

**Beleidsplan Dienstenorganisatie
Protestantse Kerk in Nederland**

Periode 2009 - 2012

Protestantse Kerk in Nederland
Geloof – Hoop – Liefde

**Generale Synode
April 2009
AZ 09.04**

Inhoud

	Voorwoord	4
1	Inleiding	6
2	Evaluatie vorige beleidsplanperiode	10
3	Omgevingsverkenning	16
4	Strategische keuzes	20
5	Beleidsvoornemens Dienstenorganisatie	24
6	Beleidsvoornemens Kerk in Actie	32
7	Randvoorwaarden	38
8	Financiële meerjarenraming	46
	Bijlagen	
	1 Elementen uit de Generale Regeling voor de Dienstenorganisatie	48
	2 Hoofdpunten uit ' <i>Leren leven van de Verwondering</i> '	50
	3 Hoofdpunten uit ' <i>Groeien met de riemen die je hebt</i> '	54
	4 Evaluatie beleidsdoestellingen uit "Groeien"	56
	5 SWOT-analyse	62
	6 Organogram Dienstenorganisatie	72

Voorwoord

Voor u ligt het beleidsplan 2009 – 2012 voor de Dienstenorganisatie van de Protestantse Kerk. Het draagt als motto “Geloof, hoop, liefde”. Met deze drie kernwoorden uit zijn eerste brief aan de Korintiërs heeft de apostel Paulus onder woorden willen brengen waar het om gaat in de kerk. De christenen van Korinthe vormden een over-enthousiaste gemeente, die verscheurd was geraakt. Paulus moet heel wat argumenteren om de verdeelde gemeente tot eenheid op te roepen. Paulus zegt: “Ons resten geloof, hoop en liefde, deze drie, maar de grootste daarvan is de liefde” (1 Kor.13:13). Hier gaat het eigenlijk om. Het ene nodige.

Natuurlijk zal er in een beleidsplan meer ter sprake komen. Bovendien is een beleidsplan een zakelijk stuk. Toch willen we ons door deze woorden laten leiden. Dit beleidsplan wil dienstbaar zijn aan het doorgeven van de liefde van God in Jezus Christus. Precies zoals we dat in artikel I van de kerkorde van onze kerk onder woorden hebben gebracht.

Dit beleidsplan voor de Dienstenorganisatie van de Protestantse Kerk omvat een periode van vier jaar. Dat is een lange termijn voor een tijd waarin veranderingen elkaar snel opvolgen. En zeker nu de consequenties van de kredietcrisis nauwelijks zijn te overzien, is het lastig om verder dan één jaar vooruit te kijken. We proberen dan ook grote lijnen uit te zetten. Eén hoofdlijn is dat we dankbaar zijn voor bijna vijf jaar Protestantse Kerk. Er is veel bereikt. Er is ook nog veel te doen in een moeilijke fase van onze christelijke traditie in West-Europa. We zetten lijnen uit voor vernieuwend jeugdwerkbeleid, voor het versterken van ons missionair kerkzijn, voor de gemeenteadviseur, die de gelegenheid krijgt om door te groeien tot de inhoudelijke adviseur van de plaatselijke gemeente, voor de ondersteuning van de ambtelijke vergaderingen in een krimpende kerk.

Het gaat redelijk goed als je de evaluatie van het beleid van de afgelopen jaren leest, maar het kan nog beter. Dat mogen we doen in geloof en vertrouwen op onze God, in beweging gezet door de hoop die in ons leeft en gevoed door de liefde die ons samenbindt.

Utrecht, 10 maart 2009

Namens het moderamen
Van de Generale Synode

Ds. G. de Fijter, preses
Dr. A.J. Plaisier, scriba

Namens het bestuur van de Dienstenorganisatie

Ir. G-J. Kramer, voorzitter
H. Feenstra, algemeen directeur

1 Inleiding

In dit beleidsplan beschrijven het moderamen van de generale synode en het bestuur van de Dienstenorganisatie de hoofdlijnen van het werk dat de Dienstenorganisatie van de Protestantse Kerk in de komende beleidsperiode wil verrichten voor de (gemeenten van de) kerk, conform de betreffende generale regeling¹:

“Ten behoeve van de arbeid van de kerk onderhoudt de generale synode een dienstenorganisatie.” (...) De dienstenorganisatie heeft tot taak het ondersteunen van het werk van kerk en gemeenten.”

Bestuur en moderamen hebben er voor gekozen de lijn voort te zetten die de afgelopen jaren is ingezet met het visiedocument *Leren Leven van de Verwondering*² en het beleidsrapport *Groeien met de riemen die je hebt*³, beide in 2006 door de Generale Synode aanvaard als beleidsbepalende documenten voor de middel-lange termijn.

In beide synode-documenten is nadrukkelijk de vraag aan de orde hoe we als Protestantse Kerk de ervaring van krimp (van participatie en middelen) kunnen combineren met en zo mogelijk ombuigen naar een attitude van groei, relevant en aansprekend kerk-zijn en daar ook ons werk op inrichten. Voor de Dienstenorganisatie heeft dit geleid tot een grondige herstructurering van de dienstverlening aan de gemeenten (met een gelijktijdige afslanking van formatie en overhead). Hoewel de aanpassing van de organisatie formeel per 1 januari 2008 is afgerond, is het proces van optimalisatie van de dienstverlening nog niet voltooid. In de komende beleidperiode zullen daarin nieuwe stappen nodig zijn. Dit is in overeenstemming met *Groeien met de riemen die je hebt*, dat 2015 beschrijft als horizon voor de herstructurering van de dienstverlening en organisatie-aanpassing.

Economische crisis

Dit beleidsplan geldt voor vier jaar. In het huidige tijdsgewricht is dat een lange periode. Tussentijdse beleidsaanpassingen (inhoudelijk en financieel) zijn dan ook denkbaar. Zo is Nederland betrokken bij een wereldwijde recessie. De lengte en de diepte van deze recessie is op dit moment onmogelijk te voorzien. Het is onwaarschijnlijk dat deze recessie geheel of gedeeltelijk aan onze kerk voorbij zal gaan. Bestuur en moderamen zullen zich samen bezinnen op welke wijze er gewerkt kan worden aan de invulling van een zogenaamd “fall-back scenario”: wat te doen als de inkomsten van de gemeenten en (daarmee) de landelijke kerk dramatisch terugvallen. Ingrijpende maatregelen zijn dan noodzakelijk.

Daarnaast dient de Dienstenorganisatie rekening te houden met de consequenties van twee majeure onderwerpen op de agenda van de generale synode, te weten de voor 2009/2010 geplande evaluatie van de kerkorde en de eindvoorstellen van de Commissie Veerman.

¹Zie bijlage 1 voor meer informatie over de kerkordelijke bepalingen aangaande de Dienstenorganisatie.

²Een overzicht van de beleidspunten uit *Leren leven van de Verwondering* treft u aan in bijlage 2.

³Een overzicht van de beleidsvoornemens uit *Groeien met de riemen die je hebt* treft u aan in bijlage 3.

Opbouw beleidsplan

Dit beleidsplan is als volgt opgebouwd:

- In hoofdstuk 2 geven we een evaluatie van de beleidsperiode 2005 – 2008. Centraal staat de vraag: wat heeft de Dienstenorganisatie kunnen realiseren van de doelstellingen zoals die geformuleerd zijn in *Groeien met de riemen die je hebt*⁴? En: wat volgt daaruit voor de nieuwe beleidsperiode?
- Hoofdstuk 3 bevat een omgevingsverkenning: waar staan we als (Dienstenorganisatie van de) Protestantse Kerk? Deze informatie helpt om te bepalen waar de Dienstenorganisatie in de komende vier jaar accenten zal dienen te leggen.
- In hoofdstuk 4 beschrijven we de strategische keuzes voor de komende beleidsperiode. Deze keuzes zijn ingegeven door de evaluatie uit hoofdstuk 2, de verkenning uit hoofdstuk 3 en een zogenoemde SWOT-analyse (kansen en bedreigingen afgezet tegen sterktes en zwaktes).
- De hoofdstukken 5 en 6 bevatten de kern van dit beleidsplan: Op hoofdlijnen beschrijven we – aan de hand van hoofdstuk 4 – de inhoud van het werk; welke doelen wil de Dienstenorganisatie (inclusief Kerk in Actie - hoofdstuk 6) daarmee bereiken en hoe denkt ze dat te gaan doen.
- Hoofdstuk 7 beschrijft de randvoorwaarden die nodig zijn om de kerntaken van de Dienstenorganisatie uit te kunnen voeren. Hiervoor gebruiken we het PIOFACH-model dat we ook in *Groeien* hanteerden.
- Hoofdstuk 8 tenslotte bevat een meerjarenraming: wat gaat het werk van de Dienstenorganisatie kosten en hoe financieren we dat.
- Verder bevat het beleidsplan een aantal bijlagen. In de hoofdtekst verwijzen we zonnodig naar achterliggende informatie in deze bijlagen.

Beleidscyclus

Met deze opzet van het beleidsplan komen we weer een stap verder in de richting van een optimale beleidscyclus. Voor de beleidsplanperiode 2013 – 2016 stellen we ons voor dat bestuur en moderamen het nieuwe beleidsplan voor de Dienstenorganisatie *voorafgaand* aan de periode, in april 2012, aan de synode voorleggen. In de voorliggende jaren kan de synode overwegen om opnieuw naar visie en missie van de Protestantse Kerk te kijken, die immers als uitgangspunt dient voor het beleid van de Dienstenorganisatie. Deze “Leren leven van de verwondering II” zou dan eind 2011 beschikbaar moeten zijn.

Bij een optimale beleidscyclus hoort ook een tussentijdse (jaarlijkse) evaluatie. Zoals beschreven in de Generale regeling voor de dienstenorganisatie (zie bijlage 1) is dit een gezamenlijke taak van bestuur en moderamen van de generale synode. Ook de kleine synode heeft hierin een taak: zij stelt in de beleidsperiode jaarlijks de begroting van de Dienstenorganisatie vast. Deze begroting is gekoppeld aan een jaarplan, dat weer is afgeleid van het nu voorliggende beleidsplan. Zo heeft de synode naast een controlerende taak jaarlijks de mogelijkheid om de uitvoering van het meerjarenbeleid bij te stellen.

Proces

Het voorliggende beleidsplan is voorbereid door bestuur en directie van de Dienstenorganisatie, in afstemming met het moderamen van de Generale Synode. In mei 2008 vond een eerste afstemmingsoverleg plaats tussen moderamen, bestuur en voltallig managementteam van de Dienstenorganisatie. Januari jl. was er een tweede werkconferentie, waarin naast de genoemde gremia ook enkele synodeleden, vertegenwoordigers van de Algemene Classicale Vergaderingen (ACV's), de Vereniging voor Kerkrentmeesterlijk Beheer, de Ondernemingsraad en medewerkers uit de Dienstenorganisatie participeerden. De bijeenkomst heeft onder andere ingrediënten opgeleverd

⁴ Verder zoveel mogelijk afgekort tot 'Groeien'.

voor de omgevingsverkenning en de strategische keuzes (hoofdstukken 3 resp. 4). In het traject naar afronding van dit beleidsplan zijn ook het Besturenoverleg Land – Regio⁵ en de Ondernemingsraad van de Dienstenorganisatie geïnformeerd over de inhoud van het plan.

⁵ Cf. artikel 9 van de Generale regeling dienstenorganisatie. In dit besturenoverleg zijn vertegenwoordigd: de negen algemene classicale vergaderingen (ACV's), het bestuur van de Dienstenorganisatie en het moderamen van de generale synode.

2 Evaluatie vorige beleidsplanperiode

2.1 Inleiding

Voor de afgelopen beleidsperiode (2005 – 2008) van de dienstenorganisatie van de Protestantse Kerk is twee keer een algemeen beleidsdocument geschreven. In haar vergadering van april 2005 besprak de generale synode het “Beleidsplan 2005 – 2008 van de Protestantse Kerk in Nederland voor de Dienstenorganisatie” (AZ 06.05). Dit plan richtte zich in de eerste plaats op de proceskant van de beleidsvorming. Het plan was met name diagnosticerend ten aanzien van beleidsprocessen, en minder beleidsbepalend. Belangrijke conclusie uit het plan was dat het ontbrak aan een voor een beleidsplan noodzakelijke visie op de Protestantse Kerk in Nederland. Daarop heeft de synode in april 2006 het visiedocument *Leren leven van de verwondering* aanvaard als leidend voor de kerk en haar dienstenorganisatie. Als belangrijke speerpunten werden daarin benoemd: de Protestantse Kerk moet missionair durven zijn en moet flink inzetten op de participatie van jongeren.

In april 2006 legden bestuur en directie van de Dienstenorganisatie een nieuwe beleidsnota aan de synode voor, *Groeien met de riemen die je hebt*. Inzet was een noodzakelijke afslanking van de dienstenorganisatie, gekoppeld aan een verdere professionalisering van de organisatie en het toespitsen van het werk op de door de synode aangegeven speerpunten. Mede op basis van het inmiddels beschikbare visiedocument *Leren leven van de Verwondering* werd een groot aantal nieuwe beleidsdoelstellingen voor de Dienstenorganisatie geformuleerd. De synode ging akkoord met dit voorgenomen beleid en ook met de ermee samenhangende aanpassing van de Dienstenorganisatie.

Hieronder volgt een beknopte evaluatie van de beleidsdoelstellingen uit *Groeien*⁶, gevolgd door een kort overzicht van aandachtspunten voor de beleidsperiode 2009 - 2012. Een meer uitgebreide evaluatie van alle beleidsvoornemens uit *Groeien* treft u aan in bijlage 4.

2.2 Resultaten

Speerpunten synode (zoals geformuleerd in *Groeien*)

- De Dienstenorganisatie gaf gevolg aan de in *Groeien* herhaalde nadrukkelijke wens van de synode om in de Protestantse Kerk meer accent te leggen op de plaats van jongeren. Met het Programma JOP (Jongerenorganisatie Protestantse Kerk) is een sterk concept ontwikkeld dat zowel een beweging van en voor jeugd/jongeren in de Protestantse Kerk voorstaat als adequate dienstverlening biedt aan gemeenten. Wat het laatste betreft is met name het concept “JOP Coach” succesvol: Via JOP lenen gemeenten gemakkelijk en snel een tijdelijke professionele kracht in; JOP neemt de administratieve besommingen over en zorgt voor begeleiding⁷. Dit concept lijkt ook bruikbaar voor andere terreinen waarop de Dienstenorganisatie voor ondersteuning zorgt (missionaire en diaconale toerusters, interim-predikanten). JOP werkt samen met andere jeugdorganisaties binnen en buiten de Protestantse Kerk,

⁶ Een volledig overzicht van de beleidsvoornemens uit *Groeien* treft u aan in bijlage 3.

⁷ Januari 2007 ging de eerste JOP jeugdwerker aan de slag in een kerkelijke gemeente. Inmiddels is dat eerste contract naar volle tevredenheid uitgediend. We hebben op dit moment, februari 2008, 22 jeugdwerkers die in plaatselijke gemeentes werkzaam zijn. Daarnaast hebben we een aantal vacatures open staan en blijven de aanvragen van de gemeentes binnenkomen.

waaronder de Werkgroep Lutherse Jeugdwerkactiviteiten (Welja). Eind 2008 werd een samenwerkingsovereenkomst gesloten met de HGJB.

- Ook de tweede hoofdlijn uit *Leren leven van de Verwondering* werd in de afgelopen beleidsperiode uitgewerkt. In 2008 werd een aparte programmalijs Missionair Werk en Kerkgroei ingericht. In de beleidsperiode 2009 – 2012 zullen de resultaten van dit programma aan het licht komen.

Transformatie Dienstverlening

- Per 1 januari 2008 is de Dienstenorganisatie in nieuwe opzet van start gegaan, conform de besluiten van *Groeien*. Lijnafdelingen werden opgeheven. Al het werk werd ondergebracht in vier (later vijf) programma's; de scheiding tussen 'landelijk werk' en 'werken in de regio' werd daarmee opgeheven. Essentieel is de rol van de gemeenteadviseur, die voor de gemeenten hét aanspreekpunt is van de Dienstenorganisatie en (daarmee) van de landelijke kerk⁸. In het afgelopen jaar is er hard gewerkt om hieraan gestalte te geven, onder meer doordat de gemeenteadvisers veel gemeenten hebben bezocht en hebben uitgelegd welke dienstverlening er mogelijk is.
- Door de gemeenteadvisers te verbinden aan twee overkoepelende programma's (Kerk in Ontwikkeling en Institutionele Ondersteuning), is optimale inhoudelijke ondersteuning en uitwisseling van kennis mogelijk. Gemeenteadvisers werken vanuit huis in de gemeenten in hun classis. Vier regionale steunpunten fungeren als vergaderlocatie en (beperkte) flexibele werkruimte.
- Als onderdeel van de professionalisering van de relatie tussen gemeenten (opdrachtgevers) en gemeenteadvisers is een begin gemaakt met betaalde dienstverlening. In 2008 hebben de gemeente-adviseurs 7% van hun omzet uit betaalde dienstverlening gehaald (cf. doelstelling). Het basispakket aan dienstverlening blijft gratis. Het basispakket bestaat uit dienstverlening waarvan de intake, voorbereiding en uitvoering binnen drie dagdelen kan plaatsvinden. In de praktijk betekent dit dat verreweg de meeste dienstverlening tot het basispakket gerekend wordt. Via systematisch behoeftenonderzoek en een klantenpanel zullen we moeten nagaan of het aanbod van de gemeenteadvisers voldoet aan de (potentiële) vraag.
- De sluiting van de negen PDC's was voor veel gemeenten een tegenvaller. De gemeenteadvisers blijven voor de gemeenten in hun classis echter het aanspreekpunt voor dienstverlening en toerusting. Of de gemeenten dit in de praktijk ook zo ervaren, verschilt van plaats tot plaats; vaak hangt de vraag naar onze diensten af van persoonlijk contact. Omdat de registratie van klantencontacten in het verleden anders (en minder systematisch) was georganiseerd dan nu, is op dit moment niet exact te meten of de nieuwe inrichting van de dienstverlening invloed heeft op de vraag.
- Toerusting en cursuswerk is ondergebracht bij het Protestants Centrum voor Toerusting en Educatie (PCTE). Cursussen voor gemeenten worden zoveel mogelijk in de regio zelf gegeven. Cursusontwikkeling en -administratie vinden centraal plaats. Naast een algemeen aanbod is toerusting op maat mogelijk. Het aantal aangeboden cursussen is in 2008 gedaald ten opzichte van 2007 en 2006, wat te maken heeft met een groeiende standaardisatie van het aanbod. Het totaal aantal deelnemers aan de cursussen bleef gelijk, al verschilt de deelname per regio.
- Uiteraard heeft de genoemde organisatie-aanpassing ook tot zorgen geleid. Voor 77 medewerkers was (in eerste instantie) geen plaats in de organisatie die op 1 januari 2008 van start ging. Door een intensief begeleidingstraject en eigen initiatief van medewerkers behoefde ultimo 2008 voor slechts vier medewerkers een ontslagprocedure in gang gezet te worden. 28

⁸ Dit geldt met name voor de gemeenteadvisers die zijn ondergebracht in het programma Kerk in Ontwikkeling. De gemeenteadvisers van het programma Institutionele Ondersteuning zijn beschikbaar voor advisering rond het thema Kerkbeheer.

medewerkers vonden een andere baan of gingen met de OBU. Voor 21 medewerkers was door vacatures alsnog plek. Met de overige medewerkers werd een overeenkomst gesloten over beëindiging van de arbeidsovereenkomst, soms nog gepaard gaande met een tijdelijke inzet.

Kerk in Actie

- Het werk van de Protestantse Kerk voor zending en diaconaat werd onverminderd voortgezet in het Programma Kerk in Actie.⁹ De samenwerking met ICCO werd versterkt door het instellen van een gezamenlijke buitenlandafdeling en participatie in de zogenoemde ICCO-Alliantie (een bundeling van protestants-christelijke organisaties die actief zijn in ontwikkelings-samenwerking). Het zendingswerk en het werk in het Midden-Oosten worden als specifiek 'kerk-eigen' separaat binnen het programma Kerk in Actie uitgevoerd. De samenwerking met ICCO en de gelijktijdige aanpassing van de Dienstenorganisatie bracht voor het werk van Kerk in Actie een ingrijpende verandering in de organisatie mee. Dat heeft veel gevraagd van de medewerkers, maar ook veel positiefs gebracht. De nieuwe werkwijze gaf nieuwe mogelijkheden om het werk in bredere kaders te plaatsen, samenwerking tussen partners te bevorderen en door complementaire inbreng vanuit Kerk in Actie en ICCO de impact van het gezamenlijke werk te versterken. Daarbij blijft het een uitdaging om de identiteit, het beleid en het werk van Kerk in Actie in de gezamenlijke activiteiten herkenbaar te houden en voor het geheel van het werk tot nut te doen zijn.
- De samenwerking met ICCO is vastgelegd in een convenant, met een looptijd van 2007 – 2010. Deze samenwerking wordt in 2009 geëvalueerd.
- De betrokkenheid van jongeren bij het werk van Kerk in Actie en ICCO kreeg een nieuwe impuls met het internationaal jongerenprogramma *Together*. Met het programma *Interactief* versterkte Kerk in Actie de band van plaatselijke gemeenten met partners van Kerk in Actie in het Zuiden. Bij het Binnenlands Diaconaat kwam meer focus te liggen op de directe ondersteuning van diaconieën. Daarnaast wist Kerk in Actie landelijk de aandacht op zich te richten met thema's als armoede en vluchtelingen ("Geen kind in de cel").

Financiën

- De verminderde draagkracht van gemeenten maakt het noodzakelijk de kosten van de Dienstenorganisatie terug te brengen. Door in de afgelopen beleidsperiode het aantal (vaste) arbeidsplaatsen en de kosten voor gebouwen te verlagen, hebben de kosten van de Dienstenorganisatie gelijke tred kunnen houden met de dalende inkomsten uit met name het quotum. Voor 2008 en 2009 was het mogelijk de heffingspercentages voor het quotum te verlagen.
- De financiën van de Dienstenorganisatie zijn nu op orde. Door een structurele monitoring van uitgaven en inkomsten was de Dienstenorganisatie in staat de exploitatierekening over de jaren 2006, 2007 en 2008 af te sluiten met een positief resultaat. Door het mislukken van het project Numeri moest er helaas drie miljoen euro worden afgeschreven op de risicoreserve van de Protestantse Kerk. De risicoreserve bevindt zich ultimo 2008 binnen de daarvoor door de kleine synode vastgestelde bandbreedte.

⁹ Een deel van het werk van Kerk in Actie wordt mede uitgevoerd namens een tiental Nederlandse kerkelijke partners: de Algemene Doopsgezinde Sociëteit, de Bond van Vrije Evangelische Gemeenten, Genootschap der Vrienden (Quakers), Oud-Katholieke Kerk, Remonstrantse Broederschap, Unie van Baptistengemeenten, Vrijzinnige Geloofsgemeenschap NPB, YMCA Nederland, Zevende Dags Adventisten, Leger des Heils.

Communicatie en Fondsenwerving

- De doelstelling om het aantal papieren uitgaven te reduceren is gehaald. Ook is een flinke slag gemaakt in het digitaliseren van informatie. Zo is de maandelijkse post aan kerkenraden en predikanten gedigitaliseerd en beter toegankelijk gemaakt. Taakgerichte informatie wordt zoveel mogelijk via de websites www.pkn.nl, www.jop.nl en www.kerkinactie.nl en digitale nieuwsbrieven beschikbaar gesteld.
- De doelstelling om de herkenbaarheid en het imago van de Protestantse Kerk (en haar dienstenorganisatie) te verbeteren, lijkt ten dele te zijn gehaald. Zo gebruikt naar schatting ruim 50% van alle gefuseerde gemeenten het beeldmerk van de Protestantse Kerk. Ook is de naam Protestantse Kerk in Nederland goed ingeburgerd (al lijkt het gebruik van de afkorting onuitroeibaar). Met name de op de Startzondag gerichte campagnes zijn in veel gemeenten benut en hebben ook publicitair een goede response opgeleverd. Omdat er in het verleden geen nul-metingen zijn gedaan, is het niet goed mogelijk om het daadwerkelijke effect van deze campagnes te meten.
- Tegelijk is duidelijk dat er meer moet gebeuren om het merk Protestantse Kerk in Nederland inhoud te geven. De afdeling Communicatie en Fondsenwerving heeft daartoe in 2008 een campagne "Geloof, Hoop, Liefde" voorbereid, die in de beleidsperiode 2009 – 2012 zal worden uitgevoerd. Wat het imago van de Dienstenorganisatie betreft: deze heeft te lijden gehad onder het debacle van het project Numeri (landelijke ledenregistratie). In de komende beleidsperiode zal een extra inspanning geleverd moeten worden om het vertrouwen van gemeenten en taakdragers terug te winnen.
Tegelijk is duidelijk dat veel gemeenten de zaken goed weten te scheiden: teleurstelling over Numeri gaat gepaard met grote waardering voor bijvoorbeeld JOP of het werk van Interactief (Kerk in Actie).
- Het versterken van de Fondsenwerving is ten dele bereikt. Met name het aantal donateurs voor het werk van Kerk in Actie nam toe. Ook de collecteopbrengsten voor JOP stegen. Er zijn nog geen pogingen gedaan om landelijke campagnes zo in te richten dat ook de plaatselijke fondsenwerving werd gestimuleerd. De ondersteuning van de actie Kerkbalans "nieuwe stijl" leverde inzichten op in nieuwe vormen van fondsenwerving.

Institutionele Ondersteuning

- Met de Oecumenenota is een begin gemaakt met een andere invulling van de oecumene; ook het aangaan van een tweetal associatie-overeenkomsten staat in het kader van het streven naar meer oecumenische openheid; er zijn gesprekken gevoerd over het aangaan van associatie-overeenkomsten resp. andere vormen van samenwerking met allochtone kerken.
- Ten behoeve van de 'vrijwilligers' op classicaal resp. plaatselijk niveau zijn modellen ontwikkeld voor de uitvoering van klassicale werkzaamheden resp. voor plaatselijke fusies en federaties.
- Vooruitlopend op de evaluatie van de kerkorde hebben de regionale colleges voor de behandeling van beheerszaken (RCBB's) voorstellen gedaan voor vereenvoudiging van de uitvoering van enkele bestaande kerkordelijke taken. Dit heeft onder meer geresulteerd in de afspraak dat begrotingen en jaarrekeningen van gemeenten met een goede liquiditeits- en vermogenspositie en sluitende begroting niet langer inhoudelijk getoetst zullen worden. Ook hebben de RCBB's afgesproken hun standaardbrieven/verklaringen op elkaar af te stemmen. Vanaf 2010 wordt deze nieuwe werkwijze geïmplementeerd.

2.3 Samenvatting aandachtspunten

Samenvattend kunnen we concluderen dat het grootste deel van de beleidsvoornemens uit *Groeien* in de afgelopen twee jaar al is uitgevoerd of in gang is gezet. Uit de evaluatie volgt daarnaast een aantal aandachtspunten:

- Het concept van JOP Coach dient toepasbaar te worden gemaakt voor andere werkterreinen.
- Voor optimale dienstverlening is gericht behoeftenonderzoek en klanttevredenheidsonderzoek nodig. Voor optimalisering van producten als toerustingsmateriaal, websites en periodieken is snelle invoering van klantenpanels noodzakelijk.
- Het takenpakket, de taakvervulling en de ondersteuning van de gemeenteadviseur dient nader geëvalueerd te worden, met als doel de kwaliteit van de dienstverlening aan gemeenten en kerk maximaal te waarborgen.
- Ten behoeve van de fondsenwerving van plaatselijke gemeenten moet onderzocht worden of en hoe zij kunnen meeliften met landelijke fondsenwervingscampagnes.
- Er moeten nieuwe wegen gezocht worden om de naamsbekendheid van de Protestantse Kerk te vergroten en het imago (incl. Dienstenorganisatie) te verbeteren.
- Om het effect van campagnes (of andere gedragsbeïnvloedende activiteiten) te kunnen meten, moeten meetinstrumenten ontwikkeld en ingezet worden.

3 Omgevingsverkenning

In deze omgevingsverkenning beschrijven we een aantal ontwikkelingen in kerk en samenleving die invloed hebben op het beleid van de Dienstenorganisatie van de Protestantse Kerk in Nederland. In de verkenning ligt het accent op ontwikkelingen in de Protestantse Kerk, omdat de kerk het voornaamste werkterrein voor de Dienstenorganisatie is.

Typering Protestantse Kerk

De Protestantse Kerk in Nederland is de grootste protestants-christelijke geloofsgemeenschap van Nederland. Zij telt 2,1 miljoen leden (waarvan ruim 900.000 belijdend¹⁰) in 1800 gemeenten. De Protestantse Kerk is een van de grootste vrijwilligersorganisaties van Nederland. De gemeenten worden ondersteund door een groot aantal gekwalificeerde beroepskrachten; de Protestantse Kerk telt 3000 predikanten en 500 kerkelijk werkers. Een deel van hen is werkzaam in het categoriaal pastoraat (gezondheidszorg, justitiepastoraat, e.d.).

De Protestantse Kerk in Nederland heeft met haar ontstaan in 2004 een nieuwe impuls gekregen. Na jaren van vaak moeizame voorbereidingen vonden de drie participerende kerken elkaar in een gemeenschappelijk kerkelijk leven. De landelijke kerkvereniging gaf ook plaatselijk aan veel gemeenten een extra motivatie tot vereniging of samenwerking. Daarnaast zijn er gemeenten die er – met hetzelfde recht – juist voor kiezen om binnen de Protestantse Kerk hun specifiek hervormde, gereformeerde of lutherse identiteit te benadrukken. Inmiddels zijn er ook 57 protestantse classicale vergaderingen. De overige achttien zullen per 1 mei 2009 volgen. Ook de samenwerking met andere kerken groeide. De generale synode sloot associatie-overeenkomsten met de Bond van Vrije Evangelische Gemeenten in Nederland en de Gereja Kristen Indonesia Nederland.

De afronding van de kerkvereniging heeft de Protestantse Kerk nieuwe tijd en ruimte gegeven voor het versterken van het kerkelijk leven. Tegelijk kent de Protestantse Kerk zorgen. Net als de totale Nederlandse samenleving ondervindt zij de ingrijpende gevolgen van de vergrijzing. Bovendien heeft zij moeite om de eigen jeugd en belangstellenden van buiten te binden. Jaarlijks daalt het aantal leden daardoor gemiddeld met 2,5 procent, over de hele breedte van de Protestantse Kerk¹¹. Hoewel de geefbereidheid onder de kerkleden groot is, zien veel gemeenten hun financiële mogelijkheden teruglopen: de uitgaven stijgen harder dan de inkomsten. Daardoor is het noodzakelijk kerkgebouwen af te stoten¹² en te bezuinigen op het aanstellen van beroepskrachten. Ook neemt het aantal vrijwilligers af en daalt onder kerkleden het kerkbezoek (SCP 2006¹³). Deze ontwikkelingen leiden er toe dat het in stand houden van de eigen gemeente de agenda van veel kerkenraden bepaalt. Door de energie die dit kost en de onzekerheid over de eigen bestaansmogelijkheid is de missionaire slagkracht van veel gemeenten beperkt. Tegelijk lijkt niet overal het besef aanwezig dat zonder ingrijpende keuzes veel gemeenten van de Protestantse Kerk in de huidige vorm binnen enkele decennia zijn opgehouden te bestaan.

¹⁰ Namelijk: 911.251 belijdende leden (ultimo 2008). Bron: Registratie belijdende leden ten behoeve van quorum, stafafdeling Financiën en Control, Dienstenorganisatie Protestantse Kerk.

¹¹ Gemeenten met stijgende ledentallen zijn een uitzondering. Bron: idem.

¹² Volgens het in september 2008 door de generale synode vastgestelde rapport "Een protestantse visie op het kerkgebouw" telt de Protestantse Kerk 2319 kerkgebouwen, waarvan er 1200 monumentwaardig zijn. Volgens het rapport zal in de komende tien jaar voor 25-35% van de kerkgebouwen een herbestemming gevonden moeten worden.

¹³ "Godsdienstige veranderingen in Nederland. Verschuivingen in de binding met de kerken en de christelijke traditie", bijlage B3.8 e.v. Sociaal Cultureel Planbureau (SCP), 2006.

Door de afname van het aantal vrijwilligers staan ook de ambtelijke vertegenwoordigingen onder druk. Predikanten en andere ambtsdragers zien maar beperkt mogelijkheden om – naast het werk in de gemeente – te participeren in klassicale vergadering, synode en regionale of landelijke colleges. En dat terwijl het werk van deze ambtelijke vergaderingen en colleges eerder toe- dan afneemt.

Daarnaast is het evident dat op veel plaatsen het gemeentelven bloeit en er nog altijd veel mensen – jong en oud – warm lopen voor het evangelie en samen gemeente van Christus willen zijn. Naast gemeenten waar het kerkelijk leven moeilijk gaat, zijn er gemeenten die juist groeikansen zien. Een feit is ook dat jongeren die zich aansluiten bij de gemeenten van de Protestantse Kerk daar meer dan voorheen een bewuste keuze en een sterke participatie aan verbinden.

Pluriformiteit

De Protestantse Kerk is een pluriforme kerk. De verschillen in geloofsovertuiging, sociale en psychologische kenmerken zijn groot¹⁴. Deze verschillen bestaan tussen, maar ook in de gemeenten. Daarnaast is er een algemeen maatschappelijke trend dat pluriformiteit ook *binnen* mensenlevens een rol speelt (Schnabel 2008¹⁵), waardoor individuen op verschillende momenten in hun leven andere wegen inslaan en zich minder lang dan voorheen binden aan vaste groepen of overtuigingen. In de Protestantse Kerk zien we ook dat (voorheen) betrokken kerkleden in toenemende mate hun verbondenheid met de kerk op een nieuwe wijze invullen. Naast deze sociale mobiliteit leidt ook de fysieke mobiliteit er toe dat kerkleden makkelijker de overstap maken naar andere gemeenten (binnen of buiten de grenzen van dorp of stad). Deze mobiliteit kan ertoe leiden dat er op den duur meer mentaliteitsgemeenten zullen ontstaan: de diversiteit in gemeenten kristalliseert zich uit naar diversiteit tussen gemeenten.

Deze pluriformiteit kan positief geduid worden, omdat ze recht doet aan de verscheidenheid van mensen en de verschillende manieren waarop christenen van oudsher hun geloof beleven. Bovendien draagt de verscheidenheid bij aan een duidelijke identiteit van de gemeenten. En een duidelijke identiteit is zowel voor de eigen gemeenschap aantrekkelijk (het maakt je sterker en je weet wat je aan elkaar hebt) als voor nieuwkomers (je weet wat je wel en niet kunt verwachten). Tegelijk is aan pluriformiteit een zeker risico verbonden: verschillen kunnen uitvergroot worden, elkaars bestaansrecht kan betwist worden. We zien dit bijvoorbeeld gebeuren tussen vrijzinnigen en evangelisch-georiënteerden, tussen vrijzinnigen en reformatorischen en tussen reformatorischen en evangelischen. Verschillen tussen de oorspronkelijke fusiepartners (hervormd, gereformeerd, evangelisch-luthers) binnen de Protestantse Kerk doen daarbij nauwelijks ter zake. Voor de lutherse gemeenschap (12.500 leden) speelt een rol dat zij zich niet altijd gesteund voelt in haar verlangen de lutherse traditie in te brengen in het geheel van de Protestantse Kerk, dit ondanks het feit dat hiervoor een aparte kerkordelijke vergadering is gecreëerd, de Evangelisch-Lutherse Synode. Bovendien heeft de lutherse gemeenschap in meerderheid te maken met de problematiek van de “kleine gemeenten”, wat hun participatie in de Protestantse Kerk vaak een specifiek accent geeft. Overigens geldt dit laatste ook voor veel andere kleine gemeenten, bijvoorbeeld in Groningen, Friesland en Noord-Brabant en Limburg.

¹⁴ Zoals blijkt uit voor de Protestantse Kerk uitgevoerde onderzoeken van Motivaction (2005) en Synovate (2008).

¹⁵ P. Schnabel, Lezing over Pluriformiteit voor de Raad van Toezicht van de Nederlandse Publieke Omroep, 2 april 2008.

Groeipotentieel

De genoemde trends (minder binding, eigen keuzes maken, pluriformiteit) zijn niet typisch voor de Protestantse Kerk in Nederland, maar spelen in de hele samenleving een rol, zo is aangetoond in recente onderzoeken (WRR, SCP¹⁶). Uit die onderzoeken blijkt bovendien dat belangstelling voor religie (wat daar ook onder verstaan wordt) in de hele samenleving constant blijft of zelfs toeneemt, maar dat gevestigde kerken er nauwelijks in slagen daar een rol in te spelen. Kennelijk voorzien kerken als de Protestantse Kerk niet in de specifieke behoeften van veel Nederlanders aan spiritualiteit. Het is de vraag of dit komt doordat deze behoefte sterk individueel wordt ingevuld en dat een 'georganiseerde' geloofsgemeenschap daar niet bij past. Of komt het doordat de kerk er onvoldoende in slaagt de taal van de zoekers te spreken en niet uitzendt op hun golflengte? Hoe het ook zij, de Protestantse Kerk mag de behoefte aan zingeving en spiritualiteit als een blijvende kans zien en de waarde van de geloofsgemeenschap blijven benadrukken¹⁷. Er zijn aanknopingspunten genoeg, want "ook in de moderne samenleving blijft er behoefte bestaan aan troost" (WRR, 2006) en veel Nederlanders blijven gevoelig voor rituelen rond scharniermomenten als huwelijk, doop, overlijden. (SCP 2006)

Naast aandacht voor de levensvragen van potentiële nieuwkomers, is van belang de huidige leden blijvend bij de gemeenten te betrekken. Daarvoor is het noodzakelijk te weten wat mensen zoeken in hun eigen kerk en geloofsgemeenschap. Recent onderzoek (Synovate 2008) geeft hierop het volgende antwoord:

"In de ideale kerk worden mensen in hun hart geraakt, ervaren ze wederzijdse betrokkenheid en saamhorigheid en verwachten ze ruimte voor hun eigen individuele zoektocht naar geloof. De ideale kerk is een bron van inspiratie en wordt gezien als betrouwbaar, warm en open. Van de verschillende expressies van de kerk is de voorganger duidelijk de meest relevante. In de ideale kerk is de voorganger de verpersoonlijking van de kerk; een enthousiaste reisleader die mensen tot zelfontplooiing inspireert."

Natuurlijk kan dit ideaalbeeld niet zonder meer als 'programma van de kerk' worden ingevoerd. Maar de vraag is wel of de kerk, de gemeenten van de kerk, voldoende voorzien in de hierboven geschetste behoeften. Wat betekent dit ideaal voor de kwaliteit van de gemeenschap, de communicatie en de verkondiging? En hoe kun je de kwaliteit zo benutten dat de gemeenschap ook aantrekkelijk wordt voor nieuwkomers? Want het is ondanks de individualisering duidelijk dat mensen wel degelijk behoefte hebben aan verbondenheid, en een verhaal dat verder gaat dan de waan van de dag.

Rol in het publieke domein

De afgelopen jaren is – mede door de groeiende rol van de Islam in ons land – een nieuwe discussie ontstaan over de scheiding tussen kerk en staat. De overheid lijkt er – onder andere blijkend uit initiatieven van de huidige regering - van doordrongen dat ze de maatschappelijke betekenis van religie voor burgers moet honoreren. Dat geeft in de komende jaren aan de kerken een kans om een rol te spelen in het publieke domein.

¹⁶ "Geloven in het publieke domein. Verkenningen van een dubbele transformatie". Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), 2006. SCP: zie noot 12 op de vorige pagina.

¹⁷ "Veel mensen ervaren deze (kerkelijke) gemeenschap als onnodig. Zij putten zelfstandig uit allerlei spirituele bronnen, en soms ook uit de bijbel. Dit individualistische godsgeloof heeft echter zijn grenzen. Het geloof dient gedragen te worden door een brede geloofsgemeenschap, die door Woord en sacrament wordt gevoed. Een plek waar christenen elkaar bemoedigen en versterken in hun persoonlijk geloof en christen-zijn. Het protestantisme heeft het geloof van de enkeling hoog, maar weet ook hoe hoezeer de gemeenschap nodig is. Zo'n gemeenschap – in oude of in nieuwe vorm – kan de kerk hun bieden." (*Leren Leven van de Verwondering*, blz. 6)

Al blijken kerken als geloofs- en waardengemeenschappen voor buitenstaanders nauwelijks aanleiding te geven voor actieve participatie in deze gemeenschappen, kerken worden wel sterk gewaardeerd om hun sociale betekenis. Daardoor is er veel draagvlak voor met name het sociale/diaconale gezicht van de kerken. Initiatieven als opvang van asielzoekers en vluchtelingen, opzetten van voedselbanken, armoedebestrijding, inzet voor een duurzame samenleving, worden breed gedragen. Overigens leiden sommige inspanningen (bijvoorbeeld voor een duurzame landbouw) ook tot weerstand.

Ontwikkelingssamenwerking

Naast (of ondanks) de steun voor maatschappelijke activiteiten van kerken, dreigt het draagvlak in de samenleving voor gecoördineerde ontwikkelingsamenwerking af te nemen. Bovendien wil de minister voor Ontwikkelingssamenwerking (als grootste donor) meer verantwoordelijkheid leggen bij partners in de doellanden zelf, wat de rol van medefinancieringsorganisaties (en hun partners) op zijn minst verandert. ICCO, samenwerkingspartner voor het werk van Kerk in Actie, heeft deze weg inmiddels al ingeslagen.

De 'democratisering van de ontwikkelingshulp' speelt ook op een ander vlak een grote rol: het aantal particulieren dat zich – vaak door eigen oriëntatie in ontwikkelingslanden – met eigen projecten op hulpverlening aan doelgroepen in het Zuiden richt, neemt de laatste jaren toe, ook binnen de kerken. Hierin speelt de behoefte aan eigen participatie een belangrijke rol. Door hun grote mobiliteit slaat dit in het bijzonder bij jongeren aan, ook in de kerk.

Dienstenorganisatie

De beschreven ontwikkelingen hebben uiteraard gevolgen voor het werk van de Dienstenorganisatie van de Protestantse Kerk. Dit geldt zowel voor de dienstverlening aan kerk en gemeenten als voor het diaconale en missionaire werk dat de Dienstenorganisatie (onder de naam Kerk in Actie) voor en met de gemeenten uitvoert:

- Door de afname van de beschikbaarheid en het aantal vrijwilligers leggen gemeenten andere accenten, wat ook de vraag naar diensten en producten van de Dienstenorganisatie zal veranderen.
- Doordat veel gemeenten financieel moeilijk het hoofd boven water kunnen houden, kijken ze – terecht en onverminderd – kritisch naar de kosten van de bovenplaatselijke dienstverlening en de kwaliteit van de geleverde producten en diensten.
- De toenemende druk op de interne organisatie (in gemeenten en ambtelijke vergaderingen), leidt tot een grotere vraag naar ondersteuning op dit terrein. Dit zou ten koste kunnen gaan van ondersteuning van de (missionaire) gemeenteontwikkeling. Overigens is hier niet automatisch sprake van een tegenstelling. Uitdaging is om bij het beantwoorden van de institutionele vragen van gemeenten de aandacht te verleggen naar de inhoud in plaats van naar de vorm.
- Wijzigingen in de verwachtingen die de samenleving en de overheid hebben van kerken, hebben gevolgen voor de rol die de (landelijke) kerk en haar Dienstenorganisatie op zich neemt, bijvoorbeeld in communicatie en woordvoering.
- Democratisering van hulpverlening enerzijds en vergrijzing van plaatselijk kader anderzijds stellen nieuwe eisen aan de relatie tussen Kerk in Actie en de gemeenten van de kerk.

4 Strategische keuzes

In hoofdstuk 2 hebben we aangegeven waar de Dienstenorganisatie staat in het uitvoeren van de door de synode aangegeven taken. In dit hoofdstuk 4 zullen we aangeven welke strategische keuzes de Dienstenorganisatie in de komende beleidsperiode zal maken om dit werk zo goed mogelijk voort te zetten. *Leren leven van de verwondering* en *Groeien* vormen daarvoor de kaders. Daarnaast maken we gebruik van de omgevingsverkenning uit hoofdstuk 3 en een voor dit beleidsplan uitgevoerde SWOT-analyse¹⁸. In de paragrafen 4.2 en 4.3 staan de strategische keuzes voor de Dienstenorganisatie (in het algemeen) en voor het werk van Kerk in Actie (in het bijzonder). Paragraaf 4.1 schetst eerst het perspectief van waaruit deze strategische keuzes voor de Dienstenorganisatie zijn gemaakt.

4.1 Toekomstperspectief

Wie met een somber gezicht naar de Protestantse Kerk kijkt, ziet een vergrijzende, krimpende kerk. Een kerk die op zichzelf gericht is en onvoldoende de taal van zoekers spreekt. Dit zijn feiten die we onder ogen moeten zien. Tegelijk is er een andere kant. Wie alleen maar klaagt over verloren aanhang en draagvlak verliest nog meer aanhang en draagvlak. Terwijl er zoveel gemeenten zijn die gewoon doorgaan, energie vrij maken voor nieuwe initiatieven en de moed niet laten zakken. Dankzij de grote toewijding en trouw van velen blijven gemeenten bestaan waarvan men jaren geleden al zei dat ze geen overlevingskans hadden. Er is inmiddels een generatie predikanten en gemeenteleden die accepteert dat de kerk in de marge terecht is gekomen en dat niet automatisch negatief beoordeelt. Betrokkenheid op de kerk is geen vanzelfsprekendheid meer, maar vraagt om een duidelijke keuze. Ook in de tijd van het Nieuwe Testament was een minderheidssituatie voor de gemeente normaal. Dat weerhield christenen van toen er niet van om levende gemeente te zijn. Dat mag ook nu tot voorbeeld en bron van inspiratie dienen. Wie van klacht tot klacht steeds voortgaat, ziet de uitdaging niet om te leven zonder kerkelijke vanzelfsprekendheid en te ontdekken wat werkelijk belangrijk is: liefhebben van God met hart en ziel en liefhebben van de naaste als zichzelf.

Voor de dienstenorganisatie betekenen krimpende middelen een uitdaging om vindingrijk op zoek te gaan naar een andere manier van werken: vernieuwend, dicht bij de gemeenten, met inschakeling van vele deskundige vrijwilligers. Niet naïef, met de blik op oneindig, maar realistisch, met oog voor de bedreigingen, maar met een hart voor de kansen die ook deze tijd de Protestantse Kerk biedt, kansen voor geloof, hoop en liefde.

4.2 Strategische keuzes Dienstenorganisatie (algemeen)

In deze paragraaf beschrijven we voor de Dienstenorganisatie de strategische keuzes voor de jaren 2009 – 2012. Deze keuzes zijn verder uitgewerkt in hoofdstuk 5.

¹⁸ SWOT: Engels letterwoord dat staat voor Strong (Sterk), Weak (Zwak), Opportunity (Kans) en Thread (Bedreiging). Een nadere uitleg van de SWOT-analyse treft u aan in bijlage 5.

Missionaire groei

Veel gemeenten willen de komende jaren investeren in het vergroten van hun missionaire wervingskracht. In de dienstverlening aan gemeenten zullen wij hiervoor extra menskracht en middelen beschikbaar stellen. Bovendien zal de Dienstenorganisatie gemeenten actief benaderen met nieuwe missionaire concepten. Doel is ook om waar die in gemeenten ontbreekt een nieuwe missionaire infrastructuur te helpen opbouwen. Bovendien zullen we jaarlijks twee pioniersplekken vormgeven.

Betrekken van jeugd en jongeren

Veel gemeenten willen de komende jaren investeren in het (opnieuw) betrekken van jeugd en jongeren bij de gemeente. Het jeugdwerk van de Protestantse Kerk (JOP, HGJB) levert hiervoor een aantrekkelijk aanbod, dat in veel gemeenten gewaardeerd wordt. Dit aanbod zullen wij de komende jaren uitbreiden, onder meer door het toe te spitsen op de persoonlijke leefwereld van jongeren en hun persoonlijke behoeften om als christen mede vorm te geven aan de samenleving.

Vrijwilligersbeleid

Doordat het aantal beschikbare beroepskrachten in veel gemeenten afneemt, zullen steeds meer taken door vrijwilligers uitgevoerd moeten worden. Doordat tegelijkertijd het aantal vrijwilligers (en hun beschikbaarheid) juist afneemt, wordt de druk op deze vrijwilligers, ook voor de uitvoering van het bovenplaatselijk werk, steeds groter. In de dienstverlening zullen wij daarom meer accent leggen op het werven en toerusten van vrijwilligers. Hiervoor zetten wij onder meer een coördinator vrijwilligersbeleid in.

Ondersteuning predikanten en kerkelijk werkers

De Protestantse Kerk beschikt over een uniek netwerk van beroepskrachten, waarvan de predikanten en kerkelijk werkers in de plaatselijke gemeenten de omvangrijkste categorie vormen. Zowel in de dienstverlening aan en communicatie met de gemeenten zullen wij ons meer richten op deze beroepskrachten.

Gemeenteadviseurs

De gemeenteadviseur is en blijft de spil in de dienstverlening aan de gemeenten. We investeren verder in hun professionaliteit en de technische ondersteuning die zij nodig hebben. Dat leidt onder meer tot het invoeren van een klantenregistratie-systeem en systematisch en regelmatig behoeftenonderzoek.

Communicatie

Goede en tijdige communicatie is essentieel voor de presentatie van de Protestantse Kerk en de informatievoorziening aan gemeenten en ambtelijke vergaderingen. We brengen daartoe een focus aan in de communicatie, door 1) het werk van Dienstenorganisatie, JOP en Kerk in Actie helder te presenteren als werk van de Protestantse Kerk, 2) een communicatiestrategie te kiezen die het saamhorigheidsgevoel in de Protestantse Kerk versterkt en 3) ons te concentreren op die communicatie die direct in het belang is van de gemeenten van de Protestantse Kerk.

4.3 Strategische keuzes Kerk in Actie

Hier beschrijven we voor Kerk in Actie kort de strategische keuzes voor de jaren 2009 – 2012. Deze keuzes zijn verder uitgewerkt in hoofdstuk 6.

Kerkelijke profilering Kerk in Actie versterken

Om te midden van alle concurrentie het draagvlak in de gemeenten voor het werk van Kerk in Actie te behouden c.q. te versterken, gaan we de kerkelijke profilering van Kerk in Actie vergroten. Dit is mogelijk door:

- (in de communicatie) de identiteit van Kerk in Actie eenduidig te verwoorden in relatie tot de Protestantse Kerk
- te benadrukken dat het werk van Kerk in Actie is ingebed in een internationaal kerkelijk netwerk; de twee motto's 'menselijke maat in hulpverlening' en 'kerken helpen kerken' verduidelijken het unieke karakter van Kerk in Actie.

Partnerschap versterken

- Door het internationale kerkelijke netwerk van Kerk in Actie en ICCO te benutten, kan Kerk in Actie op een unieke manier inspelen op de toenemende internationale oriëntatie van gemeenteleden (en jongeren in het bijzonder). De bestaande programma's als "Togetthere" en "Interactief" worden daartoe versterkt.
- Binnen het Zendingsprogramma vergroot Kerk in Actie de komende beleidsperiode jaarlijks het aantal uitgezonden medewerkers. Uitgezonden medewerkers geven gezicht aan het werk en kunnen een brug slaan tussen kerken hier en daar.

Ondersteuning gemeenten versterken

- Gemeenten moet zich kunnen herkennen in het aanbod van Kerk in Actie. Daarom wordt de inzet op praktische ondersteuning van het (diaconale) gemeentewerk versterkt.

5 Beleidsvoornemens Dienstenorganisatie

In hoofdstuk 5 schetsen wij de beleidsvoornemens 2009 – 2012 voor de Dienstenorganisatie (exclusief Kerk in Actie). Zij zijn gebaseerd op de strategische keuzes uit hoofdstuk 4. De strategische keuze “Communicatie” vindt u specifiek terug in hoofdstuk 7 (Randvoorwaarden), en is daarnaast verwerkt in alle onderdelen van de hoofdstukken 5 en 6.

De beleidsvoornemens Kerk in Actie zijn beschreven in hoofdstuk 6. Dit werk hoort vanzelfsprekend ook bij de Dienstenorganisatie, maar vanwege het specifieke karakter en de omvang van dit werk en de andere organisatorische opzet (samenwerking met ICCO) hebben wij hier een afzonderlijk hoofdstuk aan gewijd.

5.1 Missionaire groei

Visie en missie

Kerk en gemeenten zijn er omdat er zending is, en niet andersom. De kerk mag zich in de beweging van zending opgenomen weten en als het ware een brugfunctie vervullen tussen Christus en de wereld¹⁹. De gemeente is missionair. Missionair zijn gaat vooraf aan alles wat wij in de kerk en namens de kerk doen. Het gaat daarbij om drie woorden: gunnen, uitnodigen, betrekken.

- *Gunnen*. Gemeenten en gemeenteleden gunnen het evangelie dat aan henzelf geschonken is graag aan anderen. Het beste wat een mens kan overkomen is de ontmoeting met Jezus Christus. Dat beste is voor iedereen bestemd. Wie zelf grond onder de voeten krijgt door het geloof in de levende Heer, wenst dat ook een ander toe.
- *Uitnodigen*. Andere mensen worden uitgenodigd om te geloven. Deze uitnodiging houdt ook de roep in tot omkeer en vernieuwing van het leven. Bekering als de keuze om tegen dingen “ja” of juist “nee” te zeggen, is niet vrijblijvend. Tegelijkertijd is missionaire communicatie vrij van macht of dwang. Aan anderen wordt de ruimte gelaten ja, nee of misschien te zeggen.
- *Betrekken*. Geloven in je eentje kan niemand. In de christelijke gemeenschap helpen mensen elkaar het geloof te bewaren en daar in te groeien. Missionair werk betekent mensen betrekken bij de gemeente. In die zin is missionair werk ook gericht op kerkgroei. Wel moeten we met woorden als ‘resultaten’ en ‘effecten’ voorzichtig zijn: “kerk en geloof” is geen project in onze hand, maar in de hand van God. Tegelijk mag groei ook gepaard gaan met groei in aantal. En ook het tot staan brengen van ledenverlies is groei.

Doelstellingen en speerpunten

- *Rondreis door Nederland*
In samenwerking met de gemeenteadviseurs: presentaties voor gemeenten om een “sense of urgency” op te roepen en te laten zien dat missionair-zijn mogelijk is. Concrete missionaire mogelijkheden worden aangereikt.
- *Opbouw infrastructuur*
Nieuwe missionaire projectteams, die rechtstreeks in verbinding staan met de kerkenraad, vormen een landelijk netwerk voor onderlinge uitwisseling van informatie en ‘best practises’, stimulering en ontmoeting.

¹⁹ De kerkorde verwoordt dit op diverse plaatsen. “Betrokken in Gods toewending tot de wereld, belijdt de kerk...” (I-3); “Gezonden in de wereld (...) getuigt de kerk...” (I-8); “De gemeente is, vanwege haar missionaire opdracht, in heel haar bestaan gericht op getuigenis en dienst” (X-1).

- *Materiaal, projecten, advies*
Met behulp van de gemeenteadviseurs stimuleren we gemeenten de missionaire mogelijkheden die bij hen passen te ontdekken en te gebruiken met behulp van gemakkelijk te vinden materiaal.
- *Pioniersplekken*
Jaarlijks twee nieuwe pioniersplekken, die na drie jaren zelfredzaam zijn.
- *Geloof, hoop en liefde*
Samen met het programma Kerk in Ontwikkeling stimuleren we de gemeenten om de startzondagen 2009-2011 achtereenvolgens de thema's geloof, hoop en liefde mee te geven en op de startzondag in 2012 de combinatie van deze begrippen. Dit met behulp van materialen en projecten.

Samenhang met andere strategische keuzes

- Jeugd en jongeren: in samenwerking met programma Jeugdwerk.
- Vrijwilligersbeleid: cursussen voor gemeenteleden, samen met het Toerustingscentrum (PCTE).
- Ondersteuning predikanten en kerkelijk werkers: aanbod missionaire cursussen, nascholing.
- Gemeenteadviseurs leveren in het kader van de missionaire gemeenteopbouw een belangrijke bijdrage aan de deskundigheidsbevordering van vrijwilligers. Daarnaast doen ze onderzoek voor het maken van cursusmateriaal op dit terrein en nemen ze een deel van het toerustingswerk voor hun rekening.
- Communicatie:
 - mediacampagne "Geloof, Hoop, Liefde"; de kerk heeft een relevante boodschap voor mensen vandaag
 - onderzoek naar mogelijkheden om in de media vanuit een gelovige optiek actuele maatschappelijke vraagstukken te belichten.

Flankerend beleid

- Bescheiden stimuleringsubsidies beschikbaar stellen voor missionaire trajecten in gemeenten; de resultaten ("best practises") maken we toegankelijk voor anderen via de website www.pkn.nl.
- Samen met Communicatie & Fondsenwerving: stroomlijnen van de bestaande geldwerving voor binnenlands missionair werk, waaronder het opbouwen van een donateursbestand.
- Afstemming van missionaire steunverlening met steunverlening via de Solidariteitskas.
- Intensivering samenwerking met IZB (Inwendige Zendingsbond).
- Samenwerking met Kerk in Actie in missionair-diaconale projecten.
- Opzetten van beraadsgroep missionair werk, met vertegenwoordigers van diverse groepen binnen de Protestantse Kerk.

5.2 Jeugd en jongeren

Visie en missie

Samen werken aan een toekomst waar de goede boodschap van God in Jezus Christus kinderen, tieners en jongeren aanspreekt, of zij in een geloofsgemeenschap zijn opgevoed of niet. Met missie, mensen, materialen en activiteiten aantoonbaar en meetbaar:

- getuigen van geloof, hoop en liefde in de leefwereld van jongeren
- aandacht geven aan de catechese²⁰
- een open gesprek voeren met kinderen, tieners en jongeren in hun omgeving
- activiteiten en evenementen organiseren waar jongeren uit de breedte van de Protestantse Kerk elkaar kunnen ontmoeten in hun eigenheid en gezamenlijkheid
- jongeren ruimte gunnen en hen coachen om te groeien in hun verantwoordelijkheid een plek in te nemen in de geloofsgemeenschap en als christen te leven in de maatschappij.

Doelstellingen en speerpunten

- In 2012 sluiten materialen en activiteiten aan bij de diverse groepen waarin jongeren zich bewegen
- In 2012 zijn in 75% van de (wijk)gemeenten groepen jongeren waarmee door een van de jeugdorganisaties contacten worden onderhouden
- In 2012 werken HGJB en JOP samen waar mogelijk en afzonderlijk waar nodig: gezamenlijke advies- en beleidsondersteuning op bovenplaatselijk niveau, afstemming bij het leveren van plaatselijke jongerenwerkers en intensivering van de samenwerking met derden binnen het jeugdwerk van de Protestantse Kerk, waaronder Welja.
- In 2012 is er een Coach Community waarin jongerenwerkers ervaringen en werkmodellen uitwisselen.

Samenhang met andere strategische keuzes

- Missionaire groei: het gaat ook om niet-kerkelijke jongeren.
- Vrijwilligersbeleid: ondersteunen van gemeenten bij hun jeugdwerk en organiseren van een hoogwaardig aanbod van inhoudelijke deskundigheidsbevordering op het terrein van (jeugd)cultuur, taakvervulling door jongeren.
- Ondersteuning predikanten en kerkelijk werkers: organiseren van een hoogwaardig aanbod van inhoudelijke deskundigheidsbevordering over theologische en hermeneutische concepten voor het jeugdwerk.
- Gemeenteadviseurs: in samenwerking met hen leveren van plaatselijke jongerenwerkers.
- Communicatie: uitbouwen van het merk JOP als dynamische jeugdbeweging voor een groot deel van de betrokken jongeren in en rond de Protestantse Kerk. Verkrijgen van naamsbekendheid bij het brede jongerenpubliek in Nederland. Het werk wordt helder gepresenteerd als werk van de Protestantse Kerk.
- Kerk in Actie: samenwerking in het jeugddiaconaat en *Togetthere* (jongeren in contact brengen met ontwikkelingssamenwerking).

Flankerend beleid

- Geldwerving voor Jeugdwerk verbeteren
- Samenwerking met andere organisaties dient toegevoegde waarde te hebben voor JOP/HGJB.

²⁰ Conform synodebesluit november 2007.

5.3 Vrijwilligersbeleid²¹

“Alle leden van de gemeente zijn geroepen en gerechtigd hun gaven aan te wenden tot vervulling van de opdracht die Christus aan de gemeente geeft”²². Vrijwilligers zijn geen “tweede keuze” na de beroepskrachten. Beiden zijn nodig in een goed samenspel. Doordat het aantal beschikbare beroepskrachten in veel gemeenten afneemt, zullen echter steeds meer taken door vrijwilligers uitgevoerd moeten worden. En dat terwijl aan de andere kant het *aantal* vrijwilligers (en hun beschikbaarheid) juist afneemt. De druk op deze vrijwilligers, ook voor de uitvoering van het bovenplaatselijk werk, wordt daardoor steeds groter.

Het gaat er om de plaatselijke gemeenten en de bovenplaatselijke ambtelijke vergaderingen, organen en colleges te ondersteunen bij het omgaan met:

- het samenspel van beroepskrachten en vrijwilligers (al dan niet ambtsdragers)
- het inspelen op de specifieke behoeften van vrijwilligers aan begeleiding, evaluatie, taakomschrijving
- het gegeven dat langdurige structurele taken minder in trek zijn dan kortlopende projecten.

Visie en missie

Om de inzet van vrijwilligers in de Protestantse Kerk zo goed mogelijk te kunnen benutten, is extra inzet op werving, toerusting en begeleiding van vrijwilligers essentieel. De Dienstenorganisatie kan daarin een belangrijke ondersteunende taak vervullen, die op alle werkterreinen terugkomt. Naast de inzet van bestaand materiaal²³ en reeds beschikbare cursussen is specifieke inzet nodig op het terrein van werving en motivering. In de advisering aan gemeenten ligt daarbij accent op het ontwikkelen en uitvoeren van een eigen vrijwilligersbeleid.

Doelstellingen en speerpunten

- Het ontwikkelen van een gezamenlijke aanpak, met daarin mogelijke onderdelen als het opzetten van regionale vacaturebanken, nieuwe vormen van gebruik van internet en het uitwisseling van praktijkvoorbeelden die werken ('good practices'). Voor het ontwikkelen van een dergelijke aanpak is een speciale 'coördinator vrijwilligersbeleid' aangesteld.²⁴
- Het (tijdelijk) detacheren van op bepaalde terreinen deskundige medewerkers, conform de 'uitzend-formule' die binnen JOP ontwikkeld is voor de ondersteuning van jeugd- en jongerenwerk. Deze detachering is denkbaar in gemeenten, maar ook in bovenplaatselijke vergaderingen of colleges.
- Het leveren van een adequaat aanbod aan cursussen met het oog op deskundigheidsbevordering (via Protestants Centrum voor Toerusting en Educatie). We streven in 2012 naar 465 cursussen met 7000 deelnemers.

Samenhang met andere strategische keuzes

- Ondersteuning predikanten en kerkelijk werkers: in de (werk)begeleiding van predikanten en kerkelijk werkers zal het begeleiden van vrijwilligers expliciet aandacht krijgen.
- Gemeenteadviseurs: zij zijn eerste aanspreekpunt voor het bij elkaar brengen van vraag en aanbod als het gaat om het ondersteunen van vrijwilligers in kerk en gemeente.

²¹ Zie voor het gebruik van deze term "Groeien met de riemen die je hebt", blz. 15: "Alleen de soortnaam "vrijwilliger" is breed genoeg om alle categorieën te omvatten. Er is geen betere, handzame en compacte term. In deze nota wordt de term gebruikt met respect voor het ambt en de ambtelijke vergaderingen van de kerk".

²² Kerkorde van de Protestantse Kerk in Nederland, IV-2.

²³ Zoals het werkboek voor vrijwilligersbeleid "Werven, begeleiden, uitzwaaien", Dienstenorganisatie Protestantse Kerk, 2006.

²⁴ In het Landelijk Dienstencentrum is de afgelopen jaren al de nodige ervaring opgedaan met het inschakelen van vrijwilligers, in het project "Pro Deo". In "Utrecht" is inmiddels een groot aantal vrijwilligers werkzaam.

- Communicatie: In de communicatie van de Protestantse Kerk aandacht geven aan het belang van de inzet van vrijwilligers voor het functioneren van kerk en gemeenten.

Flankerend beleid

- Inzet coördinator vrijwilligersbeleid
- Aandacht voor rechtspositie en contracten vrijwilligers (waar van toepassing).

5.4 Ondersteuning predikanten en kerkelijk werkers

Kerkelijk werkers en predikanten vormen de grootste categorie beroepskrachten binnen de Protestantse Kerk. Zij vervullen in de gemeenten een sleutelrol, organisatorisch maar ook als geestelijk 'reisleider'²⁵. Het werkdomein van deze beroepskrachten is voortdurend aan veranderingen onderhevig. In de komende jaren zullen de nadruk op het missionaire profiel van de kerk en de noodzaak meer taken door vrijwilligers te laten doen, daar een belangrijke rol in spelen. Ook de te verwachten besluiten van de synode over de voorstellen van de commissie Veerman zullen voor predikanten en kerkelijk werkers veranderingen met zich meebrengen.

Visie en missie

Het is in deze context de taak van de Dienstenorganisatie om zorg te dragen voor 'de opleiding en begeleiding van predikanten en kerkelijk werkers voor zover niet aan anderen²⁶ toevertrouwd'.

Het gaat daarbij in hoofdlijnen²⁷ om:

- het (helpen) bevorderen van de kwaliteit van predikanten en kerkelijk werkers door adequate (werk)begeleiding, toerusting en ondersteuning.
- het bevorderen van de aantrekkelijkheid van het beroep van predikant en kerkelijk werker, onder meer door loopbaanontwikkeling en het bevorderen van mobiliteit.

Speerpunten werkbegeleiding

- Adequate en kosteneffectieve werkbegeleiding, passend bij de beroepscompetenties van predikanten en kerkelijk werkers.
- Aandacht voor preventie van uitval en het ontwikkelen van nieuwe werkvormen: teambuilding, intervisie.
- Vertalen van de te verwachten keuzes voor permanente educatie naar de inhoud en werkwijze van werkbegeleiding.
- Uitbouwen van het netwerk van deskundigen (binnen en buiten de kerk) voor doorverwijzing wanneer intensieve werkbegeleiding nodig is. Tot dat netwerk behoren in ieder geval het toerustingscentrum van de kerk (PCTE) en het Seminarie.

Speerpunten mobiliteit

- realiseren van één centraal informatiepunt (Mobiliteitscentrum) voor zowel gemeentenpredikanten en kerkelijk werkers die zich op een andere werkkring oriënteren als gemeenten die een beroepskracht willen aantrekken

²⁵ Synovate-onderzoek voor de Protestantse Kerk, 2008; zie bladzijde 14.

²⁶ Namelijk: de Protestantse Theologische Universiteit (PThU).

²⁷ De Dienstenorganisatie verleent ook andere diensten aan met name predikanten, zoals de regeling van traktementen en arbeidsvoorwaarden. Daarnaast vormt inhoudelijke ondersteuning van predikanten en kerkelijk werkers ook een belangrijke taak voor de gemeenteadviseurs.

- door actieve bemiddeling creëren van nieuw perspectief voor losgemaakte en arbeidsongeschikte predikanten
- inzetten van loopbaanbevorderende instrumenten als bijscholing
- bijdragen aan de kerkelijke verankering van de interim-predikant en de interim kerkelijk werker.

Speerpunten toerusting

- Het ontwikkelen en organiseren van op de voor de beroepsuitoefening noodzakelijke opleidingen (met focus op missionair werk, jongeren, begeleiding van vrijwilligers).
- Mogelijkheden ontwikkelen om de werkgemeenschappen voor predikanten te laten functioneren als instrument voor onderlinge toerusting en intervisie.

Algemeen

- Het uitwerken en implementeren van de te verwachten synodebesluiten naar aanleiding van de voorstellen van de commissie Veerman, waaronder het realiseren van een duidelijke positie van de kerkelijk werkers.
- Het verder ontwikkelen van de functies van interim-predikant en interim kerkelijk werker; hiermee is meer (betaalde) dienstverlening op maat mogelijk.

Samenhang met andere strategische keuzes

- Missionaire groei: zie speerpunt toerusting
- Vrijwilligersbeleid: zie speerpunt toerusting
- Gemeenteadviseurs: goed samenspel met kerkelijk werkers en predikanten is van groot belang
- Communicatie:
 - Het belang van het Mobiliteitsbureau voor gemeenten en beroepskrachten benadrukken
 - bijdragen aan het besef van professionals dat zij voor de beeldvorming van de kerk gezichtsbepalende posities innemen.

5.5 De gemeenteadviseurs (programma Kerk in Ontwikkeling)

Gemeenteadviseurs vormen de spil van de dienstverlening aan de gemeenten en zijn in dat opzicht voor de gemeenten het gezicht van de landelijke kerk (en de Dienstenorganisatie).

Visie en missie

- de gemeenteadviseur ondersteunt de gemeenten en hun ambts/taakdragers bij geloofsopbouw en gemeenteopbouw
- de gemeenteadviseur is de deskundige en betrokken begeleider, “critical friend” en medegelovige.

Doelstellingen en speerpunten

- bevordering van het geloofsgesprek in de gemeente en de groei van een doorleefde spiritualiteit
- overzicht van “best practices” opbouwen en beschikbaar maken voor de gehele kerk
- professionele relatie tussen gemeente en gemeenteadviseur ontwikkelen
- betaalde dienstverlening uitbouwen van 7% (2008) naar 21% (2010) van de totale dienstverlening
- evaluatie functie(uitvoering) en ondersteuning van de gemeenteadviseur, met als doel optimale kwaliteit van dienstverlening garanderen
- twee nieuwe kennisnetwerken instellen: missionaire gemeenteontwikkeling en diaconale gemeenteontwikkeling.

Samenhang met andere strategische keuzes

- Missionaire groei: gemeenteadviseurs zijn extra missionair geschoold om gemeenten te kunnen begeleiden; stimuleren van het gemeenteberaad over de missionaire opdracht.
- Betrekken van jeugd en jongeren: samenwerking met (gedetacheerde) JOP-ers.
- Vrijwilligersbeleid: Toerusting met het oog op de groei van kwaliteit en bezieling in het vrijwilligerswerk.
- Ondersteuning predikanten en kerkelijk werkers: signalering, intake, doorverwijzen.
- Communicatie: gemeenteadviseurs vervullen ambassadeursfunctie voor de bovenplaatselijke kerk.

Flankerend beleid

- Programmaoverstijgend dienstenregistratiesysteem
- Systematisch en geregeld behoeftenonderzoek
- Blijven inzetten op deskundigheidsbevordering voor de allround gemeenteadviseur.

5.6 Institutionele ondersteuning

Het programma Institutionele Ondersteuning opereert op het snijvlak tussen de kerk, haar ambtelijke vergaderingen en organisatie enerzijds en de kerk met haar dienstenorganisatie en vastgestelde strategische keuzen anderzijds. De komende evaluatie van de kerkorde is gericht op kerkelijke regelgeving die meer past bij de kerk van vandaag (meer mogelijkheden voor missionair gemeente-zijn, meer ruimte voor gemeenten en hun eigen ontwikkeling en verantwoordelijkheid, doelmatigheid en uitvoerbaarheid). De besluiten van de synode naar aanleiding van de commissie Veerman kunnen voor de kerkorde ingrijpende gevolgen hebben. Dit geldt ook voor organen van de kerk: mogelijke toedeling van nieuwe taken.

Missie en visie

Het programma Institutionele Ondersteuning is erop gericht de kerk als instituut en organisatie te ondersteunen door:

- uitvoering van de externe en interne communicatie over het werk van ambtelijke vergaderingen, organen en colleges
- zorg voor een doeltreffende en beheersbare organisatie en kerkordelijke inrichting van de kerk
- advisering en begeleiding van kerkenraden inzake het beheer en van bovenplaatselijke vergaderingen en colleges inzake hun taakuitoefening.

Doelstellingen en speerpunten

- verbetering functioneren moderamen en synode (correspondentie, oecumenische ondersteuning, jaarplanning, uitvoering genomen besluiten)
- versterking communicatie synode met het grondvlak en het tussenniveau (bezoeken moderamen/scriba in het land)
- ondersteunen en begeleiden van het waarborgen en aan de hele kerk dienstbaar maken van de lutherse traditie
- tijdige afhandeling van gestelde vragen en aan generale colleges voorgelegde problemen
- ontwikkeling en handhaving van kerkelijke regelgeving, die past bij de presbyteriaal-synodale structuur van de kerk en bij de wijze van kerk-zijn in deze tijd
- bijdragen aan een kerkelijke conflictbemiddeling en rechtspraak, die voldoet aan eisen van behoorlijke rechtspraak

- bezinning op de eigen (rechts)positie van de kerk in de samenleving
- onderzoek naar mogelijkheden van betaalde dienstverlening en naar mogelijkheden om meer als tweedelijns dienstverlening te gaan werken.

Samenhang met strategische keuzes

- Missionaire groei: aanpassing kerkordelijke regelgeving
- Vrijwilligersbeleid: vrijwilligers die participeren in ambtelijke vergaderingen en colleges in staat stellen om de aan hen vertrouwde zaken goed, betrouwbaar, transparant, doeltreffend en slagvaardig uit te voeren
- Ondersteuning predikanten en kerkelijk werkers: mogelijk maken van kortlopende contracten
- Gemeenteadviseurs: samenwerking met gemeenteadviseurs kerkbeheer
- Communicatie: uitvoering nieuwe communicatiestrategie.

6 Beleidsvoornemens Kerk in Actie

Het Programma Kerk in Actie ondersteunt en stimuleert zending en (wereld)diaconaat als een eigen taak van de gemeenten en de kerk. Een van de middelen is het slaan van bruggen tussen protestantse gemeenten en kerken in Nederland en protestants-christelijke kerken en organisaties in “het zuiden”²⁸. Het gaat om wederkerigheid en participatie. Op het gebied van werelddiaconaat en ontwikkelingssamenwerking werkt Kerk in Actie samen met ICCO.

6.1 Binnenlands diaconaat

Visie en missie

De gemeenten en de gemeenteleden zijn mede-eigenaars van het diaconale werk. Het is een gave om met anderen te kunnen delen wat we van God hebben ontvangen.

Doelstellingen en speerpunten

- Ondersteuning van plaatselijk diaconaal werk en diakenen: toerusting, bestaand cursuswerk aanvullen met:
 - jeugddiaconaat
 - gender
 - missionair-diaconaal werk
- Armoede, economie en sociale zekerheid: samenwerking met andere organisaties, lobby met gedocumenteerde onderzoeken
- Zorg en welzijn: De toenemende vergrijzing en een andere visie op ouderenwerk in de gemeente (van “zorgen voor” naar participatie) maakt extra inzet nodig op het gebied van “kerk en ouderen”
- Multiculturele samenleving, vluchtelingen en migratie: ondersteuning van en relaties aangaan met migrantenkerken
- Gerechtigheid, vrede en duurzaamheid: inzet voor klimaatproblematiek verhogen.

Inzet van middelen

In de beleidsperiode is de inzet van middelen als volgt:

	2008	2009-2012
Verdeling middelen over de 5 werkgebieden		
1. Infrastructuur diaconaat	15%	10%
2. Armoede, economie en sociale zekerheid	20%	15%
3. Zorg en welzijn	15%	15%
4. Multiculturele samenleving, vluchtelingen en migratie	15%	15%
5. Gerechtigheid, Vrede en Duurzaamheid	15%	20%
Ruimte voor nieuwe accenten		
a. Missionair diaconale projecten	10%	10%
b. Jeugddiaconaat	10%	10%
c. Nieuw ouderenwerk	-	5%

²⁸ Van oudsher wordt hiermee bedoeld: landen ten zuiden van de evenaar. Kerk in Actie heeft echter ook veel partners in andere delen van de wereld, waaronder Oost-Europa.

6.2 Interactief

Visie en missie

Interactief heeft tot doel het bevorderen van rechtstreekse contacten/projecten tussen classes of groepen van gemeenten en partners in het zuiden. Intercultureel Bijbellezen is hierbij een belangrijk instrument.

Doelstellingen en speerpunten

- Bekendheid vergroten met behulp van gemeenteadvisers-Interactief en uitgezonden medewerkers tijdens hun verlofperiode: gemeenteavonden, reizen, intercultureel Bijbellezen
- Interactieve jongerenreizen samen met Togetherthere
- Succes meten met behulp van inhoudelijke enquête
- Kwantitatief:
 - € 600.000 aan buitenlandcontracten per fte medewerker Interactief eind 2009
 - 550 gemeenten nemen in 2009 deel aan Interactief; in 2012 zijn dat er 880
 - Minstens vijf uitwisselingsbezoeken tussen gemeenten en partners per jaar
 - 20 gemeenten uit de kring van Luisterend Dienen doen in 2012 mee aan Interactief.

6.3 Zending

Visie en missie

Er zijn drie hoofdlijnen:

- Verkondiging: bevorderen dat zoveel mogelijk mensen in aanraking komen met het evangelie, met specifieke aandacht voor:
 - het toegankelijk maken van de Bijbel
 - de betekenis van het evangelie in de specifieke context
- Missionair opbouwwerk: het versterken van geloofsgemeenschappen zodat zij zelf in hun eigen omgeving de missionaire en diaconale opdracht goed kunnen vervullen
- Bruggen bouwen: samenwerking en ontmoeting tussen christelijke geloofsgemeenschappen en anderen.

Doelstellingen en speerpunten

- Relatie tussen protestantisme en (oosters)orthodoxie in Midden- en Oost-Europa, met aandacht voor protestantse (minderheids)kerken in deze regio
- Zending in een minderheidssituatie (Bangladesh, Pakistan, Syrië en de Golfstaten): versterking van de inzet voor kleine christelijke gemeenschappen in overwegend moslimlanden
- Godsdienst en vrede (West-Afrika): kerken en de opkomende Islam in Nigeria, Kameroen en Ghana
- Bijbel en dagelijks leven: intercultureel Bijbellezen met Zuid-Afrika en Latijns-Amerika
- Bruggen bouwen (Midden-Oosten): bevorderen van ontmoetingen over grenzen van geloofsgemeenschappen heen
- Partnerschap met Indonesië:
 - diaconale roeping van de kerk, werkconferentie met Indonesische partners
 - verhouding christenen-moslims
 - verhouding met de Pentecostale kerken
 - steun voor versterking van kerkelijke organisatie
- Het aantal uitgezonden medewerkers wordt van 14 (2008) verhoogd naar 20 (2010).

Inzet van middelen

Verdeling Zending	2009-2011
Verkondiging	25%
Gemeenteopbouw, Theologisch onderwijs	45%
Oecumene	12%
Dialogoog	13%
Verzoening	5%

6.4 Werelddiaconaat

Visie en missie

Het gaat om het zichtbaar maken van de liefde van Christus door metterdaad getuigen te zijn. Bijzondere aandacht wordt gegeven aan minderheden en zwakken (kinderen, vrouwen). Bij de uitvoering van het werk is aandacht voor de menselijke maat, dus er is ook aandacht voor kleinere projecten van kerkelijke partners. Hoofdpijnen zijn:

- Toegang tot basisvoorzieningen (45%)
- Vrede, verzoening en democratisering (30%)
- Duurzaamheid en ontwikkeling (9%)
- Noodhulp en wederopbouw (16%) van de beschikbare middelen.

Het werk wordt uitgevoerd in de gezamenlijke buitenlandafdeling met ICCO. In het geheel van het werk is de protestants-christelijke identiteit van Kerk in Actie een leidende factor.

Doelstellingen en speerpunten

- Geïntegreerde aanpak bij wederopbouw na rampen (duurzaamheid, vredesopbouw, zending)
- Prioriteit voor hulpverlening aan kinderen in samenwerking met partners in het zuiden; toename van het aantal Interactieve partners van Kinderen in de Knel.
- Aandacht voor jongeren als actieve spelers op het terrein van werelddiaconaat en internationale samenwerking en werken aan een kwalitatief duurzaam draagvlak voor ontwikkelings samenwerking (*Togetthere*)
- Vergroten van de bekendheid van Impulsis²⁹.

Inzet van middelen

Toegang tot basisvoorzieningen (45% van het totaal; was 45%)

Verdeling	2009 – 2011
Voedselzekerheid/Water/ Sanitatie	20%
Onderwijs	25%
Gezondheidszorg	15%
Hiv/Aids	20%
Kinderen in de Knel	10%
Overig	10%

²⁹ Impulsis is een initiatief van Kerk in Actie, ICCO en Edukans en heeft tot doel particuliere initiatieven (ook van kerkelijke gemeenten) op het gebied van werelddiaconaat te ondersteunen met financiële middelen, expertise en ervaring.

Vrede, verzoening en democratisering (30% van het totaal, was 32%)

Verdeling	2009 – 2011
Vredesopbouw	27%
Democratisering	15%
Midden Oosten (via Zending)	18%
Kinderen in de Knel	40%

Duurzaamheid en ontwikkeling (9% van het totaal, was 7%)

Verdeling	2009 – 2011
Klimaatplan	50%
Duurzame land- en bosbouw	30%
Fair Trade	10%
Financiële diensten	10%

Noodhulp en wederopbouw (16% van het totaal WD, was 16%)

Verdeling	2009 – 2011
Directe hulpverlening	50%
Rehabilitatie	50%
Overige activiteiten	Medefinanciering Ontwikkelingssamenwerking

6.5 Communicatie

Versterking van de betrokkenheid bij en het draagvlak voor Kerk in Actie is nodig. Daarom inzetten op:

- duidelijke kerkelijke profilering
- inzetten van de meeste middelen in de richting van de trouwe betrokkenen en gemeenten
- meer aandacht voor onderdelen van het werk van Kerk in Actie die vooral door gemeenten gedragen worden.

6.6 Samenhang met andere strategische keuzes

- Missionaire groei: via programma zending
- Jeugd en jongeren: via Togetthere
- Vrijwilligersbeleid: benadering gemeenten, ondersteuning diaconieën
- Ondersteuning predikanten en kerkelijk werkers: hen toerusten om als ambassadeur van Kerk in Actie te kunnen fungeren
- Gemeenteadvisers: Ten behoeve van de ondersteuning van vrijwilligers (waaronder ondersteuning diaconieën) spelen gemeenteadvisers Kerk in Ontwikkeling een belangrijke rol in de uitvoering van het werk van Kerk in Actie.
- Communicatie: Kerk in Actie profileren als werk van (o.a.) de Protestantse Kerk in Nederland.

6.7 Flankerend beleid

Voor de uitvoering van het Werelddiaconaat (incl. Noodhulp) maakt Kerk in Actie deel uit van de zogenoemde ICCO-Alliantie, een samenwerkingsverband van o.a. ICCO, Kerk in Actie, Prisma en Oikocredit. Het beleidsplan 2007 – 2011 van deze Alliantie voorziet in een nieuwe werkwijze voor de samenwerking met partners in het Zuiden. Centraal staat het leggen van meer verantwoordelijkheid bij deze partners voor hun eigen projecten. Onderdeel van deze nieuwe werkwijze is dat een deel van de begeleiding van projecten die nu vanuit Nederland plaatsvindt, in de komende jaren wordt overgebracht naar regiokantoren in het Zuiden.

Deze verandering zal in 2009 en 2010 zijn beslag krijgen, afhankelijk van de uitkomst van 'pilots' in enkele regio's. Voor Kerk in Actie is het zaak in deze ontwikkeling een positie te kiezen die recht doet aan de directe relatie tussen het werk van onze partners en de gemeenten van de kerk. Deze voorgenomen decentralisatie zal ook onderdeel zijn van de evaluatie van de samenwerking tussen Kerk in Actie en ICCO, die in november 2009 aan de generale synode zal worden voorgelegd.

7 Randvoorwaarden

In hoofdstuk 7 beschrijven we de randvoorwaarden die nodig zijn om de kerntaken van de Dienstenorganisatie uit te kunnen voeren, zoals beschreven in de hoofdstukken 5 en 6. We gebruiken hiervoor het zogenoemde PIOFACH-model:

- Personeel
- Informatisering
- Organisatie
- Financiën
- Automatisering
- Communicatie en Fondsenwerving
- Huisvesting.

7.1 Personeel

Het personeelsbeleid van de Dienstenorganisatie is een zeer belangrijke factor om deze organisatie te ontwikkelen. Door het dalende ledental van de Protestantse Kerk en de verminderde draagkracht van de gemeenten is een inkrimping van de vaste personeelsformatie van de Dienstenorganisatie te voorzien. De variabele formatie zal kunnen groeien door een toename van het aantal gedetacheerde jeugdwerkers, interim-predikanten en door groei van andere vormen van betaalde dienstverlening. Daarnaast moeten we in de beleidsplanperiode rekening houden met het vertrek van het Pensioenfonds predikanten en zijn medewerkers (die nu nog in dienst zijn van de Dienstenorganisatie) naar een andere marktpartij. Een andere factor van belang is het afnemende gebruik door ICCO van onze facilitaire dienstverlening door de voorgenomen decentralisatie van haar werkzaamheden (zie ook paragraaf 7.8, huisvesting).

Ondanks deze krimp zal de dienstverlening van onze medewerkers zich moeten onderscheiden met de kernwoorden: deskundig, enthousiast en betrouwbaar. Het opleidingsbeleid dient daarom aan een hoge standaard te voldoen.

We streven in deze planperiode een ziekteverzuimpercentage na van ten hoogste 4% conform de Falkenorm.

De cultuur van onze organisatie moet voortbouwen op de elementen van *Groeien met de riemen die je hebt*. In deze cultuur wordt ondernemerszin als een belangrijke competentie gezien en leidt samenwerking tot betere diensten. Hierbij moet in acht worden genomen dat wij medewerkers zowel betaald als onbetaald zien functioneren. De kerk is per definitie een beweging van vrijwillig gemotiveerde mensen.

7.2 Informatisering

In de komende beleidsplanperiode zal een belangrijk informatiseringproject worden uitgevoerd, namelijk de Ledenregistratie Protestantse Kerk (LRP). De activiteiten van de SMRA zullen ook vanuit Utrecht worden georganiseerd en dit zal waarschijnlijk al het geval zijn vanaf september 2009, in verband met de beëindiging van het huurcontract in Delft door de verhuurder.

Doelstelling is om op dit gebied een belangrijke stap vooruit te zetten. Dit zal positieve effecten dienen te hebben op het functioneren van de plaatselijke gemeenten, zowel organisatorisch als pastoraal. De investeringen in een hoogwaardig systeem zullen ook een positieve bijdrage kunnen geven aan de verdere ontwikkelingen op het gebied van automatisering in de Dienstenorganisatie.

Een ander aspect van informatisering is de wijze waarop in de Dienstenorganisatie met kennis en informatie wordt omgegaan. Om voor gemeenteadviseurs (thuis of aan het werk in een gemeente) centraal opgeslagen documenten van de Dienstenorganisatie bereikbaar te maken, hebben zij via het programma "Sharepoint" toegang tot het netwerk van de Dienstenorganisatie. In de komende beleidsperiode zullen we dit systeem ook voor andere medewerkers toegankelijk maken. Het onderling delen van kennis en ervaring wordt hiermee gestimuleerd. Ook zal de Dienstenorganisatie optimaal gebruik dienen te maken van informatie, kennis en ervaring die buiten de eigen organisatie beschikbaar is. Het in 2008 opgezette Expertisecentrum vervult hierin een makelaarsfunctie.

7.3 Organisatie

De begin 2008 ingevoerde **nieuwe programmastructuur** is ook het principe voor de komende vier jaar. Eind 2008 is een vijfde programma toegevoegd, te weten Missionair Werk en Kerkgroei. Dit laatste programma heeft een beoogde levensduur van acht jaar; we hopen dat daarmee deze impuls in alle vezels van alle geledingen zijn plek heeft verworven.

De organisatie kent een ver doorgevoerde en geïmplementeerde structuur van **projectmatig werken**, waarbij urenregistratie een logische en natuurlijke activiteit is, waardoor de verantwoording aan de opdrachtgevers adequaat verloopt. In de komende beleidsplanperiode zullen wij het systeem van "balanced scorecard" invoeren. Doel hiervan is het verwezenlijken van een beter beheersmodel, waarmee de kosten én inhoudelijke resultaten van projecten beter gevolgd en gestuurd kunnen worden.

Gezien de omvang van onze organisatie dient er geïntegreerd te worden gewerkt; medewerkers dienen snel over de grenzen van programmalijnen te kunnen stappen. De **administratieve systemen** zijn hierop inmiddels ingericht. Kortom, verkokering is een gevaar in een professionele organisatie, maar dient adequaat te worden ondervangen. Onze organisatie zal zich steeds beter moeten onderscheiden in opbrengsten-maximalisatie en kostenbesef.

In het kader van **Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen** is in de achterliggende beleidsplanperiode een groot aantal duurzame maatregelen getroffen op gebieden als energieverbruik, kantoorartikelen, afvalscheiding en het gebruik van biologische voedingsmiddelen. In de komende beleidsperiode zullen wij dit beleid voortzetten, onder meer door:

- het uitvoeren van een energiescan (onderzoek naar vermindering elektriciteitsgebruik)
- uitsluitend gebruik van FSC/TCF gecertificeerd papier (papier dat op een milieuvriendelijke wijze ontstaan is vanuit een verantwoorde productie en kap van bomen)
- onderzoek naar verdere uitbreiding assortiment biologische producten in bedrijfsrestaurant PLD en conferentiecentrum Hydepark
- inkoop/gebruik van uitsluitend milieu- en mensvriendelijk geproduceerd promotiemateriaal.

7.4 Financiën

Baten en lasten dienen met elkaar in **evenwicht** te blijven. De afgelopen beleidsplanperiode 2005-2008 zijn we er in geslaagd om ieder jaarverslag van de Dienstenorganisatie met een positief saldo af te sluiten. Deze beleidslijn wensen wij te continueren. De liquiditeit en solvabiliteit van de Protestantse Kerk zijn conform onze doelstellingen en dit willen we ook op het huidige niveau continueren. De Synode heeft een gewenst verhoudingspercentage voor de risico-reserve geformuleerd tussen de 40 en 60% van de jaarloonsom. Deze norm wensen wij ook te continueren.

Indien we door algemene financiële tegenslag (bijvoorbeeld een diepe recessie) of een dramatische val van kerkelijke betrokkenheid genoodzaakt worden te reageren, dan dient er een **fall-back scenario** beschikbaar te zijn, waarbij we forse ingrepen niet uit de weg kunnen gaan.

In het financiële beleid zullen we meer aandacht besteden aan het Project Monitoring en Evaluatie (PME). Dit zal een impuls krijgen door de samenwerking met ICCO en de gezamenlijke inrichting van de projecten in het kader van de buitenlandse steunverlening. In 2010 zal worden geanalyseerd of de systematiek in bredere zin toepasbaar is voor de steunverlening vanuit de Dienstenorganisatie.

Het risicomanagement zal de komende periode opnieuw aandacht krijgen.

Een specifiek item dat we willen benoemen is Single Euro Payment Area, namelijk het creëren van één **gemeenschappelijke betaalmarkt** in Europa. Dit heeft consequenties voor de Protestantse Kerk op het gebied van fondsenwerving, ICT en het betalingsverkeer. Een werkgroep is ingesteld om de gevolgen te voorzien van werkbare oplossingen in 2010/11.

We verwachten de **quotumpercentages** op hetzelfde niveau te houden, tenzij er op grond van gewijzigd beleid (bijv. commissie Veerman) andere keuzes worden gemaakt. Dan dient er altijd vooraf een duidelijk beeld te zijn over de financiële consequenties van deze voorstellen.

In Hoofdstuk 8 van deze nota is een financiële Meerjarenraming opgenomen voor deze beleidsplanperiode.

7.5 Automatisering

In de beleidsplanperiode zal toegewerkt worden naar een strategische beslissing over het toekomstig gebruik van de bestaande ERP-oplossing³⁰ (te weten: Web Solutions). De ontwikkelingen met betrekking tot het nieuw te bouwen systeem voor ledenregistratie (LRP) zullen daarbij worden betrokken. Het is goed mogelijk dat hier win/win scenario's ontstaan.

Mede met het oog op bovenstaande moeten er, indien het economisch verantwoord is, investeringen plaatsvinden om gedurende de beleidsplanperiode optimaal met het huidige systeem te kunnen werken. Een belangrijke prioriteit wordt toegekend aan het ontwikkelen van een systeem ten behoeve van dienstverleningsregistratie, inclusief contacthistorie.

De ondersteuning van de **gemeenteadviseur** is een belangrijke taak voor dit werkgebied. De bereikbaarheid van de gemeenteadviseur is daarbij fundamenteel. Daarbij speelt de ondersteuning

³⁰ ERP: "Enterprise Resource Planning". Dit is software waarmee een groot aantal bedrijfsprocessen wordt ondersteund, zoals de urenregistratie, het bijhouden van voorraden en bestellingen, de financiële administratie. In een ERP kan een groot aantal processen tegelijk worden ondergebracht.

van de Servicedesk een cruciale rol. De Servicedesk moet met het oog op het snel afhandelen van vragen kunnen beschikken over kennisdata uit de hele Dienstenorganisatie. In de beleidsplanperiode worden deze samengebracht in een goed functionerende en goed onderhoudbare kennisdatabank.

7.6 Communicatie

Communicatiestrategie

De Dienstenorganisatie start in 2009 met de uitvoering van een communicatiestrategie 'Geloof, Hoop, Liefde'. Deze heeft twee doelstellingen:

- De zichtbaarheid van de kerk in de samenleving te vergroten en meer aandacht voor de inhoudelijke boodschap van de kerk te creëren, en daardoor een beter imago van de Protestantse Kerk bij kerkleden en het brede publiek te bereiken.
- De relatie met de gemeenten te verbeteren en daardoor:
 - grotere betrokkenheid en gevoel van verbondenheid van gemeenten en haar leden met de kerk als geheel creëren
 - het imago van de Dienstenorganisatie in de ogen van de gemeenten verbeteren.

Aanscherping merkenbeleid

Kerk in Actie en het jeugdwerk (JOP) worden geprofileerd als submerken van de Protestantse Kerk. In de huisstijl en uitingen van de submerken is duidelijk te zien dat er een nauwe relatie met de kerk bestaat. Hetzelfde geldt voor "labels" als Luisterend Dienen, Kinderen in de Knel en JOP&Kerkbalans. Deze labels gebruiken in de communicatie het beeldmerk van de Protestantse Kerk en/of een verwijzing naar de relatie met de Protestantse Kerk.

Meer focus op doelgroepen

De communicatie vanuit de Dienstenorganisatie richt zich op twee doelgroepen: het plaatselijk kader (en specifiek daarbinnen de predikanten), en een breder publiek, de (potentiële) achterban. De mate van betrokkenheid bepaalt het taalgebruik. De plaatselijke gemeenten communiceren zelf met hun eigen doelgroepen, dat is geen taak voor de Dienstenorganisatie.

Digitalisering

We kiezen voor een voortzetting van de digitalisering van de communicatie, verbetering van de toegankelijkheid van informatie op de websites, verschuiving van het accent op papieren magazines naar digitale informatie ("e-zines").

7.7 Fondsenwerving

Tweesporenbeleid

De vrijwillige geldwerving voor Kerk in Actie, JOP, Missionair Werk en overig kerkenwerk steunt behalve op giften van fondsen en stichtingen vooral op giften van gemeenten (diaconieën) en particulieren. Het streven is dat dit jaarlijks in totaal € 30 miljoen opbrengt. Het teruglopend ledenaantal en de huidige economische situatie bedreigen beide deze geplande opbrengst. Om de beoogde opbrengsten voor het gezamenlijke kerkenwerk te behalen, willen we in de komende beleidsperiode:

- de relatie met de gemeenten verbeteren, waardoor ze zich meer betrokken weten bij het werk dat voor en namens hen wordt uitgevoerd.
- het aantal particuliere donateurs en nalatenschappen vergroten.

De relatie met gemeenten en particulieren willen we versterken door persoonlijke ontmoetingen en contact. Daarbij zullen we ook vrijwilligers uit de kerk inzetten en samenwerken met de gemeenteadviseurs van Kerk in Ontwikkeling en Kerk in Actie *Interactief*.

Collectes

Door de collectedoelen van het landelijke collecterooster van de Protestantse Kerk en Kerk in Actie beter te presenteren als 'werk van en voor gemeenten' willen we bereiken dat:

- meer gemeenten aan het collecterooster meedoen
- gemeenten die al mee doen, aan meer zondagen meedoen
- er per collecte meer wordt ingezameld dan nu.

Om dit bereiken, zullen we een collectekrant inzetten, die vier keer per jaar verschijnt. De krant zal het merendeel van de losse collectefolders vervangen.

Maatwerk

De fondsenwerving onder gemeenten gaat steeds meer richting maatwerk. Door het geefgedrag van gemeenten goed in kaart te brengen, zijn we in staat gemeenten gericht te benaderen voor bijdragen aan doelen die hen na aan het hart liggen. Dit voorkomt irritatie door overvraging en verhoogt de kans op geefbereidheid.

Speerpunten

We willen de komende jaren extra inkomsten genereren voor de programmalijnen Missionair Werk & Kerkgroei en JOP. De programma's werken aan naamsbekendheid; fondsenwerving zoekt creatieve vormen die de doelgroepen aanspreken.

Kerk in Actie

In de fondsenwerving voor Kerk in Actie onder de gemeenten van de Protestantse Kerk willen we Kerk in Actie beter positioneren als:

- onderdeel van het kerkenwerk, dat de daad bij het Woord voegt
- uniek kerkenwerk; Kerk in Actie is geen goede-doelen-instelling zoals er vele zijn, maar een uiting van de betrokkenheid van de geloofsgemeenschap bij kerk en samenleving, dichtbij en ver weg.
- In de fondsenwerving voor Kerk in Actie trekken we samen op met ICCO.

Instrumentarium

Om dit beleid te realiseren, is goede technische ondersteuning vanuit ICT noodzakelijk. Dat wil zeggen, dat de servicedesk beschikt over een hanteerbare helpdeskmodule, dat de fondsenwerving beschikt over programma's om het geefgedrag te kunnen monitoren en de inkomstenregistratie af te kunnen stemmen met Financiën & Control.

7.8 Huisvesting

De Protestantse Kerk in Nederland heeft drie locaties (Guesthouse, Protestants Landelijk Dienstencentrum en Hydepark) in eigendom en huurt drie steunpunten van plaatselijke gemeenten.

Guesthouse

Het guesthouse is bedoeld als onderkomen voor cursisten van het Hendrik Kraemer Instituut: "wachters" op uitzendingen en verlofgangers en gasten/delegaties uit het buitenland. De laatste jaren is er sprake van een forse daling in het gebruik van het guesthouse. Het gevolg van dit verminderde gebruik is een oplopend tekort in de exploitatie. In 2008 zagen we een intensiever gebruik van het guesthouse door medewerkers van de Dienstenorganisatie; de kosten hiervan worden toegerekend aan de desbetreffende afdelingen en programma's. De exploitatie van het guesthouse wordt hierdoor in zeer gunstige zin beïnvloed. Besloten is de discussie over de functie en het voortbestaan van het guesthouse mee te nemen in de discussie over de toekomst van het conferentiecentrum/landgoed Hydepark. Naar verwachting zal deze discussie in het komende jaar tot nadere voorstellen en besluitvorming leiden.

Protestants Landelijk Dienstencentrum (PLD)

Het PLD kent op dit moment geen ruimteoverschot. Verwacht wordt echter dat de verhuur van ruimten aan ICCO de komende jaren fors zal teruglopen vanwege de voorgenomen decentralisatie van de ICCO-organisatie naar het "Zuiden" (zie paragraaf 6.7). Ook moet in 2009 gerekend worden op vertrek van de medewerkers die werkzaam zijn ten behoeve van het Pensioenfonds voor Predikanten vanwege het onderbrengen van de administratieve functie bij een ander pensioenfonds. Hoewel een deel van deze vrijvallende ruimten te gebruiken zal zijn voor de inhuizing van de medewerkers SMRA (Delft), is op termijn een forse leegstand te verwachten, tenzij we er in slagen de vrijkomende ruimte aan derden te verhuren. Er zal actief gezocht worden naar andere huurders; mocht dit niet lukken, dan moet voor het landelijk dienstencentrum een meer passende locatie overwogen worden.

Onderzoek naar het uitbesteden van de functies bedrijfsrestaurant, repro en postkamer is nog gaande. In het onderzoek naar het uitbesteden van het bedrijfsrestaurant zal tevens worden gezien of handhaving in eigen beheer op basis van een mogelijk beperkter voorzieningenniveau én een efficiëntere bedrijfsvoering een goed alternatief zijn.

Hydepark

Bij het conferentiecentrum en landgoed Hydepark is de laatste jaren sprake van tekorten in de exploitatie als gevolg van een terugloop van (meerdaagse) conferentieactiviteiten, een daling van het aantal overnachtingen en een stijging van de kosten voor onderhoud van landgoed en opstallen. Het hoofdgebouw is zeer gedateerd en dient, evenals de bijbehorende orangerie, grondig te worden gerenoveerd c.q. te worden vervangen door nieuwbouw. Voor het onderhoud van het landgoed en de verhuurde opstallen is onvoldoende budget beschikbaar. Onzeker is of de terugloop in activiteiten de komende jaren nog verder zal doorzetten. Het huidige beleid is erop gericht de tekorten te verlagen door in de tariefstelling kostendekking na te streven.

Het met de PThU (Protestantse Theologische Universiteit) gesloten convenant van dienstverlening - meer dan de helft van de dienstverlening Hydepark wordt afgenomen door de PThU - zal vermoedelijk met een jaar (tot en met 2010) worden verlengd. Het komende jaar zullen beleidsvoorstellen met betrekking tot de toekomst van Hydepark moeten worden ontwikkeld, waarbij zeker ook samenwerking met een andere complementaire organisatie zal worden gezien. In de bezinning over de toekomst van Hydepark zal de mogelijkheid om over te gaan tot het afstoten (van delen) van het complex in de overwegingen worden betrokken.

Steunpunten

Voor de drie niet in het PLD opgenomen steunpunten zijn huurperioden van vijf jaar overeengekomen. Indien binnen het PLD ruimte vrijvalt, is te overwegen deze vrijkomende ruimten mede te gebruiken voor de huisvesting van bedoelde steunpunten. Of dit zinvol is, zal afhangen van de geplande evaluatie van het takenpakket en de ondersteuning van de spil in de dienstverlening, de gemeenteadviseur. Naast een inhoudelijke evaluatie zal ook de kwaliteit van de technische en facilitaire ondersteuning van de gemeenteadviseur bekeken worden; de functie (en toegevoegde waarde) van de steunpunten als 'pied a terre' zal daar onderdeel van zijn.

8 Financiële meerjarenraming

Beleidsplan 2009 - 2012 Totaal dienstenorganisatie

Beleidsplan 2009 - 2012 ramingen bedragen in €	Begroting 2009	Beleidsplan 2010	Beleidsplan 2011	Beleidsplan 2012
Baten				
<i>Financiële middelen (incl. stafafdelingen)</i>				
Bijdragen van de Protestantse Kerk in Nederland:				
- Kerkrentmeesterlijk/diaconaal quotum	14.500.000	14.645.000	14.791.000	14.939.000
- Solidariteitskas	4.505.000	6.750.000	9.000.000	9.000.000
- Bijdragen uit reserves en fondsen van de Kerk	1.528.000	1.481.000	1.481.000	1.481.000
- Renteopbrengsten	1.400.000	1.321.000	1.221.000	1.221.000
Opbrengsten vrijwillige geldwerving	29.279.000	29.901.000	30.538.000	31.138.000
<i>Projecten & activiteiten (incl. stafafdelingen)</i>				
Opbrengsten publicaties	928.000	917.000	917.000	917.000
Bijdragen voor dienstverlening	6.585.000	7.715.000	7.948.000	8.209.000
Subsidies en bijdragen van derden	5.675.000	5.595.000	5.605.000	5.565.000
Bijdragen in gezamenlijke acties	0	0	0	0
Inkomsten uit vermogen	149.000	149.000	149.000	149.000
Diverse baten	9.000	36.000	32.000	35.000
Totaal baten	64.558.000	68.510.000	71.682.000	72.654.000
% stijging per jaar	100%	106%	105%	101%
Lasten				
<i>Resource</i>				
Stijging salariskosten	3%	3%	1%	1%
Formatie	351,1	346,3	345,1	344,3
Personele last per FTE	58,336	60,087	60,687	61,294
Personeelskosten	20.479.000	21.466.000	21.585.000	21.737.000
Overige personeelskosten	1.328.000	1.688.000	1.691.000	1.703.000
Huisvestingskosten	3.209.000	3.509.000	3.545.000	3.575.000
Inventaris/bureau en specifieke kosten	1.547.000	1.907.000	1.923.000	1.962.000
<i>Projecten & activiteiten</i>				
Toebedeeld uit andere programmalijnen (uren andere afdelingen)	67.000	35.000	80.000	155.000
Overige personeelskosten	478.000	473.000	465.000	453.000
Bureaunkosten	849.000	939.000	948.000	957.000
Specifieke kosten	1.304.000	1.712.000	1.792.000	1.859.000
Bestuurskosten	1.240.000	1.312.000	1.333.000	1.354.000
Contributies en bijdragen	3.002.000	1.607.000	1.604.000	1.603.000
Kosten verbonden aan publicaties	1.027.000	1.037.000	1.056.000	1.073.000
Kosten activiteiten	3.692.000	4.130.000	4.344.000	4.526.000
Financiële steun en hulpverlening	26.111.000	28.470.000	31.088.000	31.464.000
Dotaties aan reserves en voorzieningen	175.000	175.000	175.000	175.000
Overige lasten	50.000	50.000	53.000	58.000
Totaal lasten	64.558.000	68.510.000	71.682.000	72.654.000
% stijging per jaar	100%	106%	105%	101%
Vermogensmutatie (onttrekking revolving funds)	0	0	0	0
Operationeel resultaat	0	0	0	0

Formatie in fte	Begroting 2009	Bedrijfsplan 2010	Beleidsplannen		
			2010	2011	2012
Formatie programmalijnen/stafafdelingen	339,5	323,9	346,3	345,1	344,3
Bij: formatie LLR (op termijn)	14,5	= incl. LLR			
Bij: formatie LLR (opgenomen in 2009)	-2,9				
Totale formatie t.b.v. meerjarenramingen:	351,1	323,9	346,3	345,1	344,3
Af: Bijzondere aanstellingen:					
JOP-locaal			8,4	8,4	8,4
KIO-categoriaal pastoraat	7,3		7,3	7,3	7,3
HRM-mobiliteitsbureau predikanten (interim)			3,0	3,0	3,0
Kerk in Actie - Impulsis/UM	1,5		1,5	1,5	1,5
Formatie dienstenorganisatie (sec)	342,3	323,9	326,1	324,9	324,1

Beleidsplan 2009 - 2012 Hoofddoelstellingen programmalijnen

Hoofddoelstellingen in €	Begroting 2009	Beleidsplannen		
		2010	2011	2012
Institutionele Ondersteuning				
Synodewerk	1.516.000	1.624.000	1.676.000	1.731.000
Juridische zaken	904.000	989.000	1.020.000	1.054.000
Classicale Ondersteuning	987.000	1.037.000	1.069.000	1.105.000
Kerkbeheer	693.000	728.000	754.000	773.000
Kerkelijke bijdragen	268.000	232.000	240.000	246.000
Oecumene	372.000	391.000	401.000	415.000
IO	4.740.000	5.001.000	5.160.000	5.324.000
Kerk in Ontwikkeling				
Acquisitie	867.000	852.000	813.000	783.000
Basisdienstverlening	1.914.000	1.885.000	1.799.000	1.734.000
Betaalde dienstverlening	578.000	763.000	848.000	939.000
Gemeentebouw	1.169.000	1.151.000	1.098.000	1.059.000
Verbinden	1.468.000	1.451.000	1.388.000	1.340.000
Steenverleningen	3.585.000	5.835.000	8.085.000	8.085.000
MA-werk	637.000	648.000	632.000	622.000
KIO	10.218.000	12.585.000	14.663.000	14.562.000
Kerk in Actie				
Zending	9.708.000	9.835.000	9.983.000	10.136.000
HKI	499.000	506.000	513.000	521.000
Werelddiaconaat	7.352.000	7.448.000	7.561.000	7.676.000
Noodhulp	2.406.000	2.438.000	2.475.000	2.512.000
Kinderen in de Knel	3.630.000	3.678.000	3.733.000	3.790.000
FairClimate	455.000	461.000	468.000	475.000
Diaconaal werk binnenland	1.973.000	1.999.000	2.029.000	2.060.000
Interactief	726.000	735.000	747.000	758.000
Together	467.000	473.000	480.000	488.000
Impulsis	600.000	608.000	617.000	627.000
Beleid/Advies en vertegenwoordiging	615.000	623.000	633.000	642.000
Communicatie en voorlichting	843.000	854.000	867.000	880.000
KIA	29.274.000	29.658.000	30.106.000	30.565.000
Missionair Werk en Kerkgroei				
Ronde Kerk naar buiten / advies en trajecten gem.	661.000	600.000	500.000	500.000
Missionaire communicatie / materiaal / startzondag	267.000	319.000	340.000	380.000
Pioniersplekken	396.000	600.000	851.000	951.000
Flankerend beleid	266.000	280.000	287.000	292.000
Financiële steun- en hulpverlening	430.000	300.000	250.000	200.000
MW/KG	2.020.000	2.099.000	2.228.000	2.323.000
PCTE				
Basiscursussen	614.000	585.000	600.000	645.000
Vervolg cursussen	127.000	156.000	170.000	200.000
Cursussen (overig)	44.000	50.000	68.000	75.000
Cursussen (landelijk)	110.000	105.000	115.000	130.000
Theologische vorming gemeenteleden	27.000	25.000	25.000	23.000
Bezinningscentrum	159.000	115.000	127.000	134.000
Beraadsgroep Catechese	6.000	6.000	7.000	8.000
Interne scholing	27.000	17.000	19.000	21.000
Cursus Kerkmuziek	83.000	83.000	73.000	60.000
PCTE	1.197.000	1.142.000	1.204.000	1.296.000
Hoofddoelstellingen in €				
JOP				
JOP-locaal	375.000	375.000	375.000	375.000
JOP-algemeen	67.000	69.000	75.000	80.000
JOP-kids	260.000	268.000	290.000	309.000
JOP-Young	415.000	428.000	464.000	495.000
JOP-producten	449.000	463.000	501.000	534.000
JOP-diensten	678.000	700.000	758.000	808.000
Jeugdwerk PKN/HGJB/Welja	193.000	211.000	260.000	303.000
Catechese Fonds	25.000	26.000	28.000	30.000
Kerk & Onderwijs	35.000	36.000	39.000	42.000
JOP	2.497.000	2.576.000	2.790.000	2.976.000
Expertisecentrum				
Kosten Centrum inzake onderzoek e.d.	459.000	459.000	459.000	459.000
Expertisecentrum	459.000	459.000	459.000	459.000
HRM - Mobiliteitsbureau predikanten				
Mobiliteitsbureau	310.000	475.000	479.000	432.000
HRM - Mobiliteitsbureau	310.000	475.000	479.000	432.000
HRM - Werkbegeleiding predikanten en Kerkelijk Werkers				
Landelijk Maatschappelijk Werk	61.000	62.000	63.000	63.000
Werkbegeleiding (verplicht)	117.000	120.000	120.000	120.000
Werkbegeleiding (op verzoek)	259.000	265.000	265.000	266.000
Geestelijke begeleiding	57.000	58.000	58.000	58.000
Kerkelijk werkers	106.000	109.000	109.000	109.000
HRM - WBP/KW	600.000	614.000	615.000	616.000
C&F (excl. Servicedesk)				
Kosten team fondsenwerving	3.253.000	3.270.000	3.290.000	3.311.000
Kosten team corporate	1.364.000	1.371.000	1.379.000	1.388.000
C&F - excl. SD	4.617.000	4.641.000	4.669.000	4.699.000
Totale besteding aan hoofddoelstellingen	55.932.000	59.250.000	62.373.000	63.252.000
Idem, procentueel t.o.v. het vorige jaar	100,0%	105,9%	105,3%	101,4%
Idem, procentueel t.o.v. de begroting 2009	100,0%	105,9%	111,5%	113,1%

Bijlage 1

Elementen uit de Generale Regeling voor de Dienstenorganisatie

De generale regelingen bij de kerkorde van de Protestantse Kerk in Nederland bevat een regeling voor de dienstenorganisatie van de kerk:

“Ten behoeve van de arbeid van de kerk onderhoudt de generale synode een dienstenorganisatie.” (...) De dienstenorganisatie heeft tot taak het ondersteunen van het werk van kerk en gemeenten.”

Uit artikel 2 – Taak dienstenorganisatie

De dienstenorganisatie heeft tot taak het ondersteunen van het werk van kerk en gemeenten. De ondersteuning betreft:

- de dienstverlening ten behoeve van de opbouw van de gemeenten
- de zorg voor de opleiding en begeleiding van predikanten en kerkelijk werkers van de kerk, voor zover niet aan anderen toevertrouwd
- de theologische arbeid van de kerk
- de missionaire, diaconale en oecumenische opdracht van de kerk
- het werk van en ten behoeve van de generale synode, de evangelisch-lutherse synode en de algemene classicale vergaderingen en haar organen van bijstand en colleges
- De dienstenorganisatie heeft met het oog op de [hiervoor genoemde] taken mede de opdracht zorg te dragen voor de fondsenwerving binnen en buiten de kerk.

Uit artikel 10 – Beleidsplanning

- De voorbereiding van het door de generale synode vast te stellen beleidsplan voor de dienstenorganisatie geschiedt door of vanwege het moderamen van de generale synode en het bestuur van de dienstenorganisatie, die dit gezamenlijk indienen ter behandeling bij de generale synode.
- De uitvoering van het beleidsplan wordt jaarlijks geëvalueerd door het moderamen van de generale synode en het bestuur gezamenlijk; op basis van deze evaluatie, waarover door moderamen en bestuur aan de generale synode wordt gerapporteerd, kan besloten worden een voorstel tot bijstelling van het beleidsplan aan de generale synode voor te leggen.

Bijlage 2

Hoofdpunten uit ‘*Leren leven van de Verwondering*’

In april 2006 aanvaardde de Generale Synode het visiedocument *Leren leven van de verwondering*. “Met dit stuk wil de synode richting geven aan de kerk in haar geheel en daarmee ook voor de dienstenorganisatie van de kerk.” (blz. 3) Deze bijlage bevat:

- De missie van de Protestantse Kerk.
- De hoofdpunten van beleid voor de Protestantse Kerk.

Wat wil de Protestantse Kerk in Nederland zijn (missie)

1. De kerk wil een krachtige geloofsgemeenschap zijn waar mensen, samen met anderen en in het licht van de woorden van God, de zin van hun leven kunnen ontdekken. Vanuit haar eeuwenlange omgang met God heeft de kerk (ant)woorden gevonden die ook nu richtinggevend zijn voor mens en samenleving.
2. De kerk wil vanuit haar protestantse geloofstraditie staan voor de levensveranderende boodschap van het evangelie en hiervan getuigen. Dat wil de kerk doen op een aanspekkende en eigentijdse wijze, voor alle generaties.
3. De kerk wil een gemeenschap zijn waar Gods aanwezigheid wordt gevierd in de prediking, in liederen, gebeden en in de tekenen van doop en avondmaal.
4. De kerk wil een gemeenschap van gebed zijn waar mensen leren beseffen dat zij hun lijden, hun schuld en hun vragen in Gods handen mogen leggen.
5. De kerk wil een centrum van waarden en spiritualiteit zijn, een plek van bezinning waar mensen kunnen ontdekken wie zij zelf zijn en wat God van hen vraagt.
6. De kerk wil een zorgzame gemeenschap zijn, die zich bekommert om mensen in problemen, hen bijstaat en voor hen opkomt.
7. De kerk wil een gemeenschap zijn waar mensen zich geborgen kunnen weten. De gemeenschap die de kerk is, weerspiegelt iets van de ruimte en de geborgenheid die God aan mensen schenkt.
8. De kerk wil een beweging van hoop en verwachting zijn waarin mensen elkaar dichtbij en veraf inspireren over de grenzen van armoede, onrecht en hopeloosheid heen.

Hoofdpunten van beleid

1. Volharding en voortgang

De Protestantse Kerk wil een kerk van het Woord zijn. Te midden van aanvechting en crisis vertrouwen wij op de belofte van Christus over zijn aanwezigheid, over de gave van de Geest en de kracht van het geloof (Johannes 10:10 en 14:12). Wij blijven volharden in het vertrouwen dat er alle reden is om tegenover de apathie telkens opnieuw de voortgang van het evangelie te zetten. Wij leven van de verwondering en geloven dat God het laatste woord heeft (Gezang 225:3). Daarom maken wij werk van gemeenschappelijke bemoediging, liefdevolle en effectieve begeleiding van gemeenten en doel gerichte gemeenteopbouw.

2. Geloofsverdieping

Bij alles wat wij doen – landelijk en plaatselijk – zullen wij het Woord en daarmee liefde, hoop en groei centraal stellen (Efeziërs 4:15,16). Wij erkennen onze tekorten, maar stellen ons vertrouwen op Hem die vergeeft en vernieuwt. Daarom richten wij ons allereerst op geloofs-verdieping. Wij geloven dat het geloofsgesprek en de toerusting van gemeenteleden om hun geloof te delen met anderen kunnen leiden tot groei van de kerk (Gezang 252:2). Niet neergang, maar geloof in de kracht van het Woord mag het leven van de kerk bepalen (1 Johannes 5:5).

3. Missionaire roeping

Wij leggen nadruk op het begeleiden van de gemeente bij het volgen van haar missionaire roeping, op zo'n wijze dat de onderscheiden gaven van gemeenteleden en gemeenten worden gestimuleerd. Samen met de gemeenten zullen wij op zoek gaan naar woorden die het evangelie zo vertolken, dat mensen geraakt worden. Wij verlangen ernaar dat er in Nederland een steeds groter wordende groep komt die het evangelie hoort en gelooft. Voor hen willen wij openstaan en kerk zijn. Ook willen wij ons nadrukkelijk gaan richten op die groepen mensen die wij met onze huidige manier van kerk-zijn niet bereiken.

4. Geloofsoverdracht

Geloofskennis is van wezenlijk belang voor het voortbestaan van de kerk. Geloofsoverdracht – individueel en binnen gemeenschappen – wordt centraal gesteld. Door studie, stimulering en het beschikbaar stellen van informatie uit gemeenten die op een vernieuwende wijze gestalte geven aan hun roeping, wordt ervoor gezorgd dat elke gemeente de beschikking krijgt over handreikingen die haar verder helpen. De nadruk komt hierbij te liggen op de eigen ontwikkeling van gemeenten. Hierbij worden zij – als zij dit wensen – bijgestaan door de dienstenorganisatie. Die zal sterk gericht zijn op de eigenheid van de gemeente.

5. Ruimte voor jeugd en jongeren

Jeugd en jongeren krijgen alle ruimte om te zoeken naar nieuwe vormen van kerk-zijn, om Christus te leren kennen en te groeien in geloof. Jongeren hebben grote behoefte aan het geloofsgesprek; het gesprek tussen de generaties is daarbij noodzakelijk. Van de gemeenten wordt gevraagd om hieraan grote aandacht te besteden. Wij vragen de jeugdbewegingen om steeds meer en nauwer samen te werken.

6. Spiritualiteit

Wij zoeken in een cultuur van 'beleven' naar nieuwe vormen van spiritualiteit. Wij putten daarbij dankbaar uit de bronnen van het protestantisme, maar zullen ook gebruik maken van wat ons wordt aangereikt vanuit andere christelijke tradities. De kerk zal handreikingen doen op het gebied van meditatie en spiritualiteit, levens vragen, ethiek en de vertolking van de bijbel.

7. Imago

Wij zullen naar onszelf als kerk en naar onze activiteiten kijken met de vraag wat het aansprekende, aantrekkelijke en appellerende is voor de mensen om ons heen. Wij verplichten ons tot het verbeteren van het gemeente-zijn, van het imago van de kerk en van de kwaliteit van wat wij zeggen en doen.

8. Kerkelijk- en geloofsgesprek

Wij vragen van elkaar om in de eigen gemeente en met andere gemeenten in gesprek te gaan over onze roeping om gemeente van Christus te zijn. Dit kerkelijk gesprek moet steeds meer het karakter van een geloofsgesprek krijgen. De klassicale vergaderingen zullen hierbij een inspirerende rol spelen.

9. Individuele contacten

Omdat mensen minder geneigd zijn om aangesproken te worden als onderdeel van een groep, zijn individuele contacten van groot belang. Wij willen hun persoonlijke vragen serieus nemen. De nieuwste communicatiemiddelen (waaronder internet) zullen hierbij intensiever worden gebruikt.

10. Dienst in de multiculturele samenleving

In het gemeentelven en in het (wereld)diaconale werk gaat het ons om het zichtbaar maken van de liefde van Christus. Daarom zal de gemeente ook werk maken van haar dienst in deze multiculturele samenleving voor mensen die zij op haar weg ontmoet. De landelijke kerk verplicht zich om voor dit werk de plaatselijke gemeenten van dienst te zijn. Omdat de levende Heer alle dingen in zijn dienst neemt, willen wij de tegenstelling tussen de dienst van het Woord en de daad overwinnen.

11. Samenwerking met andere kerken en organisaties

Als verenigde kerk zoeken wij nauwere samenwerking met andere kerken en met verwante organisaties. Ook krijgen de zogenaamde modalitaire uitvoeringsorganisaties alle ruimte om – in samenwerking met of op eigen kracht – voor de gehele kerk beschikbaar te zijn. Ons doel zal daarbij vooral de missionaire presentie zijn. Oecumene moet doelgericht zijn. Gemeenschappelijke studie en samenwerking met andere kerken en geloofsgemeenschappen zijn hierbij de middelen. Vooral de banden met migrantenkerken zullen worden aangehaald en de samenwerking met hen zal worden verdiept en verbreed. Missionaire presentie wordt de focus voor onze relatie met buitenlandse partners. Het wederzijds van elkaar leren zal het centrale aandachtspunt in deze contacten zijn.

12. Kerk-zijn in de samenleving

Wij willen duidelijk maken dat de kerk een belangrijke bijdrage kan leveren aan de samenleving. Wij zullen nationaal en internationaal met visie en inzet deelnemen aan het gesprek over de vragen van (samen)leven, duurzaamheid, vrede en gerechtigheid, waarbij wij ook de ethische vragen over leven en dood niet uit de weg gaan.

Bijlage 3

Hoofdpunten ‘*Groeien met de riemen die je hebt*’

In april 2006 aanvaardde de Generale Synode het rapport *Groeien met de riemen die je hebt* (AZ 06.05/6). Dit synoderapport bevat de uitgangspunten voor het beleid van de Dienstenorganisatie voor de komende jaren. In deze bijlage zijn deze beleidsvoornemens samengevat³¹. In hoofdstuk 2 van de hoofdtekst treft u een evaluatie van deze beleidsvoornemens aan.

Vooraf

1. Het visiestuk “Leren leven van de verwondering” met een aantal inhoudelijke keuzes voor kerkelijk beleid is bepalend voor het werk van de dienstenorganisatie.
2. Er wordt gekozen voor een ontwikkelingsgerichte benadering vanuit het langere termijn perspectief (Transformatie). Kerkenwerk is voor het overgrote deel vrijwillig; als er geen vrijwilligers zijn dan is de vraag naar draagvlak aan de orde.
4. Centraal slechts daar waar het moet. Bevoegdheden en verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie.

Inhoudelijk

- a) van institutionele dienstverlening naar ondersteuning van missionair gemeente-zijn;
- b) van gefragmenteerd jeugdwerk naar jeugdwerk vanuit een integrale (missionaire) visie, inspirerend voor het plaatselijke werk;
- c) van institutioneel denken naar gerichtheid op samenwerking met andere organisaties en output;
- d) van een beheersmatige cultuur naar een ondernemende cultuur op basis van projecten;
- e) van geslotenheid naar oecumenische openheid, met aandacht voor allochtone kerken in Nederland;
- f) van institutioneel overleg met anderen naar samenwerking op basis van afgesproken projecten;
- g) van verdedigen van bestaand werk naar nadruk op vernieuwing en innovatie;
- h) van overlevingsstrategie naar ondersteuning van toekomstgericht vernieuwend kerkelijk leven.

Organisatorisch

- de spil van de dienstverlening is de gemeenteadviseur die vanuit huis zijn werk verricht. Hij/zij is het gezicht van de dienstenorganisatie. Het gaat hier om het grootste aantal functies in de dienstenorganisatie;
- de teruggang in vaste formatie is evenredig over land en regio verdeeld; op projectbasis kan tijdelijke menskracht worden ingezet; de ‘overhead’ is zoveel mogelijk beperkt;
- een kleiner aantal steunpunten: van negen regionale dienstencentra naar vier regionale steunpunten voor de dienstverlening;
- een projectmatige manier van werken in de hele organisatie met gerichtheid op output; ook stafafdelingen zullen krimpen;
- er zijn vier herkenbare programma’s:
 - a. Kerk in ontwikkeling
 - b. Institutionele Zorg (inmiddels Ondersteuning)
 - c. Jongeren Organisatie Protestantse Kerk (JOP)
 - d. Kerk in Actie

³¹ Ze zijn te vinden op de pagina’s 11-13 van het rapport.

- volledige ontschotting tussen binnenlandwerk en de regionale steunpunten;
- terugbrengen van het aantal publicaties en meer aandacht voor internet als medium van de toekomst
- gemeenten hebben recht op een basispakket dienstverlening; overige diensten zijn beschikbaar tegen kostprijs. Het basispakket wordt gebaseerd op het beleid van de kerk, systematisch behoefteonderzoek en een klantenpanel;
- per 1 januari 2007 is er een 'uitzendbureau' (bemiddelingsbureau) actief voor kerkelijk werkers en predikanten;
- er komt een (klein) expertisecentrum ter ondersteuning van het inhoudelijke werk;
- Kerkinactie-buitenland werkt intensief en waar mogelijk geïntegreerd samen met ICCO;
- intensieve samenwerking en indien mogelijk integratie van werk met MUO's en andere partners (waaronder CGB, VVP en EW), met respect voor de pluriformiteit van onze kerk;
- optimalisering van bedrijfsprocessen, standaardisatie en uniformering van werkprocessen en het delen van beperkt beschikbare middelen (geld en knowhow) met partners zoals SMRA, SILA en anderen;
- versterken van de fondsenwerving met campagnes die ook lokaal tot extra inkomsten kunnen leiden;
- kerkbeheer vereenvoudigen: marginale toetsing, versterken van de eigen verantwoordelijkheid van de plaatselijke gemeente, aanbieden van een centraal automatiseringspakket, kerkbeheer als dienstverlening;
- werken aan een betere herkenbaarheid van het werk van de Protestantse Kerk, campagnes voor imagoverbetering;
- samenwerken met wetenschappelijke instituten en inschakeling van de voorhanden kennis voor een hoge kwalitatieve inbedding in de kerk;
- versterken van het lerend vermogen van de hele organisatie; kadervorming op alle niveaus van de kerk, ook gericht op leden van de synode. Kadervorming voor thema's zoals missionair leidinggeven en beleid ter stimulering van kleine vitale gemeenten.

Bijlage 4

Evaluatie beleidsdoelstellingen uit “Groeien”

1. Evaluatie Inhoudelijke beleidsdoelstellingen

Doelstelling uit Groeien	Evaluatie
1) van institutionele dienstverlening naar ondersteuning van missionair gemeente-zijn	<ul style="list-style-type: none"> • Vraaggestuurd werken is het antwoord op de vraag naar ondersteuning van het (missionaire) gemeente zijn. In de functie van de gemeenteadviseurs is dit een kerncompetentie. Daarnaast is in 2008 de nieuwe programmaliijn Missionair Werk en Kerkgroei ingesteld. Doel is om als Dienstenorganisatie ook een uitdagende, stimulerende rol te spelen in het vergroten van de missionaire slagkracht van onze gemeenten (cf. visiedocument “Leren leven van de Verwondering). • Dienstverlening aan de instituties van de kerk (ambtelijke vergaderingen en colleges) zal binnen de kerk noodzakelijk blijven. De dienstverlening wordt echter zo in gericht dat juist een grotere onafhankelijkheid van die dienstverlening ontstaat. Het vrijwilligersbeleid zal in deze opvatting verder handen en voeten moeten krijgen. Hiermee is in de beleidsperiode een aanvang gemaakt, onder andere door het aanstellen van een coördinator vrijwilligersbeleid. • Met de inrichting van een centrale Servicedesk is er één centraal aanspreekpunt gekomen voor de Dienstenorganisatie (inclusief het werk van Kerk in Actie). Voor een effectief functioneren van de Servicedesk is een klantenregistratiesysteem nodig. Zo'n systeem moet onderdeel zijn van de totale ICT-omgeving van de DO.
2) van gefragmenteerd jeugdwerk naar jeugdwerk vanuit een integrale (missionaire) visie, inspirerend voor het plaatselijke werk	Het jeugdwerk is inmiddels geïntegreerd in JOP. Met veel succes wordt de dienstverlenings-formule door JOP in de kerk gezet.
3) van institutioneel denken naar gerichtheid op samenwerking met andere organisaties en output	De samenwerking van HGJB met JOP is een voorbeeld van de samenwerking met andere organisaties (MUO's).
4) van een beheersmatige cultuur naar een ondernemende cultuur op basis van projecten	De gemeenteadviseur nieuwe stijl zal, vraaggestuurd, ook betaalde diensten gaan verlenen. Naast een basispakket, dat uit quotum wordt gefinancierd, zal voor een aantal diensten een bijdrage van de gemeenten worden gevraagd (bijv. voor intensieve langduriger begeleidingstrajecten).

5) van geslotenheid naar oecumenische openheid, met aandacht voor allochtone kerken in Nederland	Het programma Institutionele Ondersteuning heeft veel tijd gestoken in het realiseren van oecumenische partnerschappen, waaronder de associatie-overeenkomsten met de BVEG en de GKIN en overeenkomst met PERKI (om een classis binnen de Protestantse Kerk te worden). Met de aanvaarding van de Oecumenenota is een begin gemaakt met een andere invulling van de oecumene; ook het aangaan van een tweetal associatieovereenkomsten staat in het kader van het streven naar meer oecumenische openheid.
6) Van institutioneel overleg met anderen naar samenwerking op basis van afgesproken projecten	De meer input gerichte benadering van de voormalige afdeling Binnenland is binnen het programma KIO vervangen door een projectmatige inzet van geld en mensen. Dit heeft tot gevolg dat een aantal (centrale) specialistische functies zijn opgeheven. Op projectbasis blijft het schakelen/inhuren van externe deskundigheid mogelijk; het Expertisecentrum treedt hierbij op als (kennis)makelaar.
8) van overlevingsstrategie naar ondersteuning van toekomstgericht vernieuwend kerkelijk leven.	De dienstenorganisatie richt zich met de programma's JOP en MWK op de groeikansen in onze gemeenten: daarnaast houden we ook de ondersteuning van andere aspecten van het kerkewerk op peil met ons contingent aan gemeenteadviseurs. Ook zij zijn gericht op gemeente-opbouw. Daarbij blijft de vraag van de klant centraal staan. Uiteraard gaat het niet alleen maar om begeleiding van groei. Ook voor begeleiding bij juist afbouw van gemeenten of verkoop van kerkgebouwen zijn onze gemeente-adviseurs beschikbaar.

2. Evaluatie Organisatorische beleidsdoelstellingen

Doelstelling uit Groeien	Evaluatie
9) de spil van de dienstverlening is de gemeenteadviseur die vanuit huis zijn werk verricht. Hij/zij is het gezicht van de dienstenorganisatie. Het gaat hier om het grootste aantal functies in de dienstenorganisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Functie-omschrijvingen met gewenste competenties zijn de leidraad geweest bij de werving en selectie van de gemeenteadviseurs nieuwe stijl. Driekwart van de formatie is door interne kandidaten bezet, de openstaande vacatures zullen gefaseerd verder ingevuld worden, ook door externe werving. Het telewerkbeleid is ingevoerd en medewerkers worden conform gefaciliteerd. • Andere functies zijn ook ingevuld op basis van vernieuwde functiebeschrijvingen en competenties. • Om de gemeenteadviseurs optimaal te laten functioneren zijn diverse facilitaire voorzieningen beschikbaar gesteld (thuiswerkplek, mobiele telefoon met email-functionaliteit, laptop, software voor het delen van documenten/informatie) en kan de gemeenteadviseur terugvallen op ondersteuning van de ingestelde Servicedesk. Voor het goed kunnen functioneren van deze Servicedesk zijn extra

	voorzieningen beschikbaar gesteld, waaronder een vraagregistratie/helpdeskmodule en een kennisdatabank). De laatste twee onderdelen zijn nog niet tot een volledige afronding gekomen. Ook is onduidelijk of alle beschikbare voorzieningen door de gemeenteadviseurs als toereikend worden ervaren.
10) de teruggang in vaste formatie is evenredig over land en regio verdeeld; op projectbasis kan tijdelijke menskracht worden ingezet; de 'overhead' is zoveel mogelijk beperkt; ook stafafdelingen zullen krimpen	In de bedrijfsplannen is een raming met betrekking tot de formatie opgenomen tot 2010 waarin de evenredige teruggang van de formatie zichtbaar wordt. Uit de benoemingsoverzichten blijkt dat er geen onevenredige teruggang is te constateren bij de medewerkers die werkzaam waren in de PDC's. Een uitzondering hierop vormen de administratief-secretariële functies. Voor die collega's bleek het lastig om (meestal vanwege privé-omstandigheden) de mogelijkheden in Utrecht te benutten.
11) Een kleiner aantal steunpunten: van negen regionale dienstencentra naar vier regionale steunpunten voor de dienstverlening	Gerealiseerd per 1 januari 2008
12) Een projectmatige manier van werken in de hele organisatie met gerichtheid op output	Uitgevoerd: Medio 2008 is een Financiële Besturingsfilosofie vastgesteld. Het kernuitgangspunt is het bewerkstelligen van een transparante, duidelijke en eenduidige wijze van verwerken en presenteren van financiële en niet-financiële stuurinformatie in de veranderende organisatie. Andere uitgangspunten zijn integraal management en de programmatische inrichting van de organisatie met een projectmatige benadering van de uitvoering van het werk (in programma's, projecten en activiteiten).
13) er zijn vier herkenbare programma's: a. Kerk in ontwikkeling b. Institutionele Zorg (inmiddels Ondersteuning) c. Jongeren Organisatie Protestantse Kerk (JOP) d. Kerk in Actie	Uitgevoerd plus: in 2008 besloten het missionaire werk in Nederland in apart programma onder te brengen, om de slagkracht en herkenbaarheid optimaal te maken.
14) volledige ontschotting tussen binnenlandwerk en de regionale steunpunten	Uitgevoerd.
15) terugbrengen van het aantal publicaties en meer aandacht voor internet als medium van de toekomst	Uitgevoerd: <ul style="list-style-type: none"> • Aantal tijdschriften met de helft teruggebracht. • Maandelijks post aan kerkenraden en predikanten gereduceerd en digitaal gemaakt. Nog slechts 20% ontvangt op papier. • Folder-materiaal zoveel mogelijk alleen op bestelling

	<ul style="list-style-type: none"> • Informatie over aanbod dienstverlening zoveel mogelijk geconcentreerd op de website van de kerk
16) gemeenten hebben recht op een basispakket dienstverlening; overige diensten zijn beschikbaar tegen kostprijs. Het basispakket wordt gebaseerd op het beleid van de kerk, systematisch behoefteonderzoek en een klantenpanel	<ul style="list-style-type: none"> • In 2008 is het concept van betaalde dienstverlening ingevoerd. In 2008 hebben de gemeente-adviseurs 7% van hun omzet uit betaalde dienstverlening gehaald (cf. doelstelling). In 2009 ligt de doelstelling op 14%. • Het behoeftenonderzoek gebeurde met name door het registreren van de vragen van gemeenten. Systematisch behoeftenonderzoek en een klantenpanel zullen in de komende beleidsperiode van de grond moeten komen.
17) per 1 januari 2007 is er een 'uitzendbureau' (bemiddelingsbureau) actief voor kerkelijk werkers en predikanten	Uitgevoerd: Op 1 april 2007 is het zogenoemde Mobiliteitsbureau voor predikanten en kerkelijk werkers van start gegaan. Het aantal bemiddelingen groeit jaarlijks.
18) er komt een (klein) expertisecentrum ter ondersteuning van het inhoudelijke werk	Uitgevoerd
19) Kerkinactie-buitenland werkt intensief en waar mogelijk geïntegreerd samen met ICCO	Uitgevoerd; er is een gezamenlijke buitenlandafdeling voor Noodhulp en Werelddiaconaat. Het Zendingswerk en de activiteiten in het Midden-Oosten blijven binnen het programma Kerk in Actie een meer zelfstandige plek innemen. Kerk in Actie participeert bovendien in de ICCO Alliantie, een coalitie van protestants-christelijke organisaties op het gebied van ontwikkelingssamenwerking.
20) intensieve samenwerking en indien mogelijk integratie van werk met MUO's en andere partners (waaronder CGB, VVP en EW), met respect voor de pluriformiteit van onze kerk	<ul style="list-style-type: none"> • Samenwerking JOP en HGJB. • In het kader van de voorbereiding van het programma Missionair Werk en Kerkgroei zijn gesprekken gevoerd met de IZB. Deze krijgen in de volgende beleidsperiode een vervolg in concrete samenwerking (pioniersplekken). • Kerk in Actie werkt samen met de GZB. • Het werelddiaconaal werk onder de vlag "Luisterend Dienen" is ook beschikbaar voor gemeenten die zich verwant voelen met het Confessioneel Gereformeerd Beraad.
21) optimalisering van bedrijfsprocessen, standaardisatie en uniformering van werkprocessen en het delen van beperkt beschikbare middelen (geld en knowhow) met partners zoals SMRA, SILA en anderen	<ul style="list-style-type: none"> • Optimalisering bedrijfsprocessen uitgevoerd: opzet en inrichting ERP-toepassing is vereenvoudigd en sluit aan bij de nieuwe structuur en werkwijze van de Dienstenorganisatie. • Delen beschikbare technische middelen wacht onder meer op invulling LRP (Ledenregistratie Protestantse Kerk)

<p>22) versterken van de fondsenwerving met campagnes die ook lokaal tot extra inkomsten kunnen leiden</p>	<p>Het versterken van de Fondsenwerving is ten dele bereikt. Met name het aantal donateurs voor het werk van Kerk in Actie nam toe. Ook de collecteopbrengsten voor JOP stegen. Het is nog niet gelukt om landelijke campagnes zo in te richten dat ook de plaatselijke fondsenwerving werd gestimuleerd.</p>
<p>23) kerkbeheer vereenvoudigen: marginale toetsing, versterken van de eigen verantwoordelijkheid van de plaatselijke gemeente, aanbieden van een centraal automatiseringspakket, kerkbeheer als dienstverlening</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vooruitlopend op de evaluatie van de kerkorde hebben de regionale colleges voor de behandeling van beheerszaken de gelegenheid gekregen voorstellen te doen voor een vereenvoudiging van de uitvoering van enkele kerkordelijke taken. Dit heeft onder meer geresulteerd in de afspraak dat begrotingen en jaarrekeningen van gemeenten met een goede liquiditeits- en vermogenspositie en sluitende begroting niet langer inhoudelijk getoetst zullen worden. Ook hebben de RCBB's afgesproken hun standaardbrieven en -verklaringen op elkaar af te stemmen. Na 2009 wordt deze nieuwe werkwijze geïmplementeerd. • Ten behoeve van de taakdragers op classicaal resp. plaatselijk niveau zijn modellen ontwikkeld voor de uitvoering van classicale werkzaamheden resp. voor plaatselijke fusies en federaties.
<p>24) werken aan een betere herkenbaarheid van het werk van de Protestantse Kerk, campagnes voor imagoverbetering</p>	<p>Er is een start gemaakt met campagnes rond de startzondag ("Zondag wordt weer zo'n dag", "Kijk de kerk").</p> <p>In 2008 zijn de voorbereidingen getroffen voor de uitvoering van een communicatiestrategie. Deze krijgt in de volgende beleidsperiode zijn beslag.</p>
<p>25) samenwerken met wetenschappelijke instituten en inschakeling van de voorhanden kennis voor een hoge kwalitatieve inbedding in de kerk</p>	<p>Hiervoor is het Expertisecentrum ingesteld. Er is een begin gemaakt opbouwen van een hiervoor relevant netwerk.</p>
<p>26) versterken van het lerend vermogen van de hele organisatie; kadervorming op alle niveaus van de kerk, ook gericht op leden van de synode. Kaderschool voor thema's zoals missionair leidinggeven en beleid ter stimulering van kleine vitale gemeenten.</p>	<p>Hiertoe is het Protestantse Centrum voor Toerusting en Educatie ingericht. Het aanbod is met name nog gericht op de gemeenten van de kerk en de medewerkers van de Dienstenorganisatie. Het Protestants Toerustingscentrum zal echter niet alleen de bestaande (uit de PDC's overgenomen) cursussen moeten continueren, maar gezien haar doelstelling moeten uitbreiden met nieuwe doelgroepen en nieuw aanbod. Hiertoe behoren ook de taakdragers in bovenplaatselijke kerkelijke vergaderingen en colleges. Dit in samenwerking met onder andere de PThU en relevante hogescholen.</p>

Bijlage 5 SWOT-analyse

Voor dit beleidsplan is een SWOT-analyse gemaakt³². Dit is een overzicht van:

- aan de ene kant de (externe) kansen en bedreigingen die invloed hebben op het vervullen van de taak van de Dienstenorganisatie
- aan de andere kant de sterktes en zwaktes van de Dienstenorganisatie; deze bepalen in hoeverre je in staat bent kansen te benutten en bedreigingen af te wenden.

Door de kansen en bedreigingen naast de sterke en zwakke kanten te leggen, creëer je een zogenaamde confrontatiemix. In de bijlagen 5.1 t/m 5.3 treft u aan:

- Een confrontatiemix voor de Dienstenorganisatie als geheel; urgentie is aangegeven met de trefwoorden “investeren”, “aandacht geven”, “bijstellen”, “risico verlagen”.
- Een confrontatiemix voor het werk dat de Dienstenorganisatie uitvoert onder de naam Kerk in Actie; ook hier is de urgentie aangegeven met trefwoorden.
- Een confrontatiemix voor de gemeenten van de Protestantse Kerk; deze is gemaakt als hulp bij het opstellen van de twee andere schema's; urgenties zijn niet aangegeven.

Uit deze analyses volgt een aantal strategische keuzes, die hieronder voor de Dienstenorganisatie en Kerk in Actie schematisch zijn weergegeven. In hoofdstuk 4 van de hoofdtekst zijn deze samengevat.

Strategische keuzes Dienstenorganisatie (algemeen)

Investeren (sterke punten gebruiken om de kansen te benutten)

- Doordat veel gemeenten zelf minder menskracht beschikbaar hebben om knelpunten op te lossen of nieuwe uitdagingen aan te gaan, ontstaat extra behoefte aan dienstverlening op maat. Daarvoor is het essentieel dat de medewerkers van de Dienstenorganisatie zich als natuurlijke bondgenoot van de gemeenten presenteren, onder andere door een actieve acquisitie en effectieve communicatie.
- Doordat het aantal beschikbare beroepskrachten in veel gemeenten afneemt, zullen steeds meer taken door vrijwilligers uitgevoerd moeten worden. Voor de Protestantse Kerk is het daarom essentieel om over een vrijwilligersbeleid te beschikken. Het mag tot de taak van de Dienstenorganisatie gerekend worden hierin ondersteuning te bieden. Door dit op een goede manier te doen, versterkt de Dienstenorganisatie haar relatie met de gemeenten en kan het aantal klantencontacten stijgen.
- Veel gemeenten willen de komende jaren investeren in het (opnieuw) betrekken van jeugd en jongeren bij de gemeente. Het jeugdwerk van de Protestantse Kerk (JOP, HGJB) levert hiervoor al een aantrekkelijk aanbod, dat in veel gemeenten gewaardeerd wordt. Door dit aanbod uit te breiden, versterkt de Dienstenorganisatie haar relevantie voor de gemeenten.
- Veel gemeenten willen de komende jaren investeren in het vergroten van hun missionaire wervingskracht. Met een gericht aanbod voor deze gemeenten versterkt de Dienstenorganisatie haar relevantie voor de gemeenten.

³² SWOT: Engels letterwoord dat staat voor Strong (Sterk), Weak (Zwak), Opportunity (Kans) en Thread (Bedreiging).

Bijstellen (zwakke punten verbeteren om de kansen te kunnen benutten)

- Doordat veel gemeenten zelf minder menskracht beschikbaar hebben om knelpunten op te lossen of nieuwe uitdagingen aan te gaan, ontstaat extra behoefte aan dienstverlening op maat. Wil de Dienstenorganisatie hierop kunnen inspelen, dan dient zij over adequate marketing-instrumenten te beschikken (als een klantenregistratie-systeem en geregeld behoeften- en tevredenheidsonderzoek). Ook dient de klantgerichtheid van de organisatie geoptimaliseerd te worden, onder meer door opleiding en toerusting van medewerkers en een aanscherping van de bedrijfscultuur.

Aandacht geven (sterke punten uitbuiten om bedreigingen te kunnen hanteren)

- Alleen kwaliteit leveren (betaalbare, relevante dienstverlening) kan er voor zorgen dat gemeenten van de kerk vertrouwen houden / krijgen in de Dienstenorganisatie en ook op de langere termijn voor het aanbod willen betalen. Hiervoor blijven we investeren in de deskundigheid en professionaliteit van onze medewerkers.
- In de kerk kunnen we het geld maar één keer uitgeven. Er bestaat daarbij een gezonde spanning tussen investeren in gezamenlijk kerk-zijn (ambtelijke vergaderingen, organen van bijstand en colleges) en ondersteuning van het gemeentelven. Door de meerwaarde van de dienstverlening aan de gemeenten waar te maken en daarover te communiceren, zorgt de Dienstenorganisatie er voor dat zij haar kerkordelijk vastgelegde opdracht kan blijven uitvoeren.

Risico beperken (zwakke punten verbeteren zodat bedreigingen niet het bereiken van je doelstellingen verhinderen)

- Een focus in de communicatie is nodig om 1) de band tussen gemeenten en Dienstenorganisatie te verbeteren, 2) het saamhorigheidsgevoel in de Protestantse Kerk te versterken en 3) de meerwaarde van de Dienstenorganisatie voor de gemeenten voor het voetlicht te brengen.

Strategische keuzes Kerk in Actie

Investeren

- Door sterker te benadrukken dat het werelddiaconale werk van Kerk in Actie is ingebed in een internationaal kerkelijk netwerk, maken we dit werk herkenbaarder als werk dat voor en namens de gemeenten van de Protestantse Kerk wordt uitgevoerd.
- Veel (wereld)diaconaal werk heeft een missionaire dimensie. Door deze verbinding te accentueren, versterken we de kerkelijke profilering van dit werk en maken we dit werk herkenbaarder als werk dat voor en namens de gemeenten van de Protestantse Kerk wordt uitgevoerd.
- Door het internationale kerkelijke netwerk van Kerk in Actie en ICCO te benutten, kan Kerk in Actie op een unieke manier inspelen op de toenemende internationale oriëntatie van gemeenteleden (en jongeren in het bijzonder).
- Binnen het Zendingsprogramma vergroot Kerk in Actie de komende beleidsperiode jaarlijks het aantal uitgezonden medewerkers. Uitgezonden medewerkers geven gezicht aan het werk en kunnen een brug slaan tussen kerken hier en daar.

Bijstellen

- Gemeenten moet zich kunnen herkennen in het aanbod van Kerk in Actie. Daarom wordt de inzet op praktische ondersteuning van het diaconale gemeentewerk versterkt.
- Door sterker in te spelen op de behoeftes bij gemeenten om zelf diaconale en missionaire relaties buiten Nederland aan te gaan, versterkt Kerk in Actie de relaties met de gemeenten.
- Door in te spelen op de behoeftes bij gemeenten om hun inzet voor zending en (wereld)diaconaat direct te verbinden met het eigen geloof en gemeente-zijn, versterkt Kerk in Actie haar relevantie voor de gemeenten.
- Door (in de communicatie) de identiteit van Kerk in Actie eenduidig te verwoorden in relatie tot de Protestantse Kerk, vergroot ze het draagvlak in de gemeenten van de Protestantse Kerk.

Aandacht geven

- Kerk in Actie gaat haar naamsbekendheid bij de kerndoelgroep versterken door het inzetten van de meeste middelen in de richting van de trouwe achterban.
- Kerk in Actie versterkt in de communicatie van het werelddiaconaat haar unieke positie: de menselijke maat in hulpverlening en de kerkelijke relatie: kerken helpen kerken.
- Kerk in Actie versterkt in de communicatie van jongeren-uitwisselingen en jeugd-diaconaat haar unieke positie: naast directe hulpverlening netwerk opbouwen in de wereld van (kerkelijke) ontwikkelingssamenwerking.

Risico beperken

Gezien de beperkte beschikbare menskracht, zal het programma Kerk in Actie in communicatie en fondsenwerving focus leggen op die onderdelen van het werk waarvoor in de gemeenten het draagvlak het grootste is. De sterkte punten van Kerk in Actie worden daarbij extra belicht.

Bijlage 5.1 Confrontatiemix Dienstverlening

Kwesties wegen Dienstverlening		Kansen			Bedreigingen		
		Gemeenten kunnen niet alles meer zelf	Gemeenten: focus op Missionair Werk en jongeren	Groot aantal lokale beroepskrachten	Weinig vertrouwen bij gemeenten in kwaliteit DO	Financieel draagvlak bij gemeenten onder druk	in stand houden ambtelijke structuur eet dienstverlening aan gemeenten op
Sterktes	Betrokken en flexibele medewerkers			Investeren			
	Verworteling in achterban						
	Deskundige medewerkers	Investeren	Investeren		Aandacht geven	Aandacht geven	Aandacht geven
Zwaktes	Klantgerichtheid medewerkers	Bijstellen			Risico verlagen		
	Professionaliteit organisatie	Bijstellen					Risico verlagen
	Communicatie			Bijstellen	Risico verlagen		

Bijlage 5.2 Confrontatiemix Kerk in Actie

Kwesties wegen Kerk in Actie		Kansen			Bedreigingen		
		Kerkelijke profilering	Internationale oriëntatie gemeenteleden	Waardering in samenleving voor sociale gezicht van kerken	Concurrentie	Vergrijzing achterban en kader	Kredietcrisis
Sterktes	Oecumenische netwerk	Investeren	Investeren		Aandacht geven		
	Naamsbekendheid				Aandacht geven		
	Trouwe achterban	Investeren					
Zwaktes	Communicatie	Bijstellen	Bijstellen		Risico verlagen		
	Relatie met gemeenten	Bijstellen	Bijstellen		Risico verlagen		
	Identiteit	Bijstellen					

Bijlage 5.3 Confrontatiemix gemeenten van de Protestantse Kerk in Nederland

Kwesties wegen Gemeenten		Kansen			Bedreigingen		
		Blijvende behoefte aan zinging en maatschappelijke relevantie	Blijvende behoefte aan geborgenheid, "gekend worden"	Profilering gemeenten (betere "marktsegmentatie")	Concurrentie andere kerken en stromingen	Vergrijzing	Mensen willen zich steeds minder binden
Sterktes	Diaconaal gezicht in de samenleving						
	Onderlinge zorg						
	Fysieke herkenbaarheid in dorp of wijk						
Zwaktes	Beschikbaarheid vrijwilligers voor kaderfuncties						
	Missionaire uitstraling (gebrek aan elan)						
	Financiële positie						

Bijlage 6 Organogram Dienstenorganisatie

