



Protestantse  
Kerk

Vindplaats van  
geloof, hoop en liefde

# De toekomst open tegemoet

**beleidskader voor de dienstenorganisatie  
van de Protestantse Kerk bij de visienota  
'Van U is de toekomst'**

versie 8 januari 2021  
voor de generale synode

# Inhoud

<b>Samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>Woord vooraf</b>	<b>5</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>6</b>
1.1 Twee altaren	6
1.2 De toekomst open tegemoet	6
1.3 Leeswijzer	6
<b>2. Verbinding met de visienota</b>	<b>7</b>
2.1 Genade als grondtoon	7
2.2 Een gemeenschap van Woord en tafel	7
2.3 Als kinderen van één Vader	8
2.4 Van U is het Koninkrijk	8
2.5 Midden in het leven	8
<b>3. Onderzoek en analyse</b>	<b>10</b>
3.1 Terugblik afgelopen beleidsperiode	10
3.2 Terugblik op ontwikkelingen in de classes	11
3.3 Onderzoek toekomstgerichtheid gemeenten	11
3.4 Signalen van predikanten en kerkelijk werkers	12
3.5 Analyse ontwikkeling ledenaantal	12
<b>4. Missie, focus en kernwaarden</b>	<b>14</b>
4.1 Twee richtingwijzers voor beleid	14
4.2 Missie en focus van de dienstenorganisatie	15
4.3 Kernwaarden van de dienstenorganisatie	15
<b>5. Ondersteuning voor lokaal kerk-zijn</b>	<b>17</b>
5.1 Kerk en dienstenorganisatie	17
5.2 Contact en relatie in de eerste lijn	18
5.3 Ondersteuning en begeleiding in de tweede lijn	18
5.4 Kennis delen in de derde lijn	19
5.5 Invoering van het dienstverleningsmodel	19
<b>6. Programmalijnen rond kerk-zijn</b>	<b>20</b>
6.1 Ondersteunen van lokaal kerk-zijn	20
6.2 Bovenlokaal vormgeven aan kerk-zijn	20
6.3 Vormgeven aan kerk-zijn over grenzen: Kerk in Actie	21
6.4 Ondersteunen van werkers: Vitale Roeping	22
<b>7. Bredere ondersteuning van kerk-zijn</b>	<b>24</b>
7.1 Ambtelijke en randvoorwaardelijke aspecten	24
7.2 Innovatie rond toekomstgericht kerk-zijn	27
7.3 Samen met anderen het kerk-zijn ondersteunen	27
<b>8. Interne zaken, mensen en middelen</b>	<b>29</b>
8.1 Onszelf als dienstenorganisatie bij de les houden	29
8.2 Organisatiestructuur	29
8.3 Investeren in mensen en competenties	31
8.4 Digitale transformatie	31
8.5 Landgoed Hydepark	31
8.6 Financiële kaders voor de komende jaren	32

*Na vele gesprekken tijdens werkbezoeken aan plaatselijke gemeenten is dit beleidskader tot stand gekomen in gesprek met leden en adviseurs van de synode, vertegenwoordigers van de classes, bestuur en medewerkers van de dienstenorganisatie, de modale uitvoeringsorganisaties (MUO's) en met diverse andere belanghebbenden en (potentiële) samenwerkingspartners. Daarnaast hebben ook verschillende onderzoeken en analyses gediend als belangrijke richtingwijzers voor beleid, die worden beschreven in hoofdstuk 3.*

# Samenvatting

**Geïnspireerd door de visienota wil de dienstenorganisatie samen met gemeenten en classicale vergaderingen zoeken naar nieuw toekomstperspectief, en daarin echt nabij zijn. We hebben niet de pretentie dat we alle antwoorden hebben. Die moeten lokaal en regionaal gevonden worden, in de eigen context van de gemeenten. We kunnen echter wel dienstbaar zijn aan processen die in die zoektocht nodig zijn, en waar passend en gewenst ook kennis inbrengen die elders is opgedaan.**

Dit beleidskader is de komende vier jaar richtinggevend voor de dienstenorganisatie. De visienota en diverse analyses en onderzoeken vormen de basis.

De visienota heeft als titel 'Van U is de toekomst'. Daarmee wordt de toekomst van ons kerk-zijn in een eschatologisch perspectief geplaatst: de toekomst is van God. Vanuit dat besef sluit de visienota aan bij de wending terug naar de kern van kerk-zijn. Tegelijk wordt de onlosmakelijke verbinding tussen geloof en leven benadrukt (twee altaren). De nieuwe visienota trekt lijnen door vanuit de eerdere nota 'Kerk2025', en dit geldt ook voor het beleid van de dienstenorganisatie. Denk daarbij aan de inzet om terug te gaan naar de kern, en om eenvoudiger en lichter kerk te zijn, passend bij de context waarin we nu leven.

Diverse analyses en onderzoeken zijn medebepalend voor de te maken keuzes. Uit een onderzoek onder gemeenten blijkt dat veel gemeenten moeite hebben met het maken van toekomstgerichte keuzes. Daarbij is de predikant vaak zoekende naar haar of zijn rol. In de classes is bestuurlijk een nieuwe situatie ontstaan en er is behoefte aan meer ondersteuning in het werk van de classicale vergaderingen. Predikanten hebben eveneens sterke behoefte aan meer ondersteuning, en er zijn signalen dat voor kerkelijk werkers en pioniers hetzelfde geldt. De ontwikkeling van het ledenaantal van onze kerk laat een stevige krimp zien; vooral jonge generaties vinden in onze kerk geen passende bedding voor hun geloofsbeleving. Gemeenten geven zelf ook aan moeilijk aansluiting te vinden bij de leefwereld van jongeren.

Voor de dienstenorganisatie zelf volgt er uit de onderzoeken en analyses ook een stevige agenda. Er is een transformatie van de dienstenorganisatie nodig om echt van betekenis te kunnen zijn voor de kerk. De veelheid van doelen, diensten en producten maakt ons aanbod diffuus. Daarbij worden we vaak ook als te zingend ervaren; we sluiten te weinig aan bij waar lokale gemeenten mee worstelen. Hoewel

het contactcentrum ons heel toegankelijk heeft gemaakt en we goede contacten hebben met de classispredikanten die dicht bij de gemeenten staan, kunnen we vanuit die contacten op dit moment te weinig opvolging geven aan grote vragen rond de toekomst. Daarvoor is vaak langdurig lokale ondersteuning nodig, te beginnen met advies bij het vinden van passende dienstverlening.

## Toekomstgericht

Vanuit de visienota en de onderzoeken en analyses, komen we tot de volgende missie voor de dienstenorganisatie:

*De dienstenorganisatie draagt bij aan een toekomstgerichte kerk: betrokken op God, elkaar en de wereld. Zij ondersteunt lokale gemeenten, andere kerkplekken, classes en het geheel van de Protestantse Kerk als vindplaats van geloof, hoop en liefde.*

Vanwege de toekomstgerichte focus zetten we vooral in op verdiepende en langdurige ondersteuning van gemeenten en andere kerkplekken, in samenwerking met de classicale vergaderingen. Daarnaast gaan we gericht aandacht geven aan de ondersteuning van predikanten, kerkelijk werkers en pioniers. Met jonge generaties zoeken we naar een passende bedding voor hun zingevingsvragen en geloofsbeleving. En we werken aan nieuwe vormen van kerkelijke presentie, om in woord en daad Gods liefde te delen.

## Nieuw dienstverleningsmodel

Om beter aan te sluiten bij het lokale kerk-zijn gaan we werken met een nieuw dienstverleningsmodel. Daarin onderscheiden we eerste-, tweede- en derdelijns werk. Het eerstelijnswerk is gericht op

contact en relatie (via de classispredikanten en het landelijk contactcentrum). In het tweedelijnswerk bieden we verdiepende ondersteuning met langere begeleidingstrajecten aan gemeenten, andere kerkplekken en werkers in de kerk. Vanuit het derdelijnswerk wordt ervoor gezorgd dat de benodigde expertise beschikbaar is. Dit model voor onze dienstverlening werkt ook door bij vier nieuwe programmalijnen, voor:

- het ondersteunen van lokaal kerk-zijn;
- het bovenlokaal vormgeven aan kerk-zijn;
- het vormgeven aan kerk-zijn over grenzen: Kerk in Actie;
- het ondersteunen van predikanten, kerkelijk werkers en pioniers: Vitale Roeping.

Naast deze vier programmalijnen is er ondersteuning voor de synode, classes en colleges. Er is ook ondersteuning op juridisch vlak, rond kerkelijk werkgeverschap, ledenregistratie, financiën, communicatie en fondsenwerving. Bij dit alles maken we meer ruimte voor innovatie.

Om de transformatie van de dienstenorganisatie goed vorm te geven is een aanpassing van de organisatiestructuur onvermijdelijk. Ook wat betreft digitaal werken gaan we stappen zetten. En we gaan investeren in mensen, die het belangrijkste kapitaal van de organisatie vormen. Daarbij is er ook aandacht voor arbeidsmobiliteit. We houden ons kantoor in Utrecht en ontwikkelen deze locatie door tot een campus waar samengewerkt wordt met bewust gekozen partners aan wie we ruimte verhuren.

Het nieuwe dienstverleningsmodel brengt een fundamentele omslag teweeg in hoe de dienstenorganisatie werkt. In 2021 gaat het roer al om. Toch zal het op onderdelen nog enige jaren vergen om de ondersteuning van gemeenten echt op niveau te brengen. Want daarvoor moet zowel inhoudelijk als organisatorisch het nodige ontwikkeld worden, in overleg met gemeenten, classes, de MUO's en diverse andere samenwerkingspartners.<sup>1</sup>

## Financiën

Deze transformatie zal de komende twee jaar extra kosten met zich meebrengen. We houden daarbij rekening met stijgende particuliere giften en dalende quotumopbrengsten. Het vermogen van de

dienstenorganisatie zal deels worden ingezet om de transformatie mogelijk te maken. Na circa twee jaar wordt een nieuw financieel evenwicht gevonden, doordat de investeringen en eerder gemaakte keuzes zich vertalen naar minder kosten.

---

1. De MUO's, de modale uitvoeringsorganisaties van onze kerk, zijn HGJB, IZB en GZB.

# Woord vooraf

De afgelopen anderhalf jaar heb ik veel bezoeken gebracht aan gemeenten en projecten van Kerk in Actie. Ook sprak ik met predikanten, kerkelijk werkers en pioniers. Iedere keer weer raakte ik onder de indruk van de betrokkenheid en passie die ik zag, van mensen die vol geloof handen en voeten geven aan kerk-zijn in hun omgeving. In alle gesprekken zag ik ook een rode draad: de uitdagende vragen als het gaat over de toekomst van de kerk.

Deze grote vragen zijn nog prangender en complexer geworden door het coronavirus. Het wordt steeds meer duidelijk hoe enorm de impact van deze crisis is. Tegelijk hebben we nog geen samenhangend beeld van de gevolgen op langere termijn. We weten nog niet wat er nodig is om hier als kerk goed doorheen te komen.

## Father Alexi

In september 2019 was ik in Syrië. Wat ik daar zag was een spiegel voor me. Ik werd geraakt door hoe de Syrische kerk in een vrij hopeloze situatie van betekenis is. De kerk heeft het moeilijk. De gemeenschap is sterk uitgedund, veel mensen zijn gevlucht. In Homs was ik in een wijk waar alle gebouwen kapotgeschoten waren; zover je kon kijken zag ik puinhopen. Maar wat een bijzondere en daadkrachtige rol speelde de kerk ondanks alles! Met gezondheidszorg, traumaverwerking, armoedebestrijding en vakonderwijs. Ik zag een kerk met een diepe spiritualiteit én een kerk die de samenleving volop dient en relevant is, ondanks alle moeite en krimp. De mensen die ik ontmoette keken vol verwachting naar de toekomst. Ik vroeg aan Father Alexi waarom de kerk zo actief is in Syrië.<sup>2</sup> Hij zei:

*"Tijdens de eredienst wend ik mij tot het altaar en laat ik mij voeden door mijn geloof. Daardoor kan ik door de week dienen op het tweede altaar: de samenleving waarin we geplaatst zijn."*

Geïnspireerd op de titel van visienota in combinatie met mijn werkbezoeken in Nederland en mijn ervaringen in Syrië is de titel van dit beleidskader gekozen: 'De toekomst open tegemoet'.

## Zoek eerst het Koninkrijk

Bij de oproep om eerst te zoeken naar Gods Koninkrijk en Zijn gerechtigheid, zegt Jezus dat al het andere erbij gegeven zal worden (Matteüs 6:33). Dit geldt ook voor wat de kerk in onze tijd nodig heeft. Dat we het Koninkrijk moeten 'zoeken', zegt ons ook dat niet altijd direct duidelijk is hoe dat op een bepaalde plek gestalte krijgt. Het komt aan op goed luisteren; naar God, naar de traditie, naar elkaar en naar onze context. Daarbij vertrouwen we erop dat God ons verder leidt. We leven uit genade, het hangt uiteindelijk niet van ons af.

Namens het bestuur van de dienstenorganisatie van de Protestantse Kerk in Nederland,

*Jurjen de Groot  
algemeen directeur*

---

2. Recent hoorden we dat Father Alexi helaas is overleden aan corona. We gedenken hem met dankbaarheid voor zijn werk en inspiratie.

# 1. Inleiding

In dit beleidskader wordt op hoofdlijnen het beleid van de dienstenorganisatie voor de komende jaren geschetst. Het beleidskader is gebaseerd op de visienota 'Van U is de toekomst'. De visienota en het beleidskader vormen samen een tweeluik:

- De visienota schetst de grote inhoudelijke lijnen voor de kerk als geheel.
- Het beleidskader werkt uit wat de dienstenorganisatie daarmee gaat doen.

Zoals de titel van de visienota aangeeft, mogen we vol vertrouwen op God de toekomst tegemoet zien. Hoopvol en realistisch. Zonder precies te weten wat die toekomst brengt.

## 1.1 Twee altaren

In de visienota wordt gerefereerd aan het beeld van een kerk rond twee altaren. Zoals ook blijkt in het voorwoord, leeft dat beeld sterk in de traditie van de oosters-orthodoxe kerk. Daardoor geïnspireerd gebruiken wij dat beeld als dienstenorganisatie om te werken aan samenhang en balans tussen kerk-zijn dat gestalte krijgt in de geloofsgemeenschap enerzijds en kerk-zijn dat gestalte krijgt midden in het leven anderzijds. Het ene kan niet zonder het andere.

Als Protestantse Kerk willen we kerk-zijn te midden van 17 miljoen Nederlanders, en geloof, hoop en liefde delen met zo veel mogelijk mensen. Het beeld van de twee altaren draagt ook bij aan het besef dat kerk en geloof zich moeten laten voeden en uitdagen door wat er in de samenleving speelt. We vertrouwen erop dat God al in de samenleving aanwezig is. Hij laat zich vinden op onverwachte plekken, vaak juist in gebrokenheid, waar nood is.

## 1.2 De toekomst open tegemoet

Als de Protestantse Kerk zegt 'Van U is de toekomst', dan gaan we als dienstenorganisatie ook die toekomst open tegemoet. Dit vraagt om een organisatie die kan inspelen op nieuwe ontwikkelingen. Dat merken we des te meer nu het coronavirus zoveel teweegbrengt. Daarom kiezen

we voor een beleidskader op hoofdlijnen en niet voor een beleidsplan waarin alles tot in detail is vastgelegd. We willen werken met heldere doelen. We schetsen hoe we die doelen denken te bereiken. Tegelijk willen we principieel ruimte houden om onze aanpak te kunnen bijstellen. In 2024 evalueren we dit beleidskader met de synode. Dan kan besloten worden of we met dit kader verder gaan, of er aanpassingen nodig zijn, of dat er een nieuw beleidskader nodig is.

De nieuwe visienota trekt lijnen door vanuit de eerdere nota 'Kerk2025'.<sup>3</sup> Dit geldt ook voor het beleid van de dienstenorganisatie. Denk daarbij aan de inzet om terug te gaan naar de kern, en om eenvoudiger en lichter kerk te zijn, passend bij de context waarin wij nu leven.

## 1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 en 3 staan de richtingwijzers voor beleid centraal; vanuit de visienota en vanuit onderzoek en analyse. Hoofdstuk 4 beschrijft op basis daarvan de missie, focus en kernwaarden van de dienstenorganisatie. In hoofdstuk 5, 6 en 7 komt de uitwerking aan bod in het dienstverleningsmodel, in programmalijnen en in bredere ondersteuning van kerk-zijn. Tot slot gaat hoofdstuk 8 over een aantal interne zaken en over een nieuw organisatiemodel.

---

3. Zie de nota *Kerk2025: Waar een Woord is, is een weg* (2016).

## 2. Verbinding met de visienota

De nieuwe visienota 'Van U is de toekomst' vormt het eerste uitgangspunt voor het beleid van de dienstenorganisatie. Naast de grondtoon van genade, die doorklinkt in het geheel, worden in de nota vier thema's uitgewerkt. Dit hoofdstuk geeft een samenvatting van die thema's, met aansluitend een doorvertaling naar het beleid van de dienstenorganisatie. De doorvertaling wordt vanaf hoofdstuk 4 verder uitgewerkt.

### 2.1 Genade als grondtoon

#### Samenvatting

De visienota zet in bij genade als grondtoon. De kerk en onze toekomst hebben we niet zelf in de hand, die zijn van God. Als kerk willen we met open handen leven van wat Hij geeft. We gaan open de toekomst tegemoet. Zoals de visienota het zegt:

*Naar onze overtuiging komt het in onze tijd en context aan op 'lege handen', ontvankelijkheid, waakzaamheid en concentratie op God. We oefenen onszelf in een spiritualiteit van alertheid. De kerk is niet een bedrijf dat we moeten redden, de kerk leeft van verbondenheid met Jezus Christus; we volgen Hem. Daarom zeggen we niet: Jezus is daar waar de kerk is, maar: Jezus is, daar is de kerk. We strekken ons uit om daar te zijn waar Jezus is.*

Genade bevrijdt, corrigeert, volstaat, motiveert en ontspant. Deze genade is nodig om los te komen van krimp ten gevolge van krimp. Regelmatig betekent dat ook: onszelf als kerk oefenen in het loslaten van wat geen toekomst meer heeft. Genade ontspant.

#### Doorvertaling

Als gevolg van de krimp is er veel krimp en onzekerheid over de toekomst van de kerk. Dat gaat gepaard met verdriet over verlies. Het is vooral daarom dat de visienota inzet met genade als grondtoon: 'Van U is de toekomst'. Vanuit deze grondtoon wil de dienstenorganisatie, samen met de classicale vergaderingen, naast gemeenten staan. Daarbij geven we ruimte aan het verdriet, luisteren we naar verlangens, en zoeken we samen vanuit geloof

naar nieuw perspectief, zoekend naar sporen van de Geest. Door steeds weer te belijden dat de kerk van God is, mogen we ons als kerk bekeren van de krimp en onze handen openen. Hierbij helpen we om los te laten wat niet (meer) lukt.

Leven van genade leidt tot ontspannen inzet voor de kerk, vanuit het besef dat de toekomst van God is. Daarbij ondersteunen en delen we ook hoopvolle ontwikkelingen, zoals gemeenten die vitaal blijven of met elan nieuwe wegen inslaan en diverse nieuwe kerkplekken die ontstaan. Door dit dan ook vanuit genade te benaderen, worden gedachten van zelfredzaamheid of zelfgenoegzaamheid voorkomen, zoals de visienota dat noemt.

### 2.2 Een gemeenschap van Woord en tafel

#### Samenvatting

Door de gemeenschap van Woord en tafel te thematiseren, benadrukt de visienota het belang van de kerk. Als lichaam van Christus is de kerk een teken en instrument voor de verbinding tussen God en zijn wereld. In de kerk leren we leven van genade en worden we gevormd als mensen van God met het oog op onze plek in de samenleving. Dit gebeurt in het bijzonder in de liturgie rond Woord en tafel, maar ook in bredere geestelijke vorming. Als bron en bedding voor geloven en gelovig leven, is de kerk onmisbaar voor onszelf en voor de wereld waarin wij leven. De gemeenschap die wordt gevormd rond de tafel loopt door in de wereld, met het bieden van gastvrijheid, hulp en hoop. Met publieke theologie klinkt het Woord ook in de samenleving. Door onze plek in te nemen in de wereld, worden we als kerk verder gevormd. De beweging tussen kerk en wereld gaat heen en weer.

#### Doorvertaling

Levensveranderende impact van het Woord, existentiële beleving van de sacramenten en tastbare belichaming van de christelijke gemeenschap zijn niet maakbaar. Ook hiervoor leven we van genade. Tegelijk is een ontvankelijke houding niet passief. Het vraagt iets om te kunnen ontvangen. Het beeld van een bron is hierbij treffend: bronwater zit al in de grond, maar zonder te graven komt het meestal niet aan de oppervlakte. Als dienstenorganisatie dragen we daarom bij aan het verdiepen van de bronnen voor kerk-zijn, met vernieuwde aandacht voor de



sacramenten, de Bijbel, christelijke gemeenschap en geestelijke vorming. Ook binnen de dienstenorganisatie willen we werken vanuit deze bronnen.

### 2.3 Als kinderen van één Vader

#### Samenvatting

De Protestantse Kerk wil een oecumenische gemeenschap zijn. Dit komt tot uitdrukking in het thema 'Kinderen van één Vader'. Daarbij gaat het om geloofsverbinding met christenen uit andere kerken en culturen, en waar mogelijk ook om concrete samenwerking. Het accent ligt primair op lokale ontmoeting. Contact en samenwerking met andere kerken, landelijk en wereldwijd, zijn daarbij voorondersteld. Lokale, nationale en internationale oecumene liggen meer dan ooit in elkaars verlengde, doordat broeders en zusters van over de hele wereld nu ook bij ons om de hoek wonen en kerk zijn. Daarbij hebben we elkaar ook meer nodig dan we lange tijd hebben gedacht.

#### Doorvertaling

Bij de inzet van de dienstenorganisatie op oecumene ligt de focus op het stimuleren en faciliteren van lokale verbinding en samenwerking. Migrantenchristenen nemen hierbij een bijzondere plek in; de laatste decennia zijn er in Nederland een miljoen christenen vanuit andere landen bijgekomen. Hoe kunnen we als christenen in Nederland elkaar ontmoeten, van elkaar leren, elkaar inspireren, in elkaar God beter leren kennen en samenwerken? In het werken aan wederkerige relaties met andere christenen bieden we gemeenten en andere kerkplekken deskundige begeleiding en ondersteuning. Als organisatie zoeken we ook zelf actief naar interkerkelijk contact en werken we samen waar mogelijk.

### 2.4 Van U is het Koninkrijk

#### Samenvatting

Rond het thema 'Van U is het Koninkrijk' komen in de visienota gebed, lofprijzing en inzet voor het Koninkrijk bij elkaar. Eredienst omvat het hele bestaan; geloof en leven. Daarbij wordt gerefereerd aan het beeld van twee altaren, met het oog op balans en verbinding tussen kerk-zijn dat gestalte krijgt in de geloofsgemeenschap én midden in het leven. Met deze twee polen wordt een gezonde(n) spanning gezet op ons leven en werken als kerk. Het zet ons in beweging; tussen liturgie in de kerk én in het dagelijks leven, in beide richtingen.

#### Doorvertaling

Als dienstenorganisatie zijn we gericht op beide altaren, in hun onderlinge samenhang:

- Bij het altaar **in de kerk als geloofsgemeenschap** geven we aandacht aan bidden en aanbidden. Gebed en lied helpen om ontspannen te geloven en om te blijven vertrouwen, ook als de omstandigheden moeilijk zijn. We dragen bij aan een vernieuwde cultuur van gebed en een hoogstaande en brede muziek- en liedcultuur in onze kerk. Als dienstenorganisatie zullen we ook onszelf hierin oefenen.
- Bij het altaar **midden in het leven** stimuleren en ondersteunen we het leven uit geloof in de praktijk van alledag: de 'liturgie van het dagelijks leven'. Dat is bijdragen aan vrede, gerechtigheid, heilheid en schoonheid; in het groot en in het klein; als individu en samen. Als kerk zijn we geroepen onszelf hierin te oefenen rond de vraag waar Christus zich laat vinden en waar Hij ons roept om Hem te volgen.

De verbinding tussen de liturgie in de kerk en de 'liturgie van het dagelijks leven' krijgt primair gestalte in en rond lokale gemeenten en andere kerkplekken. De dienstenorganisatie is daarin ondersteunend en draagt er daarnaast aan bij dat de kerk als geheel gestalte geeft aan beide altaren waar dat de plaatselijke gemeente overstijgt, in binnen- en buitenland. We maken daarbij ook werk van interactie tussen lokaal, bovenlokaal en internationaal kerk-zijn.

### 2.5 Midden in het leven

#### Samenvatting

De visienota sluit af met God die ons door de Geest voorgaat om als kerk midden in het leven te staan. Als kerk willen we zijn waar Jezus is. De Geest leidt ons daarvoor over de grenzen van ons eigen kerk-zijn. In de *Missio Dei*, de zending van God, is Hij al aanwezig en werkzaam in de wereld. Als kerk hebben we niet alleen de opdracht om iets de wereld in te brengen; we zijn allereerst geroepen om er te zijn. Dan kunnen we vaak aansluiten bij wat er al gaande is, en ook ontvangen van wat God geeft buiten de muren van onze kerk. De Geest brengt ons op nieuwe wegen, opent perspectief en mogelijkheden op onverwachte plaatsen. Dit werkt door in ons totale kerk-zijn en vraagt ook om theologische doordenking daarvan.

#### Doorvertaling

Als Protestantse Kerk willen we betekenisvol in de samenleving staan, temidden van 17 miljoen Nederlanders. Omdat mensen heel verschillend zijn en leven in vele diverse subculturen, ontwikkelt



onze kerk zich tot een kerkmozaïek met veel ruimte voor diversiteit.<sup>4</sup> Het evangelie is namelijk bestemd voor ieder mens, in iedere subcultuur. Lokale gemeenten hebben hierbij een centrale plek. Als dienstenorganisatie ondersteunen we gemeenten als zij zich willen bezinnen rond de vraag met welke mensen zij wel en niet in verbinding staan, wie zij willen dienen, en wat dat betekent voor de wijze waarop zij kerk zijn.

Daarnaast zijn er ook andere kerkplekken nodig. Meestal worden die geïnitieerd vanuit een gemeente, en soms gaat het om bovenlokale vormen van kerk-zijn. In de afgelopen jaren zijn al veel nieuwe initiatieven ontstaan. Via uiteenlopende vormen van missionaire, diaconale en pastorale presentie willen we als kerk aanwezig zijn in de samenleving. Hierbij bieden we als dienstenorganisatie ondersteuning en begeleiding. Bij de inzet op diversiteit zetten we ook in op *verbinding*. De klassicale vergaderingen spelen hierbij een belangrijke rol, daar werken we intensief mee samen.

---

4. Zie de nota *Mozaïek van kerkplekken: Over verbinding tussen bestaande en nieuwe vormen van kerk-zijn* (2019).

## 3. Onderzoek en analyse

Naast de visienota (zie het vorige hoofdstuk) liggen er nog vijf zaken ten grondslag aan de beleidskeuzes in dit beleidskader:

- een terugblik op de afgelopen beleidsperiode;
- een terugblik op ontwikkelingen in de classes;
- onderzoek onder lokale gemeenten rond toekomstgerichtheid;
- onderzoek rond de vraag waar predikanten behoefte aan hebben;
- een analyse van de ontwikkelingen in onze ledenaantallen.

Er zijn meer onderzoeken en analyses uitgevoerd die ook meewegen in de keuzes die gemaakt worden. Die bespreken we niet in dit hoofdstuk.<sup>5</sup>

### 3.1 Terugblik afgelopen beleidsperiode

Vanwege de nota 'Kerk2025' is door de dienstenorganisatie veel aandacht gegeven aan de **vereenvoudiging van kerkstructuren**. Dat droeg bijvoorbeeld bij aan de vermindering van het aantal classes en aan minder regelgeving voor nieuwe kerkplekken. Tegelijk zijn er nog grote stappen te zetten, zo blijkt onder andere uit signalen van kleinere gemeenten.

Eind 2016 werd besloten dat de dienstenorganisatie zou stoppen met het lokaal langdurig van dienst zijn van gemeenten met advieswerk en begeleiding. De dienstenorganisatie heeft toen ingezet op een **nieuw dienstverleningsmodel**, met als kernwoorden: 'één loket', 'cocreatie' en 'kennis delen'. Wat betreft het werken met **één loket** zien we dat de vragen van gemeenten nu goed en snel beantwoord worden via e-mail en telefoon. Dit oogst veel waardering.<sup>6</sup> Wel gaat het vooral om praktische en juridische vragen, en nauwelijks om beleidsmatige vragen voor de langere termijn. We zien dat **cocreatie** nog niet heeft gebracht wat ervan gehoopt werd. De werkelijkheid was weerbarstig op dit punt. Het is ingewikkeld om samen te werken met één gemeente en tegelijk de bredere kerk

te willen dienen met de resultaten daarvan. Ook speelden ingewikkelde besluitvormingstrajecten en verloop van ambtsdragers een rol. Als het gaat om **kennis delen** is vooral ingezet op drie thema's uit 'Kerk2025', namelijk: geloofsoverdracht en jeugdwerk, missionaire en diaconale relevantie, en terug naar de kern. Op dit punt is veel goeds gebeurd, onder andere via materialen, rondes door het land en events. Tegelijk zien we dat ons aanbod voor gemeenten te groot en te versnipperd is, te zingend ook, er is te weinig een platform geboden waar gemeenten met elkaar in gesprek kunnen. De veelheid aan aanbod is ook terug te voeren op onvoldoende focus en gezamenlijke doelen binnen de dienstenorganisatie.

Het stopzetten van **lokaal advieswerk** vanuit de dienstenorganisatie was een ingrijpende en noodzakelijke beslissing. Er zijn classispredikanten gekomen, maar deze kunnen niet zo intensief bij gemeenten betrokken zijn zoals de gemeente-adviseurs destijds. Daarbij hebben zij in de classis ook een eigen positie ten opzichte van de dienstenorganisatie. Er wordt samengewerkt met zelfstandige gemeentebegeleiders, maar in de praktijk blijkt het moeilijk om op die manier als dienstenorganisatie ook zelf bij gemeenten betrokken te zijn. De destijds beoogde makelaarsrol van de dienstenorganisatie, tussen gemeenten en zelfstandig begeleiders, is niet goed van de grond gekomen. We zien dat gemeenten momenteel te veel afstand ervaren tot 'Utrecht'.

In het vorige beleidsplan was **kerkvernieuwing** een centraal aandachtspunt. Dat vertaalde zich onder andere in het stilstaan bij thema's als 'bijbelgebruik', 'terug naar de kern' en 'het geloofsgesprek'. Onder andere bij de startzondagen werd materiaal aangeboden waar veel gemeenten gebruik van maakten. Daarnaast zien we dat veel nieuwe kerkplekken zijn ontstaan, zoals kliederkerken en pioniersplekken. Ook is er geëxperimenteerd met monastieke initiatieven en diaconale presentieplekken. Deze initiatieven krijgen bijna allemaal vorm

---

4. Te denken valt aan een interne en externe organisatieanalyse en aan regelmatig terugkerend klanttevredenheidsonderzoek. Ook is gesproken met alle classispredikanten en met plaatselijke gemeenten tijdens de maandelijkse werkbezoeken van de scriba en algemeen directeur.

5. Ter illustratie: in 2019 kwamen 11.372 vragen binnen uit 1.397 verschillende (wijk)gemeenten. Dit aantal groeit nog steeds. Van deze vragen is 97% binnen twee werkdagen beantwoord.

binnen of vanuit gemeenten. Via deze initiatieven komen we als Protestantse Kerk in contact met tienduizenden mensen die weinig met kerk en geloof hebben. Een flink deel van deze mensen maakt ook echt geloofsgroei door, zo blijkt uit onderzoek.<sup>7</sup>

De afgelopen jaren hebben de Protestantse Kerk en Kerk in Actie vaker de media gezocht en gevonden, bijvoorbeeld rond vluchtelingen en tijdens de coronacrisis. Grotere zichtbaarheid in de media draagt ook bij aan groeiende inkomsten via collecten en donaties. En het helpt plaatselijke gemeenten en diaconieën bij hun profilering. Een aandachtspunt daarbij is dat niet elke gemeente zich herkent in de wijze waarop de landelijke profilering vorm krijgt. Er zijn vanuit de dienstenorganisatie veel mooie verhalen gedeeld, met steeds meer kader- en kerkleden.<sup>8</sup> Tegelijk is er te weinig aandacht geweest voor wat lastig gaat in gemeenten, dat was niet in evenwicht.

### 3.2 Terugblik op ontwikkelingen in de classes

De afgelopen beleidsperiode is het aantal classes teruggebracht van 74 naar 11. Daarbij is er voor elke classis een classispredikant gekomen die samen met het breed moderamen een verbindende factor vormt bij het geestelijk leidinggeven in de classis. De bestuurskracht is toegenomen en de Protestantse Kerk heeft meer gezicht gekregen in de regio. Er is een meer uitgesproken beeld ontstaan van waar de verschillende gemeenten en predikanten mee worstelen, waar meer professionele begeleiding gewenst is, waar kansrijke nieuwe initiatieven tot bloei lijken te komen en waar de spelregels van de kerk eerder remmend dan stimulerend lijken te werken.

In gesprek met gemeenten komen vooral de classispredikanten van alles op het spoor. Zij hebben echter slechts beperkte mogelijkheden om ergens opvolging aan te (laten) geven, bijvoorbeeld als het gaat om het geven van (langdurige) begeleiding. Dit geldt ook voor de klassicale colleges, de visitatoren en de beleidsondersteuners voor beheerszaken. Classispredikanten en brede moderamina willen daarom graag kunnen putten uit een pool van gekwalificeerde professionals die meer ondersteuning kunnen bieden.

Classicale vergaderingen ervaren op dit punt te weinig steun vanuit de dienstenorganisatie. Onze medewerkers zijn momenteel beperkt lokaal inzetbaar, en goede alternatieven zijn vaak onvoldoende in beeld. Ook op andere punten kan en moet de samenwerking tussen klassicale vergaderingen en de dienstenorganisatie beter. Regelmatig is er in de classes het gevoel dat de dienstenorganisatie antwoord geeft op vragen die niet gesteld worden, of dat de dienstenorganisatie te los van de klassicale vergadering opereert. We moeten daarom meer aansluiting zoeken bij wat er leeft in de classis, en samen met het breed moderamen en de classispredikant op zoek gaan naar passende antwoorden op vragen uit de regio. En naar een contextuele vertaling van de visienota. Voorts is het noodzakelijk dat de vorige beleidswijzigingen ten aanzien van de classes nog verder worden geëvalueerd en dat de bevindingen worden verwerkt in het nieuwe beleid dat zich de komende jaren nog verder zal doorontwikkelen.

### 3.3 Onderzoek toekomstgerichtheid gemeenten

Door onderzoeksbureau Ipsos is recent onderzoek gedaan naar hoe gemeenten omgaan met toekomstgerichtheid.<sup>9</sup> Er is gekeken naar welke rol de dienstenorganisatie hierbij kan spelen. Er zijn diepte-interviews en groepsgesprekken geweest met scriba's, diakenen, predikanten, jeugdwerkers en mensen die missionair actief zijn. De conclusies in het kort: gemeenten willen graag zichtbaar en relevant in de samenleving aanwezig zijn, en ze willen jeugd en jonge gezinnen bereiken. Ambtsdragers realiseren zich goed dat toekomstgericht beleid nodig is, maar vinden het moeilijk om te komen tot een langetermijnstrategie. Wat nodig is om op dit moment verder te kunnen krijgt voorrang. Voor een toekomstgerichte gemeente is een duidelijke identiteit essentieel. Het is voor gemeenten lastig om daarin kleur te bekennen, men mijdt keuzes (en conflicten). Ook realiseren gemeenten zich dat het nodig is om actiever in de samenleving en meer missionair te zijn, maar dat voelt onveilig en oncomfortabel (o.a. omdat mensen van buiten ideeën ter discussie

---

7. Zie *Tussenstand pionieren: De impact van pionieren op sociale verbondenheid en geloofsontwikkeling* (2020). En zie *Bevindingen en lessen na ruim vijf jaar kliederkerk* (2019).

8. Zo bereikt het magazine *woord&weg* inmiddels 25.000 ambts- en taakdragers. En *Petrus* (gericht op leden) wordt inmiddels naar 200.000 adressen verstuurd.

9. Zie *De sleutel tot toekomstbestendigheid ligt in het creëren van een kerk die van en voor iedereen is*, Ipsos (februari 2020). Projectnummer 19071562.

stellen). Omdat dit vraagstuk complex is en veel tijd kost, wordt naar de predikant gekeken als een leider die kan bijdragen aan oplossingen. Maar veel predikanten zien zichzelf niet als een leider of ze weten niet goed hoe ze die rol kunnen vormgeven. Het onderzoek laat verder zien dat elke gemeente de eigen situatie als uniek ziet, en dat men daarom geen hulp van buiten vraagt. Ook op de dienstenorganisatie wordt hiervoor niet snel een beroep gedaan. Het beeld is namelijk dat de dienstenorganisatie onvoldoende kan ondersteunen bij complexe beleidsvraagstukken (te veel afstand) of dat er te snel antwoord wordt gegeven op vragen die nu niet als meest urgent ervaren worden (te zegend).

### 3.4 Signalen van predikanten en kerkelijk werkers

De dienstenorganisatie is er ook ten dienste van predikanten, kerkelijk werkers en pioniers. Uit onderzoek blijkt dat onze dienstverlening in de sfeer van arbeidsvoorwaarden hoog wordt gewaardeerd. Tegelijk zijn er veel signalen dat er naast deze dienstverlening meer nodig is. Er is een eerste onderzoek gedaan onder bijna honderd predikanten.<sup>10</sup> Dat geeft een heel divers beeld, maar vijf punten springen eruit:

- Predikanten missen een breedgedragen en situationeel toepasbare **visie op hun ambt**. Onderling staan ze er ook verschillend in. Daardoor ontstaat spanning tussen verwachtingen die er leven bij predikanten, in de gemeente en bij de landelijke kerk.
- Het **opleidingsaanbod en de opleidingsbehoeften** sluiten onvoldoende op elkaar aan. Men is niet tevreden over de permanente educatie; die wordt vaak als versnipperd ervaren. Er is behoefte aan meer ruimte voor verdieping in langer lopende trajecten.
- Naast de hoog gewaardeerde ondersteuning van de landelijke kerk rond de zakelijke aspecten van het predikantschap is er behoefte aan **meer ondersteuning** bij de 'zachtere' aspecten, zoals de verhouding tot de gemeente, geestelijke steun, loopbaanperspectief en het vasthouden van vitaliteit en geestelijk elan.

- Er is behoefte aan ondersteuning van de **samenwerking met kerkenraden**. Daarbij wordt gepleit voor meer toerusting van kerkenraden in hun verantwoordelijkheid.
- **Collegiaal contact** wordt gezien als essentieel in een anders te eenzaam beroep. De waardering voor de eigen werkgemeenschap is echter zeer wisselend. Velen hebben behoefte aan intervisie in kleinere groepen en aan mentoraat.

Predikanten willen gezien en gesteund worden, maar het 'hoe' loopt zeer uiteen. Om hierin als dienstenorganisatie iets te betekenen, is een breed gedragen visie op de beroepsgroep zeer behulpzaam, zo niet noodzakelijk, en die is er momenteel niet. Met betrekking tot de wensen van kerkelijk werkers en pioniers hebben we nu niet meer dan signalen uit het werkveld. Die wijzen in een vergelijkbare richting. Dit vraagt nader onderzoek.

### 3.5 Analyse ontwikkeling ledenaantal

Wie kijkt naar de leeftijdsopbouw in een gemiddelde protestantse gemeente, weet eigenlijk al genoeg over de toekomstige ontwikkeling van ledenaantallen in onze kerk. Toch is het goed daar beter naar te kijken. Daarom is een expert gevraagd om de ontwikkeling van de ledenaantallen cijfermatig te analyseren.<sup>11</sup> Dat heeft geleid tot nieuwe inzichten en op basis daarvan een stevige beleidsprioriteit.<sup>12</sup>

Vaak denken we dat de krimp van onze kerk vooral het gevolg is van vergrijzing en overlijden. Dat is voor 40% inderdaad het geval. De meeste krimp wordt echter veroorzaakt doordat mensen zich uitschrijven: 60%. Van deze uittreeders is 75% dooplid; de helft van hen is tussen 15 en 34 jaar. Van de belijdende leden is slechts één op de twaalf jonger dan 40 jaar.<sup>13</sup> Hieruit blijkt dat veel jonge mensen in onze kerk nu geen passende bedding vinden voor hun geloofsbeleving en zingevingsvragen.

Qua ledenaantal krimpt onze kerk jaarlijks met circa 3%. Voor elke zes leden die vertrekken, komt er één nieuw lid bij. Als er niets verandert, zal ons

10. Onderzoeksrapport van classicale focusgesprekken met predikanten rond 'vitale roeping' (2020).

11. Bert Slagter; wiskundige en expert op het gebied van complexiteit en onzekerheid. Tijdens de coronacrisis was hij een gezaghebbende stem in het debat over te verwachten ontwikkelingen.

12. Meer hierover is te lezen in onder meer de paragrafen 4.2, 6.1 en 6.2.

13. Dit laatste blijkt uit een interne analyse van cijfers uit het ledenregistratiesysteem (LRP).

totale ledenaantal binnen 24 jaar gehalveerd zijn. Een rapport hierover van Kaski uit 2008 is nog verrassend actueel.<sup>14</sup> Toch is het goed om opnieuw zo'n rapport te laten maken. Dat geeft ons een gefundeerd doorkijkje naar 2040.<sup>15</sup> Daarbij is het belangrijk om op te merken dat mensen niet alleen via lidmaatschap betrokken zijn. Er zijn ook andere vormen van verbinding met kerk en geloof.<sup>16</sup>

---

14. Kaskirapport *Prognose leden Protestantse Kerk* (2008). Rapportnummer 580.

15. Daaraan kunnen onderzoeksvragen worden toegevoegd, gericht op meer inzicht in de groepen van intreders en uitreders en in de verdere ontwikkeling van de leeftijdsopbouw in onze kerk.

16. Een reflectie hierop is te vinden in hoofdstuk 5 van de nota *Mozaïek van kerkplekken* (2019).

## 4. Missie, focus en kernwaarden

### 4.1 Twee richtingwijzers voor beleid

In de twee voorgaande hoofdstukken zijn de visienota en de opbrengst van onderzoek en analyse besproken. Die twee hoofdstukken gelden, naast kerkordelijke bepalingen, als richtingwijzers voor het beleid. We vatten ze hier nog even kort samen.

#### Visienota

De visienota heeft als titel 'Van U is de toekomst'. Daarmee wordt de toekomst van ons kerk-zijn in een eschatologisch perspectief geplaatst: de toekomst is van God. Dit ontspant, want vanuit genade gaat Gods missie op aarde hoe dan ook door. Vanuit dat besef sluit de visienota aan bij de wending terug naar de kern van kerk-zijn.<sup>17</sup> Tegelijk wordt de onlosmakelijke verbinding tussen geloof en leven benadrukt (twee altaren). Daarbij wordt gezegd dat we ook over de grenzen van ons eigen kerk-zijn heen moeten kijken, door samen op te trekken met andere christenen en door met uiteenlopende vormen van kerkelijke presentie midden in het leven van 17 miljoen Nederlanders aanwezig te zijn.

#### Onderzoek en analyse

Naast de visienota zijn diverse analyses en onderzoeken medebepalend voor de te maken keuzes. Uit een onderzoek onder gemeenten blijkt dat veel gemeenten moeite hebben met het maken van toekomstgerichte keuzes. Daarbij is de predikant vaak zoekende naar haar of zijn rol. Vanuit de classes is er een dringende roep om meer ondersteuning. Predikanten hebben eveneens sterke behoefte aan meer ondersteuning, en er zijn sterke signalen dat voor kerkelijk werkers hetzelfde geldt. De ontwikkeling van het ledenaantal van onze kerk laat een stevige krimp zien; vooral jonge generaties vinden in onze kerk geen passende bedding voor hun zingevingsvragen en geloofsbeleving. Gemeenten geven zelf ook aan dat ze moeilijk aansluiting vinden bij de leefwereld van deze generaties.

Voor de dienstenorganisatie zelf volgt er uit de onderzoeken en analyses ook een stevige agenda. Er is een transformatie van de dienstenorganisatie nodig om echt van betekenis te kunnen zijn voor

de kerk. De veelheid aan doelen, diensten en producten maakt ons aanbod diffuus en frustreert de interne samenwerking. Onze werkprocessen kunnen efficiënter en de ondersteuning van klassicale vergaderingen schiet tekort. Daarbij worden we vaak als te zingend ervaren; we sluiten te weinig aan bij waar lokale gemeenten op dit moment mee worstelen. Hoewel het contactcentrum ons heel toegankelijk heeft gemaakt en we goede contacten hebben met de classispredikanten die dicht bij de gemeenten staan, kunnen we vanuit die contacten op dit moment te weinig opvolging geven aan grote vragen rond de toekomst. Daarvoor is vaak langdurig lokale ondersteuning nodig, te beginnen met advies bij het vinden van passende dienstverlening.

Geïnspireerd door de visienota willen we als dienstenorganisatie samen met gemeenten en klassicale vergaderingen zoeken naar nieuw toekomstperspectief, en daarin echt nabij zijn. We hebben niet de pretentie dat we alle antwoorden hebben. Die moeten lokaal en regionaal gevonden worden, in de eigen context van de gemeenten. We kunnen echter wel dienstbaar zijn aan processen die in die zoektocht nodig zijn, en waar passend en gewenst ook kennis inbrengen die elders is opgedaan.

Dat we als dienstenorganisatie nauwer en langduriger bij gemeenten betrokken willen zijn, betekent niet dat we teruggaan naar de gemeenteadviseurs van voor 2016. We beogen nu een andere vorm van ondersteuning. Dit zal veel meer plaatsvinden op basis van wat het landelijke contactcentrum en de classispredikanten op het spoor komen in hun contacten met gemeenten rond toekomstgericht kerk-zijn. Daarmee bouwen we voort op de vorige beleidskeuze om vooral langs die twee contactlijnen te gaan werken. Dit versterken we nu met lokale dienstverlening die daar beter bij aansluit én waarin de focus nadrukkelijk ligt op toekomstgericht kerk-zijn. Hoe deze dienstverlening en focus eruit zullen gaan zien en hoe daarbij de rolverdeling is tussen de klassicale vergaderingen, de dienstenorganisatie, de MUO's en andere partners, beschrijven we in het vervolg van dit beleidskader.

---

17. De wending terug naar de kern van kerk-zijn ('back to basics') is ingezet met de nota *Kerk2025: Waar een Woord is, is een weg* (2016). Deze lijn wordt doorgezet in de nieuwe visienota, met aandacht voor thema's rond de kern van kerk-zijn, zoals: Woord en sacrament, geloofsgemeenschap, geestelijke vorming, gebed, liturgie en kerkmuziek.

## 4.2 Missie en focus van de dienstenorganisatie

Vanuit de visienota en de onderzoeken en analyses, en rekening houdend met wat in de kerkorde wordt gezegd, komen we tot de volgende missie voor de dienstenorganisatie:

*De dienstenorganisatie draagt bij aan een toekomstgerichte kerk: betrokken op God, elkaar en de wereld. Zij ondersteunt lokale gemeenten, andere kerkplekken, classes en het geheel van de Protestantse Kerk als vindplaats van geloof, hoop en liefde.*

Hiermee blijft de dienstenorganisatie ten dienste staan van gemeenten, andere kerkplekken, samenwerkingsverbanden, ringen, classes, de synode en de diverse colleges. Daarbij bieden we ook ondersteuning aan predikanten, kerkelijk werkers en pioniers. Verder zijn we namens het geheel van de kerk actief in de samenleving en in het buitenland.

### Focus op toekomstgericht kerk-zijn

In de missie van de dienstenorganisatie ligt de focus op toekomstgericht kerk-zijn. Wat dit precies betekent willen we de komende jaren samen met gemeenten, andere kerkplekken, classicale vergaderingen, predikanten, kerkelijk werkers en pioniers verder gaan verkennen. Hierbij betrekken we ook de MUO's en diverse andere partners met wie we een gedeelde opdracht hebben.

Op basis van de visienota, de onderzoeken en analyses krijgen de volgende drie punten een plek in het nadenken over en werken aan toekomstgericht kerk-zijn:

- **Versterken van de kern van kerk-zijn**  
Woord en sacrament, geloofsgemeenschap, geestelijke vorming en identiteit, gebed en (diversiteit en kwaliteit van) kerkmuziek.
- **Verbinden van geloof en leven, kerk en wereld**  
Getuigen en betekenisvol aanwezig zijn in het leven van alledag, in de samenleving en wereldwijd, met uiteenlopende vormen van missionaire, diaconale en pastorale presentie.
- **Keuzes maken voor de langere termijn**  
Diverser en lichter kerk-zijn, meer samenwerken, prioriteit geven aan jonge generaties, duurzaam inzetten van mensen en middelen, en toekomstgericht investeren vanuit reserves.

Met deze focus zetten we vooral in op verdiepende en langdurige ondersteuning van gemeenten en andere kerkplekken, in samenwerking met de classicale vergaderingen. Daarnaast gaan we gerichter aandacht geven aan de ondersteuning van predikanten, kerkelijk werkers en pioniers. Met jonge generaties zoeken we naar een passende bedding voor hun geloofsbeleving en zingevingsvragen. We stimuleren verbinding met christenen uit andere kerken en culturen, omdat we elkaar meer nodig hebben dan ooit. Ook stimuleren we toekomstgericht kerkbeheer en het actief inzetten van beschikbaar vermogen ten bate van Woordverkondiging en dienst aan de samenleving. En we werken aan diverse vormen van kerkelijke presentie te midden van 17 miljoen Nederlanders, om in woord en daad Gods liefde te delen.

De focus op 'toekomstgericht kerk-zijn' gaat het nodige van de dienstenorganisatie vragen. Het dwingt ons keuzes te maken. Als we dit goed willen doen, dan zijn er ook zaken die we niet meer kunnen doen. Welke keuzes we maken tekent zich al af in hoofdstuk 6 en zal duidelijker worden in de jaarplannen van de dienstenorganisatie.

## 4.3 Kernwaarden van de dienstenorganisatie

Mede vanwege de conclusies over de dienstenorganisatie, formuleren we een aantal kernwaarden die de getransformeerde dienstenorganisatie zullen kenmerken. Bij alles wat we gaan doen zullen we onszelf de vraag stellen hoe dit zich verhoudt tot de kernwaarden. Deze kernwaarden zijn een spiegel die medewerkers zichzelf voorhouden, en van buitenaf mag die spiegel ons ook voorgehouden worden.

We gaan vier kernwaarden hanteren:

- **Dichtbij**  
We werken dicht bij onze doelgroepen, in hun context. Dat betekent dat we inzetten op aandachtige nabijheid en langdurige betrokkenheid. We zijn maximaal toegankelijk, ook als ons werk plaatsvindt in Utrecht. We weten wat er speelt en delen niet alleen succesverhalen, maar geven ook aandacht aan wat niet lukt.
- **Dienstbaar**  
Bij alles wat we doen zetten we het belang van onze doelgroepen voorop. We werken vanuit een luisterende, adviserende en ondersteunende basishouding. We zoeken voortdurend aansluiting bij de (latente) behoeften van onze doelgroepen. Daarin zijn we flexibel.



- **Doelgericht**

Hoewel we dienstbaar zijn en inspelen op behoeften, laten we ons niet leiden door de waan van de dag. We zijn doelgericht, met een toekomstgerichte focus. We streven naar efficiënte manieren om doelen te bereiken, en we doen onderzoek naar de mate waarin dat lukt.

- **Duurzaam**

We zijn een duurzame organisatie. Dat wil zeggen dat we toekomstgericht zijn bij de inzet van mensen en middelen. Ook houden we rekening met de 'ecologische voetafdruk' die we als dienstenorganisatie achterlaten op aarde; die proberen we zo klein mogelijk te houden.

## 5. Ondersteuning voor lokaal kerk-zijn

In dit hoofdstuk schetsen we hoe onze dienstverlening lokaal en in de classes vorm gaat krijgen, en vooral hoe de kernwaarden 'dichtbij en dienstbaar' hierin doorwerken. We maken hiermee een vernieuwingsslag en zoeken naar maximale verbinding tussen lokaal kerk-zijn, de classicale vergaderingen en de dienstenorganisatie. Allereerst schetsen we de plek van de dienstenorganisatie in het geheel van de kerk en hoe we daarin willen samenwerken met de classicale vergaderingen.

### 5.1 Kerk en dienstenorganisatie

De dienstenorganisatie werkt als kerkelijke uitvoeringsorganisatie in opdracht van de kerk. Maar wie geeft die opdracht namens de kerk? In ons presbyteriaal-synodale kerkmodel bestaat de kerk uit zelfstandige gemeenten. Daar krijgt het kerk-zijn primaire gestalte, onder leiding van een kerkenraad. Zelfstandige gemeenten staan in onze kerk echter niet volledig op zichzelf. Zij verenigen zich in 'meerdere vergaderingen'. Daar geven zij overkoepelend gestalte aan kerk-zijn. Lokaal kan dit in een algemene kerkenraad, regionaal gebeurt dit in de classicale vergadering, en landelijk komt alles op hoofdlijnen bij elkaar in de generale synode.

Vanuit de gemeenten worden bepaalde taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden toevertrouwd aan de meerdere vergaderingen. Dit wordt geregeld in de kerkorde. Op deze manier hebben alle gemeenten samen ook de dienstenorganisatie in het leven geroepen. De dienstenorganisatie is dus van alle gemeenten, samen zijn zij opdrachtgever. De opdracht voor de dienstenorganisatie wordt daarom op hoofdlijnen vastgesteld in de generale synode.

Hiermee is niet gezegd dat gemeenten en classicale vergaderingen daar geen directe stem in hebben. Bij de beleidsbepaling voor en de uitvoering door de dienstenorganisatie wordt voortdurend afstemming gezocht met het werkveld. Daarbij zal de dienstenorganisatie lokaal of regionaal nooit iets ondernemen buiten de verantwoordelijke kerkenraad en/of classicale vergadering om. Een gemeente of classicale vergadering kan zelf ook formeel opdrachtgever of samenwerkingspartner

van de dienstenorganisatie zijn. Bijvoorbeeld bij dienstverlening waarvoor een eigen, aanvullende bijdrage nodig is (betaalde dienstverlening) of bij projecten die gezamenlijk worden gefinancierd (zoals pioniersplekken).

#### **Classis en dienstenorganisatie**

De positie van de classicale vergadering is in de afgelopen jaren behoorlijk veranderd en nog steeds in ontwikkeling, als gevolg van de samenvoeging van classes en de komst van classispredikanten. De rol van de classicale vergadering is groter en steviger geworden. Ook is het werkgebied groter geworden. De classicale vergadering kan daarom haar rol niet goed vervullen zonder optimale steun van en samenwerking met de dienstenorganisatie.

De komende jaren zal een vernieuwd samenwerkingsmodel tussen classicale vergadering en dienstenorganisatie zich verder moeten ontwikkelen. Hiervoor is ook een flinke cultuurverandering nodig. Het vraagt vertrouwen over en weer om samen die weg te gaan en te komen tot een vertrouwensvolle en vruchtbare samenwerkingsrelatie in de classis.

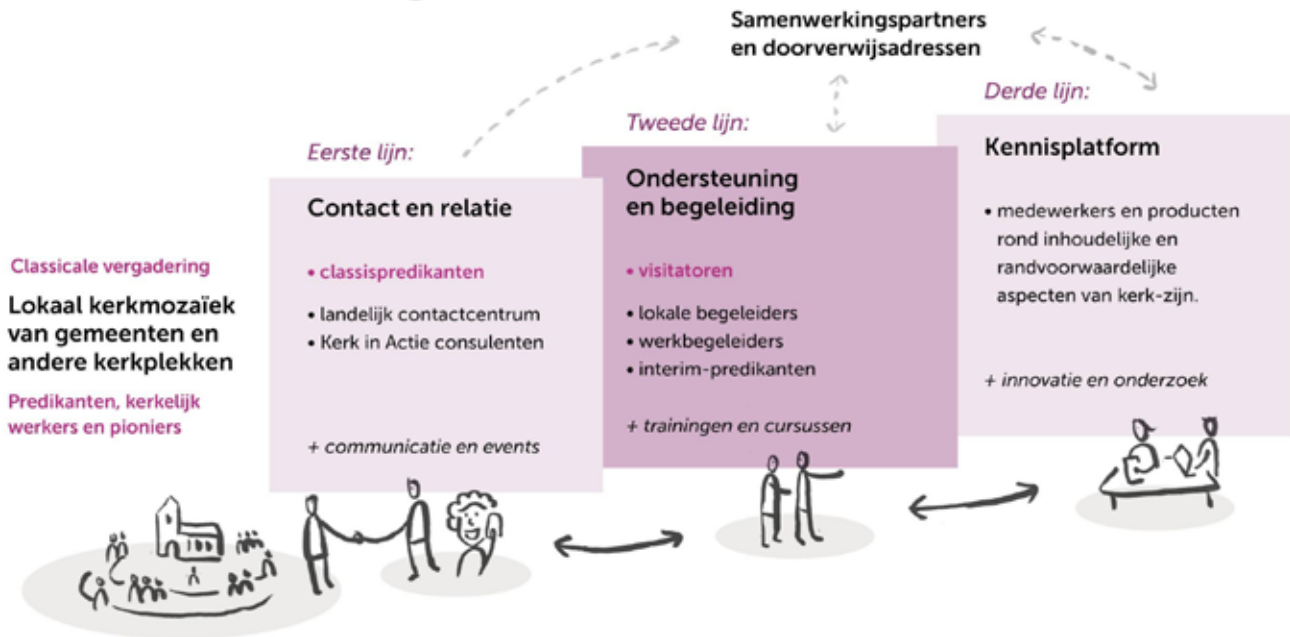
De classicale vergadering geeft ambtelijk leiding aan het kerkelijk leven in de classis. Als uitvoeringsorganisatie van de kerk biedt de dienstenorganisatie daarbij praktische, procesmatige en inhoudelijke ondersteuning. Met name de classispredikant signaleert waar ondersteuning nodig is. Daarnaast komen signalen binnen via het contactcentrum van de dienstenorganisatie. Op basis van deze signalen vindt verdere afstemming plaats. Daarbij zijn het breed moderamen en/of de classispredikant leidend. Voor hen is er een vaste 'adviseur dienstverlening' beschikbaar om te bespreken welke ondersteuning de dienstenorganisatie en/of haar partners ergens kunnen bieden.

De ondersteuning vanuit de dienstenorganisatie krijgt zo vorm via contact en verbinding in de eerste lijn, advies en verdere ondersteuning in de tweede lijn, op basis van kennis uit de derde lijn.<sup>18</sup> We lichten dat hierna verder toe. In onderstaande afbeelding onderscheiden we in paars de ambtelijke lijn van classicale vergadering, classispredikanten en visitatoren.

---

18. In samenwerking met de dienstenorganisatie hebben de IZB, de HGJB en de GZB als modale uitvoeringsorganisaties van onze kerk een eigen plek in het dienstverleningsmodel.

## Dienstverleningsmodel



### 5.2 Contact en relatie in de eerste lijn

In de eerste lijn is de dienstenorganisatie gericht op **contact en relatie**. Hierin hebben, naast de classispredikanten, het contactcentrum, de website en andere communicatiemiddelen een centrale rol. Verder worden er samen met de classicale vergaderingen regelmatig regionale ontmoetingsmomenten (events) georganiseerd, waar de lokale, regionale en landelijke kerk bij elkaar komen om elkaar te informeren en inspireren.

### 5.3 Ondersteuning en begeleiding in de tweede lijn

Tweedelijns dienstverlening bestaat uit **verdiepende ondersteuning en begeleiding** voor gemeenten, andere kerkplekken, samenwerkingsverbanden, classicale vergaderingen, predikanten en kerkelijk werkers. Door de ontwikkeling van dit werk is het mogelijk als dienstenorganisatie, samen met de classicale vergadering, langduriger bij de lokale kerk betrokken te zijn. Er is een adviseur dienstverlening beschikbaar om zicht te krijgen op de ondersteuning die de dienstenorganisatie kan bieden. Ook de MUO's en andere partners komen hierbij nadrukkelijk in beeld.

Voor het werk in de tweede lijn beschikken we als dienstenorganisatie over een pool van hooggekwalificeerde begeleiders en trainers, waarvan een aantal bij ons in dienst is. Daarnaast werken we samen met begeleiders en trainers van partnerorganisaties en met zelfstandige begeleiders en trainers. Verder zoeken we mogelijkheden om gekwalificeerde mensen uit de classes te kunnen inschakelen. Daarbij denken we onder meer aan ervaren predikanten die samenwerkingsverbanden van gemeenten en andere kerkplekken kunnen begeleiden. Voor begeleiders en trainers die niet bij ons in dienst zijn maar wel mede door de dienstenorganisatie worden ingeschakeld, gaan kwaliteitseisen gelden en de eis om mee te doen in activiteiten van de begeleiderspool.

Binnen de begeleiderspool onderscheiden we verschillende specialisaties. Om een indruk te geven: de ene begeleider houdt zich vooral bezig met gevestigde gemeenten, de andere meer met nieuwe kerkplekken. Van beiden wordt verwacht dat ze samenwerking tussen diverse gemeenten en andere kerkplekken kunnen begeleiden. Er zijn ook begeleiders die zich specialiseren in het begeleiden van predikanten, kerkelijk werkers en pioniers; dit type begeleiding is persoonlijker van aard en vraagt een iets ander profiel.

In deze tweede lijn zijn naast begeleiders ook visitatoren en interim-predikanten actief.

#### 5.4 Kennis delen in de derde lijn

Derdelijns dienstverlening is grotendeels gericht op het **beschikbaar maken van kennis, werkvormen/ producten en netwerken** voor dienstverlening in de eerste en tweede lijn.

Medewerkers voor de derde lijn werken vooral in Utrecht. Soms worden ze ingezet om hun kennis op locatie te delen tijdens begeleidingstrajecten. Daarnaast hebben de medewerkers een rol bij trainingen. Om verbinding te houden met wat er leeft, werken ze soms ook in het land voor de ontwikkeling van expertise en/of materialen. De ondersteuning die geboden wordt door beleids-ondersteuners voor beheerszaken rekenen we eveneens tot de derde lijn.

Belangrijk om te noemen is dat veel kennis en producten uit de derde lijn ook zonder tussenkomst van een begeleider of specialist te verkrijgen zijn via de website, of via producten die besteld kunnen worden.

#### 5.5 Invoering van het dienstverleningsmodel

Het nieuwe dienstverleningsmodel brengt een fundamentele omslag teweeg in hoe de dienstenorganisatie werkt. In 2021 gaat het roer wat betreft de werkwijze al om. Toch zal het op onderdelen nog enige jaren vergen om de ondersteuning van gemeenten echt op niveau te brengen en breed beschikbaar te maken. Zowel inhoudelijk als organisatorisch moet daarvoor namelijk het nodige ontwikkeld worden, in overleg met gemeenten, de classicale vergaderingen, de MUO's en diverse andere samenwerkingspartners.

Op dit moment is het meeste werk van de dienstenorganisatie nog te typeren als derdelijns werk; in de nieuwe situatie zal een aanzienlijk deel van het werk verschuiven naar de tweede lijn. Anders gezegd: als dienstenorganisatie zijn we straks met minder mensen in Utrecht en met meer mensen in het land.

# 6. Programmalijnen rond kerk-zijn

## 6.1 Ondersteunen van lokaal kerk-zijn

Als de classispredikanten of de mensen van het contactcentrum (de **eerste lijn**) signaleren dat ergens langduriger of meer gespecialiseerde begeleiding behulpzaam kan zijn, dan komen er vanuit of via de dienstenorganisatie mogelijkheden om deze ondersteuning lokaal te bieden. Dit gebeurt altijd in overleg met de classicale vergadering of de classispredikant.

In de **tweede lijn** kan een adviseur dienstverlening met de lokale en classicale betrokkenen meedenken over welke ondersteuning beschikbaar en het meest passend is. Verder zijn er mensen beschikbaar voor langduriger begeleiding. Helaas is het budgetair niet haalbaar dat de dienstenorganisatie rond elk thema begeleiding biedt. Binnen de programmalijn voor lokaal kerk-zijn is er vooral ondersteuning rond (aspecten van) toekomstgericht kerk-zijn. Het onderzoek dat door Ipsos is uitgevoerd (paragraaf 3.2) laat de noodzaak daarvan zien. Deze ondersteuning begint met een inventarisatie van wat er speelt in een gemeente. Na een inventarisatie kan een gemeente kiezen voor verdere begeleiding door deel te nemen aan een langduriger traject. Dit traject heeft een heldere basisstructuur en biedt tegelijk ruimte voor keuzes en maatwerk. Thema's rond de kern van kerk-zijn (zoals Woord, sacrament en gebed), verbinding met de context (missionair en diaconaal), lichter kerk-zijn en kerk-zijn met jonge generaties kunnen hierin een plek krijgen. Ook kan gekeken worden naar financiën en bezittingen, en naar de vraag hoe deze toekomstgericht ingezet kunnen worden voor dienst aan de samenleving en Woordverkondiging.<sup>19</sup> Er is daarnaast aandacht voor gemeenten die anders verder moeten, bijvoorbeeld als huisgemeente of binnen een samenwerkingsverband. Als een gemeente zichzelf moet laten opheffen, dan kunnen we helpen onderzoeken of er een andere vorm van kerkelijke presentie kan blijven op die plek. Het breed moderamen van de classis is altijd leidend in dergelijke processen.

In de tweede lijn zijn ook mensen beschikbaar om de ontwikkeling van nieuwe kerkplekken te begeleiden, om zo de diversiteit van ons kerkmozaïek te vergroten. Denk hierbij aan pioniersplekken, kliederkerken en diaconale presentieplekken. We gaan door met de ondersteuning daarvan, in samenhang met gemeenten en classicale vergaderingen.

In de **derde lijn** zijn medewerkers vooral actief om begeleidingstrajecten te ontwikkelen en van expertise te voorzien. Soms leveren deze medewerkers zelf ook even een bijdrage aan een begeleidingstraject. Daarnaast zorgen ze ervoor dat rond enkele andere thema's kennis beschikbaar is voor gemeenten en kerkplekken, via het contactcentrum en de website. Voor sommige thema's wordt doorverwezen naar externe partijen.

## 6.2 Bovenlokaal vormgeven aan kerk-zijn

Een gemeente op zichzelf kan niet alles doen, bij sommige zaken is het nodig of beter om deze (ook) bovenlokaal te realiseren. Namens de Protestantse Kerk als geheel geeft de dienstenorganisatie hier vorm aan, vaak in samenwerking met partners. Het team van Bovenlokaal kerk-zijn werkt samen met anderen aan bovenlokale mogelijkheden voor verdieping en verbinding rond zingeving en geloven. Daarmee willen we als kerk ook bovenlokaal betekenisvol in de Nederlandse samenleving aanwezig zijn en het goede nieuws van Gods liefde delen. Daarbij is er verbinding en interactie met lokaal kerk-zijn. Op dit moment onderscheiden we vier speerpunten voor bovenlokaal kerk-zijn:

- **Kerk in het publieke domein van Nederland**

De visienota spreekt over publieke theologie en noemt daarbij diverse thema's. Dit kan onder andere aandacht krijgen bij de jaarlijkse Protestantse Lezing en in andere publieke uitingen van de kerk. Landelijk krijgt publieke theologie vorm en inhoud in samenspraak

---

19. Toekomstgericht kerk-zijn vraagt om een goede wisselwerking tussen visie, beleid en kerkbeheer. Lokale kerkrentmeesters geven daar mede vorm aan. Daarbij gaat het om belangrijke randvoorwaarden voor kerk-zijn, zoals geldwerving, financiën, gebouwenbeheer en huisvesting, lokaal werkgeverschap voor kerkelijke medewerkers en kerkmusici, en vrijwilligersbeleid. In samenwerking met relevante partners, zoals de Vereniging Kerkrentmeesterlijk Beheer in de Protestantse Kerk, zullen lokale kerkrentmeesters hierbij ondersteund worden. Aspecten hiervan worden in hoofdstuk 7 uitgewerkt.

met het moderamen van de synode, andere programmalijnen van de dienstenorganisatie en diverse partners, zoals de PThU. De classis-predikanten en classicale vergaderingen zijn eveneens belangrijke gesprekspartners. Regionaal geven zij zelf vorm aan publieke theologie, desgewenst met landelijke ondersteuning.

De Protestantse Kerk ziet categoriaal pastoraat ook als een wezenlijke vorm van kerk-zijn in het publieke domein.<sup>20</sup> Belangrijk aandachtspunt hierbij is de verbinding met de generale synode, de classicale vergadering en met het lokale kerkmozaïek. We onderzoeken mogelijkheden voor pastorale presentie in andere sectoren van de samenleving. Bij dit alles is er ook aandacht voor duurzame financiering.

Als Protestantse Kerk waren we mede-initiatiefnemer van #Nietalleen: een breed samenwerkingsverband voor hulp aan mensen die getroffen zijn door de coronacrisis. Ook werken we mee aan *The Passion*: een moderne televisievertelling rond Jezus' leven, lijden en opstanding. Verder is denkbaar dat we rond Kerst en Pinksteren meer gaan doen. Bij dit alles bieden we ook mogelijkheden voor verdieping en verbinding via bovenlokale (online en offline) vormen van kerk-zijn.

- **Een bovenlokale bedding voor zingeving en geloven bij jonge generaties**

Vanwege de groeiende diversiteit in onze samenleving is het nodig dat we ons als kerk ontwikkelen tot een mozaïek van kerkplekken, ook bovenlokaal. Eén doelgroep krijgt daarbij de komende jaren extra prioriteit: jonge generaties van circa 15 tot 45 jaar (zie paragraaf 3.5). Met hen gaan we werken aan een bovenlokale bedding voor zingeving en geloven. Het gaat daarbij om jonge mensen buiten de kerk die wel iets met zingeving willen maar dat niet bij onze kerk zoeken. En om jonge mensen die nog wel iets of zelfs veel met geloven hebben maar onze kerk (dreigen te) verlaten omdat ze zich daar niet meer thuis voelen.

Kenmerkend voor jonge generaties is dat ze zich veelal bewegen in informele en digitale netwerken met geestverwanten. Rond zingeving en geloven is dat niet anders. Met de bovenlokale bedding voor jonge generaties zoeken we aansluiting bij deze netwerkcultuur. Als Protestantse Kerk

willen we netwerken rond geloven en zingeving versterken en nieuwe initiatieven ontplooiën waarmee jonge mensen zich kunnen verbinden. In de afgelopen jaren hebben we hier bijvoorbeeld al werk van gemaakt met Mijnerk.nl en door onze betrokkenheid bij diverse festivals.

- **De dienstenorganisatie als gelovige werkgemeenschap**

In de visienota wordt aandacht gevraagd voor de dienstenorganisatie als gelovige werkgemeenschap, met een spirituele organisatiecultuur. Er komt een medewerker die ruimte krijgt om hier samen met collega's en anderen vorm aan te geven. In de kapel krijgen gebed en voorbede een plek; voor de wereld, voor elkaar, voor het geheel van de kerk en voor ieder die daar een rol in vervult. Ook door vieringen en andere activiteiten worden medewerkers van de dienstenorganisatie steeds bepaald bij de 'grondtoon van genade', de 'spiritualiteit van ontvankelijkheid' en het 'werken met open handen', zoals de visienota daarover spreekt.

- **Verbinding met christenen uit andere kerken en culturen in Nederland**

Op basis van het thema 'kinderen van één Vader' in de visienota maken we werk van verbinding met christenen uit andere kerken en culturen in Nederland. Hierbij nemen migrantenchristenen een bijzondere plek in. De focus ligt op persoonlijke ontmoeting en blijvende verbinding tussen leden van verschillende gemeenten. Bovenlokaal kerk-zijn stimuleert en faciliteert informele ontmoeting. Daarbij onderhouden we als dienstenorganisatie interkerkelijke contacten, en waar mogelijk werken we samen.

### 6.3 Vormgeven aan kerk-zijn over grenzen: Kerk in Actie

Deze programmalijn brengt plaatselijke gemeenten in contact met partners en gemeenten wereldwijd. We stimuleren gemeenten om de nood in de wereld te zien en om in beweging te komen, om 'kerk-in-actie' te zijn.<sup>21</sup>

Dit vraagt doordenking en verantwoording van onze visie op zending en werelddiaconaat, want we willen meer zijn dan een hulporganisatie die goede projecten uitvoert. Wij zijn als kerk en als gelovigen

---

20. Dit omvat nu het pastoraat rond defensie, justitie, in de zorg, onder doven, studenten, in de koopvaardij en de binnenvaart, en op Schiphol.

21. Kerk in Actie is het label waarmee we diverse projecten in binnen- en buitenland ondersteunen.

deelnemers aan de beweging die God zelf maakt. Hij is bewogen met de nood van de wereld en wil verzoening, bevrijding, genezing en herstel. En waar de nood zich in allerlei vormen (zoals zonde, lijden, onrecht en chaos) manifesteert, mogen wij Hem dienen. Zoals de visienota het verwoordt: bij het altaar in de samenleving.

Deelnemen aan de beweging van God en zijn Koninkrijk in deze wereld betekent een principiële eenheid en samenhang van wat soms praktisch onderscheiden wordt als noodhulp, (wereld) diaconaat en zending.

In Nederland werken we met het nieuwe dienstverleningsmodel van de dienstenorganisatie. In de **eerste lijn** brengen de consultants van Kerk in Actie zending en werelddiaconaat onder de aandacht bij lokale gemeenten in de classes. In de **tweede lijn** kunnen gemeenten en classicale vergaderingen begeleid worden in het zoeken naar nieuwe vormen van diaconale presentie in de samenleving (dit wordt uitgevoerd via de programmalijn Lokaal Kerk-zijn). In de **derde lijn** wordt kennis en ervaring vanuit het buitenland gedeeld, zodat gemeenten en andere kerkplekken ook kunnen leren van de wereldwijde kerk.

In de wereld zijn wij als kleine Protestantse Kerk in Nederland verbonden met een grote variëteit van geloofsgemeenschappen wereldwijd. Daarom zullen we ons toewijden aan relaties met onze broeders en zusters wereldwijd. Dit doen we zowel in grotere verbanden zoals bijvoorbeeld de Wereldraad van Kerken, de World Evangelical Alliance (WEA) en de ACT Alliance (Action by Churches Together), alsook via contacten met gemeenten en partners. Onze internationale relatiebeheerders zullen, ook door de ontvlechting met ICCO, nog dichterbij onze buitenlandse zusterkerken en partners komen.

Het door de synode vastgestelde beleidskader *Geloven in delen, delen in geloof* blijft richtinggevend voor ons werk, met de daarin gekozen vijf prioriteiten 'De Bijbel centraal', 'Kerken in de minderheid', 'Kinderen en jongeren', 'Vluchtelingen en ontheemden' en 'Armoedebestrijding'. We gaan onderzoeken op welke manier 'duurzaamheid en zorg voor de schepping' hieraan kan worden toegevoegd. Daarnaast is nu al duidelijk dat de gevolgen van corona voor kwetsbare groepen in de

komende jaren gerichte aandacht nodig hebben. Rond deze prioriteiten zoeken we samenwerking met gemeenten in Nederland en kerken in het buitenland. De komende jaren zetten we het ingezette beleid voort om de rol van kerken bij rampen en bij de opvang van vluchtelingen te versterken. Kerken kunnen vanwege hun langdurige lokale presentie, netwerken en kennis een waardevolle bijdrage leveren, juist in situaties van crisis. Aandacht voor vluchtelingen verbindt kerken wereldwijd, in de landen waar conflicten en rampen plaatsvinden en in de landen waar vluchtelingen veiligheid zoeken.

De komende jaren zal gewerkt worden aan samenhangend beleid rond het kiezen van en samenwerken met buitenlandse partners. Dit met als doel de gekozen prioriteiten meer sturend te laten zijn in de vele keuzes die gemaakt moeten worden. Daarbij willen we ook voor plaatselijke gemeenten een herkenbare en betrouwbare partner zijn in wereldwijde betrokkenheid.

#### 6.4 Ondersteunen van werkers: Vitale Roeping

Toekomstgericht kerk-zijn vraagt om zorg voor predikanten, kerkelijk werkers en pioniers. De nieuwe programmalijn 'Vitale Roeping' is er daarom voor hen. Voor de Protestantse Kerk zijn deze mensen van grote waarde. Daarbij laat recent onderzoek zien dat predikanten meer ondersteuning wensen (zie paragraaf 3.4). Daarnaast is aanvullend onderzoek nodig rond kerkelijk werkers en pioniers. We willen eraan bijdragen dat werkers op een duurzame manier - gevoed door geloof, hoop en liefde - kunnen bijdragen aan de roeping van de kerk.

Ook voor deze programmalijn geldt dat veel nog ontwikkeld moet worden, waaronder een breedgedragen visie op de beroepsgroepen. Dat zal in samenspraak met predikanten, kerkelijk werkers en pioniers gebeuren. Hierbij zijn ook de uitkomsten en aanbevelingen van de werkgroep Ambt belangrijk.<sup>22</sup> De dienstverlening zal verder vormgegeven worden in overleg met onder andere de classicale vergaderingen, beroepsverenigingen en diverse opleidingsinstituten.

In het nieuwe dienstverleningsmodel zal in de **eerste lijn** zorggedragen worden voor een goed contact tussen werkers en de dienstenorganisatie.

---

22. Bij de bespreking van de nota Mozaïek van kerkplekken heeft de synode in april 2019 een werkgroep ingesteld om te komen tot verdere bezinning en een ambtsvisie.



De classispredikanten en het contactcentrum spelen hierbij een centrale rol. In de **tweede lijn** wordt verdiepende ondersteuning en begeleiding geboden; classispredikanten en het contactcentrum kunnen werkers hiernaar doorverwijzen. Er wordt afgewogen in hoeverre ondersteuning geboden kan worden aan werkgemeenschappen, samenwerkingsverbanden en intervisiegroepen. Binnen deze programmalijn zijn ook inhoudelijk specialisten in de **derde lijn** actief. Zij richten zich in ieder geval op twee speerpunten:

- **Educatie en ontwikkeling**

Wat betreft educatie gaat het om het bevorderen van een goede aansluiting tussen de opleidingen en de diverse werkvelden. En het gaat om goede mogelijkheden voor doorstroming tussen opleidingen. Andere onderwerpen die aandacht gaan krijgen: goede nascholing rond geestelijk leidinggeven, persoonlijke ontwikkeling, academische vorming, praktische vaardigheden, de eigen spiritualiteit, en langdurigere specialisaties.

- **Arbeidsmobiliteit**

Bij arbeidsmobiliteit gaat het om het bevorderen van doorstroming, zowel binnen als buiten de bestaande beroepsgroep. Onderwerpen hierbij zijn: loopbaanperspectieven (zoals bijvoorbeeld de inzet van ervaren werkers bij de begeleiding van gemeenten, zie paragraaf 6.1), preventie rond uitval en onwenselijke uitstroom, reïntegratie, en het aantrekken, ontwikkelen en behouden van nieuw talent.

## 7. Breder ondersteuning van kerk-zijn

In dit hoofdstuk staan we stil bij diverse werkzaamheden van de dienstenorganisatie die als gevolg van de transformatie veranderingen ondergaan. Dit werk doen we naast (of ten dienste van) de ondersteuning van gemeenten die in hoofdstuk 6 beschreven is.

### 7.1 Ambtelijke en randvoorwaardelijke aspecten

#### 7.1.1 Ondersteuning van synode, classes en colleges

De dienstenorganisatie heeft onder andere als taak om de meerdere vergaderingen (synode, classes en colleges) te ondersteunen in het leidinggeven aan onze kerk. We onderscheiden daarbij verschillende vormen van ondersteuning: ambtelijk, inhoudelijk, procesmatig, organisatorisch en administratief.

In de classes zijn classispredikanten en visitatoren werkzaam. Zij zijn verbonden aan de klassicale vergaderingen en de klassicale colleges voor de visitatie, en worden gefaciliteerd door de dienstenorganisatie. We onderzoeken hoe ook brede moderamina meer gesteund kunnen worden bij hun centrale rol in de classes. De klassicale colleges voor behandeling van beheerszaken hebben beleidsondersteuners. Zij werken vanuit de dienstenorganisatie en zijn dus niet ambtelijk verbonden aan de colleges.

De scribe en de preses zijn ambtelijk verbonden aan de synode. Zij worden gefaciliteerd door de dienstenorganisatie en daarbij ondersteund door een ambtelijk en een theologisch beleidssecretaris. Daarnaast spelen diverse teams en afdelingen van de dienstenorganisatie een rol bij de voorbereiding en uitvoering van synodebesluiten. En we bieden de synode, het moderamen en de diverse organen daaromheen facilitaire en administratieve ondersteuning.

De evangelisch-lutherse synode heeft een eigen positie in het geheel van de Protestantse Kerk en wordt daarbij ondersteund door de dienstenorganisatie.

De komende jaren gaan we de ondersteuning van al deze gremia optimaliseren.

#### 7.1.2 Juridische ondersteuning

Voor ondersteuning van de synode, de klassicale vergaderingen, de diverse colleges, de gemeenten en andere kerkplekken hebben we kerkordelijke en juridische expertise in huis. De capaciteit hiervoor is inmiddels vergroot. Bij de kerkorde gaat het

om toepassing en handhaving, en soms ook om aanpassing. Onder meer voor kleine, krimpende gemeenten en kerngemeenten zijn de komende jaren naar verwachting kerkordewijzigingen nodig.

#### 7.1.3 Doorgaande institutionele vereenvoudiging

Vanuit het voorgaande en op basis van wat in paragraaf 3.1 is gezegd over kerkstructuren zullen we institutionele vereenvoudiging de komende jaren hoog op de agenda houden. Dit ligt ook in lijn met de eerdere nota 'Kerk2025', waarin transparantie, ruimte en eenvoud als leidende principes zijn genoemd. Daarom onderzoeken we waar verdere vereenvoudiging en/of deregulering nodig en mogelijk is. Waar mogelijke oplossingen raken aan de kerkorde, zullen we voorstellen doen aan de synode.

#### 7.1.4 Synergie tussen kerk-zijn op regionaal en landelijk niveau

In paragraaf 3.2 schreven we over de ontwikkelingen in de classes. Deze ontwikkelingen hebben ook geleid tot nieuwe vragen over de verhouding tussen ons kerk-zijn op regionaal en landelijk niveau; tussen de klassicale vergadering en de generale synode. En over de plek van de dienstenorganisatie in dat geheel. Rond deze vragen gaan we de komende tijd in verder gesprek. We zoeken naar synergie tussen verschillende verantwoordelijkheden.

#### 7.1.5 Ondersteuning van kerkelijk werkgeverschap

De dienstenorganisatie ondersteunt gemeenten en andere kerkplekken op het vlak van kerkelijk werkgeverschap. Het gaat daarbij onder andere om de uitbetaling van traktementen en om het adviseren van de kleine synode en het georganiseerd overleg predikanten (GOP) over arbeidsvoorwaarden. De komende jaren zal de focus sterker komen te liggen op snelle en eenduidige dienstverlening, waarin verschillende expertisegebieden (zoals arbeidsvoorwaarden en verloning) gebundeld worden.

Een uitdaging voor de komende jaren is de positie van kerkelijk werkers en pioniers; deze raakt ook aan de kerkorde. Naast predikanten vervullen kerkelijk werkers en pioniers vaak de rol van voorganger. Op dit punt is er behoefte aan meer duidelijkheid over hun kerkrechtelijke positie. Dit wordt doordacht en uitgewerkt zodra de aanbevelingen van de werkgroep Ambt en de besluiten van de synode daarover bekend zijn.

De mobiliteitspool draagt bij aan de mobiliteit van predikanten en kerkelijk werkers en ondersteunt het beroepingswerk. Daarnaast biedt de mobiliteitspool gemeenten en andere kerkplekken de mogelijkheid om de arbeidsrechtelijke kant van het werkgeverschap onder te brengen. Een aantal interim-predikanten werkt vanuit de mobiliteitspool en sinds 2019 ook een toenemend aantal ambulante predikanten. De verwachting is dat dit aantal verder zal stijgen. Hierbij blijft de mobiliteitspool zich ook richten op pioniers, jeugdwerkers, pastoraal werkers. De pool zal zich ook intensiever richten op plekken waar de Protestantse Kerk actief is in diaconale projecten, zoals bijvoorbeeld inloophuizen, om ook hier in de arbeidsrechtelijke kant van het werkgeverschap te voorzien.

### 7.1.6 Ondersteuning rond ledenregistratie en financiën

De dienstenorganisatie beheert diverse digitale systemen, waaronder FRIS (jaarrekeningen) en LRP (ledenregistratie). De ondersteuning bij het gebruik daarvan wordt onderdeel van het contactcentrum, zodat de dienstenorganisatie vanuit één loket werkt en gemeenten zich niet hoeven af te vragen waar ze terecht kunnen. Voor de diverse digitale systemen worden vanuit de dienstenorganisatie trainingen aangeboden om vrijwilligers wegwijs te maken in de systemen.

We willen tevens werken aan meer samenhang tussen de financiële en inhoudelijke keuzes die lokaal en regionaal gemaakt moeten worden met het oog op de toekomst. Binnen de dienstenorganisatie zullen daarom de financiële beleidsondersteuners de komende jaren nauwer betrokken worden bij de inhoudelijke ondersteuning van het kerk-zijn (zie de programmalijn voor lokaal kerk-zijn, paragraaf 6.1.).

Voor gemeenten en andere kerkplekken zijn er diverse financieringsmogelijkheden bij de landelijke kerk. Deze mogelijkheden zijn vaak nog niet zo bekend en ook niet altijd goed op elkaar afgestemd. De komende jaren willen we hier verbetering in aanbrengen, onder meer door de steunmogelijkheden te bundelen in één loket. De mogelijkheden die er zijn willen we beter inzetten voor de ontwikkeling van een toekomstgerichte kerk.

### 7.1.7 Gebouwenbeheer

De Protestantse Kerk kent een specifieke positie waar het kerkgebouwen betreft. Door haar geschiedenis

en traditie heeft zij op veel plaatsen gezorgd voor continuïteit, zodat eredienst en Woordverkondiging werden voortgezet op 'de plaatsen waar het altijd was'. Dit levert een erfenis op met uitdagingen en kansen, zeker als het gaat om toekomstgericht kerk-zijn. Een geactualiseerde protestantse visie op het kerkgebouw (de vorige dateert van 2008) is in voorbereiding. Deze kan helpend zijn voor gemeenten om tijdig en toekomstgericht na te denken over de inzet en toekomst van hun gebouwen.

### 7.1.8 Werkzaam vermogen

Als Protestantse Kerk willen we verantwoord omgaan met het vermogen dat ons is toevertrouwd. Het rapport 'Werkzaam vermogen', gemaakt door een commissie van de synode, zal verder worden opgepakt door de dienstenorganisatie, in samenwerking met de klassicale vergaderingen.<sup>23</sup> In het rapport staat onder meer:

*Uitgangspunt voor de Commissie is dat de plaatselijke gemeente vanuit haar roeping, haar bestaansreden (Woordverkondiging en dienst aan de samenleving), beleid ontwikkelt waarin zij onder andere nadrukkelijk keuzes maakt ten aanzien van de aanwending van vrij beschikbaar vermogen. Het zal niet alleen moeten gaan om wat goed is voor de eigen gemeente, maar ook hoe beschikbaar vermogen aangewend kan worden in de (directe) omgeving en elders. Wij noemen in dit kader samenwerking tussen en gezamenlijke financiering door kerk en diaconie, maar ook (regionale) samenwerking met andere (protestantse) gemeenten en met andere instanties en instellingen.*

Dit zal vooral een plek krijgen in de begeleiding van gemeenten. Samen met hen willen we ontdekken of en hoe dit invulling kan krijgen. Een integrale benadering van kerkrentmeesters en diakenen is hierbij essentieel. In deze beleidsperiode zullen we ons als kerk verder bezinnen op het onderscheid en de benodigde samenhang tussen die beide colleges en hoe dat in de toekomst kerkordelijk wellicht anders ingericht kan worden.

Tijdens landelijke en regionale events voor ontmoeting en inspiratie zullen we het werkzaam vermogen

23. *Werkzaam vermogen: Zet je talenten in* (februari 2020).

thematiseren, en daarbij een podium geven aan inspirerende voorbeelden. Verder zullen we op verschillende niveaus en manieren ondersteuning bieden aan het bij elkaar brengen van vraag en aanbod voor de financiering van toekomstgerichte initiatieven.

Ook als dienstenorganisatie zelf willen we weloverwogen en zorgvuldig vanuit het eigen werkzaam vermogen reserves inzetten ten bate van toekomstgericht kerk-zijn. Meer daarover is te lezen in paragraaf 8.6.

### 7.1.9 Communicatie

De afgelopen jaren stond onze communicatie vooral in het teken van het informeren van ambts- en taakdragers en het inspireren van leden door verhalen van geloof, hoop en liefde te vertellen. De komende beleidsperiode wordt dit gecontinueerd. Daarbij wordt ingezet op beter inspelen op de behoeften van plaatselijke gemeenten en classicale vergaderingen, op meer inzetten op herkenbaarheid voor de breedte van de kerk, en op meer faciliteren van het gesprek. Naast succesverhalen zal er meer aandacht zijn voor moeiten en verdriet. Deze aanpassingen zijn nodig gezien de verbeterpunten die in paragraaf 3.1 genoemd zijn.

We ondersteunen ook lokale gemeenten en classicale vergaderingen bij hun communicatie. Bijvoorbeeld door het faciliteren van een website, de Donkey Mobile-app of door het helpen bij drukwerk.

Net als de afgelopen jaren zal worden ingespeeld op zaken die in de samenleving spelen, in nauwe samenspraak met het moderamen, de directie en de programmalijn voor bovenlokaal kerk-zijn. De rol van communicatie is om de aangedragen boodschappen maximaal voor het voetlicht te brengen, gericht op betekenis van de kerk in het publieke debat, het delen van het goede nieuws van Gods liefde, en het leren kennen van de Protestantse Kerk als een vindplaats van geloof, hoop en liefde door meer mensen.

De komende jaren wordt een communicatieve bedding gecreëerd voor nieuwe doelgroepen; daarbij krijgen jonge generaties prioriteit. In samenwerking met de programmalijn voor bovenlokaal kerk-zijn (zie paragraaf 6.2) delen we via massamedia (onder andere met *The Passion*) en via nieuwe platforms geloof, hoop en liefde met deze doelgroep.

Communicatiemiddelen met een groot bereik, een hoge waardering en kwaliteit zijn onmisbaar. Het gaat dan om een mix van online kanalen (website, sociale media en digitale nieuwsbrieven) en offline kanalen (magazines en events). Wat betreft het bereik en de kwaliteit zijn de afgelopen jaren grote stappen gezet. Verdere groei van het bereik en de impact is gewenst, vooral online. De aanpak van events willen we opnieuw doordenken. De vindbaarheid van informatie op de website gaan we verbeteren. Hierbij zijn de inhoudelijke thema's uit de visienota en het beleidskader leidend.

Bij communicatie zijn er verschillende rollen. Waar het gaat om inhoudelijke keuzes ('wat, waarom en met wie') ligt het voortouw bij de programmalijnen (zie hoofdstuk 6). Rond positionering en publiek spreken zijn het moderamen van de synode en de thema's uit de visienota leidend. Waar het gaat om communicatiestrategie ('hoe, waar en wanneer') heeft het team van communicatie de regie. Daarnaast voert communicatie regie op de 'corporate communicatie' (waaronder merkstrategie). Een belangrijk aandachtspunt is het meenemen van de organisatie hierin, zodat dit meer gezamenlijk gedragen wordt.

### 7.1.10 Fondsenwerving

Sinds 2014 zien we een groei van de fondswervende inkomsten, vooral op het gebied van persoonlijke bijdragen. Op verschillende manieren, die elkaar versterken, zoeken we hiervoor contact met mensen.<sup>24</sup> We zijn dankbaar voor wat we hiermee al hebben bereikt en gaan door op de ingeslagen weg.

Daarnaast zoeken we onder andere met diaconieën naar mogelijkheden om de kerkelijke (diaconale) bijdragen op peil te houden. Dit doen we door te focussen op regio's in actie (bijvoorbeeld: Zeeland voor Pakistan, Fryslan foar Rwanda). Op allerlei manieren proberen we donateurs (kerkelijk en particulier) en doelen dichterbij elkaar te brengen, door middel van passende informatievoorziening. Noodhulp biedt daarbij vaak extra kansen om mensen te betrekken bij het (wereldwijde) diaconale werk, vanwege de gevoelde urgentie op dat moment.

Enige jaren geleden is er een pilot gestart om inkomsten uit de Actie Kerkbalans te laten groeien. Hiermee zijn hoopgevende resultaten geboekt. Toekomstgericht kerk-zijn zal echter nog een verdergaande omslag vergen qua betrokkenheid en geefcultuur in en rond lokale gemeenten. Met de

---

24. Denk hierbij aan *direct mailing*, telemarketing, eventswerving en leadgeneratie.

gemeenten zullen we zoeken naar impulsen om dit te bewerkstelligen, en hen blijven ondersteunen bij hun plaatselijke geldwerving. Uitgangspunt hierbij is dat kennis van de lokale context en landelijke expertise op het gebied van fondsenwerving elkaar versterken.

## 7.2 Innovatie rond toekomstgericht kerk-zijn

Met onze missie om bij te dragen aan een toekomstgerichte kerk, is het van belang dat we in staat zijn mee te bewegen met ontwikkelingen in de maatschappij. En met de behoeften die mede als gevolg daarvan ontstaan bij onze doelgroepen. Daarvoor geven we ruimte aan innovatie.

Op basis van onderzoek (uitgevoerd door partners) wordt van buiten naar binnen gekeken. Wat leren we van nieuwe ontwikkelingen buiten de kerk en hoe kunnen we dat toepassen in ons kerk-zijn? Vanuit een nieuw te starten 'innovatieteam' stimuleren we dat specialisten en projectleiders werken aan de verbetering van bestaand werk. Samen met externe innovators worden ook innovatieprojecten gestart die bedoeld zijn om van te leren, met het oog op vernieuwing. Op basis hiervan wordt het management geadviseerd over strategische innovatie en over het stimuleren van een open en veilige cultuur ten bate van innovaties.

In het innovatielab werken we samen met mensen van binnen en buiten onze organisatie. Geslaagde experimenten en relevante nieuwe inzichten krijgen een plek bij programmalijnen of bij andere afdelingen.

## 7.3 Samen met anderen het kerk-zijn ondersteunen

In het verlengde van de visienota (zie paragraaf 2.3) willen we ook als dienstenorganisatie zoeken naar samenwerking met anderen. Deze principiële inzet vanuit de visienota staat voorop. Daarnaast kiezen we er als dienstenorganisatie bewust voor om niet op elk gebied ondersteuning te bieden. Onze mogelijkheden zijn beperkt en rond bepaalde gebieden hebben anderen zich juist gespecialiseerd. Door samen te werken kunnen we van elkaar leren en samen zaken gedaan krijgen die we alleen niet voor elkaar zouden krijgen. En we kunnen naar elkaar doorverwijzen als de ander ergens meer kennis van heeft.

Om deze samenwerking optimaal uit de verf te laten komen, willen we werken binnen een 'ecosysteem' van elkaar aanvullende partners. In de eerste plaats denken we daarbij aan de modulaire uitvoeringsorganisaties (MUO's) IZB, HGJB en GZB.

Andere belangrijke partners zijn de Vereniging voor Kerkrentmeesterlijk Beheer (VKB), de Stichting Kerkelijk Geldbeheer (SKG), KKA/KKG (Silasgroep), de Federatie van Diaconieën, de Protestantse Stichting Diaconaal Vakantiewerk (PSDV), de Protestantse Theologische Universiteit (PThU), de Christelijke Hogeschool Ede (CHE), de Hogeschool Windesheim, de Bond van Nederlandse Predikanten (BNP) en de Vereniging van Kerkelijk Werkers (VKW).

Verder denken we aan samenwerking met organisaties als de Gereformeerde Bond (GB), de Confessionele Beweging (CB), het Evangelisch Werkverband (EW), Op Goed Gerucht (OGG), de Charismatische Werkgemeenschap Nederland (CWN), New Wine, Opwekking, Stichting Ruimzicht, de Vereniging van Vrijzinnige Protestanten (VVP), Evangelie & Moslims (E&M) en Samen Kerk in Nederland (SKIN). Ook samenwerking met omroepverenigingen zoals KRO-NCRV en de EO wordt steeds belangrijker.

Deze opsomming van (potentiële) samenwerkingspartners is niet uitputtend, maar geeft een indruk. Daarbij hopen we dat het aantal samenwerkingsverbanden de komende jaren steeds meer zal toenemen.

Een mooi voorbeeld van interkerkelijke samenwerking met een structureel karakter is de leergemeenschap rond pioniersplekken. Als Protestantse Kerk werken we hierin samen met een tiental organisaties van binnen en buiten onze kerk, van Op Goed Gerucht tot Youth for Christ en Intercultural Church Plants (ICP). Vanuit het team rond pionieren participeren we in Kerklab Netwerk. Verder werken we samen met andere kerkgenootschappen, zoals de Christelijke Gereformeerde Kerken (CGK) en het Leger des Heils. Dit samenwerkingsverband rond pioniersplekken groeit nog steeds.

We werken daarnaast samen met mensen van buiten onze organisatie, zoals vrijgevestigde gemeentebegeleiders, trainers, predikanten en kerkelijk werkers die bijvoorbeeld in de classes taken willen oppakken. Daarnaast denken we aan gekwalificeerde vrijwilligers die graag een bijdrage willen leveren aan de ondersteuning van ons kerk-zijn.

### **Campusontwikkeling kantoorlocatie**

Met betrekking tot de huisvesting is de lijn dat we het huidige kantoor aan de Joseph Haydnlaan in Utrecht aanhouden. Die locatie gaan we doorontwikkelen tot 'campus'. Dat geven we vorm door kantoorruimte met name te verhuren aan organisaties met wie we inhoudelijk kunnen samenwerken. Op deze manier is de verhuur van het beschikbare gebouw niet alleen financieel vruchtbaar, maar ook inhoudelijk.

Deze benadering is ingegeven door het verlangen om betekenisvol en toekomstgericht gemeenten, andere kerkplekken en de samenleving te dienen. We verwachten tot meer innovatie en kennisdeling te komen als we nauwer gaan optrekken met andere organisaties. Hierbij is een veelheid aan thema's denkbaar.

# 8. Interne zaken, mensen en middelen

## 8.1 Onszelf als dienstenorganisatie bij de les houden

### Visiegroep

Om onszelf als dienstenorganisatie bij onze missie met focus op toekomstgericht kerk-zijn te houden én om te zorgen dat de grondtoon en thema's uit de visienota richtinggevend en verbindend door ons werk blijven lopen, stellen we een permanente visiegroep in. Deze groep houdt zich organisatiebreed bezig met reflectie, inspiratie en advies op het gebied van visie en doorgaande beleidsontwikkeling.

De ontwikkeling van visie en beleid voor de kerk zijn niet alleen landelijke aangelegenheden; de Protestantse Kerk krijgt allereerst een gezicht en stem in lokale gemeenten en bij andere kerkplekken. Zij zijn verenigd in classicale vergaderingen die ook broedplaatsen zijn voor ontwikkeling van visie en beleid in de regio. De visiegroep draagt daarom bij aan goede interactie tussen regionale en landelijke processen rond visie en beleid.

De visiegroep is ondersteunend aan de verantwoordelijkheid van de directie om het geheel van de dienstenorganisatie in lijn te houden met de visienota en om de visie waar nodig te actualiseren. De groep werkt daarom in opdracht van en in verantwoording aan de directie. Daarnaast is er een directe verbinding met het moderamen van de synode, want daar ligt de eerste verantwoordelijkheid voor visie. De visiegroep bestaat uit medewerkers van de dienstenorganisatie met sleutelposities of specifieke expertise. In hun werkzaamheden betrekken zij ook anderen die kunnen bijdragen, van binnen en buiten de organisatie.

### Young board

De extra focus die we leggen op jonge generaties, in het bijzonder op jongvolwassenen, krijgt binnen de dienstenorganisatie gestalte in een *young board*. In nauwe samenwerking met de visiegroep en vanuit het perspectief van de eigen leeftijdsgroep beïnvloedt de *young board* het beleid van de dienstenorganisatie met reflectie, advies en inspiratie. Daarbij is het belangrijkste doel een bijdrage te leveren aan toekomstgericht kerk-zijn.

Onder verantwoordelijkheid van de directie is de *young board* gesprekspartner voor alle onderdelen van de organisatie, op alle niveaus. Daarnaast is er

de ambtelijke lijn van de kerk. Daar ligt een andere verantwoordelijkheid, maar waar mogelijk willen we ook hier bijdragen aan toekomstgericht kerk-zijn vanuit het perspectief van jonge generaties. Op termijn kan hiervoor wellicht gedacht worden aan iets als een young synod.

De *young board* bestaat uit medewerkers van de dienstenorganisatie in de leeftijd van circa 20 tot 35 jaar. Ook breder worden mensen uit deze leeftijdsgroep betrokken, van binnen en buiten de dienstenorganisatie. Zij dragen bij aan toekomstgericht kerk-zijn door

- steeds het perspectief van jonge generaties in te brengen bij de dienstenorganisatie;
- een bijdrage te leveren aan het structureren van het van buiten naar binnen denken, door de stem van doelgroepen structureel een eigen plek geven in de organisatie;
- intergenerationele gesprekken te initiëren en te faciliteren;
- leiderschapsontwikkeling bij jonge generaties te stimuleren en mogelijk te maken;
- bij te dragen aan aantrekkelijk werkgeverschap voor jonge generaties.

### Resultaatmeting

Vanuit de kernwaarde 'doelgericht' (zie paragraaf 4.3) meten we de resultaten van onze inzet. Daarbij maken we onderscheid tussen resultaten die relatief eenvoudig met cijfers te meten zijn en resultaten die om 'impactmeting' vragen. Bij begeleidingstrajecten en trainingen is het bijvoorbeeld niet zo relevant om alleen te weten hoeveel er zijn uitgevoerd; veel wezenlijker is de vraag wat dat heeft uitgewerkt. Impactmeting is een expertise op zich. De komende jaren gaan we ons dat meer eigen maken met behulp van externe experts. Dit onderscheid tussen twee verschillende manieren van resultaatmeting hangt samen met twee verschillende manieren waarop we onszelf organiseren, zie de volgende paragraaf.

## 8.2 Organisatiestructuur

Uit onderzoek en analyses (hoofdstuk 3) is gebleken dat er organisatorisch stevige verbeteringen nodig zijn binnen de dienstenorganisatie. Er is behoefte aan meer samenhang en betere samenwerking. Dit beleidskader (met meer gezamenlijke doelen op hoofdlijnen) vormt daar ook een basis voor.



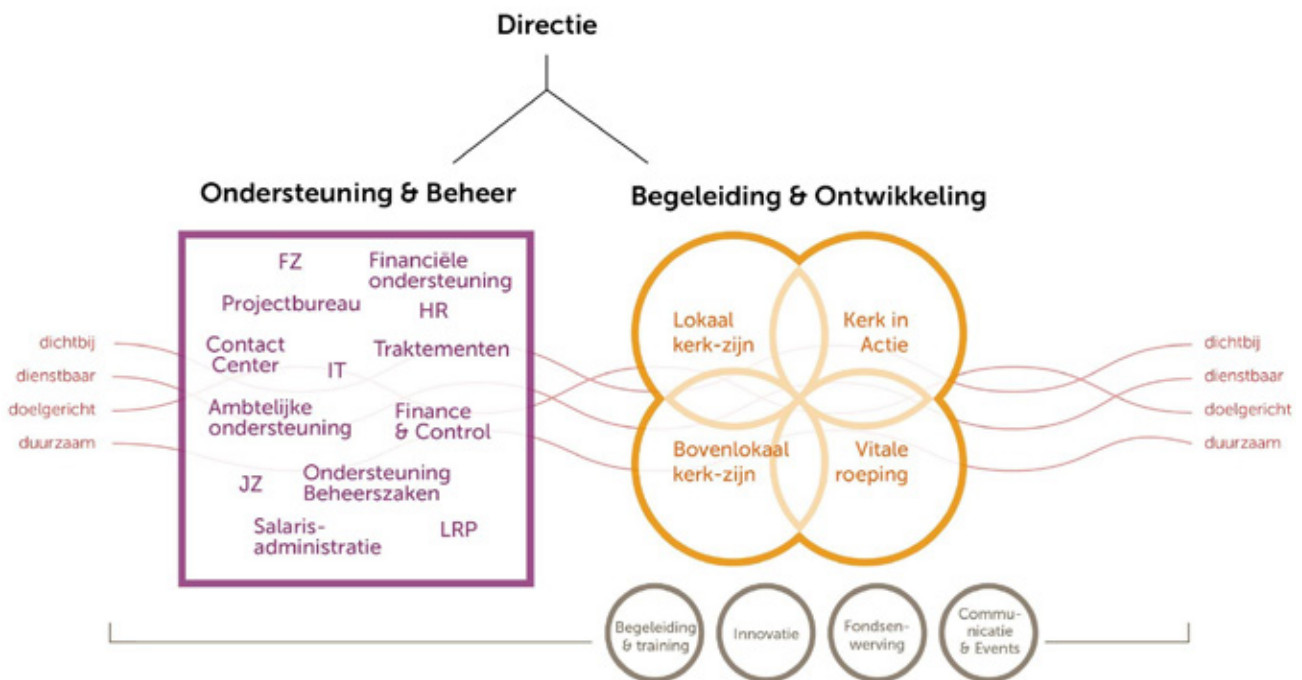
Daarnaast kwamen we tot het inzicht dat er binnen de dienstenorganisatie ruwweg twee werksoorten zijn:

- Eén werksoort betreft vooral **randvoorwaardelijke en organisatorische zaken** rond kerk-zijn. Te denken valt aan zaken rond arbeidsvoorwaarden, financieel beleid, ledenadministratie, regelgeving, traktementen en de ondersteuning van ambtelijke vergaderingen. Bij dit soort werk is vaak vooraf vast te stellen wat er precies moet gebeuren en hoe dat uitgevoerd kan worden. De manier van werken is vastomlijnd en mede ingegeven door de kerkorde, diverse regelingen en het Burgerlijk Wetboek. Dit werk wordt binnen het cluster 'Ondersteuning & Beheer' vormgegeven. Dit werk wordt uitgevoerd in een klassieke organisatiestructuur met diverse teams.
- Ander werk vraagt meer om omgevingsgericht **maatwerk en meebewegen** met ontwikkelingen.

Dit is vaak het geval bij de inhoudelijke begeleiding van gemeenten, bij het starten van nieuwe kerkplekken, bij diaconaal werk, bij innovatie en bij de inhoudelijke en persoonlijke ondersteuning van predikanten, kerkelijk werkers en pioniers. Hiervoor kiezen we een andere organisatiestructuur: een dynamisch geheel van deels overlappende programmalijnen en teams die rond thema's en doelen zijn samengesteld. In de overlap wordt vaak projectmatig samengewerkt. Het geheel van dit werk wordt vormgegeven binnen het cluster 'Begeleiding & Ontwikkeling'.

Hoewel beide clusters op een andere wijze georganiseerd en aangestuurd worden, staan ze nauw met elkaar in verbinding en werken ze samen als één geheel, ten dienste van de Protestantse Kerk, vanuit dezelfde missie, focus en kernwaarden.

## Organisatiestructuur Dienstenorganisatie



### 8.3 Investeren in mensen en competenties

In onze organisatie zijn mensen het belangrijkste kapitaal. Daarom willen we in hen investeren, om zo hun talenten verder te ontwikkelen. Door te investeren in de ontwikkeling van talenten verbeteren we de kwaliteit van onze dienstverlening, versterken we de nieuwe cultuur en willen we bestaande en nieuwe functies/rollen zo goed mogelijk invullen. We streven daarbij nadrukkelijk naar een personeelsbestand waarin de breedte van de Protestantse Kerk vertegenwoordigd is. Binnen de organisatie is veel expertise aanwezig en waar nodig werken we met een flexibele schil.

We zetten in op een sterk leidinggevend kader dat een belangrijke voorbeeldrol vervult richting medewerkers en teams. We investeren in teams die zichzelf blijven uitdagen om de diverse doelgroepen zo goed mogelijk van dienst te zijn. We willen een plek zijn waar wordt geleerd van fouten en waar een juiste verdeling is van taken en middelen.

Als dienstenorganisatie willen we ons profileren als een organisatie waar een ieder graag en met trots een deel van zijn/haar loopbaan werkt. Een plek waar persoonlijke ontwikkeling centraal staat, zowel bij de instroom, de doorstroom als de uitstroom. Ook de arbeidsmobiliteit van medewerkers (nu en dan van baan kunnen veranderen) speelt hierbij een belangrijke rol. Deze arbeidsmobiliteit draagt bij aan zowel de ontwikkeling van medewerkers als aan de wendbaarheid van de dienstenorganisatie.

Duurzaamheid is een van onze kernwaarden en dit vertalen we door richting medewerkers. Het vitaal houden van medewerkers is van essentieel belang, zowel mentaal als fysiek. We investeren in de ontwikkeling van teams en van het individu, bieden doorgroeimogelijkheden, werken hard en bieden voldoende ruimte voor de juiste balans tussen werk en privé, om zo medewerkers duurzaam te kunnen inzetten.

De transformatie van de dienstenorganisatie vraagt veel van medewerkers. Uiteindelijk bepalen zij de kwaliteit van onze dienstverlening. In overleg werken we aan een sociaal plan voor medewerkers om in 2021 de transformatie te ondersteunen. Bij de transformatie hoort ook een cultuuromslag en een nieuwe manier van werken. Naast de kernwaarde Duurzaam, liggen ook de kernwaarden Dichtbij, Dienstbaar en Doelgericht ten grondslag aan de cultuur. Daarbij staat centraal dat wij als gelovige werkgemeenschap zoeken naar sporen van de Geest,

samen met lokale gemeenten, andere kerkplekken en classicale vergaderingen.

### 8.4 Digitale transformatie

De komende jaren willen we als dienstenorganisatie verdergaan met onze digitale transformatie. We willen goed afwegen hoe we ICT-applicaties en ICT-medewerkers slim inzetten voor organisatieprocessen en informatiebeheer. Met goede ICT-ondersteuning kunnen we beter inspelen op veranderende behoeften bij onze doelgroepen.

In de afgelopen beleidsperiode zijn al belangrijk stappen gezet. Zo zijn we met Google in de cloud gaan werken en is Salesforce, een toekomstbestendig CRM-systeem, in gebruik genomen. Daarnaast heeft corona ertoe geleid dat we digitale communicatie-middelen meer zijn gaan omarmen. Zo heeft bijvoorbeeld videovergaderen en het werken met webinars een vlucht genomen.

De komende jaren willen we een meer integrale aanpak rond ICT gaan hanteren. We willen het IT-landschap vereenvoudigen en gaan werken met een beperkt aantal basisapplicaties. Daarnaast willen we het eigenaarschap breder gaan beleggen in de organisatie, met als doel dat we digitale ontwikkelingen gaan zien als mogelijkheden om gemeenten beter en effectiever te bedienen en de bedrijfsvoering efficiënter te maken.

### 8.5 Landgoed Hydepark

Met betrekking tot locatiebeheer hebben we in paragraaf 7.3 geschreven over de campusontwikkeling op onze kantoorlocatie in Utrecht. Daarnaast is op het landgoed Hydepark in Doorn 'Nieuw Hydepark' gevestigd. Vooral de PThU-trainingen, nascholing en beroepsvorming vinden hier plaats. Ook wordt hier vorm gegeven aan het diaconale vakantiewerk. Daarnaast wordt een deel van het landgoed verhuurd. Dit alles vraagt de komende jaren om verdere visie- en strategieontwikkeling rond de vraag wat we beogen en hoe we dit landgoed willen beheren. Daarbij is een belangrijk criterium dat het landgoed kostenneutraal beheerd moet worden. De huidige coronapandemie heeft sterke invloed op de kortetermijnresultaten. Het denken over de langetermijnstrategie kan niet los gezien worden van dit vertrekpunt.

## 8.6 Financiële kaders voor de komende jaren

De voorgenomen ontwikkeling van de dienstenorganisatie, zoals beschreven in dit beleidskader, is doorgerekend in een meerjarenraming voor de jaren 2021 - 2025 (zie bijlage). In deze paragraaf lichten we toe welke uitgangspunten daarbij zijn gehanteerd.

Voorop staat dat we willen werken met een meerjarenraming die jaarlijks wordt geactualiseerd. Per begrotingsjaar worden dan de uitgangspunten in het perspectief van het meerjarenbeleid geplaatst. Op die manier kunnen we binnen de beleidskaders inspelen op nieuwe ontwikkelingen. Een goed voorbeeld hiervan is de coronacrisis die natuurlijk niet was te voorzien in de voorgaande meerjarenraming. Ook de langetermijneffecten daarvan zijn nog moeilijk te overzien. Het is duidelijk dat de impact op onze financiële situatie groot zal zijn, maar hoe groot kunnen we beter jaarlijks op basis van actuele informatie inschatten. Op deze wijze voorkomen we dat we aan het einde van een beleidsperiode verrast worden door een groot tekort.

Het principe van een sluitende begroting, zoals dat in de afgelopen jaren gehanteerd werd, blijft de basis voor het financieel beleid. Wel passen we voor de komende beleidsperiode een nuancering toe, want de strikte toepassing leidt ertoe dat er in geen enkel jaar een negatief resultaat ten laste van de continuïteitsreserve kan worden begroot. Niet alleen vanwege de coronacrisis, ook vanwege de transitie zou dit nu een te strak keurslijf zijn. Daarbij gelden ook voor ons de principes van 'Werkzaam vermogen' (zie paragraaf 7.1).

Aan het begin van deze nieuwe beleidsperiode dient extra geïnvesteerd te worden in de vernieuwing van de dienstenorganisatie. De ingezette transitie gaat gepaard met extra kosten. Met name in de eerste twee jaar is er sprake van frictiekosten; dit zijn extra kosten die tijdelijk gemaakt moeten worden om bestaand werk zorgvuldig af te bouwen en tegelijk nieuw werk op te kunnen bouwen. Daarbij wordt ook geïnvesteerd in een kwaliteitsimpuls, gericht op betere en meer toekomstgerichte dienstverlening. Door tijdens het proces van vernieuwing duidelijk focus aan te brengen en keuzes te maken, zal na circa twee jaar een nieuwe balans gevonden worden. De komende jaren zal ook grondig gekeken worden naar de financiering van de dienstverlening. We kijken daarbij naar diverse inkomstenbronnen om een duurzame exploitatie mogelijk te maken.

Bij het opstellen van de meerjarenraming 2021 - 2025 zijn de volgende richtlijnen en uitgangspunten gehanteerd:

- Geld volgt inhoud, dat wil zeggen dat keuzes die we maken in de dienstverlening als eerste bepaald worden door inhoudelijke prioriteiten. Daarna volgt de financiële doorrekening.
- In de afgelopen jaren was er sprake van een stijgende lijn vanuit particuliere giften. Deze stijgende lijn hebben we doorgetrokken in de meerjarenraming.
- In de komende jaren verwachten we structureel lagere quotumopbrengsten door dalende inkomsten bij gemeenten, vooral als gevolg van een afnemend ledenaantal. Daarnaast zal in de laatste jaren van deze beleidsperiode ook de coronacrisis negatief doorwerken in de quotumopbrengsten, door minder inkomsten uit collecten (het quotum wordt pas een jaar na een boekjaar berekend voor het daaropvolgende jaar).
- Vanwege de hierboven genoemde frictiekosten rekenen we onder andere met hogere personeelskosten voor de eerste twee jaar van de nieuwe beleidsperiode. De beoogde kwaliteitsimpuls werkt hierin ook door, omdat we daarvoor soms op zoek moeten naar nieuwe, hooggekwalificeerde mensen.
- In de afgelopen jaren is stevig geïnvesteerd in goede IT-systemen, zoals FRIS, LRP en Salesforce. Dit leidt tot hogere IT-kosten in de eerste twee jaar van de nieuwe beleidsperiode, mede als gevolg van afschrijving na de gedane investeringen in de huidige beleidsperiode.
- In de totale lasten is ten slotte ook rekening gehouden met een budget voor innovatie en nieuwe initiatieven, ten behoeve van betere, toekomstgerichte dienstverlening.

In de tweede helft van de beleidsperiode zullen bepaalde kwaliteitsinvesteringen zich gaan vertalen in kostenbesparing door efficiencyvoordelen. Dit geldt vooral voor de meer randvoorwaardelijke onderdelen van de dienstenorganisatie.

De digitale transformatie leidt bijvoorbeeld tot vereenvoudiging en verbetering van de werkprocessen. Maar ook rond de inhoudelijke aspecten van ons werk zullen de gemaakte keuzes en het integrale dienstverleningsmodel een efficiencyvoordeel gaan opleveren, omdat medewerkers vanuit verschillende afdelingen aan gezamenlijke doelen werken en elkaar daarin versterken.

Baten (x € 1.000)	Begroting 2020	Vershil 2021 v. 2020	Raming 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024	Raming 2025
Collecten, giften en schenkingen	22.250	-137	22.113	22.458	22.803	23.400	23.500
Nalatenschappen	2.450	1.450	3.900	3.900	3.900	3.900	3.900
Baten van particulieren	24.700	1.313	26.013	26.358	26.703	27.300	27.400
Baten van verplichte bijdragen van gemeenten	16.835	-572	16.263	15.711	15.178	14.842	14.514
Baten van andere organisaties zonder winststreven	2.067	-655	1.412	1.662	1.712	1.762	1.812
<b>Totaal geworven baten</b>	<b>43.602</b>	<b>86</b>	<b>43.688</b>	<b>43.731</b>	<b>43.593</b>	<b>43.904</b>	<b>43.726</b>
Baten uit dienstverlening	7.234	116	7.350	7.429	7.592	7.675	7.759
Overige baten	125	0	125	125	125	125	125
<b>Totaal baten</b>	<b>50.961</b>	<b>202</b>	<b>51.163</b>	<b>51.285</b>	<b>51.310</b>	<b>51.704</b>	<b>51.610</b>

Lasten (x € 1.000)	Begroting 2020	Vershil 2021 v. 2020	Raming 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024	Raming 2025
Personeelskosten	19.287	1.416	20.703	19.622	18.437	18.401	18.372
Overige personeelskosten	1.666	0	1.666	1.666	1.666	1.666	1.666
Huisvestingskosten	1.676	0	1.676	1.676	1.676	1.676	1.676
Inventaris- en bureaustkosten	2.763	1.242	4.005	3.445	3.056	3.050	3.062
Specifieke kosten	1.008	0	1.008	1.008	828	828	828
Bestuurskosten	502	0	502	502	502	502	502
Contributies en bijdragen	708	0	708	708	708	708	708
Kosten verbonden aan publicaties	713	0	713	713	713	713	713
Kosten activiteiten	7.247	-854	6.393	6.393	6.393	6.393	6.393
Financiële steun en hulpverlening	22.689	-1.087	21.602	21.697	22.092	22.739	22.889
Diverse lasten	57	0	57	57	45	52	50
Dotatie aan voorzieningen	267	0	267	267	267	267	267
<b>Totaal lasten</b>	<b>58.581</b>	<b>717</b>	<b>59.300</b>	<b>57.754</b>	<b>56.384</b>	<b>56.995</b>	<b>57.126</b>

<b>Saldo voor financiële baten en lasten</b>	<b>-7.620</b>	<b>-515</b>	<b>-8.137</b>	<b>-6.469</b>	<b>-5.073</b>	<b>-5.291</b>	<b>-5.516</b>
Saldo financiële baten en lasten	2.071	0	2.071	2.071	2.071	2.071	2.071
<b>Saldo van baten en lasten</b>	<b>-5.549</b>	<b>-515</b>	<b>-6.066</b>	<b>-4.398</b>	<b>-3.002</b>	<b>-3.220</b>	<b>-3.445</b>

Resultaatverdeling (totaal) (x € 1.000)	Begroting 2020	Vershil 2021 v. 2020	Raming 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024	Raming 2025
Continuïteitsreserve	0	-2.568	-2.568	-1.396	0	0	0
Bestemmingsreserves	-5.474	1.976	-3.498	-3.002	-3.002	-3.220	-3.445
Fondsen	-75	75	0	0	0	0	0
<b>Totaal reserves en fondsen</b>	<b>-5.549</b>	<b>-515</b>	<b>-6.066</b>	<b>-4.398</b>	<b>-3.002</b>	<b>-3.220</b>	<b>-3.445</b>

---

**Dienstenorganisatie Protestantse Kerk**

Joseph Haydnlaan 2a

Postbus 8504

3503 RM Utrecht

Telefoon: (030) 880 18 80

Vragen en feedback: [directie@protestantsekerk.nl](mailto:directie@protestantsekerk.nl)



**Protestantse  
Kerk**