



Protestantse
Kerk

Geloof·Hoop·Liefde

Dicht bij het hart

Beleidsplan voor de Dienstenorganisatie
van de Protestantse Kerk in Nederland

2017 – 2020



17 maart 2016
OZ 16-04

Inhoud

	Samenvatting	5
	Voorwoord	7
1	Inleiding	9
2	Toekomstbeeld	11
3	Evaluatie Beleidsplan 2013-2016	13
4	Hoofdpunten van beleid – Inleiding	19
5	Dienstbaar aan de kerk	21
6	Herijking dienstverlening aan gemeenten	23
7	Kerkvernieuwing	27
8	Gezicht geven aan de kerk	33
9	Mensen en middelen	37
	Bijlagen	41

Samenvatting

De Dienstenorganisatie heeft als taak het ondersteunen van de Protestantse Kerk en haar gemeenten. In de beleidsperiode 2017–2020 staat de Dienstenorganisatie voor grote veranderingen. Deze vloeien voort uit de koers die de generale synode heeft uitgezet voor de Protestantse Kerk (*Kerk 2025*), een koers waarin *back to basics* centraal staat: concentratie op de kern van waar het in geloof en kerk-zijn om gaat. Voor de Dienstenorganisatie is deze koers leidend. Ze leidt tot de volgende vier beleidskeuzes in de komende jaren:

Dienstbaar aan de kerk

De Dienstenorganisatie faciliteert de (voorgenomen) keuze van de synode om de kerkstructuur en de kerkelijke rechtspraak te vereenvoudigen. Daarnaast blijft ze de predikanten en kerkelijk werkers en het overige kerkelijk kader ondersteunen. Ten aanzien van predikanten ligt een sterk accent op het ondersteunen van hun mobiliteit (indachtig de door de synode gewenste 'cultuur van mobiliteit'). In de toerusting van kader concentreren we ons op een kerk-specifiek, innovatief aanbod.

Herijking dienstverlening

De Dienstenorganisatie zet in op een nieuw concept van dienstverlening, met als kernwoorden kennisdelen en co-creatie. De vragen/behoefte én de inbreng van gemeenten staan daarin centraal. Daarmee krijgt de Dienstenorganisatie een andere rol, die van makelaar van kennis en inspiratie. We beëindigen de huidige gemeente-adviespraktijk. De teruglopende financiële middelen maken dit ook noodzakelijk.

Kerkvernieuwing

In het ontwikkelen en delen van kennis en het stimuleren van innovatie krijgen drie vragen van gemeenten specifieke aandacht, omdat zij die essentieel achten voor hun toekomst:

- Hoe dragen we het geloof over aan nieuwe generaties?
- Hoe zijn / worden we relevant voor onze omgeving (missionair en diaconaal)?
- Hoe concentreren we ons op de kern van ons gemeente-zijn (*back to basics*)?

Gezicht geven aan de Protestantse Kerk en Kerk in Actie

Bij *back to basics* hoort ook dat kerk en gemeenten helder zijn over wie ze zijn, wat ze doen en waarom. De Dienstenorganisatie zal hierin de gemeenten faciliteren. Ook het werk dat wordt uitgevoerd onder de naam Kerk in Actie zal scherper worden geprofileerd.

Transitie

De heroriëntatie op de rol van de Dienstenorganisatie, de inhoudelijke beleidskeuzes en de noodzaak te bezuinigen (50 fte) vergen een forse aanpassing (transitie) van de organisatie. De nieuwe rol vraagt om een andere werkwijze, andere functies, een cultuurversterking en een andere organisatiestructuur. Om zoveel mogelijk middelen ter beschikking te houden voor het primaire doel van de Dienstenorganisatie zullen we daarnaast onderzoek doen naar het vereenvoudigen en/of uitbesteden van ondersteunende processen en de huisvesting van de organisatie heroverwegen.

Als kantelpunt voor de aanpassing van de Dienstenorganisatie kiezen we de datum van 1 januari 2017. Dat heeft de voorkeur boven een geleidelijke overgang. Het is duidelijker voor de gemeenten én vergemakkelijkt een krachtige start van de vernieuwde Dienstenorganisatie.

Voorwoord

Voor u ligt het beleidsplan 2017 – 2020 van de Dienstenorganisatie van de Protestantse Kerk. Het draagt de titel *Dicht bij het hart*. Deze titel benadrukt de rol van de Dienstenorganisatie: dienstbaar aan de gemeenten, als kloppend hart van de Protestantse Kerk. Tegelijk is *Dicht bij het hart* de expressie van waar het in het werk voor de kerk ten diepste om gaat: dicht bij het hart van God, zichtbaar geworden in zijn zoon Jezus Christus.

De vanzelfsprekende binding van dit beleidsplan aan de gemeenten van de kerk en de kerk als geheel houdt ook in dat de Dienstenorganisatie de richting volgt die de generale synode voor de kerk en haar gemeenten wijst. Concreet betekent dit dat *Dicht bij het hart* de hoofdlijnen volgt van het synoderapport *Kerk 2025 – waar een Woord is, is een weg*, vastgesteld in november 2015.

Dit beleidsplan is tot stand gekomen met inbreng van een groot aantal medewerkers uit de Dienstenorganisatie en met betrokkenen van buiten de organisatie. Het voorbereidingstraject is in het voorbije jaar niet alleen een zakelijk maar ook een geestelijk proces geweest. In dit geestelijke proces zochten we naar de weg die de Heer van de kerk met ons wil gaan.

De toonzetting van het beleidsplan voor de periode 2017-2020 is tegelijkertijd ook zakelijk. Er worden keuzes gemaakt. Keuzes voor ontwikkeling, opbouw en vernieuwing, maar ook keuzes die krimp en beëindiging van activiteiten tot gevolg hebben. De Protestantse Kerk zal over de komende periode van tien jaar, dat wil zeggen tot aan 2025, moeten rekenen met een aanzienlijke afname van beschikbare middelen. De Dienstenorganisatie staat voor de opdracht om verantwoord om te gaan met de middelen die de kerk in de komende jaren voor de uitvoering van het werk ter beschikking zal kunnen stellen. De keuze is gemaakt om niet langer de kaasschaaf te hanteren (elk jaar zoveel procent van alle activiteiten af) maar opnieuw de vraag te stellen: Wat is nodig, waarin gaan we investeren? Wat gaan we anders doen? Wat gaan we beter doen? En ook: wat zullen we niet meer kunnen doen?

Al met al zal een kleinere Dienstenorganisatie de komende jaren haar rol op een andere manier gaan invullen: Voorwaardenscheppend, er op gericht om wat er aan kennis, kracht en mogelijkheden in gemeenten en daarbuiten aanwezig is te versterken en te helpen delen. Minder in omvang, maar effectief en aansprekend. En minstens zo belangrijk: altijd dicht bij het hart.

Bestuur Dienstenorganisatie Protestantse Kerk in Nederland,
mede namens het moderamen van de generale synode

1 Inleiding

De opdracht van de Dienstenorganisatie is om de Protestantse Kerk en haar gemeenten te ondersteunen (en daarvoor binnen en buiten de kerk fondsen te werven).¹ Deze ondersteuning omvat vier hoofdthema's:

- Ondersteuning van de landelijke kerk (synode, bovenplaatselijke ambtelijke organisatie en kerkelijke rechtspraak, oecumene)
- Ondersteuning van beroepskrachten (predikanten, kerkelijk werkers)
- Ondersteuning van gemeenten
- Het uitvoeren van het werk voor zending en (wereld)diaconaat, namens en samen met de gemeenten van de kerk. Dit werk voeren we uit onder de naam Kerk in Actie.

De komende beleidsperiode staat de Dienstenorganisatie voor grote veranderingen. De belangrijkste aanleiding wordt gevormd door de voornemens van de generale synode om de kerk(structuur) lichter te maken en kerk en gemeenten meer te bepalen bij de kern van geloof en kerk-zijn (*back to basics*). Deze voornemens zijn weergegeven in het rapport *Kerk 2025 – Waar een Woord is, is een weg* (verder afgekort tot *Kerk 2025*). Vanzelfsprekend is de Dienstenorganisatie hierin volgend en is het haar taak om de dienstverlening op deze ontwikkelingen af te stemmen. Hiertoe zal de dienstverlening anders ingevuld worden. Deze transitie heeft ook een financiële noodzaak, een groot deel van het werk van de Dienstenorganisatie wordt immers gefinancierd uit het quotum, de verplichte bijdragen van gemeenten van de Protestantse Kerk. Omdat het aantal leden blijft dalen² en we net als iedere andere organisatie te maken hebben met autonome kostenstijging, zal de bestedingsruimte aan het einde van de nieuwe beleidsperiode met 20% zijn gedaald. Konden we deze trendmatige ontwikkeling de afgelopen jaren nog opvangen met een zeer strikt vacaturebeleid, in de komende jaren zal dat niet meer toereikend zijn.

In dit beleidsplan beschrijven wij de gemaakte keuzes voor de komende jaren. Voorop staat dat de Dienstenorganisatie zich ook met minder middelen tot het uiterste zal inspannen om voorwaarden te scheppen voor het werk van kerk en gemeenten.

Leeswijzer

In de hoofdstukken 4 tot en met 8 van dit beleidsplan lichten we de vier belangrijkste beleidskeuzes toe. In hoofdstuk 9 zetten we uiteen hoe het voorgenomen beleid met inzet van mensen en middelen zal worden uitgevoerd.

Om deze keuzes in perspectief te plaatsen geven we eerst een korte samenvatting van de toekomst zoals de synode die voor de Protestantse Kerk schetst in *Kerk 2025* (hoofdstuk 2) en een evaluatie van het vorige beleidsplan (hoofdstuk 3).

Als bijlagen zijn onder andere opgenomen een meerjarenraming 2017 – 2020, een overzicht van diagrammen en tabellen en een lijst met afkortingen.

¹ Zie de Generale regeling voor de dienstenorganisatie.

² In 2015 was het ledenverlies 3,1%, zie bijlage 2, grafiek 1.

2 Toekomstbeeld

De Dienstenorganisatie van de Protestantse Kerk werkt ten behoeve van kerk en gemeenten. In *Kerk 2025* is geschetst met welke ontwikkelingen kerk en gemeenten te maken hebben. We geven hier een samenvatting van de manier waarop kerk en gemeenten zich, in de visie van de synode, in hun kerk-zijn tot die veranderingen kunnen verhouden. Met deze samenvatting maken we de achtergrond van de nieuwe prioriteiten in de manier van werken van de Dienstenorganisatie inzichtelijk.

De kerk leeft bij en voor veel mensen. Er is vreugde dat we juist in deze tijd terug mogen naar de kern van het evangelie, en met elkaar en anderen mogen delen waar Gods liefde voor mensen klopt. Dit missionair kerk-zijn geeft inspiratie en nieuw elan. We mogen hoopvol in de wereld staan, omdat er ook nieuwe openingen zijn. Tegelijkertijd zijn we ons ervan bewust dat we de vanzelfsprekendheid voorbij zijn. De draagkracht van veel gemeenten van de Protestantse Kerk wordt minder. Minder leden, minder vrijwilligers, minder kerkgangers, minder geld.³ Het leidt tot kerksluitingen en het vervallen van predikantsplaatsen. Tegelijk blijkt deze krimp juist ook de kracht te geven om de bakens te verzetten en terug te keren naar de 'basics' van het kerk-zijn.

De synodevisie zoals neergelegd in *Kerk 2025* wijst kerk en gemeente met drie kernwoorden een begaanbaar pad:

- Transparantie: Wees helder over wie je bent en wat je doet en waarom.
- Ruimte: Creëer ruimte om de dingen te kunnen doen waar het in de gemeente echt om gaat.
- Eenvoud: houd het simpel, gooi ballast overboord.

De synode levert hier zelf een belangrijke bijdrage aan, allereerst door het voornemen organisatorische ballast in de organisatie van de kerk weg te nemen. Daarnaast wil de synode gemeenten stimuleren om zich te concentreren op wat inhoudelijk de kern is van geloof en gemeente-zijn (*back to basics*). Daarbij benoemt het rapport *Kerk 2025* in het bijzonder de volgende thema's⁴:

- Rond geloof: geloofsoverdracht, authentiek getuigen, open staan voor niet-kerkleden.
- Rond de geloofsgemeenschap: recht doen aan pluriformiteit, ruimte geven voor nieuwe vormen van kerk-zijn, ballast van regelgeving wegnemen.
- Rond de diaconale / maatschappelijke presentie: het opstellen van een realistische agenda, zowel nationaal (armoede, zorg, marginalisering) als internationaal (migratie, geweld en klimaat).

Wat betekent dit voor de Dienstenorganisatie?

De situatie van de gemeenten van de Protestantse Kerk en de richting die de synode aangeeft voor de toekomst van de Protestantse Kerk (met het jaar 2025 als horizon) bepalen het kader waarbinnen de Dienstenorganisatie de kerk en haar gemeenten zal ondersteunen. Daaruit leiden we de volgende uitgangspunten af:

- De Dienstenorganisatie zal bij het vaststellen van haar beleid de richting die de synode wijst met *Kerk 2025 (back to basics)* als uitgangspunt hanteren. De kernwoorden *Transparantie*, *Ruimte* en *Eenvoud* bepalen vooral de wijze waarop de dienstverlening wordt uitgevoerd, de 'agenda voor de kerk' met name de invulling van de ondersteuning.
- De middelen die beschikbaar zijn voor de Dienstenorganisatie zullen meekrimpen met de financiële ruimte van gemeenten. We kiezen de komende vier jaar voor een sprongsgewijze reductie van de formatie.⁵

³ Dat blijkt bijvoorbeeld uit het recente rapport *Krimpende middelen en toch vitaal* van de PThU (oktober 2015).

⁴ Zie 'Een agenda voor de kerk' (blz. 9-11).

⁵ Voor het werk dat de Dienstenorganisatie uitvoert onder de naam Kerk in Actie gelden andere uitgangspunten. Dat hangt deels samen met de specifieke bestemming van de beschikbare middelen (bijeengebracht met vrijwillige fondsenwerving), deels met de eigen opdracht die Kerk in Actie heeft ten behoeve van zending en (wereld)diaconaat.

- De Dienstenorganisatie moet nog meer dan nu gebeurt aansluiting vinden bij de netwerk-samenleving. Top-down denken ('wij bedenken het voor u') is verleden tijd. De Dienstenorganisatie zal de komende jaren de gemeenten ondersteunen en faciliteren, maar zij zal alles wat ze doet uitvoeren *in samenspraak met* die gemeenten, en met professionals, deskundige en betrokken gemeenteleden en samenwerkingspartners. De werkwijze en de structuur van de Dienstenorganisatie zullen hierop worden aangepast.

3 Evaluatie Beleidsplan 2013-2016

De Dienstenorganisatie slaat met het beleidsplan voor 2017-2020 een nieuwe weg in. Het is met het oog daarop zinvol om een voorlopige evaluatie te geven van het lopende Beleidsplan 2013-2016 (*Met Hart en Ziel*). In dit beleidsplan zijn drie hoofdthema's van beleid geformuleerd:

- Stimuleren en ondersteunen van nieuwe vormen van kerk-zijn
- Ontzorgen van gemeenten
- Kerk in Actie als bondgenoot.

Nieuwe vormen van kerk-zijn

- De doelstelling om 100 pioniersplekken te vestigen ligt op schema. Dit geldt ook voor de pioniersplekken specifiek gericht op jongeren. Wel blijkt dat de beoogde periode van ondersteuning door de landelijke kerk van drie jaar te kort is.
- De begeleiding van pioniersplekken heeft veel leerzame ervaringen opgeleverd. Zo is gebleken dat we meer aandacht moeten geven aan de vraag hoe pioniersplekken meer toekomstbestendig kunnen worden. Dit zal in de volgende beleidsperiode een vervolg moeten krijgen.
- Naast deze concrete doelstelling van 100 pioniersplekken staat de doelstelling om kerk-breed het missionair bewustzijn te vergroten. Hoewel niet kwantitatief gemeten, lijkt hiervan inderdaad sprake te zijn. Eerdere kritiek op het concept pioniersplekken is verstomd, veel predikanten en gemeenten ervaren nieuwe kansen voor het evangelie.
- Verder bleek de vraag relevant wat pioniersplekken kunnen betekenen voor bestaande kerken / gemeenschappen. Worden die meegezogen in het enthousiasme? Of leidt het juist tot afstand? Het blijkt essentieel om pioniersplekken en bestaande gemeenten meer met elkaar in contact te brengen.

Ontzorgen van gemeenten

Dit thema omvat drie deelgebieden:

- *Last van kerkgebouwen* wegnemen door het oprichten van een Stichting overtollige kerkgebouwen.
Dit beleidsvoornemen is niet gerealiseerd. Het bleek niet goed mogelijk om hiervoor draagvlak te vinden bij beoogde samenwerkingspartners. De problematiek rond overtollige kerkgebouwen is echter nog steeds actueel. In de nieuwe beleidsperiode zullen daartoe nieuwe initiatieven moeten worden genomen. Daartoe wordt de samenwerking met organisaties als de VKB en KKA / KKG versterkt.
- *Pool van predikanten / proponenten*
In 2013 is de zogenoemde "pool van proponenten" ingericht. Doel was om proponenten een goede start te geven als predikant en gemeenten in de gelegenheid stellen een predikant voor een *bepaalde* tijd aan zich te binden. De belangstelling van gemeenten voor deze constructie is groot.⁶ In totaal zijn er inmiddels in 21 gemeenten 20 pool-predikanten aan het werk. Een eerste evaluatie laat zien dat gemeenten én predikanten tevreden zijn over de aangegane verbintenis. Begin 2016 blijkt de vraag van gemeenten naar proponenten die via de pool aan het werk willen groter dan het aanbod. Dat hangt mogelijk samen met een tweede uitkomst van de evaluatie, namelijk dat een substantieel deel (50%) van de huidige proponenten werken via de pool als 'niet passend' ziet. Mogelijke verklaringen zijn de tijdelijkheid van de verbintenis en de inschaling van de pool-predikant als beginnende predikant.
- *Ontlasten van administratieve processen*
De afdeling Communicatie en Fondsenwerving heeft een succesvolle pilot uitgevoerd onder gemeenten die ondersteuning wensen bij Kerkbalans en andere financiële acties. Bij een deel van de gemeenten stegen de opbrengsten; daar is zeker nog meer 'winst' te halen.

⁶ Uit een tevredenheids- en behoeftenonderzoek onder de gemeenten van de kerk bleek dat 50% van de gemeenten die vacant zijn of dat binnen twee jaar worden een voorkeur hebben voor een predikant die 4 tot 7 jaar aan de gemeente verbonden wordt. Zie bijlage 2, tabel 2.

De dienstverlening rond LRP bleef op een hoger niveau dan verwacht; gemeenten vinden het efficiënt om werk uit handen te geven dat ze ook zelf zouden kunnen uitvoeren. Ook rond Kerkbalans is de dienstverlening van LRP versterkt, in samenwerking met de Vereniging voor Kerkrentmeesterlijk Beheer (VKB)

Tenslotte is het aantal gemeenten dat samenwerkt in het kader van SAGE toegenomen tot 46 clusters (met in totaal 250 gemeenten). Het grootste deel hiervan wordt begeleid met subsidie van de Commissie Steunverlening. Met de Commissie zijn resultaten besproken en prioriteiten geformuleerd ten aanzien van welke terreinen waarop de samenwerking verder kan worden gestimuleerd (gezamenlijke toekomstvisie gemeenten, teamvorming predikanten).

Kerk in Actie als bondgenoot

- Na een aanvankelijk daling van de inkomsten uit vrijwillige fondsenwerving hebben deze zich in 2015 hersteld. Er is meer focus aangebracht door een scherpere profilering van het werk van Kerk in Actie. Dit zal in de nieuwe beleidsplanperiode verder versterkt moeten worden. Dat de bereidheid om te participeren in het werk van Kerk in Actie onverminderd groot blijft, bleek uit de wervingsactie voor vluchtelingen in oktober 2015. Binnen een korte tijd werd daarvoor 1,8 miljoen euro bijeengebracht.
- Kerk in Actie Binnenland zet sterk in op het concept van 'de zorgzame kerk'. In 2014 en 2015 werd een aantal proefprojecten samen met gemeenten / diaconieën uitgevoerd. Ook rond de recente vluchtelingen-problematiek trekt Kerk in Actie samen op met lokale gemeenten die bijdragen aan de opvang en verwelcoming van vluchtelingen. Daarmee kreeg het uitgangspunt 'Kerk in Actie als bondgenoot' concreet gestalte.
- Ook 'duurzaamheid' is een speerpunt. Kerk in Actie introduceerde samen met TEAR 'De Groene Kerk', participeert in de zogenoemde Micha Cursus en stimuleert kerk en gemeenten om zich in te zetten voor een duurzame wereld. Dit kreeg concreet gestalte in de inzet voor de Klimaatop, in december 2015 in Parijs.⁷

Kwaliteitsmeting

De beschreven beleidskeuzes hebben richting gegeven aan de invulling van de dienstverlening. Om beter dan voorheen te kunnen nagaan wat de 'afnemers' vinden van die diensten en producten, heeft de Dienstenorganisatie meetinstrumenten ingezet om de geleverde kwaliteit te toetsen:

- Het panel Protestantse Kerk groeide naar ruim 6000 leden. Zij denken mee over de producten en diensten en geven daarover ook hun oordeel.
- Al het cursuswerk wordt standaard geëvalueerd. Gemiddeld cijfer voor docenten en cursussen ligt tussen 7,5 en 8.
- Ook de werkbegeleiding van predikanten en kerkelijk werkers en de begeleiding van het beroepingswerk worden standaard geëvalueerd. De waardering ligt rond de 8.
- Landelijke evenementen als de Landelijke Diaconale Dag, de Landelijke Pastorale Dag, JOP COACH Live, het Landelijk Missionair Festival en de Dag van de Communicatie worden standaard geëvalueerd. De waardering ligt tussen 7,5 en een 8.

Daarnaast is in 2015 een representatief tevredenheids- en behoeftenonderzoek onder alle kerkenraden / gemeenten gehouden. Daaruit blijkt dat de Dienstenorganisatie bij ruim 85% van de gemeente bekend is en dat ruim 70% van de gemeenten diensten en producten afneemt. Verder hebben de gemeenten een positief beeld van de Dienstenorganisatie en waarderen ze de producten met cijfers tussen de 7,1 en 7,5. Ook het werk van de verschillende soorten gemeenteadviseurs en de inzet van tijdelijke beroepskrachten wordt goed gewaardeerd.⁸

Hoewel deze waardering over de volle breedte ruim voldoende tot goed is, is het de vraag of de Dienstenorganisatie hier tevreden mee mag zijn en wel voldoende de motieven achter de gegeven waardering kent. Dit zal een punt van aandacht dienen te zijn in de volgende beleidsperiode.

⁷ Hierover is gerapporteerd in de generale synode van 13 november 2015.

⁸ Zie bijlage 2 voor enkele onderzoeksresultaten (diagram 3, tabel 4 en figuur 5).

Overige zaken

- In de lopende beleidsperiode werd op landgoed Hydepark in Doorn de nieuwbouw voor een gezamenlijke huisvesting van het Roosevelthuis en het seminarie van de kerk gerealiseerd. De bouw is gerealiseerd binnen het budget en de tijdsplanning. De nieuwbouw is mede gefinancierd uit schenkingen en laagrentende leningen van diaconieën van de Protestantse Kerk.
- In de lopende beleidsperiode is veel energie gestoken in het organiseren van de permanente educatie (PE) voor predikanten en kerkelijk werkers (cf. het synodebesluit van november 2012). Een tussentijdse evaluatie laat zien dat ruim 60% van de predikanten en 40% van de kerkelijk werkers op wie de PE van toepassing is op dit moment (december 2015) deelneemt aan de PE. Er is goede hoop dat op 1 september 2017 (twee jaar verder) 80 à 90% van hen de eerste 'educatie-cyclus' heeft afgerond. Wel zijn er een aantal verbetermogelijkheden van de PE, die in de loop van 2016 zullen worden uitgewerkt.

Financiën en huisvesting

De werkzaamheden van de Dienstenorganisatie werden in de eerste twee jaren van de beleidsperiode binnen het beschikbaar gestelde budget gerealiseerd. Eenzelfde resultaat lijkt behaald te kunnen worden in de twee resterende jaren. Een volledige verantwoording van de resultaten vindt jaarlijks plaats aan de kleine synode.

Een punt van zorg was aanvankelijk de onderbezetting van het pand aan de Joseph Haydnlaan in Utrecht. In 2014 en 2015 zijn meerjarige huurcontracten afgesloten met verschillende partijen, zodat de bezettingsgraad nu op 85% ligt. Ook in de komende beleidsperiode blijft de bezettingsgraad van het Dienstencentrum in Utrecht een punt van aandacht.

Hoofdthema's van beleid

4 Hoofdpunten van beleid – Inleiding

In de hoofdstukken 5 tot en met 8 beschrijven we de belangrijkste beleidskeuzes voor de periode 2017-2020. Daaraan voorafgaand onderstrepen we de noodzaak om in deze beleidsperiode ingrijpend te bezuinigen op de kosten van de Dienstenorganisatie. Dit geldt met name voor de werkzaamheden die betaald worden uit de verplichte bijdragen van gemeenten van de Protestantse Kerk (het kerkrentmeesterlijk en diaconaal quotum). Omdat het aantal leden blijft dalen (en daarmee de draagkracht van gemeenten) en we net als iedere andere organisatie te maken hebben met autonome kostenstijging, zal de bestedingsruimte aan het einde van de nieuwe beleidsplanperiode met 20% zijn gedaald. Daarnaast is het het voornemen van de generale synode (*Kerk 2025*) om extra te investeren in de regionale ambtelijke ondersteuning (de voorzitter van de regionale klassicale vergadering en de regionale visitator). Ook dat vraagt om een herschikking van middelen. Wanneer de Dienstenorganisatie naast deze herschikking haar huidige beleid en formatie ongewijzigd zou laten, leidt dat vanaf 2017 tot aanzienlijke tekorten (zie bijlage 4).

Een deel van de noodzakelijke bezuinigingen zal gerealiseerd worden door een efficiency-slag te maken (ICT anders aanpakken, nieuwe organisatiestructuur, met minder 'overhead', uitbesteden ondersteunende diensten), maar deze maatregelen zijn onvoldoende om de exploitatie dekkend te houden. Een verhoging van het quotum is voor ons geen optie. Evenmin zien wij mogelijkheden om substantiële andere inkomsten te verwerven. We ontkomen er daarom niet aan werkzaamheden af te stoten en nieuwe keuzes te maken. Wanneer we naar de huidige besteding van de quotum-gelden kijken (zie bijlage 2, diagram 6), dan is een *toereikende* bezuiniging alleen mogelijk bij:

- Het werk dat nu door het Programma Institutionele Ondersteuning wordt verricht (ondersteuning ambtelijke vergaderingen en colleges, LRP)
- Het werk van het Programma Kerk in Ontwikkeling. Dit betreft met name het werk van de gemeenteadvisers.

Een bezuiniging op Institutionele Ondersteuning is weinig realistisch, zeker in het licht van de werkzaamheden die uit *Kerk 2025* zullen voortvloeien. De Dienstenorganisatie maakt daarom de keuze om het adviseren en begeleiden van gemeenten anders te organiseren, meer faciliterend, gericht op het organiseren en beschikbaar stellen van kennis, 'best practices' van gemeenten, in direct contact met gemeenten. Deze faciliterende rol past bij de huidige netwerksamenleving, waarin digitalisering een steeds grotere rol vervult. Dit betekent dat de eigen gemeenteadviespraktijk van de Dienstenorganisatie stopt en de advisering van gemeenten op locatie wordt overgelaten aan de markt.

De Dienstenorganisatie heeft er vertrouwen in dat zij met deze nieuw koers betekenisvol zal blijven voor kerk en gemeenten. Niettemin is het een pijnlijke beslissing, in het bijzonder voor de medewerkers die dit treft.

We kiezen ervoor om de genoemde keuzes direct aan het begin van de beleidsperiode (1 januari 2017) te effectueren. Dat voorkomt een lange periode van onduidelijkheid voor gemeenten én medewerkers van de Dienstenorganisatie en zorgt ervoor dat de nieuwe koers meteen effectief en met elan gestalte kan krijgen.

5 Dienstbaar aan de kerk

5.1 Ondersteuning implementatie *Kerk 2025*

In november 2015 heeft de generale synode ingestemd met het uitwerken van de koers die is uitgezet in *Kerk 2025*. Deze koers houdt in dat met name de bovenplaatselijke ambtelijke organisatie en de kerkelijke rechtspraak ingrijpend geherstructureerd zullen worden. Een tweede thema is het bevorderen van een cultuur van mobiliteit van predikanten. Het moderamen heeft dit uitgewerkt in een werkplan. De Dienstenorganisatie zal mensen en middelen beschikbaar stellen om dit werkplan te helpen uitvoeren. We gaan ervan uit dat hier voor de Dienstenorganisatie veel werk uit voort zal vloeien.

Nieuw in de ambtelijke organisatie zijn de functies van voorzitter van de regionale classicale vergadering en de gedeeltelijk vrijgestelde visitator. Zij zullen kunnen rekenen op een adequate ondersteuning vanuit de Dienstenorganisatie. De voorzitters van de regionale classicale vergaderingen staan in nauw contact met het moderamen van de regionale classicale vergadering en met de Dienstenorganisatie. Allereerst ten behoeve van de mobiliteit van predikanten. Ten tweede rond het organiseren van kennis; daartoe staan zij in nauw contact met het zogenoemde Kennisplein van de Dienstenorganisatie (zie paragraaf 6.3). Zij kunnen vragen en trends in hun regio signaleren en ontvangen en delen relevante informatie uit het kennisplein.

5.2 Gemeenteleden

De kern van de nota *Kerk 2025* is *back to basics*; de kern van gemeente-zijn staat daarbij centraal. Gemeenteleden – ambtsdragers en andere taakdragers – hebben de roeping om hun steentje daaraan bij te dragen. De Protestantse Kerk wil hen daarin toerusten. Wij zullen dat doen door een digitale leeromgeving aan te bieden, zodat al deze ‘werkers in de kerk’ op hun eigen manier, in hun eigen tijd en passend bij hun eigen leerstijl kunnen werken aan hun ontwikkeling. We denken hierbij ook aan kerkleden die een taak vervullen in de bovenplaatselijke ambtelijke vergaderingen, colleges en commissies.

Deze keuze brengt met zich mee dat het bestaande cursusaanbod van het PCTE zal worden aangepast, ook met het oog op kostenbesparing. We zullen ons concentreren op basiscursuswerk dat niet door derden kan worden verzorgd. Cursuswerk dat niet kerk-eigen is en door andere opleiders kan worden verzorgd, zal geen onderdeel meer zijn van het aanbod.

5.3 Ondersteuning predikanten

Toerusting en educatie van predikanten (na evaluatie van de permanente educatie) blijven speerpunt van de Dienstenorganisatie. Enerzijds met meer focus op de kerntaken van predikanten, anderzijds juist ook met aandacht voor hun werkomgeving, die meer divers wordt doordat in één stad, dorp, wijk of regio soms meerdere kerkelijke initiatieven naast elkaar zullen ontstaan.

Om de mobiliteit van predikanten te faciliteren – *Kerk 2025* spreekt van een 'cultuur van mobiliteit' – heeft de synode meerdere besluiten genomen. De Dienstenorganisatie zal de effectuering van deze besluiten ondersteunen. Als eerste loket voor gemeenten én werkers in de gemeenten komt er een uitgebreide digitale vacaturebank. Daarnaast zorgt de Dienstenorganisatie ook voor rechtstreekse advisering aan de gemeente of beroepskracht, ook via de voorzitter van de regionale classicale vergadering.

De Dienstenorganisatie zal daarnaast de predikantenpool openstellen voor ervaren predikanten.⁹ Hiermee willen we de bemiddeling tussen predikanten en het groeiend aantal gemeenten met deeltijdaanstellingen faciliteren. Ook kunnen we hiermee een oplossing bieden voor predikanten die vertrekken na twaalf jaar verbintenis aan een gemeente. In de generale regeling rechtspositie predikanten zullen – wanneer de synode daarmee instemt – de mogelijkheden voor het stimuleren van de cultuur van mobiliteit worden verruimd (loslaten domicilieplicht, tijdelijke dienstverbanden via de mobiliteitspool, ruiling van standplaats).

5.4 Kerkelijk werkers

Wat hierboven is geschreven over de toerusting en educatie van predikanten geldt ook voor de kerkelijk werkers, al verschilt hun kernprofiel van dat van de predikanten. Daarom zal de Dienstenorganisatie, vanuit haar opdracht toerusting en educatie te faciliteren, aandacht geven aan de specifieke deskundigheid en rol van de kerkelijk werker en de verbinding met het werk en de rol van de predikant.

5.5 Pool van emeriti

De hierboven geschetste context voor predikanten en kerkelijk werkers biedt ook ruimte voor het betrekken van emeriti. In de komende jaren zal een grote groep predikanten vanwege hun leeftijd met emeritaat gaan. Zij blijven echter predikant van de kerk en bevoegd tot de bediening van Woord en sacrament. Ook hebben zij een schat aan ervaring, die waardevol is om te worden ingezet ten behoeve van de gemeenten of hun jongere collega's. Daarom zal een *pool van emeriti* gevormd worden met predikanten die beschikbaar willen blijven voor werk in de gemeente en / of coaching. Zij kunnen bijvoorbeeld worden gekoppeld aan gemeenten die vanwege de krimp genoodzaakt zijn om naar een andere vorm van gemeente-zijn over te gaan. De Dienstenorganisatie zal de emeriti de ondersteuning bieden die hen aangesloten houdt bij nieuwe ontwikkelingen.

5.6 Categorieaal pastoraat

Veranderingen in kerk en samenleving raken ook de werkers in het categoriaal pastoraat. In ziekenhuizen, de geestelijke gezondheidszorg en bij justitie zien we hoeveel waarde dit pastoraat juist nu heeft. Vanuit de Dienstenorganisatie zullen wij dit belangrijke werk *ondersteunen*, bijvoorbeeld door missionaire kennis te delen.

Een deel van het categoriaal pastoraat wordt georganiseerd vanuit de landelijke kerk. Van oudsher was daarvan het doel om present te zijn waar mensen zich min of meer gedwongen buiten het bereik bevonden van de plaatselijke gemeente. Dat doel is nog steeds leidend. We moeten ons echter ook realiseren dat de financiering hiervoor niet meer vanzelfsprekend voorhanden is. De komende periode zal onderzocht worden hoe de financiering gezamenlijk door gemeenten, fondsen van derden, de solidariteitskas en de landelijke kerk gedragen kan worden.

⁹ Nu bestaat de pool alleen uit proponenten.

6 Herijking dienstverlening aan gemeenten

6.1 Nut en noodzaak

Om een aantal redenen is het nodig en zinvol om de dienstverlening aan gemeenten van de Protestantse Kerk te herijken:

- *Nodig*, want de financiële middelen zijn niet meer toereikend om de huidige invulling van de dienstverlening te continueren (zie hoofdstuk 4).
- *Zinvol*, omdat binnen de netwerk-samenleving nieuwe mogelijkheden ontstaan voor het bijeenbrengen en delen van kennis, expertise en 'best practices'. Door digitalisering en nieuwe netwerken komt meer kennis snel beschikbaar, zodat de Dienstenorganisatie meer dan voorheen de kennis en ervaring van gemeenten, verwante organisaties en deskundigen bijeen kan brengen en beschikbaar kan stellen aan gemeenten en andere belanghebbenden.

6.2 Koerswijziging

Om op die nieuwe situatie in te spelen, kiezen we voor de volgende koerswijzigingen:

- Onze dienstverlening zal meer plaatsvinden in een open (deels digitale) netwerkstructuur: de Dienstenorganisatie ondersteunt en faciliteert gemeenten in samenspraak met gelieerde organisaties, plaatselijke beroepskrachten en kerkenraden. Daarmee benutten we beter de kennis en ervaring die daar aanwezig is.
- We kiezen ervoor niet langer zelf gemeenten te begeleiden in adviestrajecten (door gemeenteadviseurs). We gaan ervan uit dat dit kan, omdat er voldoende kwalitatief volwaardige aanbieders buiten de Dienstenorganisatie bestaan of zich zullen aanbieden¹⁰. Zouden we de eigen gemeente-adviespraktijk aanhouden, dan zou deze op termijn verdampen. Eenvoudig door geldgebrek zouden steeds minder adviseurs ieder een steeds groter deel van Nederland moeten bedienen.
- Ons toerustingsaanbod zal zich concentreren op kerk-eigen thema's en gekenmerkt worden door 'blended learning'. Blended learning houdt in dat verschillende leerstijlen en onderwijsvormen als één geheel worden aangeboden, bijvoorbeeld een afwisseling tussen digitaal leren en contactonderwijs. Inbreng van ervaring en expertise van buiten staat daarbij voorop.

Hierna geven we een beschrijving van de vernieuwde ondersteuning van gemeenten.

6.3 Integrale dienstverlening

Essentieel is dat de Dienstenorganisatie de expertise wil benutten die royaal voorhanden is in de plaatselijke gemeenten en bij samenwerkingspartners als de VKB, IZB, GZB en HGJB. Ook de voorzitters van de regionale klassieke vergaderingen¹¹ spelen bij het organiseren en delen van kennis en informatie een belangrijke rol. Om het delen van kennis en ervaring optimaal te faciliteren, is het belangrijk dat er binnen de organisatie geen muurtjes meer zijn. We spreken daarom over *Integrale dienstverlening*.

De volgende uitgangspunten staan daarbij centraal:

- Iedere vraag mag gesteld worden
- Er is maar één loket (geen 'van het kastje naar de muur')
- Iedere vragensteller krijgt binnen twee werkdagen een afdoende antwoord.

¹⁰ Ook nu al maken gemeenten daar gebruik van.

¹¹ De uitwerking van deze rol is afhankelijk van de invulling van deze functie door de generale synode.

De dienstverlening die de Dienstenorganisatie zal bieden varieert van meedenken over en verdiepen van de vragen van gemeenten, zo nodig gevolgd door zinvolle verwijzing naar een zelfstandig gevestigde adviseur / deskundige, tot het beschikbaar stellen van praktische kennis en beschikbaar materiaal (op papier en digitaal) en het delen van *best practices* van gemeenten.

Naast het beantwoorden van algemene vragen van gemeenten concentreert de Dienstenorganisatie zich op de volgende kernthema's van gemeenten:

- Hoe dragen we het geloof over aan nieuwe generaties?
- Hoe zijn / worden we relevant voor onze omgeving (missionair en diaconaal)?
- Hoe concentreren we ons op de kern van ons gemeente-zijn (*back to basics*)?¹²

Op deze drie speerpunten van beleid zal de Dienstenorganisatie extra investeren in vernieuwende projecten, die samen met gemeenten en andere samenwerkingspartners vanuit de praktijk worden ontwikkeld.

De Dienstenorganisatie zal de dienstverlening voor gemeenten concentreren op twee kernfuncties:

- Laagdrempelige toegang (*Gemeentecontacten*).
- Een hoogwaardig kenniscentrum (*Kennisplein*), dat voor gemeenten en taakdragers relevante kennis en informatie bijeenbrengt (makelaarsrol) en met hen deelt. De genoemde speerpunten van beleid nemen daarbij een vooraanstaande rol in.

Impressie "Gemeentecontacten"

Persoonlijk contact

Voor de dienstverlening aan gemeenten is het team *Gemeentecontacten* het eerste aanspreekpunt. *Gemeentecontacten* is snel en makkelijk bereikbaar (per telefoon of digitaal). Ongeacht het communicatiemiddel gaat het om een persoonlijk contact, waarin de medewerker tijd heeft om zich in de plaatselijke situatie van de vraagsteller te verplaatsen en met hem of haar mee te denken. Het contact wordt afgerond met een check of de vraagsteller met het antwoord daadwerkelijk geholpen is. Iedere vraagsteller heeft uiterlijk binnen twee werkdagen antwoord.

De beschikbaarheid van *Gemeentecontacten* is vanzelfsprekend niet beperkt tot kantooruren. De technische mogelijkheden zijn aanwezig dat medewerkers vanuit huis de contacten kunnen onderhouden. *Gemeentecontacten* is bemenst door medewerkers met ervaring in gemeentewerk, in advies en met kennis van producten en diensten.

Makelaar

Bij een laagdrempelige toegang hoort dat er géén vragen zijn die níet ingebracht kunnen worden. Als de kennis niet paraat is, kan de medewerker een antwoord 'ophalen' bij het Kennisplein. Wanneer het om vraagstukken blijkt te gaan die beter door samenwerkingspartners kunnen worden opgepakt, zal naar hen worden verwezen. En waar gemeenten geholpen zijn met begeleiding op maat, zal naar zelfstandige adviseurs in de eigen regio worden verwezen.

Makkelijke en snelle toegankelijkheid is het uitgangspunt voor het team *Gemeentecontacten*. Het team zal goed vindbaar zijn op internet. Voor kerkelijk kader komt er een extranet. *Gemeentecontacten* kan via website of forums vragen en ervaringen delen om zo de kennis van anderen aan te spreken. Dit geldt ook voor vragen die, in overleg met de vraagsteller, via sociale media of forum verbreed kunnen worden.

Met en is weten

Dienstverlening vanuit *Gemeentecontacten* kan niet bestaan zonder een goede registratie van de contacten, van de vragen en de antwoorden. Ook houden we bij of de gemeenten tevreden zijn met de ontvangen antwoorden. Met de geanonimiseerde uitkomsten draagt *Gemeentecontacten* bij aan signalering van trends en het verbeteren van haar dienstverlening; informatie die op het Kennisplein verder wordt benut.

¹² Deze kernthema's zijn geformuleerd op basis van *Kerk 2025. Waar een woord is, is een weg* en twee onderzoeken onder leden resp. gemeenten van de kerk (maart 2015) en het Tevredenheids- en behoeftenonderzoek Dienstenorganisatie (juni 2015).

Impressie "Kennisplein"

Naast de beschikbaarheid van *Gemeentecontacten* wordt de ondersteuning van plaatselijke gemeenten georganiseerd vanuit een *Kennisplein*: een centrum waar kennis verzameld en gedeeld wordt. De term staat ook voor de openheid waarmee samenwerkingspartners en deskundige vrijwilligers aan projecten en activiteiten van het kennisplein deelnemen en daaraan mee vormgeven door middel van co-creatie. Co-creatie wil hier zeggen dat projecten van meet af aan in nauwe samenwerking met de uiteindelijke gebruikers ontwikkeld worden.

Op het *Kennisplein* worden de specialismen (kennisgebieden) ondergebracht die nodig zijn voor het beantwoorden van de vragen uit de gemeenten en het ontwikkelen van projecten op het terrein van de drie kernthema's.

Er blijven kerkeigen kennisgebieden die een grote mate aan persoonsgebonden kennis vergen (bijvoorbeeld Kerk en Israël, Ontmoeting met moslims, Liturgie). Essentieel is dat de betrokken specialisten een actief netwerk hebben dat voedt en mee uitvoert.

Om het Kennisplein overzichtelijk te houden, participeren een aantal activiteiten van de Dienstenorganisatie niet direct: het werk van Kerk in Actie, de ondersteuning van de synode, de ledenregistratie (LRP) en de ondersteuning van predikanten en kerkelijk werkers. Indien nodig maakt het kennisplein gebruik van hun expertise. Tevens is er budget voor tijdelijke inhuur van projectmedewerkers en voor inzet van vrijwilligers. Met modulaire uitvoeringsorganisaties en andere samenwerkingspartners is er twee keer per jaar afstemming over de invulling van de dienstverlening.

Gemeenteprojecten

Met name rond de drie kernthema's van beleid worden samen met gemeentes vernieuwingsprojecten opgezet, om nieuwe methodieken te ontwikkelen, samen nieuwe kennis op te doen. Uitvoering van projecten gaat in samenwerking met gemeenten en speelt zich voor een belangrijk deel af in gemeenten.

Kennis en ervaring delen

Om gemeenten optimaal te kunnen adviseren dienen de aanwezige kennisgebieden elkaar te versterken en aan te vullen. Om de kennis binnen het kennisplein "up to date" te houden en te delen met gemeenten en specifieke deskundigen is het essentieel om met hen in contact te blijven en te investeren in deze relaties. Naast de dagelijks contacten met gemeenten denken we aan twee soorten activiteiten die helpen om kennis en ervaring te delen:

- evenementen
- pleinontmoetingen

Evenementen als 'concentratiepunt' voor doelgroepen en projecten zullen voor het Kennisplein een belangrijke activiteit zijn. Het gaat dan veelal om *eenmalige* impulsmomenten, die zowel regionaal als landelijk plaatsvinden. Voorbeelden zijn JOP Coach Live, missionaire rondes, lezingen en toerustingsavonden, de Landelijke Diaconale Dag, de Landelijke Pastorale Dag, de Dag voor de Communicatie en het Landelijk Missionair Festival. Deze evenementen zijn naast inspiratiemoment bedoeld voor het bijeenbrengen van vraag en aanbod rond thema's, voor toerusting en voor het delen van "best practices".

Een ander impulsmoment is de *Pleinontmoeting*, die maandelijks en op verschillende plekken in het land zal worden georganiseerd. Deze bijeenkomsten zijn thematisch van aard en gericht op kennis delen en vermeerderen. Aan de Pleinontmoeting kan afwisselend worden deelgenomen door beroepskrachten en vrijwilligers uit gemeenten, door medewerkers van het Kennisplein, door zelfstandig gevestigde adviseurs en door mensen uit de wetenschappelijke wereld. Dat gebeurt op basis van open inschrijving, maar ook via gerichte uitnodiging.

Zowel voor de evenementen als voor de pleinontmoetingen geldt dat hiermee ook het uitwisselen van kennis en ervaring tussen gemeenten onderling gefaciliteerd wordt.

7 Kerkvernieuwing

7.1 Inleiding

Het komende decennium zal de kerk op vele gebieden veranderen en zich vernieuwen, zo laat de nota *Kerk 2025* zien. Daarom is het stimuleren en ondersteunen van kerkvernieuwing op plaatselijk niveau in de komende periode een speerpunt in het beleid van de Dienstenorganisatie. Taak van de Dienstenorganisatie is om voorwaarden te scheppen waardoor de ruimte voor vernieuwing zo groot mogelijk wordt. We omschrijven kerkvernieuwing als volgt:

Kerkvernieuwing is de bewust ingezette en door de context gevoede beweging om het functioneren van de kerk zo aan te passen dat individuen en gemeenschappen beter door het evangelie van Jezus Christus kunnen worden geraakt, vernieuwd en in beweging gezet.

De Dienstenorganisatie zal dienstbaar zijn aan dit proces, vanuit de volgende motieven:

- Kerkvernieuwing draagt bij aan de missionaire opdracht van de kerk. Daarbij volstaat soms bescheiden vernieuwing van het bestaande, maar soms zijn fundamentele vernieuwing en nieuwe initiatieven nodig. De inzet is dat meer mensen de kracht van het evangelie ontdekken. Deze missionaire opdracht wordt des te meer gevoeld op de ‘open plekken’ waar de nota *Kerk 2025* van spreekt.
- Als kerk hebben we te maken met grote culturele veranderingen. Het is zaak te zoeken naar wegen die passen bij onze samenleving én bij het evangelie. Alleen dan kan de kerk een wezenlijke rol (blijven) spelen in het leven van mensen.

Als we spreken over kerkvernieuwing doet het niet ter zake of vormen beproefd of juist ‘nieuwerwets’ zijn. Het is daarbij goed om te noemen dat noch behoud van wat is noch vernieuwing *an sich* toekomst schept. Bestaande en nieuwe vormen van kerk-zijn hebben alleen toekomst als ze gekenmerkt worden door openheid voor de Geest van God en het verlangen Jezus Christus na te volgen. Daarin zijn ze volstrekt identiek.

7.2 Toekomstbeeld: grote diversiteit

Naar verwachting heeft de Protestantse Kerk in Nederland in 2025 een stuk minder leden dan nu en zal ze bovendien diverser zijn. Naast beproefde vormen van gemeente-zijn zullen er nieuwe vormen (zijn) ontstaan, zoals pioniersplekken, huisgemeenten en leefgemeenschappen. Ook zien we nu al een groeiende belangstelling voor monastieke praktijken. Daarbij heeft in 2025 niet elke kerkvorm een eigen predikant. Zeker bij de – vaak kleinschalige – nieuwe initiatieven zijn daarvoor ook geen middelen beschikbaar. Predikanten en kerkelijk werkers zullen zich daarom steeds vaker richten op de ondersteuning en vorming van mensen die zich op vrijwillige basis inzetten voor deze kerkvormen. Zij ondersteunen hen bij het beantwoorden van missionaire en theologische vragen en bij de begeleiding van groepsprocessen.

In de ontwikkeling richting dit toekomstbeeld vervullen de pioniersplekken komende jaren een rol als verkenners in een veranderingsproces waar de hele kerk deel van uitmaakt. Daarbij dagen bestaande gemeenten en pioniersplekken *elkaar* uit tot bezinning op hun praktische functioneren én op hun identiteit. Een *mixed economy* van vormen van kerk-zijn krijgt zo gestalte.

Gezien de groeiende pluriformiteit in onze samenleving krijgt aansluiting bij de lokale context en bij specifieke groepen mensen de komende jaren meer aandacht. Dat betekent ook dat er minder behoefte is aan eenvormigheid in structuren en voorschriften. Lokale netwerken, persoonlijke relaties en interkerkelijke samenwerking worden daarentegen belangrijker.

7.3 Belangrijke thema's voor plaatselijke gemeenten

In de periode 2017 – 2020 focust de Dienstenorganisatie op vier inhoudelijke thema's die van belang zijn bij het ondersteunen van gemeenten bij hun verlangen te komen tot vernieuwing:

Begin bij het waarom van kerk-zijn

In gesprek met lokale gemeenten zullen we gemeenten helpen stil te staan bij de basale vragen.¹³ Waarom zijn we kerk? Wat is eigenlijk het goede nieuws dat we kunnen delen op deze plaats en in deze tijd? En *hoe* kunnen we dat delen? Veel kerken kunnen ondersteuning gebruiken om te komen tot bezinning op deze vragen. De aandacht hiervoor zal gestimuleerd worden via congressen, boeken, retraiteweekenden voor kerkenraden en via rondes door het land.

De Bijbel een centrale plaats

Bij kerkvernieuwing en bij bezinning op basale vragen rond kerk-zijn kunnen we niet om de Bijbel heen. De indruk bestaat dat de Schrift op papier een centrale plek inneemt maar dat in de praktijk de vertrouwdheid met de Bijbel afneemt. Bij de start van de nieuwe beleidsperiode zal de Dienstenorganisatie daarom onderzoek (laten) doen naar Bijbelgebruik en Bijbelbeleving onder de leden van de kerk. Mede op basis hiervan zullen nieuwe materialen worden ontwikkeld. Daarbij hoort ook aandacht voor het gebruik van de Bijbel in gezinnen en in het leven van alledag. De groeiende aandacht voor de Bijbel als cultuurgood biedt ook aanknopingspunten om het gebruik van de Bijbel onder de aandacht te brengen.

De lerende geloofsgemeenschap

De plaatselijke gemeente zal steeds meer gestalte krijgen als een *lerende* geloofsgemeenschap. Daarbij zijn onderling gesprek en ontmoeting tussen de generaties van wezenlijk belang. Bij dat leren is het authentiek voorleven van een christelijke levensstijl onmisbaar. Ook springt een thema als 'inwijding' in het oog, zowel gericht op jonge mensen als op belangstellenden van buiten de gemeenten. Bij deze focus op leren zijn afhankelijkheid van God en vertrouwen belangrijk als tegenwicht tegen al te veel maakbaarheid. Die afhankelijkheid geeft ontspanning: het hangt niet van ons af. Dat vertaalt zich ook naar de rol van gebed. De Dienstenorganisatie ontwikkelt instrumenten om gemeentes behulpzaam te zijn in dit proces.

Aansluiten bij de lokale context en specifieke doelgroepen

Tot slot staat de kerk voor een missionaire en diaconale uitdaging. Want de samenleving wordt steeds pluriformer, of het nu gaat om de culturele achtergrond van mensen, hun sociaal-maatschappelijke status of hun levenshouding. Daardoor is het, ook vanuit missionair-diaconaal perspectief, voor gemeenten steeds meer de uitdaging om hun context te lezen, willen ze iets kunnen betekenen voor specifieke groepen mensen. De Dienstenorganisatie ontwikkelt daarom een instrumentarium om gemeenten te helpen die context te 'lezen'. Om het belang hiervan onder de aandacht te brengen, worden middelen ingezet als seminars, publicaties in de media en rondes door het land.

Deze vier thema's zijn van groot belang bij vernieuwing binnen bestaande gemeenten. Daarnaast zullen deze thema's ook een belangrijke rol spelen bij nieuwe initiatieven als pioniersplekken.

7.4 Ontwikkelingen rond jeugdwerk

Het jeugdwerk in de kerk ervaart hoe de cultuur waarin kinderen en jongeren opgroeien, verandert. Dit vraagt om vernieuwing en het zoeken van nieuwe wegen, zowel binnen als rondom gemeenten. Vanuit de Dienstenorganisatie zal daarbij langs drie inhoudelijke lijnen worden gewerkt:

- In deze beleidsperiode zullen *geloofsoverdracht en inwijding* centraal staan. Hoe dragen we het geloof over aan kinderen en jongeren? En hoe vinden zij een volwaardige plek binnen de

¹³ Zie ook de reflectie van Stefan Paas, 'Missionair op z'n dorps', in: *Handelingen. Tijdschrift voor Praktische Theologie en Religieuze-tenschap*, jrg. 42 (2015), nr. 2, p. 48-59.

diverse vormen van kerk-zijn? De Dienstenorganisatie zal gemeenten ondersteunen met praktische materialen, workshops, inspiratiebijeenkomsten en trainingen.

- Omdat de leeromgeving van de jeugd verandert, zal naar nieuwe vormen van catechese en overdracht worden gezocht. De nadruk ligt daarbij op *geleefde* overdracht. Dit omvat een kanteling van het aanbieden van activiteiten naar het integreren van *geloof in het dagelijks leven*. Thema's als 'karaktervorming', 'samen leven' en 'diaconaat in de praktijk' sluiten hierop aan en zijn ook missionair bruikbaar. Rond deze thema's zullen materialen en trainingen ontwikkeld worden.
- Tot slot zal een beweging naar *intergeneratief jeugdwerk en intergeneratief vieren* worden ontwikkeld. Daarbij zijn jeugdleiders niet meer degenen die van alles voor jongeren organiseren, maar worden ze meer en meer de *verbinders* tussen generaties.

7.5 Kerkvernieuwing in relatie tot zending en diaconaat

Lokale gemeenten en bovenlokale diaconale organisaties hebben elkaar steeds meer nodig. En sterke oecumene is nodig in een wereld waarin de internationale samenhang steeds sterker wordt. We zien drie belangrijke ontwikkelingen:

- Het zwaartepunt van het christendom komt steeds meer in het zuiden van deze wereld te liggen. Daarvan mag allereerst een bemoediging uitgaan voor gemeenten van de Protestantse Kerk – in veel partnerkerken wordt meegeleefd met de moeilijke tijden waarin geloof en kerk in Nederland verkeren. Het verandert ook de mogelijkheden voor partnerschap en wederkerig contact tussen de kerken hier en groeiende kerken elders in de wereld. Deze uitwisseling kan vruchtbaar zijn voor nieuwe vormen van kerk-zijn. Kerk in Actie zal deze uitwisseling extra stimuleren.
- Sinds de overheid meer accent legt op Nederland als 'participatiesamenleving', wordt er een groter beroep gedaan op het diaconale werk van gemeenten. Dit biedt gemeenten van de Protestantse Kerk kansen om deze lokale inzet zichtbaar te maken als deel van het werk van de kerk. Kerk in Actie speelt hierop in met projecten op gebied van armoede (Schuldhulpmaatje), zorg (Zorgzame Kerk), duurzaamheid (Groene Kerken) en vluchtelingen. Deze vernieuwende aanpak krijgt vorm in samenwerking met lokale diaconieën.
- In de samenleving wordt de kerk – onder andere door het lokale diaconale werk – steeds meer herkend als vindplaats en uiting van geloof. Daarom is het belangrijk dat ook op plaatselijk niveau ambtsdragers (inclusief voorgangers) zich meer gaan bezighouden met diaconaat. Niet alle gemeenten hebben de energie of het vermogen om volop hun rol te pakken in deze participatiesamenleving, om de 'nieuwe noden' te zien en daarop in te spelen. Tegelijk biedt het wel/ oppakken van deze rol kansen op nieuw elan en vitalisering. Kerk in Actie zal de gemeenten hierin stimuleren en ondersteunen, onder andere door het delen van 'best practices'.

7.6 Verbinding met migrantenkerken

Een steeds groter deel van onze samenleving heeft een andere culturele achtergrond dan de Nederlandse. Dit is onder andere te zien in de veelkleurige waaier van migrantenkerken. Met de lokale gemeenten als uitgangspunt wil de Protestantse Kerk samenwerking aanmoedigen, ook vanwege de vitaliteit en gedrevenheid van veel migrantenkerken. Daarnaast is een behoorlijk percentage van de pioniersplekken actief in een multiculturele context. Teams die zich richten op interculturele gemeenschapsvorming ontvangen daarom extra ondersteuning, in samenwerking met partners als International Church Plants (ICP).

7.7 Ontwikkelingen rond pioniersplekken

Het helpen starten en ondersteunen van pioniersplekken blijft een speerpunt voor de Dienstenorganisatie. Dat begint met aandacht en zorg voor de pioniersplekken die de afgelopen jaren al zijn ontstaan. Twee zaken springen daarbij in het oog:

- We willen een grondig *monitorings- en evaluatieproces* realiseren voor bestaande en nieuwe pioniersplekken, aan de hand van heldere criteria. Dat stimuleert het leren en het geeft een basis om na de eerste drie jaar een afgewogen beslissing te nemen over een vervolg.
- Daarnaast zullen pioniersplekken *langer dan de huidige drie jaar ondersteuning* krijgen, want dat blijkt noodzakelijk.¹⁴ Verkend wordt welke subsidies en begeleiding in de loop van acht jaar nodig en mogelijk zijn. Voor deze (bescheiden) subsidies zoekt de Dienstenorganisatie naar samenwerking met de Solidariteitskas en de Maatschappij van Welstand. In de laatste jaren vindt een gestage afbouw van de steun plaats, met zelfredzaamheid als doel.

De inhoudelijke ondersteuning van pioniersplekken blijft deze beleidsperiode belangrijk. Deze krijgt vorm in teamtrainingen en begeleiding ter plekke, en via een open online leerplatform, waar artikelen en filmpjes met missionaire minicolleges te vinden zijn. Oecumenische samenwerking bij het (ondersteunen van) pionieren zal bevorderd worden.

De verwachting is dat het aantal pioniersplekken komende jaren blijft groeien (start van circa 25 initiatieven per jaar). Deze zijn veelal verbonden met lokale gemeenten. Een bescheiden deel (circa 20%) kan ook op andere wijzen met de kerk verbonden zijn. Daarbij zal de komende jaren de *kwaliteit* van het pionieren – de inhoud van wat er gebeurt – meer aandacht krijgen. Mede daarom zullen naast de vele kleinere initiatieven ook minimaal drie grootschaliger initiatieven van start gaan (conform bestaande initiatieven als Mijnkerk.nl en de pioniersplek in Jorwerd). Daarbij is het belangrijk om als kerk van deze initiatieven te leren.

7.8 Overige vormen van kerkvernieuwing

Naast pioniersplekken ontstaan er andere nieuwe vormen van kerk-zijn, zoals huisgemeenten, leefgemeenschappen en monastiek georiënteerde initiatieven. De komende jaren zullen we onderzoeken of voor deze initiatieven specifieke ondersteuning vanuit de Dienstenorganisatie wenselijk is.

7.9 Verbinding tussen bestaande en nieuwe vormen van kerk-zijn

Zowel predikanten in bestaande gemeenten als pioniers voelen zich wel eens miskend in hun rol. Gemeente-predikanten krijgen wel eens het gevoel dat hun bijdrage aan de levende gemeente van Christus niet gezien wordt. En pioniers ervaren soms dat hun inzet voor vernieuwing snel wordt geïnterpreteerd als kritiek op het bestaande. Deels is dat eigen aan de dynamiek die ontstaat bij verandering en vernieuwing. De uitdaging is om dit gevoel van onderlinge concurrentie te helpen doorbreken. Het gaat er ten diepste om elkaar te waarderen in wat wij doen om gestalte te geven aan de gemeente van Christus. De Dienstenorganisatie blijft zich daarom inzetten voor een cultuur van wederzijdse waardering en voor verbinding tussen bestaande en nieuwe vormen van kerk-zijn. Dit gebeurt door op lokaal niveau *pionierbegeleiders* in te zetten en door landelijke seminars te organiseren met onder andere pioniers, bestuurders en predikanten. Aandachtspunt daarbij is een goede balans te houden tussen afstand (nodig voor innovatie) en verbinding (nodig om samen te leren).

¹⁴ Dit blijkt uit de eerste ervaringen die we in Nederland met pioniersplekken hebben opgedaan én uit internationale ervaringen. Experts stellen dat een termijn van 5 à 10 jaar realistisch is voor het laten groeien van een nieuwe geloofsgemeenschap vanuit groepen mensen zonder veel kerkelijke achtergrond.

Wat kan deze verbinding opleveren? Bestaande gemeenten kunnen gebruik maken van de nieuwe vormen die ontstaan bij pioniersplekken. En pioniersplekken kunnen leren van de praktijk van bestaande gemeenten. Belangrijker nog is dat bestaande gemeenten en pioniersplekken elkaar uitdagen tot bezinning op hun identiteit. Ten slotte mag er een bemoediging uitgaan van de keuze om nieuwe vormen van kerk-zijn ruimte te geven, waardoor we vaker mogen meemaken dat rand- en buitenkerkelijken in aanraking komen met het evangelie van Jezus Christus.

8 Gezicht geven aan de kerk

Uit de nota *Kerk 2025* spreekt de noodzaak voor de Protestantse Kerk in Nederland om transparant te zijn: wees helder over wie je bent, wat je doet en waarom. Gemeenten zijn zelfstandig en bepalen zelf wat zij doen en hoe zij naar buiten willen treden. Niettemin is het behulpzaam als de Protestantse Kerk als geheel een aansprekend, onderscheidend en helder gezicht heeft, dat herkenbaar is voor de gemeenten, hun leden en de samenleving. In deze paragraaf schetsen we daarvoor de mogelijkheden. We doen dat vervolgens ook voor Kerk in Actie, dat ook voor een belangrijk deel het gezicht van de Protestantse Kerk bepaalt.

8.1 Gezicht geven aan de Protestantse Kerk

De plaatselijke geloofsgemeenschap

Gezicht geven aan de Protestantse Kerk is eerst en vooral een profilering van en namens de plaatselijke geloofsgemeenschap. De plaatselijke geloofsgemeenschap is drager van de concrete inhoud en gestalte van de protestantse geloofstraditie en houdt deze gaande. De opdracht voor de Dienstenorganisatie is om zich effectiever in te zetten voor de profilering van die plaatselijke geloofsgemeenschappen. Zij zal de lokale zichtbaarheid ondersteunen door:

- redacties van kerkbladen en websites te stimuleren hun communicatiemiddelen eigentijdsere vorm te geven, waarbij een deel ingevuld kan worden door suggesties vanuit de landelijke kerk
- méér 'Dagen van de Communicatie' te organiseren voor de communicatiemensen in gemeenten
- het boek *100 ways to get your church noticed* (een uitgave van de Church of England) te (laten) vertalen en actief in te zetten
- netwerken van communicatieprofessionals uit gemeenten op te zetten, men leert immers het meeste door te gluren bij de bureaus
- bredere inzet van ondersteuning in crisiscommunicatie te bieden wanneer de gemeente overvallen wordt door een schandaal of crisis.

Ten slotte zien we voor lokale gemeenten mogelijkheden om speciale vieringen (dopen, trouwen, rouwen) – véél meer dan nu het geval is – aan te grijpen om het 'open' karakter van de protestantse traditie te laten uitkomen. Natuurlijk zijn dit 'heilige' gebeurtenissen – de doop is een sacrament. Maar zonder uitzondering zijn het missionaire kansen om de waarde en rijkdom van een gelovend leven te delen met diegenen die het ontwend zijn om actief te participeren in de protestantse geloofstraditie.

De Dienstenorganisatie zal deze lijn ondersteunen: de kerk is er niet alleen voor kenners.

Het beeld van de kerk

Aansluitend bij het beeld van de plaatselijke gemeente is de landelijke kerk geroepen de betekenis van het evangelie als goed nieuws voor iedereen uit te dragen, om de waarde van de kerk als geloofsgemeenschap duidelijk te maken en om het goede leven als dimensie van de christelijke traditie voor het voetlicht te brengen. Wij zien hier in het bijzonder mogelijkheden om aandacht te geven aan 'herintreders', zij die niet zozeer vanuit principiële afwijzing maar meer omdat het 'er niet meer van kwam' minder betrokken zijn geraakt bij de geloofsgemeenschap. Deze activiteit is gediend met het in de communicatie van de landelijke kerk toegankelijker benoemen van wat – als aspecten van 'geloof' – nog meer te ervaren valt in de kerk. Uit onderzoek blijkt dat degenen die overwegen 'her in te treden' noemen: troost, tot rust komen, helpen, nadenken, verwonderen en ruimte voor twijfel. Algemene publiekscampagnes (als de kerstcampagne) zijn hiervoor geschikt. Dergelijke campagnes zijn ook bij uitstek datgene wat een plaatselijke gemeente niet kan realiseren: aandacht voor de kerk in een landelijke context.

De protestantse traditie

De Protestantse Kerk is gestalte van de algemene christelijke kerk. Ze is dat op protestantse wijze. Het is raadzaam stil te staan bij de vraag wat de leden van de Protestantse Kerk als authentiek, relevant en positief onderscheidend ervaren aan het begrip *protestants*. Daarvoor zijn verschillende onderzoeken beschikbaar. Daarbij komen naar voren: 'een eigen verhouding met kerk en geloof', 'alledaags en sober' en 'open'. Wanneer we in 2017 stilstaan bij 500 jaar protestantisme zullen deze thema's een rode draad vormen.

De landelijke kerk in de samenleving

De Protestantse Kerk zal altijd de roeping ervaren om kerk voor de wereld te zijn. Haar spreken is spreken vanuit het evangelie en zij spreekt vooral wanneer 'zij meent dat gerechtigheid en vrijheid, vrede en wederzijdse verantwoordelijkheid, duurzaamheid of veiligheid binnen de samenleving ernstig in de verdrukking komen.'¹⁵ In de dagelijkse praktijk moet afgewogen worden in hoeverre de stem van de Protestantse Kerk een betekenisvolle toevoeging kan zijn op wat reeds in het maatschappelijk gesprek naar voren is gebracht.

Meer focus in de landelijke profilering zal worden bereikt door:

- Bewust te kiezen op welk moment en over welke thema's de Protestantse Kerk naar buiten treedt. Uiteraard moet de boodschap dan overeenkomen met de kernopdracht van de Protestantse Kerk in het publieke domein. In elk geval hoort de stem van de Protestantse Kerk gehoord te worden in verband met kwesties van recht en gerechtigheid en de menselijkheid van de mens. Spreken is niet altijd profetisch, het kan ook een bijdrage zijn aan een maatschappelijke discussie. Het spreken van de landelijke kerk geeft bovendien de mogelijkheid van identificatie van de leden van de kerk.
- Te overwegen of jaarlijkse campagnes een geschikte kapstok kunnen zijn om tot scherpere profilering te komen. Een jaarthema (mits prikkelend, actueel en expressie van 'kerk voor de wereld' te willen zijn) kan de focus geven die nu nog vaak ontbreekt in het spreken van de Protestantse Kerk.

8.2 Gezicht geven aan Kerk in Actie

Het benutten van de unieke rol van kerken

Onder de naam Kerk in Actie geeft de Protestantse Kerk gezicht aan haar inzet voor zending en (wereld)diaconaat. Belangrijk onderdeel van Kerk in Actie is het werven van fondsen voor lobby, noodhulp en het werk van kerken en kerkelijke partners in andere delen van de wereld. Kerk in Actie wil echter niet zomaar een 'goed doel' zijn. Kerk in Actie wil een open beweging zijn van kerkmensen, ZWO-commissies en diaconieën van de Protestantse Kerk in Nederland. Kerk in Actie geeft handen en voeten aan het geloof van gewone kerkmensen dat het evangelie overal ter wereld verzoening en bevrijding kan brengen – ver weg én in de buurt. Het unieke aan het eigen karakter van Kerk in Actie typeren we als volgt:

- *Ver weg én dichtbij*
Kerk in Actie is een beweging die omziet naar de naaste ver weg én de naaste op de drempel van het eigen kerkgebouw. De missie van Kerk in Actie begint bij de eigen voordeur, zeker in een tijd waarin het gevoel van verbondenheid en solidariteit afneemt en de overheid zich steeds meer terugtrekt. Kerk in Actie doet dat niet geïsoleerd, maar streeft naar partnerschap, onder andere tussen kerken in Nederland en kerken elders in de wereld.
- *Blijvende verandering door lokale kerken als partners*
In het werk ver weg is de partnerkeuze van Kerk in Actie een expressie van het kerkeigen karakter: een groot deel van de projecten komt tot stand met lokale kerken als partners. Meestal zijn dat de gevestigde kerken en partners die het werk van de kerk versterken. Al generaties lang geworteld en aanwezig op plekken die andere hulporganisaties niet altijd kunnen bereiken. Door te werken met lokale kerken als partners realiseert Kerk in Actie een meer permanente, betekenisvolle en invloedrijke interventie op de plek waar het werk gebeurt.

¹⁵ Citaat uit *De kerk en de democratische rechtstaat – een positiebepaling*, Generale synode van de Protestantse Kerk, 2009.

- **Bemoediging door tweerichtingsverkeer**

De kerk in Nederland kan wel wat inspiratie, hoop en bemoediging gebruiken. En die zal in toenemende mate van het zuidelijk halfmond komen. Voor Kerk in Actie is tweerichtingsverkeer belangrijk. Wij verbinden ons met mensen die leven in een omgeving die gekenmerkt wordt door geweld, onrecht en armoede. Zij zijn kwetsbaar en worden bemoedigd door onze inzet met gebed, mensen en geld. Tegelijkertijd zijn zij in hun kwetsbaarheid sterke mensen die door hun leven van hoop ons kunnen inspireren en bemoedigen. Zo krijgt het partnerschap een invulling van gelijkwaardigheid en wederkerigheid.

Daarbij is Kerk in Actie een onlosmakelijk onderdeel van de kerk en specifiek van de Protestantse Kerk in Nederland. Dáár zijn wij geworteld. Voor onze achterban is het horen bij een protestantse geloofsgemeenschap én het geven vanuit je persoonlijke geloofsovertuiging belangrijk en vanzelfsprekend. Het benutten van de unieke rol van kerken moet meer benoemd worden in de profilering. Daarnaast moet opnieuw en diepgravend de afweging gemaakt worden of bij hulpverlening en maatschappelijke interventies de rol van kerken en *faith-based* organisaties niet belangrijker moet zijn dan de beoogde 'efficiency' van de professional. Met name de vraag wát het meeste bijdraagt aan het versterken van kerken dient daarbij indringend aan de orde te komen.

Geloven in delen

Kerk in Actie staat in een lange protestantse traditie van 'de economie van het genoeg'. Onderdeel daarvan is de overtuiging dat het gaat om 'zijn' en niet om 'hebben'. En om 'delen'. Het benoemen en benadrukken hiervan in de merkstrategie van Kerk in Actie ('Geloven in delen') is essentieel en moet verder uitgebouwd worden in campagnes en suggesties voor actie.

Enthousiast? Leuk?

Kerk in Actie wordt ervaren als betrouwbaar en degelijk. Men geeft primair vanuit plichtsbesef. Dat willen wij graag zo houden, maar het roept weinig enthousiasme op. Meer ontspanning, meer enthousiasme, ongecompliceerder. Laagdrempelig en leuk is niet verboden. Dit kan bevorderd worden door jaarlijks een campagne / evenement te organiseren met veel nadruk op handelingsperspectieven, om zo heel direct de betrokkenheid met Kerk in Actie te ervaren.

De diaconie als integraal onderdeel van Kerk in Actie

Het kan niet genoeg benadrukt worden dat 'we' allemaal 'de kerk in actie' zijn. Om dat gevoel om te zetten in concrete actie zouden diaconieën van plaatselijke geloofsgemeenschappen zich kunnen tooien met de naam 'Kerk in Actie [plaatsnaam]'. Een dergelijke naamstelling heeft niet alleen gevolgen voor de verbinding tussen plaatselijke en landelijke inzet maar ook voor de profilering van Kerk in Actie: te vinden in 1.600 plaatselijke vestigingen. Onderzocht moet worden welke verwachtingen een dergelijke naamstelling teweegbrengt en of die verwachtingen inderdaad het beoogde verbindende en profilerende effect hebben.

Fondsenwervende ambities

We hebben de ambitie om doelgroepen die we met Kerk in Actie lange tijd rechts lieten liggen te winnen als donateur: de traditionelere, meer protestant-evangelische groep leden van de Protestantse Kerk. Deze doelgroepen willen we bereiken door een oude maar beproefde techniek opnieuw in te zetten, namelijk evenementen. Met 'Zingen in de kerk' is die richting ingezet.

Profilering en coalities

In het werk van Kerk in Actie wordt veel samengewerkt in brede coalities. De voordelen zijn evident. Het nadeel is dat Kerk in Actie – net als de andere organisaties in deze brede coalities – zo goed als onzichtbaar is en zich daardoor niet kan profileren. Schuldhulpmaatje, het armoedeonderzoek, de Groene Kerk, bed-bad-brood: Kerk in Actie is een majeure partner, maar blijft onzichtbaar voor het brede publiek. Onze inzet is om bij (toekomstige) deelname in coalities voor een 'penvoerderschap' te pleiten, waardoor in ieder geval één der coalitiepartners zich kan profileren (mede namens de andere partners). Een alternatief is om duidelijk uit te spreken wie in deze coalitie de leidende partner is, om daarmee voor deze partij enige profileringsruimte te scheppen.

9 Mensen en middelen

Nu de toekomst van de Protestantse Kerk er door de gemaakte keuzes van *Kerk 2025* anders uitziet, dient ook de Dienstenorganisatie, als ondersteuner van die kerk, opnieuw uitgevonden te worden. In de vorige hoofdstukken zijn de gemaakte *inhoudelijke* keuzes beschreven. In dit hoofdstuk geven we aan hoe het voorgenomen beleid met inzet van mensen en middelen wordt uitgevoerd. De beleidskeuzes zijn gebaseerd op de koers die met *Kerk 2025* is ingezet en de beschikbare financiële middelen. *Eenvoud* is daarbij het uitgangspunt: *eenvoud* in organisatie, structuur en werkprocessen van de gehele organisatie. Daarnaast hanteren we als uitgangspunten *soberheid* en *doelmatigheid*, die altijd al kern zijn geweest van het werken in de Dienstenorganisatie als professionele organisatie.

9.1 Financiële kaders

Omdat de middelen die de gemeenten van de kerk beschikbaar kunnen stellen voor het bovenplaatselijke werk van de Protestantse Kerk blijven dalen, zal de Dienstenorganisatie de tering naar de nering moeten zetten. In de afgelopen twee beleidsperiodes hebben we als Dienstenorganisatie een goed evenwicht weten te vinden tussen inkomsten en uitgaven, door de uitgaven geleidelijk aan te laten meedalen met de dalende inkomsten. Voor de komende beleidsperiode biedt deze kaasschaaf-methode geen oplossing en zijn meer ingrijpende maatregelen nodig. We kiezen er *niet* voor om de lasten voor gemeenten te verhogen door de quotumdruk te verzwaren. Ook de heffing voor de Solidariteitskas zal in deze beleidsplanperiode niet worden verhoogd, mede omdat er aanzienlijke reserves bestaan voor steunverlening aan plaatselijke gemeenten. Overigens is er een groot verschil in rijkdom tussen de verschillende gemeenten in onze kerk. Deels wordt dit gecorrigeerd door de quotumheffing over de opbrengsten van dit vermogen. Belangrijk hierbij is de ANBI-regeling, die gemeenten verplicht hun gegevens te publiceren op internet. In de komende beleidsperiode zal een 'commissie van wijze mensen' worden aangesteld om een code te ontwikkelen voor bestedingen van vermogens door 'rijke' gemeenten en diaconieën. Immers, deze gelden zijn bedoeld om te besteden aan de doelstellingen waarvoor ze zijn gegeven. Het is beter een kerkeigen beleid te ontwikkelen dan een opdracht van de overheid af te wachten om verantwoording af te leggen waarom gemeenten met grote vermogens menen een beroep te moeten doen op de ANBI-status.

Voor het werk van Kerk in Actie gelden eigen financiële kaders en randvoorwaarden, omdat het voornamelijk gefinancierd wordt uit de opbrengsten (met een specifieke bestemming) vanuit vrijwillige fondsenwerving.

Intern continueren wij de werkwijze van de planning- en control-cyclus. Een eenvoudige maar ordentelijke jaarrekening, een inzichtelijk jaarplan met een deugdelijke begroting en tussentijdse meetmomenten zijn de basis-ingrediënten voor een gezonde organisatie.

9.2 Organisatie

Er komt een nieuwe, vereenvoudigde structuur voor een kleinere Dienstenorganisatie; ook de Dienstenorganisatie gaat *back to basics*. De werkzaamheden zoals beschreven in de hoofdstukken 5 tot en met 8 van dit beleidsplan zijn geclusterd in drie inhoudelijke thema's:

- Kerk en Werk
- Zending en Diaconaat
- Ondersteuning van gemeenten.

Het werk voor het merk *Kerk in Actie* blijft – vanuit het cluster Zending en Diaconaat – een belangrijk onderdeel van de organisatie, zodat het zendingswerk en het diaconale werk in binnen- en buitenland zichtbaar en dichtbij zijn en verweven blijven met ons kerk-zijn.

Om het inhoudelijke werk mede mogelijk te maken, bestaan er daarnaast twee stafafdelingen:

- Communicatie en Fondsenwerving (C&F)
- Shared Service Center (SSC).

De leidinggevenden van deze vijf clusters vormen samen met de Algemeen Directeur het nieuwe Managementteam (MT). De extra directielaag die de organisatie nu nog kent, is in de nieuwe structuur niet meer aanwezig. Mede hierdoor wordt de organisatie platter en wordt het aantal leidinggevenden – ook in het MT – kleiner.

De nieuwe organisatiestructuur is in vereenvoudigde vorm opgenomen in bijlage 5. Deze nieuwe organisatiestructuur is vastgesteld door het bestuur van de Dienstenorganisatie.¹⁶

In deze beleidsperiode zullen wij de mogelijkheden onderzoeken om de ondersteunende / facilitaire werkzaamheden uit te besteden die bij het Shared Service Center zijn ondergebracht. Dit vanuit de gedachte dat de Dienstenorganisatie zich moet concentreren op haar kerntaken en alleen die dingen moet doen die niet door anderen gedaan kunnen worden.

Als kantelpunt voor de nieuwe organisatie kiezen wij de datum van 1 januari 2017. Dat heeft de voorkeur boven een geleidelijke invoering. Het belangrijkste argument voor deze keuze is dat het voor met name de gemeenten het meest duidelijk is. De aanpassingen in de Dienstenorganisatie zijn majeur: ander aanbod, andere werkwijze, andere rol, ook van de gemeenten zelf. Zouden de oude en nieuwe werkwijze vier jaar lang naast elkaar blijven bestaan, bijvoorbeeld door de gemeente-adviespraktijk geleidelijk af te bouwen, dan schept dat veel verwarring, wat de invoering van het nieuwe dienstverleningsconcept belemmert. Ook voor de organisatie zelf is het effectiever om in één keer de stap naar de nieuwe werkwijze te zetten. In het alternatieve scenario van geleidelijke afbouw blijft de organisatie vier jaar lang 'afscheid nemen'.

9.3 Cultuur

De medewerkers en bestuurders van de Dienstenorganisatie zijn meelevende leden van onze kerk, die zich willen inzetten voor de opbouw van de kerk en haar gemeenten. Zij delen hun kennis met de gemeenten en met elkaar. Daarbij zijn ze aanspreekbaar op Bijbelse waarden en proberen zij die te vertalen in een professionele organisatie, waar geleerd wordt van en ingespeeld op ontwikkelingen in de samenleving.

Om de veranderde rol van de Dienstenorganisatie goed uit de verf te laten komen, is een cultuurversterking nodig. Deze cultuur kent een manier van werken naar 'buiten', naar de gemeenten en de organisaties om ons heen, maar ook naar 'binnen', tussen collega's onderling. Dit betekent minder hiërarchie, meer samenwerkend en in een continu proces van vernieuwing en leren van elkaar. Om deze cultuur te bevorderen, zullen medewerkers meer in netwerken functioneren en minder gebonden zijn aan vaste werkplekken.

In de voorbereiding op de kanteling van de organisatie (per 1 januari 2017) zullen de vereiste organisatiewaarden nader worden ingevuld. Ze zullen richting geven aan de nieuwe manier van (samen)werken en worden vertaald in functie-competenties en functie-omschrijvingen.

Vanzelfsprekend verdienen de nieuwe werkwijze van de Dienstenorganisatie en de aanpassing van de dienstverlening een tijdige en zorgvuldige communicatie met de gemeenten en andere beoogde samenwerkingspartners. Deze communicatie zal ook gebruikt worden om hen vertrouwd te maken met de nieuwe cultuur en waarden van de Dienstenorganisatie.

¹⁶ Cf. de generale regeling voor de dienstenorganisatie is dit een van de taken van het bestuur.

9.4 Medewerkers

Bovenstaande veranderingen in de dienstverlening, de organisatiestructuur en de organisatiecultuur zullen grote impact hebben op de medewerkers van de Dienstenorganisatie. De benodigde inkrimping betekent een afscheid van een belangrijk onderdeel van onze huidige organisatie rond de gemeente-adviespraktijk. We verwachten dat deze taak door externe aanbieders overgenomen kan worden. Daarnaast zal van de ondersteunende functies een extra bezuinigingsinspanning worden gevraagd, omdat de overheadkosten verder omlaag moeten; we willen maximaal geld overhouden voor de primaire doelen van de Dienstenorganisatie.

Functies verdwijnen, nieuwe functies komen en veel functies zullen in een veranderde vorm slechts deels terugkomen. Per saldo zal een krimp van 50 fte in de basisformatie moeten worden gerealiseerd. Een belangrijk deel daarvan zal in de eerste jaren geëffectueerd worden. Dit doet pijn en geeft onzekerheid. In een zorgvuldig transitieproces zal hier aandacht voor zijn. Er zal sociaal beleid worden afgesproken en voor medewerkers zal gekeken worden of en hoe er passende functies voor hen zijn in de nieuwe organisatie.

Naast de genoemde, ingrijpende veranderingen van de komende tijd zal de organisatie zich moeten voorbereiden op een continue verdere inkrimping, terwijl de organisatie ook zal moeten blijven vernieuwen. Vernieuwen om de aansluiting te *blijven* houden met nieuwe ontwikkelingen in kerk en samenleving. Dit vraagt inzet van hoog gemotiveerde medewerkers en vrijwilligers¹⁷ – zoals we die nu ook al kennen – die ook met deze continue krimp én vernieuwing kunnen en willen omgaan.

9.5 ICT

Voor het werk van de Dienstenorganisatie zijn optimaal functionerende ICT-processen van groot belang. Voor de gemeenten van de Protestantse Kerk is met name het LRP-systeem (dat door de Dienstenorganisatie wordt beheerd) essentieel. De pastorale module is voor veel gemeenten onmisbaar geworden voor het goed functioneren van het pastoraat. De financiële-bijdragen-module, vaak gekoppeld aan het boekhoudpakket van Twinfield, is onderdeel van de levenslijn voor de toekomst van onze gemeenten. Een zeer groot aantal (vaak kleine) gemeenten gebruikt de dienstverlening voor Kerkbalans en de Solidariteitskas en sommige voor de paas- en oudejaars-collecte. De functionaliteit en performance van het LRP-systeem zullen ook in de komende beleidsperiode bij de tijd moeten blijven.

De gegevens die nu nog in jaarboeken worden opgenomen en uitgegeven, zullen we digitaal beschikbaar gaan stellen aan de gemeenten (bijvoorbeeld ten behoeve van de preekvoorziening).

Voor de beoogde ondersteuning aan gemeenten (zie hoofdstuk 6) is een betrouwbaar en toegankelijk digitaal platform essentieel. Dit zal nieuw ontwikkeld moeten worden, waarbij we zoveel mogelijk gebruik zullen maken van beproefde standaard-technieken (geen maatwerk). Dit geldt overigens voor alle ICT-toepassingen (anders dan LRP). Deze keuze zal moeten leiden tot een substantiële kostenbesparing in licentie- en beheerskosten.

Er zal daarnaast gewerkt gaan worden 'in de cloud'. Een voordeel hiervan is dat we met minder eigen servers toe kunnen en zo besparen op beheerskosten. Daarnaast kan hiermee 'werkplek-, device- en browser-onafhankelijk' gewerkt worden, wat past bij de nieuwe gewenste manier van werken.

¹⁷ De kerk is een vrijwilligersbeweging. Dit zal ook in de Dienstenorganisatie in alle aspecten zichtbaar zijn. Uitgangspunt is vrijwillig waar het kan, betaald waar het moet.

9.6 Huisvesting

De Protestantse Kerk heeft twee belangrijke vastgoedobjecten in eigendom, te weten het Protestantse Landelijk Dienstencentrum in Utrecht (PLD) en het landgoed Hydepark in Doorn. Op het landgoed Hydepark is Nieuw Hydepark gevestigd (met als hoofdfuncties het seminarie van de Protestantse Kerk en het diaconale vakantiewerk). Het bestuur van de Dienstenorganisatie heeft een extern adviseur (Twynstra Gudde) om advies gevraagd omtrent haar vastgoed- en huisvestingsbeleid. Uit deze analyse is gebleken dat het PLD voor ongeveer 50% gebruikt wordt door de Dienstenorganisatie en voor het overige deel wordt verhuurd voor een marktconform tarief. Indien het PLD verkocht zou worden aan een derde partij, zal er moeten worden gehuurd. De dan te betalen huurprijs zal niet leiden tot kostenverlaging ten opzichte van de huidige situatie.

Een alternatief is om de kantoorfunctie over te brengen naar Hydepark. Dit vergt medewerking van de provincie en de burgerlijke gemeente en zal leiden tot een lange voorbereidingstijd, omdat er dan gebouwd moet worden in de ecologische hoofdstructuur en de provincie een actief beleid voert minder kantoorruimte in deze provincie te realiseren. In de beleidsperiode zal daar onderzoek naar worden gedaan.

Met de realisatie van Nieuw Hydepark en de renovatie van het voormalige Koetshuis (gerealiseerd) en de Oranjerie (gepland) is de betekenis van het landgoed voor onze kerk groter geworden. Belangrijk uitgangspunt is hierbij dat het beheer van het landgoed zichzelf moet kunnen bedruipen.

9.7 Kerkbeheer

In de nota *Kerk 2025* is reeds melding gemaakt van de beleidslijn dat de kerk haar toezichtfunctie op de plaatselijke gemeenten wil behouden. Vereenvoudiging van het plaatselijk beheer en het voorkómen van problemen in de toekomst staan daarbij centraal. Het Regionale College voor Behandeling van Beheerszaken (RCBB) heeft hier een belangrijke rol. Deze colleges worden volledig bemenst met leden van onze kerk en ondersteund door de Dienstenorganisatie. Nu de kerk zich meer concentreert op de toezichtfunctie, zal de huidige functie van de gemeenteadviseur kerkbeheer opnieuw worden georganiseerd. Voor advisering van gemeenten zien wij veel kansen voor het bundelen van krachten met de KKA / KKG en de VKB. In de komende periode willen wij onderzoeken of er mogelijkheden zijn om met flankerende organisaties een kerkelijke stichting te vormen, die deze advisering met vrijwilligers en betaalde krachten op alle beheersaspecten kan organiseren, dichtbij de plaatselijke gemeenten.

Bijlagen

1. Meerjarenraming
2. Grafieken en tabellen
3. Afkortingen en acroniemen
4. Financiële prognose bij ongewijzigd beleid
5. Schets Dienstenorganisatie (vanaf 1 januari 2017)

Bijlage 1 Meerjarenraming 2017 – 2020

Meerjarenraming Protestantse kerk (x € 1.000)

Lasten

	totaal 2016	totaal 2017	totaal 2018	totaal 2019	totaal 2020
Personeelskosten	20.481	19.773	19.292	18.966	18.893
Overige personeelskosten	2.399	2.459	2.420	2.433	2.433
Huisvestingskosten	2.764	2.653	2.650	2.591	2.489
Inventaris, - en en bureaunkosten	3.056	3.025	2.987	2.957	2.930
Specifieke kosten	1.383	1.376	1.364	1.348	1.332
Bestuurskosten	516	670	651	632	616
Contributies en bijdragen	869	850	825	800	775
Kosten verbonden aan publicaties	556	550	550	550	550
Kosten activiteiten	4.446	4.313	4.183	4.058	3.963
Financiële steun en hulpverlening	22.769	20.647	20.383	20.000	19.746
Onttrekkingen aan reserves en voorzieningen	-3.629	-1.828	-1.614	-1.653	-1.649
Dotaties aan reserves en voorzieningen	330	330	330	310	290
Diverse lasten	87	87	87	87	87

Totaal

56.025 54.906 54.109 53.079 52.455

Baten

Baten uit eigen fondsenwerving

Bruto opbrengsten vrijwillige geldwerving	20.814	21.229	20.805	20.390	20.012
Fondsenwervingskosten vrijwillige geldwerving					

20.814 21.229 20.805 20.390 20.012

Nalatenschappen 1.949 1.625 1.625 1.625 1.625

Overige bijdragen 3.576 3.010 3.010 2.770 2.770

26.339 25.865 25.441 24.786 24.408

- Kerkrentmeesterlijk en diaconaal quotum 13.851 13.570 13.295 13.025 12.863

- Solidariteitskas 3.915 3.822 3.730 3.641 3.633

Verplichte heffingen gemeenten 17.766 17.392 17.025 16.665 16.496

Bijdragen uit acties van derden 780 780 780 780 780

Subsidies overheden 672 500 500 515 515

Bijdragen voor dienstverlening 7.803 7.704 7.698 7.698 7.698

- Rentebaten 1.475 1.475 1.475 1.475 1.475

- Inkomsten uit vermogen 581 581 581 551 475

Rentebaten en baten uit beleggingen 2.056 2.056 2.056 2.026 1.950

Overige baten 0 0 0 0 0

Opbrengsten publicaties 580 580 580 580 580

Diverse baten 30 30 30 30 30

610 610 610 610 610

Totaal

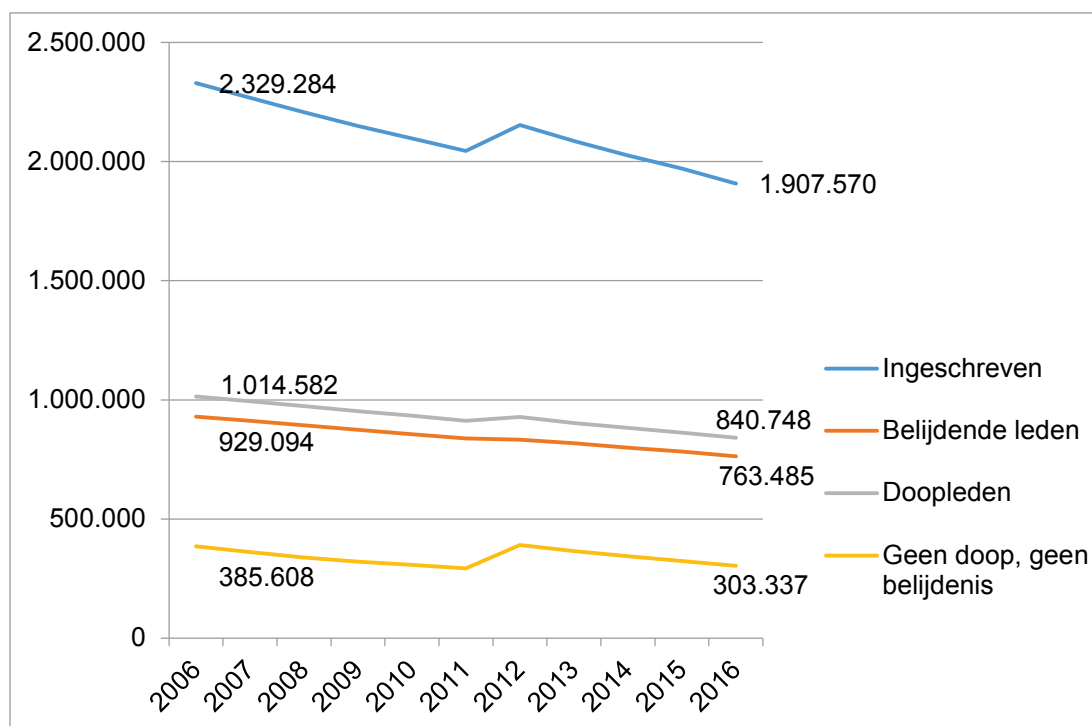
56.025 54.906 54.109 53.079 52.456

Operationeel resultaat

0 0 0 0 0

Bijlage 2 Grafieken en tabellen

Grafiek 1 Ontwikkeling ledenaantallen Protestantse Kerk in Nederland, 2006 - 2016



Bron: LRP, gegevens per 1 januari 2016

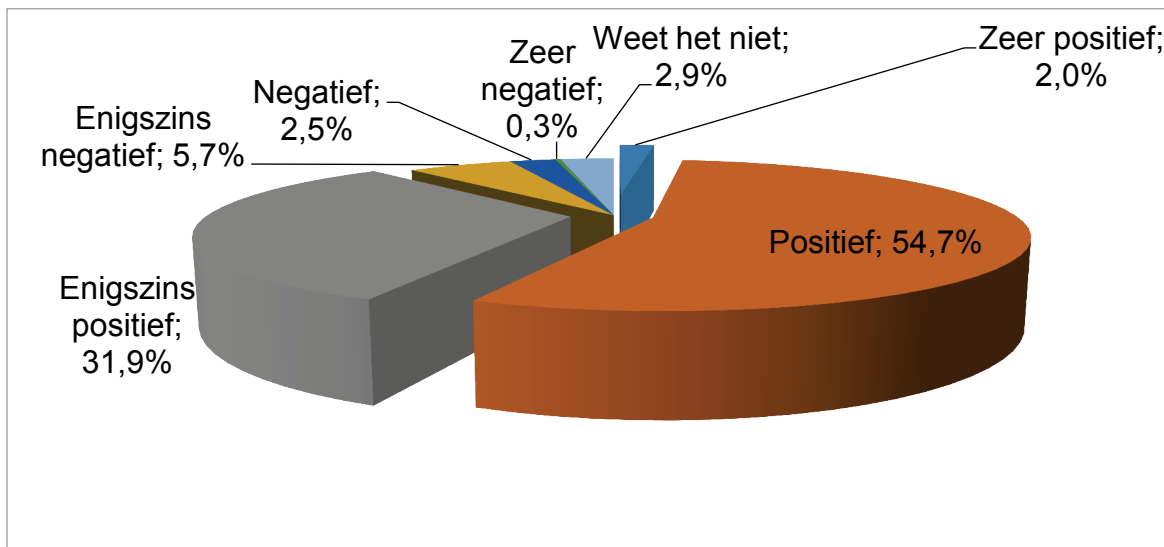
NB: In 2011 zijn bij de invoering van LRP administratieve correcties toegepast. Deze verklaren de eenmalige doorbreking van de trend van teruglopende ledenaantallen.

Tabel 2 Voorkeur lengte aanstellingstijd gemeentepredikant

	Totaal (abs)	Totaal (%)
Predikant met dienstverband voor bepaalde tijd (bijv. 4 of 7 jaar)	159	49,5%
Een predikant voor onbepaalde tijd	102	31,8%
Geen voorkeur	24	7,5%
Weet ik niet	36	11,2%
N=	321	100,0%

Bron: Tevredenheids- en behoeftenonderzoek onder gemeenten van de Protestantse Kerk, juni 2015

Diagram 3 **Beeld van de Dienstenorganisatie**

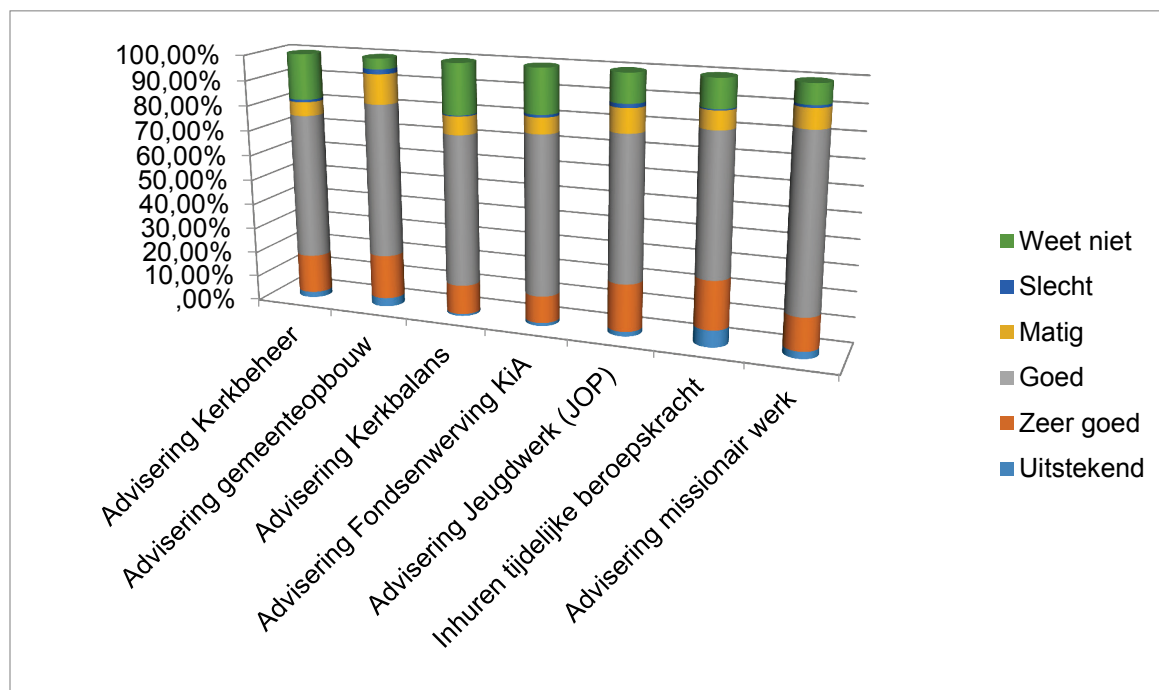


Bron: Tevredenheids- en behoeftenonderzoek onder gemeenten van de Protestantse Kerk, juni 2015

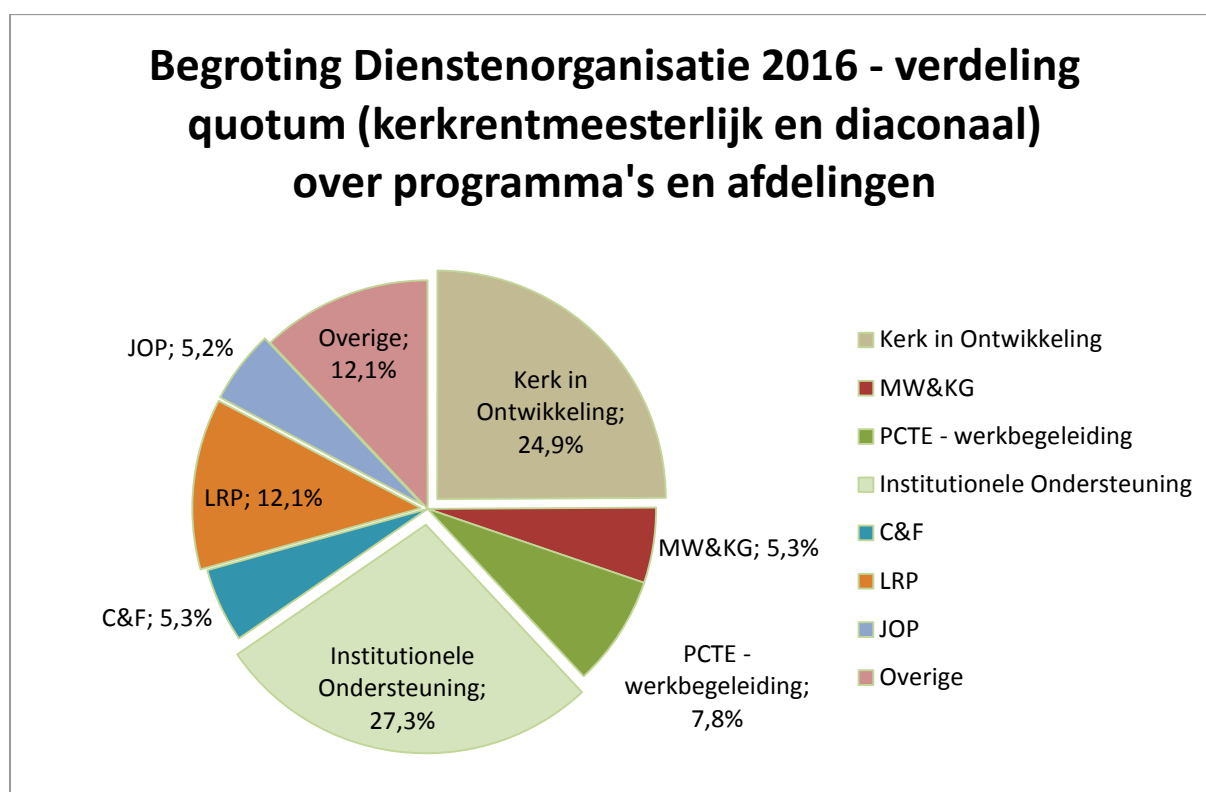
Tabel 4 **Rapportcijfers producten / diensten**

Product	Rapportcijfer	Aantal respondenten (N)
Evenementen	7,47	204
Tijdschriften, nieuwsbrieven	7,34	1297
Collectemateriaal	7,31	944
Cursusaanbod	7,27	919
Digitale producten	7,18	1308
Ondersteuning predikanten	7,06	172

Bron: Tevredenheids- en behoeftenonderzoek onder gemeenten van de Protestantse Kerk, juni 2015

Figuur 5 – Oordeel kwaliteit adviseurs / beroepskrachten

Bron: Tevredenheids/behoeftenonderzoek onder gemeenten van de Protestantse Kerk, juni 2015

Diagram 6

Bijlage 3 Lijst van afkortingen en acroniemen

C&F	Communicatie en Fondsenwerving
GZB	Gereformeerde Zendingsbond
HGJB	Hervormd-Gereformeerde Jeugdbond
ICP	International Church Plants
IZB	Vereniging voor Zending in Nederland
KKA	Kantoor der Kerkelijke Administraties
KKG	Kantoor der Kerkelijke Goederen
LRP	Ledenregistratie Protestantse Kerk
MW&KG	Missionair Werk en Kerkgroei
PCTE	Protestants Centrum voor Toerusting en Educatie
PE	Permanente Educatie (van predikanten en kerkelijk werkers)
PThU	Protestantse Theologische Universiteit
RCBB	Regionaal College voor de behandeling van Beheerszaken
SAGE	Samenwerking Gemeenten (in de Protestantse Kerk in Nederland)
SSC	Shared Service Center
VKB	Vereniging voor Kerkrentmeesterlijk Beheer in de Protestantse Kerk in Nederland
ZWO	Zending, Werelddiaconaat en Ontwikkelingssamenwerking

Bijlage 4 Financiële Prognose bij ongewijzigd beleid

In onderstaande tabel is te zien hoe het saldo kerkrentmeesterlijk en diaconaal quotum zich zal ontwikkelen in de situatie dat de Dienstenorganisatie:

- haar huidige beleid en formatie ongewijzigd laat, en tegelijkertijd
- de formatie begroot die nodig is voor de extra ambtelijke ondersteuning in de regio.

Jaar	Tekort op quotum (x € 1.000)
2016	0
2017	2.978
2018	3.743
2019	4.557
2020	5.044

Bron: Prognose Afdeling Finance & Control, januari 2016

Bijlage 5 Schets Dienstenorganisatie (vanaf 2017)

Het Bestuur van de Dienstenorganisatie heeft op basis van de voorgestelde beleidskeuzes en werkwijze van de Dienstenorganisatie een structuur voor de organisatie vastgesteld. Deze is – vereenvoudigd – afgebeeld in diagram 5.1. Diagram 5.2 geeft ter aanvulling een beschrijving van de relaties tussen de 'clusters' uit het organogram en de samenwerkingspartners van de Dienstenorganisatie.

Diagram 5.1 – Eenvoudig organogram Dienstenorganisatie

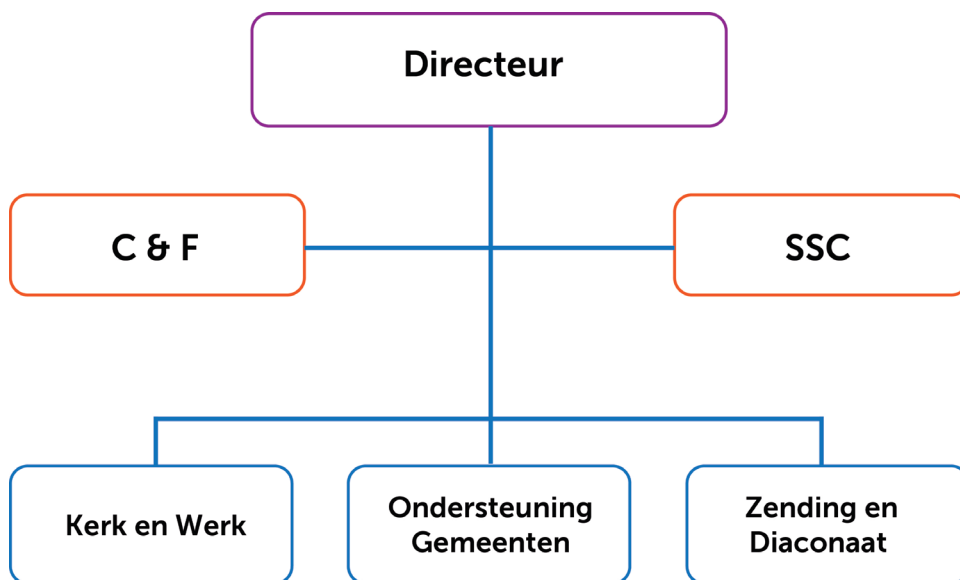
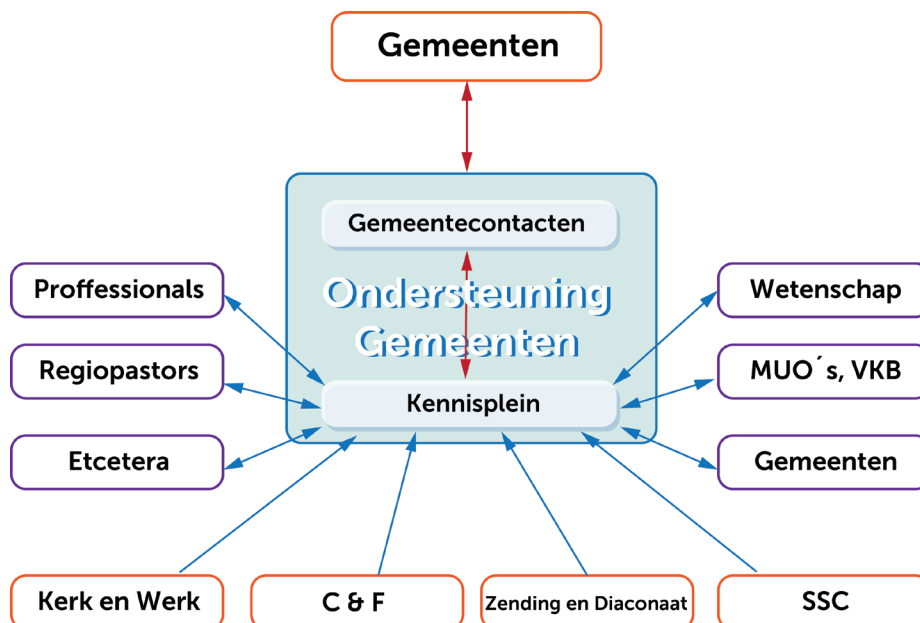


Diagram 5.1 – van organogram naar netwerk-organisatie



**Protestantse Kerk
in Nederland**

Dienstenorganisatie
Protestantse Kerk

Joseph Haydnlaan 2a
Postbus 8504
3503 RM Utrecht
Telefoon (030) 880 18 80
Fax (030) 880 13 00
servicedesk@pkn.nl
www.pkn.nl