

Rapportage GCBB 2026

Vermogen Beheer Toezicht in Transitie

Utrecht, 25 maart 2026



**Protestantse
Kerk**

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 - Managementsamenvatting.....	3
Hoofdstuk 2 - Inleiding.....	8
Hoofdstuk 3 - Leeswijzer.....	9
Hoofdstuk 4 - Trends in financiën en vermogen van gemeenten.....	11
Hoofdstuk 5 - Samenvatting CCBB-bevindingen 2024.....	15
Hoofdstuk 6 - Wat is bereikt: zichtbare vooruitgang en versterkt toezicht.....	18
Hoofdstuk 7 – Kerkelijke gebouwen: urgentie en zorg.....	21
Hoofdstuk 8 – Afnemende bestuurskracht.....	23
Hoofdstuk 9 – Kerkbrede solidariteit.....	25
Hoofdstuk 10 – ANBI-status als strategisch kapitaal van de kerk.....	28
Hoofdstuk 11 - Gebrek aan vertrouwen in en draagvlak voor Utrecht.....	30
Hoofdstuk 12 – Doorzettingsmacht.....	32
Hoofdstuk 13 - Educatie en training rond beheer, administratie en verslaggeving.....	34
Hoofdstuk 14 – Governance van het toezicht op vermogensbeheer.....	36
Hoofdstuk 15 - Nawoord.....	40

Hoofdstuk 1 - Managementsamenvatting

De Protestantse Kerk in Nederland bevindt zich in een periode van versnelde transitie. Financiële cijfers, bestuurlijke signalen en externe ontwikkelingen wijzen niet op een incidentele dip, maar op een structurele herschikking van draagkracht, organisatie en legitimiteit. Deze rapportage van het Generale College voor de Behandeling van Beheerszaken (GCBB) maakt zichtbaar dat financiële duurzaamheid, bestuurskracht en publieke verantwoordelijkheid onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn (geraakt).

1. Financiële duurzaamheid: vermogen groeit, exploitatie krimpt

Landelijk blijven structurele exploitatieresultaten negatief: gemeenten geven structureel meer uit dan zij structureel ontvangen. Positieve eindsaldi worden in belangrijke mate gerealiseerd door incidentele baten en herwaarderingen van vastgoed en beleggingen. Hierdoor blijft het totale vermogen van de kerk als geheel stijgen, terwijl de onderliggende exploitatie kwetsbaar is.

Bovenstaande moet niet los worden gezien van de structurele ontwikkelingen in leden aantallen en de demografische opbouw daarvan.

Tegelijkertijd neemt de ongelijkheid tussen gemeenten toe. Een aanzienlijke groep beschikt over ruime buffers; een kleinere groep bevindt zich in financieel en bestuurlijk risicogebied. Deze divergentie stelt het kerkbrede solidariteitsbesef op de proef.

Theologisch raakt dit aan de vraag naar rentmeesterschap. Vermogen is geen doel op zich, maar een middel ten dienste van de roeping van de kerk. Het bewaren van middelen zonder helder bestedingsperspectief kan evenzeer problematisch zijn als onverantwoord uitputten ervan.

Keuzepunt 1:

De Generale Synode wordt uitgenodigd richting te geven aan de normatieve vraag: welke functie heeft kerkelijk vermogen in een krimpende kerk — continuïteitsbuffer, missionair kapitaal, solidariteitsinstrument of combinatie daarvan?

2. Afnemende bestuurskracht: kwetsbaarheid als systeemvraagstuk

Vrijwel alle regio's signaleren afnemende bestuurskracht. Vergrijzing, krimp en een tekort aan ambtsdragers leiden tot kleine en kwetsbare kerkenraden. Dit raakt niet alleen het lokale gemeenteleven, maar ook de kwaliteit van financieel beheer, verslaggeving en strategische besluitvorming.

Hier tekent zich een principiële vraag af: hoe verhouden lokale zelfstandigheid en kerkbrede verantwoordelijkheid zich tot elkaar wanneer bestuurlijke draagkracht ongelijk verdeeld is?

Vanuit ecclesiologisch perspectief is de kerk zowel lokaal geworteld als wereldwijd verbonden. Kwetsbaarheid in een deel ervan raakt het geheel.

Keuzepunt 2:

De Generale Synode wordt gevraagd een richtinggevende keuze te maken: moet centrale en/of regionale ondersteuning (op classisniveau) meebewegen met krimp, of juist selectief worden versterkt om lokale kwetsbaarheid op te vangen? Bij laatste is het van belang een afweging te maken wat centraal, regionaal, dan wel lokaal geregeld moet worden. Als laatste duidelijk gekaderd wordt is het daarna ook duidelijker voor de uitvoering en toezicht daarop.

3. Kerkelijke gebouwen: presentie en verantwoordelijkheid

De omvangrijke vastgoedportefeuille van de PKN en daarmee gepaard gaande vermogensdruk vormt een van de meest urgente dossiers. Jaarlijks worden tientallen kerkgebouwen afgestoten, een ontwikkeling die naar verwachting zal versnellen. Kerkgebouwen zijn echter meer dan vastgoed; zij zijn zichtbare tekenen van presentie, herinnering en hoop.

Het risico bestaat dat financiële druk leidt tot versnipperde en reactieve besluitvorming, waarbij de lange termijn uit zicht raakt.

De kerk staat hier voor een theologische keuze: hoe verhoudt het beheer van stenen zich tot de roeping tot gemeenschap en verkondiging?

Keuzepunt 3:

De Generale Synode wordt verzocht het kerkgebouwenvraagstuk expliciet als landelijk beleidsdossier te positioneren en te besluiten tot ontwikkeling van samenhangende landelijke/regionale kaders en versterking van strategische regie bij afstoting en herbestemming.

4. Solidariteit en ANBI: publieke legitimiteit onder vergrootglas

Solidariteit is niet slechts een interne afspraak, maar raakt direct aan de publieke legitimiteit van de PKN als ANBI-instelling. Transparantie, uitlegbaarheid en doelgerichte inzet van middelen zijn essentieel voor maatschappelijk vertrouwen.

Het externe krachtenveld rond ANBI-instellingen wordt kritischer. Vermogensvorming zonder helder bestedingsbeleid, of beleggingen ter dekking van structurele exploitatie, kunnen het publieke beeld beïnvloeden.

De kerk is geen bedrijf, maar leeft van genade. Tegelijkertijd functioneert de kerk in een rechtsstaat met een maatschappelijke rol net als ieder (rechts)persoon. Integriteit en verantwoording zijn daarom geen administratieve verplichtingen, maar uitdrukking van geloofwaardigheid.

Keuzepunt 4:

De Generale Synode wordt gevraagd expliciet te bevestigen dat:
- solidariteit en transparantie kernonderdelen zijn van publieke legitimiteit;

- centrale regie rond ANBI-compliance en reservevorming versterkt moet worden; en
- extern fiscaal advies ingewonnen dient te worden ter borging van toekomstbestendigheid.

5. Vertrouwen, governance en doorzettingsmacht

Uit signalen en extern onderzoek blijkt verminderd vertrouwen in en draagvlak voor de dienstenorganisatie. Financiële legitimiteit kan niet los worden gezien van relationeel vertrouwen.

Daarnaast kent het huidige toezichtregime beperkte doorzettingsmacht. In situaties van verhoogde risico's ontbreken soms effectieve interventiemogelijkheden.

Hier raakt governance aan ecclesiologie: gezag in de kerk is dienend, maar mag niet krachteloos zijn. Toezicht zonder handelingsvermogen ondermijnt verantwoordelijkheid en daarmee ook geloofwaardigheid.

Keuzepunt 5:

De Generale Synode wordt uitgenodigd te investeren in transparante en navolgbare besluitvorming en daarbij ook een kerkordelijke verkenning te starten naar versterking van doorzettingsmacht van het GCBB en de CCBB's binnen Ordinantie 11. Laatst in samenhang met ook de bestuurlijke doorzettingsmacht van BMCV's. Het is geen sinecure dat dergelijke versterking alleen effectief kan zijn als gemeenten en diaconieën (en al haar vrijwilligers) de nut en noodzaak zien van regelgeving en uniformiteit daarin.

6. Educatie en toerusting: investeren in kwaliteit

Goed toezicht begint bij goed toegeruste ambtsdragers. De behoefte aan scholing rond beheer, administratie en verslaggeving groeit. Het huidige aanbod is versnipperd en is niet toereikend.

Toerusting is niet optioneel, maar wezenlijk voor het ambt en voor zorgvuldig rentmeesterschap.

Keuzepunt 6:

De Kleine Synode wordt gevraagd de ontwikkeling van een samenhangend en herkenbaar curriculum te ondersteunen, onder uitvoering van de dienstenorganisatie, onder regie van het GCBB en in samenwerking met partners, zoals het VKB.

7. Governance van het toezicht

Het GCBB constateert dat de huidige governance-structuur van het toezicht historisch verklaarbaar is, maar in de huidige context vragen oproept met betrekking tot rolzuiverheid, onafhankelijkheid en de structurele advisering aan de synode. In samenhang met de in dit rapport gesignaleerde ontwikkelingen rond bestuurskracht, doorzettingsmacht en ANBI-

compliance acht het GCBB een nadere bezinning op de positionering, samenstelling en verantwoordelijkheden binnen het toezichtstelsel wenselijk. Dit met het oog op een toekomstbestendige inrichting die de effectiviteit, transparantie en legitimiteit van het toezicht blijvend borgt.

Keuzepunt 7

De Generale Synode wordt uitgenodigd opdracht te geven tot een verkenning van de toekomstige governance van het toezicht op vermogensbeheer, gericht op versterking van de onafhankelijkheid, rolzuiverheid en structurele advisering, zodat het toezicht ook in de toekomst uniform, effectief, transparant en geloofwaardig kan functioneren.

Dit laatste staat niet los van de al ingezette samenwerking tussen BMCV's en CCBB's (classisteams), dat reeds een positieve bijdrage levert bij het zoeken naar oplossingen voor lokale gemeenten en diaconieën.

Slotbeschouwing

De Protestantse Kerk in Nederland beschikt nog over aanzienlijke middelen, maar staat voor structurele keuzes. De kernvraag is niet alleen hoe lang middelen toereikend zijn, maar hoe zij worden ingezet in het licht van de roeping van de kerk.

Duurzaam beheer is geen technische exercitie, maar een geestelijke opdracht: zorgvuldig omgaan met wat ons is toevertrouwd, solidair delen wat wij ontvangen hebben, en transparant verantwoording afleggen over wat ons is gegeven.

De komende jaren zullen bepalend zijn voor de geloofwaardigheid, samenhang en bestuurlijke robuustheid van de Protestantse Kerk in Nederland. Het GCBB vertrouwt erop dat de synode in deze fase richtinggevende keuzes durft te maken — niet uit angst voor krimp, niet met kramp om te behouden wat er nu is, maar vanuit verantwoordelijkheid voor toekomst en getuigenis. Hieronder nog een gekaderde reflectievraag voor de Generale Synode over de toekomstbestendigheid van een gemeente.

Wanneer is een gemeente toekomstbestendig:

Een gemeente is toekomstbestendig wanneer zij structureel in balans is of bewust kiest voor een tijdelijk tekort met een realistisch perspectief naar de toekomst. Het afdekken van structurele tekorten met incidentele baten ondermijnt die toekomst.

De praktijk laat zien dat gemeenten regelmatig langer doorgaan dan bestuurlijk en financieel verantwoord is. Niet uit onwil, maar door uitstel, krampachtige loyaliteit aan het bestaande en het ontbreken van tijdige tegenkracht.

Vermogen is alleen toekomstgericht wanneer het bewust wordt ingezet. Het oppotten van reserves zonder bestedingsstrategie maskeert het ontbreken van keuzes; een te geringe buffer beperkt de handelingsruimte. Beide varianten zijn zowel kerkelijk als maatschappelijk onwenselijk.

Bestuurskracht vormt een harde grens. Wanneer continuïteit afhankelijk is van enkele overbelaste vrijwilligers of specialistische kennis niet geborgd is, komt verantwoord beheer onder spanning.

Bij kerkelijke gebouwen geldt: emotionele waarde kan financiële en bestuurlijke realiteit niet vervangen. Uitstel van besluitvorming vergroot hier doorgaans de schade.

Toekomstbestendigheid vraagt om tijdige openheid richting toezicht. Waar signalen laat worden gedeeld, wordt begeleiding moeilijker en ingrijpen pijnlijker.

Synodale reflectievraag

Durven wij als kerk tijdig grenzen te stellen aan lokale draagkracht en daar consequenties aan verbinden, ook wanneer dat vraagt om doorzettingsmacht en het loslaten van vertrouwde vormen?

Hoofdstuk 2 - Inleiding

In navolging van Ordinantie 11-23, lid 5 van de Kerkorde van de Protestantse Kerk in Nederland biedt het Generale College voor de Behandeling van Beheerszaken (GCBB) hierbij zijn tweejaarlijkse rapportage aan de Generale Synode aan. Deze rapportage beoogt de Generale Synode te informeren over de vermogensrechtelijke ontwikkelingen binnen de Protestantse Kerk in Nederland en haar gemeenten, mede in het licht van de toekomstige opgaven van de kerk.

In dit rapport wordt niet alleen teruggeblikt op de huidige vermogensrechtelijke positie van de kerk en haar gemeenten, maar wordt tevens vooruitgekeken naar ontwikkelingen die van betekenis zijn voor een verantwoord en duurzaam beheer in de komende jaren. Daarbij zijn zowel kwantitatieve gegevens als kwalitatieve signalen uit de kerkelijke praktijk betrokken.

Daarnaast zijn in deze rapportage de relevante bevindingen verwerkt van een recent onderzoek naar het functioneren, de taken en de werkwijze van het GCBB, dat is uitgevoerd door IPSOS. Aanleiding voor dit onderzoek vormt het feit dat het GCBB op 1 mei 2018 door de Generale Synode is ingesteld en dat zich in 2025 een wisseling in het voorzitterschap heeft voorgedaan. De bij de instelling benoemde voorzitter is op 1 juni 2024 afgetreden; op 11 april 2025 is T.W. (Tonny) Dekker aangesteld als diens opvolger. Deze overgang markeert een passend moment voor een evaluatieve bezinning op de positionering, taken, bevoegdheden en werkwijze van het GCBB.

Het GCBB heeft het initiatief genomen tot deze evaluatie, in overleg met het moderamen van de Kleine Synode, handelend namens de Generale Synode als instellend en benoemend orgaan. Door de uitvoering van het onderzoek onder te brengen bij een extern en onafhankelijk bureau (IPSOS) wordt beoogd een zorgvuldig en objectief beeld te verkrijgen, dat kan bijdragen aan transparantie, zelfreflectie en verdere versterking van het functioneren van het GCBB. Het eindrapport van IPSOS volgt separaat en niet veel later dit voorjaar.

Het GCBB is erkentelijk voor de openheid en bereidheid tot reflectie die op vele plaatsen in de kerk is ervaren. In het bijzonder wordt dank uitgesproken aan IPSOS voor de zorgvuldige en onafhankelijke uitvoering van het onderzoek naar het functioneren van het GCBB, en voor de bijdrage die dit heeft geleverd aan verdere bezinning en ontwikkeling. Eveneens geldt dank aan allen binnen de kerk die vanuit hun eigen verantwoordelijkheid bijdragen aan goed bestuur, zorgvuldige besluitvorming en het dragen van gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de middelen die aan de kerk zijn toevertrouwd.

Het GCBB acht het van belang de Generale Synode niet alleen inzicht te geven in de materiële positie van de kerk, maar ook in de wijze waarop het eigen functioneren zich ontwikkelt binnen het kerkordelijk kader. Wij vertrouwen erop dat dit rapport een constructieve bijdrage levert aan de synodale bezinning en aan het gesprek over beleid, toezicht en ondersteuning op het terrein van beheer en vermogensrecht.

Namens het Generale College voor de Behandeling van Beheerszaken,
T.W. (Tonny) Dekker
voorzitter

Hoofdstuk 3 - Leeswijzer

Hieronder een korte leeswijzer om in het kort een duiding te geven wat in welk hoofdstuk behandeld wordt:

1. Samenvatting

Een beknopt overzicht van de belangrijkste conclusies, trends en aandachtspunten uit het rapport met aanwijzingen voor beslispunten voor de Generale Synode.

2. Inleiding

De aanleiding, context en doelstelling van het rapport. Hierbij worden de bevindingen in het bredere kerkelijke en maatschappelijke perspectief geplaatst.

3. Leeswijzer

4. Trends in financiën en vermogen van gemeenten binnen de PKN

Samenvattende beschrijving van de landelijke financiële ontwikkelingen en vermogenspositie van gemeenten en diaconieën op basis van FRIS-gegevens over de afgelopen jaren.

5. Samenvatting belangrijkste bevindingen en vraagpunten uit de CCBB-jaarverslagen 2024

Een bundeling van signalen, observaties en structurele knelpunten uit de jaarverslagen van de CCBB's, zoals: terugkerende thema's, regionale accenten en vraagpunten richting GCBB en Synode.

6. Wat is bereikt: zichtbare vooruitgang en versterkt toezicht

Een reflectie op de bereikte resultaten sinds de instelling van het GCBB en de versterking van het toezicht kader.

7. Kerkelijke gebouwen: urgentie en zorg

De financiële, bestuurlijke en maatschappelijke uitdagingen rond kerkelijke gebouwen.

8. Afnemende bestuurskracht

Een beschrijving van de structurele afname van bestuurskracht bij gemeenten en de gevolgen daarvan voor beheer en toezicht.

9. Kerkbrede solidariteit

Een verkenning van de stand van kerkbrede solidariteit en de spanning tussen lokale autonomie en gezamenlijke verantwoordelijkheid.

10. ANBI-status als strategisch kapitaal van de kerk

Een uiteenzetting van de ANBI status als uitdrukking van maatschappelijk vertrouwen en publieke legitimiteit.

11. Gebrek aan vertrouwen in en draagvlak voor Utrecht

Een analyse van het ervaren spanningsveld tussen lokale gemeenten en de landelijke organisatie en de gevolgen daarvan voor beleid en uitvoering.

12. Doorzettingsmacht

Dit hoofdstuk onderzoekt de vraag in hoeverre de PKN beschikt over effectieve doorzettingsmacht bij structurele problemen met de volgende thema's: Governance en bevoegdheden, grenzen van vrijwilligheid en de noodzaak van regie.

13. Educatie en training rond beheer, administratie en verslaggeving

De noodzaak van structurele en samenhangende educatie voor beheer, administratie en verslaggeving.

14. Governance van het toezicht op vermogensbeheer

Dit hoofdstuk beschrijft de governance van het toezicht op vermogensbeheer en verkent mogelijke ontwikkelrichtingen voor een toekomstbestendige inrichting daarvan.

15. Nawoord

Afsluiting en reflectie op de bevindingen en een blik vooruit.

Hoofdstuk 4 - Trends in financiën en vermogen van gemeenten

Inleiding

Conform de opdracht aan het Generale College voor de Behandeling van Beheerszaken (GCBB) om de Generale Synode periodiek te informeren over de financiële positie van de gemeenten, wordt in dit hoofdstuk verslag gedaan van de belangrijkste trends in financiën en vermogen van de gemeenten binnen de Protestantse Kerk in Nederland als geheel.

Deze rapportage is primair trendmatig van aard en bevat slechts beperkt cijfermateriaal. Zij is gebaseerd op de gegevens uit het Financiële Rapportage Informatie Systeem (FRIS), voor zover beschikbaar. De analyse ziet op de stand van zaken over boekjaar 2024 omdat op dit moment het indienen van de jaarverslagen 2025 net aangevangen is. De cijfers zijn gebaseerd op de volgende aantallen deponeringen:

- 1.412 College van Diakenen;
- 1.440 College van Kerkrentmeesters

Voor het jaar 2024 zijn 99% van de jaarrekeningen ingediend en derhalve is het beeld representatief en heeft de resterende 1% geen significante invloed op onderstaande indien ze wel meegenomen zouden zijn.

De totstandkoming van dit inzicht werd mede beïnvloed door de complexiteit van het verzamelen van betrouwbare financiële en vermogensdata binnen de organisatie. In de praktijk leidde dit proces tot aanzienlijke discussie en terughoudendheid. Hoewel deze reacties vermoedelijk voortkwamen uit een streven naar zorgvuldigheid, resulteerden zij regelmatig in vertragende discussies en argumentatielijnen die de voortgang bemoeilijkten. Dit bevestigt dat effectieve datavoorziening niet alleen afhankelijk is van systemen, maar ook van organisatorische alignement en gedeelde uitgangspunten.

De belangrijkste bevindingen die we hieronder behandelen sluiten aan bij signalen uit eerdere jaren en worden in belangrijke mate ook bevestigd door observaties uit het IPSOS-onderzoek, waarin zorgen over duurzaamheid, draagkracht en ongelijkheid tussen gemeenten nadrukkelijk naar voren komen.

Trends in financiën en vermogen van gemeenten (stand 2024)

De trends worden behandeld aan de hand van de volgende thema's:

- structureel negatieve resultaten, ondanks incidenteel positieve eindsaldi;
- een verder stijgend totaal vermogen, met verschillen tussen gemeenten;
- een beperkte groep financieel kwetsbare gemeenten;
- regionale verschillen in financiële en vermogenspositie
- de (blijvende) scheiding tussen gemeentelijke en diaconale middelen

1. Structureel resultaat: incidenteel positief, structureel onder druk

Ook over 2024 laat het totaalbeeld zien dat veel gemeenten structureel meer uitgeven dan zij structureel ontvangen. Het structurele resultaat (resultaat A) blijft negatief (2024 - Euro 38 miljoen verlies), terwijl het uiteindelijke eindsaldo veelal wordt gecompenseerd door het positieve saldo van incidentele baten (2024 - Euro 54 miljoen) wat resulteert in een positief eindresultaat van Euro 16 miljoen in 2024.

De structurele baten A over 2024 bedragen Euro 428 miljoen en bestaan grotendeels uit levend geld (2024 - Euro 250 miljoen en stijgende), opbrengsten uit onroerend goed (2024 - Euro 97 miljoen) en overige reguliere inkomsten (2024 - Euro 81 miljoen). De trend van de afgelopen jaren zet zich voort: het aandeel levend geld binnen de totale baten neemt (langzamerhand) af (min 4% over 3 jaren), terwijl het aandeel baten uit onroerend goed relatief toeneemt (plus 1% over 3 jaren). Deze ontwikkeling weerspiegelt zowel (relatieve) demografische krimp als een toenemende afhankelijkheid van (gecumuleerd) vermogen.

De structurele lasten A over 2024 bedragen Euro 466 miljoen. De lasten voor gebouwen en pastoraat vormen, net al eerdere jaren, ook in 2024 de grootste kostencategorieën. Het aandeel lasten pastoraat blijft relatief iets lager dan in eerdere jaren (min 2%), mede als gevolg van aanhoudende vacatures en verminderde formatie.

Het landelijke structurele resultaat A over 2024 bedraagt Euro 38 miljoen negatief. Net als in voorgaande jaren geldt dat een minderheid van de gemeenten een positief structureel resultaat realiseert, terwijl de meerderheid structureel tekortkomt. Inclusief incidentele baten (zoals verkoopopbrengsten en erfenissen), incidentele lasten en mutaties in bestemmingsreserves en -fondsen resulteert dit voor 2024 in een saldo van Euro 16 miljoen exploitatie overschot. Voorgaande jaren 2022 en 2023 was laatste zelfs nog hoger.

Deze cijfers bevestigen een structurele spanning: gemeenten teren planmatig in op hun vermogen om het kerkelijk leven gaande te houden. Vanuit het perspectief van “werkzaam vermogen” is dit verklaarbaar en deels verdedigbaar, maar het vereist wel expliciete keuzes en beleidsmatige onderbouwing. Hierbij is het belangrijk strategische afwegingen te maken voor een toekomstbestendig geheel van ons kerkleven.

2. Ontwikkeling van het eigen vermogen: stijging zet door, ongelijkheid neemt toe

Het totale eigen vermogen van de gemeenten blijft ook in 2024 stijgen en bedraagt per ultimo 2024 Euro 4.260 miljoen (2022 - 3.828 miljoen). Deze stijging van Euro 432 miljoen is, net als in voorgaande jaren, grotendeels toe te schrijven aan herwaarderingen van onroerend goed (en ook effecten) en in mindere mate aan positieve (exploitatie) resultaten.

De algemene reserve bedraagt per ultimo 2024 Euro 1.974 miljoen en laat slechts een beperktere mutatie zien ten opzichte van het totale eigen vermogen met een stijging van Euro 118 miljoen sinds 2022.

Daarbij gelden enkele structurele aandachtspunten:

De gehanteerde waarderingsgrondslagen (WOZ-waarde voor vastgoed en 60% van box 3-waarde voor landbouwgrond) blijven voorzichtig en liggen onder de potentiële verkoopwaarde.

De ANBI-regelgeving vereist dat vermogensgroei uiteindelijk ten dienste staat van de doelstelling; het langdurig oppotten van vermogen zonder bestedingsbeleid is niet toegestaan.

Het vermogen is zeer ongelijk verdeeld. Een aanzienlijk deel van de gemeenten en diaconieën beschikt over buffers die ver boven gangbare normen liggen, terwijl een kleinere groep gemeenten en diaconieën opereert met minimale reserves.

Over 2024 hebben 503 gemeenten en diaconieën een buffer die lager is dan eenmaal de vaste lasten A voor een gegeven jaar, terwijl 1.284 gemeenten en diaconieën beschikken over een buffer van meer dan vijfmaal deze jaarlijkse lasten. Deze ongelijkheid vormt een structurele uitdaging voor solidariteit en kerk breed beleid.

3. Gemeenten in de gevarenzone: beperkt in aantal, maar kwetsbaar

Het aandeel gemeenten dat zich in financieel kwetsbare omstandigheden bevindt, blijft ook in 2024 relatief beperkt tot lage tientallen -afhankelijk van de definitie- en is stabiel ten opzichte van eerdere jaren.

Tegelijkertijd blijkt uit zowel FRIS-data als het IPSOS-onderzoek dat deze gemeenten vaak te maken hebben met een cumulatie van problemen: afnemende bestuurskracht, teruglopende inkomsten, hoge vaste lasten en beperkte mogelijkheden om vermogen te gelde te maken. Juist voor deze groep is vroegtijdig en uniform (verscherpt) toezicht van groot belang.

4. Regionale verschillen blijven zichtbaar

De financiële en vermogenspositie van gemeenten verschilt aanzienlijk per regio. Deze verschillen zijn historisch gegroeid en hangen samen met demografie, vastgoedposities en regionale economische omstandigheden.

Hoewel de verschillen tussen classes in toezicht en aanpak kleiner zijn geworden, blijven de regionale financiële contrasten groot. Dit vraagt om blijvende aandacht in het gesprek over solidariteit, herverdeling en de rol van vermogen binnen de PKN als geheel.

5. Schotten tussen gemeenten en diaconieën

Ook in 2024 blijven de financiële schotten tussen gemeenten en diaconieën duidelijk zichtbaar. Diaconale vermogens kennen vaak een andere ontwikkeling dan gemeentelijke vermogens en worden slechts beperkt betrokken bij het bredere gesprek over financiële draagkracht en solidariteit. Dit is ook logisch gezien de kerkorde en de onderscheidende directe doelstellingen van beiden.

Het IPSOS-onderzoek bevestigt echter dat deze scheiding in de praktijk als knellend wordt ervaren en het vermogen tot gezamenlijke strategische keuzes beperkt. Laatst is een signaal dat er lokaal soms anders gedacht wordt over de fundamentele scheiding tussen kerk en diaconie.

Kortom een onderwerp dat blijvend de aandacht verdient vanuit kerkordelijk als beleidsmatig oogpunt van de PKN.

Conclusie

Het financiële totaalbeeld over 2024 laat een herkenbaar patroon zien: structureel negatieve resultaten worden gecompenseerd door incidentele baten en waardeinstijgingen, waardoor het totale vermogen van gemeenten blijft groeien. Tegelijkertijd nemen de verschillen tussen gemeenten toe en blijft een structureel gesprek over inzet van vermogen, solidariteit en duurzaamheid noodzakelijk. Voor 2025 en de daaropvolgende jaren verwachten wij geen trendbreuken en een consistente voorzetting, maar wel gepaard gaande met een versnelling van de effecten. Dit zal leiden tot een verdere kristallisatie van onderling samenhangende uitdagingen, met concrete consequenties zoals vastgoedafstoting (met name kerkgebouwen), intensivering van samenwerkingen, fusies en in sommige gevallen zelfs opheffing.

Deze bevindingen benadrukken de noodzaak van verdere stappen in financiële transparantie, periodieke geconsolideerde rapportage en beleidsmatige landelijke duiding richting de Generale Synode.

Hoofdstuk 5 - Samenvatting CCBB-bevindingen 2024

Inleiding

De jaarverslagen 2024 (en ook daarvoor) van de verschillende CCBB's laten een consistent en herkenbaar beeld zien van de financiële, bestuurlijke en organisatorische situatie van gemeenten en diaconieën binnen de Protestantse Kerk in Nederland. Ondanks regionale verschillen komen duidelijke landelijke patronen naar voren die relevant zijn voor financieel toezicht, governance en beleidsontwikkeling. Onderstaand worden de belangrijkste bevindingen en terugkerende vraagpunten samengevat.

1. Financiële draagkracht en continuïteit onder druk

Vrijwel alle CCBB's signaleren een afname van financiële draagkracht bij gemeenten. Deze uit zich in structurele tekorten, toenemende afhankelijkheid van reserves en een langzaam groeiend aantal gemeenten in risicocategorieën B, C en D. In meerdere regio's wordt daarbij opgemerkt dat de huidige risicoclassificatie (met name bij diaconieën) als te grof of onvoldoende contextgevoelig wordt ervaren. Daarnaast wordt breed gesignaleerd dat:

- predikantsvacatures vaker leiden tot lagere fte-invulling of langdurige tijdelijke oplossingen;
- solvabilitetsverklaringen voor parttime predikantsplaatsen vaker moeten worden verlengd;
- financiële krimp samenvalt met bestuurlijke kwetsbaarheid, en daarmee continuïteit;

Samenvoegingen, samenwerkingsverbanden en – in toenemende mate – opheffingstrajecten worden door meerdere CCBB's voorzien of al begeleid.

2. Bestuurskracht als structureel knelpunt

Een rode draad door alle verslagen is de afnemende bestuurskracht binnen gemeenten en diaconieën. Vacatures in colleges, wisselende samenstelling van besturen en een tekort aan financieel deskundige ambtsdragers leiden tot:

- hogere werkdruk bij CCBB-leden;
- intensievere en tijdrovendere beoordelingen;
- een toenemende behoefte aan begeleiding en uitleg, ook buiten het toezichthoudende kader.

Meerdere CCBB's benoemen expliciet de spanning tussen hun strikt toezichthoudende rol en de feitelijke noodzaak om adviserend op te treden, juist omdat gemeenten anders vastlopen.

3. Regeldruk, richtlijnen en uitvoerbaarheid

Veel CCBB's rapporteren dat gemeenten de hoeveelheid en complexiteit van richtlijnen als zwaar en soms ontmoedigend ervaren. Dit geldt met name voor:

- verslaggeving en balanspresentatie;
- solvabiliteitsaanvragen;
- beleggingsstatuten;
- toepassing en uitleg van richtlijnen in FRIS.

Hoewel de inhoudelijke bedoeling van de GCBB-richtlijnen vaak wordt onderschreven, leeft breed de zorg dat de uitvoerbaarheid niet altijd aansluit bij de capaciteit van (kleinere of kwetsbare) gemeenten. Er wordt herhaaldelijk gevraagd om:

- vereenvoudiging en uniformering;
- meer ruimte voor proportionaliteit;
- betere uitleg en ondersteuning.

4. FRIS en digitalisering

FRIS blijft een belangrijk maar kwetsbaar instrument. Vrijwel alle CCBB's melden:

- aanhoudende moeite bij gemeenten met het gebruik van FRIS;
- een sterke samenhang tussen bestuurswisselingen en verlies aan "knoppenkennis";
- een toename van vragen die wijzen op een gebrek aan basale scholing.

Daarnaast wordt de overgang naar MS365 en het werken met meerdere digitale platforms als belastend ervaren, zowel door gemeenten als door CCBB-leden. Tegelijkertijd wordt de meerjarenraming in FRIS breed gezien als een waardevol hulpmiddel, mits goed begrepen en toegepast.

5. Onroerend goed, onderhoud en beleggingen

Een structureel aandachtspunt vormt het in stand houden van kerkgebouwen, niet alleen monumentale panden. Stijgende onderhoudskosten, beperkte middelen en onzekerheid over toekomstig gebruik maken dit tot een complex dossier.

Beleggingsstatuten vragen in vrijwel alle classes veel tijd en aandacht, zowel bij gemeenten als bij CCBB's. Hoewel vooruitgang zichtbaar is, is het beeld dat:

- niet alle gemeenten tijdig over een correct statuut beschikken;
- interpretatieverschillen blijven bestaan;
- extra uitleg en begeleiding nodig blijft.

6. Ontwikkeling richting proactief en relationeel toezicht

Positief wordt breed ervaren dat CCBB's steeds meer proactief contact zoeken met gemeenten, bijvoorbeeld via brieven, bezoeken of samenwerking met BMCV's in classisteams. Persoonlijke contacten worden door gemeenten zeer gewaardeerd en dragen bij aan vertrouwen en draagvlak.

Tegelijkertijd leven er vragen over:

- de afbakening van rollen tussen CCBB, classisteam, FIBA's en dienstenorganisatie;
- toezicht op annex- en verbonden stichtingen;
- het toepassen van sancties;
- de gewenste balans tussen toezicht "op afstand" en nabijheid.

7. Overkoepelende vraagpunten aan GCBB en Generale Synode

Uit de gezamenlijke CCBB-verslagen komen de volgende kernvragen naar voren:

- Hoe kan het financieel toezicht proportioneel blijven in een context van krimpende bestuurskracht?
- Op welke wijze kunnen richtlijnen worden vereenvoudigd en beter uitvoerbaar gemaakt zonder verlies van inhoudelijke kwaliteit?
- Welke ondersteuning (educatie, tooling, uitleg) is noodzakelijk om FRIS en verslaggeving duurzaam werkbaar te houden?
- Hoe wordt de rolverdeling tussen toezicht, advisering en begeleiding helder en consistent ingevuld?
- Welke beleidsruimte is nodig om regionale verschillen en lokale context beter te honoreren?

Slotbeeld

De CCBB-jaarverslagen 2024 schetsen een kerk in transitie, waarin financieel toezicht steeds meer samenvalt met vragen van governance, draagvlak en bestuurlijke veerkracht. De bereidheid tot samenwerking is groot, maar vraagt om duidelijke keuzes, vereenvoudiging en blijvende aandacht voor relatie en ondersteuning. Verdere uniformering van het toezicht door de CCBB's blijft een aandachtspunt voor verdere ontwikkeling.

Hoofdstuk 6 - Wat is bereikt: zichtbare vooruitgang en versterkt toezicht

Inleiding

Het Generale College voor de Behandeling van Beheerszaken (GCBB) is op 1 mei 2018 ingesteld door de Generale Synode. Sindsdien is gewerkt aan de inrichting en professionalisering van het financieel toezicht binnen de Protestantse Kerk in Nederland. De voorzitter die bij de instelling van het GCBB is benoemd, is per 1 juni 2024 teruggetreden. Deze wisseling markeert niet alleen een personele overgang, maar ook een inhoudelijk kantelpunt.

De signalen uit de jaarverslagen van de CCBB's en de uitkomsten van het IPSOS-onderzoek laten een consistent beeld zien: er is in korte tijd veel opgebouwd, maar het toezicht is op onderdelen nog onvoldoende verankerd, te weinig uniform en kwetsbaar in de uitvoering. Juist deze spanning tussen bereikte voortgang en toenemende uitdagingen vraagt om expliciete benoeming en adressering.

De Kerkorde, Generale Regelingen en de onderlinge verstandhouding met verwachtingen onderscheiden vier hoofdtaken van het GCBB:

- regelgeving voor het financieel beheer van gemeenten, diaconieën en classes;
- toezicht en kwaliteitsbewaking op de uitvoering van het toezicht door de CCBB's;
- financiële rapportage aan de Generale Synode (met uitzondering van de dienstenorganisatie);
- advisering aan de Kleine Synode over financiële en bestuurlijke vraagstukken.

De stand van zaken per hoofdtaak wordt hieronder weer gegeven:

1. Regelgeving voor financieel beheer

De basisregelgeving voor begroting, administratie en verslaggeving is grotendeels gerealiseerd en vormt een noodzakelijk fundament. In combinatie met FRIS heeft dit geleid tot meer uniformiteit en controleerbaarheid.

Tegelijkertijd bevestigen zowel CCBB-signalen als het IPSOS-onderzoek dat de regelgeving in de praktijk steeds zwaarder wordt ervaren. Afnemende bestuurskracht bij gemeenten maakt dat goedbedoelde richtlijnen niet altijd uitvoerbaar zijn. Zonder expliciete herijking dreigt regelgeving haar legitimiteit te verliezen en daarmee het draagvlak voor toezicht te ondermijnen.

2. Toezicht en kwaliteitsbewaking door de CCBB's

Het toezicht door de CCBB's is zichtbaar versterkt en professioneler geworden. Verschillen tussen classes zijn kleiner geworden, maar niet verdwenen. De kwaliteit en intensiteit van toezicht blijven mede afhankelijk van beschikbare capaciteit en deskundigheid.

De invoering van classisteams biedt kansen voor pro-actiever toezicht, maar roept ook fundamentele vragen op over rolzuiverheid en verantwoordelijkheden. Het IPSOS-onderzoek bevestigt dat deze onduidelijkheid bij gemeenten wordt ervaren en bijdraagt aan verwarring over wie waarvoor aanspreekbaar is.

3. Financiële rapportage aan de Generale Synode

Op het terrein van financiële rapportage is sprake van een duidelijke achterstand. Ondanks de beschikbaarheid van data via FRIS is er nog steeds geen periodieke, samenhangende ontsluiting van geconsolideerde financiële managementinformatie richting de Generale Synode.

Zowel de CCBB-jaarverslagen als het IPSOS-onderzoek maken duidelijk dat dit gebrek aan inzicht niet langer houdbaar is. Zonder structurele data-analyse en rapportage ontbreekt een essentiële basis voor kaderstelling, toezicht en het gesprek over solidariteit en vermogenspositie op kerk breed niveau. Dit vraagt om gerichte vervolgstappen en bestuurlijke keuzes.

4. Advisering aan de Kleine Synode

De adviserende rol van het GCBB is in de huidige praktijk feitelijk onvoldoende ingevuld. Advisering vindt incidenteel en ad hoc plaats en is niet structureel ingebed in governance en besluitvorming. Daarmee blijft een belangrijk potentieel van het GCBB onbenut.

Ook dit beeld wordt bevestigd door het IPSOS-onderzoek, waarin wordt gewezen op het ontbreken van een vaste, herkenbare structuur voor financiële en bestuurlijke advisering. Zolang deze rol niet expliciet wordt gepositioneerd en geborgd, blijft de samenhang tussen toezicht, signalering en beleidsvorming fragiel.

Hoewel de kerkorde deze adviserende betrokkenheid niet expliciet als afzonderlijke kernopdracht omschrijft, moet worden vastgesteld dat de advisering door het Generale College voor de Behandeling van Beheerszaken aan de Kleine Synode in de praktijk van groot gewicht is. Deze advisering is van wezenlijk belang voor een zorgvuldig en verantwoord vermogensrechtelijk en bestuurlijk handelen van de kerk.

5. Infrastructuur en samenwerking: stevig fundament, maar kwetsbaar

FRIS vormt onmiskenbaar de ruggengraat van het financieel beheer en toezicht. De herbevestiging van het functioneel eigenaarschap en de hernieuwde stuurgroep zijn noodzakelijke stappen, maar maken ook zichtbaar hoe afhankelijk het toezicht is van goed functionerende systemen en duidelijke governance.

De samenwerking met partners zoals VKB, FvD, KKA en anderen is verbeterd en waardevol, maar blijft deels persoonsafhankelijk en onvoldoende structureel verankerd. Zowel CCBB's

als respondenten in het IPSOS-onderzoek signaleren dat verdere institutionalisering nodig is om continuïteit te waarborgen.

Conclusie en brug naar de volgende fase

Terugkijkend kan worden vastgesteld dat het GCBB in relatief korte tijd een noodzakelijk fundament heeft gelegd. Tegelijkertijd tonen de CCBB-jaarverslagen en het IPSOS-onderzoek onmiskenbaar aan dat het toezicht zich nu in een kwetsbare tussenfase bevindt: de inrichting is grotendeels gerealiseerd, maar de werking is nog onvoldoende robuust.

De overgang in het voorzitterschap markeert daarmee het moment voor een volgende fase, die vraagt om consolidatie, expliciete prioritering en bestuurlijke moed: minder vrijblijvendheid, meer uniformiteit en scherpere positionering van toezicht, rapportage en advisering. Echter wel met behoud van zelfstandigheid voor gemeenten en diaconieën binnen de (wellicht ruimere) kaders.

In de volgende hoofdstukken van dit rapport worden de belangrijkste spanningen en opgaven die hieruit voortvloeien nader uitgewerkt. Daarbij gaat het onder meer om draagvlak, transparantie, bestuurskracht en de verdere ontwikkeling van governance binnen de Protestantse Kerk in Nederland.

Hoofdstuk 7 – Kerkelijke gebouwen: urgentie en zorg

Kernboodschap

Het Generale College voor de Behandeling van Beheerszaken (GCBB) constateert dat het vraagstuk rond kerkelijke gebouwen zich ontwikkelt tot één van de meest urgente en ingrijpende dossiers binnen het beheer van protestantse gemeenten. Steeds vaker ziet het GCBB dat gemeenten bestuurlijk, financieel en inhoudelijk vastlopen in de omgang met hun kerkgebouwen. Deze constatering wordt bevestigd door het recente IPSOS-onderzoek, waarin kerkgebouwen nadrukkelijk naar voren komen als een centrale bron van zorg en kwetsbaarheid. Het GCBB acht de omvang en impact van deze problematiek zodanig groot, dat landelijke sturing en samenhangend beleid onontkoombaar zijn.

Belangrijkste Bevindingen

De Protestantse Kerk in Nederland bezit gezamenlijk ongeveer 2000 kerkgebouwen, waarvan ongeveer 60% een monumentale status heeft. Landelijk worden jaarlijks naar schatting zo'n 50 gebouwen afgestoten. Verwacht wordt dat dit tempo de komende jaren niet zal afnemen, met name in krimpgebieden. Daarmee dreigt binnen tien jaar ongeveer 25% van het kerkelijk vastgoed te verdwijnen uit het bezit van de kerk. Afstoting leidt in veel gevallen tot sloop of tot herbestemming zonder religieuze functie, waarbij marktpartijen een dominante rol spelen.

Het GCBB ervaart in de dagelijkse praktijk dat deze ontwikkelingen grote gevolgen hebben voor lokale gemeenten. Besluitvorming over kerkgebouwen leidt regelmatig tot spanningen binnen gemeenten, bestuurlijke overbelasting en verlies van betrokkenheid. Kerkgebouwen zijn daarbij niet louter vastgoedobjecten, maar dragen een diepe betekenis als vindplaats van geloof, hoop en liefde en als zichtbaar teken van kerkelijke presentie in dorpen en wijken. Beslissingen over bezit, gebruik en afstoting raken daarom niet alleen het lokale belang, maar ook het geheel van de Protestantse Kerk in Nederland.

Hoewel de generale synode in eerdere jaren aandacht heeft besteed aan het kerkgebouwenvraagstuk, blijken de bestaande notities en kaders onvoldoende toegerust voor de huidige en toekomstige schaal van deze problematiek. De toenemende complexiteit, snelheid en samenloop van afstotingstrajecten maken duidelijk dat gemeenten dit vraagstuk niet langer alleen kunnen dragen.

Conclusie

Het GCBB maakt zich grote zorgen over de omvang en impact van het kerkgebouwenvraagstuk in de komende jaren. Zonder een geactualiseerde theologische visie, duidelijke landelijke kaders en meer regie bestaat het risico dat kerkgebouwen te snel en te eenzijdig aan de markt worden overgelaten, met blijvend verlies van kerkelijke presentie, erfgoed en gemeenschap tot gevolg. Het vraagstuk overstijgt het lokale niveau en raakt aan de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de Protestantse Kerk in Nederland als geheel.

Verzoek aan de Generale Synode

Het GCBB verzoekt het de Generale Synode om het kerkgebouwenvraagstuk expliciet te agenderen als een landelijk beleidsvraagstuk en de noodzaak te erkennen van centrale sturing en samenhangend beleid. Het GCBB acht het dringend nodig dat de Generale Synode haar landelijke verantwoordelijkheid zichtbaar oppakt door te komen tot een toekomstgerichte, theologisch doordachte en strategische benadering van kerkelijke gebouwen, waarin zowel gemeenten als ondersteunende organen worden toegerust en begeleid. Alleen langs deze weg kan in de komende jaren zorgvuldig, solidair en met oog voor de lange termijn worden omgegaan met het kerkelijk vastgoed.

Hoofdstuk 8 – Afnemende bestuurskracht

Kernboodschap

De Protestantse Kerk in Nederland wordt in toenemende mate geconfronteerd met structurele krimp, vergrijzing en een afnemende bestuurskracht op lokaal niveau. Deze ontwikkelingen raken niet alleen het pastoraal, missionair en diaconaal functioneren van gemeenten, maar vormen ook een reëel financieel en bestuurlijk risico. Het GCBB constateert dat deze problematiek breed wordt herkend, onder meer bevestigd door recent onderzoek van IPSOS, en werkt daarom aan een richtlijn die duidelijkheid biedt over verscherpt toezicht, verantwoordelijkheden en passende interventies bij kwetsbare gemeenten.

Belangrijkste Bevindingen

1. Structurele kwetsbaarheid van kleine kerkenraden

In een groeiend aantal gemeenten is sprake van kleine kerkenraden die niet (meer) voldoen aan de kerkordelijke criteria. Dit hangt samen met dalende ledenaantallen, vergrijzing en een beperkte beschikbaarheid van ambtsdragers. Hierdoor neemt de bestuurlijke draagkracht af, terwijl in sommige gevallen sprake is van een relatief groot vermogen.

2. Verhoogde financiële risico's

Beperkte bestuurskracht vergroot het risico op onvoldoende toezicht, vertraagde besluitvorming en onvoldoende strategische keuzes rond vermogen, exploitatie en toekomstbestendigheid. Dit kan leiden tot (dreigende) insolventie of ondoelmatig beheer, ook wanneer de financiële positie op korte termijn nog solide lijkt.

3. Bevestiging door extern onderzoek

Het onderzoek van IPSOS benadrukt deze signalen: afnemende bestuurskracht wordt kerk breed als een van de grootste kwetsbaarheden benoemd. Daarmee is dit geen incidenteel of regionaal vraagstuk, maar een structurele en landelijke ontwikkeling binnen de PKN.

4. Noodzaak van duidelijke richtlijnen

Het GCBB werkt naar aanleiding van bovenstaande aan een Concept Richtlijn Groot Vermogen en Bestuurskracht bij Kleine Kerkenraden, op grond van GR 12-2 en GR 12-3. Deze richtlijn beoogt helderheid te bieden over:

- de signalering van risico's (primair door het CCBB, aanvullend via gegevensanalyse);

- de criteria voor onvoldoende bestuurskracht en verhoogd financieel risico;
- de passende gevolgen en interventies, waaronder vormen van verscherpt toezicht.

Conclusie

De combinatie van krimp, vergrijzing en afnemende bestuurskracht vraagt om een meer expliciete en consistente benadering van toezicht en ondersteuning. Verscherpt toezicht is daarbij geen doel op zich, maar een middel om gemeenten tijdig te begeleiden, risico's te beperken en verantwoord om te gaan met kerkelijk vermogen. Tegelijkertijd raakt deze ontwikkeling aan een breder kerkelijk vraagstuk: hoe organiseren wij solidariteit tussen gemeenten, en hoe verhouden lokale zelfredzaamheid en kerkbrede verantwoordelijkheid zich tot elkaar? Bij laatste is het niet onbelangrijk zelfredzaamheid te verwarren met autonomie, waarbij laatste vaak wordt gezien als een "groot goed" qua beleving, zonder dat de legitimiteit ervan gewaarborgd is.

Vraagpunt voor de Generale Synode

In het kerkbrede gesprek over solidariteit doet zich een fundamenteel dilemma voor: moet de Dienstenorganisatie van de PKN mee krimpen met de afnemende bestuurskracht in gemeenten, of juist (selectief) groeien om deze kwetsbaarheid op te vangen en te ondersteunen?

Het GCBB legt dit vraagstuk nadrukkelijk bij de Generale Synode neer, in samenhang met de voorliggende bovengenoemde richtlijn, en nodigt uit tot richtinggevende keuzes over toezicht, ondersteuning en solidariteit in een krimpende kerk.

Hoofdstuk 9 – Kerkbrede solidariteit

Kernboodschap

Solidariteit binnen de Protestantse Kerk in Nederland is niet alleen een interne organisatorische afspraak, maar een zichtbaar teken van publiek maatschappelijke verantwoordelijkheid. In een context waarin de ANBI-status van kerken en andere maatschappelijke instellingen onder toenemende aandacht staat, raakt de wijze waarop de PKN solidariteit organiseert direct aan haar reputatie en maatschappelijke legitimiteit. Het GCBB verwelkomt het kerkbrede gesprek over solidariteit en acht het noodzakelijk dat dit gesprek leidt tot heldere, uitlegbare en extern verdedigbare keuzes.

Belangrijkste Bevindingen

1. Interne onvrede heeft externe betekenis

De weerstand tegen de (verhoogde) quotumregeling en de Solidariteitskas werd mede veroorzaakt door gebrekkige communicatie en onduidelijke verantwoording. Dit leidde tot misvattingen over inflatie-effecten en vermeende onrechtmatige bestedingen. Dergelijke interne narratieven zijn niet neutraal: zij raken aan de geloofwaardigheid van de PKN als ANBI-instelling die publieke fiscale voordelen geniet.

2. IPSOS bevestigt de kwetsbaarheid van draagvlak

Het IPSOS-onderzoek laat zien dat gemeenten solidariteit als waarde onderschrijven, maar moeite hebben met ondoorzichtige geldstromen en onvoldoende inzicht in bestedingen. Dit spanningsveld raakt direct aan het ANBI-kader, waarin transparantie, doelgerichtheid en uitlegbaarheid kernvereisten zijn.

3. Het quotum als uitlegbaar fundament

Het GCBB stelt normatief vast dat een quotumregeling het meest logische en verdedigbare instrument is voor de financiering van gezamenlijke kerkelijke taken. Een proportionele bijdrage op basis van draagkracht is niet alleen intern rechtvaardig, maar ook extern beter uitlegbaar in het kader van publieke verantwoording en ANBI-legitimatie.

4. Heldere taakafbakening versterkt legitimiteit

Voor het behoud van vertrouwen is het noodzakelijk dat expliciet wordt onderscheiden tussen:

- basale kerkelijke ondersteuning die collectief via het quotum wordt gefinancierd; en
- aanvullende dienstverlening die alleen bij afname en tegen kostprijs wordt geleverd.

Deze scheiding maakt zichtbaar dat collectieve middelen doelgericht worden ingezet en niet diffuus worden aangewend.

5. Solidariteit, bestuurskracht en centrale rol

Afnemende bestuurskracht in gemeenten (zie hoofdstuk 8) vergroot de afhankelijkheid van centrale ondersteuning. Dit stelt de PKN voor een strategische keuze: centrale voorzieningen laten meebewegen met krimp, of deze juist versterken om lokale kwetsbaarheid op te vangen. Deze keuze is niet waarde vrij, maar raakt direct aan de vraag hoe verantwoord en geloofwaardig de PKN haar publieke middelen inzet.

6. Governance als reputatiefactor

Het GCBB en CCBB participeren actief in de regiegroep en werkpakketten van het kerkbrede gesprek. Daarmee wordt expliciet bijgedragen aan een benadering waarin solidariteit, toezicht en publieke verantwoording onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn.

Conclusie

Het kerkbrede gesprek over solidariteit is een lakmoesproef voor de wijze waarop de PKN haar gezamenlijke verantwoordelijkheid vormgeeft in het licht van haar ANBI-status. Transparantie, heldere keuzes en uitlegbaar beleid zijn daarbij geen interne luxe, maar voorwaarden voor blijvend maatschappelijk vertrouwen.

Aanbevelingen

Het GCBB beveelt aan dat de Generale Synode:

- solidariteit expliciet positioneert als kernonderdeel van de publieke legitimiteit van de PKN, in samenhang met haar ANBI-status en maatschappelijke verantwoordelijkheid;
- de quotumregeling bevestigt als het primaire, proportionele en uitlegbare instrument voor de financiering van gezamenlijke kerkelijke taken, en weerstand hiertegen niet laat leiden tot het loslaten van deze fundamentele logica;
- zorgdraagt voor maximale transparantie en uitlegbaarheid van geldstromen, bestedingen en besluitvorming, zodat misvattingen en beeldvorming actief worden gecorrigeerd;
- een scherp en publiek verdedigbaar onderscheid vaststelt tussen collectief gefinancierde basisondersteuning en aanvullende dienstverlening die uitsluitend tegen kostprijs bij afname wordt geleverd;

- het solidariteitsvraagstuk expliciet verbindt met het vraagstuk van afnemende bestuurskracht, inclusief de strategische afweging of centrale ondersteuning moet worden beperkt of juist versterkt;
- centrale regie en consistente governance borgt, met actieve betrokkenheid van toezichtorganen, zodat solidariteit niet alleen theologisch wordt beleden, maar bestuurlijk wordt waargemaakt;

Hiermee versterkt de Generale Synode dat zij een duidelijker keuze maakt: solidariteit niet langer behandelen als een intern spanningsveld dat vooral moet worden gemanaged, maar als een bewust en zichtbaar fundament onder het maatschappelijk vertrouwen en de ANBI-legitimiteit van de Protestantse Kerk in Nederland.

Hoofdstuk 10 – ANBI-status als strategisch kapitaal van de kerk

Kernboodschap

De ANBI-status van de Protestantse Kerk in Nederland is meer dan een fiscale faciliteit: zij is een uitdrukking van maatschappelijk vertrouwen en publieke legitimiteit. Dat vertrouwen staat niet onder druk door één incident, maar door een samenloop van factoren: krimp en vermogensopbouw in gemeenten, afnemende bestuurskracht, toenemende politieke en fiscale aandacht voor ANBI-instellingen en een veranderend maatschappelijk klimaat. Het GCBB acht het noodzakelijk dat de PKN deze ontwikkeling strategisch en centraal adresseert.

Belangrijkste bevindingen

1. ANBI-status als gedeeld reputatierisico

De overkoepelende ANBI-status via het convenant betekent dat individuele praktijken lokaal niet los te zien zijn van het geheel. De vraag is daarom niet alleen of een gemeente formeel binnen de kaders handelt, maar of het totaalbeeld van de PKN verdedigbaar blijft richting Belastingdienst, politiek en samenleving.

2. Verschuivend extern krachtenveld

Signalen vanuit de overheid, de belastingdienst en publieke debatten wijzen op een kritischer houding ten aanzien van ANBI-instellingen, waaronder kerkgenootschappen. Handhaving bij andere instellingen laat zien dat de ruimte voor impliciete aannames en ruime interpretaties kleiner wordt. In zo'n context is stilzwijgen geen neutrale strategie.

3. Spanning tussen vermogensvorming en publieke doelstelling

Het GCBB ziet gemeenten met omvangrijke algemene reserves die niet duidelijk te kwalificeren zijn als continuïteitsreserve, bestemmingsreserve of (erkend) stamvermogen. Tegelijkertijd wordt beleggen soms ingezet om meerjarenbegrotingen sluitend te krijgen. Het GCBB ziet een toenemende spanning tussen:

- het aanhouden en laten groeien van vermogens (inclusief beleggingen) om lokale continuïteit te waarborgen;
- en de ANBI-vereiste dat middelen aantoonbaar en tijdig worden ingezet voor het algemeen nut.

Zonder heldere kerkbrede kaders ontstaat het risico dat deze spanning extern wordt gedefinieerd, in plaats van door de kerk zelf.

4. Gebrek aan eenduidige governance

Er bestaat onduidelijkheid over:

- meldplichten bij mogelijke ANBI-knelpunten;
- de rolverdeling tussen lokale gemeenten, GCBB/CCBB, dienstenorganisatie en CIO-K;
- de mate waarin proactief overleg met de Belastingdienst wenselijk en noodzakelijk is.

Deze onduidelijkheid belemmert regie en vergroot het risico op ad-hoc handelen. Ook het IPSOS-onderzoek benoemt ANBI-compliance en fiscale kwetsbaarheid als aandachtspunt binnen de PKN. Daarmee wordt bevestigd dat ANBI-compliance, vermogenspositie en bestuurskracht samen een structureel kwetsbaarheidscluster vormen binnen de PKN.

Conclusie

De ANBI-status is een strategisch instrument van de kerk, maar ook een kwetsbaar goed. De vraag is niet of de PKN formeel binnen de wet opereert, maar of zij duurzaam haar publieke legitimiteit veiligstelt. Dat vraagt om duidelijke keuzes over vermogensvorming, beleggingen, toezicht en transparantie — vóórdat deze keuzes extern worden afgedwongen.

Verzoek aan de Generale Synode

Het GCBB verzoekt de Generale Synode om dit dossier strategisch te positioneren en:

- te bevorderen dat de PKN zelf het initiatief neemt in de duiding van reservevorming en beleggingen binnen het ANBI-kader;
- expliciet te kiezen voor centrale regie en eenduidige governance rond fiscale risico's; en
- ter onderbouwing hiervan advies in te winnen bij een nationaal gerenommeerd belastingadvieskantoor, zodat keuzes weloverwogen, verdedigbaar en toekomstbestendig worden gemaakt.

Hoofdstuk 11 - Gebrek aan vertrouwen in en draagvlak voor Utrecht

Kernboodschap

Uit het IPSOS-onderzoek en uit signalen die de GCBB in het kader van haar financieel toezicht ontvangt, blijkt een breed ervaren gebrek aan vertrouwen in en draagvlak voor de dienstenorganisatie in Utrecht. Deze vertrouwensproblematiek raakt niet alleen de beleving van beleid, maar heeft directe implicaties voor governance, financiële legitimiteit en de bereidheid tot solidariteit binnen de kerk. Het functioneren van financiële instrumenten veronderstelt transparantie, voorspelbaarheid en wederzijds vertrouwen; juist op deze punten wordt momenteel spanning ervaren.

Belangrijkste bevindingen

Een centrale bevinding is dat de onrust in de leiding over en rondom de dienstenorganisatie het wantrouwen jegens PKN Utrecht (Generale Synode en GCBB) heeft vergroot. Daarnaast heeft introductie van de vernieuwde quotumregeling en de solidariteitskas, en het later weer intrekken daarvan, bij veel betrokkenen bijgedragen aan gevoelens van onzekerheid en gebrek aan consistentie in financieel beleid. Dit heeft de perceptie versterkt dat besluitvorming onvoldoende navolgbaar was en dat de impact op lokale gemeenten en klassicale verbanden onvoldoende werd meegewogen.

Daarnaast wordt Utrecht door velen ervaren als een “black box”, waarbij financiële en beleidsmatige keuzes niet of slechts beperkt inzichtelijk zijn. In combinatie met het gevoel niet gehoord of begrepen te worden, en met een als top-down ervaren benadering en tone of voice, leidt dit tot vervreemding. Deze ervaringen ondermijnen het draagvlak voor financiële afspraken en maken het lastiger om solidariteitsmechanismen als vanzelfsprekend en rechtvaardig te laten functioneren.

Conclusie

De GCBB constateert dat de huidige onrust en het verminderde vertrouwen niet los kunnen worden gezien van goed financieel toezicht en gezonde governance. Effectief toezicht veronderstelt niet alleen formele kaders en controlemechanismen, maar ook breed gedragen legitimiteit van besluiten. Wanneer vertrouwen ontbreekt, komt niet alleen het draagvlak voor financiële regelingen onder druk te staan, maar ook de uitvoerbaarheid en duurzaamheid ervan.

De problematiek vraagt daarom primair om relationele en communicatieve versterking, naast inhoudelijke zorgvuldigheid. Het erkennen van de ervaren onrust is een noodzakelijke stap om het vertrouwen te kunnen herstellen.

Aanbevelingen

De GCBB beveelt de Generale Synode aan om blijvend te investeren in transparante, consistente en navolgbare communicatie over financieel beleid en governance. Dit vraagt om een open en kwetsbare houding, waarin expliciet ruimte wordt gemaakt voor het benoemen van onzekerheden, afwegingen en gemaakte keuzes.

Daarnaast adviseren wij om structureel het gesprek te blijven voeren met gemeenten en andere betrokkenen over de werking en rechtvaardigheid van financiële instrumenten. Een meer dialogische benadering, met oog voor context en beleving, draagt bij aan herstel van vertrouwen en versterkt het draagvlak dat noodzakelijk is voor een gezond en gezamenlijk financieel bestel binnen de kerk.

Hoofdstuk 12 – Doorzettingsmacht

Kernboodschap

Het GCBB constateert dat het toezicht op het vermogensbeheer van gemeenten, zoals geregeld in Ordinantie 11 van de kerkorde, in de praktijk onvoldoende doorzettingsmacht kent. Met name de werking van artikel 11-7-4 en het instrument van verscherpt toezicht (artikel 11-8) leidt tot situaties waarin het college wel formeel betrokken is, maar niet effectief kan handelen bij verhoogde financiële of bestuurlijke risico's.

Belangrijkste bevindingen

Deze bevinding sluit aan bij het IPSOS-onderzoek, waarin is vastgesteld dat binnen de Protestantse Kerk in Nederland sprake is van onduidelijkheid over bevoegdheden en een tekort aan bestuurlijke slagkracht wanneer ingrijpen noodzakelijk is.

Artikel 11-7-4 creëert een schijn van toezicht: het GCBB/CCBB verstrekt verklaringen zonder inhoudelijke toetsingsbevoegdheid, wat leidt tot verwarring en toezichtlacunes.

Risicovolle rechtshandelingen die buiten de formele toestemmingsplicht vallen, blijven vaak buiten zicht of zonder corrigerende mogelijkheid.

Verscherpt toezicht (artikel 11-8) is sterk reactief en mist afdwingbare bevoegdheden; gedelegeerden kunnen niet ingrijpen in besluitvorming of financieel beheer.

De samenhang tussen toezicht, meldingsplichten en interventiemogelijkheden binnen Ordinantie 11 is onvoldoende uitgewerkt.

Conclusie

Het huidige toezichtregime is bestuurlijk en kerkordelijk kwetsbaar. Het ontbreken van expliciete en proportionele doorzettingsmacht belemmert het GCBB om zijn verantwoordelijkheid voor zorgvuldig beheer van kerkelijke middelen waar te maken. Laatstegeldt ook voor BMCV's op bestuurlijk niveau.

Verzoek aan de Generale Synode

Het GCBB verzoekt de Generale Synode:

- kennis te nemen van deze bevindingen en de samenhang met de IPSOS-conclusies;
- opdracht te geven tot een gerichte verkenning van de doorzettingsmacht binnen Ordinantie 11, met bijzondere aandacht voor:
- herijking van artikel 11-7-4 (meldings- en toetsingskader);
- versterking van het instrument verscherpt toezicht (artikel 11-8);

- te bevorderen dat deze verkenning resulteert in concrete voorstellen tot kerkordewijziging, ter besluitvorming voor te leggen aan de generale synode.

Bij deze verkenning moet de samenhang integraal gezocht worden met de bestuurlijke doorzettingsmacht op het classisniveau van de BMCV's.

Doordat gemeenten en diaconieën hun zelfstandigheid koesteren, zal doorzettingsmacht veelvuldig tot spanning leiden. Effectiviteit ervan zal dan afhankelijk zijn hoe gemeenten en diaconieën het nut en de noodzaak zien van regelgeving en de uniformiteit daarin. We moeten ervoor waken dat vrijwilligers door “onbegrepen” regelgeving afhaken of regelgeving gaan omzeilen.

Hoofdstuk 13 - Educatie en training rond beheer, administratie en verslaggeving

Kernboodschap

Uit het IPSOS-onderzoek en uit signalen die het GCBB ontvangt in het kader van haar financieel toezicht, blijkt dat de behoefte aan educatie en training rond beheer, administratie en verslaggeving in de volle breedte is toegenomen. Tegelijkertijd wordt het bestaande opleidingsaanbod in perceptie en beleving als versnipperd, minder zichtbaar en onvoldoende toereikend ervaren. Dit spanningsveld raakt direct aan de kwaliteit van financieel beheer, verslaggeving en governance binnen de PKN.

Belangrijkste bevindingen

Hoewel er educatieve initiatieven bestaan vanuit onder meer de VKB, de dienstenorganisatie en KKA, ontbreekt een samenhangend en herkenbaar geheel. Het aanbod is deels historisch gegroeid en niet voor alle doelgroepen even goed toegankelijk. Daarbij geldt dat niet alle betrokkenen lid zijn van bestaande netwerken of verenigingen.

De dienstenorganisatie vervult momenteel vooral een ondersteunende rol. Een duidelijke inhoudelijke en coördinerende regie is maar gedeeltelijk aanwezig. Dit leidt tot een ervaren hiaat, zichtbaar in:

- een toegenomen vraag naar scholing en praktische ondersteuning;
- een stijgende druk op de helpdesk op het terrein van beheer, administratie en verslaggeving;
- een forse toename van vragen over het gebruik van FRIS, die vaak wijzen op een gebrek aan basale gebruikerskennis.

Hoewel een educatiefunctie is ingericht binnen de dienstenorganisatie, ontbreekt het aan expliciete inhoudelijke visie en prioritering. De focus wordt daarbij als te veel procesmatig en te weinig inhoudelijk ervaren.

Conclusie

Het GCBB constateert dat het ontbreken van samenhangende, toegankelijke en actuele educatie een structureel risico vormt voor de kwaliteit van financieel beheer en verslaggeving binnen de kerk. Goed financieel toezicht en effectieve governance veronderstellen dat betrokkenen beschikken over adequate kennis en vaardigheden. Zonder gerichte regie en afstemming blijft de kloof tussen opleidingsbehoefte en aanbod bestaan.

Aanbevelingen

Het GCBB beveelt aan dat zij tijdelijk de regierol op zich neemt ten aanzien van educatie en training rond beheer, administratie en verslaggeving binnen de PKN. Deze regierol dient nadrukkelijk vorm te krijgen binnen de dienstenorganisatie in samenwerking met bestaande partners, waaronder de VKB en andere betrokken organisaties, waarbij ieders expertise en positie wordt benut.

Op korte termijn wordt geadviseerd om gericht in te zetten op actualisatie van bestaande opleidingen en kennisoverdracht rond terugkerende knelpunten in de praktijk, met als doel verlichting van de helpdeskdruk (onder andere rond FRIS en jaarverslaggeving).

Voor de middellange en langere termijn adviseert de GCBB om, samen met de partners, te komen tot een samenhangend en herkenbaar curriculum op basis van onderscheiden doelgroepen en leerdoelen. De dienstenorganisatie wordt verzocht deze ontwikkeling te faciliteren vanuit haar educatieve infrastructuur, op basis van inhoudelijke prioritering door de GCBB en in nauwe afstemming met de betrokken partners.

Hoofdstuk 14 – Governance van het toezicht op vermogensbeheer

Kernboodschap

De Protestantse Kerk in Nederland bevindt zich in een fase waarin de kwaliteit, legitimiteit en effectiviteit van financieel toezicht van toenemend belang zijn voor de bestuurlijke robuustheid en geloofwaardigheid van de kerk. In het licht van de ontwikkelingen en spanningsvelden die in dit rapport zijn beschreven, constateert het Generale College voor de Behandeling van Beheerszaken (GCBB) dat de huidige governance van het toezicht op vermogensbeheer historisch verklaarbaar is, maar kenmerken bevat die vanuit het perspectief van goed bestuur en onafhankelijk toezicht aanleiding geven tot nadere bezinning. Niet in de laatste plaats wordt dit mede bevestigd door de uitkomsten van het eerdergenoemde onderzoek van IPSOS,

In het bijzonder vraagt de combinatie van verantwoordelijkheden van het GCBB – als regelgever, toezichthouder op de klassicale colleges voor de behandeling van beheerszaken (CCBB's) en adviseur van de synode – in samenhang met de huidige samenstelling en positionering, om een heroverweging met het oog op de toekomstige effectiviteit, onafhankelijkheid en legitimiteit van het toezicht.

Huidige structuur en rolverdeling

De Kerkorde kent het GCBB een centrale rol toe in het stelsel van toezicht op vermogensbeheer. Deze rol omvat:

- het ontwikkelen en vaststellen van regels voor financieel beheer;
- het houden van toezicht op de uitvoering van toezicht door de CCBB's;
- en het rapporteren aan en adviseren van de Kleine Synode over vermogensrechtelijke en bestuurlijke vraagstukken.

Deze gelaagde structuur heeft bijgedragen aan de opbouw van een landelijk samenhangend toezichtstelsel. Tegelijkertijd is sprake van een nauwe verwevenheid tussen het landelijke en het klassicale toezicht, mede doordat leden van het GCBB tevens een rol vervullen binnen het klassicale toezicht. Hoewel deze verwevenheid historisch voortkomt uit het streven naar samenhang en deskundigheidsuitwisseling, kan zij in de huidige context spanning oproepen vanuit het perspectief van governance, in het bijzonder waar het gaat om de herkenbare onafhankelijkheid van landelijk toezicht op het functioneren van het klassicale toezicht. Deze spanning raakt niet aan het functioneren of de integriteit van betrokken personen, maar aan de structurele positionering van rollen en verantwoordelijkheden.

Relatie met andere bevindingen uit dit rapport

De vraag naar de governance van het toezicht hangt nauw samen met andere in dit rapport gesignaleerde ontwikkelingen. In hoofdstuk 6 is vastgesteld dat de adviserende rol van het GCBB richting de synode nog beperkt structureel is ingebed. Daarmee blijft een belangrijk onderdeel van de bestuurlijke informatie- en verantwoordingsketen onderontwikkeld. In hoofdstuk 12 is geconstateerd dat het huidige toezichtregime op onderdelen onvoldoende doorzettingsmacht kent, hetgeen samenhangt met de positionering en bevoegdheden van het GCBB binnen het bredere geheel van governance. Daarnaast is in hoofdstuk 10 vastgesteld dat vertrouwen, transparantie en legitimiteit essentiële voorwaarden zijn voor het functioneren van het financiële bestel van de kerk. De inrichting en positionering van het toezicht zijn hierin medebepalend. De toenemende betekenis van vermogensbeheer, de (groeierende) verschillen tussen gemeenten (hoofdstuk 4), en de afnemende bestuurskracht op lokaal niveau (hoofdstuk 8) versterken het belang van een toezichtstructuur die niet alleen effectief functioneert, maar ook helder en overtuigend gepositioneerd is.

Uitgangspunten vanuit goed bestuur

Vanuit algemeen aanvaarde uitgangspunten van goed bestuur zijn met name de volgende principes relevant voor de inrichting van toezicht:

- een heldere scheiding tussen uitvoerend toezicht en systeemtoezicht;
- een herkenbare en onafhankelijke positionering van toezichthoudende organen;
- duidelijke verantwoordingslijnen; en
- een structureel verankerde relatie tussen toezicht, signalering en advisering.

Deze uitgangspunten zijn niet primair formeel van aard, maar dragen bij aan de effectiviteit, geloofwaardigheid en legitimiteit van toezicht, zowel binnen de kerk als in relatie tot de bredere maatschappelijke context waarin de kerk opereert, onder meer in verband met haar ANBI-status (zie hoofdstuk 10).

Conclusie

Het GCBB constateert dat de huidige governance-structuur van het toezicht op vermogensbeheer een belangrijke rol heeft gespeeld in de ontwikkeling van het bestaande toezichtstelsel. Tegelijkertijd maken de ontwikkelingen en spanningsvelden die in dit rapport zijn beschreven duidelijk dat de huidige structuur kenmerken bevat die, met het oog op de toekomst, aanleiding geven tot nadere bezinning. In het bijzonder is het van belang dat de positionering, samenstelling en rolverdeling binnen het toezichtstelsel zodanig worden vormgegeven dat:

- de onafhankelijkheid en duidelijkheid van toezicht herkenbaar zijn;
- de adviserende rol richting de synode structureel wordt versterkt; en
- het toezicht ook in een veranderende kerkelijke en maatschappelijke context effectief en geloofwaardig kan blijven functioneren.

Een dergelijke bezinning past bij de bredere ontwikkeling van de Protestantse Kerk in Nederland als kerk in transitie, zoals in dit rapport is beschreven.

Aanbeveling aan de Generale Synode

Het GCBB beveelt de Generale Synode aan om een gerichte bezinning en verkenning te initiëren naar de toekomstige governance van het toezicht op vermogensbeheer binnen de Protestantse Kerk in Nederland. Deze verkenning dient zich in het bijzonder te richten op:

- de positionering en samenstelling van het GCBB in relatie tot het classicale toezicht;
- de versterking van de herkenbare onafhankelijkheid van het landelijk toezicht;
- de structurele verankering van de adviserende rol van het GCBB richting de synode;
- de verduidelijking van verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen het toezichtstelsel als geheel.

Het GCBB acht het van belang dat deze verkenning plaatsvindt in nauwe samenspraak met de synode, de CCBB's en andere betrokken organen, met als doel te komen tot een toekomstbestendige governance-structuur die recht doet aan de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor zorgvuldig, transparant en geloofwaardig beheer van de aan de kerk toevertrouwde middelen.

Concrete verkennende uitwerking ten behoeve van de doorontwikkeling van het toezicht:

In aansluiting op de aanbeveling in hoofdstuk 14 acht het GCBB het behulpzaam om, ten dienste van de verdere bezinning en besluitvorming door de synode, enkele concrete verkennende uitwerkingen te benoemen die richting kunnen geven aan de toekomstige inrichting van het toezicht op vermogensbeheer binnen de Protestantse Kerk in Nederland.

Deze uitwerkingen zijn erop gericht de onafhankelijkheid, effectiviteit en samenhang van het toezicht te versterken, in een context waarin de omvang, complexiteit en betekenis van het kerkelijk vermogen toenemen.

Versterking van de onafhankelijke positionering van het landelijk toezicht

Een belangrijke ontwikkelrichting betreft het duidelijk onderscheiden van het lidmaatschap van het GCBB en de CCBB's, zodat het GCBB zijn verantwoordelijkheid als landelijk toezichts- en signaleringsorgaan herkenbaar onafhankelijk kan vervullen. Tegelijkertijd blijft structureel overleg tussen GCBB en CCBB's van wezenlijk belang om verbinding met de uitvoeringspraktijk te behouden. Hierbij kan worden gedacht aan een periodiek overleg, bijvoorbeeld één- à tweemaal per jaar, gericht op afstemming, signalering en gezamenlijke reflectie.

Ontwikkeling naar integraal toezicht op kerkelijk vermogensbeheer

Gegeven de verantwoordelijkheid van de kerk als geheel kan worden verkend op welke wijze het toezicht zich mede kan uitstrekken tot het vermogensbeheer en de financiële governance van de Protestantse Kerk in Nederland op landelijk niveau, waaronder de dienstenorganisatie. Dit kan bijdragen aan een meer samenhangend en integraal beeld van risico's, ontwikkelingen en verantwoordelijkheden.

Versterking van de inbedding binnen de bredere kerkelijke governance

In het verlengde hiervan kan worden bezien op welke wijze het GCBB structureel verbonden kan zijn met bredere kerkelijke governance- en toezichtstructuren, bijvoorbeeld via betrokkenheid bij een auditcommissie en een toezichthoudend orgaan dat de Kleine Synode ondersteunt. In dat kader kan de rol van de voorzitter van het GCBB van bijzondere betekenis zijn voor de verbinding tussen financieel toezicht, verantwoording en strategische sturing.

Verdere professionalisering van samenstelling en werkwijze

Ten slotte kan worden verkend op welke wijze de samenstelling en inrichting van het GCBB verder kan worden versterkt, onder meer door:

- een samenstelling die nadrukkelijk mede is gebaseerd op relevante expertise en portefeuille-inhoudelijke deskundigheid;
- benoeming door of namens de synode, passend bij de landelijke verantwoordelijkheid;
- heldere en consistente zittingstermijnen;
- en de mogelijkheid tot structurele betrokkenheid van externe expertise, bijvoorbeeld via een auditcommissie.

In samenhang bezien wijzen deze ontwikkelrichtingen in de richting van een model waarin het GCBB functioneert als een herkenbaar landelijk toezichts- en adviesorgaan op systeemniveau, dat de synode ondersteunt bij haar verantwoordelijkheid voor het geheel van het vermogensbeheer van de kerk.

Deze verkennende uitwerking kan dienen als basis voor een zorgvuldig en gefaseerd proces van verdere doordenking en, waar nodig, aanpassing van de governance van het toezicht.

Hoofdstuk 15 - Nawoord

Met deze rapportage heeft het Generale College voor de Behandeling van Beheerszaken beoogd inzicht te geven in de financiële ontwikkelingen, de werking van het toezicht en de bestuurlijke opgaven waarvoor de Protestantse Kerk in Nederland zich in deze fase van haar bestaan gesteld ziet.

Het GCBB spreekt zijn oprechte waardering uit voor allen die zich, vaak op de achtergrond en met grote toewijding, inzetten voor het zorgvuldig beheer van de middelen van de kerk. In het bijzonder geldt deze dank de leden van de classicaal colleges voor de behandeling van beheerszaken, de colleges van kerkrentmeesters en diakenen, en allen die op lokaal en classicaal niveau verantwoordelijkheid dragen voor beheer, administratie en verslaggeving. Hun inzet vormt een wezenlijke schakel in het vertrouwen waarop het kerkelijk leven rust.

De Protestantse Kerk in Nederland leeft in een tijd van verandering. Dat vraagt om wijsheid, om zorgvuldigheid en om onderling vertrouwen. Daarbij is het goed ons te blijven realiseren dat het beheer van middelen nooit een doel in zichzelf is, maar dienstbaar aan de roeping van de kerk. Waar onze schat is, daar zal ook ons hart zijn — en daarom vraagt het beheer van wat ons is toevertrouwd om een houding van trouw, verantwoordelijkheid en gerichtheid op wat werkelijk van waarde is.

In dat besef mag dit werk worden verricht, niet uit zorg om het behoud van structuren op zichzelf, maar in vertrouwen dat de kerk ook in deze tijd wordt gedragen en geleid. Zo mag het beheer van middelen bijdragen aan het leven van de kerk, opdat zij haar plaats kan blijven innemen als gemeenschap van geloof, hoop en liefde, in dienst van God en van de wereld.

In dat vertrouwen mag de kerk haar weg vervolgen, zorgvuldig met wat haar is toevertrouwd, en vrijmoedig in wat haar gegeven is.