



Protestantse  
Kerk

# Overzicht & Samenhang

Plan van aanpak om te komen  
tot een integraal beleidsplan van de  
generale synode voor de kerk als geheel  
2028 – 2031 (GS 26-08)

31 maart 2026

Moderamen van de generale synode  
Bestuur van de dienstenorganisatie

# Voorwoord

## Van zwerfkeien naar bouwstenen

Waar hebben we het eigenlijk over als we spreken over visie en beleidsontwikkeling door de synode? Het betekent niet dat een paar mensen zich terugtrekken om met iets totaal nieuws te komen. Het betekent wel dat we gestructureerd antwoord willen geven op vragen als: wat zijn de kerntaken die aan de kerk als geheel (ook wel de landelijke kerk) zijn toevertrouwd en waaraan de generale synode vorm en inhoud moet geven? Wat zien we aan belangrijke ontwikkelingen in kerk en samenleving en wat zijn de belangrijke thema's voor de komende jaren? Daarmee leggen we tevens een fundament voor het werk van de dienstenorganisatie, die op grond hiervan haar beleidsplan kan ontwikkelen. Dat bedoelen we met integrale beleidsontwikkeling.

Het gaat niet om iets totaal nieuws. Er is al veel voorhanden. Er is de kerkorde, waarin we het nodige hebben vastgelegd over die specifieke taak en roeping van de landelijke kerk; er zijn eerdere nota's en beleidsstukken, rapportages van generale colleges, van classispredikanten, er zijn onderzoeken, gesprekken en beraadslagingen en niet te vergeten het kerkbreed gesprek. Het gaat dus allereerst om beleidsmatig ordenen en prioriteren. Nu is er te veel sprake van zwerfkeien in plaats van bouwstenen. Het plan van aanpak helpt ons om hierin de juiste stappen, op het juiste moment te zetten. Bedoeld als hulpmiddel, en dus kan verfijning onderweg nog plaats vinden.

In een ideale situatie nemen we alle tijd voor de beleidsvorming, om vervolgens daarop gebaseerde keuzes te maken. Maar de realiteit is anders en de financiële situatie vraagt ook om keuzes op de korte termijn. Dat is een dilemma waarin we met elkaar naar bevind van zaken zullen handelen. De precieze toekomst is uiteraard onzeker. Maar we gaan verder, en we komen verder, stap voor stap, samen bouwend aan een toekomstbestendige synode en dienstenorganisatie. Zodat we met zin en met vreugde mogen blijven werken voor kerk en koninkrijk.

In dit alles wens ik ons allen, persoonlijk en in gezamenlijkheid, de Geest van wijsheid en inzicht, geloof, hoop en liefde toe.

Namens het moderamen van de generale synode,

ds. Trijnie Bouw, preses

## Inleidende samenvatting

In de periode van april 2026 tot november 2027 werkt de Protestantse Kerk aan de ontwikkeling van een integraal beleidsplan voor de komende jaren. Dit beleidsplan beoogt samenhang te brengen in de visie, het beleid en de organisatie van de kerk, en richting te geven aan het gezamenlijke handelen van de verschillende onderdelen van de kerk. Het proces mondt uit in een integrale besluitvorming door de generale synode in november 2027.

Aan de basis van het beleidsplan liggen verschillende evaluaties en analyses van de afgelopen jaren. Daarbij wordt onder meer gebruikgemaakt van evaluaties van Kerk 2025, het Ipsos-onderzoek naar het beleidskader van de dienstenorganisatie en onderzoeken die plaatsvinden onder verantwoordelijkheid van de begeleidingscommissie van de kleine synode. Ook wordt in kaart gebracht welke synodebesluiten uit de afgelopen jaren zijn genomen en in hoeverre deze zijn uitgevoerd. Daarnaast worden beschikbare statistische gegevens en maatschappelijke ontwikkelingen betrokken om het leven van kerk en samenleving beter te verstaan.

De centrale inhoudelijke drager van het beleidsplan is het hoofdstuk visie en roeping. Vanuit de overtuiging dat de kerk leeft uit de roeping door Christus wordt gezocht naar een gezamenlijke visie op de toekomst van kerk en samenleving. Het beleidsplan wil daarom niet slechts een organisatorisch of strategisch document zijn, maar een richtinggevend kader waarin de roeping van de kerk herkenbaar doorwerkt in haar beleid en handelen.

Bij de ontwikkeling van het beleidsplan worden de verschillende invloedssferen van het kerkelijk leven betrokken: de lokale gemeenten, de classes en de landelijke synode. Deze verbanden dragen elk hun eigen verantwoordelijkheid en geestelijke opdracht. Tegelijkertijd staat de kerk voor de uitdaging om in een veranderende context – waarin sommige regio's nog kenmerken van een volkskerk vertonen en andere meer de realiteit van diaspora – nieuwe vormen van kerk-zijn te ontwikkelen die recht doen aan deze diversiteit.

Het beleidsplan wordt opgebouwd uit vier samenhangende modules.

De eerste module betreft de beleidsagenda van de synode en richt zich op actuele en langjarige thema's die de kerk de komende jaren zullen bezighouden.

De tweede module behandelt de ontwikkeling van structuur en cultuur van de kerk, onder meer in het licht van het programma *Lichter op Pad* en de evaluaties van Kerk 2025.

De derde module bevat het beleidskader voor de dienstenorganisatie, dat voortaan niet meer los staat van het synodale beleid maar onderdeel vormt van het integrale beleidsplan van de kerk als geheel.

De vierde module omvat het financiële beleid, met een meerjarenbegroting en de regelingen voor bekostiging via quotum en solidariteitskas.

Het proces van beleidsontwikkeling krijgt onder andere vorm via gesprekstafels en consultaties met vertegenwoordigers uit gemeenten, pioniersplekken, classes en andere kerkelijke verbanden. Zo kan het beleidsplan stap voor stap groeien, met brede betrokkenheid uit de kerk. Op deze wijze richten we een proces in waarin zowel langs meer systemisch – georganiseerde weg als ook langs wegen van studie en verdieping, spontane

ingevingen en ontmoetingen, inclusief de spanning die deze combinatie zal oproepen, het beleidsplan zal groeien. De generale synode bespreekt de verschillende onderdelen gedurende het proces en stelt uiteindelijk het integrale beleidsplan vast in november 2027.

Zo wil de kerk, luisterend naar wat zich aandient in kerk en samenleving en vertrouwend op Gods toekomst, richting geven aan haar roeping in de komende jaren.<sup>1</sup>

## Schematisch overzicht



## De integrale dragers van het beleid en de ontwikkeling daarvan

### A. Evaluatie en statistieken

Aan de basis van het beleidsplan ligt een aantal al uitgevoerde en nog uit te voeren evaluaties. Zonder hier volledig te willen zijn, kan onder meer worden gedacht aan de begin 2025 door Ipsos uitgevoerde evaluatie van het beleidskader van de dienstenorganisatie, evenals aan verschillende deel-evaluaties van Kerk 2025, zoals die met betrekking tot de classispredikant en het generale college voor de behandeling van beheerszaken (GCBB). Daarnaast zal in 2026 nog een meer samenhangende evaluatie plaatsvinden van de veranderingen op het classicale niveau van de kerk in 2018 die voortvloeiden uit Kerk 2025. Tenslotte verdienen in dit verband ook de onderzoeken

<sup>1</sup> Behulpzaam voor het verstaan van dit plan van aanpak is de presentatie van projectleider Arie van der Maas tijdens de generale synode van 13 februari 2026: [presentatie](#). Hierbij zij wel opgemerkt dat de in de presentatie genoemde planning tot juni 2027 bijgesteld is zoals beschreven in dit plan van aanpak.

vermelding die worden verricht onder verantwoordelijkheid van de begeleidingscommissie die de kleine synode in september 2025 heeft ingesteld.

Voorts zal in kaart worden gebracht welke besluiten de generale synode in de afgelopen jaren heeft genomen en in hoeverre de daaruit voortgekomen werkzaamheden zijn afgerond. Bij het opstellen van de beleids- en uitvoeringsagenda voor de komende jaren kan vervolgens worden bepaald welke onderwerpen – en met welke prioriteit – daarin worden meegenomen of waar bijstelling nodig is.

Ten slotte wordt in de kerk de laatste jaren intensief gewerkt aan het verzamelen en inzichtelijk maken van data en statistische gegevens, afkomstig uit zowel kerkelijke als maatschappelijke bronnen. Deze informatie kan helpen om de ontwikkelingen in kerk en samenleving beter te verstaan en zal daarom worden benut bij de verdere visievorming en beleidsbepaling.

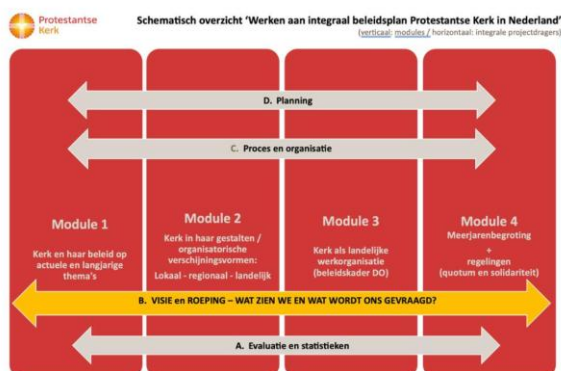
#### B. *Visie en roeping*

De belangrijkste integrale drager van het beleidsplan wordt gevormd door *visie en roeping*. Daarbij stellen we ons de vraag: wat zien wij aan ontwikkelingen binnen kerk en gemeenten? Wat nemen wij waar in de samenleving om ons heen? En welke perspectieven mogen wij, vanuit de belofte van Gods toekomst, zien oplichten voor kerk en samenleving – voor allen die onder Gods hoede leven mogen?

Naast het woord *visie* kiezen wij bewust voor het woord *roeping*. In veel beleids- en strategiedocumenten wordt het woordpaar *visie en missie* gebruikt. Hoewel wij het woord *missie* niet willen onderwaarderen, sluiten wij hieraan bij de taal van de Romeinse artikelen van de kerkorde, waarin juist de *roeping* van gemeente en kerk richtinggevend is voor alle activiteiten en werkzaamheden – en, dieper nog, voor het geheel van het kerkelijk leven.

Kenmerkend voor deze benadering, en onderscheidend ten opzichte van eerdere ontwikkelingen, is dat er niet eerst een afzonderlijk visiedocument wordt opgesteld en daarna een beleidskader voor de dienstenorganisatie. Zo gebeurde dat bijvoorbeeld bij het visiedocument *Van U is de toekomst*, dat in juni 2020 door de generale synode werd vastgesteld. In het nu voorgestelde traject kiezen we ervoor een visiehoofdstuk op te nemen dat het gehele beleidsplan draagt en dat – als het goed is – herkenbaar doorwerkt in alle verdere onderdelen. Daarom spreken we hier van een *integrale projectdrager*.

Bij de ontwikkeling van het beleid, de keuze van de beleidsthema's en zeker ook in het visiehoofdstuk zal met name de inbreng van de scribe herkenbaar worden verwerkt. Daaraan zal voor een deel de inhoud van wat besproken wordt aan de zogenaamde Tafels, die op zijn initiatief in de komende tijd worden georganiseerd, kunnen worden benut. Anderzijds zullen deze Tafels ook weer niet altijd en geheel verbonden zijn aan de ontwikkeling van visie en beleid. Ze zijn ook "vrije ruimte, met soms atypische thema's" die niet direct productief behoeven te zijn voor beleid maar al dan niet doorwerking zullen vinden in de ruimte van kerk en samenleving.



## Bouwstenen en bronnen voor visie en beleidsinhoud:

Uitkomsten Kerkbreed gesprek  
 Uitkomsten Lichter op Pad  
 Maatschappelijke context  
 Beleid(s-plannen) classes en ELS  
 Partnerkerken nationaal en internationaal (IPSOS) Onderzoeken DO, KIA, CP's.  
 Aanzet beleidskader DO  
 Visienota 'Van U is de toekomst'  
 Gevolgen Ruimte voor Woord en Geest  
 Uitkomsten Duurzaam Luthers  
 Interne beleidsaanzetten DO  
 Onderzoek GCBB  
 Statistieken

.....

### C. Proces en organisatie

De Protestantse Kerk kent verschillende invloed kringen – *circles of influence*. Het zijn verschillende contexten waarin mensen en verbanden hun eigen rol, roeping en verantwoordelijkheid hebben. Bij het ontwikkelen van dit beleidsplan zullen deze verschillende invloed kringen worden betrokken.

Allereerst is er de context van de lokale gemeente, daarnaast die van de classis en die van de landelijke synode. Elk van deze niveaus draagt een eigen geestelijke opdracht, terwijl juist de onderlinge dynamiek van groot belang is voor het leven van de kerk als geheel.

Wij leven bovendien in een kerk die zich beweegt tussen volkskerk en diaspora. In sommige regio's heeft de kerk nog een sterke, klassieke en lokale gestalte. In andere regio's wordt de realiteit van de diaspora ervaren en blijken eerdere vormen van kerk-zijn niet langer mogelijk. Op veel plaatsen loopt de vormgeving van de twintigste-eeuwse kerk ten einde. Dat vraagt van ons als kerk een nieuw antwoord: theologisch, in vormen en praktijken van kerk-zijn, en ook in houding en mentaliteit. De dynamiek tussen de lokale, classicale en synodale kracht van de kerk verschilt in deze uiteenlopende regio's. De opdracht voor de komende jaren is daarom om visie en praktijken te ontwikkelen die recht doen aan deze werkelijkheid en haar dienen.

Het proces dat zal leiden tot de uiteindelijke hoofdstukken – of modules – van het beleidsplan krijgt vorm via gesprekstafels en consultaties met vertegenwoordigers uit gemeenten, pioniersplekken, classes en andere kerkelijke verbanden. In dit proces worden, zoals eerder genoemd en waar dat van toepassing is, ook de uitkomsten betrokken van de Tafels van gesprek en ontmoeting waartoe scriba ds. Kees van Ekris, met ondersteuning van de Dienstenorganisatie, eerder het initiatief heeft genomen.

De leiding van het beleidsplanproces berust bij een stuurgroep, bestaande uit de preses en scribe van de synode en de algemeen directeur van de dienstenorganisatie ad interim. De projectleider neemt als adviseur deel aan deze stuurgroep. Rond de stuurgroep wordt een klankbordgroep gevormd, waarin in elk geval enkele synodeleden en vertegenwoordigers vanuit de classicale geleding zullen hebben.

Voor de voorbereiding en concrete uitwerking van het beleidsplan wordt een werkgroep samengesteld uit medewerkers van de dienstenorganisatie, onder leiding van de projectleider. Voor specifieke onderdelen zal – zowel binnen de dienstenorganisatie als breder vanuit kerk en samenleving – deskundige inbreng worden gevraagd.

#### *D. Planning*

De looptijd van het proces voor het ontwikkelen van visie en beleid is voorzien van april 2026 tot november 2027. De verschillende onderdelen zullen in een zekere volgordelijkheid worden uitgewerkt en door de synode besproken. De synodebesprekingen zullen voor een deel plaatsvinden in de vorm van informele werkdagen maar ook gedurende formele synodezittingen. Daarbij zullen meningsvorming en peiling, bezinning en gebed en tenslotte besluitvorming elkaar zo organisch mogelijk maar ook op transparante wijze afwisselen totdat er in november 2027 een beleidsplan is vastgesteld. Op deze manier kan het beleidsplan geleidelijk groeien, met optimale betrokkenheid van de synode, en kan het, rekening houdend met voortschrijdende inzichten, waar nodig nog worden bijgesteld en geredigeerd.

### **De inhoud van het beleid in modules**

#### *1. Beleidsagenda voor de synode: Kerk en haar beleid op actuele en langjarige thema's.*

De eerste module vormt de basis voor de beleidsagenda van de synode voor de komende jaren. Om deze agenda te bepalen, zal een longlist van actuele thema's worden opgesteld, gebaseerd op zowel ontwikkelingen binnen kerk en gemeenten als op tendensen in de bredere samenleving. Daarbij zullen ook de theologische en maatschappelijke 'voelsprietten' van de scribe, evenals de onderwerpen die tijdens gesprekstafels en andere bijeenkomsten naar voren komen, een plek vinden op de voorlopige agenda.

Naast actuele thema's zijn er langjarige onderwerpen die kerk en synode al langere tijd bezighouden en waarvan wordt verwacht dat zij dat voorlopig blijven doen. Daarnaast zullen ook onderwerpen van bestuurlijke, toezichthoudende en financiële aard, waarvoor de generale en kleine synode volgens de kerkorde verantwoordelijk zijn, worden opgenomen.

Uit de longlist zullen vervolgens keuzes worden gemaakt en prioriteiten worden gesteld. De praktijk leert dat de synode in het verleden soms veel onderwerpen tegelijk behandelde, waarbij de uitvoering of uitwerking grotendeels bij de Dienstenorganisatie werd gelegd, die daardoor wel eens overvraagd werd.

Module 1 zal in belangrijke mate richtinggevend zijn voor module 3. Daarbij is het van belang een realistische omvang en samenhang te bewaken. Om deze reden zal de definitieve besluitvorming over de modules pas plaatsvinden wanneer het gehele integrale beleidsplan gereed is.

2. *Beleidsagenda ontwikkeling structuur en cultuur van de kerk: Kerk in haar gestalten en organisatorische verschijningsvormen.*

In deze module zullen onder meer de – deels voorlopige – resultaten van het programma *Lichter op Pad* een plaats krijgen. In de achterliggende jaren is onder deze noemer langs verschillende lijnen gewerkt aan een kernopdracht: het ontwikkelen van een analyse en gedragen oplossingsrichtingen voor een toekomstgerichte kerk, met een lichte en wendbare structuur en besturing, zodat er meer dan genoeg energie overblijft om lokaal voluit kerk te zijn en daar te zijn waar Jezus is.

In dit programma is de inrichting van onze kerk op het lokale niveau het startpunt. In *Lichter op Pad* wordt de vraag gesteld hoe gemeenten – die samen de kerk vormen – lokaal georganiseerd zijn en zullen blijven. De uitkomsten van de besprekingen in de synode rond de mogelijkheid van een lichte 'basisvorm van gemeente zijn' zullen in de module worden meegenomen. Dit geldt ook voor het denken rond 'vierplekken'. De huidige benadering in begeleiding en bestuur is er vooral op gericht dat er, waar mogelijk, in ieder dorp of iedere plaats een (al dan niet zelfstandige) 'vierplek' blijft bestaan. Tegelijkertijd moet worden vastgesteld dat dit tot nu toe vooral informeel beleid is geweest. In deze module zal onderzocht worden welke richtingen wellicht al gekozen zijn op classicaal niveau (bijvoorbeeld in classicale beleidsplannen) en worden nagedacht over wat er lokaal, classicaal en landelijk nodig is.

Als het gaat om structurele vragen rond de huidige inrichting van onze kerk kan voor het ontwikkelen van het beleidsplan gebruik gemaakt worden van de resultaten van verschillende onderzoeken die door het programma team *Lichter op Pad* en het team *Lokaal Kerkzijn* en in samenwerking met betrokkenen zijn gedaan. De laatste grote structuurverandering was de uitwerking van *Kerk2025* die is ingevoerd per 1 mei 2018, met name de herindeling van de classes en de invoering van het ambt van classispredikant. Begin 2026 is een goed ontvangen evaluatie van het ambt van classispredikant opgeleverd. Daarnaast is er onderzoek verricht naar de mogelijke verbeteringen in de werkprocessen binnen de classicale laag, zoals de rol van de scriba en de functie en werkzaamheden van het GCBB. Een vervolgstap die nog in 2026 zal worden uitgevoerd is om ook de classicale structuur die als gevolg van *Kerk 2025* is ontstaan, te evalueren.

Ook de inrichting en werkwijze van de synode zelf, waaronder tevens de relatie tot de organen van bijstand zoals de dienstenorganisatie, komt in deze module aan de orde. In het programma *Lichter op Pad* is hier aandacht voor in het onderdeel 'toekomstgerichte synode'. Daarbij zullen er naar verwachting ook uitkomsten van

het governance onderzoek van de begeleidingscommissie van de kleine synode kunnen worden verwerkt.

De opzet van module 2 is om deze verschillende evaluatie- en ontwikkellijnen in samenhang te overzien. Waar mogelijk kunnen de inzichten al worden vertaald in beleid; waar dat nog niet het geval is, kunnen bepaalde thema's worden geagendeerd voor verdere doordenking en besluitvorming in de komende beleidsperiode.

In deze module is het van belang om steeds voor ogen te houden dat de generale synode door het vaststellen van beleid niet kan bepalen hoe de ontwikkeling van lokale gemeenten concreet vorm krijgt. Volgens de kerkorde ligt die verantwoordelijkheid immers bij de gemeenten en hun kerkenraden zelf. Daarnaast hebben ook de huidige classes en de functie van classispredikanten sinds Kerk2025 een eigen ontwikkeling doorgemaakt die van groeiende betekenis is gebleken. Tegelijkertijd is het ook van belang dat de kerk – dat wil zeggen: de gemeenten en classes gezamenlijk – streven naar een zekere gezamenlijke beleidsvorming, zodat er een goede afstemming kan ontstaan tussen synode en classes, en tussen classes onderling. Daarbij kan zo ook de begeleiding van de Dienstenorganisatie langs die lijnen beter worden afgestemd en vormgegeven in module 3.

### 3. *Beleidskader Dienstenorganisatie: Kerk als werkorganisatie*

In vergelijking met de vorige beleidsperiode is module 3 wellicht het meest opvallend. De voorlopige, neutrale werktitel luidt: *de kerk als landelijke werkorganisatie*. Deze module betreft wat tot nu toe bekendstond als het beleidskader van de dienstenorganisatie.

In de vorige beleidsperiode bestond er een duidelijke scheiding tussen een visiedocument van de synode en daarnaast een afzonderlijk beleidskader voor de dienstenorganisatie. Zo werd ongeveer vijf à zes jaar geleden het visiedocument van de synode vastgesteld, met daarnaast een eigen beleidskader voor de dienstenorganisatie. In het nu voorgestelde traject verandert deze opzet. Het beleidskader van de dienstenorganisatie wordt niet langer als een afzonderlijk document ontwikkeld, maar wordt opgenomen als een onderdeel binnen het integrale beleidsplan van de synode voor de kerk als geheel. Daarmee wordt zichtbaar dat de dienstenorganisatie haar plaats heeft in het geheel van het kerkelijk leven en werken, als een dienst die staat ten dienste van de roeping en het beleid van de kerk.

Begin 2025 is door Ipsos een onderzoek uitgevoerd als eerste stap in het proces van herijking van het bestaande beleidskader. In de loop van 2025 is binnen de dienstenorganisatie reeds verdere voorbereiding verricht met het oog op deze herijking. Deze opbrengsten zullen niet terzijde worden gelegd, maar in samenhang met de te ontwikkelen visie en met de inhoud van module 1 en 2 worden betrokken bij het formuleren van een vernieuwd beleidskader voor de dienstenorganisatie, dat naar verwachting in november 2027 door de generale synode zal worden vastgesteld. In dit beleidskader cq module 3 zullen ook de de voor het beleid van de

Dienstenorganisatie relevante uitkomsten van de beleidscommissie van de kleine synode worden verwerkt.

Bij de ontwikkeling van deze derde module en module vier zullen bestuur, directie en andere geledingen van de dienstenorganisatie vanzelfsprekend een belangrijke rol vervullen, mede gelet op de verantwoordelijkheden zoals omschreven in generale regeling 8-4-2b en 8-10.

4. *Financieel beleid: Meerjarenbegroting en regeling(en) voor bekostiging.*

Module 4 omvat de meerjarenraming met de daarbij behorende regelingen en heffingen. In het licht van de in 2025 uitgevoerde verkenning *Kerkbreed gesprek Solidariteit* en de bespreking van de resultaten daarvan in de generale en kleine synode, ligt het voor de hand om voortaan een meerjarenbegroting, met de daarbij behorende inhoudelijke keuzes, door de generale synode te laten vaststellen.

In samenhang daarmee kunnen ook de regeling(en) voor de bekostiging – het quotum en de solidariteitskas – worden vastgesteld, inclusief de bijbehorende heffingspercentages voor de betreffende beleidsperiode. Dit biedt gemeenten duidelijkheid en zekerheid, omdat zij voor meerdere jaren weten met welke quotumdruk zij rekening kunnen houden.

In de voorbije periode zijn regelingen en percentages, terugkijkend, soms te lang ongewijzigd gebleven. Daarom lijkt het verstandig om de wijze waarop het beleidsplan wordt voorbereid – inclusief meerjarenbegroting en bekostigingsregelingen – vorm te geven als een terugkerende beleidscyclus van ontwikkeling, vaststelling, uitvoering en evaluatie van beleid. Binnen diezelfde cyclus is het goed om eens in de vier jaar ook de regelingen zelf opnieuw tegen het licht te houden: zowel wat betreft de systematiek van de bekostiging als de hoogte van de heffingspercentages.