

OP WEG

NAAR EEN

WERVENDE KERK

EEN PROCES VAN

STEDELIJKE KERKVERNIEUWING

IN DE

PROTESTANTSE GEMEENTE AMSTERDAM

Voorstellen aan de Algemene Kerkenraad

September 2005

Inhoudsopgave

OP WEG NAAR EEN WERVENDE KERK **EEN PROCES VAN STEDELIJKE KERKVERNIEUWING IN AMSTERDAM**

Inleiding	Pagina	2
Woord vooraf		2
1 stand van zaken		3
2 nieuw perspectief		3
3 het proces in drie fasen		4
4 schema		5
5 voorstel		5
Hoofdstuk 1 Versoberingsoperatie		6
1 inleiding		6
2 uitgangspunten		6
3 voorstellen voor bezuinigingen		7
4 voorstellen genereren meer inkomsten		8
5 nadere uitwerking		8
Hoofdstuk 2 Verbeteren		10
1. 'acht wegen van verandering'		10
2. predikantenformatie		12
een samenhangende visie		
vitalisering van wijkgemeenten		
samenwerking als sleutel		
hoe ziet dat er in de praktijk uit?		
groeimodel		
teamvorming		
verdere samenwerking, alle beroepskrachten		
betekenis voor de wijken		
pakketsamenstelling		
stappen		
Hoofdstuk 3 Vernieuwen !		15

OP WEG NAAR EEN WERVENDE KERK

EEN PROCES VAN STEDELIJKE KERKVERNIEUWING IN AMSTERDAM

Woord vooraf

De kerk is velen van ons lief. Het is de plaats waar gelovigen samen komen om God en elkaar te ontmoeten. Het is de plaats waar we leren, vieren, dienen en delen, waar we het geloof en bewaren en trachten door te geven aan wie na ons komen en met ons willen gaan. De kerk is het 'huis van God', de gemeente 'lichaam van Christus'. We gelóven in de kerk, omdat het Gods kerk is.

De kerk is óók een organisatie, met gebouwen, een bureau en personeel. Dat de organisatorische gestalte van de kerk in Amsterdam het moeilijk heeft, is geen geheim. We zijn in de Protestantse Gemeente Amsterdam nu op een punt aanbeland, dat we met kracht de neerwaartse spiraal waarin de kerk in onze stad verkeert, willen doorbreken. Gods kerk is ook onze verantwoordelijkheid. Alleen een gezonde organisatie heeft toekomst. Gezond, dat noemt onze penningmeester kortweg: meer leden, meer geld.

Ja maar, denkt u wellicht... ja maar de gezondheid van de kerk meten we toch ook af aan de kracht van de gemeenschap, aan haar betekenis voor de gelovigen, voor de samenleving enz. Zeker, ook aan die dingen meten we de gezondheid af. Maar zonder leden en geld brokkelt de gemeenschap af, neemt haar kracht af en boet ze aan betekenis in. Het roer moet om.

Dat inzicht heeft ook de voorzitter van de Protestantse Gemeente Amsterdam, dhr. Redmer Kuiken, in zijn nieuwjaarstoespraak duidelijk onder de aandacht gebracht.

'Het verkregen inzicht, met veel inzet van het college van kerkrentmeesters ontstaan, is confronterend. Dat kan niet zonder reactie blijven. In tien jaar de kerk van Amsterdam failliet laten gaan terwijl je er van overtuigd bent dat je een boodschap hebt voor de wereld die de moeite van het doorgeven waard is, bestaat niet.

Zolang we met elkaar geloven dat we een bijdrage kunnen en zelfs moeten leveren aan de leefbaarheid van deze stad, in het gesprek met alle andere religies die die wens ook te kennen geven, aan opvang van mensen die verder buiten de boot vallen of een plek zoeken nadat op hun stoep iemand doorgemaakt is, of zelfs het platform moeten creëren om met elkaar over de zin van het bestaan te kunnen praten zolang er zoveel mensen in de rest van de wereld sterven op de meest verschrikkelijke manier, kunnen we het er niet bij laten zitten'.

We laten het er niet bij zitten. Wij hebben nagedacht over de vraag hoe we de organisatie gezond kunnen maken. Het antwoord op die vraag is *geen plan van enkelen, maar een proces*, waarin velen betrokken zullen raken. We verwachten veel van dit proces en nodigen u van harte uit om mee te gaan.

1. Stand van zaken

Het beeld dat de cijfers ons van het ledenbestand tonen, is niet rooskleurig. Het ledenaantal van de PGA bedroeg op 31 december 2003 10.776 leden. Dit ledenaantal vertoont een gestage daling van 4 à 5% per jaar. Er zijn slechts een kleine 5000 betalende leden, nog niet de helft van het totaal. Het aantal wekelijkse kerkgangers bedraagt nog niet de helft van het aantal betalende leden. In het ledenbestand bevinden zich ook niet-actieve leden. Daarnaast vertoont het ledenbestand een sterke vergrijzing. Van het aantal betalende leden is meer dan 50% 65 jaar of ouder. Ruim 10% is zelfs 85 jaar of ouder.

Ook in financieel opzicht is de situatie zorgelijk. Het tekort van de Protestantse Gemeente Amsterdam bedroeg over 2003 ruim € 1000.000 (1 miljoen). Voor 2005 wordt een tekort begroot van € 720.000. Bij ongewijzigd beleid zal het tekort in 2010 een kleine € 2000.000 bedragen.

De situatie van dit moment kan worden beschreven aan de hand van een neerwaartse spiraal (uit studieverlofverslag 2004 van Wies Houweling):

1. Er is een grote terugloop van kerkgangers; dit leidt tot
2. Minder aantrekkingskracht op (nieuwe) mensen; dit leidt weer tot
3. Minder (vrijwilligers) kader; hetgeen leidt tot
4. Minder middelen; dat leidt tot
5. Verlies van wervende kracht; hetgeen weer leidt tot
6. Een verdere terugloop van kerkgangers (zie 1.) enz, enz

Conclusie: bij *ongewijzigd beleid* wordt de Protestantse Gemeente Amsterdam in zijn voortbestaan bedreigd. Het roer moet écht om. Het is nu of nooit!

2. Nieuw perspectief

Een plan?

We willen op weg met als doel een wervende kerk. Maar hoe? Het is niet eenvoudig om een structurele verandering tot stand te brengen, zeker niet bij een vergrijzend ledenbestand. In de afgelopen jaren is een aantal plannen gepresenteerd, die met ambitie en enthousiasme werden geschreven. Maar de neerwaartse spiraal werd er niet mee doorbroken. Wéér een nieuw plan lijkt niet de aangewezen weg naar 'meer leden, meer geld'. Ook is de kans groot dat een kant en klaar plan 'van bovenaf' over de hoofden van onze leden heen gaat en daarom geen draagvlak zal hebben. Een plan loopt bovendien het gevaar dat het in een la belandt.

Een proces!

We stellen ons voor een proces van verandering en vernieuwing op te starten, waarbij enige honderden mensen worden betrokken. Als deze deelnemers enthousiast worden door het proces, worden zij de ambassadeurs die de gewenste veranderingen en vernieuwingen helpen in gang te zetten. Hun aanstekelijk enthousiasme zal telkens andere gemeentelieden uitnodigen aan het veranderingsproces deel te nemen. Het is van belang dat de deelnemers een goede doorsnee vormen van ons ledenbestand en dat jongeren duidelijk zijn vertegenwoordigd. Ook mensen die recentelijk de kerk hebben verlaten, worden bij het proces betrokken. Juist van hen valt immers veel te leren.

Doel van het proces is dat de Protestantse Gemeente Amsterdam een gezonde organisatie wordt, (en ook in de toekomst een levendige en krachtige gemeenschap zal zijn) die een duidelijke toegevoegde waarde heeft voor haar leden, haar mogelijke leden en voor de

samenleving. In 2010 moet de Protestantse Gemeente Amsterdam het leven hebben behouden en een goede toekomst voor zich zien.

3. Het proces in drie fasen

Drie fasen doen een beroep op onze verbeeldingskracht: versoberen, verbeteren, vernieuwen. De fasen lopen in de tijd gedeeltelijk parallel, waardoor ideeën die in de ene fase ontstaan bruikbaar zijn in de andere en getest kunnen worden op werkzaamheid. Werkzaam betekent vooral, dat ze meer leden en meer geld voortbrengen.

* Versoberen. In deze eerste fase wordt ieder gemeentelid van de Protestantse Gemeente Amsterdam zich bewust van de ernst van de financiële situatie waarin de kerk verkeert: er moet dringend iets gebeuren. Een drastische versobering van uitgaven maakt hiervan deel uit. Deze fase doet pijn, maar onderzoek wijst uit dat een succesvol veranderingsproces in een organisatie altijd begint met bezuinigen op de kosten. Deze fase loopt automatisch over in de volgende fase.

* Verbeteren. In deze fase gebruiken we het concept van 'Acht wegen van verandering' (zie bijlage). Doel is om als Protestantse Gemeente Amsterdam op allerlei punten beter te gaan presteren. Veranderen is verbeteren, op zoek gaan naar wat het allerbeste is voor de kerk. Op weg naar verbetering stellen we ons bij alle zaken die aan de orde komen steeds de vraag: hoe worden we een *wervende kerk*? Acht velden komen aan de orde, die te maken hebben met bestuur en beleid, richting en doel, mens en organisatie. De rechthoekige velden moeten energie en vitaliteit in de organisatie brengen, terwijl de ronde velden synergie – samenwerking en samenhang - moeten ontketenen. Verschillende groepen gaan discussiëren over deze acht wegen en er ontstaan concrete acties die tot een wervende kerk leiden.

We maken nu al dankbaar gebruik van acties die in de eerste fase kostenbesparend bleken.

* Vernieuwen. Met ongeveer honderd mensen gaan we in groepen op zoek naar een nieuwe manier van kerk zijn voor de Protestantse Gemeente Amsterdam. Allereerst formuleren we waar we als gemeente echt goed in zijn en waar we voor willen staan: kerntaak en kernvaardigheden moeten helder zijn. Vervolgens gaan we onderzoeken wat de mensen die bij de kerk betrokken zijn én de mensen die bij de kerk betrokken willen worden, van ons verwachten. Wat zijn de trends en hoe kunnen we daar op inspelen? Hoe stellen wij het evangelie op verrassende en geestdriftige wijze aan de orde in deze tijd? Is het mogelijk nieuwe en inspirerende vormen van kerkenwerk aan te bieden?

4. Schema

De 3 fasen kunnen als volgt schematisch worden weergegeven:

Fase	Tijdvak	Trekkersrol	Aantal mensen betrokken	Doel
1. Versoberen	2005-2007	Redmer Kuiken	Circa 15	Drastische kostenbesparing realiseren en gevoel oproepen dat "het anders moet".
2. Verbeteren van de organisatie	2006-2009	Niek Scholten	Circa 40 (8 à 10 kleine werkgroepjes van 5)	Het plan van acht wegen van verandering realiseren.
3. Vernieuwen van de wijze van kerk zijn naar vorm en inhoud	2006-2010	Age Kramer Ondersteuning door Schinkel incl. jeugdwerkadviseur	100 à 200, waaronder een substantieel aandeel van de jeugd en 'kerkverlaters'/ papieren leden	Protestantse Gemeente Amsterdam heeft in 2010 het leven behouden en heeft een goede toekomst voor zich

Naast deze drie 'leidende figuren' is er een Stuurgroep: het Moderamen van de Algemene Kerkenraad, dat het proces stuurt, begeleid door Margriet Drent. De stuurgroep zorgt voor aansluiting met bestaande activiteiten, waakt voor overlapping, en coördineert. Wies Houweling heeft aandacht voor de mensen die in de drie fasen betrokken zijn. Ruud Koedijk bewaakt de processen. Ook de Diaconie wordt nauw bij het proces betrokken.

5 Voorstel

Wij stellen de Algemene Kerkenraad voor het hiervoor beschreven proces zo snel mogelijk op te starten. Voor 2005 is € 40.000 begroot om dit proces te faciliteren.

Margriet Drent, Paul Grootes, Wies Houweling, Ruud Koedijk, Age Kramer, Redmer Kuiken, Pim Neuteboom, Paul van Oosten, Julia van Rijn, Niek Scholten, Sjaak Teuwissen en Jan de Vries.

HOOFDSTUK 1 VERSOBERINGSOPERATIE Protestantse Gemeente te Amsterdam.

1. Inleiding.

De offerbereidheid van gemeenteleden is altijd groot geweest. Van 'tienden' tot en met de 'muntjes van de arme weduwe', mensen hebben in het verleden geld gegeven aan de kerk en velen doen dat nog steeds. Veel gemeenteleden geven jaarlijks hun 'vaste vrijwillige kerkelijke bijdrage' en doen mee aan andere acties om geld te werven. En ook doen we dan op zondagmorgen nog een duit in het zakje. We stellen deze offerbereidheid met grote dankbaarheid vast.

Helaas moet er nu een 'maar' volgen. Het verhaal is bekend: het aantal gemeenteleden neemt af, de meeste vaste vrijwillige bijdragen worden opgebracht door gemeenteleden ouder dan 65 jaar. Meer dan 10% van de kerkelijke bijdragen komt van leden die ouder zijn dan 85 jaar. Jongeren weten niet hoeveel de kerk kost. Vaak staat de kerk in het rijtje tussen Amnesty en Greenpeace: alle goede doelen € 25,- Gevolg is, dat veel kerken met toenemende tekorten kampen.

Dat geldt zeker voor de Protestantse Gemeente te Amsterdam. Het financiële tekort van de PGA bedroeg over 2003 ruim € 1 miljoen. Over 2004 bedroeg het tekort Euro 760.000. Als straks de oudere leden wegvallen loopt ons tekort structureel op naar meer dan Euro 1 miljoen, dat is bijna 20% van de huidige uitgaven.

2. Uitgangspunten.

- De kwaliteit van kerk- en gemeente-zijn dient te worden behouden en gewaarborgd. Dus geen afbraak of domweg voor goedkoop kiezen.
- Bij het kiezen van activiteiten of projecten dient effectiviteit (meer leden, meer geld) altijd prioriteit te hebben.
- Efficiëntie wordt bij alles wat we doen nagestreefd. U kunt bijv. denken aan de toerusting van vrijwilligers: niet tien wijkpredikanten rusten elk hun gemeenteleden toe op het gebied van pastoraat, maar één wijkpredikant verzorgt die toerusting in tien wijkgemeenten.
- Er worden van de wijken optimale inspanningen verwacht om hun negatieve saldi weg te werken. Op het College van Kerkrentmeesters kan een beroep gedaan worden voor advies en hulp.
- Solidariteit in de kerk is vanzelfsprekend. Kerken/wijken die in de meer welvarende gedeelten van Amsterdam zijn gesitueerd, dan wel door hun profiel aantrekkingskracht op de mensen van boven-modaal hebben, worden aangeslagen voor een extra deel van de bestuurs- en bureaunkosten en de bovenwijkse en bovenplaatselijke kosten.
- Voor de predikantsformatie wordt de matrix als richtinggevend voor de werkelijke formatie beschouwd. Aangezien er volgens de matrix momenteel 3,2 (full time) predikanten 'te veel' zijn, zullen vacatures vooralsnog uit het huidige bestand worden vervuld. Bij de werkelijke formatie worden pastoraal werkers gesteld op 55% van een predikantsplaats.
- Ons matrixbeleid gaat uit van 1 fulltime predikant per 700 leden. Voor de goede orde zij vermeld dat er ook gemeenten in Nederland zijn die uitgaan van 1 fulltime predikant per 560 *betalende pastorale eenheden* (adressen). Zou deze rekenwijze in Amsterdam gehanteerd worden, dan zou dit een aanzienlijke teruggang in de normatieve matrixformatie betekenen, namelijk met 9 personen.
- Er wordt niet bezuinigd op kosten van studie en permanente educatie, om de kwaliteit van de ondersteunende werkzaamheden op peil te houden, dan wel te verbeteren. Dit geldt voor pastorale medewerkers en medewerkers van de Schinkel en van het

kerkelijk bureau. Wel wordt nut en belang van de te volgen cursussen in het oog gehouden.

- Bij studieverlof van predikanten worden predikanten gestimuleerd onderwerpen te kiezen die nut hebben voor een wervende PGA als geheel. Hiertoe wordt een lijst met gewenste studie-onderwerpen ontwikkeld.
- Het is duidelijk: bezuinigen moet als we over tien jaar nog steeds vitale wijkgemeenten en een wervende PGA willen zijn. Het is vanzelfsprekend dat waar bezuinigingen mensen treffen er op sociaal verantwoorde wijze zal worden gehandeld.

3. Voorstellen voor bezuinigingen.

- De PGA kent veel slapende leden, mensen die wel geregistreerd staan, maar zich van de kerk hebben afgewend. Zij hebben zich om welke reden dan ook (nog) niet laten uitschrijven. In verband met de (ook relatieve) toename van het aantal "slapende" leden in ons ledenbestand wordt de matrixnorm met ingang van 2006 verhoogd van 1 : 700 tot 1 : 750. Als de negatieve ontwikkeling met betrekking tot het ledenaantal zich doorzet (te meten aan het aantal kerkelijke bijdrage betalende leden) wordt de matrix met ingang van 2008 verhoogd tot 1 : 800. Dit uitgangspunt zal leiden tot een vermindering van het predikantenbestand met 5,1 fte. (In plaats van de 3,2 fte bij een matrix van 1 : 700.)
- De door de predikanten aan hun wijk te besteden tijd wordt gebaseerd op de matrix. De overige beschikbare tijd wordt aangewend voor activiteiten met betrekking tot stedelijke kerkvernieuwing in het kader van de wervende kerk of op een andere manier binnen de PGA ingezet.
- Teneinde de werkdruk voor predikanten te verminderen en te anticiperen op krimpsituaties in de wijkgemeenten is de notitie 'Predikantenformatie' ontwikkeld, met plannen voor een meer efficiënte werkwijze van predikanten door middel van samenwerking, specialisatie en regiovorming van gemeenten.
- Aan niet kerkelijke bijdrage betalende leden ouder dan 18 jaar wordt voor het afnemen van diensten van de PGA (huwelijk, begrafenis, etc.) een adequaat bedrag in rekening gebracht. Hiervoor zal een lijst met richtprijzen worden opgesteld door het College van Kerkrentmeesters. Het kerkelijk bureau draagt zorg voor een simpele procedure waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen betalende leden en niet betalende leden en anderen.
- De kosten van preekbeurten (ruim € 40.000 per jaar) worden beperkt door het aantal preekplaatsen met 15% terug te brengen.
- Het streven is het aantal musici in vaste dienst te beperken. Hiervoor in de plaats wordt gewerkt met bekwame vrijwilligers, aan wie adequate vergoedingen worden betaald. Onbezoldigde organisten wordt gelegenheid gegeven om op onze kerkorgels les te geven.
- Een meerderheid van de kerkgebouwen wordt op termijn afgestoten. Het College van Kerkrentmeesters stellen criteria op voor het sluiten van kerkgebouwen. Bij de keuze voor of tegen een kerkgebouw spelen de volgende (in willekeurige volgorde) criteria een rol: kerkbezoek, kosten van gebruik, eventuele verkoopopbrengst, verhuurbaarheid, spreiding over de stad – gerelateerd aan het aantal gemeenteleden, parkeergelegenheid, bereikbaarheid met openbaar vervoer en onderhoudsgevoeligheid. Ook het financieel resultaat van de wijk speelt hierbij een rol, hiervoor is de wijkgemeente verantwoordelijk.
- Aan projecten worden uitsluitend vaste bedragen toegekend. Open eindbegrotingen worden niet geaccepteerd.
- We bevelen wijken aan om voor kerkdiensten, kringen en bijeenkomsten richtlijnen te maken voor wat de minimale bezetting moet zijn om verder te gaan met de kerkdiensten, kring of bijeenkomst.

4. Voorstellen genereren meer inkomsten.

- De onroerend goedportefeuille wordt kritisch tegen het licht gehouden. Waar belangrijke verhogingen in de opbrengst kunnen worden bereikt, wordt het onroerend goed verkocht en omgezet in participaties onroerend goed om de waardevastheid te behouden.
- Door middel van het stimuleren van legaten en schenkingen kunnen de opbrengsten worden verhoogd.

5. Nadere uitwerking.

- Het invoeren van een vacaturestop en een verhoging van de matrix tot 1 : 750 betekent dat de predikantenformatie met circa 4,5 fte zal worden teruggebracht. Dit zal slechts *op termijn* een besparing van € 320.000 opleveren. Om de gewenste besparing *eerder* te bereiken worden predikanten aangemoedigd om een functie elders te aanvaarden. Aan predikanten die vóór hun 51^e jaar vertrekken wordt een vergoeding uitbetaald van € 20.000, aan predikanten van 51 tot 56 jaar € 25.000 en aan predikanten van 56 tot en met 60 jaar € 30.000. Voor predikanten die vrijwillig in hun bezetting teruggaan worden vorenstaande bedragen naar evenredigheid uitgekeerd, afhankelijk van hun leeftijd. *Besparing € 320.000.*
- De invoering van de vacaturestop betekent dat vacatures alleen intern aan de predikanten verbonden aan - en betaald door - de Protestantse Gemeente te Amsterdam worden aangeboden. Wanneer wordt geconstateerd dat deze interne beroepsprocedure geen kandidaten oplevert nadat:
 - ook actief predikanten voor de betreffende vacature zijn benaderd en
 - predikanten gemotiveerd hebben aangegeven waarom zij niet in aanmerking willen komen voor deze plaats, ofwel
 - de beroepscommissie gemotiveerd heeft aangegeven waarom gesolliciteerde predikanten niet in aanmerking komen voor de vacature;kan de Algemene Kerkenraad besluiten de vacature extern open te stellen. De volgende criteria spelen daarbij dan een doorslaggevende rol:
 - de reden van het niet lukken van de interne beroepsprocedure ligt in het specifieke profiel en/of mentale karakter van de wijkgemeente of persoon;
 - de wijkgemeente is financieel gezond: het traktement van de te beroepen predikant kan gefinancierd worden uit de opbrengsten van levend geld van de wijkgemeente;
 - de wijkgemeente is een groeiende en bloeiende gemeente;
 - in de betreffende regio in de stad is het van belang dat de kerk met een professionele kracht present blijft.
- Terugbrengen van het aantal kerkgebouwen/preekplaatsen betekent minder gastpredikanten en minder extra preekbeurten. Dat levert een *besparing van € 7.000* op.
- Minder preekplaatsen *bespaart € 18.000* op huurkosten.
- Het vervangen van vaste krachten door vrijwilligers maakt een *besparing* mogelijk van *€ 15.000.*
- Het afstoten van kerkgebouwen, met name de onderhoudsgevoelige gebouwen, levert een *besparing* op aan onderhouds- en energiekosten van circa *€ 200.000.*
- Afstoten van kerkgebouwen levert geld op, dat kan worden belegd, waardoor de opbrengsten *extra opbrengsten met € 55.000 kunnen stijgen.*
- De kosten van Horizon worden bij het aflopen van het contract met de BDU tegen het licht gehouden en er wordt daarbij bezien of de kosten voor Horizon omlaag kunnen.

- Het centraliseren van de wijkadministratie bespaart kosten en levert meer op door efficiëntere benutting van de liquide middelen. *Besparing € 15.000*
- Het op geëigende wijze afstoten van onroerend goed kan een *opbrengstverhoging* met zich meebrengen van minstens *€ 270.000*.

Amsterdam, 7 september 2005.

HOOFDSTUK 2. VERBETEREN

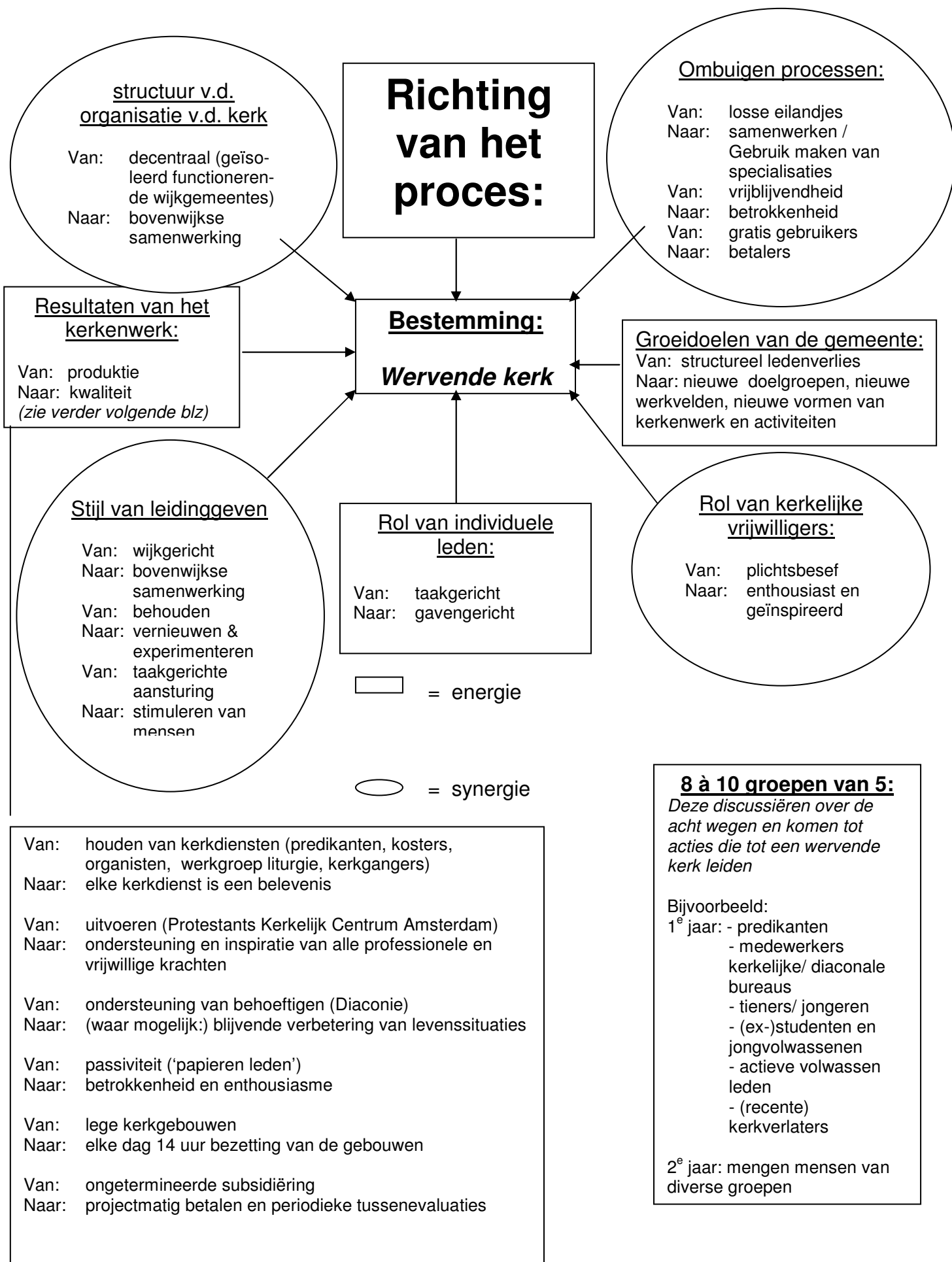
1. 'ACHT WEGEN VAN VERANDERING'

De weg van stedelijke kerkvernieuwing, naar een wervende Protestantse Gemeente Amsterdam, voert door drie fasen: een fase van 'versoberen', van 'verbeteren' en van 'vernieuwen'.

Voor de fase 'verbeteren' gebruiken we het concept 'acht wegen van verandering' dat schematisch weergeeft welke meetbare onderdelen van ons kerk-zijn wij willen ombuigen om als gemeente beter te gaan presteren. Het omvat acht velden die te maken hebben met bestuur en beleid, richting en doel, mens en organisatie. Steeds stellen we ons zelf de vraag: hoe worden we een *wervende kerk*? Dit is dan ook onze 'bestemming', waar alle acht 'wegen van verandering' direct of indirect naar toe leiden.

Er zijn vier wegen van verandering die onderweg *energie* opleveren: zij brengen energie en vitaliteit in de organisatie van de Protestantse Gemeente Amsterdam. Zoals je op reis met meer brandstof, met zuiniger verbruik daarvan of door het kwijtraken van overbodige ballast verder kunt komen Deze wegen zijn verbeeld als rechthoekige velden.

Vier wegen leveren *synergie* op. Zij ontketenen samenwerking en samenhang: los functionerende 'elementen' worden op elkaar betrokken zodat telkens het totaal meer oplevert dan de som der delen. Zoals je op moeilijk begaanbare wegen, bij bruggen en kloven door samenspel van reisgenoten hindernissen overwint en dus de bestemming beter kunt bereiken. Deze synergetische wegen zijn verbeeld als ronde velden.



HOOFDSTUK 2. VERBETEREN

2. PREDIKANTENFORMATIE Protestantse Gemeente te Amsterdam.

Inleidend bericht: Dit stuk is tot stand gekomen met verwerking van de waardevolle opmerkingen vanuit de beroepsgroep en de bestuurders. Het wil een richting aangeven waar het de komende tijd heen zou moeten.

Een samenhangende visie.

De diverse problemen en uitdagingen waar de PGA voor staat kunnen niet los van elkaar worden gezien: het gaat om een samenhangende visie. Het functioneren van predikanten staat daar ook niet buiten. Dat is – zoals men in de PG van Den Haag formuleert – een zaak van solidariteit: een eerlijke en evenwichtige verdeling van mensen en middelen.

Het gaat om vitalisering van wijkgemeenten in een ‘gezonde PGA’.

Het huidige beleid is gericht op vitalisering van wijkgemeenten. Alle ‘centrale middelen’ worden daarvoor ingezet. Predikanten behoren hier (met alle respect) ook toe. De uitdaging waar we voor staan luidt: hoe kunnen predikanten in hun functioneren bijdragen aan vitalisering van de wijkgemeenten (niet alleen hun ‘eigen’), aan een oplossing van het ‘overschot’ aan fte’s, aan de te signaleren veranderende behoeften van (potentiële) gemeenteleden, en aan het doorbreken van de neerwaartse spiraal van bezuinigingen en schaalvergrotingen?

Samenwerking als sleutel.

Grondgedachte is: samenwerking. Predikanten staan elkaar en de andere wijkgemeenten (en zo de PGA als geheel) ten dienste met hun tijd en capaciteiten. Dit is zonder meer het uitgangspunt. Van elke predikant kan gevraagd worden: hoe kunnen wij elkaar werk uit handen nemen én van elkaars capaciteiten gebruik maken? en: wat doe ik in mijn wijk, wat ik zonder al te grote extra tijdsinvestering ook in een andere wijk nog kan doen? en: hoe optimaliseer ik mijn tijdsinvesteringen, ten dienste van meer mensen?

Hoe ziet dat er in de praktijk uit?

Van elke predikant wordt verwacht dat een deel van haar/zijn werk wijkgebonden is en een ander deel andere wijken ten goede komt: een ‘wijkpakket taken’ en een ‘regio-/stadspakket taken’(fietsen!). Door het zo te doen (en niet álle tijd van een predikant in de samenwerking te steken) blijft vooralsnog een ‘basis-band’ bestaan tussen wijkgemeente en wijkpredikant. Hierdoor wordt voorkomen dat het opsplitsen van werkzaamheden zou leiden tot het werken met ‘abstracte mensen’(Firet). Er is nu eenmaal een inhoudelijke en dynamische overeenkomst tussen de samenhang van de diverse onderdelen van het vak van predikant en de samenhang van de diverse terreinen van het (wijk)kerkelijke leven. Door een basispakket en een regiopakket wordt hieraan recht gedaan. Overigens is het aan de wijk om de inhoud van het basispakket (niet de omvang) in overleg in te vullen (zie onder).

Groeiende samenwerking.

De basis voor samenwerking is een groeimodel. Eerst zal bekeken worden waar al samenwerking plaats vindt, hoe deze in bovengenoemde zin geoptimaliseerd kan worden, waar samenwerking zou kunnen worden begonnen. Het beste is wanneer het zoveel mogelijk maatwerk kan zijn: aansluiten bij wat in een wijk/regio speelt, op de behoeften dáárvan afstemmen. Dit kan het best door de predikanten uit de regio. Of naar modaliteit/mentaliteit/profiel. Of soms ook stadsbreed.

Teamvorming als optimale mogelijkheid tot samenwerking.

Vervolgens kan samenwerking geoptimaliseerd en geprofessionaliseerd worden. Het model van een predikantenteam biedt daarvoor goede mogelijkheden. Hier wordt in het land al veel

mee gewerkt. Er is veel ervaringsdeskundigheid (o.a bij het LDC en in gemeenten waar al zo gewerkt wordt) en literatuur.

Het is onmogelijk om hier alle voors en tegens van teamvorming te bespreken. De essentie is dat teamvorming motiverend kan zijn in een moeilijke tijd. Van de nood kan zeer goed een deugd worden gemaakt: collegiaal teamwork bezit een meerwaarde.

Enkele aantekeningen bij teamvorming:

- Waardenburg onderscheidt vier teamvormen: overleggroep-projectgroep-werkteam-team. Dit geeft al aan dat er 'gradaties' in samenwerking zijn; dat er gekozen kan worden voor één van deze vormen; of dat er van het één naar het ander gegroeid kan worden.
- De kracht van samenwerking is dat er binnen een team gebruik gemaakt wordt van elkaars specialismen; er is een nauw verband tussen teamvorming en individuele specialisatie. En in verband hiermee schrijft Waardenburg: 'in veranderingsprocessen moet veelal een herschikking plaats vinden van taken. Voor beroepskrachten is dit een uitgelezen moment om zich af te vragen *op welke wijze men zich verder zou willen ontwikkelen'. Hier liggen ook kansen, op verdere ontplooiing. Predikanten worden iets minder generalistisch, en iets meer specialistisch, maar juist op hun specialismen kunnen ze beter samenwerken en zijn ze minder eenzaam bezig.
- Er zijn natuurlijk veel discussies over de tijdsinvestering. De angst is dat teamvorming leidt tot meer vergaderen en minder werkzaamheden in de wijk. Inderdaad is teamvorming niet zomaar een kwestie van bij elkaar gaan zitten en het werk verdelen. Zeker in het begin is een grondige opbouw nodig, met deskundige begeleiding. (De meest vergaande vorm van) teamvorming biedt echter ook veel onderlinge ondersteuning en een winst aan kwaliteit.

Verdere samenwerking.

In de Haagse plannen is ook sprake van samenwerking met de andere beroepskrachten in de PG. In het teamverband van de in de regio werken de aanwezige predikanten, kerkelijke en diakonale werkers samen. Ook STEK (Haags voor Schinkel & Diakonie) werkt in de regionale teams mee.

Wat betekent samenwerking voor de wijken?

De wijken moeten in een vroeg stadium bij deze plannen betrokken worden. Hoe eerder, hoe beter de plannen gedragen kunnen worden. Samenwerking van predikanten veronderstelt dat wijken met meerdere predikanten te maken krijgen en op een bewustere manier keuzes moeten maken betreffende de predikantsactiviteit.

Elke wijk behoudt recht op een aantal fte's predikant conform de matrix. Wijken krijgen nooit minder fte's predikantswerk dan hun matrix aangeeft, maar het predikantswerk zal van verschillende predikanten komen.

Voor een deel zal dit de 'eigen' predikant zijn (met haar/zijn basispakket), voor een deel zullen dit werkzaamheden door andere predikanten uit de regio/stad zijn. Veel aandacht zal nodig zijn om wijken in staat te laten zijn om: a) het voor de betreffende wijk juiste basispakket samen te stellen met de eigen predikant en b) voor de overige tijd predikantsfte's "in te kopen".

Het ligt in de verwachting dat samenwerking tussen predikanten in een regio (of: modulaire richting) ook van wijkgemeenten meer regionale samenwerking vraagt. Deze samenhang noemt het MAK 'regionalisering', t.b.v. de wijkgemeenten. Het is aan de wijken zelf om te bepalen hoe v^{er} deze samenwerking nodig is. De insteek is in elk geval bij de beroepskrachten.

Een voordeel voor de wijken kan zijn dat het inzetten van meerdere predikanten binnen één wijkgemeente, de diversiteit en daarmee de aantrekkelijkheid van een wijkgemeente vergroot.

Pakketsamenstelling.

Uit de gesprekken totnogtoe is gebleken dat het weliswaar voor de hand ligt om van een basispakket liturgie en pastoraat uit te gaan, maar dat de keuze in principe aan wijk en predikant is. Maatwerk ook hier dus. Verder dient te worden uitgegaan van zowel de behoefte en sterke kanten van de betreffende wijk (en regio) als de specifieke kracht en deskundigheid van de predikant.

In de voorbeelden hieronder wordt uitgewerkt hoe de pakketvorming efficiency kan bewerken. Hier geldt ook het 'fietsen' van predikanten: een eenmaal voorbereide (en dus tijdsgeïnvesteerde) cursus is 'op de fiets' ook elders nog gemakkelijk een keer te geven, zonder veel meer extra tijdsinvestering. Gezien onze plannen om wijken en kernen te vitaliseren valt dit écht te verkiezen boven een meer centraal aanbod op een centrale locatie. Verder is hier van groot belang de coördinatie van één en ander:

- Een inventarisatie: wat zijn de specifieke deskundigheid en talenten van de predikanten die we nu in huis hebben? En in de toekomst bij een beroep: welke specialismen/talenten verwachten we voor het geheel van de PGA van de te beroepen predikant(e)?
- Een grondige bezinning: visie op de verhouding in het gemeentewerk tussen 'wat doet de predikant?' en 'wat doet de vrijwilliger?'.

Hier ligt een rol voor het ministerie.

Stappen:

Wanneer deze weg wordt ingeslagen, moet z.s.m. een stappenplan worden gemaakt.

BIJLAGEN:

Voorbeeld 1

één predikant doet al het predikantswerk voor 1 fte.

totaal 1 fte

het zou zó kunnen worden:

Basispredikant past/lit 0,5	0,1 ondersteuning kinderwerk	0,2 cursus/leerhuis	0,1 pastoraatstraining	0,1 buurtwerk
-----------------------------	------------------------------------	------------------------	---------------------------	------------------

totaal ook 1 fte.

Voorbeeld 2

Stel: een predikant (v/m) geeft een gespreks-/leerhuisavond die 2 uur duurt en (bijv.) 5 uur voorbereidingstijd vergt. Dat is 7 uur. Als drie predikanten dat doen is dat 21 uur. Als nu één van die drie dezelfde bijeenkomst drie keer houdt, kost haar/hem dat 5 uur voorbereiding + $3 \times 2 = 6$ uur uitvoering, totaal 11 uur (dat is dus op drie predikanten 10 uur winst).

September 2005

HOOFDSTUK 3

Versoberen - Verbeteren - Vernieuwen!

Proberen we ons nog eens voor te stellen hoe het ooit begon: “Jezus, die langs het water liep en Simon en Andreas riep...” Tijdens zijn leven heeft Jezus veel mensen geïnspireerd hem te volgen. En als de Levende heeft hij zijn volgelingen geroepen het goede nieuws door te vertellen en de beweging van het Koninkrijk voort te zetten. Naar mate de beweging groeide – wat was die groei enorm – bleek enige vorm van organisatie nodig. De kerk met zijn ambten ontstond. Maar de beelden daarbij doen recht aan de veelkleurigheid van de gemeente en haar leden: er zijn vele gaven, maar er is één Geest, vele delen vormen samen een lichaam. Iedere gave mag er zijn, elk lichaamsdeel is zelfs nodig voor de opbouw van het geheel. Proberen we dat beeld vast te houden.

Naast en na de fasen van versoberen en verbeteren, is het nodig de fase van de vernieuwing in te gaan. Niet dat het geen tot nu toe werd en wordt gedaan in de kerk van Amsterdam van geen waarde zou zijn. Wat waardevol is, zal zijn plek behouden in het proces van vernieuwing. Maar we zijn ‘op weg naar een wervende kerk’. De laatste jaren is de kerk kleiner geworden. In de tijd die komt, willen we het tij keren. We zetten in op werving en groei.

Geen plan, maar een proces!

Het lijkt ons nu niet de aan gewezen weg een kleine groep mensen – deskundigen – te vragen een plan te schrijven, dat vervolgens aan de kerkenraad en de wijkgemeenten wordt voorgelegd. Het proces van vernieuwing zou zelf al wervend moeten zijn. Bovendien, wat we voor ogen hebben is de vernieuwing, de vitalisering van de wijkgemeenten en kernen. Die moeten wervend zijn. Het ligt dus voor de hand om leden van de wijkgemeenten mede dragers te laten zijn van het proces. In de wijkgemeenten en kernen zijn mensen met gaven, ideeën, creativiteit. Die mensen, u en jullie – ervaringsdeskundigen – hebben we nodig voor de opbouw van de PGA.

We stellen ons voor een proces van verandering en vernieuwing op te starten, waarbij veel mensen worden betrokken, zowel vrijwilligers als betaalde krachten. Als deze deelnemers enthousiast worden door het proces, worden zij de ambassadeurs die de gewenste veranderingen en vernieuwingen helpen in gang te zetten. Hun enthousiasme zal telkens andere gemeenteleden uitnodigen aan het veranderingsproces deel te nemen. Het is van belang dat de deelnemers een goede doorsnee vormen van ons ledenbestand en dat jongeren duidelijk zijn vertegenwoordigd. Ook van kerkverlaters hopen we te leren.

Dit proces staat overigens ook beschreven in de ‘8 wegen van verandering’. De fasen van veranderen en vernieuwen gaan gedeeltelijk gelijk op.

Groepen broedplaats van wervende ideeën

We gaan uit de breedte van de wijken verschillende groepen vormen. Bijv. een groep van

scriba's
mensen die met kinderen en jongeren werken
mensen die met pastoraat bezig zijn
mensen die met diaconaat bezig zijn
mensen die verstand hebben van geld
PR-mensen
studenten
kosters

predikanten
muzikanten
kerkverlaters
...

Deze – eenzijdig samengestelde - groepen gaan in een aantal bijeenkomsten nadenken over de volgende vragen:

- waar zijn we goed in?
- waar staan we voor?
- wat zouden mensen eigenlijk van ons verwachten?
- weten we dat voldoende?
- waar zit onze blinde vlek?
- en wie zou ons kunnen helpen die te ontdekken?
- wat zijn de trends en hoe kunnen we daar op inspelen?
- hoe stellen wij het evangelie op verrassende en geestdriftige wijze aan de orde in deze tijd?
- is het mogelijk nieuwe en inspirerende vormen van kerkenwerk aan te bieden?

Na verloop van tijd gaan we de groepen mengen. Dezelfde vragen komen in de – veelzijdig samengestelde – groepen aan de orde, zodat de predikant van de PR-vrouw hoort waar een blinde vlek zit, de jongerenwerker met de muzikant deelt waar we goed in zijn enz.

Het blijft niet bij praten. We vertrouwen er op, dat gaandeweg dit proces de deelnemers elkaar stimuleren en inspireren tot het maken van concrete wervende en vernieuwende plannen, die vervolgens in de diverse wijken en kernen worden uitgevoerd. Sommige plannen zijn wellicht geschikt voor alle wijken en kernen, een ander plan komt misschien Horizon of het Kerkelijk Bureau ten goede.

In elk geval zal het proces van werving en vernieuwing van onderaf en binnenuit moeten komen, wil het kans van slagen hebben. We weten uit ervaring hoeveel creativiteit er is en hoeveel gaven er te vinden is in de kerk. Hoogste tijd om die creativiteit aan te wenden voor de opbouw van de PGA. We hebben u en jullie nodig om dit proces tot een goed einde te brengen. Weet u van harte uitgenodigd tot meedenken!

Amsterdam, september 2005