

# Lichter op pad

Analyse, toekomstperspectief en aanpak

GS november 2024

GS 24-17

# Inhoud

Vooraf	3
1. Analyse	4
1.1 Aanleiding: waarom praten we over structuur en besturing?	4
1.2 Verleden: wat is er al gezegd en gedacht over lichter kerk-zijn?	6
1.3 Patronen: wat maakt het lastig om stappen te zetten?	7
1.4 Knelpunten: wat zijn op dit moment de grootste obstakels?	8
1.5 Conclusie: wat nemen we mee uit deze analyse?	11
2. Toekomstperspectief	13
2.1 Het perspectief van een lichtere structuur	14
2.2 Het perspectief van een lichtere besturing	15
3. Aanpak	16
3.1 Deelprojecten rond structuur	18
3.2 Deelprojecten rond besturing	22

*“Laten we toch altijd in gedachten houden dat echte vernieuwing van de kerk niet achter de bureaus van bisschoppen tot stand komt of tijdens conferenties van deskundigen. Er zijn krachtige geestelijke impulsen nodig, een grondige theologische reflectie en de moed om te experimenteren.”*

De Tsjechische theoloog **Tomáš Halík** in  
*De namiddag van het christendom*

## Vooraf

De Protestantse Kerk van nu is veelkleurig en dynamisch. Die diversiteit is een reactie van bevlogen gelovigen op de stem van de Geest en de ontwikkelingen in de samenleving. In een tijd waarin kerk en religie onder spanning staan, zetten zij stappen richting de toekomst. Zoekend hoe ze kunnen aanhaken bij Gods missie in deze wereld.

Het geeft vertrouwen om te zien dat het verhaal van geloof, hoop en liefde mensen telkens weer in beweging brengt. Tegelijk stelt de zoektocht naar andere wegen ons voor grote uitdagingen. Sommige routes lopen dood. Soms lijkt je telkens weer op hetzelfde punt uit te komen. Soms vind je de moed niet om op pad te gaan. Verandering gaat gepaard met verdriet en verlies, maar biedt ook kansen en mogelijkheden.

Een van de grote knelpunten waar lokale gemeenten en andere kerkplekken in deze onrustige tijd tegenaan lopen, is de huidige structuur en besturing van de kerk. De manier waarop het kerk-zijn is ingericht, sluit vaak niet aan op wat er nú nodig is. Het was voor het moderamen de reden om dit thema in 2023 expliciet op de agenda te zetten met het programma ‘Lichter op pad’.

Binnen ‘Lichter op pad’ maken we ruimte om in gesprek te gaan over wat anders kan en moet. Deze notitie is een eerste resultaat. Er is gekeken wat in het verleden is gezegd en gedacht over structuur en besturing. Daarnaast is geïnventariseerd welke structurele knelpunten mensen vandaag de dag op alle niveaus van het kerk-zijn ervaren.

Datgene wat is opgehaald, is samengevat in een bondige *analyse*: wat speelt er (hoofdstuk 1)? Op basis daarvan schetsen we een *toekomstperspectief*: waar willen we naartoe (hoofdstuk 2)? Om tot slot een aanzet te geven voor een *aanpak*: hoe komen we verder (hoofdstuk 3)? In het besef dat we aanhaken bij het vele mooie wat al gaande is.

*Namens het moderamen,*  
**ds. Trijnie Bouw** (preses)

# 1. Analyse

**De huidige structuur en besturing van de Protestantse Kerk knelt steeds meer. Op alle niveaus van het kerk-zijn ervaren mensen dat bepaalde regels en werkwijzen de missie van de kerk eerder in de weg staan dan dienen. Om een goed beeld te krijgen van wat er speelt, is vanuit het programma ‘Lichter op pad’ een analyse gemaakt, in samenspraak met mensen uit de breedte van de kerk.**

Bij het opstellen van deze analyse is de volgende methode gebruikt:

- Er is gekeken naar het vele wat in het **verleden** al is gezegd en geschreven over structuur en besturing van de kerk (zie 1.2).
- Eerdere (synodale) trajecten rond dit thema zijn onderzocht en **patronen** zijn in kaart gebracht: wat maakt het zo lastig om stappen te zetten rond dit thema (zie 1.3)?
- In gesprek met velen uit alle lagen van de kerk – van lokale gemeente en classis tot landelijke kerk – zijn actuele **knelpunten** en zorgen rond de structuur en besturing van de kerk geïnventariseerd (zie 1.4).
- Alles wat is opgehaald, hebben we samengebracht in een **conclusie** (zie 1.5).

De analyse en de conclusie vormen een eerste aanzet, een opstap voor het gesprek over ‘lichter op pad’. Gaandeweg kan deze analyse verdiept en aangescherpt worden.

## Wat bedoelen we met structuur en besturing?

In het programma ‘Lichter op pad’ maken we onderscheid tussen de structuur en de besturing van de kerk. Met de **structuur** bedoelen we de regelgeving (zoals de kerkorde) en de organisatiestructuur (de presbyteriaal-synodale vorm). Met de **besturing** bedoelen we de manier waarop mensen hun werk doen binnen deze structuur. Wie is verantwoordelijk voor welk onderdeel, hoe werken we (samen), wat zijn onze werkwijzen, wat is de ‘(werk)cultuur’?

We maken dit onderscheid om orde aan te brengen in de vele vragen die spelen rond het thema ‘lichter op pad’. Vragen rond de kerkorde (de structuur) hebben een ander karakter dan vragen over bijvoorbeeld werkwijzen (de besturing). In de praktijk zijn structuur en besturing natuurlijk niet van elkaar te scheiden. We kijken dan ook telkens naar de samenhang tussen deze twee aspecten.

## 1.1 Aanleiding: waarom praten we over structuur en besturing?

De Protestantse Kerk staat midden in een samenleving die volop verandert. Een halve eeuw geleden voelde het grootste deel van de bevolking zich nog thuis binnen een beperkt aantal zuilen. In de afgelopen decennia brokkelden die af, om plaats te maken voor een veelkleurige maatschappij met een brede waaier aan leefstijlen en overtuigingen.

De kerk heeft hierin niet langer een leidende rol als vindplaats van zin. Het christelijk geloof is een van de vele opties geworden, naast allerlei andere zingevingsvormen. Daar komt bij dat

mensen minder vertrouwen hebben in instituten, waaronder de kerk. Per saldo neemt het aantal mensen af dat zichzelf als gelovig ziet.

### Kerkverlating en vergrijzing

Sinds de jaren tachtig ziet de Protestantse Kerk haar ledenaantal teruglopen. Tussen 2014 en 2024 was de krimp 30%. Die krimp wordt aan de ene kant veroorzaakt door de ontkerkelijking. Onze kerk weet vooral jongere doelgroepen slecht te betrekken: 60% van de krimp zit in uittreeders, waarvan de helft jongvolwassenen tussen 15 en 34 jaar. Een deel van deze groep is wel degelijk geïnteresseerd in het geloof, maar zoekt inspiratie op andere manieren.

Aan de andere kant raakt de vergrijzing de kerk hard. Aan de bovenkant vallen oudere generaties langzaam weg (40% van de krimp). Omdat juist deze mensen de kerk vaak actief bezoeken en betrokken zijn als vrijwilligers, heeft dit grote impact op het kerk-zijn.

### Lichter op pad

De krimp stelt lokale gemeenten voor grote uitdagingen. Het aantal mensen dat taken op zich kan nemen, neemt af. Tegelijk neemt de bestuurslast alleen maar toe door regelgeving vanuit overheid en kerk. Tel daarbij dat vrijwilligers zich minder makkelijk binden aan organisaties en je beseft dat de kerk handen tekortkomt. Op veel plekken weten lokale gemeenten niet meer hoe ze het hoofd boven water moeten houden. Het doet pijn om je kerk te zien leeglopen en te verliezen wat er ooit was. En het helpt al helemaal niet als regels en structuren dan eerder een last zijn dan een hulp.

Maar het beeld is diverser. Er zijn ook gemeenten die niet of nauwelijks last hebben van krimp en die de toenemende regeldruk goed kunnen hanteren. Zij ervaren weinig of geen problemen met de structuur en besturing. Als ze al vragen hebben over deze thema's, zijn die minder groot en urgent.

En er zijn allerlei nieuwe initiatieven die opbloeien: van pioniersplekken, kliederkerken en diaconale presentieplekken tot lokale gemeenten die een andere weg inslaan om nieuwe doelgroepen te bereiken. Juist ook die beweging confronteert de kerk met de beperkingen van de huidige structuren. Mooie plannen lopen regelmatig vast op frustrerende regels en processen.

Op lokaal, classicaal en landelijk niveau klinkt het signaal dat de huidige structuur en besturing niet meer past. Er is een verlangen om in actie te komen en het besef leeft breed dat dít het moment is, wil de kerk gehoor blijven geven aan haar missie. De roep klinkt om niet met deeloplossingen te komen, maar de vele vragen rond dit thema in samenhang te bekijken en fundamenteel te doordenken. Het was voor het moderamen de reden om in 2023 het programma 'Lichter op pad' te starten:

- In de generale synode van november 2023 is de **notitie 'Lichter op pad'** besproken, het beginpunt voor een breed programma over structuur en besturing van de kerk.
- Dit programma beweegt langs **twee sporen**. Een *experimenteel spoor* waarin we leren van de vele nieuwe initiatieven binnen én buiten de kerk. En een *fundamenteel spoor*, waarin we de lessen van het experimentele spoor meenemen en ruimte maken voor een analytische (theologische) doordenking van de structuur en besturing. Beide sporen raken aan dezelfde vraagstukken, maar kijken daar op een andere manier naar.

- In de afgelopen periode heeft het programmateam input opgehaald voor de **analyse** die hierna volgt. Op basis hiervan is een **vervolgaanpak** voor ‘Lichter op pad’ gemaakt.

## 1.2 Verleden: wat is er al gezegd en gedacht over lichter kerk-zijn?

We starten deze analyse met een korte terugblik. Want de vragen over de structuur en besturing van de kerk zijn niet nieuw. Ze spelen al sinds het ontstaan van de Protestantse Kerk in 2004. In feite was die fusie zelf een stap in een proces van lichter kerk-zijn. De afgelopen decennia is al diepgaand nagedacht over kerk-zijn: over regelgeving en organisatie, maar ook over visie en missie. Terugkijkend op die processen komt een aantal thema's steeds terug.

### Urgentie

Allereerst: in de breedte van de Protestantse Kerk wordt al jarenlang gevoeld dat het eenvoudiger en lichter kan en moet. Men ervaart de huidige structuur en besturing als een urgent probleem. “Onze gang is zwaar geworden. Dat voelen we steeds meer”, zei de voormalig scriba Arjan Plaisier in 2016 in het rapport ‘Kerk2025’. “Het lijkt alsof we gevangen zijn geraakt in onze eigen kerkcultuur. We stralen voor velen uit een besturenkerk te zijn. Hoe kunnen we komen tot de lichtere gang waarmee Jezus ooit zijn leerlingen uitzond?”

In dat rapport – en de rapporten die volgden – klinkt telkens weer de roep om terug te gaan naar de kern: *back to basics*. Hoe kan de kerk een bloeiende geloofsgemeenschap zijn voor mensen van deze en komende generaties? En hoe kan de structuur daaraan bijdragen?

### Diversiteit

Hierbij speelt mee dat de Protestantse Kerk groeit in diversiteit van vormen en opvattingen. Het rapport ‘Mozaïek van kerkplekken’ laat zien hoe die veelkleurigheid bijdraagt aan het delen van geloof en leven met allerlei doelgroepen – ook met mensen die niet of nauwelijks verbonden zijn aan een kerk. Maar datzelfde rapport laat ook zien hoe de toegenomen diversiteit wringt met de ‘oude’ structuren en manieren van besturen. Die ‘jas’ past niet meer bij de kerk van nu.

### Verlangen

Het is hoopvol om te zien dat kerkleden geïnspireerd zijn om te zoeken naar nieuwe wegen. Daaronder ligt het brede verlangen dat de Protestantse Kerk een vindplaats van geloof, hoop en liefde mag zijn voor iedereen – nu en in de toekomst. Een plek midden in de samenleving, waar mensen God kunnen ontmoeten. Een plek van waaruit het geloof handen en voeten krijgt in de wereld.

Op alle niveaus van kerk-zijn leeft het besef dat de kerk onderdeel is van de *missio Dei*, Gods werk in deze wereld. Zoals het eerste artikel van de kerkorde zegt: “De Protestantse Kerk in Nederland [strekt zich uit naar] de komst van het Koninkrijk van God. Levend uit Gods genade in Jezus Christus vervult de kerk de opdracht van haar Heer om het Woord te horen en te verkondigen.” Kerkleden zijn gedreven om mee te werken aan die opdracht. Ze worstelen ermee als vormen van structuur en besturing dat verlangen in de weg lijken te staan.

### Vertrouwen

Naast dat verlangen leven er grote zorgen over de toekomst van de kerk. De visienota ‘Van U is de toekomst’ schetst hoe de krimp bij veel mensen zorgt voor kramp. Maar de nota wijst ook een

route vooruit: het onbekende tegemoet, vanuit het vertrouwen in God die zijn weg gaat met de kerk. Dat vertrouwen geeft ruimte om te experimenteren met nieuwe vormen en te doordenken welke structuur en besturing nodig is in de kerk van nu en morgen.

### 1.3 Patronen: wat maakt het lastig om stappen te zetten?

Uit het voorgaande zou je kunnen concluderen dat alles aanwezig is om stappen te zetten. Mensen delen het verlangen om bij te dragen aan een betekenisvolle, toekomstgerichte kerk. En ze realiseren zich dat daarvoor verandering van structuur en besturing nodig is. Maar in de praktijk lukt het niet goed om het fundamenteel anders te doen. Natuurlijk zijn er in de afgelopen jaren vele helpende besluiten genomen. Dan kun je denken aan de uitzonderingsbepalingen voor pioniersplekken en kerngemeenten, de mogelijkheden voor huisgemeenten, en de beweging naar elf classes. Toch wordt het denken over de kerkstructuur vooral gekenmerkt door langdurige en vaak moeizame trajecten.

Als we daadwerkelijk stappen willen zetten richting lichter kerk-zijn, is het zinvol om helder te hebben waaróm processen traag verlopen en niet altijd tot resultaat leiden. We hebben daarom uitgebreid onderzocht welke patronen steeds terugkwamen in eerdere beleidstrajecten. De leerpunten uit dit onderzoek hebben we meegenomen in de aanpak van het programma 'Lichter op pad'.

We zien de volgende patronen:

#### **1. De spanning tussen verandering en behoud**

Ook al klinkt de roep om vereenvoudiging van de kerkelijke structuur en besturing, tegelijk is er een verlangen om te behouden wat vertrouwd is en als waardevol wordt beleefd. Deze spanning tussen verandering en behoud is niet uniek voor de kerk, je ziet het in de hele samenleving terug. Binnen de Protestantse Kerk komt deze spanning vooral voort uit verschillen in visie op theologie en kerkstructuur, en in geografische/culturele verschillen (tussen bijvoorbeeld plattelandskerken en stadskerken). Deze spanning vormt een uitdaging, maar biedt ook de kans om van elkaar te leren en samen te zoeken wat de kern van kerk-zijn is.

#### **2. De spanning tussen zorgvuldigheid en snelheid**

De problemen rond structuur en besturing worden als urgent ervaren, maar toch leidt dat meestal niet tot voortvarende stappen. Beleidstrajecten duren lang en veelbelovende plannen krijgen niet altijd het vervolg dat ze verdienen. Dat heeft te maken met de complexe besluitvormingsstructuur binnen de kerk. Die structuur is mede bedoeld om tot goed afgewogen, breedgedragen besluiten te komen. Maar die zorgvuldigheid leidt ook tot stagnatie. Het is de kunst om te zorgen dat de besluitvorming zorgvuldig én voortvarend gebeurt.

#### **3. De spanning tussen uitbreiding of beperking van regels**

Als het wél lukt om stappen te zetten, leiden die lang niet altijd tot de gewenste vereenvoudiging. Dat komt doordat de bestaande praktijk vaak leidend blijft. Kerkelijke regels worden uitgebreid met extra uitzonderingen om ruimte te maken voor nieuwe opties. Het voordeel is dat een aanpassing vrij eenvoudig is: de kerkorde hoeft niet compleet gewijzigd te worden. Het nadeel is

dat de regelgeving steeds complexer wordt: het is moeilijk om alle regels te kennen en ermee te werken. Lokale en classicale kerkelijke besturen ervaren hierdoor eerder meer dan minder regeldruk. Dit pleit ervoor om de regelgeving als geheel anders in te richten.

#### **4. De spanning tussen structuur en besturing**

In de diverse beleidstrajecten die raakten aan lichter kerk-zijn, ging het tot nu toe vooral over aanpassingen aan de *structuur*: de regelgeving en organisatievorm van de kerk. Maar in de praktijk blijkt dat een aanpassing van de structuur nog niet automatisch leidt tot een vereenvoudiging of verlichting van de *besturing*: de manieren van (samen)werken binnen de kerk. Het is daarom nodig om structuur en besturing in samenhang te bekijken en aan te pakken. Zodat de verandering niet alleen in theorie doorgevoerd wordt, maar ook in de praktijk blijvend handen en voeten krijgt.

#### **5. De spanning tussen praktische oplossingen en fundamentele doordenking**

Tot slot: doordat de nadruk vaak ligt op deeloplossingen – zoals een uitbreiding van de regels – blijft het fundamentele gesprek over structuur en besturing uit. Er is veel aandacht voor urgente (deel)problemen: het tekort aan ambtsdragers, de wankelende positie van kerkelijk werkers, de beperkingen voor pioniersplekken. Maar al die punten raken ook aan de structuur en besturing als geheel. Onze kerk wordt geleid door ambtelijke vergaderingen die besturen en geestelijk leidinggeven. Dat wezenskenmerk van het presbyteriaal-synodale kerkmodel staat niet ter discussie. De vraag is wel hoe we de waarde van die structuur zo goed mogelijk benutten, zodat ze ruimte biedt voor lichter kerk-zijn.

### **Samenvattend: patronen**

De trajecten rond lichter kerk-zijn vertragen door dilemma's rond verandering en behoud en door complexe besluitvorming. Als er al stappen worden gezet, leidt dat vaak tot uitbreiding van bestaande regels. Dat zorgt eerder voor meer dan minder complexiteit. Daar komt bij dat verandering van de structuur niet altijd leidt tot andere manieren van werken. Een fundamenteel gesprek over structuur en besturing blijft uit – en juist dat is nodig om kerkbreed meer lichtheid te creëren.

## **1.4 Knelpunten: wat zijn op dit moment de grootste obstakels?**

Om een goed beeld te krijgen van de concrete knelpunten die leden van de Protestantse Kerk op dit moment ervaren, zijn we vanuit het programma om de tafel gegaan met leden van lokale gemeenten, met leden van classicale vergaderingen en synode, en met allerlei deskundigen binnen en buiten de kerk.

We zetten de belangrijkste uitkomsten op een rij, per kerkelijk niveau, beginnend bij de lokale kerkplekken. Een bewuste ordening, vanuit de overtuiging dat het hart van de kerk klopt in de lokale gemeenschappen. Tegelijk hebben het classicale en het landelijke niveau hun unieke waarde. Niet alleen in het ondersteunen van het lokale niveau, maar ook in eigen vormen van presentie – bovenlokaal, regionaal, landelijk en wereldwijd.

Bij het benoemen van de knelpunten is het goed om te beseffen dat het hier om grote lijnen gaat. Geen kerk is hetzelfde, op verschillende plekken leven andere vragen.



## Lokaal kerk-zijn

- **Lokale gemeenten krimpen door vergrijzing en vertrek van jongeren**

Veel lokale gemeenten zien hun ledenbestand grijzer worden. Tegelijk verlaten veel jongeren de kerk. Krimp is daarmee onvermijdelijk. De geloofsgemeenschap sluit vaak niet aan bij de manier waarop jongere generaties (20-45 jaar) hun leven en overtuigingen vormgeven. Het is een belangrijke zorg, want jongeren zijn de kerk van de toekomst. Zij zijn ook degenen die straks de leiding nemen. Als de kerk niet aansluit bij hun manier van denken en doen, hoe kunnen ze er dan in participeren en leiding aan geven?

- **Het tekort aan vrijwilligers en voorgangers groeit**

Lokale gemeenten hebben een groeiend tekort aan vrijwilligers. Dat komt aan de ene kant door de (hierboven genoemde) krimp en aan de andere kant doordat veel vrijwilligers steeds vaker kiezen voor concrete, kortlopende taken. Als mensen al een taak op zich willen nemen, is dat steeds minder als ambtsdrager. Het is nodig om steeds actiever te werven, maar de meeste gemeenten hebben daar geen beleid voor. Intussen groeit ook het tekort aan voorgangers. Dat vergroot de druk op vrijwilligers en maakt het nog lastiger om de lokale gemeente draaiend te houden.

- **Gemeenten zijn steeds meer tijd kwijt aan (regel)werk**

Krimpende gemeenten hebben steeds minder mensen om al het werk te doen, terwijl dat werk juist ingewikkelder wordt. Zowel de overheid als de kerk stelt steeds meer regels. Daardoor neemt de bestuurslast van gemeenten alleen maar toe. Gemeenten hebben moeite om aan al die wettelijke verplichtingen – hoe zinvol vaak ook – te voldoen. Dat speelt bijvoorbeeld op het vlak van financiën, beheer van vastgoed, en administratie.

- **Er is te weinig ruimte voor het geloofsgesprek**

De tijd die kerkenraden kwijt zijn met al dat regelwerk leidt af van de kern van gemeente-zijn. Lokale gemeenten ervaren breed dat het rond de kerkenraadstafel eerder gaat over juridische en beleidsmatige kwesties dan over geloven en kerk-zijn in deze tijd. Terwijl men dat geloofsgesprek juist als essentieel ervaart.

- **Er is weinig verbinding met buurgemeenten, classes en landelijke kerk**

Gemeentelieden voelen zich vooral verbonden met de eigen (wijk)gemeente of kerkplek. Er is vaak minder verbinding en solidariteit met omliggende gemeenten. Ook de band met de classes en de landelijke kerk is beperkt. Hierbij speelt mee dat men moeite heeft met regels of structuren ‘van bovenaf’. Lokale gemeenten hebben ook lang niet altijd een beeld van de meerwaarde van de classicale vergadering, de generale synode en de dienstenorganisatie. Ondertussen groeit bij veel gemeenten wel het besef dat ze het alleen niet redden. Ze hebben steeds vaker ondersteuning nodig om het hoofd boven water te kunnen houden.

- **Gemeenten willen wel anders, maar hoe?**

Veel lokale gemeenten worden enthousiast als ze voorbeelden zien van vernieuwende en lichtere vormen van kerk-zijn, zoals samenwerkende gemeenten, pioniersplekken of

kliederkerken. Ze willen best anders, maar weten niet hoe. Vaak ontbreken kennis en menskracht om processen van bijvoorbeeld samenvoeging in goede banen te leiden.

- **Nieuwe vormen van kerk-zijn lopen tegen beperkingen aan**

Nieuwe kerkplekken hebben hun eigen uitdagingen. Als kliederkerken, (diaconale) presentieplekken, pioniersplekken of andere initiatieven willen doorgroeien naar zelfstandigheid, stuiten ze vaak op drempels. De eisen die worden gesteld aan zelfstandige gemeenten, passen niet bij de lichte en wendbare organisatie van deze nieuwe gemeenschappen.

### Classicaal kerk-zijn

- **De classes worstelen met de toenemende bestuurslast**

Net als lokale gemeenten ervaren ook de classes (en dan vooral het breed moderamen en de classispredikanten) dat ze steeds drukker zijn met regelwerk. Door die grotere bestuurslast komt het gesprek over de kern van geloof en kerk-zijn in de knel.

- **De band tussen classes en lokale gemeenten is ambivalent**

Classisleden en -predikanten ervaren dat lokale gemeenten over het algemeen redelijk op zichzelf zijn en weinig betrokkenheid voelen bij de classes. De classes worden meestal niet gezien als logische of noodzakelijke schakel tussen lokale gemeenten en andere onderdelen van de kerk. Het werk van de classes wordt soms als versnipperd ervaren. Tegelijkertijd merken de classes ook dat lokale gemeenten hen vaker opzoeken: door de vele uitdagingen neemt het aantal vragen en verzoeken om steun toe.

- **Ook de classes kampen met een groeiend tekort aan vrijwilligers**

Net als kerkenraden draaien de classicale vergaderingen vooral op trouwe vrijwilligers, maar die groep krimpt ook hier. Voor deskundige taken is het hard zoeken naar geschikte kandidaten. Dat stelt de classes voor grote uitdagingen. Zeker nu er steeds meer taken op het bord van de classes liggen – bijvoorbeeld als het gaat om bevorderen van samenwerking tussen gemeenten. De werkdruk groeit alleen maar, ook bij de classispredikanten. Zij krijgen meer en complexer werk te doen.

### Landelijk kerk-zijn

- **Jongere generaties ontbreken in de diverse bestuurslagen**

Wat bij lokaal kerk-zijn al naar boven kwam, werd ook in de gesprekken over landelijk kerk-zijn telkens benoemd: de Protestantse Kerk telt steeds minder jonge generaties (20-45 jaar). Als ze hun weg al niet vinden naar de kerkenbanken, dan zeker niet naar de bestuursniveaus. Dat is terug te zien: op alle niveaus van bestuur – van kerkenraad tot synode – zijn ze sterk in de minderheid. Mensen uit jongere generaties die wél participeren in het bestuur, geven aan dat de manier van werken niet bij hen past.

- **De besturing van de kerk wordt steeds complexer**

Ook landelijk speelt de groeiende bestuurslast een grote rol. Het leidinggeven aan de kerk vraagt steeds meer deskundigheid. Vrijwilligers en professionals zijn steeds drukker met beleidsmatige en juridische zaken, terwijl er minder handen zijn om alles te doen.

- **Er is een gebrek aan samenhang tussen de drie kerkelijke niveaus**

Idealiter versterken de drie vormen van ambtelijke vergaderingen – kerkenraad, classicale vergadering en synode – elkaar. Maar de praktijk wordt anders ervaren. Wat synode en classes bespreken, raakt niet altijd aan de vragen en noden op plaatselijk niveau. Voor lokale gemeenten voelt de landelijke kerk soms op afstand en is de meerwaarde niet altijd duidelijk.

- **De synode ervaart beperkingen in haar werkwijze en samenstelling**

Binnen en buiten de synode wordt al langer getwijfeld of de huidige werkwijze en de samenstelling nog passen bij de vragen van nu. De manier van vergaderen maakt het soms lastig om goed te reageren op de vele urgente zaken die spelen. De verdeling van thema's over synode, kleine synode en betrokken (advies)organen is ingewikkeld. En de vraag leeft of de synode divers genoeg is om besluiten te nemen die passen bij de veelkleurige kerk – denk aan het punt van de net genoemde jongere generaties.

- **De bestuursstructuur van de kerk is complex en inefficiënt**

In de huidige structuur spelen zowel synode als dienstenorganisatie een rol in het bestuur van de kerk. In theorie richt de synode zich vooral op de inhoud en de dienstenorganisatie zich vooral op de uitvoering. Maar in de praktijk lopen deze rollen door elkaar. Het bestuur van de kerk is complex georganiseerd, wat tijdrovend en vaak inefficiënt is. Dat wringt des te meer omdat de huidige tijd juist vraagt om een bestuur dat snel en wendbaar kan reageren op de vragen die spelen.

## 1.5 Conclusie: wat nemen we mee uit deze analyse?

We hebben inzichten uit het verleden naar boven gehaald. Belemmerende patronen uit eerdere trajecten zijn in beeld gebracht. En in gesprek met de kerk zijn urgente pijnpunten op een rij gezet. Als we alles uit de analyse samenbrengen, komen we tot de volgende samenvatting – een eerste conclusie die in het verdere proces verdiept en verrijkt kan worden.

**De Protestantse Kerk is de afgelopen halve eeuw sterk veranderd.** Ze is sterk gekrompen door vergrijzing en kerkverlating en tegelijk een stuk veelkleuriger geworden. Een mozaïek van kerkplekken: van dorpsgemeenten en regiogemeenten tot kliederkerken, pioniersplekken en diaconale ontmoetingsplekken. Het is een beweging die gelijkloopt met de veranderingen in de samenleving. De verzuilde maatschappij van ooit heeft plaatsgemaakt voor een divers palet van overtuigingen, waarin de kerk een van de opties is. Alles samen vraagt dat een wezenlijk andere opstelling van de Protestantse Kerk.

**Lichter kerk-zijn is essentieel voor de kerk van morgen.** De huidige vormen van structuur en besturing zijn ontstaan in een tijd dat de kerk er heel anders voor stond. Die 'jas' past vandaag niet meer. Of het nu om vergrijzende gemeenten gaat, om kerken die redelijk stabiel zijn of om

opbloeiende initiatieven: op vele plekken ervaren gemeenten een worsteling met de structuur en besturing.

Met teruglopende vrijwilligers aantallen en een toenemende bestuurslast weten krimpende gemeenten het hoofd nauwelijks meer boven water te houden. En energieke initiatieven worden geconfronteerd met beperkende regels die groei en bloei eerder afremmen dan stimuleren. De problematiek speelt niet alleen lokaal: ook classicaal en landelijk lopen vrijwilligers en professionals aan tegen de complexiteit van het kerk-zijn. In alle gevallen is duidelijk: er moet nú iets gebeuren.

**Er is een sterk verlangen om stappen te zetten.** Kerkbreed voelen mensen de urgentie om de vragen rond structuur en besturing op te pakken. Juist nu, want we hebben (nog) de mensen en middelen om iets te doen. Er leeft een verlangen om terug te gaan naar de kern: de eredienst en de dienst aan de samenleving. Misschien is de belangrijkste conclusie wel dat we afscheid moeten nemen van een ‘bestuurderskerk’. *Back to basics*, zoals ‘Kerk 2025’ al zei.

**Tegelijk leert het verleden dat het soms moeilijk is om verder te komen.** Er zijn al veel trajecten rond lichter kerk-zijn geweest. Die verlopen vaak moeizaam door dilemma’s rond verandering en behoud en door complexe besluitvorming. Als er al besluiten worden genomen, leiden die vaak tot deel oplossingen in de vorm van uitbreiding van regels. En dat zorgt eerder voor meer dan minder complexiteit. Daar komt bij dat verandering van *structuur* niet altijd leidt tot andere manieren van werken (*besturing*). Een doordachte totaalvisie op lichter kerk-zijn blijft telkens uit. Het is dan ook essentieel dat we het anders doen: met een integrale aanpak van structuur én besturing.

**Nodig is: verdere doordinking en de moed om ruimte te maken voor nieuwe wegen.** In een breed gesprek over ‘lichter kerk-zijn’ kan de kerk luisteren naar oude en nieuwe inzichten. We kunnen verder kijken dan deel oplossingen en samen werken aan een structuur die meebeweegt met wat de kerk nu en in de toekomst nodig heeft. Een wendbare manier die de kern van het kerk-zijn voorop zet en die past binnen ons presbyteriaal-synodale kerkmodel.

We willen ruimte creëren om in dit proces van elkaar te leren, elkaar te inspireren en uit te proberen wat wel en niet helpend is. De stem van jongere generaties is daarin van levensbelang. Zij zijn de kerk van morgen, maar in de kerk van vandaag vinden ze vaak geen plek – zeker niet op de bestuursniveaus.

Dit vraagt iets van ons allemaal: kijken met een bepaalde openheid en lichtheid, en de moed durven tonen om nieuwe wegen in te slaan, ontvankelijk voor de *missio Dei*, Gods werk in deze wereld.

**Dat traject begint niet bij nul, maar sluit aan bij het vele wat er al is.** Op allerlei plekken binnen de kerk bloeien initiatieven op en geven mensen met hoofd, hart en handen vorm aan lichter kerk-zijn. In de aanpak die we hierna schetsen, sluiten we aan bij het moois wat al gebeurt in lokale kerkplekken, classes, landelijke kerk en dienstenorganisatie.

“Een kerk die krimpt is niet alleen maar een probleem dat opgelost moet worden, maar een uitnodiging om aandacht te geven aan God in het nu.”

De Britse theoloog **James Butler** in het magazine *Practical Theology*

## 2. Toekomstperspectief

**De analyse uit hoofdstuk 1 laat zien dat de structuur en besturing van de kerk anders moet. Dan komt al snel de vraag op: hoe gaan we dat doen? Maar voordat die vraag aan bod komt, maken we pas op de plaats. We zien wat in de weg zit, maar zien we ook wat richting geeft? Dit hoofdstuk schetst een voorzichtig perspectief. Het beeld van een lichte structuur die het hart van de kerk versterkt: God eren, Jezus volgen, samen vieren en omzien naar de naaste.**

Eerlijk: de vele knelpunten en blokkerende patronen uit hoofdstuk 1 kunnen maken dat de moed je in de schoenen zinkt. Als we al zo lang worstelen met lichter kerk-zijn, wie garandeert dan dat het nu wél gaat lukken? Toch durven we vooruit te kijken. De analyse maakt duidelijk dat men breed de uitdagingen herkent. En het gedeelde verlangen, het geloofsvertrouwen, de gevoelde urgentie en al het mooie wat al gebeurt, geven de motivatie om in actie te komen.

In dit hoofdstuk slaan we een brug tussen de analyse en de aanpak (hoofdstuk 3). Wat zien we als we achterom kijken en wat nemen we daarvan mee? Tegelijk kijken we vooruit: hoe willen we onze weg vervolgen en wat inspireert ons daarin?

We doen dat vanuit twee perspectieven:

- **Het perspectief van een lichtere structuur**

Het hart van onze kerk klopt in de lokale geloofsgemeenschappen. We verlangen ernaar dat deze vierplekken meer lucht krijgen. Zodat mensen niet vastlopen op bestuursvormen, maar ruimte ervaren voor de eredienst en de dienst aan de ander. Dat vraagt vooral om aanpassing van de *structuur* van de kerk: de regels en organisatievormen.

- **Het perspectief van een lichtere besturing**

De kerk is Gods werk en tegelijk volop mensenwerk. We verlangen naar een kerk waarin iedereen kan geven en ontvangen wat nodig is binnen Gods missie. Zodat mensen gehoor kunnen geven aan dat wat in hun hart leeft. Dat vraagt vooral om aanpassing van de *besturing*: de manieren van werken en samenwerken van mensen in de kerk.

We werken deze twee perspectieven in alle voorzichtigheid en voorlopigheid uit. Zie het als een eerste opstap: als we het hebben over lichter kerk-zijn, wat geeft ons dan houvast? Het is een beeld om samen over na te denken en vooral ook over door te praten, bij te stellen en aan te scherpen: hoe gaan we met elkaar ‘lichter op pad’?

## 2.1 Het perspectief van een lichtere structuur

Deze notitie begon met de krimp en kramp binnen de kerk. Maar we zien ook die andere ontwikkeling, de hoopvolle beweging van toekomstgericht kerk-zijn: lokale kerken die omzien naar mensen in armoede, pioniersplekken die zoekende studenten een warm thuis bieden, regiogemeenten die gelovigen bij elkaar brengen, classes die werken aan nieuwe vormen van ondersteuning. De kerk is op weg en kerkplekken geven op dit moment al vorm aan lichter kerk-zijn. Het is de kunst om die beweging te stimuleren.

### Lokaal hart

De analyse geeft duidelijk aan waar de structurele knelpunten liggen. Dan gaat het allereerst om de inrichting van de lokale kerkplek. Daar ontmoeten mensen elkaar rond Woord en tafel. Daar verbinden ze zich aan elkaar. En van daaruit leven ze hun geloof uit in de wereld van alledag. Zoals de visienota zegt: 'We aanbidden rond twee altaren: één staat in de kerk, één in de wereld.' Op dit moment is de 'reguliere gemeente' de basisstructuur voor alle lokale kerkplekken. Maar krimpende gemeenten en nieuwe kerkplekken passen vaak niet in die 'mal'. Kan het ook anders: zo flexibel, eenvoudig en breed als mogelijk, zo georganiseerd als nodig? Kunnen we het zo inrichten dat het hart van de kerkplek – welke vorm die plek ook heeft – volop kan kloppen? Kunnen we luisteren naar wat vierplekken inspireert en motiveert, en dan zoeken hoe we dat 'structureel' kunnen ondersteunen?

### Gelaagd maar licht

Tegelijk zien we bij de knelpunten dat elk niveau van de kerk haar waarde heeft: niet alleen lokaal, ook bovenlokaal, classicaal en landelijk. De verschillende lagen ondersteunen elkaar én richten zich elk op specifieke doelen. Maar op al die lagen ervaart men te veel ballast. Uit verschillende initiatieven – bijvoorbeeld binnen de classes – blijkt dat het lichter, efficiënter en eenvoudiger kan. Dan kun je denken aan het bovenlokaal regelen van bepaalde taken, het classicaal ondersteunen van samenwerking tussen gemeenten, en het efficiënter inrichten van het landelijke bestuur. Kunnen we 'slimmer' werken, zodat de verschillende lagen in de kerk bijdragen aan meer 'lichtheid' in plaats van meer 'zwaarte'?

### Eén kerk

Uiteindelijk raakt dit aan de vraag hoe de kerk is ingericht. Hoe kan de structuur dienend zijn aan de toekomst van de kerk: een structuur die lucht geeft, die de kerk bepaalt bij de kern, die wendbaar is en verbinding creëert? Welke ruimte zien we binnen ons presbyteriaal-synodale kerkmodel om het anders te doen? Hoe kunnen we de kracht van dit model – de rol van ambten en ambtelijke vergaderingen bij het (geestelijk) leidinggeven – inzetten op weg naar de toekomst? Er valt ook veel te leren van bijvoorbeeld zusterkerken die met dezelfde uitdagingen te maken hebben (gehad). Of van organisaties in onze samenleving die worstelen met vergelijkbare vragen. Maar het is een proces dat moed vraagt. Durven we de stappen te zetten die nodig zijn? Lukt het om oudere manieren los te laten en nieuwe te vinden?

## 2.2 Het perspectief van een lichtere besturing

We zeggen het vaak: de kerk is Gods werk. Tegelijk is dat ook volop mensenwerk. De kerk is een plek waar mensen zich verbinden met de *missio Dei*. Daarom is het belangrijk om juist ook vanuit het perspectief van vrijwilligers en professionals te kijken. Je bent er niet met het aanpassen van regels of structuren alleen, je moet ook kijken hoe mensen werken en samenwerken.

### Menskracht

Een van de grootste pijnpunten uit de analyse is het tekort aan menskracht in de kerk. Vaak zijn er simpelweg niet genoeg handen om het vele – steeds complexere – werk te doen. Dat maakt het nodig om heel scherp te zijn. Wat is wel en niet nodig voor het kerk-zijn en hoe vullen we dat werk in (door wie, en op welke plek binnen de kerk)? Wat kunnen en mogen we van mensen vragen? Hoe zorgen we dat er meer helderheid is over taken, rollen en verantwoordelijkheden? En hoe kan al het werk zo goed en gezond mogelijk gebeuren?

Mensen zijn gewend om op bepaalde manieren te werken. Processen staan vaak al jarenlang vast. Soms helpt het om met een frisse blik te kijken: kan het handiger, eenvoudiger? Dat is wel zo fijn als het werk met steeds minder mensen moet gebeuren. Maar het vraagt een omslag in het denken en de bereidheid om dingen anders te gaan doen.

### Zin ervaren

Duidelijk is ook dat de huidige manier van besturen binnen de kerk niet altijd aansluit bij het verlangen van vrijwilligers om bezig te zijn met de *basics* van het geloof. Hoe kunnen we zorgen dat die kern van het kerk-zijn weer meer centraal staat in het bestuurswerk? Dat mensen ervaren dat hun werk echt bijdraagt aan de kerk als vindplaats van geloof, hoop en liefde? Dat het zin geeft en past bij hun gaven, dat het uitnodigend en aantrekkelijk is?

### De toekomst vertegenwoordigd

Tot slot: de kerk van morgen is de kerk van de jongere generaties. De bestuurders van straks zijn de jongeren van nu. Maar juist zij vinden vaak geen plek meer binnen de Protestantse Kerk, omdat ze hun geloof, leven, denken en werken op andere manieren vormgeven. Als zij geen rol spelen in de besturing zal het niet lukken om hen binnen de kerk te (blijven) verwelkomen. Hoe kunnen we juist deze generaties de ruimte geven in het vormgeven van lichter kerk-zijn? Als we ergens kunnen leren om wendbaarder te werken, is het wel van hen.

In het verlengde daarvan speelt de vraag welke andere stemmen ondergesneeuwd zijn binnen de kerk. De Protestantse Kerk is zo ingericht dat geluiden van het grondvlak doorklinken op classicaal en landelijk niveau. Maar in de praktijk hebben kerkleden vaak het idee dat hun noden en behoeften niet echt gehoord worden, dat er te veel afstand is. Lichter op pad betekent ook: hoe kunnen we dichter bij elkaar komen?

### 3. Aanpak

**Met de analyse van hoofdstuk 1 en het perspectief van hoofdstuk 2 kunnen we aan de slag. De analyse laat zien wat opgepakt moet worden. En het perspectief wijst voorzichtig een richting. De crux: hoe kunnen we toegroeien naar een lichtere kerkstructuur met lichtere werkvormen, naar een wendbare manier van kerk-zijn die het mozaïek van kerkplekken dient op weg naar de toekomst? We schetsen – in alle voorzichtigheid – een aanpak.**

We halen de lijnen uit het voorgaande eerst nog even bij elkaar. De blik op het **verleden** (1.2) liet zien dat de roep om lichter kerk-zijn al veel langer klinkt. Binnen de breedte van de kerk ervaart men de urgentie om dit thema op te pakken. Er leeft een sterk verlangen om te zoeken hoe de kerk ook in de toekomst een veelkleurige vindplaats van geloof, hoop en liefde kan zijn. Die drive zet ons aan om in actie te komen.

We zagen ook hoe bepaalde **patronen** in de kerk het lastig maken om stappen te zetten (1.3). Bijvoorbeeld: dat het zoeken is naar een balans tussen verandering en behoud. Dat wijzigingen in een structuur niet altijd leiden tot andere manieren van werken. Dat deeloplossingen de zaken soms eerder complexer dan eenvoudiger maken. Vanuit die constatering is het belangrijk om vragen rond structuur en besturing fundamenteel en in samenhang te benaderen.

Bij het bevragen van mensen uit alle lagen van de kerk kwamen veel concrete **knelpunten** naar voren (1.4). Duidelijk is dat er op diverse niveaus van de kerk uitdagingen spelen rond lichter kerk-zijn én dat die uitdagingen elkaar raken. Daarom proberen we met dit programma op alle niveaus het gesprek te faciliteren en concrete stappen te zetten. We proberen obstakels op te ruimen die in de weg staan van toekomstgericht kerk-zijn.

In hoofdstuk 2 is vervolgens een voorzichtig **toekomstperspectief** geschetst. Hoe kan lichter kerk-zijn eruitzien? Aan de basis staat de lokale kerkplek in al haar diversiteit. We pleiten voor een lichtere basisstructuur voor die kerkplek: zo eenvoudig en wendbaar als mogelijk, zo gestructureerd als nodig. We kunnen ook kijken naar slimmere structuren en werkvormen op de klassicale en landelijke niveaus, die zorgen voor meer lichtheid in de hele kerk. En het creëren van meer ruimte voor jongere generaties is essentieel: zij zijn de toekomst van de kerk.

#### Onder spanning

Het programma 'Lichter op pad' ontkomt niet aan een zekere spanning. Aan de ene kant voelen we de urgentie om nú iets te doen, omdat veel kerkplekken echt in nood zitten. Aan de andere kant zien we de noodzaak van een bredere doordenking van de structuur en traditie van onze kerk, iets wat om een bepaalde rust vraagt. Die twee kanten wringen met elkaar.

In de opzet van het programma proberen we – in alle bescheidenheid – recht te doen aan deze spanning. Waar dat kan, pakken we urgente en praktische zaken zo snel mogelijk met elkaar op. Bijvoorbeeld met concrete maatregelen die lokale kerkplekken verlichting bieden. Voor de meer fundamentele vragen trekken we juist meer tijd uit. In de aanpak is dit terug te zien. De deelprojecten richten zich op de verschillende kanten én zorgen tegelijk voor samenhang tussen de verschillende vragen.



Tijdens het programma willen we in alle openheid het gesprek voeren over dat wat schuurt en wringt. De genoemde spanning kan lastig zijn, maar het proces ook dienen. De bredere doordenking kan helpen om geen onbezonnen keuzes te maken. En de gevoelde urgentie en de waargenomen nood helpen om de bezinning vaart te geven. Zo proberen we in kwetsbaarheid samen te zoeken naar een weg voor lichter kerk-zijn.

### Hoe gaan we aan de slag?

‘Lichter op pad’ is geen losstaand programma, geen nieuw ‘project’. Zoals gezegd wordt binnen de Protestantse Kerk al volop gedacht over – en gebouwd aan – lichtere organisatievormen en werkwijzen. Dan gaat het bijvoorbeeld om initiatieven die jongere generaties meer betrekken bij het besturen, of om de ‘Toekomstbestendige ondersteuning’ waarin lokale kerkplekken en classes volop experimenteren met lichter kerk-zijn.

Binnen het programma creëren we samenhang tussen alle initiatieven, plannen en projecten die raken aan de structuur en besturing. We voeren daar regie op, zodat we kunnen analyseren wat werkt en zodat we samen oplossingen kunnen ontwikkelen. Als er meer nodig is rond bepaalde vragen of thema’s, starten we dat op.

Als onderdeel van onze aanpak voeren we een aantal deelprojecten uit die de kern van ‘lichter kerk-zijn’ raken. Die projecten bespreken we bij 3.1 en 3.2. Ze zijn ingedeeld langs de lijnen van de twee perspectieven uit hoofdstuk 2. De projecten richten zich op de grote thema’s die opkomen uit de analyse: de structuur van de lokale, classicale en landelijke kerk, de manieren van werken op alle niveaus, de inzet van vrijwilligers en de ruimte voor jongere generaties. De geleerde lessen delen we binnen het programma en met de kerk als geheel.

Voor zover het in onze hand ligt, willen we voorkomen dat dit proces (te) lang duurt, vastloopt of niet tot de gehoopte resultaten leidt. We denken dat het volgende helpend is:

- We gaan breed in gesprek over de vele aspecten van lichter kerk-zijn, zodat we structurele mogelijkheden kunnen verkennen.
- We sluiten aan bij de kennis die er (al) is binnen de ambtelijke organisatie, de dienstenorganisatie en bij samenwerkingspartners.
- We werken met projecten die onderling samenhangen. We zoeken hierin telkens de verbinding met de vele lopende initiatieven rond lichter kerk-zijn.
- We stimuleren experimenten en initiatieven rond lichter kerk-zijn en we zetten waardevolle ideeën in het licht.
- Waar mogelijk werken we binnen de projecten met tussentijdse ‘resultaten’, zodat suggesties of verbetervoorstellen meteen doorgevoerd kunnen worden.

## Mooie voorbeelden

Als onderdeel van ‘lichter op pad’ verzamelen we ook mooie en inspirerende voorbeelden van wat er al binnen en buiten de kerk gebeurt om lichter op pad te gaan. Want er is veel wat moed en energie geeft. Het werkt aanstekelijk om dat te delen en te zien hoe het anders kan. Natuurlijk zijn dat ook voorbeelden waarin iets soms níét gelukt is. Ook daar leert de kerk van. Het geeft ontspanning om te weten dat niet alles ‘goed’ hoeft te gaan. Leren doe je juist met vallen en opstaan.

## In alle voorlopigheid

De aanpak die volgt, noemen we bewust ‘voorlopig’. Achter de analyse uit hoofdstuk 1 zetten we geen punt, maar een komma: al denkende en doende kunnen nieuwe inzichten ontstaan. Die gebruiken we om deze aanpak verder aan te scherpen. Het plan is niet ‘dichtgetimmerd’, we zoeken juist naar een zekere lichtheid en ontspanning, in de overtuiging dat we tijdens het proces nieuwe wegen mogen ontdekken.

Zoals gebruikelijk bij een plan van aanpak is de omschrijving van de deelprojecten redelijk zakelijk. We realiseren ons dat elk programma het risico van ‘maakbaarheid’ in zich draagt. Daarom proberen we telkens weer terug te gaan naar de basis: wat is de kern van kerk-zijn en hoe kan dit programma daaraan bijdragen?

## Leidende principes

Het programma ‘Lichter op pad’ heeft een aantal leidende principes:

- We kijken met hoop en verwachting naar de weg die de Geest met de kerk gaat. Tegelijk maken we ruimte voor afscheid en rouw omdat we ook verlies ervaren.
- We maken een beweging van onderop: in de zoektocht naar lichter kerk-zijn staat de lokale kerkplek in al haar verschijningsvormen centraal.
- We houden voor ogen dat het institutionele aspect van de kerk altijd ten dienste moet staan van gemeenten, leden en bovenal Gods werk.
- We geloven dat de inzet en inbreng van de nieuwe generatie leiders essentieel is en we betrekken hen actief bij dit proces.

## 3.1 Deelprojecten rond structuur

In het voorgaande hoofdstuk schetsten we het perspectief van een lichtere kerkstructuur. Met de volgende deelprojecten willen we werken aan dat perspectief van een wendbare kerk met eenvoudige, hanteerbare regels en organisatievormen. Deze projecten komen deels voort uit de analyse en zijn deels vanuit de praktijk aangedragen.

Bij het beschrijven van de deelprojecten over structuur zetten we het deelproject ‘Lokale kerkplek’ bovenaan. Dat is een principiële keuze: het is de plek waar het hart van kerk-zijn klopt én waar de nood van een krimpende kerk het sterkst wordt gevoeld. Daarna volgt – niet willekeurig – het deelproject ‘Kerkstructuur’. Dit is een breed project waarin we naar het grotere

plaatje kijken. Hier komen veel lijnen samen. Dit deelproject geeft weer voeding aan (en krijgt input van) de andere deelprojecten die raken aan de structuur: over classis, synode, bestuur en moderamen. In 3.2 volgen de deelprojecten die gaan over de 'besturing': de manieren van (samen)werken.

### Deelproject 'Lokale kerkplek'

#### **In dit deelproject ontwikkelen we een passende structuur voor lokale kerkplekken.**

We zien de diversiteit van lokale kerkplekken toenemen. Soms noodgedwongen, soms door een bewuste keus om op een andere manier 'vindplaats van geloof, hoop en liefde' te willen zijn. Dit deelproject richt zich op een passende, wendbare en doelmatige structuur voor al die vormen van lokaal kerk-zijn en op de verhouding tot de classes.

Op dit terrein is al veel ervaring opgedaan, zowel binnen de kerkelijke praktijk als in de ondersteuning vanuit de dienstenorganisatie. Dit deelproject sluit daarbij aan. Bijvoorbeeld bij de 'Toekomstbestendige ondersteuning', waarin de dienstenorganisatie en sommige classes samen experimenteren en ontwikkelen rond dit thema. We betrekken ook vertegenwoordigers van de classes (en via hen ook van gemeenten en pioniersplekken) bij dit project.

Binnen het project maken we aan de ene kant ruimte voor een fundamentele doordenking van de lokale kerkstructuur in verbinding met het deelproject 'Kerkstructuur' (dat hierna volgt). Aan de andere kant gaan we praktisch op zoek naar inspirerende ervaringen en ideeën voor de lokale kerk. Wat werkt wel, wat werkt niet, en wat kunnen we daarvan leren?

Gaandeweg ontwikkelen we concrete maatregelen en verbetervoorstellen die zo mogelijk direct worden doorgevoerd – zo nodig na bespreking en besluitvorming door de synode. De inspirerende ideeën die we binnen en buiten de kerk opdoen, delen we met de andere deelprojecten en met de kerk als geheel, zodat kerkplekken daar meteen hun voordeel mee kunnen doen.

Het deelproject richt zich op de volgende vragen:

- Hoe kunnen we op korte termijn lichter kerk-zijn realiseren voor gemeenten die aanlopen tegen structurele problemen?
- Hoe kunnen gemeenten eenvoudig wisselen tussen verschillende vormen van lokaal kerk-zijn?
- Hoe kan de samenwerking tussen gemeenten verder vereenvoudigd worden en hoe kunnen taken met elkaar gedeeld en/of deels overgeheveld worden?
- Welke taken die nu op lokaal niveau zijn belegd, kunnen ook (deels) op bovenlokaal niveau worden belegd – en hoe dan?
- Hoe kunnen we de vertegenwoordiging van lokale kerkplekken in classicale vergaderingen en synode beter inrichten?
- Hoe en waar kunnen we ideeën opdoen en hoe kunnen we het gesprek tussen classes en gemeenten faciliteren over geleerde lessen, mooie voorbeelden en goede ideeën.

Dit deelproject start samen met het deelproject 'Kerkstructuur', bouwt hier (deels) op voort en loopt tot het eind van het programma. Het project doorloopt minimaal tweemaal per jaar een cyclus van doordenking die leidt tot verbetervoorstellen. De synode wordt tussentijds

geïnformeerd en betrokken. Als voorstellen voorgelegd moeten worden aan de generale synode, houden we daarvoor het ritme van de synodevergaderingen aan.

### Deelproject ‘Kerkstructuur’

**In dit deelproject ontwikkelen we een toekomstgerichte kijk op onze kerkstructuur.**

In hoofdstuk 1 hebben we gezien dat de vele vragen rond lichter kerk-zijn raken aan de inrichting van onze kerk als geheel. Binnen dit deelproject maken we ruimte voor een (theologische) analyse van – en herbezinning op – onze kerkstructuur. Deze analyse houdt rekening met inzichten vanuit de kerkhistorie, zusterkerken, de wereldkerk, andere domeinen in onze samenleving, en theologische en organisatiekundige disciplines.

Binnen de analyse maken we veel ruimte voor de inbreng van jonge generaties. We zoeken ook de verbinding met andere deelprojecten zoals ‘Bestuur-moderamen’ en ‘Toekomstgerichte synode’ (zie hierna), we sluiten aan bij initiatieven zoals ‘Toekomstbestendige ondersteuning’ en ‘Duurzaam luthers’ vanuit de dienstenorganisatie en we haken de begeleidingscommissie van het ambtstraject aan. Verder nemen we inzichten mee vanuit de academie en voorbeelden vanuit verwante kerkgenootschappen.

Dit project focust op de volgende vragen:

- Wat is de waarde van onze presbyteriaal-synodale kerkstructuur? En wat is er nodig om die kern mee te nemen naar de toekomst?
- Hoe kijken we naar de huidige invulling van onze kerkstructuur als we ons de kerk over vijf tot tien jaar voorstellen?
- Welke scenario’s/denkrichtingen zien we voor een toekomstgerichte kerkstructuur, passend binnen het presbyteriaal-synodale model?

Eind 2025 leveren we een notitie met de eerste resultaten van deze bezinning. Daarin nemen we – zo nodig – voorstellen op voor een lichtere invulling van de kerkstructuur. We betrekken de synode tussentijds en houden haar op de hoogte van de voortgang. Na deze fase van bezinning volgt een fase van concretisering.

### Deelproject ‘Reflectie op Kerk 2025’

**In dit deelproject kijken we naar de rol van de classes nu en in de toekomst.**

De notitie ‘Kerk 2025’ is heel bepalend geweest voor onze huidige kerkstructuur. De klassicale herindeling en de komst van de classispredikant betekenden een belangrijke hervorming. Inmiddels zijn die wijzigingen ingeburgerd. Door de nieuwe inrichting en werkwijze van de elf classes is de classis als ‘bestuurslaag’ meer in beeld gekomen. Ze heeft een groeiende rol als schakel tussen het landelijke en het lokale niveau.

We zien dat de classes volop bezig zijn met vragen rond andere, lichtere vormen van kerk-zijn. Dat roept de vraag op wat de plek en taak is van de classis en de classispredikant bij het nadenken over de kerkstructuur van ‘morgen’. Binnen dit deelproject denken we daarover na, aanhakend bij wat ‘Kerk 2025’ hierover gezegd heeft.

Dit deelproject richt zich op de volgende vragen:

- Hoe kijken we terug op ‘Kerk 2025’? Wat was de aanleiding, hoe is hierover gesproken en besloten – in het bijzonder over de classicale herindeling en de rol van de classispredikant?
- Wat leren initiatieven zoals ‘Toekomstbestendige dienstverlening’ ons als het gaat om de bijdrage van de classis aan een ‘lichtere’ kerk?

Dit deelproject sluit nauw aan bij het deelproject ‘Kerkstructuur’. De resultaten van deze reflectie op de rol van de classis krijgen ook (mede) een plek binnen dat deelproject.

### Deelproject ‘Toekomstgerichte synode’

**In dit deelproject ontwikkelen we een voorstel voor een toekomstgerichte synode.**

Binnen en buiten de synode wordt al langer nagedacht over een andere inrichting van deze kerkvergadering. Punten van aandacht zijn onder meer de manier van besluitvorming, de taak- en rolverdeling van de betrokkenen (onder meer de adviseurs), de verhouding tussen synode en moderamen, en de afstand die lokale gemeenten ervaren tot de synode. Ook de samenstelling van de synode is een aandachtspunt: is de synode divers genoeg om tot goede en (kerk)breed gedragen besluiten te komen? Dan gaat het mede om het vrijwel ontbreken van de jongere generaties.

In dit deelproject voeren we een fundamenteel gesprek over de synode en experimenteren we tegelijk met nieuwe werkvormen. Zo gaan we onder andere samen met enkele synodeleden uitproberen wat nu al anders kan.

Het deelproject bestaat uit de volgende onderdelen:

- Het maken van een analyse van de manier van vergaderen van de synode en van de huidige knelpunten, waarbij we inzichten en afspraken uit het verleden meenemen.
- Het opstellen van voorstellen voor een lichte en duurzame manier van werken en vergaderen van de synode.
- Het oefenen met nieuwe vormen van werken en vergaderen om te leren wat wel/niet werkt.

Bij dit deelproject wordt zowel het moderamen als de synode nauw betrokken. Het start eind 2024. Eind 2025 rapporteren we over de bevindingen en komen we met aanbevelingen.

### Deelproject ‘Bestuur & moderamen’

**In dit deelproject ontwikkelen we een voorstel voor een lichtere besturing van de landelijke kerk.**

De huidige besturing van de landelijke kerk heeft veel waardevolle elementen, maar ook een aantal knelpunten. Er is sprake van meerdere petten. De betrokkenen ervaren de besluitvorming regelmatig als traag en intensief. In de kern gaat het om de verhouding tussen de ambtelijke structuur (de kleine en generale synode met het moderamen) en de uitvoeringsorganisatie (de dienstenorganisatie met een bestuur en een directeur). In dit deelproject gaan we in gesprek over de inrichting van het bestuur.

Het deelproject bestaat uit de volgende onderdelen:

- Het inventariseren van de knelpunten in de landelijke besturing.
- Het opstellen van richtinggevende principes bij de (mogelijke) aanpassing van de besturing.
- Het verkennen van denkrichtingen voor aanpassing van het aantal gremia en hun samenstelling, werkwijze en taken.
- Het experimenteren met nieuwe vormen van (samen) besturen en vergaderen door moderamen en bestuur van de dienstenorganisatie, om die te analyseren en er al doende van te leren.
- Het doen van voorstellen voor een lichtere, meer efficiënte en toekomstgerichte besturing van de landelijke kerk.

Dit deelproject loopt al. We streven ernaar om in april 2025 een voorstel klaar te hebben voor de generale synode, ter bespreking en besluitvorming.

## 3.2 Deelprojecten rond besturing

In hoofdstuk 2 schetsten we ook het perspectief van een lichtere besturing: lichtere en meer efficiënte vormen van (samen)werken, meer ruimte voor de kern van kerk-zijn, meer ruimte voor jonge generaties. Met de volgende deelprojecten pakken we deze thema's op. Ze haken aan bij de knelpunten uit de analyse.

### Deelproject 'Jongere generaties aan het stuur'

**In dit deelproject zoeken we hoe jongere generaties leiding willen geven aan de kerk van morgen.**

De huidige jongere generaties (de leeftijdscategorie 20-45 jaar) zijn de kerk van de toekomst. Zij zijn het die in het mozaïek van kerkplekken steeds meer een leidende rol zullen innemen. Maar op dit moment verlaten velen van hen juist de kerk. Het is wezenlijk dat we binnen de kerk ruimte voor hen creëren. In dit deelproject gaat het vooral om hún ideeën over de structuur en besturing van de kerk.

Hun inbreng krijgt al een stem in andere deelprojecten (waaronder 'Kerkstructuur'), maar we starten ook een apart project dat zich expliciet richt op 'jonge generaties aan het stuur'. Zo kunnen we integraal kijken wat er nodig is om deze groep een plek te geven in de besturing van de kerk van vandaag en morgen. Hoe kan het bijvoorbeeld dat jongeren best kort- of langlopend vrijwilligerswerk in de kerk willen doen, maar steeds minder vaak een ambt willen bekleden? Hoe organiseren zij zich, hoe denken, werken en leven ze, hoe richten ze hun werk in, hoe geven ze leiding en welke structuur motiveert hen?

Gelukkig is er al heel veel in ontwikkeling rond dit thema. In dit deelproject creëren we daarom vooral overzicht en inzicht. We richten ons op de volgende aspecten:

- We voeren regie: wat loopt er allemaal, hoe versterken we dat, hoe brengen we initiatieven bij elkaar, wat moet er nog opgestart worden?

- We kijken wat er te leren valt van andere kerken en organisaties rond dit thema.
- We delen inzichten en lessen binnen het programma en met de kerk als geheel.
- We bevorderen en stimuleren een cultuur van oefenen en ontwikkelen binnen de kerk, passend bij hoe jongere generaties leven en werken.

Dit deelproject loopt tijdens het hele programma.

### Deelproject 'Werkprocessen'

**In dit deelproject ontwikkelen we lichte werkprocessen voor vrijwilligers binnen de kerk.**

Binnen het werk in de kerk stuiten vrijwilligers regelmatig op complexe en moeizame werkwijzen. Kunnen we komen tot meer eenvoudige, lichtere werkprocessen die passen bij een toekomstgerichte kerk? Dit deelproject draait om processen binnen vooral de classicale/regionale en landelijke kerkorganen. We zoeken daarin de samenwerking met initiatieven zoals 'Toekomstbestendige ondersteuning'.

Binnen dit deelproject zetten we de volgende stappen:

- In samenspraak met betrokken vrijwilligers analyseren we steeds enkele specifieke werkprocessen: wat is het doel van het proces, wat zijn de onderliggende waarden, wat vinden we hierin van belang voor de toekomst?
- Op basis van de analyse komen we met concrete verbetervoorstellen.
- Afhankelijk van het kerkelijke orgaan en/of de impact van het proces:
  - voeren de betrokken vrijwilligers het verbetervoorstel zelf door;
  - adviseren we het moderamen over de (eventueel) benodigde kerkordelijke wijziging;
  - begeleiden wij bij het doorvoeren van verbetervoorstellen.

Elk kwartaal analyseren we enkele processen. Mede in overleg met moderamen en classes bepalen we welke processen dit zijn. Het project start in de eerste helft van 2025 en loopt tijdens het hele programma.