en personele zin niet onvoordelig uitpakt voor Stek.

Als vertrekpunt voor de kosten die zouden moeten (of mogen) zijn gemoeid met de kerkelijk bureaufunctie wordt het totaal van de in paragraaf 3.1 genoemde referentiebedragen aangehouden. In die bedragen zijn formatieve kosten opgenomen voor 4,5 fte, dit in de veronderstelling dat in het geval van continuering van het Kerkelijk Bureau in zijn huidige opzet 4,5 fte zeker noodzakelijk zou zijn. Aangenomen moet verder worden dat de huisvestingskosten zullen toenemen, naar schatting met ca. k€ 20 per jaar. Daar staat tegenover dat het mogelijk moet zijn om de efficiencywinst in die zin te verzilveren dat de nu door Eskade uitgevoerde activiteiten à ca. k€ 30 per jaar die zich lenen voor uitvoering in eigen beheer, ook daadwerkelijk worden overgenomen door de eigen organisatie (mogelijk geachte besparing is dus k€ 30 per jaar). Verder zou er op moeten worden ingezet dat de centraal uit te voeren activiteiten voor de

leden- en bijdrageadministratie weer door een eigen medewerker gebeurt. De winst is daarbij niet zo zeer gelegen in efficiencywinst, dus verlaging van het aantal benodigde uren, maar in het verschil in uurtarieven (mogelijk geachte besparing k€ 30 per jaar). Als daarbij ook vrijwilligers worden ingeschakeld, en helemaal als op termijn de activiteiten voor de leden- en bijdrageadministratie verder kunnen worden gedecentraliseerd (zie ook paragraaf 4.3) dan zou een verdere kostenverlaging met ca. k€ 10 à k€ 20 per jaar mogelijk moeten zijn. Verder mag worden verwacht dat ook de kosten voor het ICT-beheer, die voor een kleine organisatie per definitie hoog uitpakken, omlaag zullen gaan (geschatte besparing: k€ 5 per jaar).

Overigens is het zo dat momenteel de Duinzichtkerk en de Christus Triumfatorkerk beide een eigen kerkelijk bureau hebben. Gezien de kleinschaligheid daarvan is samenvoeging van het Kerkelijk Bureau van de PGG met deze kerkelijk bureaus niet als serieuze optie overwogen, maar wel wordt het goed mogelijk geacht dat op termijn, nadat de inpassing van de kerkelijk bureaufunctie van de PGG in Stek een feit zou zijn, deze twee kleine bureaus zich bij de nieuwe ontwikkeling aansluiten.

## 4 Ledenregistratiesysteem

Eind 2011 is door de PKN het nieuwe ledenregistratiesysteem LRP (LedenRegistratie Protestantse Kerk) in gebruik genomen. LRP is een internetapplicatie, wat inhoudt dat er lokaal geen aparte programmatuur hoeft te worden geïnstalleerd, en dat er sprake is van een centrale database waarin de burgerlijke, kerkelijke en financiële gegevens (geldwerving) van de leden zijn opgeslagen. Door middel van persoonlijke autorisatiesleutels kunnen de diverse gebruikers toegang krijgen tot de gegevens die zij op grond van de hun toegekende rol mogen inzien of aanpassen.

Door de burgerlijke overheid worden gegevens bijgehouden in de Gemeentelijke Basis-Administratie (GBA). Mutaties daarin (zoals verhuizing, huwelijk, echtscheiding of overlijden) worden via de SILA<sup>1</sup> doorgegeven aan de landelijke ledenadministratie van de PKN, en verwerkt in het LRP. Omgekeerd moeten de kerkelijke mutaties zoals doop, belijdenis en kerkelijk huwelijk, en de mutaties die niet automatisch via de GBA verlopen, zoals geboortes en uitschrijvingen, door het kerkelijk bureau worden ingevoerd in het LRP.

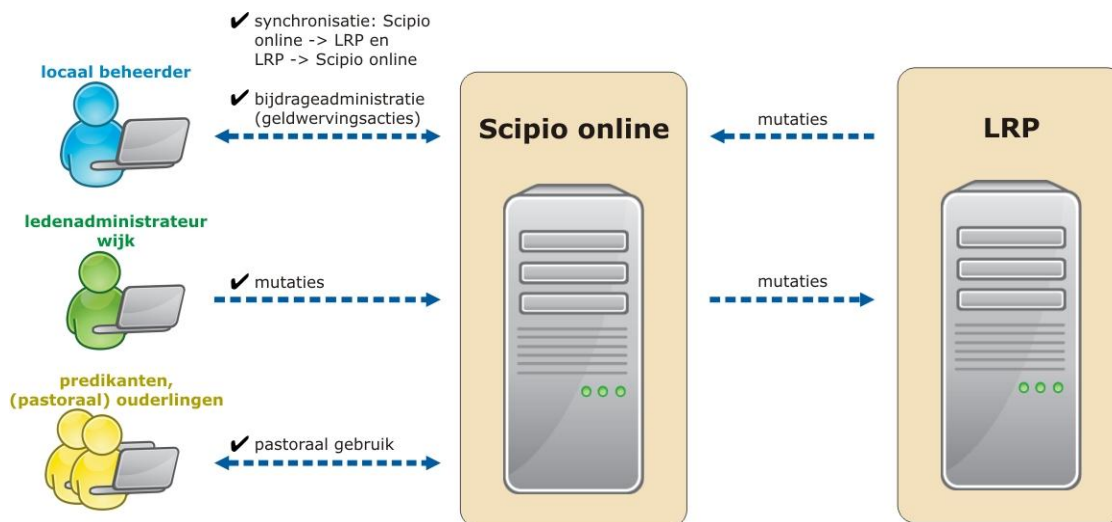
Door de PGG wordt al langere tijd gebruik gemaakt van het ledenregistratiesysteem Scipio, van oudsher een zogenoemde *stand alone* toepassing. Dat hield ondermeer in dat programmatuur en databases op wijkniveau geïnstalleerd en bijgehouden moesten worden, en dat de gegevensbestanden tussen wijk en PGG regelmatig moesten worden gesynchroniseerd. Inmiddels is er ook een internetapplicatie van Scipio beschikbaar: Scipio Online. Dit voorjaar is de PGG overgestapt van Scipio op Scipio Online. De software en de database zijn door de bouwer van het systeem extern in een datacenter ondergebracht, wat inhoudt dat het niet meer nodig is om de verschillende voor het systeem gebruikte computers (de databases) onderling te synchroniseren. Wel is het nodig dat Scipio Online regelmatig wordt gesynchroniseerd met het LRP. Daarbij gaat het om tweezijdige mutaties: het doorgeven van GBA-mutaties uit het LRP naar Scipio, en het invoeren van de kerkelijke mutaties via Scipio Online in LRP. Dit gebeurt op gezette tijden op het Kerkelijk Bureau door de lokale beheerder, die daarvoor vanuit Scipio Online contact maakt met het LRP via een zogenoemde XML-verbinding.

Dat houdt in dat de onderzoeksvraag: *onderzoeken van de wenselijkheid om aan te sluiten bij het nieuwe landelijke ledenadministratiesysteem van de PKN*, enige nuancering behoeft. Elke PKN-gemeente is per definitie aangesloten op het LRP, maar de vraag is of het zinvol is om voor het werken met de gegevens zoals die in het LRP zijn opgeslagen gebruik te maken van de functionaliteit die is ingebouwd in het LRP-systeem, of het systeem Scipio Online te - blijven - gebruiken, dat in dat geval is te beschouwen als een *schil* om het LRP. Deze twee - extreme - varianten: doorgaan met Scipio Online en het LRP feitelijk alleen gebruiken als database, en volledig gebruik maken van het LRP-systeem, worden hierna verder toegelicht en met elkaar vergeleken. Tevens wordt er een derde, gecombineerde oplossing tegen het licht gehouden, om te bezien in hoeverre het mogelijk is het beste van de twee werelden bij elkaar te brengen.

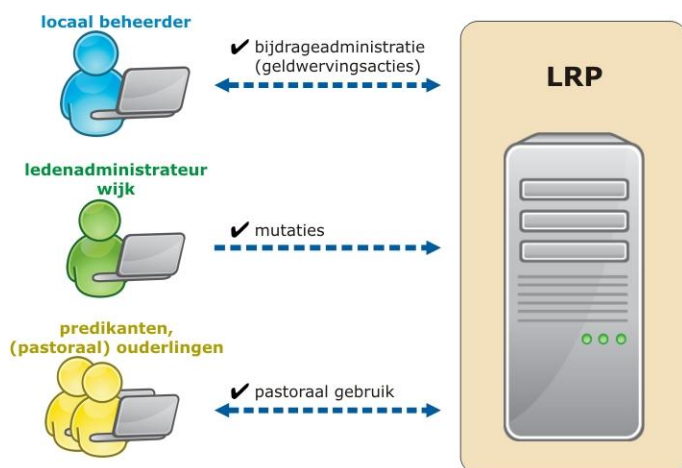
### 4.1 Continueren Scipio Online of volledig overstappen op LRP

In de figuren 4.1 en 4.2 is schematisch het verschil tussen beide scenario's weergegeven. De algemene opvatting over versie 2.0 van LRP, uitgerold in november 2011, is dat de PKN daarmee heeft voorzien in een stabiel, state-of-the-art en toekomstvast platform voor de registratie- en administratiefuncties. Het feit dat het systeem nieuw is brengt tegelijkertijd met zich mee dat het op onderdelen nog voor verbetering of uitbreiding vatbaar is. Als de vergelijking wordt gemaakt tussen 'behoud Scipio Online' en 'volledig LRP', dan pakt die qua functionaliteit uit in het voordeel van Scipio Online. Daarbij moet wel onderscheid worden gemaakt tussen enerzijds de bijdrageadministratie, en anderzijds de ledenadministratie en de pastorale functies. Een en ander is onderstaand verder uitgewerkt. Meer in het algemeen kunnen de twee systemen als betrekkelijk

<sup>1</sup> De Stichting Interkerkelijke Ledenadministratie (SILA) houdt voor een aantal kerkgenootschappen, waaronder de PKN, bij wat er in het bevolkingsregister verandert ten aanzien van de leden die bij deze kerkgenootschappen zijn aangesloten.



**Figuur 4.1.** Continuering Scipio Online; de databases van LRP moeten met elkaar worden gesynchroniseerd.



**Figuur 4.2.** Volledig gebruik van LRP.

gebruikersvriendelijk (intuïtieve en snelle navigatie) worden aangemerkt, zij het dat op onderdelen (met name sneller navigeren naar de gezochte informatie) Scipio Online enigszins in het voordeel is.

#### 4.1.1 Bijdrageadministratie

Voor het voeren van de bijdrageadministratie beschikt Scipio Online ten opzichte van LRP over extra functionaliteit en flexibiliteit, die zich naar verwachting laat vertalen in grotere effectiviteit van geldwervingsacties. Daarbij gaat het met name om:

- *Selectie/query module.* Met deze module van Scipio Online kunnen diverse selecties/dwarsdoorsnedes worden gemaakt van de ledengegevens. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk om een selectie te maken van die leden die nog niet hebben gereageerd op de uitnodiging om deel te nemen aan KerkBalans, of die leden die wel hebben toegezegd maar nog niet aan hun financiële verplichting hebben voldaan. Vervolgens kan daar een vervolgactie aan gekoppeld worden. Uitsluitend gebruikmakend van LRP zou dit ook kunnen, maar daar zijn dan *workarounds* via Excel voor nodig;
- *Rapportage-editor.* Met behulp van deze module kunnen door een gemeente naar eigen inzicht brieven, formulieren of andere documenten worden samengesteld. Samenvoegvelden, barcodes en (eigen) afbeeldingen kunnen daarbij worden ingepast, en ook kan er meteen een acceptgiro aan het rapport worden toegevoegd. Dit wordt gebruikt voor ondermeer Kerkbalans

en de Solidariteitskas. Door daarbij gebruik te maken van het samenvoegveld "Directmail-naam" worden de gemeenteleden persoonlijk aangeschreven;

- *Etiketten opmaken.* LRP werkt met een vaste indeling van de etiketten. Eventuele aanpassingen moeten worden gerealiseerd via een *workaround* in Excel of in Word. In Scipio Online kan een gebruiker zelf de opmaak van etiketten bepalen; van het type etiketsoort dat men wil gebruiken tot de mogelijkheid om met meerdere etiketsjablonen te werken;
- *Koppeling met Sandd.* Het is met Scipio Online mogelijk om rechtstreeks aan Sandd adresbestanden aan te bieden voor sortering door en verrijking met Sandd-coderingen. Het resultaat hiervan wordt ingelezen in Scipio Online om vervolgens met de Sandd-coderingen te kunnen worden afgedrukt. Dat kan leiden tot ca. 25% lagere portokosten in vergelijking met verzending via TNT;
- *Kerkebalans: Verbreden en Verdiepen.* Voor de actie Kerkebalans kan met Scipio Online het concept van Verbreden en Verdiepen (doelgroepenbenadering) worden uitgevoerd zonder dat de uitvoer nog verdere nabewerking behoeft.

Overigens mag worden aangenomen dat een deel van deze functionaliteit op termijn ook zal worden geleverd door LRP, maar de PKN kan niet aangeven voor welke toepassingen dat geldt, en wanneer dat het geval zal zijn.

Het is belangrijk dat de bijdrageadministratie goed is voorbereid op nieuwe ontwikkelingen en mogelijkheden in het betalingsverkeer. Vastgesteld kan worden dat dit voor beide systemen het geval is. Zowel LRP als Scipio Online kunnen overweg met het nieuwe 18 karakters lange IBAN-nummer, en beide systemen ondersteunen het digitaal afhandelen van toezeggingen door middel van iDEAL.

De systemen verschillen tot slot in die zin dat als volledig van LRP gebruik wordt gemaakt, er voor kan worden gekozen een belangrijk deel van de bijdrageadministratie uit te besteden aan het LRP-team.

#### **4.1.2 Ledenadministratie en pastoraal gebruik**

Voor het voeren van de ledenadministratie en voor pastoraal gebruik bieden beide platforms uitgebreide functionaliteit, al geldt ook hiervoor dat Scipio Online voorsnog een aantal extra's biedt (vastleggen en uitwisselen contactmomenten, afspraken, taakverdelingen). Als wordt overgestapt naar uitsluitend gebruik van LRP dan moeten de ledenadministrateurs daarvoor worden opgeleid, en dat geldt ook voor de predikanten, ouderlingen, pastoraal werkers, en - eventueel - diakenen. Daarbij wordt aangetekend dat momenteel alle predikanten toegang hebben tot Scipio voor pastoraal gebruik, maar dat daar wisselend gebruik van wordt gemaakt. Voor pastoraal gebruik door andere functionarissen zijn er per wijk doorgaans één of enkele sleutels uitgereikt. De overstap naar LRP zou wat dat betreft gelijk de opmaat kunnen zijn voor meer uniform en grootschalig gebruik van een ledenregistratiesysteem voor de pastorale functie.

#### **4.1.3 Gebruikerservaringen**

In een enquête die de bouwer van Scipio onlangs heeft gehouden onder Scipiogebruikers zijn kritische kanttekeningen geplaatst bij het gebruik van LRP. Daarbij ging het om zaken die ook worden herkend door het eigen Kerkelijk Bureau. De kritiek spitste zich vooral toe op de werking van de XML-koppeling voor de interactie tussen de databases van LRP en Scipio of Scipio Online. Vooral in het begin traden er problemen op als gevolg van over en weer niet aansluitende semantiek (interpretatie van data door de systemen), en deden er zich performanceproblemen voor. Doordat in sommige gevallen overbodige of reeds doorgevoerde mutaties naar Scipio of Scipio Online werden doorgezet, dreigde herhaalde of onherstelbare vervuiling van Scipiobestanden. Overigens kan worden vastgesteld dat deze problemen inmiddels, in goed onderling overleg tussen het LRP-team en Hagru BV, grotendeels zijn opgelost. Over de helpdesk van het LRP-team bestaan wisselende beelden. De hulpvaardigheid en klantvriendelijkheid staan nauwelijks ter discussie, maar de afhandeling van de vragen laat te wensen over. Dit laatste geldt des te meer naarmate de vragen betrekking hebben op de interactie tussen LRP en Scipio of Scipio Online. Paradoxaal genoeg zou deze kanttekening bij het functioneren van het LRP-team dus juist

pleiten voor een overstap naar volledig gebruik van het LRP-systeem.

#### **4.1.4 Opleiding**

Overstappen van de huidige werkwijze, met Scipio Online, naar volledig gebruik van LRP brengt voor alle betrokkenen de nodige opleidingsbehoeften met zich mee. De lokaal beheerder moet vertrouwd worden gemaakt met de bijdrageadministratie, en moet voor de andere functies van het systeem (ledenadministratie en pastoraal gebruik) uitvoering kunnen geven aan de eerstelijns-ondersteuning richting de wijken. Zoals eerder aangegeven zullen ook de ledenadministrateurs en de gebruikers van de pastorale functies moeten worden opgeleid. Op basis van prijsopgaven door KKA en het LRP-team wordt geschat dat met de opleiding van de lokaal beheerder ca. € 1.500 is gemoeid, dat voor de ledenadministrateurs in totaal ditzelfde bedrag moet worden gerekend, en dat de opleiding van predikanten en andere gebruikers van de pastorale functies (uitgegaan is van 30 personen) minimaal ca. € 1.600 zal kosten.

#### **4.1.5 Financiële implicaties**

In de bekostiging van het LRP is voorzien via het kerkrentmeesterlijk quotum, zodat de door een gemeente te dragen kosten onafhankelijk zijn van de vraag of voor de gegevensverwerking gebruik wordt gemaakt van de functionaliteit van LRP dan wel van Scipio Online. Dat betekent dat er in het laatste geval een extra kostenpost is van - voor de PGG - per maand € 190,40. Aangezien dit bedrag mede is gebaseerd op het aantal wijkgemeenten, en dus het aantal af te nemen licenties, mag er van worden uitgegaan dat deze kosten als gevolg van de herstructurering (omvorming combinaties naar wijkgemeenten) op termijn substantieel omlaag gaan. Omgekeerd, als wordt overgestapt op LRP, moet er rekening worden gehouden met een eenmalige kostenpost van ten minste ca. € 4.600 voor opleiding (zie hierboven). Dat betekent dat het verschil tussen de twee scenario's qua kosten dus beperkt is, en zelfs niet met zekerheid valt aan te geven in het voordeel van welk scenario dit uitpakt.

Het verschil in financiële zin tussen LRP en Scipio Online voor wat betreft de mogelijkheden om delen van de bijdrageadministratie uit te besteden is waarschijnlijk eveneens beperkt. In beide gevallen is uitbesteding mogelijk; de kosten van uitbesteding van LRP-dienstverlening aan het LRP-team liggen naar schatting op hetzelfde niveau als de kosten die zijn verbonden aan uitbesteding van delen van de bijdrageadministratie onder Scipio Online. Overigens zou ook kunnen worden overwogen om de wijken meer taken toe te bedelen waar het gaat om de bijdrageadministratie. De mogelijkheid om dit te doen, en de eventuele beslissing daartoe, wordt echter verondersteld niet van invloed te zijn op de keuze tussen LRP en Scipio Online. Die laatste keuze zal dus eerst gemaakt moeten worden.

Dit betekent dat het echte verschil vooralsnog zit in de extra mogelijkheden die Scipio Online biedt voor gerichte acties en communicatie. Als bijvoorbeeld door het benaderen van de doelgroep 'nog niet gereageerd op KerkBalans' een substantieel aantal leden alsnog overgaat tot toezeggen en betalen dan heeft dat een impact die aanzienlijk veel groter is dan bijvoorbeeld de licentiekosten voor Scipio Online. Dat geldt ook voor de mogelijkheden die Scipio Online biedt om invulling te geven aan 'Verbreden en Verdiepen'.

#### **4.1.6 Afweging**

De PKN heeft zich ingespannen voor een gezamenlijke voorziening, en in de laatste paar jaar heeft dat mogen leiden tot een ontwikkeling die vertrouwen wekt. Het zou dan ook logisch zijn ferm daarop in te zetten; qua architectuur is dat het meest uitlegbaar, bijvoorbeeld omdat er dan geen noodzaak is om databases onderling te synchroniseren, en vanwege de heldere verantwoordelijkheidsstructuur. LRP mag misschien nog wat kinderziekten te zien geven, maar de ernst en de omvang daarvan lijkt alleszins acceptabel, en is zelfs in vergelijking met veel andere ICT-projecten bescheiden te noemen. Tegelijkertijd kan het niet verstandig zijn om Scipio Online nu op te geven. Voor de bijdrageadministratie biedt Scipio Online belangrijke meerwaarde, waarvan vooralsnog onduidelijk is of, en zo ja wanneer, die door LRP geleverd zal gaan worden.

De mogelijkheden voor uitbesteding van gedeelten van de bijdrageadministratie zijn niet onderscheidend voor de keuze tussen het ene of het andere systeem. Daarbij moet worden

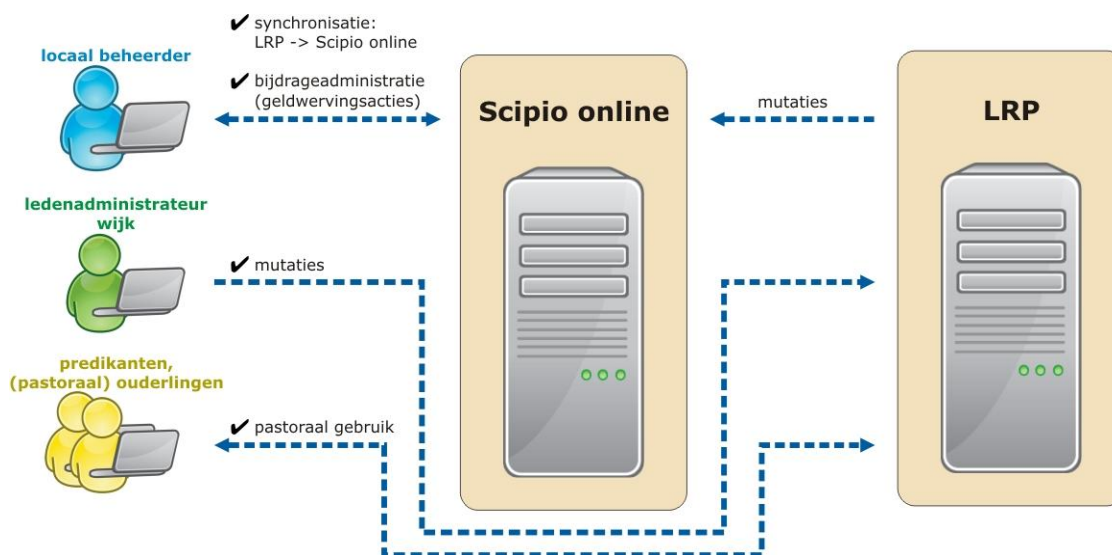


aangetekend dat vergaande uitbesteding hoe dan ook niet verstandig lijkt, omdat dat niet leidt tot kostenvoordelen, en het gevaar dreigt dat eigen kennis onvoldoende kan worden opgebouwd en onderhouden. In het vorige hoofdstuk is hier overigens al een voorschot opgenomen. Bovendien maakt uitbesteding de stap naar het inschakelen van vrijwilligers (de ledenadministrateurs of vrijwilligers die bijspringen op het Kerkelijk Bureau) alleen maar groter.

Deze overwegingen hebben geleid tot het overwegen van een gecombineerde oplossing, op zoek naar de perfecte balans tussen het investeren in de toekomst, en het behouden van het goede.

## 4.2 Gecombineerde oplossing

Goed beschouwd is een radicale keuze tussen LRP en Scipio Online niet nodig. KKA geeft aan dat bij verschillende gemeenten intussen ervaring is opgedaan met een gecombineerd model. Het uitgangspunt is dat voor LRP wordt gekozen voor die toepassingen waarvoor de functionaliteit van LRP niet ter discussie hoeft te staan, en om vooralsnog gebruik te blijven maken van Scipio Online voor die toepassingen waarvoor Scipio Online zich in positieve zin onderscheidt van LRP. Concreet betekent dit dat voor de ledenadministratie en voor het pastoraal gebruik wordt overgestapt op LRP, terwijl nog steeds gebruik wordt gemaakt van Scipio Online voor de bijdrageadministratie. In figuur 4.3 is dat schematisch weergegeven.



**Figuur 4.3.** Gecombineerd gebruik van Scipio Online en LRP.

Als op enig moment zou worden vastgesteld dat de functionaliteit van LRP voor het voeren van de bijdrageadministratie niet meer onderdoet voor die van Scipio Online, kan veilig worden besloten om volledig op LRP over te gaan, het scenario zoals dat ook in figuur 4.2 is weergegeven. Wel geldt dat er én licentiekosten moeten worden betaald voor Scipio Online, én geïnvesteerd moet worden in opleidingen voor het gebruik van LRP (ook voor de lokaal beheerder, omdat hij of zij wel de eerstelijns-ondersteuning voor de wijken moet kunnen bieden). Die licentiekosten zijn echter beperkt, omdat er minder licenties nodig zijn dan wanneer het systeem ook in de wijken wordt gebruikt, en los daarvan zouden de kosten voor opleidingen en licenties wegvallen tegen de financiële voordelen die zijn gemoed met het gebruik van Scipio Online.

Het echte nadeel van deze oplossing is gelegen in het feit dat er binnen de PGG intensief wordt samengewerkt tussen de wijkadministrateurs en de lokaal beheerder bij de voorbereiding van de geldwervingsacties. De administrateurs maken binnen de Scipio-omgeving selecties aan van te benaderen gemeenteleden. Dat betekent dus dat zij zowel op Scipio Online als op LRP ingewerkt zouden moeten zijn, dit los van het feit dat het - overigens bescheiden - kostenvoordeel van de gecombineerde oplossing (minder Scipio-licenties) wegvalt. Om die reden is deze oplossing voor de PGG dus geen aanbevelenswaardig alternatief.

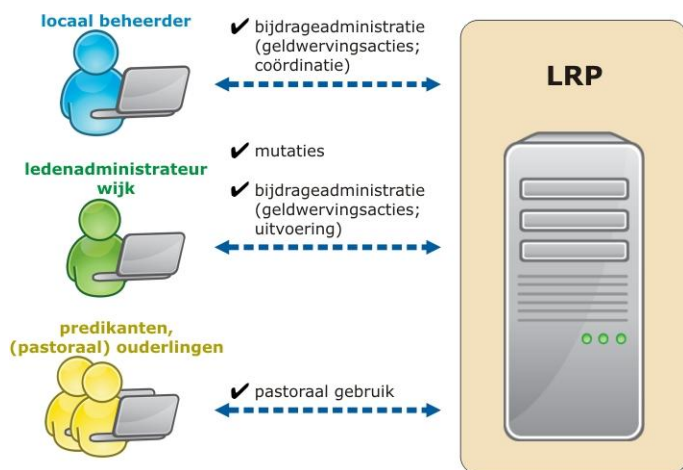


### 4.3 Aanvullende besparingsmogelijkheden

Verdere besparingen op de werkzaamheden die samenhangen met het gebruik van het ledenregistratiesysteem kunnen per definitie alleen gevonden worden binnen het takenpakket waarvoor momenteel professionele - eigen of ingehuurde - inzet wordt geleverd. In feite gaat het dan dus om de bijdrageadministratie.

Zo lang gebruik wordt gemaakt van Scipio Online is het de vraag of het verstandig is de ledenadministrateurs te vragen een groter aandeel in de bijdrageadministratie te leveren. De kost gaat voor de baat uit, en als het op enig moment zou zijn gelukt hiervoor de nodig capaciteit te mobiliseren en de vrijwilligers op te leiden, om vervolgens te moeten vaststellen dat het moment toch gekomen is om afscheid te nemen van Scipio Online dan is veel moeite voor niets geweest.

Wat wel op korte termijn mogelijk zou moeten zijn, en de gemeenteadviseurs hebben daar ook voorbeelden van aangereikt, is om voor het uitvoeren van eenvoudige werkzaamheden op het Kerkelijk Bureau (bijvoorbeeld inpakwerk voor acties) gebruik te maken van vrijwilligers, aangestuurd door de medewerkers van het Kerkelijk Bureau. Als dan op enig moment, bijvoorbeeld over een paar jaar, zou worden besloten om volledig over te stappen op LRP, dan is het moment daar om te bezien in hoeverre de ledenadministrateurs, na de nodige scholing, een deel van de bijdrageadministratie kunnen overnemen. Daarmee ontstaat de situatie zoals voorgesteld in figuur 4.4.



**Figuur 4.4.** Verdere inschakeling van de ledenadministrateurs, nadat zou zijn overgestapt op volledig gebruik van LRP.

## 5 Conclusie

Onderzocht is welke mogelijkheden er zijn om te besparen op de kosten die op centraal niveau worden gemaakt. Daarbij is vastgesteld dat het niet slechts moet gaan om de kostenkant, maar dat ook de kwaliteit en de continuïteit van de centrale functies moeten worden meegewogen. Er is specifiek gekeken naar de kosten die zijn verbonden aan het werk van het Kerkelijk Bureau, omdat daar naar verwachting het grootste besparingspotentieel ligt, maar ook omdat er op korte termijn maatregelen moeten worden genomen om de continuïteit van de kerkelijk bureaufunctie te waarborgen. Aanvullende besparingsmogelijkheden kunnen los daarvan, en ook onderling onafhankelijk van elkaar, in een later stadium nader worden onderzocht en gerealiseerd.

Drie scenario's zijn bekeken: 1) het volledig in eigen beheer houden van de kerkelijk bureaufunctie, 2) het volledig in eigen beheer houden van de kerkelijk bureaufunctie, en tegelijkertijd het uitbreiden van de dienstverlening voor derden, en 3) het elders onderbrengen of vergaande samenwerking zoeken. Alternatief 2) is aangemerkt als niet kansrijk, waarna de twee overblijvende varianten nader zijn onderzocht.

Los van de vraag of de herstructurering er toe zal leiden dat het huidige onderkomen van het Kerkelijk Bureau moet worden gesloten, is vastgesteld dat het de voorkeur heeft om vergaande samenwerking te zoeken met Stek. In dat geval zouden de huidige medewerkers van het Kerkelijk Bureau in dienst treden bij Stek, en zou het CvK dienstverlening afnemen van Stek op basis van een opdrachtgevers-opdrachtnemersrelatie, zoals dat momenteel ook het geval is voor de Diaconie. Voor beide partijen spelen daarbij zowel financiële als principiële motieven een rol. Uit kerkrentmeesterlijk perspectief liggen aan een dergelijke keuze vooral bedrijfsmatige overwegingen ten grondslag. Voor Stek weegt het zwaarst dat op deze wijze de presentie en profilering van de Protestantse Kerk in Den Haag wordt versterkt. Mocht deze samenwerking toch niet tot stand kunnen komen, dan moet het Kerkelijk Bureau op eigen doft verder, in het Kruispunt als dat openblijft, of anders in een ander pand van de PGG. Er van uitgaand dat de ruimte in Eltheto ook daadwerkelijk kan worden verhuurd aan derden, ligt verhuizing naar de Willem III straat dan het meest voor de hand. Verder zal er, als het Kerkelijk Bureau zelfstandig blijft voortbestaan, tijdig een nieuwe medewerker moeten worden aangesteld die op termijn de functie van hoofd Kerkelijk Bureau kan overnemen.

Het is niet aanbevelenswaardig om nu af te stappen van het ledenadministratiesysteem Scipio Online. Dit systeem biedt functionaliteit voor de bijdrageadministratie waarin het landelijke systeem, LRP, niet voorziet, terwijl de revenuen van die functionaliteit substantieel zijn. Wellicht rechtvaardigen toekomstige releases van LRP op enig moment dat uitsluitend nog gebruik wordt gemaakt van LRP, maar PKN kan vooralsnog geen uitsluitend geven over de te verwachten ontwikkelingen in dezen. Het feit dat het volledig werken met LRP de mogelijkheid biedt om werkzaamheden uit te besteden aan het LRP-team is niet van invloed op deze keuze, omdat meer in het algemeen wordt gepleit voor het 'terughalen' van werkzaamheden die nu zijn uitbesteed of waarvoor wordt ingehuurd, dit om voldoende kritieke massa respectievelijk continuïteit binnen het eigen apparaat te waarborgen.

In dat verband wordt voorgesteld om financieel administratieve werkzaamheden ten bedrage van k€ 30 per jaar (kosten uitbesteding) weer in te besteden, en de capaciteit daarvoor vrij te spelen in de vorm van efficiencywinst (gesteld dat de optie Stek kan worden gerealiseerd; anders moet dit opnieuw worden bezien). Tevens wordt aanbevolen om de functie van lokaal beheerder binnen de eigen gelederen te beleggen, wat leidt tot besparing als gevolg van het tariefverschil tussen een ingehuurde en een eigen medewerker. Voor het 'handwerk' dat samenhangt met de acties zou al op korte termijn gestreefd moeten worden naar de inschakeling van vrijwilligers. Als op enig moment zou zijn overgestapt op volledig gebruik van LRP zou kunnen worden overwogen om de bijdrageadministratie verder te decentraliseren, en zo verdere kostenvoordelen te realiseren. Tegenover de genoemde besparingsmogelijkheden staan, gerekend ten opzichte van de huidige situatie, extra huisvestingskosten, maar het wordt desalniettemin mogelijk geacht om netto op jaarbasis een kostenreductie van k€ 40 tot k€ 60 te realiseren.

Dit onderzoeksresultaat wordt in eerste instantie voorgelegd aan de AK, met het voorstel dat het CvK het voorgenomen besluit neemt om aansluiting te zoeken bij Stek, en besluit het gebruik van Scipio Online vooralsnog te continueren. Het vervolg zou dan moeten zijn dat het te treffen arrangement met Stek verder wordt uitwerkt door:

- de financiële en personele consequenties verder in kaart te brengen;
- een convenant op te stellen waarin de overdracht van medewerkers en taken wordt geregeld, met verwijzing naar een daartoe af te sluiten DienstenNiveauOvereenkomst (DNO);
- de genoemde DNO op te stellen.

Op basis daarvan zal dan definitief besloten moeten worden. Als uiterste datum voor afsluiting van het convenant wordt voorgesteld 1 januari 2013. Een realistische streefdatum voor de ondertekening van de DNO en de verhuizing van - de medewerkers van - het Kerkelijk Bureau zou 1 juni 2013 kunnen zijn.

Het CvK is zich er van bewust dat er op basis van dit voorstel geen spectaculaire bezuinigingen zullen worden gerealiseerd. Dat heeft alles te maken met het feit dat de basis voor de kerkelijk bureaufunctie zoals die nu bestaat uiterst smal is, en de continuïteit van de bedrijfsvoering in hoge mate afhankelijk is van de - bovengemiddelde - loyaliteit van de zittende medewerkers. Zoiets kan niet lang goed gaan; de tijden veranderen. Echter, het College is van mening dat opvolging van dit advies betekent dat een unieke gelegenheid wordt aangegrepen om te komen tot de juiste balans tussen kostenbeheersing, kwaliteitsborging en continuïteit van de kerkelijk bureaufunctie. En wellicht nog belangrijker is het om vast te stellen dat het op deze manier mogelijk wordt om, meer dan voorheen het geval kon zijn, in Den Haag als kerkelijke instanties gezamenlijk op te trekken en naar buiten te treden.

## BIJLAGE A: Lijst van geconsulteerde personen

Alle leden van het DB van het College van Kerkrentmeesters hebben bijgedragen aan de totstandkoming van dit rapport. In aanvulling daarop zijn de volgende personen geconsulteerd:

Ineke Bakker (Stek, directeur)

Sharda Dihal (Kerkelijk Bureau, secretariael medewerker)

Jaap van der Giessen (PKN, Gemeenteadviseur Zuid-Holland)

Menno Haagsma (Hagru BV)

Kees Hommersom (LRP-team)

Wim Korteweg (College van Diakenen, penningmeester)

Wim Naeije (Stek, lid bestuur)

Henk van Oosten (Kerkelijk Bureau, coördinerend medewerker)

Gerrit Oosterwijk (PKN, Gemeenteadviseur Zuid-Holland)

Margriet Quarles van Ufford (Kerkelijk Bureau, beleidssecretaris PGG)

Boyke Shaik Roestali (Kerkelijk Bureau, administratief medewerker)

Ben Siebelink (Kerkelijk Bureau, hoofd)

Ries Smits (Stek, voorzitter bestuur)

Derk Stegeman (Stek, afdelingsmanager)

Ewald Stout (KKA, consultant)

## **BIJLAGE B: Werkzaamheden Kerkelijk Bureau**

### **Cluster A: Coördinatie**

- A1 Algehele coördinatie, d.w.z. planning en onderlinge afstemming van de werkzaamheden op het kerkelijk bureau.
- A2 Ondersteuning van Dagelijks Bestuur, College van Kerkrentmeesters, Vergadering van Kerkrentmeesters, Financiële Commissie. Dit betreft de voorbereiding van de vergaderingen, verzending van stukken, bijwonen van de vergaderingen, bewaking van actiepunten, archivering, enz.
- A3 Verslaglegging van de onder A1 genoemde vergaderingen, zodra de huidige secretaris van het CvK dit werk zal moeten neerleggen in verband met zijn aftreden.
- A4 Dagelijkse postverzorging. Dit betreft zowel in- als uitgaande post, concepten opstellen, voortgang bewaken en archivering van documenten ten behoeve van de onder A1 genoemde colleges.
- A5 Verzorging van Begroting en Jaarrekening. Dit betreft het afstemmen van de onderdelen met de DB-leden en het bundelen en het laten drukken.
- A6 Stichtingen. Dit betreft alle voorkomende werkzaamheden.

### **Cluster B: Financiën**

- B1 Afwikkeling nalatenschappen, aanleggen en bijhouden dossiers, bewaken voortgang, contacten met banken en notarissen.
- B2 Factuur- en declaratieafhandeling crediteuren; verantwoordelijk voor het verwerken van facturen, declaraties en andere boekingen in Exact en richting SKG.
- B3 Logboek preekrooster bijhouden, declaraties controleren, betalingen laten klaarzetten.
- B4 Facturering/doorbelasting derden (zoals Aandachtcentrum, Diaconie, Houtrustkerkgemeente, Rozenburg) verzorgen.
- B5 Salarissen: maandelijks controleren en het betaalbaar stellen van salarissen in SKG; het invoeren van mutaties in het salarissysteem VAK-kennis.
- B6 Begraafplaats. Dit betreft facturering, mutaties grafrechten, registratie ruiming graven, archivering, verwerken van facturen en declaraties en boekingen in Exact en richting SKG.
- B7 Contacten met SKG, ING, ABN/AMRO, enz.
- B8 Kerk in Den Haag. Dit betreft het bijhouden van abonnementen, facturering van adverteerders, begroting en jaarrekening verzendklaar maken, contacten met beheercommissie.
- B9 Aan Eskade uitbestede werkzaamheden.

### **Cluster C: Ledenadministratie**

- C1 Het wekelijks downloaden van mutaties en inlezen in Scipio.
- C2 Het printen en versturen van acceptgiro's en incasso's voor zowel de PGG als Rozenburg.
- C3 Verzendklaar maken en verzenden van geldwervingsmateriaal en het invoeren van toezeggingen bij actie KerkBalans. Veelal gaat het hierbij om piekbelastingen die in gezamenlijkheid door alle medewerkers worden opgevangen, eventueel met inschakeling van tijdelijke inhuur.
- C4 Het printen van overzichten voor de wijkgemeenten.
- C5 Het leveren van ondersteuning aan de wijkgemeenten bij het gebruik van Scipio.

#### **Cluster D: Gebouwbeheer**

- D1 Het beheer en (het laten uitvoeren van) het onderhoud van/aan de onroerende goederen.
- D2 Het beheren van de verzekeringsportefeuille en het onderhouden van contacten met de verzekeraars (w.o. Donatus).

#### **Cluster E: Beleidsvoorbereiding en -ondersteuning AK**

- E1 Ondersteuning van (het moderamen van) de Algemene Kerkenraad. Dit betreft voorbereiding van de vergaderingen, bijwonen van de vergaderingen, het zorg dragen voor verslaglegging van de vergaderingen, verzending van stukken, bewaking van actiepunten, archivering, enz.
- E2 Dagelijkse postverzorging: dit betreft zowel in- als uitgaande post, concepten opstellen, voortgang bewaken en archivering van documenten ten behoeve van de onder E1 genoemde colleges.
- E3 Preekrooster: dit betreft het ondersteunen bij het opstellen van het rooster, het rooster verzendklaar (laten) maken en het (laten) verzenden.

#### **Cluster F: Personeel en organisatie**

- F1 Ambtsdragerslijsten, adreslijsten en PGG-website bijhouden.
- F2 Mutaties predikanten verzorgen en contacten hierover onderhouden met Utrecht en classis e.d.
- F3 P-werkzaamheden en -advisering, en het bijhouden van P-dossiers van predikanten, kosters en organisten.

#### **Cluster G: Geldwerving**

- G1 Collecterooster. Dit betreft het ondersteunen bij het opstellen van het rooster, het rooster verzendklaar (laten) maken en het (laten) verzenden.
- G2 Geldwerving. Dit betreft alle geldwervingsacties (KerkBalans, solidariteitskas, ledenbijdrage, septemberbrief, eindejaarsactie); contacten met wijkraden, verzorging folder kerkbalans, verzorging septemberbrief, teksten andere folders.

#### **Cluster H: ICT-beheer**

- H1 Leveren en beheren van ICT-infrastructuur en standaard kantoorautomatisering.
- H2 IT-ondersteuning voor niet-specifieke applicaties op het Kerkelijk Bureau en voor predikanten.

#### **Cluster I: Ondersteuning**

- I1 Ondersteuning bij alle voorkomende bureauwerkzaamheden.