



**Protestantse  
Kerk**

Geloof·Hoop·Liefde

# Met Hart en Ziel

**Beleidsplan 2013 - 2016 voor de Dienstenorganisatie  
van de Protestantse Kerk in Nederland**

Generale Synode  
november 2012  
AZ 12 - 16

Moderamen Generale Synode  
Bestuur Dienstenorganisatie

*Versie oktober 2013*



# Inhoud

	<b>Voorwoord</b>	<b>5</b>
	<b>Samenvatting</b>	<b>7</b>
	<b>Inleiding</b>	<b>9</b>
<b>1</b>	<b>Omgevingsverkenning</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Evaluatie beleidsplan 2009 – 2012</b>	<b>15</b>
<b>3</b>	<b>Hoofdthema's van beleid</b>	<b>19</b>
3.1	Stimuleren nieuwe vormen van kerk- en gemeente-zijn	20
3.2	Ontzorgen van gemeenten	21
3.3	Kerk in Actie	23
<b>4</b>	<b>Ondersteunend beleid</b>	<b>27</b>
4.1	Integrale aanpak dienstverlening	27
4.2	Intensivering kadervorming in gemeenten	27
4.3	Communicatie	27
4.4	Gemeenschap van samenwerkers en kennisdelers	28
4.5	Meer focus	28
4.6	Metten is weten	28
4.7	ICT-vernieuwing	28
4.8	De-bureaucratisering	28
<b>5</b>	<b>Mensen en middelen</b>	<b>29</b>
5.1	Financiën	29
5.2	Personeel	29
5.3	Organisatie	29
5.4	Huisvesting	29
	<b>Bijlage 1 Evaluatie Beleidsplan 2009-2012</b>	<b>31</b>
	<b>Bijlage 2 Productieproces Beleidsplan</b>	<b>37</b>
	<b>Bijlage 3 Eigenaarschap Beleidsthema's</b>	<b>39</b>
	<b>Bijlage 4 Samenvatting meerjarenraming beleidsplanperiode 2013 – 2016</b>	<b>41</b>
	<b>Bijlage 5 Organogram</b>	<b>43</b>



## Voorwoord

Eerst was er de Visienota: “De hartslag van het leven”. Die is niet vanzelf ontstaan. Er is hard aan gewerkt. De synode herkende de toon en de inhoud van de nota en stelde de visie van de Protestantse Kerk vast.

Nu komt het Beleidsplan voor de Dienstenorganisatie. Hoe ondersteunen wij de Protestantse Kerk in de door haar gekozen richting? Hoe kunnen wij de gemeenten van dienst zijn op die terreinen waar dat nodig is? Gewoon een handje helpen. Met hart en ziel, dat wél.

Ook aan het schrijven van dit beleidsplan is heel wat denkwerk te pas gekomen. Hoe vertalen we de liefde van de Heer, die de hartslag van het leven is, in beleidskeuzes? Ineens zitten we in een ander taalveld met woorden als meerjarenraming, organisatiestructuur, omgevingsanalyse. Alles lijkt technisch te worden. Voordat organisatie de hele toon zet, proberen we terug te komen bij de toonhoogte van de Visienota. Maar het moet wél een beleidsplan blijven, want daar heeft de synode om gevraagd.

Het grote gebod zegt dat wij de Here, onze God, lief zullen hebben met heel ons hart en met heel onze ziel en met heel ons verstand en met heel onze kracht. Het denkwerk en de analyse horen dus ook bij de liefde, ook wanneer wij nadenken over Kerk in Actie en het vormen van bondgenootschappen om naaste te zijn voor anderen. Vanuit die liefde durven wij concrete stappen voor te stellen over nieuwe vormen van kerk-zijn en het ontzorgen van gemeenten. Hoe helpen wij gemeenten de handen vrij te krijgen om aan de eigenlijke taken toe te komen? Dienstbaar en gedurfd tegelijk. Niet verlamd door een neerwaartse trend, want het grote gebod heeft het ook over kracht.

Net als “met huid en haar” is de uitdrukking “met hart en ziel” spreekwoordelijk geworden. Het betekent: je gaat ergens helemaal voor. Toegewijd. Dat kan omdat wij leven van de liefde van de Heer. De Visienota en het beleidsplan zijn beide vanuit die grondtoon geschreven en horen bij elkaar. We hopen daarom dat ook het beleidsplan bezielend werkt. In de eerste plaats voor onze collega’s in de dienstenorganisatie. Maar ook voor de kerk, voor de gemeenten en voor onze partners in de wijde wereld. De grote lijnen zijn uitgezet. Wordt vervolgd.

Haaije Feenstra, algemeen directeur Dienstenorganisatie  
Evert Overeem, adjunct-directeur



## Samenvatting

De Dienstenorganisatie van de Protestantse Kerk heeft als missie het ondersteunen van de kerk en haar gemeenten bij het uitvoeren van hun taken en activiteiten. In een tijd waarin geloven en kerk-zijn in Nederland niet meer vanzelfsprekend zijn, is dat een uitdagende opdracht. Met minder middelen en menskracht zullen we voor die ondersteuning moeten zorgen die voor kerk en gemeenten de meeste meerwaarde heeft. In lijn met de in 2011 vastgestelde visienota *De hartslag van het Leven* concentreert de Dienstenorganisatie van de Protestantse Kerk zich in de periode 2013 – 2016 daarom op drie beleidsthema's:

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

### Nieuwe vormen van Kerk zijn

Veel gemeenten zijn op zoek naar nieuwe vormen van kerk- en gemeente-zijn. De achtergronden daarvoor zijn verschillend: door afname van middelen en mensen lukt het soms niet meer om de gemeente te laten functioneren zoals men dat van oudsher gewend is. Andere gemeenten zoeken nieuwe vormen waarbij hun leden zich zelf beter thuis voelen of waarmee ze ook makkelijk 'nieuwkomers' of leden van andere kerken kunnen betrekken. Voor deze en andere situaties wil de Dienstenorganisatie in de beleidsperiode een stimulans bieden. Speerpunt daarbij is de vorming van 100 pioniersplekken: kleine of grote initiatieven voor nieuwe vormen van christelijke gemeenschap. Doel is dat dit 'pionieren' een uitstraling krijgt naar alle gemeenten van de kerk.

### Ontzorgen van gemeenten

Door een teruggang van middelen en participatie gaat in de gemeenten van de kerk veel energie zitten in overleven: hoe houden we ons kerkgebouw in stand, de kerkenraad en de inkomsten op peil, hoe behouden we onze predikantsplaats? Die vragen zijn relevant, maar nemen makkelijk het zicht weg op de kern en inhoud van het gemeente-zijn. Om gemeenten te helpen zich te concentreren op de inhoud, willen wij hen op een aantal terreinen ontlasten:

- We ondersteunen initiatieven die gemeenten de zorg voor hun kerkgebouw uit handen nemen.
- We vormen een "pool" van predikanten, die vanuit landelijke dienst inzetbaar zijn in gemeenten die bijvoorbeeld geen eigen predikant meer kunnen beroepen of tijdelijk een (extra) beroepskracht willen inzetten. Tegelijk garanderen we hiermee beginnende predikanten die dat wensen fulltime werkgelegenheid.
- We bieden faciliteiten aan die gemeenten helpen ondersteunende processen uit te besteden. Bijvoorbeeld rond fondsenwerving (incl. Kerkbalans) en predikantstraktementen.

### Kerk in Actie als bondgenoot

Kerk in Actie is het werk voor zending en (wereld)diaconaat **van en namens** de gemeenten van de Protestantse Kerk. Dit eigenaarschap van de gemeenten willen we in de beleidsperiode verder versterken. In de uitvoering van het werk staat het vormen van bondgenootschappen centraal. In het buitenlandwerk door meer nadruk te leggen op partnerschap en internationale solidariteit. In Nederland door Kerk in Actie meer te profileren als bondgenoot van de plaatselijke gemeente en ook door de samenwerking te intensiveren met organisaties die een bijdrage kunnen leveren aan een duurzame en rechtvaardige samenleving.

### Aanvullende beleidsthema's

Aanvullend aan deze hoofdthema's van beleid leggen we in de dienstverlening aan kerk en gemeenten de volgende accenten:

- *Teamwerk en maatwerk*: voor gemeenten met complexe vragen rond visie en beleid zetten we teams in met verschillende deskundigheden. In de advisering van gemeenten zullen we naast

de procesbegeleiding meer accent leggen op ondersteuning bij het daadwerkelijk realiseren van gemaakte keuzes.

- Het *cursusaanbod* willen we beter laten aansluiten op bezinnings- en verandertrajecten die gemeenten doorlopen. We beperken daarom het aanbod van algemene cursussen en leggen meer nadruk op cursussen die gericht zijn op veranderprocessen en kadervorming; geestelijk leiderschap krijgt daarbij extra accent.
- De Dienstenorganisatie ontwikkelt zich verder tot een *gemeenschap van samenwerkers en kennisdelers*. Door na te gaan wat wel en niet werkt (meten = weten), worden producten en diensten voor gemeenten en beroepskrachten snel aan wensen aangepast of afgebouwd. Eén registratiesysteem voor alle gemeente-contacten (CRM) voor de hele organisatie zorgt voor een efficiënt contact met de gemeenten van de kerk.

### **Mensen en middelen**

De activiteiten van de Dienstenorganisatie zullen worden uitgevoerd op basis van een sluitende begroting. De basisformatie van de Dienstenorganisatie zal in 2016 zijn verminderd met 50 fte. Deze vermindering zal zoveel als mogelijk plaatsvinden door natuurlijk verloop. De organisatiestructuur blijft in de beleidsperiode ongewijzigd. In 2015 starten we met een onderzoek naar de vraag of de door kerk en gemeenten gevraagde dienstverlening en de dalende formatie moeten leiden tot een aanpassing van de organisatiestructuur. Ook zal de huisvesting van de organisatie heroverwogen worden. Opgebouwde financiële reserves zullen verantwoord ingezet worden om de uitvoering van het geformuleerde beleid mogelijk te maken.



## Inleiding

Voor u ligt het beleidsplan 2013 – 2016 van de Dienstenorganisatie van de Protestantse Kerk. Het plan bevat de hoofdlijnen van de activiteiten die de Dienstenorganisatie in de komende vier jaar zal verrichten om haar kerntaak uit te voeren: het ondersteunen van het werk van de kerk en haar gemeenten<sup>1</sup>. Dit beleidsplan is in onderdelen uitgewerkt in bedrijfsplannen van de afdelingen en programma's van de Dienstenorganisatie.

De inhoud van het beleidsplan en de keuzes die we daarin hebben gemaakt, zijn gebaseerd op de visie die de Generale Synode heeft neergelegd in het document *De Hartslag van het Leven* (november 2011). Dit visiedocument is koersbepalend voor het leven en werken van de Protestantse Kerk in Nederland en is daarmee ook voor de Dienstenorganisatie een belangrijke leidraad. Essentieel is dat we als Protestantse Kerk voor belangrijke keuzes staan: aan de ene kant zijn de uitdagingen groot om de betekenis van het Evangelie levend te houden voor onszelf en levend te maken voor wie er maar van wil horen. Tegelijk moeten we accepteren dat de bestaande vormen van kerk-zijn daarvoor vaak niet meer toereikend zijn. Met minder mensen en minder middelen kost het steeds meer moeite om onze kerkgebouwen en predikantsplaatsen in stand te houden, kerkenraden te bemensen, onze diaconale en pastorale taken uit te voeren en te voldoen aan de afspraken die in onze kerkorde zijn vastgelegd. De belangrijkste uitdaging die de visienota aan kerk en gemeenten voorlegt is dan ook hoe we er in slagen ballast los te laten, zodat we (blijven) toekomen aan de kern van gemeente-zijn: Samenkomen in Gods naam, vieren en dienen. Als motto geeft de visienota de volgende uitspraak aan kerk en gemeenten mee:

“Een paar dingen goed doen met een vrolijk hart is beter dan veel dingen doen met een bezwaard gemoed.”

Voor het vaststellen van het beleid van de Dienstenorganisatie in de komende periode betekent dit motto twee dingen:

- Ook de Dienstenorganisatie dient keuzes te maken. De formatie zal in de komende beleidsperiode wederom dalen. Alle huidige vormen van ondersteuning blijven bieden, maar met minder middelen, dat is niet mogelijk. Er is focus nodig om effectief te blijven.
- De Dienstenorganisatie zal kerk en gemeenten dáár moeten ondersteunen waar ze op dit moment de meeste meerwaarde van zullen ondervinden.

In dit beleidsplan leggen we deze keuzes aan de Generale Synode voor.

### Opbouw document

Het beleidsplan is als volgt opgebouwd:

- In hoofdstuk 1 geven we een omgevingsverkenning: in welke context zal de Dienstenorganisatie de komende jaren haar activiteiten verrichten.
- In hoofdstuk 2 geven we een korte evaluatie van het beleidsplan 2009 – 2012. Deze evaluatie is toekomstgericht: wat nemen we mee naar de nieuwe beleidsplanperiode.
- In hoofdstuk 3 beschrijven we de belangrijkste beleidsthema's voor de Dienstenorganisatie in de komende jaren.
- In hoofdstuk 4 geven we een overzicht van ondersteunende beleidsthema's.
- In hoofdstuk 5 tenslotte geven we een overzicht van mensen en middelen. Hier komen de financiële meerjarenraming, de organisatiestructuur, de huisvesting en de formatie van de Dienstenorganisatie aan de orde.

**Werkwijze**

Het voorliggende beleidsplan is voorbereid door bestuur en directie van de Dienstenorganisatie. Medio 2011 is een Stuurgroep Beleidsplan geformeerd, die verantwoordelijk was voor het opstellen van deze tekst en het afstemmen van de inhoud met bestuur, moderamen, managementteam en Ondernemingsraad. Meer informatie over dit traject is te vinden in bijlage 2.

*Het beleidsplan is besproken en goedgekeurd door de Generale Synode van de Protestantse Kerk in Nederland, op 8 november 2012. Op basis van deze bespreking is de oorspronkelijke tekst op een klein aantal punten aangepast. Deze passages in de tekst zijn van voetnoten voorzien.*

---

<sup>1</sup> Cf. de generale regeling voor de Dienstenorganisatie

# 1 Omgevingsverkenning<sup>1</sup>

De Protestantse Kerk in Nederland bestaat uit 2050 (wijk)gemeenten, met ruim 2,1 miljoen leden. De kerk telt 1894 dienstdoende gemeentepredikanten<sup>2</sup>. Daarnaast zijn circa 400 kerkelijk werkers actief in de gemeenten van de kerk.<sup>3</sup> De Protestantse Kerk is een van de grootste vrijwilligersorganisaties van Nederland.

De Dienstenorganisatie van de Protestantse Kerk ondersteunt het werk van de kerk en haar gemeenten. Het gemeenschappelijke werk voor zending en (wereld)diaconaat wordt uitgevoerd onder de naam Kerk in Actie.

Voor het werk van de Dienstenorganisatie zijn de volgende omgevingsfactoren van belang.

## Verdere krimp

Door vergrijzing en secularisatie lijkt de bestendige daling van het ledental van de Protestantse Kerk door te zetten (2,5% ledenverlies per jaar). Gemeenten worden kleiner, de gemiddelde leeftijd van de leden neemt toe, het aantal vrijwilligers, ook in kerkenraden, neemt verder af. Door de vergrijzing wijzigt ook het karakter van gemeenten met de jaren. Steeds minder gemeenten kunnen nog een fulltime predikant betalen<sup>4</sup>. Op het platteland gaan – mede door de ontvolking<sup>5</sup> – deze processen nog sneller dan in verstedelijkte gebieden. Ook wordt de financiële speelruimte van veel gemeenten van de kerk snel kleiner: voor het eerst zijn in 2011 de inkomsten uit Kerkbalans gedaald ten opzichte van het voorgaande jaar; ook de bijdragen van gemeenten voor het werk van Kerk in Actie lopen terug. Het geld dat besteed moet worden aan het onderhoud van het kerkgebouw legt in veel gemeenten een steeds groter beslag op de slinkende middelen. Tegelijk vinden gemeenten het moeilijk om over hun eigen kerkelijke grenzen heen te kijken; door een focus op het in stand houden van eigen gemeente en kerkgebouw worden kansen gemist op samenwerking met gemeenten in vergelijkbare situaties.

## Groeipotentie

In onze samenleving zijn veel mensen op zoek naar zingeving en is er een openheid voor spiritualiteit. Voor veel zinzoekers komt de kerk daarbij echter nauwelijks in beeld. De oorzaken daarvan zijn divers: geloofsgemeenschappen hebben vaak hun eigen taal en rituelen, die een zekere inwijding veronderstellen voordat je er thuis kunt voelen. Ook betekent lid worden van een kerkelijke gemeente een vorm van binding die veel mensen in onze tijd van individualisering en zelfontplooiing niet ambiëren. Belemmerend is ook dat in het publieke domein de betekenis van religie veel minder bespreekbaar is geworden dan vier jaar geleden nog werd aangenomen; de openheid voor spiritualiteit staat naast de tendens het publieke domein af te sluiten voor religie en kerk. Intussen is onze samenleving ook in die zin post-christelijk dat kennis van het christelijk geloof bij velen minimaal of zelfs afwezig is. Ook onder kerkleden heerst daarover soms verlegenheid.

Tegelijk zien we binnen de Protestantse Kerk dat de teruggang van leden en middelen bij actieve kerkleden samengaat met een verlangen naar een vrijmoediger benoemen van de inhoud van het geloof en een vernieuwing van het gemeentelven die recht doet aan de veranderde cultuur. Ook onder predikanten bestaat een verlangen naar vitalisering van kerk en gemeente<sup>6</sup>. Kansen om nieuwkomers (en leden die eerder waren afgehaakt) bij de gemeente te betrekken, liggen met name rond de scharniermomenten van het leven: geboorte, huwelijk, ziekte en overlijden.

## Netwerk-samenleving

Individualisering heeft in de afgelopen decennia er aan bijgedragen dat kerkleden makkelijker afscheid namen van geloofsgemeenschappen. Tegelijk zien wij nieuwe vormen van gemeenschappen ontstaan, minder volgens de bestaande ordening van het kerk-zijn, en meer in netwerkconstructies. Ten dele speelt de stormachtige ontwikkeling van internet en sociale media daar

een rol bij; daarnaast bestaan die netwerken fysiek, bijvoorbeeld in kleine gemeenschappen in steden en op het platteland. Op het platteland heeft de grote waarde van lokale gemeenschappen tot gevolg dat gemeenten van de Protestantse Kerk niet snel zullen fuseren met gemeenten in naburige dorpen of opgaan in streekgemeenten, zeker als die lokale gemeenschap beschikt over een beeldbepalend historisch kerkgebouw. Door de eerder genoemde krimp leidt dit op veel plaatsen tot een verdere fragmentarisering van het protestants kerkelijk leven.

### **De-institutionalisering**

In de hele samenleving neemt het vertrouwen af in instituten en door regelgeving bepaald gezag. Voor de gemeenten van de kerk leidt dit er onder meer toe dat voor gemeenteleden kerkelijke regelgeving (kerkorde) en de functie van een kerkenraad minder relevant worden. Door dit relevantieverlies wordt het ook minder aantrekkelijk om als gemeentelid een ambt te aanvaarden. Tegelijk is er wel degelijk behoefte aan (geestelijke) leiding, gebaseerd op authenticiteit. Ook het natuurlijk / geestelijk gezag van predikanten ondervindt de gevolgen van deze ontwikkeling. Het belang van persoonlijke spiritualiteit en geestelijk leiderschap neemt in de dienst aan de gemeente toe.

Ook voor het werk van **Kerk in Actie** heeft de de-institutionalisering gevolgen:

- Gemeenten van de kerk en hun leden zijn nog steeds bereid om van hun rijkdom te delen met mensen in nood, dichtbij of elders. De vanzelfsprekendheid om deze gaven via Kerk in Actie te delen, staat onder druk.
- In de samenleving is het vertrouwen in door grote medefinancieringsorganisaties uitgevoerde ontwikkelingssamenwerking tanende. Dit heeft er –door daarop aansluitend overheidsbeleid– toe geleid dat het budget van samenwerkingspartner ICCO is gehalveerd. Dit zal ook de samenwerking met Kerk in Actie beïnvloeden.

### **Economische tegenwind – terugtrekkende overheid**

Door de economische crisis vallen in Nederlands steeds meer mensen buiten de boot. Kerken schieten vanuit hun diaconale bewustzijn steeds vaker te hulp, bijvoorbeeld door hun betrokkenheid bij schuldsanering en mantelzorg. Omdat ook de overheid zich steeds verder terug lijkt te trekken, zal het beroep dat mensen op de kerken doen gaan toenemen. Juist met een slinkend kader, is dit voor de gemeenten van de kerk een grote uitdaging.

De economische crisis kan ook gevolgen hebben voor de financiële positie van kerkelijke gemeenten. Een sterke inkomstendaling is denkbaar wanneer de crisis tot grootschalige werkloosheid en/of sterke verlaging van pensioenen zou leiden. Ook de lokale kerkrentmeesterlijke en diaconale vermogens komen dan extra onder druk te staan.

### **Consequenties voor ondersteuning van kerk en gemeenten**

Al deze ontwikkelingen hebben consequenties voor de invulling van de dienstverlening aan de gemeenten van de kerk. We schatten deze – samengevat – als volgt in:

- De ondersteuning van gemeenten zal meer gericht worden op de vraag: wat is de essentie van ons gemeente-zijn, in een situatie van enerzijds krimp en anderzijds nieuwe mogelijkheden van gemeenschapsvorming en communicatie?
- Het aantal gemeenten voor wie het onderhoud van een kerkgebouw tot een te grote last wordt, zal toenemen. Dit zal gevolgen hebben voor de inhoud en omvang van de adviesvragen.
- Het aantal gemeenten dat niet meer in staat is aan kerkordelijke regels te voldoen, bijvoorbeeld doordat ze geen kerkenraad meer kunnen bemensen, zal toenemen. Dit stelt eisen aan de oplossingsrichtingen die wij hen in de dienstverlening kunnen aanbieden.
- Nieuwe doelgroepen met nieuwe vormen van gemeenschap vragen om een creatieve vorm van ondersteuning.
- De trend om de formatie van predikantsplaatsen steeds kleiner te maken zal zich doorzetten, wat gevolgen heeft voor de positie van predikanten en het beroep dat op vrijwillig kader ge-

daan wordt. In de dienstverlening aan gemeenten en predikanten zullen wij op deze ontwikkeling dienen te anticiperen.

- De vraag naar toerusting zal inhoudelijk veranderen; minder op uitvoerend niveau (hoe schrijf ik een beleidsplan, hoe organiseer ik het scribaat, hoe leid ik een kindernevendienst) en meer op de ontwikkeling van (geestelijk) leiderschap.
- Kerk in Actie zal in haar beleid (en communicatie en fondsenwerving) nog beter dan voorheen duidelijk moeten maken wat de meerwaarde van haar aanpak is. Dit geldt met name voor het Buitenlandwerk.
- Door toename van armoede en eenzaamheid zal er een groter beroep op de kerk gedaan worden. Door de vergrijzing en de terugtrekkende overheid neemt de behoefte aan mantelzorg toe. Het aantal vrijwilligers in de kerk zal echter eerder af- dan toenemen. Dit vraagt om specifieke ondersteuning van gemeenten/diaconieën.
- Ook doordat er minder geld beschikbaar is voor het aantrekken van beroepskrachten zullen gemeenten een groter beroep moeten doen op de schaarser wordende vrijwilligers. De eisen die aan vrijwilligerswerk worden gesteld, worden bovendien steeds hoger. Dat vraagt om een adequate ondersteuning van vrijwilligers, maar ook om focus: “doe minder dingen, en doe ze goed”.
- De ondersteuning van de landelijke kerk (synode, moderamen) bij het communiceren van het evangelie zal nog meer dan voorheen rekening dienen te houden met het relevantieverlies van geloof en kerk in de samenleving.
- Tot slot zullen de dalende inkomsten van de plaatselijke gemeenten ook inhouden dat zij minder kunnen bijdragen aan landelijke dienstverlening en ondersteuning van de landelijke kerk. Dit heeft consequenties voor de bestedingsruimte van de Dienstenorganisatie.

---

<sup>1</sup> Deze omgevingsverkenning is gebaseerd op een literatuurstudie en een groot aantal gesprekken met sleutelpersonen die zicht hebben op de situatie van de gemeenten van de kerk. Een overzicht van deze gesprekken staat in bijlage 2.

<sup>2</sup> Waarvan 1263 full-timers en 631 part-timers. Cijfers van 1 september 2012.

<sup>3</sup> Bron: *Statistische Jaarbrief* van de Protestantse Kerk in Nederland, november 2011.

<sup>4</sup> Blijkens een recente opgave van het bureau Predikanten.

<sup>5</sup> Bron: *Regionale bevolkings- en huishoudensprognose 2011-2040*. Centraal Bureau voor de Statistiek / Planbureau voor de Leefomgeving, 2011.

<sup>6</sup> Bijvoorbeeld blijktend uit het manifest Dominee 2.0 (juli 2012).



## 2 Evaluatie beleidsplan 2009 – 2012

Dit hoofdstuk bevat een evaluatie op hoofdlijnen van het beleidsplan 2009 – 2012. Een meer uitgebreide evaluatie treft u aan in bijlage 1.

Het beleidsplan 2009 – 2012 was gebaseerd op het concept van dienstverlening dat is neergelegd in het rapport “Groeien met de riemen die je hebt” (in 2006 door de Generale Synode aanvaard). In de afgelopen beleidsplan periode zijn de hiermee verbonden doelstellingen ruimschoots gehaald:

- De programma’s Missionair Werk en Kerkgroei resp. Jeugdwerk Protestantse Kerk hebben hun meerwaarde bewezen en zijn nog niet aan het einde van hun groei.
- Dienstverlening aan gemeenten vindt waar mogelijk gecoördineerd plaats, door goed opgeleide gemeente-adviseurs.
- Voor de werkvelden Jeugd en Jongeren, Missionair Werk & Kerkgroei en Zending zijn samenwerkingsovereenkomsten gesloten met modulaire uitvoeringsorganisaties (HGJB, IZB, GZB); dit heeft tot een vruchtbare samenwerking geleid.
- In de beleidsplanperiode is ieder jaar afgesloten met een positief exploitatieresultaat. Het kerkrentmeesterlijk quotum voor gemeenten kon verder verlaagd worden van 4,45 naar 4,35 procent<sup>1</sup>. Dit alles was mogelijk door een terughoudend vacaturebeleid, accurate monitoring van inkomsten en uitgaven en meevallende opbrengsten uit het quotum.

Op een aantal doelstellingen van het beleidsplan 2009 – 2012 gaan we hieronder nog nader in<sup>2</sup>:

### **Missionaire groei**

Het programma Missionair Werk en Kerkgroei heeft twee missionaire rondes van elk tachtig bijeenkomsten georganiseerd. In 2011 werd gemiddeld 49% van de predikanten en kerkelijk werkers in de bezochte regio bereikt en daarnaast ruim 2100 andere belangstellenden (vnl. kerkenraadsleden). In 2012 werden vergelijkbare bezoekersaantallen genoteerd. In een tijd van secularisatie en getalsmatige krimp stellen de missionaire rondes aan kerk en gemeenten de vraag naar de diepste kern: wat betekent het om gemeente van Christus te zijn?

Ter ondersteuning van de gemeenten is een toegespitst aanbod van materiaal vervaardigd. Naast een aanbod van 30 missionaire modellen werd materiaal ontwikkeld dat gemeenten kunnen gebruiken ter ondersteuning van hun missionaire presentie (materiaal voor startzondag, Kerstkranten, Paaskranten, cadeauboekjes, kalenders). Dit materiaal is in grote aantallen afgenomen. Het maakt duidelijk dat gemeenten baat hebben bij een aanbod van inhoudelijk goed en professioneel opgesteld materiaal.

Er zijn vijf nieuwe pioniersplekken gestart, die zelfstandige nieuwe christelijke gemeenschappen (zullen) vormen. De begeleiding van deze pioniersplekken leverde een schat aan ervaringen op, onder andere over de succes- en faalfactoren van missionaire initiatieven.

### **Betrekken van jeugd en jongeren**

Het aantal aan gemeenten van de kerk uitgeleende lokale jeugdwerkers (van JOP en HGJB) is gestegen van 18 naar 64. Hiermee voorziet de Dienstenorganisatie in de grote behoefte van gemeenten aan flexibele, effectieve ondersteuning van hun jeugd- en jongerenwerk. In 75% van de gemeenten zijn groepen jongeren waarmee de jeugdorganisaties (JOP, HGJB) contact onderhouden. In 2012 is ook de Coach Community gerealiseerd, waarin jongerenwerkers ervaringen en werkmodellen uitwisselen.

### **Vrijwilligersbeleid**

Het cursusaanbod voor vrijwilligers in de gemeenten werd gestroomlijnd. Het aantal gegeven cursussen daalde daardoor (van 600 naar gemiddeld 350 per jaar), maar het aantal deelnemers

steeg (van 3000 naar ruim 5000). In 2011 werd gestart met digitale evaluatie van het cursusaanbod<sup>3</sup>. De gemiddelde score voor de docenten –doorgaans gemeenteadviseurs– over het seizoen 2011-2012 was een 8; de gemiddelde waardering voor de cursussen was 7,5. Hoewel er geen geschiedenis is opgebouwd met cursus-waardering, vinden wij dit bemoedigende cijfers.

#### **Ondersteuning predikanten en kerkelijk werkers**

- Om predikanten en vacante gemeenten te helpen elkaar te vinden is in de beleidsplanperiode een Mobiliteitsbureau Predikanten ingesteld. Medio 2012 stonden 700 predikanten als relatie ingeschreven. Evaluaties onder predikanten en vacante gemeenten wijzen tevredenheid uit met de werkwijze van het Mobiliteitsbureau. Wel bleek behoefte aan meer helderheid wat er wel en niet van het Mobiliteitsbureau verwacht mag worden.
- De positie van de interim-predikanten werd kerkordelijk verankerd. Het aantal interim-predikanten dat door de Dienstenorganisatie aan gemeenten wordt uitgeleend, steeg van 2 naar 6.
- Ten behoeve van de deskundigheidsbevordering van predikanten en kerkelijk werkers werd na een besluit van de Generale Synode een systeem van permanente educatie opgezet. Dit systeem wordt in de volgende beleidsplanperiode verder geïmplementeerd.

#### **Gemeenteadviseurs**

De gemeenteadviseurs waren in de beleidsplanperiode de spil in de dienstverlening aan de gemeenten. Werkend vanuit hun thuisbasis functioneerden zij als het eerste aanspreekpunt voor de gemeenten. Wel merkten we in de afgelopen jaren een verschuiving: door de complexere vraagstukken waar gemeenten voor staan, is er minder behoefte aan de generalist en juist meer aan de expert, die op bepaalde thema's dieper kan doorpakken. Dit heeft er toe geleid dat in 2012 de gemeente-adviseurs in teams zijn gaan werken, waardoor het makkelijker wordt om gemeenten op maat te bedienen.

#### **Kerk in Actie**

Voor het Binnenlands Diaconaat slaagde Kerk in Actie er in om gemeenten / diaconieën bruikbare handreikingen te bieden. Het initiatief "Schuldhulpmaatje" slaat in veel gemeenten aan.

We zijn er in geslaagd om de kerkelijke profilering van Kerk in Actie beter te benadrukken, onder meer door in de communicatie Kerk in Actie directer te verbinden met de Protestantse Kerk<sup>4</sup>. Doelstelling was om daarmee ook het draagvlak in de gemeenten voor het werk van Kerk in Actie te helpen versterken. Het is moeilijk om aan te tonen of dit ook daadwerkelijk gelukt is; de beschikbare maatstaven geven een wisselend beeld:

- De bijdragen uit de gemeenten voor het werk van Kerk in Actie vertonen een dalende lijn (van 14 naar 12 miljoen euro).
- De bereidheid van gemeenten om mee te doen aan de belangrijkste collecten van Kerk in Actie blijft nagenoeg gelijk.
- De beoogde groei van het aantal zogenoemde Interactief-gemeenten<sup>5</sup> werd niet gehaald.
- Het aantal gemeenten dat meedeed aan de 40-dagentijd-campagne steeg van 900 naar 1100.

Het ligt voor de hand dat de verminderde financiële bijdrage aan Kerk in Actie te maken heeft met de dalende ledentallen van de kerk. Het donateursbestand van Kerk in Actie telt bovendien veel ouderen. Door versterving is er veel natuurlijk verloop, waardoor werving van nieuwe donateurs extra prioriteit heeft gekregen; in 2011 slaagde Kerk in Actie er in om 24.000 nieuwe donateurs te werven.

Dat het concept van Interactief (gemeenten verbinden zich direct met partners van Kerk in Actie) onvoldoende is aangeslagen, verdient nadere bezinning. Om gemeenten zich meer eigenaar te laten voelen van het werk van Kerk in Actie is aanvullend beleid nodig.

#### **Kerk en Synode**

In de beleidsplanperiode heeft de Dienstenorganisatie het omvangrijke traject van de evaluatie van de kerkorde begeleid. Dit leidde tot versoepeling van de regelgeving en meer bewegingsvrij-



heid voor kerkenraden en classicale vergaderingen. Een van de uitkomsten op landelijk niveau was een halvering van de generale synode, die in 2013 zijn beslag krijgt. Ook werd het werk van de commissies voor bijzondere zorg grotendeels afgesloten. Met name de commissie voor zorg aan hervormde gemeenten heeft enorm veel werk verzet.

In 2011 is een compleet pakket voor de ledenregistratie van de Protestantse Kerk (LRP) opgeleverd. Inmiddels zijn 1600 gemeenten aangesloten op het nieuwe systeem, met in totaal 11.800 gebruikers. LRP verving de verouderde systemen van de SMRA.

Veel aandacht ging ook naar het uitwerken van de voorstellen van de commissie 'Hand aan de Ploeg'. Zo werd de rechtspositie van de kerkelijk werker geregeld en de Permanente Educatie voor predikanten en kerkelijk werkers kerkordelijk verankerd.

### **Nieuwe activiteiten**

In 2009 is het Protestants Centrum GVO<sup>6</sup> opgericht. Deze stichting wordt gefinancierd door de Rijksoverheid en verzorgt lessen godsdienstige vorming op openbare scholen. Alle management- en uitvoeringstaken van de stichting PC GVO zijn uitbesteed aan de dienstenorganisatie. Ook de werving en begeleiding van de daarvoor benodigde docenten wordt uitgevoerd door regiobegeleiders in dienst van de Dienstenorganisatie. In totaal zijn er medio 2012 416 docenten actief, die op 996 scholen voor openbaar onderwijs wekelijks 2170 godsdienstlessen geven.

In 2011 en 2012 droeg de Protestantse Kerk bij aan het organiseren van "The Passion", een groot media-evenement waarin Nederlandse acteurs en zangers het lijdensverhaal verbeeldden. Dit evenement ondervond een grote waardering onder het Nederlandse publiek en was daarmee een goede kans om als landelijke kerk te helpen de betekenis van het christelijk geloof uit te dragen.

### **Betekenis voor beleidsplan 2013 – 2016**

Met het oog op beleidsplanperiode 2013 – 2016 levert deze evaluatie de volgende aandachtspunten op:

- De profilering van Kerk in Actie als werk van en voor gemeenten van de Protestantse Kerk verdient versterking.
- De adviesvragen van gemeenten worden complexer. Dit stelt andere eisen aan de aanpak van het advieswerk. Minder generalisme, meer inzet van experts in teamverband. Dit vraagt ook een verdieping van de samenwerking tussen de verschillende deskundigheden in de Dienstenorganisatie.
- Er is potentie voor verdere groei van het werk van Missionaire Werk en Kerkgroei.
- Het concept waarbij de Dienstenorganisatie personeel uitleent aan gemeenten werkt. Dit concept kan – als dit voorziet in een behoefte – worden uitgebreid.

<sup>1</sup> In 2007 was het quotum-percentages nog 4,6%. Het diaconaal quotum daalde van € 1,85 per belijdend lid (2007) naar € 1,35 (2012)

<sup>2</sup> Het volledige overzicht van de strategische doelstellingen vindt u in bijlage 1.

<sup>3</sup> In totaal vulden ruim 1600 cursisten een digitaal evaluatieformulier in.

<sup>4</sup> Ook in de vernieuwde huisstijl van Kerk in Actie komt deze verbinding beter tot uitdrukking ([www.kerkinactie.nl](http://www.kerkinactie.nl)).

<sup>5</sup> Interactief-gemeente: gemeente die zich nadrukkelijk verbindt met een project of partner van Kerk in Actie, met als doel uitwisseling en interactie tot stand te brengen.

<sup>6</sup> Godsdienstig Vormingsonderwijs



### 3 Hoofdthema's van beleid

De Dienstenorganisatie van de Protestantse Kerk heeft een breed takenpakket. Naast ondersteuning van de Generale Synode, de Evangelisch-Lutherse Synode en landelijke colleges, en naast de uitvoering van het landelijke werk voor zending en werelddiaconaat (onder de naam Kerk in Actie) omvat dit:

- het toerusten van vrijwillig kader, gemeentepredikanten en kerkelijk werkers
- het faciliteren van beroepskrachten in de kerk (arbeidsvoorwaarden)
- de ondersteuning van al het werk dat plaatselijke gemeenten tot hun taak rekenen, zoals:
  - gemeenteopbouw
  - pastoraat
  - missionaire presentie
  - jeugdwerk
  - liturgie en eredienst
  - diaconaat
  - zending en werelddiaconaat
  - bezinning rond onderwerpen als Kerk en Israël, ontmoeting met migrantenkerken, ontmoeting met moslims.

Deze ondersteuning dient als aanvulling op en versterking van het vele werk dat in de gemeenten van de Protestantse Kerk gebeurt; daar klopt het hart van de kerk. In de komende beleidsplanperiode zullen wij deze ondersteuning ook blijven bieden. Het zal echter nodig zijn om keuzes te maken in de intensiteit van die ondersteuning. Daarvoor zijn een aantal redenen:

- De Dienstenorganisatie zal – door daling van quotum-inkomsten (de verplichte bijdragen uit de gemeenten van de kerk) in de beleidsplanperiode 50 fte formatie moeten inleveren ten opzichte van de begroting 2012. (Zie bijlage 4 voor de meerjarenraming 2013 – 2016.) Alles blijven doen, maar met minder mensen en middelen, dat is niet mogelijk. Focus is nodig om kerk en gemeenten zinvol te ondersteunen.<sup>1</sup>
- Het is ook gezien de urgentie van de vragen waarvoor de gemeenten van de kerk zich gesteld zien noodzakelijk om keuzes te maken. De Dienstenorganisatie zal prioriteit geven aan die ondersteuning die voor kerk en gemeenten *op dit moment* de meeste meerwaarde zal opleveren.

Om te bepalen wat die prioriteiten dienen te zijn, hebben we ons laten leiden door de visienota van de Protestantse Kerk, “De hartslag van het Leven” en onze – daar op aansluitende – eigen analyse van de vragen waarvoor de gemeenten van de kerk zich gesteld zien.

Essentieel in de visienota is de oproep aan de gemeenten van de kerk om te durven loslaten. Op veel plaatsen kraakt het kerkelijk leven in zijn voegen, zegt de visienota. De zorg om het voortbestaan neemt makkelijk veel energie weg van gemeenten, waardoor het moeite kost zich te concentreren op de essentie van geloven en gemeente-zijn. De zorg om gebouwen, financiën, voldoende vrijwilligers en kerkenraadsleden zijn reëel. Bestaand kerkenwerk en nieuwe initiatieven lopen soms vast op de bestaande kerkelijke regelgeving. Tegelijk is er juist onder actieve gemeenteleden het verlangen naar vernieuwing van vorm en inhoud van het gemeentelven. Bovendien zijn er kansen te over om anderen in contact te brengen met het Evangelie.

Om deze redenen zal de focus in de dienstverlening aan kerk en gemeente in deze beleidsplanperiode liggen op twee onderwerpen:

- Het stimuleren van nieuwe vormen van kerk-zijn. Dit is zowel gericht op bestaande gemeenten als op initiatieven om nieuwe doelgroepen en gemeenschappen met de Protestantse Kerk te verbinden.

- Het ontzorgen van gemeenten: door gemeenten te ontlasten, zullen zij beter in staat zijn prioriteit te geven aan de essentie van hun gemeente-zijn.

Deze twee beleidsthema's komen aan de orde in paragraaf 3.1 en 3.2.

In paragraaf 3.3 besteden we aandacht aan het derde belangrijke thema voor de komende jaren: het versterken van het werk van Kerk in Actie. Het werk voor zending en (wereld)diaconaat is en blijft van grote waarde voor de Protestantse Kerk. Tegelijk staat de participatie van gemeenten en leden van de kerk onder druk. Het is nodig daarin een belangrijke stap vooruit te maken. Het sluiten van bondgenootschappen staat daarbij centraal.

In hoofdstuk 4 beschrijven we een aantal ondersteunende beleidsthema's.

### 3.1 Stimuleren nieuwe vormen van kerk- en gemeente-zijn

In veel gemeenten van de Protestantse Kerk (en daarbuiten) is behoefte aan vernieuwing van vormen van kerk- en gemeente-zijn. De visienota geeft voor die ontwikkeling ook alle ruimte. De Dienstenorganisatie zal deze ontwikkeling op een aantal fronten stimuleren en begeleiden.

#### 3.1.1 Ruimte voor experimenten

- **Ruimte scheppen:** Regelmatig wordt bij het verkennen of concretiseren van gewenste vernieuwing de bestaande kerkelijke regelgeving als een last ervaren. In plaats van weer de kerkorde bij te stellen – die is in de afgelopen jaren uitvoerig geëvalueerd en aangepast – stellen wij voor om in deze beleidsperiode in de eerste plaats **ruimte te geven** aan experimenten die nieuwe vormen van gemeente-zijn aan het licht brengen. Deze experimenten zullen we vervolgens benutten voor een theologische en ecclesiologische doordenking van kerk-zijn in de huidige samenleving. Bij deze doordenking komen ook de bestaande (geografische) kerkstructuur en de plaats van ambten en sacramenten in vormen van nieuw kerk-zijn aan de orde. Deze ruimte en bezinning zal de kerk helpen om in een volgende beleidsplanperiode de eigen regels opnieuw te beoordelen.
- **Verbinden:** Als er los van de Protestantse Kerk gemeenschappen ontstaan die zoeken naar nieuwe vormen van kerk-zijn, zullen wij gemeenschappen die daarom vragen inhoudelijk ondersteunen en verbinden met de Protestantse Kerk.
- **Investeren:** Wij zullen gericht investeren in 100 pioniersplekken, waarvan 80 plekken vanuit of gericht op een bestaande gemeente en 20 plekken los van de bestaande geografische kerkstructuur; ze zijn alle 100 wel verbonden met de Protestantse Kerk. Deze 100 pioniersplekken zullen meer divers in vorm en omvang zijn dan de huidige vijf pioniersplekken. Ook (of juist!) bestaande gemeenten van de Protestantse Kerk kunnen zich profileren als pioniersplek.

Hieronder werken we het voorstel van de 100 pioniersplekken kort uit.

#### 100 Pioniersplekken

De grootste financiële investering die wij zullen doen is het tot stand helpen brengen van 100 pioniersplekken<sup>2</sup>. Wij moedigen initiatiefnemers van nieuwe vormen van kerk-zijn aan met ons in gesprek te gaan en zich met ons te verbinden. We zullen daartoe actief coalities smeden met plaatselijke gemeenten en predikanten/kerkelijk werkers, maar ook met creatieve plannenmakers binnen classicale en landelijke kerkverbanden. Wie een vernieuwend (missionair) project voor ogen heeft of pionieren wil en in verbinding staat met de Protestantse Kerk, is welkom om samen op zoek te gaan naar verdere uitwerking en ontwikkeling. De honderd projecten zijn in zichzelf vernieuwend, maar zijn óók de aanjagers van meer vernieuwing richting bestaande plaatselijke gemeenten.

Alle pioniersplekken zijn:

- herkenbaar protestants-christelijk
- missionair
- gericht op christelijke gemeenschapsvorming.

Het zijn plekken van hoop. De sfeer is moedig, met ruimte voor creativiteit en experiment. In alle pioniersprojecten wordt een integrale missionair-diaconale benadering nagestreefd.

**Tachtig** pioniersplekken worden ontwikkeld in of vanuit gemeenten van de Protestantse Kerk. Dat kan zijn in de vorm van een 'herplant', waarbij een radicale missionaire doorstart wordt gemaakt. Het kan ook in de vorm van een 'bijplant', door een parallelle gemeenschap te ontwikkelen naast de bestaande gemeente, onder één dak. Ook kan in samenwerking met een lokale gemeente een 'nieuwe plant' ontwikkeld worden in een nabijgelegen gebied of voor een nieuwe doelgroep.

**Twintig** pioniersplekken worden buiten de huidige kerkelijke structuur ontwikkeld, maar niet los van de Protestantse Kerk. Deze gemeenschappen maken wel deel uit van het landelijke netwerk van Protestantse Pioniersplekken.

Binnen de 100 pioniersplekken krijgen 15 projecten een specifieke invulling voor jongeren en kinderen. Ook betekent het getal van 100 dat er ruimte is voor een brede variëteit en een goede spreiding over het land. Daardoor is er altijd wel een pioniersplek of vernieuwend missionair project in de buurt van iedere gemeente.

### 3.1.2 Vernieuwing liturgie

Velen ervaren geloofstaal en liturgie als geheimtaal. Dat geldt zowel voor de huidige kerkgangers als voor gasten en toetreders. We besteden daarom in de beleidsperiode extra aandacht aan bezinning op de drempelhoogte van kerkdiensten en de mogelijkheden om nieuwe en aansprekende vormen van liturgie en muziek te ontwikkelen. We zullen de uitwisseling van kennis en ideeën faciliteren en het delen van goede voorbeelden stimuleren; niet door zelf hierin het voortouw te nemen – de kerk telt zeer veel deskundigen op dit gebied – maar door het ondersteunen van externe initiatieven. Ook waar het gaat om de introductie en gebruik van het nieuwe *Liedboek voor de Kerken*<sup>3</sup> volgen we deze lijn.

## 3.2 Ontzorgen van gemeenten

Om het gemeenten makkelijker te maken hun tijd en aandacht te geven aan hun kern-activiteiten, zullen wij in de beleidsplanperiode gemeenten die dat willen op drie punten ontlasten:

- Zorgen om kerkgebouwen helpen wegnemen
- Beschikbaar stellen van predikanten in landelijke dienst
- Faciliteren van administratieve processen.

### 3.2.1 Kerkgebouwen

Voor veel gemeenten van de kerk vormt het onderhoud van het kerkgebouw een zware financiële last. Soms dusdanig dat dit ten koste gaat van het pastoraat en het gemeentelven. Onderhoud uitstellen leidt op termijn tot nog hogere kosten en wanneer onderhoud achterwege blijft, kan dat risico's opleveren voor de directe omgeving. Ook zijn er gemeenten die een overvloedig kerkgebouw zouden willen verkopen maar daarvoor geen mogelijkheden zien, bijvoorbeeld omdat hun kerkgebouw tot gemeentelijk monument is verklaard. Naast financiën ontbreekt in toenemende mate de bestuurlijke kennis en ervaring om (historische) kerkgebouwen te beheren en te exploiteren.

Om gemeenten die met hun kerkgebouw omhoog zitten te ontlasten, wil de Dienstenorganisatie steun geven aan een stichting die tegen een symbolisch bedrag bereid is kerkgebouwen van gemeenten van de Protestantse Kerk over te nemen. Deze stichting dient minimaal aan de volgende voorwaarden te voldoen:

- Bereidheid om kerkgebouwen zonder bruidsschat over te nemen
- Geen winstoogmerk.
- In staat en bereid om fondsen te werven onder niet-kerkelijk publiek en algemene cultuurfondsen voor de instandhouding van (historische) kerkgebouwen.<sup>4</sup>
- Bereidheid om kerken in bruikleen te geven aan gemeenten, zodat deze het gebouw – op grond van een beheersovereenkomst – kunnen blijven gebruiken voor eredienst en gemeenteactiviteiten.

Niet alle kerkgebouwen in de stichting zullen voor hergebruik of exploitatie in aanmerking kunnen komen. Als het niet anders kan, zullen kerkgebouwen wind- en waterdicht moeten worden gemaakt en afgesloten voor gebruik. Dat is ook een signaal aan de samenleving dat de Protestantse Kerk geen museumvereniging is. Het in stand houden van alle kerkgebouwen is niet ons doel (en ook niet van de genoemde stichting).

De dienstenorganisatie zal daarbij het volgende flankerend beleid uitvoeren:

- We zullen gemeenten voor wie het kerkgebouw een te zware last dreigt te worden **begeleiden** bij het zoeken van een herbestemming van een kerkgebouw c.q. het overdragen van een kerkgebouw.
- We zullen een **instrument introduceren** waarmee gemeenten zelf kunnen bepalen of ze in de gevarezone zitten. Van de opbrengsten uit levend geld gebruiken we in de Protestantse Kerk in Nederland gemiddeld 70% voor pastoraat en de verkondiging van het evangelie. In andere kerken wordt 70% gebruikt voor gebouwen. Om dat scenario te voorkomen, is nodig dat een kerkenraad tijdig vast kan stellen wanneer de kosten van het kerkgebouw te hoog worden.

### 3.2.2 Pool van predikanten

In veel gemeenten waar de financiën teruglopen wordt bezuinigd op de predikantsformatie. Inmiddels hebben 500 gemeenten geen full-time predikant meer, en dit aantal neemt toe. Ook zijn er kleine gemeenten – met name in rurale gebieden – die al jaren geen eigen predikant meer hebben. Voor deze gemeenten is het beroepen van een predikant – hoewel vaak gewenst – doorgaans te duur en levert het een verplichting op die moeilijk te overzien is (een predikant wordt immers voor onbepaalde tijd beroepen).

Behalve voor (kleine) gemeenten is deze situatie ook nadelig voor predikanten. Het zal steeds lastiger worden om een full-time betrekking te vinden. Bijvoorbeeld voor beginnende predikanten, die nog aan het begin van hun loopbaan (en loonschaal) staan, kan dit een ongewenste situatie zijn<sup>5</sup>. In het uiterste geval kan dit er toe leiden dat voor de Protestantse Kerk opgeleide mensen moeten besluiten elders werk te zoeken.

Om voor deze twee knelpunten een oplossing te helpen bieden, wil de Dienstenorganisatie in de komende jaren een 'pool' van predikanten inrichten, die in eerste instantie bezet wordt door beginnende predikanten (recent toegelaten tot het ambt). Voordeel voor (kleine) gemeenten is dat ze voor een bepaalde tijd, voor een bepaald aantal uren, tegen een aantrekkelijk tarief een predikant kunnen aantrekken, zonder de administratieve lasten van het werkgeverschap. Daarnaast kunnen ook andere gemeenten die tijdelijk een (extra) predikant willen aantrekken van de pool gebruik maken, bijvoorbeeld een gemeente die een pioniersplek wil beginnen.

Voor (beginnende) predikanten die deel gaan uit maken van de pool is het een uitgelezen kans om 'in te groeien' in het predikantschap<sup>6</sup>. Werken vanuit de pool biedt (beginnende) predikanten de kans om tegelijkertijd te werken in meerdere gemeenten, daar hun ervaring op te doen, inten-

sief begeleid te worden door collega's, maar ook om ingezet te worden in de breedte van de Dienstenorganisatie, om zodoende het 'kerkenwerk' in haar volledigheid te leren kennen en waarderen. De kennis en ervaring die (beginnende) predikanten tijdens deze jaren opdoen, is van grote waarde als zij later de volledige verantwoordelijkheid voor een eigen plaatselijke gemeente willen aangaan. Daarnaast biedt de pool voor predikanten het voordeel dat de Dienstenorganisatie hem of haar een full-time aanstelling garandeert (indien de predikant dat wenst).

Met het uitlenen van beroepskrachten heeft de Dienstenorganisatie de afgelopen jaren al de nodige ervaring opgedaan, namelijk bij het inzetten van interim-predikanten en jeugdwerkers in gemeenten<sup>7</sup>. Binnen de stafafdeling HRM<sup>8</sup> zullen al deze vormen van uitlenen van beroepskrachten worden samengebracht en vastgelegd in passende regelgeving. HRM zal ook de regie nemen over de begeleiding, coaching en intervisie.

### 3.2.3 Faciliteren van administratieve processen

In de beleidsplanperiode zullen we activiteiten opzetten waarmee we gemeenten die dat wensen kunnen ontlasten door het – onder hun regie – overnemen van administratieve taken. We noemen een aantal voorbeelden:

- In 2012 zijn we gestart met het project Geven is Delen. Gemeenten die het collecterooster van de landelijke kerk volgen, kunnen een aantal uren gratis advies ontvangen van fondsenwerkers van de landelijke kerk om hun eigen fondsenwerving aan te scherpen. Deze advisering is beschikbaar voor zowel diaconieën als colleges van kerkrentmeesters.
- LRP (Ledenregistratie Protestantse Kerk) geeft gemeenten veel mogelijkheden om administratieve processen te automatiseren en gegevens te benutten voor fondsenwerving (Kerksbalans, Solidariteitskas e.d.), statistiek en beleid. In de beleidsplanperiode zullen we deze dienstverlening LRP nader concretiseren.
- We streven naar een vereenvoudiging van de uitbetaling van predikantstraktementen. Momenteel ontvangt een gemeentepredikant nog twee salarisspecificaties: een van zijn of haar gemeente (het basistraktement) en een van "Utrecht" (de periodieken). We zullen de mogelijkheid onderzoeken deze twee betalingen te combineren, zodat een gemeente er geen omkijken meer naar heeft.
- We stimuleren de vorming van gemeente-clusters. Binnen het project SAGE (onderdeel van *Hand aan de Ploeg*) is hier de afgelopen jaren veel ervaring mee opgedaan. Onderdeel van deze samenwerking tussen gemeenten is de inzet van 'shared service': gezamenlijke uitvoering van administratieve taken.
- In 2012 is de Dienstenorganisatie een samenwerking aangegaan met een derde partij waardoor gemeenten makkelijk drukwerk en vormgeving kunnen uitbesteden (Kerkdrukwerk.nl).

## 3.3 Kerk in Actie

Kerk in Actie verbindt gemeenten, kerken en andere partners met elkaar en werkt namens en samen met hen aan getuigen van het Evangelie en het doen van gerechtigheid, barmhartigheid en rentmeesterschap. Kerk in Actie ondersteunt en versterkt in opdracht van de Protestantse Kerk in Nederland het missionaire en diaconale werk van de plaatselijke gemeenten in Nederland en kerken in het buitenland.

In de komende beleidsplanperiode staan drie speerpunten centraal.

### Binnenlands diaconaat

Kerk in Actie verwacht in de komende jaren een toename van het aantal mensen dat een beroep gaat doen op de diaconale rol van de kerk:

- Door de economische crisis neemt de armoede in Nederland toe.
- Door de vergrijzing zullen er steeds meer ouderen komen die hulpbehoevend en/of eenzaam zijn.

- Door een terugtrekkende overheid zullen mensen met een hulpvraag steeds vaker een beroep moeten doen op hun directe omgeving.

Kerk in Actie zal plaatselijke gemeenten concrete handreikingen geven om op deze hulpvragen in te kunnen gaan. Het model van het project SchuldHulpMaatje<sup>9</sup> zullen wij ook toepasbaar maken voor hulpvragen rond mantelzorg. Daarbij willen we nadrukkelijk zoeken naar strategische samenwerking met nieuwe partners, bijvoorbeeld zorgverzekeraars en zorgaanbieders, die deze diaconale rol kunnen versterken en aanvullen.

Ook zullen we de uitwisseling van diaconale werkvormen tussen gemeenten stimuleren. Elk jaar zullen we vijftig diaconale en duurzame initiatieven van gemeenten centraal zetten binnen publicaties, digitale kanalen, netwerkdagen en landelijke dagen van Kerk in Actie. *Duurzame initiatieven van plaatselijke gemeenten zullen wij krachtig ondersteunen, onder andere via een landelijke helpdesk. We zullen het bestaande Groene-Kerkenplan voortzetten en ook zelf met nadere plannen komen.*<sup>10</sup>

Kerk in Actie zal met en namens de diaconieën van de Protestantse Kerk ook op nationaal niveau initiatieven ontplooiën om de positie van mensen in een kwetsbare positie te verbeteren en signalen van zorg en onrecht aankaarten bij bestuurders en politici. Bij een steeds groter beroep op de diaconale rol van de kerk blijft de inzet: “helpen waar geen helper is” en “helpen onder protest”.

### **Protestantse Kerk in Actie**

In de afgelopen beleidsperiode is Kerk in Actie in de communicatie sterker dan voorheen verbonden met de Protestantse Kerk<sup>11</sup>. Toch wordt in een deel van de gemeenten Kerk in Actie ervaren als een goed doel van ‘derden’ in plaats van het eigen, gezamenlijke werk van de gemeenten van de Protestantse Kerk. We mogen elkaar hierop aanspreken in onze kerk. Kerk in Actie zal zich in de komende periode daarom meer profileren als de natuurlijke bondgenoot van lokale gemeenten om handen en voeten te geven aan zending en (wereld)diaconaat. Dit zal doorwerken in de keuze van partners, ondersteuning van gemeenten bij hun eigen fondsenwerving (Geven is Delen) en het meer centraal zetten van uitgezonden medewerkers en jongeren als ambassadeurs van het werk van Kerk in Actie. Ook zullen we in onze diaconale en zendingsprogramma’s meer ruimte scheppen voor particuliere initiatieven.

Daarnaast zullen we een bezinning starten over de vraag: Wat is de huidige meerwaarde van het werk van Kerk in Actie voor de gemeenten van de kerk en – daaruit volgend – voor de partners dicht bij en ver weg met wie wij ons verbinden. Wat zou er eventueel in verbeterd kunnen worden om er voor te zorgen dat de gemeenten van de Protestantse Kerk zich (nog meer) eigenaar voelen van het werk dat Kerk in Actie voor en namens hen uitvoert? Bij deze bezinning zullen we de gemeenten van de kerk betrekken.

### **Partnerschap**

Meer dan in het verleden leeft het besef dat we als Protestantse Kerk deel zijn van de wereldkerk. De kerken in het zuiden groeien en hebben een eigen dynamiek. Wij zijn met hen verbonden als gelijkwaardige partners die met elkaar samenwerken. Kerk in Actie zal in de komende jaren stevig inzetten op samenwerken met partners wereldwijd, op basis van een gezamenlijke agenda. Samenwerken gaat verder dan een financiële relatie. Wij kunnen van partners leren hoe zij met het geloof omgaan in hun situatie. Wij worden door hen bevraagd op onze eigen geloofsbeleving, maar ook op onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Wereldwijd kerk-zijn betekent voor Kerk in Actie het bevorderen van ontmoeting over grenzen heen, door nieuwe vormen van uitzendingen (vooral van jongeren), directe contacten tussen plaatselijke gemeenten en partners van Kerk in Actie en door het gebruik maken van nieuwe communicatiemiddelen.

In het Werelddiaconaat zal Kerk in Actie intensief blijven samenwerken met ICCO. De ingeslagen weg om bij de uitvoering van ontwikkelingswerk zoveel mogelijk de adviezen van regionale organisaties te gebruiken, sluit aan bij het begrip partnerschap zoals Kerk in Actie dat voor ogen heeft.<sup>12</sup> Ook het verlenen van noodhulp gaat zoveel mogelijk via het internationale partner-



netwerk van kerken, namelijk via de ACT Alliance (Action by Churches Together), waar Kerk in Actie en ICCO bij zijn aangesloten.

Samen met ICCO, Edukans en Prisma start Kerk in Actie de ICCO-coöperatie, die nieuwe vormen van internationale solidariteit gaat uitwerken en realiseren. Deze coöperatie zal nieuwe wegen inslaan, die de diaconale aandacht en hulp voor de allerarmsten mogelijk blijven maken.

- 
- <sup>1</sup> De visienota zegt hierover: “Een paar dingen goed doen met een vrolijk hart is beter dan veel dingen doen met een bezwaard gemoed.”
  - <sup>2</sup> Het aantal van 100 pioniersplekken is een ambitieus maar realistisch streefgetal.
  - <sup>3</sup> De introductie van het nieuwe liedboek is gepland voor 25 mei 2013.
  - <sup>4</sup> Te overwegen is om historische kerkgebouwen in een aparte, tweede stichting onder te laten brengen als dit voor fondsenwerving nuttig is.
  - <sup>5</sup> Vaak hebben net afgestudeerde predikanten ook nog een flinke studieschuld, wat het extra onaantrekkelijk maakt om part-time in een (kleine) gemeente aan de slag te gaan.
  - <sup>6</sup> Dat deze behoefte de laatste jaren steeds meer wordt gevoeld, kwam bijvoorbeeld naar voren tijdens de Generale Synode van april 2012, bij de bespreking van de voortgangsrapportage juniorfase (KTO 12-02). Ook uit de aanvragen het proponenterschap te verlengen, blijkt deze behoefte.
  - <sup>7</sup> Om deze ervaringen optimaal bruikbaar te maken voor het functioneren van de pool van predikanten zullen deze nog nader geïnventariseerd worden. Hiertoe is besloten in de Generale Synode van 8 november 2012. De synode zal in 2014 over deze ervaringen nader geïnformeerd worden.
  - <sup>8</sup> HRM, Human Resource Management.
  - <sup>9</sup> Een SchuldHulpMaatje is een goed toegeruste vrijwilliger die mensen met financiële problemen ondersteunt.
  - <sup>10</sup> De cursief gedrukte passage is toegevoegd naar aanleiding van de bespreking in de Generale Synode van 8 november 2012.
  - <sup>11</sup> In 2011 is bijvoorbeeld de huisstijl van Kerk in Actie in lijn gebracht met de huisstijl van de Protestantse Kerk.
  - <sup>12</sup> Van deze werkwijze (samengevat met de naam ProCoDe) zal in 2013 een tussen-evaluatie plaatsvinden.



## 4 Ondersteunend beleid

In hoofdstuk 3 zijn de hoofdthema's besproken van het beleid van de Dienstenorganisatie voor de komende vier jaar. Om dat beleid te helpen vormgeven, zijn aanvullend de volgende beleidsdoelstellingen geformuleerd.

### 4.1 Integrale aanpak dienstverlening

Veel gemeenten die om ondersteuning vragen, zitten met complexe vraagstukken. Beheersvragen (financiën, organisatie, kerkgebouw) gaan vaak samen met identiteitsvragen: wie zijn we, wat willen we, en hoe kunnen we een verandertraject vormgeven? Dit vereist van ons een integrale aanpak van de dienstverlening, waarvoor de inzet van generalisten niet langer volstaat. Meer nog dan voorheen zullen wij teams van medewerkers inzetten waarin verschillende deskundigheden zijn samengebracht. Daarnaast zullen wij meer accent leggen op het daadwerkelijk implementeren van verandertrajecten en minder op procesbegeleiding alleen; we zijn daarbij niet zozeer gericht op het beheersbaar houden van krimp, maar tonen lef voor vernieuwing.

### 4.2 Intensivering kadervorming in gemeenten

In de toerusting van gemeenten (cursussen, trainingen) zullen wij meer maatwerk leveren en zoveel als mogelijk aansluiten bij bezinnings- en verandertrajecten die gemeenten al doorlopen. We zullen daarvoor ook nieuwe vormen van leren introduceren (waaronder "e-learning"). Het aantal standaard-cursussen (met een open inschrijving) zal worden beperkt. In het aanbod zal specifieke aandacht uitgaan naar cursussen voor scriba's en voorzitters van kerkenraden. Aandacht voor geestelijk leiderschap is daarin een belangrijk element.

Naast het geven van cursussen en trainingen zullen wij het ingezette beleid doortrekken om meer landelijke 'events' te organiseren, zoals de Dag van de Communicatie, de Landelijke Diaconale Dag, een Dag voor Missionaire ambassadeurs. Nu taakdragers in gemeenten steeds vaker op eenmansposten zitten, groeit de behoefte aan deze landelijke ontmoetingsdagen. Daarnaast stimuleren wij ook de 'virtuele' ontmoeting, door het uitbouwen van onze aanwezigheid in sociale media, zoals op Facebook, LinkedIn en Twitter.

### 4.3 Communicatie

Deze tijd vraagt van de kerk om uit te spreken wat haar beweegt en waarvoor zij wil opkomen. Wil de kerk haar rol van politiek lichaam kunnen waarmaken, dan is het van belang om vanuit het Evangelie de taal te spreken van de samenleving, over thema's die er toe doen. Dit is een uitdaging voor de gemeenten van de kerk, maar ook voor de kerk als geheel. Op verschillende manieren wil de Dienstenorganisatie de landelijk kerk (in het bijzonder generale synode en moderamen) daarbij ondersteunen, onder meer door het helpen voorbereiden van relevante ethische / maatschappelijke standpunten en door gerichte en eenduidige communicatie. In het bijzonder zal aansluiting gezocht worden bij de beleidsvoornemens van Kerk in Actie rond armoede, zorg, vergrijzing en een duurzame en rechtvaardige samenleving.

Om de betekenis van de kerk voor de samenleving te versterken is samenwerking met andere kerken essentieel. We zullen de landelijke kerk ondersteunen bij haar werkzaamheden ten behoeve van de Raad van Kerken in Nederland, het Nationaal Christelijk Forum, de commissies voor contact met de overheid<sup>1</sup> en (koepels van) migrantenkerken.

#### **4.4 Gemeenschap van samenwerkers en kennisdelers**

In de dienstverlening aan gemeenten kiezen we voor een meer integrale aanpak (zie punt 1). Dit vraagt van de medewerkers van de Dienstenorganisatie optimale samenwerking en het gestructureerd delen van kennis en ervaring. Naast de inzet van instrumenten voor kennis delen is daarvoor een versterking van de bedrijfscultuur nodig.

#### **4.5 Meer focus**

De organisatiestructuur (zie bijlage 5) blijft in de komende vier jaar ongewijzigd. Wel is het nodig om meer focus aan te brengen in de contacten met gemeenten en de producten en diensten die we aanbieden. Daarom worden voor bedrijfsprocessen als communicatie, productontwikkeling, toerusting en het uitlenen van beroepskrachten coördinatoren benoemd, die voor interne afstemming dienen te zorgen en ook verantwoordelijk zijn voor rapportage. Een dergelijke coördinatiefunctie is ook toegekend voor de acht "Handvatten voor beleid" uit de visienota *De hartslag van het leven*. Een volledig overzicht van de 23 coördinatie-thema's treft u aan in bijlage 3.

#### **4.6 Meten is weten**

De diensten en producten die de Dienstenorganisatie levert, zullen constant op kwaliteit en tevredenheid (van afnemers en gebruikers) getoetst worden<sup>2</sup>. Bij het ontwikkelen van nieuwe materialen, cursussen, advies-methodes streven wij ernaar gemeenten direct te betrekken. Diensten en producten die niet blijken te werken of te duur zijn, worden gestopt.

#### **4.7 ICT-vernieuwing**

Op een aantal terreinen zullen wij extra investeren in ICT. Er komt één systeem waarmee alle 'klant'-contacten beheerd kunnen worden<sup>3</sup>. Verdere informatisering maakt het mogelijk om een aantal administratieve processen te vereenvoudigen, zoals het verwerken van bestellingen en het doorvoeren van adreswijzigingen.

#### **4.8 De-bureaucratisering**

De formatie van de Dienstenorganisatie is de afgelopen jaren voortdurend gekrompen en het werken meer geprofessionaliseerd. De interne besturingsmechanismen moeten pas houden met deze ontwikkelingen. Deze mechanismen worden soms als last ervaren bij de uitvoering van het werk, terwijl ze ook nodig zijn voor sturing en verantwoording. In de komende beleidsplanperiode zullen we de interne afspraken hierover stroomlijnen, zodat ze de werkprocessen niet in de weg komen te staan.

---

<sup>1</sup> Onder andere de CIO-K (kerkgebouwen), de CIO-G (gezondheidszorg) en de CIO-J (justitie).

<sup>2</sup> Bijvoorbeeld door gebruik te maken van het Panel Protestantse Kerk.

<sup>3</sup> In automatiseringstermen heet dit een Custom Relations Management systeem, CRM.

## 5 Mensen en middelen

### 5.1 Financiën

#### Meerjarenraming

Het beleidsplan van de Dienstenorganisatie voor 2013-2016 is gebaseerd op een jaarlijks sluitende begroting. Door een verwachte daling van de inkomsten uit kerkrentmeesterlijk en diaconaal quotum en een gelijktijdige autonome kostenstijging (waaronder de in de CAO geregelde personeelskosten) zal een gelijktijdige kostenreductie noodzakelijk zijn. Deze wordt met name gevonden in een beperking van de personeelsformatie. De volledige financiële meerjarenraming treft u aan als bijlage 4.

#### Nieuw beleid

Onder andere door de positieve exploitatieresultaten van de afgelopen jaren heeft de Dienstenorganisatie financiële reserves opgebouwd. Een deel van deze reserves zal in de komende jaren verantwoord ingezet worden om nieuw beleid mogelijk te maken. Tegelijk worden nieuwe reserves opgebouwd, zodat ook in de toekomst beleidsvernieuwing mogelijk blijft.

#### Opbrengsten uit collectes

Een deel van het werk van de Dienstenorganisatie wordt betaald uit de opbrengsten van de collectes die aan de gemeenten van de Protestantse Kerk worden aanbevolen. Door het houden van deze collectes stellen gemeenten hun leden in staat *gericht* bij te dragen aan het werk dat de landelijke kerk namens en ten behoeve van de gemeenten verricht. Een groot deel van de gemeenten draagt op deze wijze bij aan het financieren van het werk dat alle gemeenten ten goede komt. Een kleiner deel doet dat niet of in mindere mate. Om het uit collecten gefinancierde werk door alle gemeenten te laten dragen, willen wij in de beleidsplanperiode onderzoeken of het haalbaar is jaarlijks tien collectes verplicht te stellen.

### 5.2 Personeel

De begrote daling van inkomsten heeft direct gevolgen voor de personeelsformatie. Eind 2016 dient de basisformatie van de Dienstenorganisatie met 50 fte te zijn gekrompen. Deze reductie vindt zoveel als mogelijk plaats zonder gedwongen ontslagen.

De beleidsthema's voor de komende jaren vragen van de medewerkers een versterking van de samenwerking en een focus op de kernvragen van kerk en gemeente. Dit vraagt om een versterking van de organisatiecultuur en interne opleiding van medewerkers.

### 5.3 Organisatie

In de komende beleidsplanperiode handhaven we de huidige organisatiestructuur (zie bijlage 5 voor een organogram). In 2015 starten we een onderzoek naar de vraag of en hoe de organisatiestructuur aangepast moet worden aan de veranderde omstandigheden. Dat betreft zowel de inhoud en vorm van de dienstverlening die van ons gevraagd mag worden als de verminderde personeelsformatie.

### 5.4 Huisvesting

Door daling van de personeelsformatie, de mogelijkheden van telewerken en de forse reductie van de ruimte die partner ICCO in Utrecht huurt, staat de exploitatie van de huisvesting van de Dienstenorganisatie onder druk. In de beleidsplanperiode zal de huisvesting daarom heroverwogen worden.



## Bijlage 1      Evaluatie Beleidsplan 2009-2012

Deze bijlage bevat op hoofdlijnen een evaluatie van de beleidsvoornemens uit de beleidsplanperiode 2009 – 2012. We kijken daarbij naar twee onderwerpen:

- De negen strategische keuzes van het beleidsplan 2009 – 2012.
- Het daar achterliggende concept van dienstverlening, zoals vastgelegd in de notie “Groeien met de riemen die je hebt”<sup>1</sup>.

### 1.1      Strategische keuzes Beleidsplan 2009-2012

In het beleidsplan 2009 – 2012 zijn negen strategische keuzes geformuleerd, waarvan drie specifiek voor het werk van Kerk in Actie. We beschrijven per keuze op hoofdlijnen in hoeverre de bijbehorende doelstellingen zijn gerealiseerd. Daarna beschrijven we de belangrijkste resultaten van de activiteiten die ten behoeve van kerk en synode zijn verricht.

#### **Missionaire groei**

Het programma Missionair Werk en Kerkgroei heeft twee missionaire rondes van elk 80 bijeenkomsten georganiseerd. Per bijeenkomst werd 50% van de predikanten en kerkelijk werkers in de bezochte regio bereikt en aan het avondprogramma namen gemiddeld 65 mensen deel. Deze rondreis heeft veel losgemaakt. Juist in een tijd van secularisatie en getalsmatige krimp stellen de missionaire rondes aan kerk en gemeenten de vraag naar de diepste kern: wat betekent het om gemeente van Christus te zijn?

Ter ondersteuning van de gemeenten is een toegespitst aanbod van materiaal vervaardigd:

- Er zijn 30 missionaire modellen ontwikkeld; concepten die gemeenten kunnen gebruiken om in hun context een gemeente van Christus te zijn met een heldere en aantrekkelijke boodschap voor hun omgeving.
- Er is materiaal ontwikkeld dat gemeenten kunnen gebruiken ter ondersteuning van hun missionaire presentie. Het gaat hier om kranten voor de startzondag, Kerstkranten, Paaskranten, cadeauboekjes, kalenders. Dit materiaal is in grote aantallen afgenomen. Het maakt duidelijk dat gemeenten baat hebben bij een aanbod van inhoudelijk goed en professioneel ogend materiaal.

De twee andere doelstellingen zijn als volgt uitgevoerd:

- Gemeenten helpen waar een missionaire infrastructuur ontbreekt: er is een begin gemaakt met een landelijk netwerk van plaatselijke missionaire ambassadeurs.
- Er zijn in deze beleidsplanperiode vijf nieuwe pioniersplekken gestart, die zelfstandige nieuwe christelijke gemeenschappen (gaan) vormen. Drie zijn er inmiddels van start gegaan en de overige zijn in een vergevorderd stadium. Overleg om de plaatselijke inbedding van deze gemeenschappen te garanderen kost veel tijd.

#### **Betrekken van jeugd en jongeren**

In de beleidsplanperiode is het aantal aan gemeenten van de kerk uitgeleende lokale JOP en HGJB jeugdwerkers gestegen van 18 naar 64. Hiermee voorziet het jeugdwerk van de Protestantse Kerk in de grote behoefte van de gemeenten aan flexibele, effectieve ondersteuning van hun jeugd- en jongerenwerk. Dit werk werd door de landelijke organisatie ondersteund met op de doelgroepen toegesneden materiaal en netwerkvorming: in 75% van de gemeenten zijn groepen jongeren waarmee door de jeugdorganisaties (JOP, HGJB) contact wordt onderhouden. In 2012 is ook de Coach Community gerealiseerd, waarin jongerenwerkers ervaringen en werkmodellen uitwisselen.”

### Vrijwilligersbeleid

Om gemeenten en kerk te helpen de schaarser wordende vrijwilligers te binden en te begeleiden is een coördinator vrijwilligersbeleid aangesteld. Een landelijke vacaturebank bleek onvoldoende te werken; vrijwilligers werven kan beter gebeuren op het niveau waarop ze nodig zijn: regionaal of lokaal. Voor de landelijke kerk werkte het concept wel: een groot aantal vrijwilligers kon worden ingezet voor taken in de Dienstenorganisatie.

Het cursusaanbod voor vrijwilligers in de gemeenten werd gestroomlijnd. Het aantal gegeven cursussen daalde daardoor (van 600 naar gemiddeld 350 per jaar), maar het aantal deelnemers steeg (van 3000 naar ruim 5000 per jaar). In 2011 werd gestart met digitale evaluatie van het cursusaanbod<sup>2</sup>. De gemiddelde score voor de docenten<sup>3</sup> over het seizoen 2011-2012 was precies een 8; de gemiddelde waardering voor de cursussen was 7,5. Hoewel er geen geschiedenis is opgebouwd met cursus-waardering, vinden wij dit bemoedigende cijfers.

### Ondersteuning predikanten en kerkelijk werkers

- Om predikanten en vacante gemeenten te helpen elkaar te vinden is in de beleidsplanperiode een *Mobiliteitsbureau predikanten* ingesteld. Medio 2012 stonden 700 predikanten als relatie ingeschreven. Evaluatie van de dienstverlening van het Mobiliteitsbureau onder predikanten en vacante gemeenten wees uit dat zij doorgaans tevreden zijn over het functioneren van het Mobiliteitsbureau en de aangeboden ondersteuning. Wel bleek behoefte aan meer helderheid wat er wel en niet van het Mobiliteitsbureau verwacht mag worden.
- De positie van de interim-predikanten werd kerkordelijk verankerd. Het aantal interim-predikanten dat door de Dienstenorganisatie aan gemeenten wordt uitgeleend steeg van 2 naar 6.
- In de begeleiding van predikanten blijft het aantal losmakingen zorgelijk. De begeleiding van herintredende predikanten werd geïntensiveerd.
- Ten behoeve van de deskundigheidsbevordering van predikanten en kerkelijk werkers werd na een besluit van de Generale Synode een systeem van permanente educatie opgezet. Dit systeem wordt in de komende beleidsplanperiode verder geïmplementeerd.

### Gemeenteadviseurs

De gemeenteadviseurs waren in de beleidsplanperiode de spil in de dienstverlening aan de gemeenten. Werkend vanuit hun thuisbasis functioneerden zij als eerste aanspreekpunt voor de gemeenten. Wel merkten we in de afgelopen jaren een verschuiving in de behoefte van gemeenten: van de generalist, die van heel veel onderwerpen verstand heeft, naar de expert, die op bepaalde thema's dieper kan doorpakken. Dit heeft er toe geleid dat in 2012 de gemeente-adviseurs in teams zijn gaan werken, waardoor het makkelijker wordt om taken te verdelen en gemeenten op maat te bedienen.

In 2012 leverden de gemeenteadviseurs de volgende directe uren<sup>4</sup> aan ondersteuning van gemeenten:

- 9091 uren basis-dienstverlening aan gemeenten
- 7954 uren betaalde dienstverlening aan gemeenten
- 2899 uren cursussen en trainingen voor taakdragers in gemeenten.

Het is niet gelukt om in 2010 de betaalde dienstverlening te laten stijgen naar 21% van het totaal (zoals beoogd). Een van de redenen hiervoor is dat de gewenste stijging ten koste ging van de basisdienstverlening aan gemeenten.

Ten behoeve van de gemeenteadviseurs werd een klantenregistratiesysteem ingevoerd; behoeftenonderzoek werd met name gekoppeld aan een schriftelijke evaluatie van afgeronde adviestrajecten. Systematisch behoeftenonderzoek is eerst in 2012 gestart.

### Communicatie

In de communicatie naar de gemeenten van de kerk is de Dienstenorganisatie erin geslaagd meer eenheid te brengen in haar uitingen. Alle schriftelijke en digitale middelen zijn herkenbaar afkomstig van de Protestantse Kerk in Nederland (ook dat van de sub-merken JOP en Kerk in Ac-



tie). Ook het aantal gemeenten dat de huisstijl of het beeldmerk van de Protestantse Kerk hanteert nam in de beleidsplanperiode toe. Veel gemeenten maakten gebruik van het materiaal dat is uitgegeven rond het thema “Geloof, Hoop en Liefde”, waarmee de onderlinge samenhang tussen de gemeenten van de kerk (ook naar buiten toe) is versterkt.

### **Kerkelijke profilering Kerk in Actie versterken**

Het is gelukt de kerkelijke profilering van Kerk in Actie beter te benadrukken, onder meer door de huisstijl van Kerk in Actie direct te verbinden met die van de Protestantse Kerk. Ook is zichtbaarder gemaakt dat Kerk in Actie onderdeel is van de ACT Alliance, het internationale verband van meer dan 130 kerken en aan kerken gelieerde organisaties die zich inzetten voor bestrijding van armoede en onrechtvaardige verhoudingen, o.a. door middel van noodhulp en lobby.

Doelstelling was om in de beleidsplanperiode het draagvlak in de gemeenten voor het werk van Kerk in Actie te behouden c.q. te versterken. Het is moeilijk aan te tonen of dit is gelukt. De verschillende graadmeters hiervoor geven een wisselend beeld:

- Het aantal zogenoemde Interactief-gemeenten groeide van 191 naar 486 gemeenten (maar de beoogde groei naar 880 gemeenten werd niet gehaald).
- De bijdragen van de gemeenten voor het werk van Kerk in Actie daalden van ruim 14 naar ruim 12 miljoen euro.
- Het aantal gemeenten dat deelneemt aan de 40-dagen-campagne steeg van 900 naar 1100.
- De participatie van gemeenten aan de belangrijkste collecten van Kerk in Actie door het jaar heen bleef nagenoeg gelijk.

### **Partnerschap versterken (Kerk in Actie)**

- Kerk in Actie is er samen met ICCO in geslaagd onder jongeren van de kerk het partnerschap met mensen en kerken elders ter wereld te versterken middels het programma “Togethertoe”. Het aantal uitwisselingen is in de afgelopen vier jaar stabiel gebleven; het aantal deelnemers ligt tussen de 75 en 100 per jaar. De jongeren committeren zichzelf als ambassadeur voor het werk van Kerk in Actie en ICCO. De band met Kerk in Actie is versterkt door naast de reguliere jongerenreizen ieder jaar ook een reis rond het thema van de 40-dagen-campagne te organiseren.
- Het programma Interactief – bedoeld om directe betrokkenheid te creëren tussen gemeenten en partners van Kerk in Actie – leverde een wisselend beeld op. Kerk in Actie slaagde er niet in om het aantal betrokken gemeenten te laten stijgen tot de beoogde 880; daarmee werden ook de ermee verbonden financiële doelstellingen niet gehaald. Wel nam het aantal uitwisselingsbezoeken sterker toe dan was voorgenomen.
- Binnen het Zendingsprogramma van Kerk in Actie is het niet gelukt het aantal uitgezonden medewerkers van 14 naar 20 te verhogen. Bij het uitzenden van medewerkers is een match nodig tussen partners, Kerk in Actie en geschikte kandidaten. Verschuivingen in het verwachtingspatroon maken deze match moeilijker: partners kunnen veel zelf en vragen vanuit Nederland ondersteuning voor zeer specifieke zaken (bijvoorbeeld gepromoveerde theologen ten behoeve van accreditatie van opleidingen). Voor dit soort specifieke uitzendingen is meer tijd nodig om ze te realiseren. Kerk in Actie oriënteert zich daarnaast op nieuwe vormen van uitzending, gericht op jongeren, die voor kortere of langere tijd worden uitgezonden, zowel voor zending als werelddiaconaat.  
Wel is meer samenwerking met de GZB tot stand gekomen, bijvoorbeeld in gezamenlijke uitzending naar Libanon. Ook het wederkerige karakter van uitzendingen is versterkt, bijvoorbeeld in de uitzending van Henk Vijver naar Colombia, waarbij vanaf het begin zowel in Nederland als in Colombia gezamenlijk wordt opgetrokken met een Colombiaanse collega.

### **Ondersteuning gemeenten versterken (Kerk in Actie)**

Kerk in Actie heeft in de afgelopen beleidsperiode op verschillende manieren de praktische ondersteuning van het (diaconale) gemeentewerk versterkt. Zo is de basisdienstverlening van gemeenteadviseurs aan diaconieën uitgebreid, onder meer met de methode “Diaconaat op de

kaart". Samen met de plaatselijke diaconieën werd het thema 'armoede' onder de aandacht van publiek en overheid gebracht. Succesvol was ook het opzetten en uitbouwen van het project 'Schuldhelpmaatje' naar veertig plaatselijke initiatieven (medio 2012).

Belangrijk middel vanuit Kerk in Actie voor ondersteuning van gemeenten is het blad *Diakonia*, dat een sterke naamsbekendheid en waardering kent. In evaluatieonderzoeken scoort Diakonia een 8. Vrijwel alle gemeenten hebben een abonnement op Diakonia.

Daarnaast hebben we op terrein van de WMO<sup>5</sup> een zichtbare, aanjagende en informerende rol gespeeld. De informerende rol verschuift nu naar aandacht (vragen) voor specifieke doelgroepen die zorgafhankelijk zijn en risico lopen op eenzaamheid en sociaal isolement.

### **Kerk en Synode**

In de beleidsplanperiode heeft de Dienstenorganisatie het omvangrijke traject van de evaluatie van de kerkorde begeleid. Dit leidde tot versoepeling van de regelgeving en meer bewegingsvrijheid voor kerkenraden en classicale vergaderingen. Een van de uitkomsten op landelijk niveau was een halvering van de generale synode, die in 2013 zijn beslag krijgt. Ook werd het werk van de commissies voor bijzondere zorg grotendeels afgesloten. Met name de commissie voor zorg aan hervormde gemeenten heeft enorm veel werk verzet.

In 2011 is een compleet pakket voor de ledenregistratie van de Protestantse Kerk (LRP) opgeleverd. Inmiddels zijn 1600 gemeenten aangesloten op het nieuwe systeem, met in totaal 11.800 gebruikers. LRP verving de verouderde systemen van de SMRA.

Veel aandacht ging uit naar het uitwerken van de voorstellen van de commissie "Hand aan de Ploeg", in opdracht van de Generale Synode. Zo werd de rechtspositie van de kerkelijk werker geregeld en de permanente educatie voor predikanten en kerkelijk werkers kerkordelijk verankerd.

## **1.2 Hoofdpijnen "Groeien met de riemen die je hebt"**

Het beleidsplan 2009 – 2012 is gebaseerd op het concept van dienstverlening dat is neergelegd in het rapport "Groeien met de riemen die je hebt" (in 2006 door de Generale Synode aanvaard.)

Hoofdpijnen waren:

- Nieuwe impulsen voor Missionair Werk en Jeugd en Jongeren
- Integrale dienstverlening aan gemeenten (opheffen interne verkokering)
- Meer samenwerking met externe partners
- Financieel gezonde organisatie.

In de afgelopen beleidsplan periode zijn deze doelstellingen grotendeels gehaald:

- De programma's Missionair Werk en Kerkgroei resp. Jeugdwerk Protestantse Kerk hebben hun meerwaarde bewezen en zijn nog niet aan het einde van hun groei.
- Dienstverlening aan gemeenten vindt waar mogelijk gecoördineerd plaats, door goed opgeleide gemeente-adviseurs.
- Voor de werkvelden Jeugd en Jongeren, Missionair Werk & Kerkgroei en Zending zijn samenwerkingsovereenkomsten gesloten met modulaire uitvoeringsorganisaties (HGJB, IZB, GZB); dit heeft tot een vruchtbare samenwerking geleid.
- In de beleidsplanperiode 2009 – 2012 is ieder jaar afgesloten met een positief exploitatieresultaat. Het kerkrentmeesterlijk quotum werd verlaagd van 4,45 naar 4,35%<sup>6</sup>; het diaconaal quotum daalde van € 1,85 (2007) naar € 1,35 (2012) per belijdend lid. Dit alles was mogelijk door een terughoudend vacaturebeleid, accurate monitoring van inkomsten en uitgaven en meevalende opbrengsten uit het quotum.

### 1.3 Niet toegezegd, wel gedaan

#### **Faciliteren godsdienstig vormingsonderwijs op openbare basisscholen (GVO)**

In 2009 is het Protestants Centrum GVO opgericht. Deze stichting wordt gefinancierd door de Rijksoverheid en verzorgt lessen godsdienstige vorming op openbare scholen. Alle management- en uitvoeringstaken van de stichting PC GVO zijn uitbesteed aan de dienstenorganisatie. Ook de werving en begeleiding van de daarvoor benodigde docenten wordt uitgevoerd door regiobegeleiders in dienst van de Dienstenorganisatie. In totaal zijn er medio 2012 416 docenten actief, die op 996 scholen voor openbaar onderwijs wekelijks 2170 godsdienstlessen geven.

#### **Organiseren van “The Passion”**

In 2011 en 2012 droeg de Protestantse Kerk bij aan het organiseren van “The Passion”, een groot media-evenement waarin Nederlandse acteurs en zangers het lijdensverhaal verbeeldden. Dit evenement ondervond een grote waardering onder het Nederlandse publiek en was daarmee een goede kans om als landelijke kerk te helpen de betekenis van het christelijk geloof uit te dragen.

### 1.4 Conclusie

De Dienstenorganisatie heeft de meeste van haar strategische doelstellingen over de beleidsplanperiode 2009 – 2012 bereikt, met de daarvoor door de Generale Synode beschikbaar gestelde menskracht en financiële middelen. Een aantal doelstellingen was niet concreet genoeg geformuleerd, wat hun meetbaarheid bemoeilijkt. Met name het bereiken van de (financiële) doelstellingen van Kerk in Actie stond onder druk. Het ligt voor de hand dat er een relatie is met de dalende ledentallen van de kerk en de moeite die het kost om het donateursbestand op peil te houden. Dat het concept Interactief onvoldoende is aangeslagen roept vragen op over het eigenaarschap van de gemeenten van het werk van Kerk in Actie.

Het concept van Dienstverlening aan gemeenten zoals ingezet met het beleidsdocument ‘Groeien met de riemen die je hebt’ (2006) is effectief gebleken. Intensivering van de vragen uit de gemeenten heeft geleid tot een aanpak die meer gericht is op specialisatie, en minder op generalisme.

Met succes is een nieuw systeem voor de ledenregistratie van de Protestantse Kerk ingevoerd (LRP). Buiten het beleidsplan om stak de Dienstenorganisatie menskracht in twee succesvolle activiteiten: de godsdienstige vorming op openbare scholen en het media-evenement “The Passion”.

---

<sup>1</sup> In 2006 vastgesteld door de Generale Synode.

<sup>2</sup> In totaal vulden ruim 1600 cursisten een digitaal evaluatieformulier in.

<sup>3</sup> Dit zijn in verreweg de meeste gevallen gemeente-adviseurs van de Dienstenorganisatie.

<sup>4</sup> Daarnaast leverden gemeente-adviseurs indirecte ondersteuning door ontwikkeling van materiaal, het participeren in op gemeente-ontwikkeling gerichte projecten.

<sup>5</sup> Wet Maatschappelijke Ondersteuning.

<sup>6</sup> In 2007 was het quotum-percentages nog 4,6.



## Bijlage 2 Productieproces Beleidsplan

In de voorbereiding van het beleidsplan heeft de Stuurgroep Beleidsplan<sup>1</sup> gesproken met een aantal “stakeholders” van binnen en buiten de Dienstenorganisatie. Ook zijn concepten van het plan in verschillende stadia voorgelegd aan bestuur, moderamen, managementteam (MT) en ondernemingsraad (OR).

### 1. Gesprekken met Stakeholders – januari t/m februari 2012

#### Extern

- Leden Generaal College voor de Visitatie
- Groep jonge predikanten
- Leden Besturenoverleg Land-Regio

#### Intern

- RACV's (Regionaal Adviseurs Classicale Vergaderingen)
- Scriba generale synode
- Gemeente-adviseurs Kerkbeheer
- Gemeente-adviseurs Kerk in Ontwikkeling
- Ondernemingsraad

### 2. Raadpleging concepten beleidsplan

- In maart 2012 is een eerste concept van het beleidsplan voorgelegd aan het bestuur van de Dienstenorganisatie, het moderamen van de generale synode en het MT van de Dienstenorganisatie.
- In april zijn de contouren van het nieuwe beleidsplan gedeeld met de Generale Synode, de Ondernemingsraad en de medewerkers van de Dienstenorganisatie.
- In augustus is een eind-concept voorgelegd aan de scriba van de Generale Synode
- Eind augustus / begin september is een definitief concept voorgelegd aan het bestuur van de Dienstenorganisatie, het moderamen van de Generale Synode, het MT en de Ondernemingsraad. Daarna hebben bestuur en moderamen de eindtekst van het beleidsplan vastgesteld ter agendering voor de generale synode van november 2012.

---

<sup>1</sup> De Stuurgroep Beleidsplan bestond uit: P. Schreuder (bestuur Dienstenorganisatie), H. Feenstra (algemeen directeur), ds. E. Overeem (adjunct-directeur), ds. H. van Wijnen (programmamanager Jeugdwerk), ds. J.-G. Heetderks (woordvoerder generale synode) en R.E. Bolwijn (beleidsmedewerker Expertisecentrum).



## Bijlage 3 Eigenaarschap Beleidsthema's

### Toelichting

In de voorbereiding van het Beleidsplan 2013 - 2016 zijn 23 beleidsthema's vastgesteld. Voor elk thema is binnen de Dienstenorganisatie een 'eigenaar' aangewezen. Dit eigenaarschap houdt in:

- Verantwoordelijk voor coördinatie van activiteiten door de hele organisatie heen
- Verantwoordelijk voor rapportage en evaluatie.

### A. Handvatten voor Beleid (visienota)

A	Beleidsthema	Eigenaar
1	Het geloofsgesprek rondom de bijbel	Kerk in Ontwikkeling
2	Inwijding in het geloof en (missionaire) cursussen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toetreders: Missionair Werk &amp; Kerkgroei</li> <li>• Geloofsopvoeding: Jeugdwerk</li> </ul>
3	Stimuleren nieuwe vormen van gemeente-zijn	Missionair Werk & Kerkgroei
4	Stimuleren eigentijdse vormen van liturgie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In missionaire context: Missionair Werk &amp; Kerkgroei</li> <li>• Eigentijdse liturgie: Kerk in Ontwikkeling</li> </ul>
5	Diaconale presentie in de samenleving	Kerk in Actie
6	Kerk als politiek lichaam	Communicatie en Fondsenwerving
7	Migrantenkerken	Kerk in Ontwikkeling
8	Oude en nieuwe oecumene	Expertisecentrum

### B.1 Doelstellingen vanuit Beleidsplan (hoofdthema's)

B	Beleidsthema	Eigenaar
1	Ontzorgen gemeenten – kerkgebouwen	Institutionele Ondersteuning [IO]
2	Ontzorgen gemeenten – administratieve processen	Institutionele Ondersteuning {IO}
3	Ontzorgen gemeenten – pool van predikanten	HRM
4	Nieuwe vormen van kerk-zijn	Missionair Werk & Kerkgroei [MW&K]
5	Zending en WD dichterbij de gemeente brengen (Protestantse Kerk in Actie)	Kerk in Actie
6	Van hulpverlening naar partnerschap	Kerk in Actie
7	Diaconaat in NL versterken	Kerk in Actie

## B.2 Doelstellingen vanuit Beleidsplan (ondersteunende thema's)

B	Beleidsthema	Eigenaar
	<b>Wat gaan we doen?</b>	
8	Communicatie: taal spreken van de samenleving, over thema's die er toe doen.	Communicatie en Fondsenwerving
9	Intensivering kadervorming in gemeenten	Protestants Centrum voor Toerusting en Educatie (PCTE)
10	In dienstverlening alle zeilen bijzetten: teamwerk en maatwerk	Kerk in Ontwikkeling [KiO]
11	Meer focus: klanten, producten, communicatie, marketing, kadervorming, inzet mensen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>klanten</i>: Kerk in Ontwikkeling</li> <li>• <i>producten</i>: Communicatie en Fondsenwerving</li> <li>• <i>communicatie</i>: Communicatie en Fondsenwerving</li> <li>• <i>marketing</i>: Communicatie en Fondsenwerving</li> <li>• <i>kadervorming</i>: Protestants Centrum voor Toerusting en Educatie (PCTE)</li> <li>• <i>inzet mensen</i>: HRM</li> </ul>
	<b>Hoe gaan we het doen?</b>	
12	Gemeenschap van samenwerkers en kennisdelers	HRM
13	Metten is weten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Marketing</i>: Communicatie en Fondsenwerving</li> <li>• <i>Helicopter-functie</i>: Expertisecentrum</li> </ul>
14	ICT-vernieuwing	ICT
15	De-bureaucratisering (in DO)	Finance & Control



## Bijlage 4 Samenvatting meerjarenraming beleidsplanperiode 2013 – 2016

Samenvatting meerjarenramingen beleidsplan 2013 - 2016				
<b>Protestantse Kerk in Nederland</b> <i>(bedragen x € 1.000)</i>	Meerjaren- raming 2013	Meerjaren- raming 2014	Meerjaren- raming 2015	Meerjaren- raming 2016
<b>Baten</b>				
<i>Baten uit eigen fondsenwerving</i>				
- Collecten, giften, schenkingen en nalatenschappen	26.465	26.476	26.413	26.392
- Overige bijdragen	3.685	3.520	3.405	3.300
	30.150	29.996	29.818	29.692
<i>Verplichte bijdragen van gemeenten</i>				
- Kerkrentmeesterlijk/diaconaal quotum	14.643	14.496	14.351	14.208
- Solidariteitskas	4.180	4.100	4.020	3.930
	18.823	18.596	18.371	18.138
Baten uit acties van derden	570	570	570	570
Subsidies van overheden	848	845	650	500
Bijdragen voor dienstverlening	8.939	9.324	9.570	9.819
Baten uit beleggingen	1.770	1.605	1.505	1.505
<i>Overige baten</i>				
Opbrengsten publicaties	855	873	878	873
Diverse baten	322	304	304	304
<b>Totaal baten</b>	<b>62.277</b>	<b>62.113</b>	<b>61.666</b>	<b>61.401</b>
<b>Lasten</b>				
Personeelskosten	22.791	23.544	23.210	22.938
Overige personeelskosten	3.015	3.076	3.039	3.067
Huisvestingskosten	2.937	2.918	2.911	2.873
Inventaris- en bureaunkosten	2.722	2.759	2.693	2.407
Specifieke kosten	1.259	1.418	1.342	1.394
Bestuurskosten	649	599	565	541
Contributies en bijdragen	1.000	973	958	933
Kosten verbonden aan publicaties	765	718	704	687
Kosten activiteiten	6.234	6.246	6.354	6.698
Financiële steun en hulpverlening	23.638	23.181	23.473	23.869
Dotaties aan (onderhouds-)voorzieningen	265	285	305	305
Overige lasten	104	106	112	129
<b>Totaal lasten</b>	<b>65.379</b>	<b>65.823</b>	<b>65.666</b>	<b>65.841</b>
<b>Totaal resultaat</b>	<b>-3.102</b>	<b>-3.710</b>	<b>-4.000</b>	<b>-4.440</b>
<i>Dekking door bijdragen uit:</i>				
- <i>bestemmingsreserves</i>	-2.413	-2.920	-2.920	-3.140
- <i>bestemmingsfondsen</i>	-314	-380	-380	-410
- <i>actiepotten en revolving funds Kerk in Actie</i>	-375	-410	-700	-890
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



## Bijlage 5 Organogram

