/Andersson Elffers Felix

Protestantse Kerk in Nederland
Begeleidingscommissie Kleine Synode

betreft Governance van de Dienstenorganisatie
datum 10 november 2026
kenmerk UP120

Geachte leden van de begeleidingscommissie,

U heeft Andersson Elffers Felix (AEF) gevraagd om de Protestantse Kerk in Nederland (PKN) te ondersteunen bij het komen tot een gedragen advies over de governance van de Dienstenorganisatie (DO). Met deze brief leggen wij u onze diagnose en het daaruit volgende advies voor.

Spanningen binnen en rond de Dienstenorganisatie waren voor de synode aanleiding om onderzoek te laten doen naar de werkcultuur en de bestuurlijke verhoudingen. Het cultuuronderzoek van AEF is in mei 2026 afgerond. Deze notitie richt zich op de governance: de verdeling van verantwoordelijkheden en het samenspel tussen synode, moderamen, bestuur, directie en de Dienstenorganisatie (waaronder de ondernemingsraad).

Wij houden rekening met de bijzondere ambtelijke en bestuurlijke context van de PKN. De focus ligt als eerste op wat de Dienstenorganisatie nodig heeft om haar opdracht goed te vervullen. Waar het functioneren van andere kerkelijke gremia daarvoor bepalend is, is dat in het advies betrokken, maar het is uitdrukkelijk niet onze opzet geweest om daarin volledig te zijn. In het advies onderscheiden we de maatregelen die op korte termijn nodig zijn voor continuïteit en risicobeheersing van zaken die om verder gesprek en kerkordelijke en organisatorische uitwerking vragen.

Wij realiseren ons dat een governance-advies alleen onvoldoende zal zijn om alle vraagstukken van vandaag op te lossen. Op zijn best scheppen heldere besturingsafspraken de voorwaarden voor nieuwe verhoudingen. Het verschil zal voor een groot deel ook moeten worden gemaakt in de manier waarop deze afspraken invulling krijgen in praktisch *gedrag*, tussen mensen die elkaar (willen) verstaan en in staat zijn om in dialoog te blijven en gemeenschappelijke grond te vinden.

We hopen dat ons advies daaraan bijdraagt, en een perspectief biedt op een vruchtbaar en betekenisvol samenspel tussen alle betrokken mensen binnen de PKN.

Met vriendelijke groet,



Aris van Veldhuisen, adviseur en partner AEF
Sabrina van den Brink, adviseur AEF

/ 1 Opgaven achter het besturingsvraagstuk

De PKN: een diverse kerk met een lokaal fundament, die kampt met krimp

De PKN vindt organisatorisch haar fundament in de plaatselijke gemeente(n). Dat past bij het ideaal van een kerk die lokaal geworteld is. De Dienstenorganisatie is daarentegen centraal georganiseerd en staat ten dienste van de kerk als geheel. Dat verschil brengt een inherente spanning met zich mee: vanuit een landelijke organisatie moet de DO ondersteuning bieden aan een grote verscheidenheid aan gemeenten, met uiteenlopende behoeften en verwachtingen. Daaronder ligt een principiëlere spanning tussen een kerk die van onderop vorm krijgt en een landelijke organisatie die vanuit centrale kaders en prioriteiten werkt.

Verscheidenheid en lokale worteling vormen een wezenlijk kenmerk van de PKN. De Protestantse Kerk in Nederland is in 2004 ontstaan uit drie afzonderlijke kerkgenootschappen met elk een eigen geschiedenis en cultuur. Aan die vereniging ging het langdurige Samen op Weg-proces vooraf. De herkomst van de kerk is nog herkenbaar in verschillende tradities en typen gemeenten.

De gemeenten vormen de basis van de kerk. De kerkenraad bepaalt het lokale beleid binnen de kerkorde. De elf classes verbinden het plaatselijke en landelijke kerkelijk leven. De generale synode geeft leiding aan de kerk als geheel, de kleine synode behandelt onder meer zakelijke en financiële onderwerpen tussen de vergaderingen van de generale synode.

Deze verscheidenheid geeft ruimte aan verschillende geloofsopvattingen, plaatselijke praktijken en verschillende vormen van kerk-zijn. Tegelijk maakt zij het lastiger om tot een gezamenlijke opdracht aan de Dienstenorganisatie te komen. Verscheidenheid en de lange geschiedenis van eenwording werken door in de kerkorde, de bestuurlijke verhoudingen, de taal en de omgangsvormen. Een werkbaar bestuursmodel moet daarmee rekening houden, zonder iedere historische verhouding als vanzelfsprekend te blijven voortzetten.

Openbare cijfers laten zien onder welke druk de toekomst van de PKN staat. Op 1 januari 2025 waren nog bijna 1,4 miljoen mensen geregistreerd, 3 procent minder dan een jaar eerder. Van alle kerkelijke gemeenten had meer dan de helft (55 procent) op dat moment minder dan 600 geregistreerden.[1]

De krimp heeft op veel manieren impact. Gemeenten moeten keuzes maken over mensen, gebouwen en activiteiten. Zij hebben daarbij behoefte aan praktische hulp en aan een landelijke organisatie waarvan de inzet herkenbaar bijdraagt aan hun eigen kerkelijk leven en de lokale uitdagingen in hun gemeente. Ze vergroot in theorie het belang van bovenplaatselijke ondersteuning. Daar staat tegenover dat de bereidheid en het vermogen om die ondersteuning te financieren juist onder druk komen.

De organisatie van de PKN is complex

De Protestantse Kerk in Nederland kent een presbyteriaal-synodale structuur, waarin de verantwoordelijkheid voor de kerk wordt gedeeld tussen gemeenten, classicale vergaderingen en de generale synode. In verschillende opzichten is de structuur complex te noemen.

De kerkelijke herindeling van 2018, waarbij het aantal classes werd teruggebracht van 74 naar 11, heeft bijgedragen aan een aanzienlijke verkleining van de generale synode. Tegelijkertijd is de diversiteit binnen de nieuwe, grotere classes aanzienlijk. Verschillen in kerkelijke traditie, opvattingen en lokale omstandigheden maken het ingewikkeld om deze verscheidenheid in de generale synode voldoende tot haar recht te laten komen.

[1] PKN, Feiten en cijfers 2025 (peildatum 1 januari 2025), onderdelen Ledenaantal en Gemeenten.

Naast de generale synode kent de PKN een kleine synode, die als breed moderamen fungeert. Deze bestaat uit ongeveer twintig leden en is onder meer belast met de behandeling van financiële en organisatorische aangelegenheden, zoals begrotingen en jaarrekeningen, de coördinatie van organen van bijstand en taken die door de generale synode aan haar zijn gedelegeerd. De kleine synode maakt het mogelijk om tussen de vergaderingen van de generale synode besluiten te nemen en de continuïteit van de besluitvorming te waarborgen. Tegelijkertijd ontstaat hierdoor een extra bestuurlijke laag. Hoewel de formele bevoegdheden zijn vastgelegd, is in de praktijk niet altijd helder hoe de generale en kleine synode zich tot elkaar verhouden, welke onderwerpen waar thuishoren en waar de verantwoordelijkheid voor de voortgang van dossiers ligt.

Een bijzondere positie wordt ingenomen door het moderamen van de generale synode. Conform de kerkorde is het moderamen verantwoordelijk voor de voorbereiding en leiding van de synodevergaderingen en de uitvoering van besluiten waarvoor geen andere instantie is aangewezen. Het wordt aangeduid als het dagelijks bestuur van de synode. De feitelijke capaciteit om deze rol in te vullen is echter beperkt. Van de vijf moderamenleden vervullen alleen de scriba en de preses hun functie beroepsmatig; de drie assessoren combineren hun moderamenwerk met andere verantwoordelijkheden. In de praktijk functioneert het moderamen daardoor vooral als agendacommissie en als klankbord voor scriba en preses. Voor een meer integrale bestuurlijke rol, met regie op samenhang, prioritering en voortgang, ontbreken zowel de capaciteit als een voldoende heldere positionering ten opzichte van de andere bestuurlijke gremia. Er bestaat daarmee spanning tussen de formele verantwoordelijkheid van het moderamen en de rol die het daadwerkelijk kan vervullen.

De complexiteit van de structuur wordt verder versterkt door het grote aantal gremia dat bij de voorbereiding, advisering en uitvoering van synodale besluiten betrokken is. Naast commissies van rapport zijn er onder meer de Generale Raad van Advies, de Raad van Advies voor het Gereformeerd Belijden, het Generaal College voor de Kerkorde, het Generale College voor de Behandeling van Beheerszaken (GCBB), verschillende andere generale colleges en het bestuur van de DO. Deze gremia hebben uiteenlopende taken, bevoegdheden en posities: van onafhankelijke advisering en toetsing tot voorbereiding en uitvoering van beleid. Deze differentiatie heeft een functie binnen de kerkelijke structuur, maar maakt het geheel ook onoverzichtelijk. De onderlinge verhoudingen en de onderscheiden verantwoordelijkheden zijn niet voor alle betrokkenen helder. Dit leidt tot overlap, onduidelijkheid over de status van adviezen en een ingewikkeld besluitvormingsproces.

De elf classispredikanten vervullen in het geheel een belangrijke en gewaardeerde verbindende rol tussen gemeenten en vormen een schakel tussen het lokale en bovenlokale niveau. Op het niveau van de generale synode hebben zij echter geen formele positie; zij kunnen volgens de kerkorde ook niet als synodelid worden afgevaardigd. Daarmee wordt hun kennis van en ervaring met de lokale kerkelijke praktijk niet vanzelfsprekend benut in de landelijke besluitvorming.

De gevolgen van deze inrichting worden zichtbaar in het functioneren van de synode. De agenda's zijn omvangrijk en de vergaderingen worden als ‘zwaar’ ervaren. Een aanzienlijk deel van de aandacht gaat uit naar financiële en vermogensrechtelijke aangelegenheden, kerkordelijke vraagstukken, benoemingen en formele procedures, naast de meer inhoudelijke en strategische vragen over de toekomst van de kerk. Besluitvormingsprocessen verlopen regelmatig over meerdere vergaderingen en langs verschillende gremia. Dossiers kunnen daardoor lang blijven liggen, terwijl niet altijd duidelijk is wie eigenaar is van een vraagstuk, wie verantwoordelijk is voor de voortgang en waar uiteindelijk besluiten worden genomen. De bestuurlijke complexiteit beperkt daarmee de slagvaardigheid van de synodale organisatie en maakt het moeilijker om de aandacht te richten op de opgaven waarvoor de kerk staat. Dat heeft zijn weerslag op het functioneren van de DO.

In het kort:

- **Complexe bestuurlijke structuur**: de veelheid aan gremia en bestuurlijke lagen maakt verantwoordelijkheden en onderlinge verhoudingen niet altijd helder. Dit werkt door in het functioneren van de DO.
- **Beperkte bestuurlijke regie**: de formele verantwoordelijkheden van het moderamen zijn groter dan de beschikbare capaciteit en feitelijke rol.
- **Omslachtige besluitvorming**: dossiers doorlopen meerdere gremia, waardoor besluitvorming traag verloopt en eigenaarschap en voortgang onduidelijk zijn.
- **Beperkte strategische aandacht**: financiële, kerkordelijke en procedurele kwesties nemen veel ruimte in op de synodale agenda.
- **Afstand tot de lokale praktijk**: de diversiteit van gemeenten is lastig te vertegenwoordigen en de kennis van classispredikanten wordt niet vanzelfsprekend benut in landelijke besluitvorming.

Een Dienstenorganisatie met een brede opdracht

De Dienstenorganisatie is een kerkelijke instelling met eigen rechtspersoonlijkheid als zelfstandig onderdeel van de kerk. Haar taken omvatten gemeenteopbouw, ondersteuning van predikanten en kerkelijk werkers, theologische arbeid, de missionaire, diaconale en oecumenische opdracht en ondersteuning van ambtelijke vergaderingen. Ook fondsenwerving behoort tot haar opdracht.[2]

De DO kent twee clusters: Begeleiding & Ontwikkeling, waar ook Kerk in Actie onder valt, en Ondersteuning & Beheer. De organisatie heeft ongeveer 225 full time equivalenten (fte) in dienst, (inclusief circa 25 fte bijzondere aanstellingen).[3] De personeelsomvang is afgenomen ten opzichte van 2023[4]. De krimp en aanhoudende onderbezetting hebben de capaciteit van de organisatie onder druk gezet, met gevolgen voor de werkdruk en de tijdigheid en ervaren kwaliteit van de dienstverlening.

De DO kent formeel een bestuur van zes leden, waaronder de scriba en een ander moderamenlid. Het beleidsplan wordt synodaal vastgesteld; het bestuur bestuurt op basis van dat plan en de begroting. De formele structuur voorziet verder in een algemeen directeur die de dagelijkse leiding verzorgt. Deze wordt door de generale synode benoemd op gezamenlijke voordracht van bestuur en moderamen.

Het directiestatuut van 2021 mandateert belangrijke uitvoerende bevoegdheden aan de algemeen directeur, waaronder beleidsuitvoering, uitgaven binnen de begroting en werkgeversbevoegdheden. De directeur is verantwoording verschuldigd aan het bestuur. Het statuut legt ook de rol van bestuurder tegenover de ondernemingsraad bij de algemeen directeur.

Het beleidskader ‘De toekomst open tegemoet’ verbindt de opdracht van de DO aan een toekomstgerichte kerk en aan ondersteuning van gemeenten, andere kerkplekken en classes. Het noemt vier kernwaarden: dichtbij, dienstbaar, doelgericht en duurzaam. Het DO jaarplan 2026 onderscheidt basisdienstverlening, toekomstbestendigheid, toekomstgerichtheid en kerk-zijn voor mensen die met het bestaande kerkelijke aanbod minder worden bereikt.[5]

De dienstverlening omvat ook voorzieningen waarop het dagelijks functioneren van gemeenten steunt. Het LRP-team ondersteunt leden- en bijdragenadministratie, mailings en incasso’s. Via FRIS dienen kerkenraden begrotingen, jaarrekeningen en meerjarenramingen in bij de classicale colleges voor de

[2] PKN, Generale regeling 8 Dienstenorganisatie, artikelen 1 en 2.

[3] PKN, Jaarverslag Protestantse Kerk 2025, pp. 29–31.

[4] Basisformatie afname 4,6%, totaal personeel afname 13,8% (groter vanwege afname in bijzondere aanstellingen)

[5] PKN, De toekomst open tegemoet (beleidskader 2021–2025); PKN, Jaarplan dienstenorganisatie 2026, beleidskader hoofdstuk 4; jaarplan 2026 hoofdstuk 3.

behandeling van beheerszaken. De centrale traktementsadministratie berekent en betaalt daarnaast onder meer predikantstraktementen en vergoedingen.

Afstand en draagvlak vragen om aandacht

In 2024 is door Ipsos een evaluatie van het functioneren van de DO gedaan onder de doelgroepen van de DO. Daaruit is naar voren gekomen dat gemeenten zich herkennen in de koers rond toekomstgericht kerk-zijn, maar de organisatie ook ervaren als 'op afstand', 'zendend' en 'controlerend.' De samenwerking via classispredikanten en classisteams wordt wel als positief beoordeeld.[6]

De afstand die plaatselijke gemeenten tot de DO ervaren, heeft niet alleen te maken met de kwaliteit van het contact, maar ook met onduidelijkheid over wie waarvoor verantwoordelijk is. Voor gemeenten is niet altijd duidelijk of regels en voorschriften voortkomen uit besluiten van de synode, uit financieel toezicht of uit keuzes van de DO zelf. Daardoor wordt de DO vaak aangesproken op besluiten die elders zijn genomen en waarop zij soms slechts beperkt invloed heeft. Dit leidt tot verwachtingen waaraan de DO niet altijd kan voldoen en tot kritiek die zij niet altijd kan wegnemen. De discussie over de afdrachtsregeling laat zien hoe deze onduidelijkheid de relatie tussen de DO en plaatselijke gemeenten onder druk kan zetten.

Gemeenten geven steun voor bovenplaatselijke organisatie en solidariteit, mits duidelijk is waarvoor middelen nodig zijn en wat gemeenten daarvan terugzien[7]. Een belangrijke opgave voor de DO is daarom om de relatie met gemeenten verder te ontwikkelen vanuit praktische nabijheid en een begrijpelijke verantwoording van keuzes. Daarbij legt de diversiteit binnen de PKN belangrijke beperkingen op aan de mate waarin de DO zelfstandig naar buiten kan treden.

De aansturing van de DO is diffuus en bij tijden weinig productief

De brede opdracht van de DO vraagt om integrale sturing. Inhoudelijke ambities, personele inzet, financiële middelen en betrouwbaarheid van ondersteunende processen kunnen niet los van elkaar worden beoordeeld, wil de DO goed kunnen blijven functioneren. Een synodaal besluit kan inhoudelijk wenselijk zijn en tegelijk grote gevolgen hebben voor de werkbelasting, de systemen of de financiële ruimte.

Voor de DO is regelmatig onduidelijk welke opdracht voorrang heeft en wie daarover een afweging maakt. In de praktijk lopen de inhoudelijke lijnen van en naar de DO via verschillende routes: generale en kleine synode, moderamen, commissies van rapport, bestuur en directie. Daardoor is onduidelijk waar de afweging tussen inhoud, geld en capaciteit samenkomt. Ook de verhouding tussen functionele opdrachtverlening vanuit kerkelijke gremia en de hiërarchische leiding binnen de DO vraagt om verduidelijking. Een flink aantal opdrachten als 'project' belegd, zonder dat de precieze ophanging binnen de DO helder is. Medewerkers kunnen inhoudelijk voor een synodaal orgaan werken, terwijl de verantwoordelijkheid voor hun inzet en werkbelasting bij de directeur ligt (los van de clusterstructuur). De afstemming tussen beide aansturingslijnen is niet altijd helder.

Vanuit de synode is een tendens zichtbaar om via verschillende wegen grip te krijgen op de DO. Die reactie is begrijpelijk tegen de achtergrond van bovengenoemde onhelderheid, de recente spanningen en de wijze waarop rollen zijn ingevuld. Tegelijk vergroot deze reactie ook het probleem. Hoe meer afzonderlijke routes voor controle en interventie ontstaan, hoe minder overzichtelijk wordt wie beslist en waarop (de directie van) de DO kan worden aangesproken. Omgekeerd wordt de verleiding voor de DO groter om bespreking en besluitvorming in de synode niet te benaderen als een betekenisvolle stap, maar als een volgende 'hoepel' waar doorheen gesprongen moet worden.

[6] PKN, Jaarverslag Protestantse Kerk 2024, p. 15.

[7] PKN, Tussenrapportage Kerkbreed gesprek en online consultatie open (7 september 2026), onderdelen De contouren en De vervolgstappen.

De complexiteit en de controlereflex vormen zo een terugkerend patroon. De synode ervaart onvoldoende invloed op de koers, de DO ervaart onvoldoende samenhang in de opdracht, en beide zoeken zekerheid in nadere afspraken en interventies. Zonder duidelijke begrenzing leiden die afspraken tot meer bestuurlijke belasting, terugkerende rolonzuiverheid en minder zicht op de hoofdzaak.

De positie van Kerk in Actie is onhelder

Een bijzonder aandachtspunt binnen de DO is de positie van Kerk in Actie. Kerk in Actie geeft uitvoering aan de missionaire, diaconale en oecumenische opdracht van de Protestantse Kerk. Kerk in Actie heeft een eigen relatie met lokale gemeenten en diaconieën, particuliere donateurs en internationale partners. De CBF-erkenning, die sinds 2005 bestaat en formeel aan de dienstenorganisatie ten behoeve van Kerk in Actie is verleend, brengt aanvullende eisen met zich mee op het gebied van governance, transparantie en verantwoording.

Deze bijzondere positie roept vragen op over de bestuurlijke en organisatorische inbedding van Kerk in Actie. Formeel zijn de verantwoordelijkheden belegd bij het bestuur en de directie van de DO, onder verantwoordelijkheid van de synode. In de praktijk is echter niet helder hoe deze bestuurlijke aansturing zich verhoudt tot de eigen identiteit, de programmatische verantwoordelijkheid en de financiële positie van Kerk in Actie.

De besturing van de DO is acuut kwetsbaar

De generale synode besloot in november 2025 dat tijdelijke oplossingen nodig waren voor de leiding en het bestuur van de DO. Nadat de overige bestuursleden hun taken hadden neergelegd, bestond het bestuur alleen nog uit de scriba. Inmiddels bestaat het bestuur uit drie leden, waaronder de scriba en de preses als tijdelijk voorzitter. Ook in de leiding van de DO zijn wisselingen geweest: na het vertrek van de algemeen directeur en een interim-directeurschap ligt de leiding op dit ogenblik in handen van een driekoppig directieteam.

De recente wisselingen maken de leiding en besturing van de DO kwetsbaar. Het is noodzakelijk om continuïteit, bevoegdheden en aanspreekbaarheid op korte termijn expliciet te regelen. Voor medewerkers en voor de kerk moet steeds herkenbaar zijn wie verantwoordelijkheid draagt. De dagelijkse leiding moet weten op welk mandaat zij kan handelen en wie haar bestuurlijke gesprekspartner en werkgever is. Daarbij verdienen de dubbelrollen van moderamenleden aandacht. Op dit moment liggen kaderstelling, bestuur en beoordeling van het eigen handelen te dicht bij elkaar.

De werkcultuur en de governance raken elkaar

Het eerdergenoemde cultuuronderzoek heeft langdurige spanningen in grote delen van de organisatie blootgelegd. Medewerkers beschreven sociale onveiligheid, onduidelijke rollen, moeizame samenwerking, gebrek aan richting en onvoldoende ruimte om zorgen of kritiek te bespreken. Daarbij hebben we geconstateerd dat de verbeteropgave alle betrokken gremia betreft.

Het onderzoek heeft laten zien dat de interne werkcultuur en het bestuurlijke samenspel met elkaar zijn verbonden. Als verantwoordelijkheden en verwachtingen buiten de organisatie niet helder zijn, wordt het voor leidinggevenden moeilijker om binnen de organisatie op een transparante manier richting te geven. Als zorgen intern onvoldoende op tafel kunnen komen, krijgt de buitenwereld geen volledig beeld van de uitvoering, en ontstaat snel argwaan. En als *checks and balances* ontbreken, kan ruimte worden genomen zonder een gedragen besluit of verantwoording. Op deze en talloze andere manieren versterken onzekerheid over de opdracht, onhelderheid in rollen en problemen in de samenwerking elkaar.

Dat verband neemt de eigen verantwoordelijkheid van bestuurders, leidinggevenden en medewerkers niet weg. Heldere structuren moeten gepaard gaan met aanspreekbaarheid, passend gedrag en ruimte

voor tegenspraak. Een structuurwijziging biedt een noodzakelijke ordening van verantwoordelijkheden, maar herstel van vertrouwen vraagt ook om passend handelen in de dagelijkse praktijk.

Samenvattend: We baseren ons advies op de volgende 14 aandachtspunten

1. Spanning tussen lokaal en landelijk: de kerk is van onderop georganiseerd, terwijl de DO vanuit een centrale organisatie ondersteuning biedt aan een grote verscheidenheid aan gemeenten.
2. Krimp en financiële druk: afnemende ledenaantallen en middelen vergroten de noodzaak om keuzes te maken in de ondersteuning van gemeenten en de inzet van de DO.
3. Brede en uiteenlopende opdracht: de DO vervult veel verschillende taken, van gemeenteondersteuning en kerkelijke ontwikkeling tot financiële en administratieve dienstverlening.
4. Afstand tot plaatselijke gemeenten: gemeenten ervaren de DO soms als afstandelijk, zendend en controlerend. Niet altijd is duidelijk welke besluiten van de DO zelf afkomstig zijn.
5. Complexe bestuurlijke structuur: de veelheid aan gremia en bestuurlijke lagen maakt verantwoordelijkheden en onderlinge verhoudingen niet altijd helder. Dit werkt door in het functioneren van de DO.
6. Beperkte bestuurlijke regie: de formele verantwoordelijkheden van het moderamen zijn groter dan de beschikbare capaciteit en feitelijke rol.
7. Omslachtige besluitvorming: dossiers doorlopen meerdere gremia, waardoor besluitvorming traag verloopt en eigenaarschap en voortgang onduidelijk zijn.
8. Beperkte strategische aandacht: financiële, kerkordelijke en procedurele kwesties nemen veel ruimte in op de synodale agenda, ten koste van inhoudelijke en toekomstgerichte vraagstukken.
9. Afstand tot de lokale praktijk: de diversiteit van gemeenten is lastig te vertegenwoordigen en de kennis van classispredikanten wordt niet vanzelfsprekend benut in landelijke besluitvorming.
10. Diffuse aansturing van de DO: opdrachten en verwachtingen komen via verschillende bestuurlijke routes binnen, zonder dat inhoudelijke ambities, financiële middelen en personele capaciteit steeds in samenhang worden afgewogen.
11. Onduidelijke positie van Kerk in Actie: de bijzondere identiteit, financiering en verantwoordingsvereisten van Kerk in Actie verhouden zich niet helder tot de bestuurlijke inbedding binnen de DO.
12. Risico op een controlereflex: onduidelijke verantwoordelijkheden en beperkt vertrouwen leiden tot extra overleg, informatievragen en goedkeuringen, waardoor de bestuurlijke complexiteit verder toeneemt.
13. Kwetsbare bestuurlijke continuïteit: recente wisselingen in bestuur en directie hebben geleid tot onzekerheid over mandaten, verantwoordelijkheden en aanspreekbaarheid. Ook lopen kaderstelling, bestuur en toezicht op het eigen handelen deels door elkaar.
14. Wisselwerking tussen governance en werkcultuur: onduidelijke rollen, gebrekkige samenwerking en onvoldoende ruimte voor tegenspraak versterken elkaar. Formele verantwoordelijkheden en het feitelijke gedrag van betrokkenen zijn in gezamenlijkheid bepalend voor de kwaliteit van de besturing.

/ 2 Ons advies

Wat nodig is voor een werkbaar evenwicht

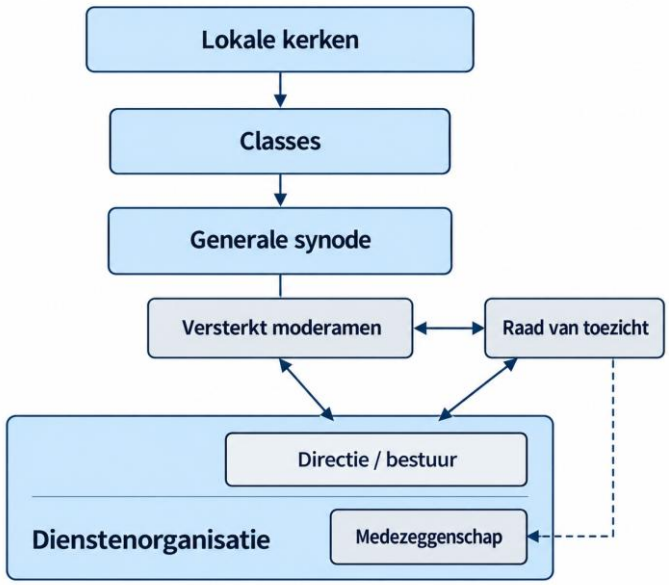
Hiervoor hebben we aandachtspunten in de huidige structuur en governance geschetst. Het stuk laat zien dat deze complex is, en bron van veel spanning. Om daar verbetering in aan te brengen zijn in onze ogen als eerste **eenvoud en focus** nodig. De synode moet in staat zijn om aan te geven wat zij van de DO verwacht, welke prioriteiten gelden en welke middelen beschikbaar zijn, en vervolgens de DO ook in positie brengen. De directie moet binnen die kaders kunnen handelen en tijdig kunnen teruggeven wanneer een opdracht niet duidelijk of uitvoerbaar is. Onafhankelijk toezicht moet bewaken dat de organisatie gezond blijft en dat zowel de uitvoering als de opdrachtgeversrelatie zorgvuldig functioneert.

Tegelijkertijd lost een structuurwijziging niet alles op. Spanning tussen synodale leiding en professionele uitvoering zal altijd bestaan. De kerk bepaalt haar koers in een voortdurend gesprek over geloof, roeping en de vragen van deze tijd, en doet dat voor een groot deel via vrijwillige inzet en betrokkenheid. Dat gesprek laat zich niet volledig vastleggen in een meerjarenplan, en een beperkt aantal vaste momenten van gewenste betrokkenheid. De DO heeft voldoende bestendigheid nodig om mensen aan te stellen, verplichtingen aan te gaan en haar ondersteuning te organiseren, en de ruimte om haar professionaliteit te kunnen benutten. Governance-afspraken kunnen deze en andere spanningen niet wegnemen, maar wel proberen ze **hanteerbaar te maken**. De kwaliteit van dit samenspel waarmee dit gebeurt is uiteindelijk bepalender dan de regels zelf.

Naar heldere verantwoordelijkheden

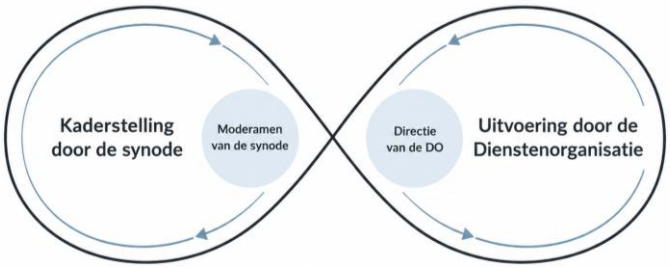
Wij adviseren een heldere verdeling van verantwoordelijkheden: de **synode** stelt de inhoudelijke koers en kaders vast, een versterkt **moderamen** voert daar regie op en bewaakt de koers met de opdracht aan de DO, een **directie** bestuurt de organisatie integraal en in gezamenlijkheid en een onafhankelijke **Raad van Toezicht** bewaakt haar functioneren. De **ondernemingsraad** behoudt zijn eigen medezeggenschapspositie tegenover de directie (met een specifieke lijn richting de Raad van Toezicht).

In schema:



Deze richting biedt de Dienstenorganisatie professionele ruimte en houdt haar tegelijkertijd verbonden met de ambtelijke leiding van de kerk. De kern is dat iedere partij een verantwoordelijkheid draagt die zij ook kan waarmaken. De synode richt zich op de hoofdlijnen. Het moderamen zorgt dat besluiten en vragen vanuit de synode in samenhang bij de Dienstenorganisatie terechtkomen. De directie draagt de verantwoordelijkheid voor uitvoering en bedrijfsvoering. De Raad van Toezicht bewaakt kwaliteit, doelmatigheid, zorgvuldig werkgeverschap en continuïteit. Zij verantwoordt zich, en kan ook de kerkelijke 'opdrachtgever' informeren en aanspreken wanneer de opdracht onvoldoende werkbaar wordt.

Bij deze heldere verdeling van verantwoordelijkheden hoort ook een zorgvuldig, cyclisch besluitvormingsproces. De synode stelt de inhoudelijke koers en kaders vast. Het moderamen bewaakt dat deze wordt vertaald in een samenhangende opdracht aan de DO. De directie is verantwoordelijk voor de uitvoering. Het proces heeft idealiter het karakter van een 'lemniscaat', waarbij kaderstelling door de synode en uitvoering door de DO in een continu en voorspelbaar proces op elkaar worden betrokken, als in onderstaande figuur.



Maak de synode tot een betrouwbaarder kadersteller

De synode is de plaats waar de kerk haar inhoudelijke richting bepaalt en waar de balans wordt gezocht tussen verschillende tradities en behoeften. Zij moet die rol ten opzichte van de DO concreet maken door de belangrijkste doelen en prioriteiten vast te stellen. Daarbij hoort steeds een afweging van de personele en financiële gevolgen. Ook moet duidelijk worden welke activiteiten worden verminderd of beëindigd wanneer nieuwe ambities voorrang krijgen.

De PKN werkt aan een integraal beleidsplan voor synode en DO. Dit plan moet de relatie tussen visie, beleid en uitvoering herkenbaarder maken. Wij adviseren om deze beleidsontwikkeling te gebruiken voor een meer samenhangende opdracht aan de DO. Het beleidsplan moet richting bieden (overigens zonder een volledige werklijst voor de organisatie te worden). De jaarlijkse uitwerking binnen de DO verbindt doelen aan middelen en maakt de ruimte voor nieuwe initiatieven zichtbaar. Op die basis kan de synode beoordelen of de dienstverlening bijdraagt aan de afgesproken koers.

De synode moet ook haar eigen grenzen herkennen, benoemen en bewaken. Zij moet kunnen vaststellen welke verantwoordingsinformatie zij nodig heeft, maar behoort de dagelijkse aansturing van medewerkers, processen en afzonderlijke projecten aan de directie te laten. Dit betekent dat de synode in de praktijk meer afstand neemt van de uitvoering en zich nadrukkelijker richt op kaderstelling en het bewaken van de hoofdlijnen.

De verdere inrichting van de synode valt formeel buiten de kern van deze opdracht. Wel verdient haar werkwijze aandacht. Voor de besturing van de DO is noodzakelijk dat ook de synode zichzelf blijft ontwikkelen. In de basis is nodig dat de synode zich als geheel medeverantwoordelijk blijft opstellen voor haar DO en dat synodeleden ook zelf een rol nemen in het leggen van verbindingen tussen 'Utrecht' en lokale gemeenten.

Aanvullend denken we dat het ook wenselijk is om kritisch te zijn op de agenda van de synode en de wijze waarop deze in de praktijk wordt uitgevoerd. De synode zou zichzelf meer ruimte kunnen geven

om zaken in deelverband op te pakken (door bijvoorbeeld te onderscheiden naar inhoudelijke, vermogensrechtelijke en diaconale zaken) en ook daadwerkelijk mandaat af te geven om niet alles via de plenaire zitting te laten verlopen. Een wendbaarder structuur, met ruimte om zaken in kleiner verband af te doen kan tegenwicht bieden aan de eerder beschreven 'zwaarte' en helpen om beleid en uitvoering meer met elkaar in lijn te brengen.

Ook zou meer ruimte voor ontmoeting, bezinning en reflectie en het maken van onderscheid tussen beeldvormende en besluitvormende besprekingen helpen om wel gezamenlijk richting te vinden, maar de hoeveelheid afzonderlijke opdrachten te beperken.

Graag geven we ter overweging mee om de maximale zittingstermijn van vijf jaar – die in de praktijk regelmatig niet wordt volgemaakt vanwege beroepingen, persoonlijke omstandigheden et cetera – te herzien, omdat deze er in de praktijk toe leidt dat minimaal een vijfde van de synodeleden korter dan een jaar in functie is, en de synode daarmee een wel erg beperkt geheugen heeft.

De positie (c.q. het bestaansrecht) van de kleine synode zou wat ons betreft bij de uitwerking van de bevoegdheden expliciet moeten worden heroverwogen; vooralsnog is ons beeld dat een hernieuwde governance gebaat zou zijn bij het opheffen van de kleine synode en in plaats daarvan te werken in een wendbaarder structuur die effectiever en doelmatiger gebruik maakt van de in de synode aanwezige kennis, energie en betrokkenheid dan deze extra 'laag'.

Versterk het moderamen als bestuurlijke schakel

Het moderamen moet in staat zijn om namens de synode samenhang te bewaken in de opdracht aan de DO. Dat vraagt meer dan het voorbereiden van vergaderagenda's en het behandelen van afzonderlijke lopende zaken. Het moderamen moet inhoudelijke wensen kunnen voorzien van voldoende regie. Daarvoor moet het moderamen prioriteiten kunnen bespreken met de directie en op basis van voldoende zicht op en consequenties van voornemens kunnen bepalen wanneer een vraag opnieuw aan de synode moet worden voorgelegd.

Deze verantwoordelijkheid moet worden ondersteund met voldoende tijd en relevante deskundigheid. Wij adviseren een duidelijke portefeuilleverdeling, met in ieder geval herkenbare verantwoordelijkheid voor financiën en ruimte voor aanvullende portefeuilles als de urgentie of noodzaak daarom vragen.

De preses en de scriba hebben in het moderamen een bijzondere positie. De preses moet ruimte houden om het synodale gesprek te leiden en boven en tussen partijen te blijven staan. De scriba heeft een belangrijke geestelijke en vertegenwoordigende verantwoordelijkheid. Hun beschikbaarheid maakt het niet vanzelfsprekend om de zwaarste financiële en organisatorische portefeuilles juist bij hen onder te brengen. Ook andere leden of daarvoor aangetrokken deskundigen moeten zulke verantwoordelijkheden kunnen dragen.

Het moderamen kan ook een belangrijke rol vervullen in het organiseren van de verbinding tussen DO en de classes en lokale gemeenten. Vragen uit gemeenten en classes moeten systematisch worden betrokken bij het bepalen van prioriteiten en bij de beoordeling van resultaten. Dat kan via bestaande contacten, classisteams en een beperkte periodieke evaluatie van de ondersteuning. De verschillende behoeften van kleine en grotere gemeenten verdienen daarbij aandacht. Generale regeling 8 voorziet in ten minste tweemaal per jaar overleg tussen moderamen, bestuur en vertegenwoordigers van de classes over gemeenschappelijke aangelegenheden. Dit bestaande overleg biedt een aanknopingspunt om landelijke beleidskeuzes en regionale ervaringen te verbinden, zodat moderamen en de directie de uitkomsten ervan kunnen vertalen naar de gezamenlijke prioritering.

Een structureel zwaardere rol vraagt om een expliciete afweging van de benodigde inzet en samenstelling. Of alle leden in een versterkt moderamen noodzakelijkerwijs synodelid moeten zijn en welke uitbreiding van tijd of vergoeding nodig is, vraagt nadere uitwerking; op voorhand denken we aan een moderamen van zeven leden, met een passende (vacatie)vergoeding. Wij adviseren om eerst de functie en de benodigde competenties vast te leggen en vervolgens de kerkordelijke mogelijkheden te

beoordelen. De versterking moet de synode helpen haar rol beter te vervullen en het bestuur, c.q. de directie een meer herkenbare bestuurlijke gesprekspartner geven.

Leg de integrale besturing bij de directie

Een directie moet binnen kaders integraal verantwoordelijk kunnen zijn voor de DO. Integraliteit omvat de samenhang tussen dienstverlening, mensen, middelen, systemen en de verplichtingen die de organisatie aangaat. Binnen de door de synode gestelde kaders moet zij kunnen kiezen hoe het werk wordt georganiseerd. Zij moet ook tijdig kunnen aangeven dat een opdracht onduidelijk is, meer middelen vraagt of alleen kan worden uitgevoerd wanneer andere werkzaamheden worden aangepast.

De directie heeft bovendien een taak in het ondersteunen van de kaderstelling door de synode. Zij moet voorstellen voorzien van o.a. een raming van de benodigde inzet, een beoordeling van uitvoerbaarheid en risico's. Die adviserende rol maakt het mogelijk dat de synode haar eigen verantwoordelijkheid met kennis van de gevolgen uitoefent. Ze vraagt om onderbouwing en (op belangrijke thema's) het voorleggen van keuzes, op basis waarvan de synode mandaat en vertrouwen kan afgeven.

Wij adviseren om de uitvoerende (statutaire) bestuursverantwoordelijkheid formeel bij de directie van de DO te leggen en het huidige bestuur om te vormen tot een Raad van Toezicht. De directie wordt daarmee bestuurlijk aanspreekbaar op de organisatie als geheel. Deze wijziging vraagt een kerkordelijk passende regeling van bevoegdheden en vertegenwoordiging; zij kan niet alleen door een andere benaming of een onderlinge werkafspraak worden gerealiseerd.

Voor de praktische invulling van de directie adviseren we een vorm van gedeeld leiderschap. De recente geschiedenis en het cultuuronderzoek laten zien dat het onverstandig is om de aansturing van de DO te veel in één hand te leggen. Daarom adviseren we om voor de DO over te gaan naar een tweehoofdige directie met statutaire bevoegdheden (c.q. een Raad van Bestuur, waarvan één voorzitter). Concreet adviseren we om bij de selectie te bewaken dat tussen beide directeuren-bestuurders een evenwichtige portefeuilleverdeling bestaat, en dat beiden beschikken over aanvullende, complementaire competenties. Aanvullend adviseren we om te werken met een MT met heldere portefeuilles, verantwoordelijkheden en collegiale besluitvorming als uitgangspunt.

De verantwoordelijkheid voor de werving en aanstelling van een nieuwe leiding voor de DO ligt bij het bestuur. We adviseren het bestuur om profielen vast te (laten) stellen en een selectiecommissie samen te stellen die de procedure ter hand kan nemen en kan uitvoeren. We adviseren daarbij de commissie zodanig samen te stellen dat deze het proces met voldoende professionaliteit en distantie kan uitvoeren (o.a. door de moderamenleden een rol op afstand in dit proces te geven)[8] en los van bestaande paden kan denken.

Organiseer onafhankelijk en professioneel toezicht

Hiervoor is geconstateerd dat de verantwoordelijkheid voor de besturing van de DO in belangrijke mate is gemandateerd aan de algemeen directeur. We adviseren om die praktijk te formaliseren, en daarbij tegelijkertijd de toezichtrol te versterken. Dat betekent dat de (in ons advies: tweehoofdige) directie in die situatie ook daadwerkelijk statutair bestuurder van de DO is.

Een Raad van Toezicht moet toezien op het functioneren van de directie/het bestuur en op de kwaliteit, gezondheid en houdbaarheid van de organisatie. Hij vervult de werkgeversrol tegenover de directeur-bestuurder(s) en beoordeelt diens functioneren. De raad respecteert de inhoudelijke kaders van de synode en bewaakt dat de organisatie deze zorgvuldig uitvoert. Tegelijk moet hij richting synode en moderamen kunnen signaleren wanneer de opdracht, financiering of bestuurlijke verhoudingen de continuïteit of uitvoerbaarheid aantasten.

[8] Zie ook de adviezen hierna, voor het doorontwikkelen van het bestuur.

De toezichtsrol moet worden gescheiden van de kaderstelling. Wij adviseren daarom dat leden van het moderamen geen lid meer zijn van de Raad van Toezicht en dat toezichthouders evenmin deel uitmaken van de synode, directie of een uitvoerende functie binnen de Dienstenorganisatie vervullen. De verbinding met de synode wordt georganiseerd via een beperkt aantal vaste overleg- en verantwoordingsmomenten. Zij moet herkenbaar zijn zonder opnieuw dubbele verantwoordelijkheden te creëren.

De samenstelling van de raad moet gebaseerd zijn op de deskundigheid die voor deze organisatie nodig is. Affiniteit met de kerk en begrip van haar ambtelijke verhoudingen zijn voorwaarden. Daarnaast zijn kennis van financiën, organisatieontwikkeling, personeelsbeleid en toezicht op een professionele dienstverlenende organisatie nodig. Een profiel voor de raad als geheel, een rooster van aftreden en een zorgvuldige selectie helpen om continuïteit te borgen en afhankelijkheid van individuele personen te verminderen.

Binnen de raad kan de voorbereiding van het financiële toezicht bij een auditcommissie worden belegd. Het financiële toezicht dient te worden versterkt door binnen de DO een controller te benoemen die deze rol met voldoende onafhankelijkheid kan uitvoeren en een rechtstreekse (escalatie)lijn naar de raad van toezicht heeft. De werkgeversrol kan binnen de Raad van Toezicht worden belegd bij een remuneratiecommissie. De raad blijft als geheel verantwoordelijk voor zijn besluiten. Het aantal commissies en de vergaderlast moeten passen bij de omvang van de organisatie. Wij adviseren een jaarlijkse zelfevaluatie en periodieke verantwoording aan de synode over de kwaliteit van de uitvoering, de belangrijkste risico's en de werking van het bestuurlijke samenspel.

De benoemings- en ontslagbevoegdheden van raadsleden moeten expliciet worden geregeld. De synode benoemt de toezichthouders *formeel* op basis van het vastgestelde profiel en op voordracht van de Raad van Toezicht en het moderamen. Voor benoeming, beoordeling en ontslag van de directeur-bestuurder ligt een centrale rol bij de Raad van Toezicht voor de hand. In het licht van heldere en professionele verhoudingen is het wat ons betreft niet nodig (en zelfs onverstandig) om de synode daarin een stem te geven. Dat vraagt aanpassing van de kerkorde.

De huidige generale regeling kent voor bestuursleden een kostenvergoeding en niet-bovenmatige vacatievergoeding. Ook de ANBI-regels begrenzen de vergoeding voor beleidsbepalers, waaronder vaak toezichthouders. Een vaste bezoldiging van een Raad van Toezicht kan daarom niet zonder meer worden ingevoerd. Wij adviseren professioneel toezicht met een vergoedingsregeling die vooraf kerkordelijk en fiscaal is getoetst.[9]

Onafhankelijk toezicht vraagt om eigen mogelijkheden om informatie te verkrijgen. De raad moet naast rapportages van de directie periodiek kunnen spreken met de ondernemingsraad, de accountant en relevante functionarissen, waaronder MT-leden. Zulke contacten dienen het toezicht en geven geen bevoegdheid om medewerkers rechtstreeks aan te sturen. De directie moet weten welke contacten plaatsvinden en hoe bevindingen worden teruggekoppeld[10].

Verbind financieel beleid met de kerkelijke koers

Wij adviseren de synode bestuurlijk nadrukkelijker – kaderstellend – bij de financiën van de kerk te betrekken (de professionele uitvoering van financiële aangelegenheden blijft een verantwoordelijkheid van de DO). Een versterkt moderamen met een herkenbare financiële portefeuille kan daarbij een schakel vormen. Het bereidt de afweging voor over uitgaven, financiering, vermogensinzet en risico's in relatie tot de inhoudelijke koers. De directie organiseert het financieel beheer en de verantwoording;

[9] PKN, Generale regeling 8 Dienstenorganisatie; Belastingdienst, Beloning leden beleidsbepalend orgaan, GR 8 artikel 3 lid 9; Belastingdienst onderdelen Niet-bovenmatig vacatiegeld en Scheidslijn beloning.

[10] Het directiestatuut van 2021 beperkt rechtstreeks contact tussen bestuur en leden van het directieteam en teamleiders, met een uitzondering voor Finance & Control bij vermeende onregelmatigheden. Bij invoering van het voorgestelde toezichtmodel moet deze bepaling worden herzien, zodat onafhankelijke informatievergaring en een heldere leidinggevende lijn beide worden geborgd.

de Raad van Toezicht ziet toe op de kwaliteit, rechtmatigheid en zorgvuldigheid daarvan. Ze onderhoudt ook het contact met de accountant, en legt alleen op hoofdlijnen verantwoording af richting (een afvaardiging van) de synode (door bijvoorbeeld de jaarlijkse *management letter* van de accountant ter bespreking te delen met de GCBB en/of commissie van rapport).

Het is daarbij van belang om het financieel beleid van de kerk en het toezicht op de bedrijfsvoering van de DO goed te onderscheiden. De Raad van Toezicht krijgt niet vanzelfsprekend zeggenschap over alle vermogens van de kerk of over verbonden instellingen. Per vermogen, fonds en rechtspersoon moet worden vastgelegd wie het beleid bepaalt, wie beheert, wie vertegenwoordigt en wie toeziet. Een eventuele synodale financiële commissie moet die afweging ondersteunen zonder een tweede uitvoerende of toezichthoudende lijn naast de raad te vormen. Het GCBB en de classicale colleges hebben eigen taken in financieel toezicht op gemeenten; die moeten herkenbaar blijven naast het toezicht op de DO.[11]

De huidige regeling legt de vaststelling van begroting en jaarrekening bij de kleine synode, met accountantscontrole op de jaarrekening. Daarnaast beheert het bestuur van de DO in opdracht vermogen van de kerk. Deze verantwoordelijkheden dienen te worden aangepast als de nieuwe governance zoals hierboven geschetst wordt ingevoerd.[12] Overall moet de financiering binnen de PKN voor gemeenten voldoende uitlegbaar zijn, en moet de synode haar kaderstellende taak kunnen uitvoeren.

Een specifiek aandachtspunt binnen de PKN is de complexiteit waarmee taken en financiën nu zijn georganiseerd in afzonderlijke rechtspersonen. Wij adviseren om in opvolging van aanbevelingen van de accountant te zoeken naar manieren om ook de financiële structuur te vereenvoudigen.

Leg een beperkt aantal spelregels voor het samenspel vast

Een heldere taakverdeling neemt niet weg dat verantwoordelijkheden elkaar altijd zullen blijven raken, en dat is ook nodig. Wij adviseren daarom een beknopt 'governancereglement' waarin de belangrijkste afspraken tussen synode, moderamen, directie en Raad van Toezicht worden vastgelegd. Dat reglement moet duidelijk maken wie de opdracht vaststelt, wie prioriteiten afweegt, welke besluiten voorafgaande goedkeuring vragen, hoe informatie wordt gedeeld en hoe wordt gehandeld bij verschil van inzicht. Het reglement moet meer zijn dan afspraken op papier: werken in gezonde verhoudingen vraagt oefening, professionaliteit en ruimte voor reflectie en leren. Ook daarin zal de komende jaren geïnvesteerd moeten worden.

Nieuwe wensen vanuit de synode of haar commissies moeten via een herkenbare route worden verzameld. Het moderamen bespreekt de samenhang en de prioriteit met de directie. De directie beoordeelt de benodigde inzet, financiële gevolgen en uitvoerbaarheid. Waar een voorstel de vastgestelde kaders overschrijdt, legt het moderamen de keuze terug bij de bevoegde synodale vergadering. Individuele contacten met medewerkers kunnen informatie en ideeën opleveren, maar mogen niet ongemerkt tot nieuwe opdrachten of toezeggingen leiden. Medewerkers van de DO moeten sensitief zijn voor de bijzondere risico's die het functioneren in de kerkelijke structuur met zich meebrengen, kunnen beschikken over voldoende competenties en steun om hun rol zuiver in te vullen en daarin waar nodig worden begeleid en gesteund door hun leidinggevenden.

Voor medewerkers die kerkelijke organen functioneel ondersteunen, moeten inhoudelijke opdracht en hiërarchische aansturing expliciet op elkaar aansluiten. Het kerkelijke orgaan bepaalt binnen zijn bevoegdheid de inhoudelijke behoefte; de directie blijft verantwoordelijk voor de inzet en de werkbelasting van de medewerker. Onverenigbare verwachtingen worden tussen de verantwoordelijke leiding

[11] PKN, Synode verbindt financieel toezichtsrapport aan kerkbrede beleidsplannen (17 april 2026), onderdelen richtinggevende keuzes en Wat doet het GCBB.

[12] PKN, Generale regeling 8 Dienstenorganisatie, artikelen 4 lid 3, 12 en 13.

en waar nodig in samenspraak met het moderamen opgelost. Zij mogen niet bij de medewerker blijven liggen.

De informatievoorziening moet hetzelfde onderscheid volgen. De synode ontvangt informatie die haar helpt om doelen, prioriteiten en middelen te beoordelen. Het moderamen ontvangt de informatie die nodig is om samenhang en voortgang in de opdracht te bewaken. De Raad van Toezicht ontvangt informatie over functioneren, risico's, werkgeverschap en continuïteit. Afwijkingen die de opdracht of de organisatie wezenlijk raken, worden tijdig en met een voorstel voor een oplossing gemeld.

Ook de route bij conflicten moet vooraf (op hoofdlijnen) vastliggen. Directie en moderamen proberen een verschil over opdracht of prioriteiten eerst zelf op te lossen. Als de uitvoerbaarheid of continuïteit in het geding is, kan de Raad van Toezicht worden betrokken. Een blijvend verschil over het inhoudelijke of financiële kader wordt voorgelegd aan de bevoegde synodale vergadering. Een verschil over werkgeverschap of het functioneren van de bestuurder wordt behandeld binnen de daarvoor geregelde bevoegdheden van de raad. Bestaande klachten-, bezwaar- en geschillenprocedures blijven daarbij van betekenis.

Herijk de positie van Kerk in Actie

Hiervoor beschreven we de specifieke rol en plek van Kerk in Actie en de onheldere inbedding binnen de DO. Die positie is ongewenst, en leidt intern en extern tot verwarring.

Het voert te ver om binnen het kader van het korte tijdsbestek van dit advies tot een afgewogen oordeel en definitief advies te komen. Op voorhand is ons beeld dat het overweging verdient om de positie van Kerk in Actie te verzelfstandigen, maar deze richting moet diepgaander worden onderzocht.

Het vraagstuk is dermate urgent en de verwevenheid met de ontwikkelopgave van de DO dusdanig groot dat we adviseren om hier met voorrang aandacht aan te besteden en in het komende (half) jaar tot een volwaardig advies te komen, waarover besloten kan worden. Betrek daarbij ook waar de bestuurlijke besluitvorming hoort te liggen, en wat de rol en positie van het toezicht moet zijn.

Breng projecten onder in de lijn

Hiervoor is gesignaleerd dat vanuit de synode activiteiten als 'project' zijn georganiseerd, waarvan onduidelijk is hoe deze zich verhouden tot de invloedssfeer van (de directie van) de DO. Die situatie is ongewenst, omdat ze de integrale verantwoordelijkheid van de (directie van de) DO ondergraaft, terwijl deze wel de gevolgen ervan ondervindt.

We adviseren om alle landelijke activiteiten op een consistente manier te organiseren: binnen de lijnorganisatie van de DO. Op die manier stelt de synode zichzelf en haar DO in staat om integrale afwegingen te maken. Het proces van het nieuwe meerjarenbeleidsplan kan daarvoor een goed aangrijpingspunt zijn.

Versterk de verbinding met lokale kerken en de classes

Onderzoeken laten zien dat het draagvlak voor het werk van de DO wisselt. Parallel aan de ontwikkeling van de besturing dient daarom ook aandacht te zijn voor de verbinding tussen lokale kerken, classes en de DO. In de eerste plaats is dat een continue opdracht voor de DO, die zich in haar dagelijkse werk en de keuzes die zij maakt steeds rekenschap moet geven van wat lokale kerken – in al hun diversiteit – als eerste nodig hebben.

Hiervoor is al genoemd dat de positie van classispredikanten mogelijk beter benut zou kunnen worden; mogelijk kunnen zij ook een rol spelen in de gewenste verbinding. Gedacht zou daarnaast kunnen worden aan een structureel 'gebruikersoverleg' of zelfs een gebruikersraad, waarin periodiek stilgestaan kan worden bij inhoud en kwaliteit van de dienstverlening vanuit de DO, in relatie tot wensen en behoefte vanuit lokale kerken. Aandachtspunt daarbij is wel dat een dergelijke structuur niet moet

bijdragen aan extra complexiteit en coördinatielast, en dus alleen ingevoerd zou moeten worden deze daadwerkelijk iets toevoegt, c.q. elders ruimte creëert.

Borg de rol van de medezeggenschap

De ondernemingsraad vervult zijn eigen rol tegenover de directie als toekomstig bestuurder van de DO. Hij moet tijdig worden betrokken bij voorgenomen besluiten over de organisatie en het werkgeverschap, overeenkomstig zijn advies- en instemmingsrechten. De invoering van een nieuw bestuursmodel is daarmee ook een proces waarin medezeggenschap vanaf het begin een duidelijke plaats moet krijgen.

De WOR bepaalt dat bestuurder en ondernemingsraad ten minste tweemaal per jaar in aanwezigheid van de toezichthouder de algemene gang van zaken bespreken in het artikel 24-overleg. Breder geldt dat het goed functioneren van de 'driehoek' van bestuur, toezicht en medezeggenschap ruimte biedt om samen te reflecteren en vooruit te kijken en vanuit ieders eigen rol richting de organisatie vooruit te helpen. Overleg is ook nodig om af te spreken wanneer de ondernemingsraad wordt betrokken bij voorgenomen besluiten. Wij adviseren om ook het periodieke contact met de toekomstige Raad van Toezicht langs deze lijnen expliciet te regelen, met inachtneming van de voor de rechtsvorm geldende regels en bestaande praktijken voor *good governance*. Werken vanuit vertrouwen moet het doel blijven; het toezicht moet daarop gericht blijven.

De Raad van Toezicht moet ook zelf kunnen horen hoe medewerkers de organisatie en het leiderschap ervaren. Dat betekent dat de raad ook de ruimte moet hebben om zonder tussenkomst van de leiding een eigen oordeel te vormen, in gesprek te gaan, et cetera. De directie blijft verantwoordelijk voor een prettige en veilige werkomgeving, voor de opvolging van signalen van overschrijdend gedrag en voor zorgvuldig personeelsbeleid. Toezicht en medezeggenschap moeten die verantwoordelijkheid toetsen en ondersteunen, zonder de dagelijkse leiding over te nemen of te ondermijnen. Voor zorgen over het functioneren van de leiding moeten toegankelijke en onafhankelijke escalatieroutes bestaan (die zorgvuldig en alleen in geval van noodzaak moeten worden bewandeld).

Voer de verandering stapsgewijs en met duidelijke verantwoordelijkheid door

De kwetsbaarheid van de huidige situatie vraagt op korte termijn om zekerheid over leiding, mandaat, en vertegenwoordiging van de DO. De directie moet haar dagelijkse verantwoordelijkheid kunnen blijven uitoefenen en de organisatie moet lopende verplichtingen kunnen nakomen, en er moeten op korte termijn stappen kunnen worden gezet om de meest acute kwetsbaarheden op te lossen, met name in het bestuur.

Als belangrijkste stap voor de korte termijn adviseren we om binnen afzienbare tijd toe te werken naar een overgang van het huidige (interim-)bestuur naar een volwaardige Raad van Toezicht. Daarvoor is een aantal voorbereidende stappen nodig, die borgen dat het model zorgvuldig wordt ingevoerd. We adviseren om dat proces direct te starten, maar wel zorgvuldig te doen, en het gericht te laten zijn op een duurzame invulling ('liever goed dan snel'). We achten het om vanuit het bestuur een commissie aan te stellen die regie kan voeren over het vervolgproces, voorstellen ontwikkelt voor de aanpassing van de governance en stappen kan voorbereiden in het duurzaam invullen van functies (waaronder het werven van toekomstige Raad van Toezicht-leden). Het instellen van een dergelijke commissie maakt het ook mogelijk om de huidige moderamenleden in het interim-bestuur op gepaste afstand te plaatsen van dit proces. In dit proces past het om de begeleidingscommissie decharge te verlenen.

De te zetten stappen moeten voldoende aansluiten op de geldende kerkordelijke regeling zolang deze formeel nog niet is aangepast, maar de kerkorde op zichzelf zou geen belemmering moeten vormen om nu de goede dingen te doen. Wij adviseren de synode om een expliciet mandaat af te geven aan moderamen en bestuur om stappen te zetten. Waar deze vooruitlopen op besluitvorming over een nieuwe governance kunnen tijdelijke oplossingen worden gezocht.

Wij adviseren de opvolging van het cultuuronderzoek zichtbaar te verbinden aan de invoering van het nieuwe model. Dat vraagt om duidelijke afspraken over aanspreekgedrag, omgaan met kritiek en het bespreken van dilemma's. De organisatie moet kunnen laten zien welke verbeteringen worden uitgevoerd en wat medewerkers daarvan merken. Gezamenlijke reflectie helpt om de werking van de nieuwe rollen te beoordelen en te voorkomen dat oude patronen onder nieuwe functienamen voortbestaan.

De beoogde verandering zou idealiter moeten aansluiten bij de financiële bijsturing en de ontwikkeling van het integrale beleidsplan. Tegelijk hoeft de oplossing voor urgente continuïteitsvragen niet te wachten op de afronding van alle kerkbrede trajecten. Het is belangrijk dat er eerst werkbare – waar nodig tijdelijke – bevoegdheden en samenwerkingsafspraken worden vastgesteld. Dat geeft ruimte om stappen te zetten naar een zorgvuldig uitgewerkt formeel nieuw model, waarna verdere ontwikkeling van het samenspel in de praktijk plaats kan vinden.

/ 3 Vervolg

Gevraagde besluiten in november

Wij adviseren de besluitvorming dit najaar langs een aantal samenhangende besluiten te laten verlopen.

1. Stem in met de **hoofdrichting** voor de governance: een kaderstellende synode, een versterkt moderamen, een integraal bestuurde Dienstenorganisatie en onafhankelijk, professioneel toezicht. Deze instemming bepaalt de richting; de formele bevoegdheden worden vastgelegd in de daaropvolgende kerkordelijke en reglementaire uitwerking.
2. Geef het moderamen **opdracht en mandaat** om op korte termijn stappen te zetten die de overgang en het nieuwe samenspel met bestuur, directie en ondernemingsraad voorbereiden. Concreet is nodig dat de synode actief mandaat verleent om de nieuwe governance voor te bereiden en alle noodzakelijke stappen te zetten om te komen tot een duurzame invulling van de leiding van de DO. Geef aan hoe de komende periode de benodigde portefeuilles, informatievoorziening en overlegafspraken eruitzien, zodat er continuïteit en voorspelbaarheid is gedurende de overgangsperiode.
3. Start op korte termijn een traject om te komen tot een nieuwe positie van **Kerk in Actie.** Verken mogelijkheden voor verzelfstandiging, zowel binnen de DO als in de vorm van een zelfstandige rechtspersoon, en werk toe naar een besluit in 2027.
4. Start – in samenhang met het beleidsplan – de **voorbereiding** van een nieuwe governancestructuur voor de **synode**. Neem daarin ook het vereenvoudigen van de synodale structuur, de positie van de kleine synode, het versterken van het moderamen en verbonden instellingen mee. Maak een realistisch tijdpad, dat voldoende tijd geeft om tot gezamenlijke beeldvorming en draagvlak te komen, maar voorkom een te lang slepend proces. Geef het proces getrapt en waar nodig gescheiden vorm: formuleer eerst de reikwijdte, gezamenlijke uitgangspunten, criteria en randvoorwaarden, en start daarna het gesprek over kerkordelijke, reglementaire en financiële consequenties.
5. Besteed behalve aan structuurinterventies ook ruimte aan het **ontwikkelproces** dat doorlopen moet worden, hoe mensen daarin worden meegenomen en wat het vraagt om nieuw en ander gedrag aan te leren. Wijs een kleine kerngroep aan die daar regie op voert, de samenhang bewaakt en de kernspelers kan ondersteunen, en zorg dat deze voldoende wordt gefaciliteerd.

Met deze besluiten krijgt de Dienstenorganisatie ruimte om haar professionele verantwoordelijkheid te dragen, wordt een proces opgestart om de synode meer in positie te brengen om richting te geven en worden de eerste voorwaarden gelegd om tot nieuw en verbeterd samenspel te komen.

Voorlopig tijdpad

Om het advies te implementeren, adviseren we het volgende (indicatieve) tijdpad.

Fase 1 – Bestuurlijke continuïteit en besluitvorming (november 2026 – januari 2027)

De generale synode spreekt zich uit over de hoofdrichting van het advies en verleent mandaat voor de voorbereiding en invoering van het nieuwe governancemodel. De Begeleidingscommmissie wordt decharge verleend. Het huidige bestuur van de Dienstenorganisatie laat zich ondersteunen door een commissie die de voorbereiding en invulling van de nieuwe governance ter hand neemt. De

dubbelrollen van moderamenleden worden waar mogelijk afgebouwd. Er worden afspraken gemaakt over de regie op het vervolgproces en de betrokkenheid van de medezeggenschap.

Fase 2 – Eerste uitwerking van het nieuwe model (februari–september 2027)
De invulling van directie/bestuur en toezicht krijgt prioriteit, zodat de leiding van de Dienstenorganisatie structureel kan worden versterkt. In deze fase wordt het nieuwe governancemodel nader uitgewerkt, met de governance van de DO als eerste focus: de inrichting en positionering van de Raad van Toezicht, taken en rollen van het bestuur, invulling en verdeling van verantwoordelijkheden en de afspraken over het bestuurlijke samenspel. De uitwerking wordt waar nodig verbonden aan de ontwikkeling van het integrale beleidsplan en de financiële besturing, en er wordt verdere richting bepaald voor de (stapsgewijze) herinrichting van de synode (inclusief keuzes over het al dan niet voortzetten van de kleine synode). De benodigde kerkordelijke, juridische en fiscale wijzigingen worden voorbereid, evenals de betrokkenheid van de ondernemingsraad en andere kerkelijke gremia.

Fase 3 – Formele besluitvorming en invoering (juni–december 2027)
De generale synode neemt de benodigde besluiten over het nieuwe governancemodel en de daarbij behorende wijzigingen van de kerkorde en regelingen. Na het verkrijgen van de vereiste formele grondslag wordt het huidige bestuur omgevormd tot een onafhankelijke Raad van Toezicht en wordt de bestuurlijke verantwoordelijkheid formeel bij de directie belegd. Het moderamen gaat functioneren volgens de nieuwe taakverdeling. De afspraken over de verhouding tussen synode, moderamen, Raad van Toezicht en directie worden vastgelegd in een governancereglement. De informatievoorziening, financiële verantwoording en medezeggenschap worden hierop ingericht.

Fase 4 – Verankering en evaluatie (vanaf eerste helft 2028)
De aandacht verschuift meer naar het functioneren van de nieuwe governance in de praktijk, de doorontwikkeling daarvan en de implementatie van het beleidsplan. De betrokken gremia ontwikkelen een vaste cyclus van kaderstelling, uitvoering en verantwoording, waarbij de inhoudelijke koers en beschikbare middelen steeds in samenhang worden beoordeeld. Daarbij is expliciet aandacht voor de verbetering van het bestuurlijke samenspel, de samenwerking binnen de Dienstenorganisatie en de opvolging van het cultuuronderzoek. Na ongeveer een jaar vindt een eerste evaluatie plaats, op basis waarvan werkwijzen en afspraken zo nodig kunnen worden bijgesteld.

Tot slot

"It ain't what you do, it's the way that you do it"
- Bananarama

Dit proces en de verdere uitwerking vraagt om meer dan afspraken op papier. Er is behoefte aan wederzijds vertrouwen en de bereidheid om elkaar op de afgesproken verantwoordelijkheden te kunnen vinden. Alleen op die manier kan het samenspel dienstbaar worden aan wat kerk, gemeenten en medewerkers nodig hebben.

Het vinden van een juiste **grondhouding** voor dit proces is essentieel. Gesprekken over governance gaan onvermijdelijk over spanningen, conflict, invloed en uiteindelijk macht. Dat zijn begrippen die zich moeilijk lijken te verhouden tot de opdracht van de Kerk om een lichtend en liefdevol voorbeeld te zijn in een soms donkere wereld. Het vraagt oefening, (zelf)reflectie en een zekere mildheid om dat gesprek open te kunnen voeren en elkaar te blijven zien en verstaan. Alleen dan ontstaat een gedeelde basis en een perspectief om samen verder op pad te gaan.

/ 4 Lijst van respondenten

Voor de totstandkoming van dit rapport is er gesproken met de volgende personen/partijen:

- De begeleidingscommissie vanuit de Kleine Synode
  - Dhr. Smit (voorzitter)
  - Mw. Doolaard (lid)
  - Dhr. Slooijer (lid)
  - Ds. Molenaar (lid, tot september 2026)
  - Dhr. Toering (lid vanaf september 2026)
  - Mw. Luyer (adviseur van de BC)
- De leden van de expertgroep
  - Dhr. De Jong, ceo Tywnstra Gudde
  - Dhr. Stam, zelfstandig adviseur en coach
  - Dhr. Boele, voorzitter CvB PThU
  - Mw. Stark, docent PThU
  - Mw. Van Hierden, docent PthU
- Het a.i. bestuur van de DO:
  - Mw. Ploeg
  - Ds. Bouw
  - Ds. van Ekris
- Het moderamen van de synode
  - Dhr. Blees, assessor I / vice-preses
  - Dhr. Uijl, assessor II
  - Mw. Braakman, assessor III
  - Ds. van Ekris, scriba
  - Ds. Bouw, preses
- Mw. Van Jaarsveld, interim-directeur van de DO
- Dhr. Van Butselaar, Mw. Van Ooij en Dhr. Trapman, Directieteam van de DO
- De Ondernemingsraad van de DO
- Ds. Verbaan en ds. mr. Steinvoort, als afvaardiging van de Generale Raad van Advies
- Ds. Peersmann en ds. Praamsma, als afvaardiging van de classispredikanten
- Dhr. Van den Herberg en dhr. Van Hoorn, als leden van de Generale Synode die zich in de organisatie van de synode hebben verdiept
- Dhr. Dekker, voorzitter van het Generale College voor de Behandeling van Beheerszaken
- Dhr. De Jong, jurist binnen de DO
- Dhr. Bolwijn, bestuurssecretaris moderamen Generale Synode
- Dhr. Palland, accountant bij KPMG