

# **SAMENWERKEN**

# **WERKT**

**Eindrapportage van de Beleidscommissie Predikanten bij  
thema 3 en thema 4 van het Project Hand aan de Ploeg**

Generale Synode  
9 november 2012  
KTO 12-09



# Inhoud



**Protestantse  
Kerk**

Geloof · Hoop · Liefde

	<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
<b>1.</b>	<b>Aanbevelingen</b>	<b>7</b>
<b>2.</b>	<b>Uitvoering en werkwijze</b>	<b>9</b>
2.1	Uitvoering opdracht	9
2.2	Perspectieven op samenwerking: geformaliseerd of flexibel?	10
2.3	De uitwerking van samenwerking volgens thema 3 en 4	10
<b>3.</b>	<b>Conclusies</b>	<b>11</b>
3.1	Gezamenlijke conclusies voor thema 3 en 4	11
3.2	Conclusies thema 3 – Samenwerking tussen predikanten en kerkelijk werkers	12
3.3	Conclusies bij thema 4 – Samenwerking tussen gemeenten	16
	<b>Bijlage 1: Verslag werkzaamheden thema 3: Samenwerking tussen predikanten en kerkelijk werkers</b>	<b>19</b>
	<b>Bijlage 2: Verslag werkzaamheden thema 4: Samenwerking tussen gemeenten</b>	<b>33</b>
	<b>Bijlage 3: Overige activiteiten</b>	<b>39</b>



# Inleiding

Voor u ligt de eindrapportage van thema 3 (samenwerking predikanten en kerkelijk werkers) en thema 4 (samenwerking tussen gemeenten) inzake het Plan van Aanpak implementatie en uitvoering van synodale besluitvorming met betrekking tot het rapport *De hand aan de ploeg* (AZ 09-16A)<sup>1</sup>.

Concrete vragen bij deze thema's waar een antwoord op moest worden gevonden, waren de volgende:

- *Hoe kan de bovengemeentelijke samenwerking van predikanten en kerkelijk werkers vormgegeven worden ten dienste van de plaatselijke gemeenten bij het oplossen van financiële problemen, bezettingsproblemen en het bevorderen van kwaliteit?*
- *Hoe moet bij afnemende financiële draagkracht van (kleine- en grootstedelijke) gemeenten omgegaan worden met hun zelfstandigheid? Welke oplossingen zijn denkbaar?*

In de afgelopen 2,5 jaar zijn verschillende activiteiten en onderzoeken uitgevoerd naar aanleiding van deze vragen.

In deze rapportage wordt verslag gedaan van deze activiteiten en onderzoeken en de conclusies die op basis daarvan getrokken konden worden. De rapportage zet in met de aanbevelingen voor verder beleid en het besluitvoorstel.

In de bijlagen kunt u over de onderzoeken en werkzaamheden de volgende informatie vinden:

1. Een verslag van de werkzaamheden die zijn uitgevoerd voor thema 3: experimenteel onderzoek in acht pilots, een onderzoek onder de werkgemeenschappen en onderzoek bij bestaande teams van predikanten en kerkelijk werkers.
2. Een verslag van de werkzaamheden voor thema 4: de begeleiding van samenwerkende gemeenten middels het project SAGE (Samenwerking Gemeenten), de ontwikkeling van werkmateriaal en voorlichting, de werving van extra middelen om de samenwerking te versterken.
3. Overige activiteiten (o.a. publiciteit).

Deze eindrapportage beschrijft allerlei organisatorische en inhoudelijke aspecten rondom samenwerking. Bij dit alles zij men zich bewust van wat in de visienota *De hartslag van het leven* staat: "Het gaat nooit om de vorm op zich, maar om de vorm als uitdrukking van het wezen van kerk-zijn, als de gemeenschap van mensen die bijeen zijn in de naam van de Heer, in het geloof dat Hij zelf in hun midden is." Samenwerking is "een geestelijke zaak", zo zei de scriba van de Synode, ds. A.J. Plaisier, in zijn lezing op 12 mei 2012 op de landelijke dag over Samenwerking van Gemeenten (SAGE).

Dat is de achtergrond waartegen men deze eindrapportage dient te lezen. Als gemeente van Christus heb je een roeping en opdracht die je principieel met anderen in contact brengt; je doet het samen vanuit je geloof in God en je hoop voor de wereld. Wat je doet, doe je namens de Ander. Uit liefde en barmhartigheid van God voor alle mensen. Je samenwerking is een geestelijke zaak, gedragen door geloof en vanuit de gezamenlijke oriëntatie op de bronnen van het geloof. Het wil ook zeggen, dat je je met elkaar open stelt voor de hulp en inspiratie van Gods Geest bij het gaan van nieuwe wegen en ontwikkelen van nieuwe vormen. In die zin is samenwerking geen doel op zichzelf, maar middel om gestalte te geven aan de hoop die in ons is (1 Petrus 3:15).

---

<sup>1</sup> Over de samenwerking van predikanten en kerkelijk werkers besloot de Generale Synode in 2009 tot verder onderzoek over de vraag hoe 'werkgemeenschappen' plaats van samenwerking kunnen zijn.



# 1. Aanbevelingen

Deze eindrapportage begint in de inleiding met een verwijzing naar *De hartslag van het leven*, de visienota van de Protestantse Kerk. Onderzoek naar de praktijk van teamvorming van predikanten en kerkelijk werkers en samenwerking van gemeenten maakt duidelijk, dat het essentieel is om de veranderende situatie van de kerk te benaderen vanuit de inhoud. Het gaat om een duidelijke visie op wat kerk-zijn betekent in de eigen situatie van gemeenten. In *De hartslag van het leven* staat het zo verwoord: "Soms wordt het minder: minder mensen, minder dominee, minder geld. Dat doet pijn. En toch kan dat oog geven voor het echte 'meer': het levende Woord van de Heer, de nabijheid van een God van liefde die ons aan elkaar geeft. Soms moeten we zelfs durven loslaten."<sup>2</sup>

De onderzoeken en conclusies laten zien, dat een benadering vanuit een inhoudelijke plaatsbepaling – zowel plaatselijk, regionaal als landelijk – de veranderde situatie van de kerk beter hanteerbaar maakt. Een benadering vanuit de betekenis van kerk-zijn doorbreekt de moedeloosheid en spanning rond het kleiner worden van de kerk. Het elan dat daarbij opkomt is niet triomfalistisch of hoogdravend; het is realistisch en nuchter en schept daardoor ruimte voor nieuwe, ook kleinschalige initiatieven die van grote betekenis zijn.

Ook uit het nieuwe beleidsplan van de Dienstenorganisatie 'met Hart en Ziel' (2013-2016) spreekt dit besef. Oog hebben voor de verbondenheid met het grotere geheel van de kerk (zoals verwoord in de visienota) krijgt in het nieuwe beleidsplan van de Dienstenorganisatie mede een vertaling in een op meer samenwerking gerichte aanpak van het werk. Centrale aandachtspunten zijn daarbij het ontzorgen van (kleine) gemeenten, ruimte voor experiment en voor de ontwikkeling van nieuwe kerkvormen en de ondersteuning en deskundigheidsbevordering van predikanten.

De vragen die voor thema 3 en 4 leidend waren, zijn in het rapport *De hand aan de ploeg* gesteld vanuit de verwachting dat samenwerking bijdraagt aan het oplossen van financiële problemen van plaatselijke gemeenten.

De onderzoeken en werkzaamheden leren dat samenwerking in de zin van schaalvergroting niet dé oplossing is voor de genoemde problemen die in het rapport *De hand aan de ploeg* gesteld zijn. In hoofdstuk 3 wordt deze conclusie nader toegelicht.

Samenwerking kan voor gemeenten en voor predikanten en kerkelijk werkers wél een belangrijke meerwaarde hebben om vindingrijk om te gaan met de gevolgen van afnemende financiële draagkracht, bezettingsproblemen en kwaliteit.

Als er een praktijk is waarin gemeenten samenwerken op terreinen waar zij elkaar kunnen versterken, draagt dat bij aan de vitaliteit van die gemeenten. Mogelijkheden voor onderlinge hulp en het delen van taken of predikantsformatie worden eerder gesignaleerd. Kansen kunnen eerder en met een groter draagvlak worden benut. Waar samenwerkende gemeenten een gedeelde visie hebben voor de langere termijn, is de positie van de meest kwetsbare gemeenten eerder bekend, en kan er door kerkenraden eerder worden gesproken over wat dat voor hen en voor de omliggende gemeenten betekent.

De samenwerking van predikanten en kerkelijk werkers is binnen deze praktijk van samenwerkende gemeenten van groot belang. Mogelijkheden van taakverdeling en differentiatie worden door de betrokkenen als stimulerend en motiverend ervaren, het draagt bij aan de kwaliteit van het werk.

Met de geïntegreerde benadering van de samenwerking van gemeenten en van teamvorming (zoals inmiddels in het project SAGE ontwikkeld is) heeft het rapport *De hand aan de ploeg* betekenisvol ingezet.

De werkwijze van thema 3 en 4 laat zich omschrijven als voorwaardenscheppend, ondersteunend en relationeel: verbindingen leggen tussen gemeenten, beroepskrachten, initiatieven en kansen. Dit heeft tot resultaat dat deelnemers aan de samenwerkingsinitiatieven allen eigenaar zijn van het proces en mede bepalen hoe zij participeren, aan de hand van kansen en mogelijkheden die zij (leren) ontdekken. Op het grondvlak van de Protestantse Kerk bevindt zich een schat aan kennis, creativiteit en ervaring. Door het versterken van een klimaat voor samenwerking en goede begeleiding kan de

---

<sup>2</sup> De hartslag van het leven, pagina 20

Dienstenorganisatie bijdragen aan een optimale inzet van die kwaliteiten, tot opbouw van de gemeente van Christus met het oog op haar taak in de wereld.

Plaatselijke gemeenten kunnen voor een eerste oriëntatie, een hulpvraag en/of deze begeleiding terecht bij hun gemeenteadviseur<sup>3</sup> en bij de teambegeleiders van de Dienstenorganisatie<sup>4</sup>. Deze medewerkers zullen zo nodig de vraag doorverwijzen naar andere personen binnen de Dienstenorganisatie, die beschikken over de benodigde expertise voor de specifieke vraag van de betreffende gemeente. Op deze manier draagt de Dienstenorganisatie maximaal bij aan het begeleiden van het samenwerkingsproces binnen gemeenten en tussen predikanten en kerkelijk werkers en aan het benutten van de kennis, creativiteit en expertise die aanwezig is op het grondvlak.

De Beleidscommissie Predikanten en Kerkelijk Werkers doet voor het faciliteren van verdere initiatieven door medewerkers van de Dienstenorganisatie en voor het stimuleren, verder ontwikkelen, vormgeven en uitbouwen van de samenwerking tussen gemeenten en predikanten en kerkelijk werkers op basis van de getrokken conclusies uit het onderzoek de volgende aanbevelingen:

1. Zorg voor bekendheid onder kerkenraden, predikanten en kerkelijk werkers en de visitatoren met het fenomeen 'samenwerken' en van de begeleiding die daarbij vanuit de Dienstenorganisatie beschikbaar is.
2. Zorg binnen de Dienstenorganisatie voor bekendheid van en met elkaars expertise, zodanig dat een effectieve doorverwijzing van vragen uit de gemeenten mogelijk is en er binnen de Dienstenorganisatie optimaal met elkaar wordt samengewerkt.
3. Zorg voor een geïntegreerde aanpak met zowel aandacht voor het proces van samenwerking van gemeenten, als het proces van samenwerking van predikanten en kerkelijk werkers.
4. Stimuleer de ontwikkeling van toekomstvisie op het gemeente-zijn en de kerntaken van de gemeente: het gaat ook om de geloofvisie. Wat doet de veranderde situatie van de kerk en de gemeenten met het geloof van de betrokkenen? Hoe kan het geloof van de betrokkenen van betekenis zijn in het toegroeien naar nieuwe vormen van gemeente-zijn?
5. Investeer in de opleiding (Permanente Educatie) en in de begeleiding van predikanten en kerkelijk werkers voor samenwerking en teamvorming. Houd daarbij aandacht voor de team-dynamische aspecten, de geloofvisie van de samenwerking en de inzet en ontwikkeling van individuele kwaliteiten en expertise.
6. Investeer in de begeleiding van gemeenten bij vormen van samenwerking die gebaseerd zijn op het versterken van vitaliteit van die gemeenten. Help de gemeenten inzicht te verkrijgen in de materiële en inhoudelijke perspectieven voor de langere termijn.
7. Wees faciliterend, niet dirigerend. Samenwerking en teamvorming zijn gericht op het versterken van eigenaarschap voor de gemeenschappelijke toekomst van kerk-zijn in de zin van betrokkenheid, inzet en kwaliteit.

---

<sup>3</sup> Adviseurs binnen het Programma Kerk in Ontwikkeling (KiO)

<sup>4</sup> Teamspecialisten binnen de stafafdeling Human Resource Management (HRM)



## 2. Uitvoering en werkwijze

In de uitwerking van thema 3 en thema 4 van het Plan van Aanpak implementatie en uitvoering van synodale besluitvorming met betrekking tot het rapport *De hand aan de ploeg* (AZ 09-16A) ging het om de volgende opdracht:

Het 3e deelthema betreft de samenwerking tussen predikanten en kerkelijk werkers. Centraal daarbij staat de vraag: *Hoe kan de bovengemeentelijke samenwerking van predikanten en kerkelijk werkers vormgegeven worden ten dienste van de plaatselijke gemeenten bij het oplossen van financiële problemen, bezettingsproblemen en het bevorderen van kwaliteit?*

Over de samenwerking van predikanten en kerkelijk werkers besloot de Generale Synode in 2009 tot verder onderzoek over de vraag hoe 'werkgemeenschappen' plaats van samenwerking kunnen zijn.

Thema 4 betreft de samenwerking tussen gemeenten. De Generale Synode besloot eind 2009 samenwerking tussen gemeenten tot uitgangspunt van beleid te maken en de mogelijkheden tot en vormen van samenwerking tussen plaatselijke gemeenten waar nodig te vergroten. De kernvraagstelling luidt: *Hoe moet bij afnemende financiële draagkracht van (kleine- en grootstedelijke) gemeenten omgegaan worden met hun zelfstandigheid? Welke oplossingen zijn denkbaar?*

De deelthema's die in het Plan van Aanpak (november 2009) zijn uitgewerkt, gaan op één na uit van de predikant of kerkelijk werker. Alleen thema 4 start bij de gemeente. Dat de gemeente op deze wijze in beeld kwam, hangt onmiskenbaar samen met wat de Brede Studiecommissie Predikantsbezetting in 2006 kwalificeerde als de "versnippering en verdwijning van predikantsplaatsen". Waar in gemeenten de realiseerbare predikantsformatie (ruim) onder de 1 fte komt, raakt de aantrekkelijkheid en de werkbaarheid van het predikantswerk in de verdrukking. Daling van de formatie is vooral een gevolg van vermindering van financiële middelen, in plaats van vermindering van werkzaamheden.

Predikanten die werken in deeltijd (of verbonden zijn aan meer gemeenten) worden sneller aangesproken op de beperkte beschikbaarheid voor de plaatselijke kerntaken. Voor predikanten kan het eenzaam functioneren hierdoor versterkt raken. Er is een grotere kans dat tijd voor reflectie en collegiaal overleg ontbreekt. De aandacht voor de werkzaamheden ten behoeve van de kerk als geheel raakt dan evengoed buiten beeld.

Bovenplaatselijke en intergemeentelijke samenwerking gaat isolering en verschraving van het lokale kerkelijke leven tegen. Er is dan meer ruimte voor een of meer voltijd predikantsplaatsen. De werkzaamheden kunnen beter worden verdeeld, en er ontstaat meer ruimte voor bovenplaatselijk en collegiaal werk. De samenwerking tussen beroepskrachten draagt daarmee bij aan de vitaliteit van de gemeenten waaraan zij verbonden zijn.

Samenwerking nodigt uit tot (her)ontdekken van elan en nieuwe vormgeving van kerk-zijn. Het bepaalt de betrokkenen bij de vraag waar het volgens hen vooral om gaat in het kerk-zijn. Daarbij gaat het erom aan te sluiten bij datgene wat al aanwezig is als kenmerkend voor datgene waarin je als kerk van betekenis bent. Wat voorhanden is (vgl. Johannes 6, waar slechts vijf broden en twee visjes voorhanden zijn), is uitgangspunt. Vanuit het delen van visie op kerk-zijn kunnen (nieuwe) prioriteiten gesteld worden. Dit leidt tot een andere aanpak en vormgeving van het werk dat er ligt. In de veranderde situatie van de kerk blijft de betekenis van kerk-zijn. De veranderde situatie vraagt wel om een bijpassende vormgeving en aanpak. In dit verband kan gezegd worden: samenwerking werkt.

### 2.1 Uitvoering opdracht

In de uitvoering van de opdracht van het Plan van Aanpak zijn de beide aspecten van samenwerking nauw op elkaar betrokken geraakt. Thema 3 en 4 raken elkaar niet alleen op het principe van samenwerking; ook in de praktijk blijkt dat de samenwerking van gemeenten niet goed van de grond komt zonder de samenwerking tussen predikanten en kerkelijk werkers, en andersom.

De wijze van uitvoering zelf kent veel overlap: het stimuleren tot en volgen van samenwerkingsvormen; leren van de concrete ervaring van betrokkenen en aandacht voor proces, structuur en visie. Beide thema's zijn aangepakt met een laag 'tekentafelgehalte'. Op veel plaatsen en op diverse manieren wordt al samengewerkt, zowel tussen gemeenten als tussen predikanten. De ervaringen met deze samenwerkingsvormen zijn leerzaam en bruikbaar.

## **2.2 Perspectieven op samenwerking: geformaliseerd of flexibel?**

Hoeveel perspectief samenwerking ook biedt, het is duidelijk dat samenwerking zich in de Protestantse Kerk niet laat afdwingen. De zelfstandigheid van de gemeente is in de Kerkerode dermate stevig verankerd, dat de predikantsformatie op zichzelf geen reden is voor geformaliseerde vormen van samenwerking tussen gemeenten. Daadwerkelijke samenwerking met naburige gemeenten wordt op die grond voornamelijk noodgedwongen gezocht.

Pas indien het voor de gemeente niet meer mogelijk is een kerkenraad samen te stellen, kan de classis de gemeente samenvoegen met een andere gemeente. Een dergelijke reden tot samenvoeging hebben wij in de onderzoeksperiode niet kunnen traceren.

Geformaliseerde vormen van samenwerking (federatie, streekgemeente, samengaan) blijken alleen werkbaar als resultaat van een groeiproces van inhoudelijke samenwerking, waarvan de laatste formele stappen een logisch gevolg zijn van de gegroeide samenwerking tussen de gemeenten. Deze formalisering is wenselijk als de bestuurlijke situatie (van de kerkenraden, diaconieën en colleges van kerkrentmeesters) van de gemeenten gediend is met deze uitkomst.

In andere situaties volstaat een samenwerking op onderdelen, waarvoor de combinatie mogelijk is die het delen van een predikant tussen twee gemeenten regelt, een detachering van een predikant naar een tweede gemeente, of een gemeenschappelijke regeling waarin het gebied van samenwerking wordt vastgelegd.

Gedeeltelijke samenwerking, vaak met een tijdelijk karakter en wisselende intensiteit, sluit aan bij een tijdsbeeld waarin netwerken, coalities en allianties gebaseerd zijn op het gemeenschappelijke voordeel.

## **2.3 De uitwerking van samenwerking volgens thema 3 en 4**

In de projectaanpak van de thema's 3 en 4 is gekozen voor een werkwijze die uitgaat van de motivatie en het perspectief van de betrokkenen. Samenwerking begint met de vraag hoe gemeenten en beroepskrachten elkaar kunnen versterken in de kerntaken die hen zijn toevertrouwd.

Samenwerking is niet slechts een organisatorisch instrument om de krimp het hoofd te bieden, maar ook –juist– een geestelijke zaak. De gemeenten in een regio dragen met elkaar verantwoordelijkheid voor de presentie van vitale gemeenten als vindplaatsen van geloof, hoop en liefde.

Samenwerking, zoals uitgewerkt in thema 3 en 4, kent de volgende waarden:

- de vitaliteit van de plaatselijke gemeente staat centraal;
- de samenwerking bepaalt zowel het verband van gemeenten als iedere afzonderlijke gemeente bij de vraag waartoe zij geroepen is, en hoe de gemeenten elkaar ondersteunen in het gestalte geven aan die roeping;
- de samenwerking doet een beroep op de ambachtelijkheid en deskundigheid van de predikanten en kerkelijk werkers;
- de samenwerking levert alle betrokkenen meer op dan het aan tijd, motivatie en inzet kost;
- het start bij kansen in plaats van het tekort;
- de uitkomsten zijn direct verbonden met de behoeften van de deelnemers.

Wat deze waarden beogen, is een verschuiving van bestuurlijke naar inhoudelijke, en van structurele naar operationele samenwerking. Bestuurlijk-formele samenwerkingsvormen zijn niet uitgesloten.

Deze winnen echter aan waarde en bestendigheid wanneer gestart wordt vanuit de inhoud.

## 3. Conclusies

### 3.1 Gezamenlijke conclusies voor thema 3 en 4

#### 1. De winst van een geïntegreerde aanpak van thema 3 en 4

Wanneer samenwerking tussen gemeenten toeneemt, gaan predikanten en kerkelijk werkers meer in teamverband werken. Waar predikanten en kerkelijk werkers meer samenwerken raken ook gemeenten meer op elkaar betrokken. Kortom: samenwerking tussen gemeenten wordt *in wisselwerking* gestimuleerd en versterkt door samenwerking tussen predikanten en kerkelijk werkers en omgekeerd.

Deze waarneming is vertaald in een integrale werkwijze voor beide terreinen. Een stimuleringsbijdrage vanuit de Solidariteitskas maakt de eerste fase van begeleiding voor zowel de samenwerkende gemeenten als teamvorming voor beroepskrachten mogelijk. Deze gezamenlijke aanpak van werkzaamheden betekent een meer effectieve stimulans voor beide terreinen en leidt ook tot de start van nieuwe trajecten.

#### 2. Flexibele vormen, geïnitieerd van onderop

In de opdracht van thema 3 is onderzocht in hoeverre formeel bestaande samenwerkingsverbanden zoals de werkgemeenschap geschikt zijn voor de verkenning van verdergaande samenwerking.

Het blijkt dat logisch gezochte samenwerkingsverbanden op basis van *bekend- en vertrouwdheid* de samenwerking meer bevorderen dan een formeel verband (te grote omvang, te onbekend, te grote afstanden).

De contacten met reeds gestarte en beginnende samenwerkingsinitiatieven maken duidelijk dat er behoefte is aan flexibele vormen van samenwerking, *gericht op inhoud en concrete ervaring*. De samenwerkingsvorm moet aansluiten bij de dynamiek en het karakter van de regio.

Op basis van deze waarnemingen is het project SAGE ontwikkeld. Het netwerkarakter biedt gemeenten een lage drempel om samenwerking te verkennen, zonder dat daarbij de zelfstandigheid van de gemeente ter discussie staat. Voor de teamvorming van beroepskrachten geldt eveneens dat flexibele vormen, verbonden met de samenwerkingsrelaties tussen gemeenten, het beste aansluiten bij de deskundigheid van de werkers.

#### 3. Variabele schaalgrootte

De bestaande en gestarte initiatieven, zowel op het gebied van samenwerking tussen predikanten als samenwerking tussen gemeenten, verschillen onderling sterk in grootte, vorm en frequentie van samenkomst. Samenwerking betekent in de uitwerking van zowel thema 3 als 4 *een organische overleg- en samenwerkingsvorm* die deelnemers (h)erkennen als logisch. Deze legitimatie hangt samen met geografische en sociale kenmerken van de regio, de historische verbondenheid, maar ook met de wetenschap dat alle deelnemers zichtbaar voor elkaar zijn en zich allen eigenaar voelen van de samenwerking. Bij een ideale schaalgrootte is er voldoende ruimte voor verschillende allianties en coalities. Gemeenten kunnen daarin participeren, al naar gelang wat er in de situatie nodig is.

#### 4. Een positief perspectief

De aanleiding voor oriëntatie op samenwerking blijkt nog regelmatig de ervaring van urgentie of tekort te zijn, zowel in middelen als in afnemende vitaliteit en mogelijkheden. De (grootstedelijke) ervaring leert dat deze insteek dikwijls leidt tot het verdelen van (im)materiële schaarste, waarmee ook het perspectief en de roeping uit het zicht verdwijnt. Gedacht wordt dan aan afname van financiën, predikantsformatie, leden, inzet van vrijwilligers en ambtsdragers.

De insteek van teamvorming en het project SAGE is het ontdekken van de kracht en mogelijkheden die gemeenten en beroepskrachten hebben *om elkaar te versterken*. Het samenwerkingsoverleg stelt deelnemers de vraag hoe zij elkaar kunnen helpen en inspireren. Daarmee raakt samenwerking aan essentiële vragen en kerntaken van kerk-zijn: geloof, roeping, gemeenschap, gaven en delen. Deze benadering levert energie en rendement op. Het laat zien wat wel mogelijk is om zo lang mogelijk en zo goed mogelijk gemeente te zijn en draagt bij aan creativiteit in nieuwe vormen van kerkelijke presentie.

### *5. Communicatie als kern(werk)woord voor vertrouwen en visie*

Samenwerking doet een appèl op de bereidheid om te komen tot een gezamenlijk perspectief. Dat kan weerstand opleveren. Het serieus nemen en bespreekbaar maken van deze weerstanden is essentieel voor vertrouwen in elkaar en in het proces. Dat vraagt om *transparantie* van alle deelnemers over uitgangspunten van en motieven voor samenwerking. Ook vraagt het om openheid over de verwachtingen en doelen die men met elkaar gedurende de samenwerking ontwikkelt. Vertrouwen is het effect én de toetssteen van de inspanning die de deelnemers met elkaar leveren aan samenwerking. Een begeleider van buitenaf is aanbevelenswaardig voor de alertheid op zorgvuldige communicatie. Dat werpt niet alleen vruchten af in de voortgang van het proces, maar draagt ook bij aan de versterking van draagvlak voor samenwerking en het verstaan van een gezamenlijk bewustzijn van de roeping als kerken in de regio.

### *6. Het belang van begeleiding*

De uitkomsten van de pilots en monitoring van de samenwerkingsinitiatieven tonen aan dat begeleiding van buitenaf als zeer helpend wordt ervaren. Het moet voor ieder initiatief mogelijk zijn een beroep te kunnen doen op een professionele begeleider of adviseur. Een neutrale, stimulerende buitenstaander, met kennis van de context en de situatie in de gemeenten en van de beroepskrachten ter plaatse, kan het *samenwerkingsproces ondersteunen*. Dit gebeurt op verschillende manieren: door gemeenten met elkaar in contact te brengen, door de inbreng van situaties elders, door veiligheid te creëren en overzicht te bieden, door deelnemers stimulerend en coachend te begeleiden in een proactieve houding van gezamenlijk eigenaarschap. De begeleider helpt in de concentratie op de inhoud en het perspectief van samenwerking. Een resultaatgerichte benadering helpt in de ontwikkeling en uitvoering van concrete en creatieve ideeën.

### *7. Ruimte scheppen*

De Commissie Steunverlening heeft op grond van haar criteria en op basis van de onderzoeken van thema 4 de mogelijkheid geschapen dat gemeenten voor de oriëntatie op samenwerking een aanvraag kunnen doen voor een *stimuleringsbijdrage*. Deze bijdrage maakt het mogelijk dat gemeenten concrete en praktische ervaring kunnen opdoen met samenwerking; dat zij zich gezamenlijk bezinnen op het lange termijn perspectief; en dat de predikanten en kerkelijk werkers met elkaar in gesprek worden gebracht over hun visie op en mogelijkheden tot samenwerking. Met de stimuleringsbijdrage kan gedurende de beginperiode van samenwerking in de kosten voor begeleiding worden voorzien.

## **3.2 Conclusies thema 3 – Samenwerking tussen predikanten en kerkelijk werkers**

### **3.2.1 Conclusies bij de pilots in vergelijking met de beoogde *HadP*-werkwijze**

#### *1. Schaalgrootte en format*

Uitgangspunt in de pilots was de werkwijze die in *Hand aan de ploeg* is voorgesteld: een team van maximaal 10 personen stelt een primus inter pares aan, besluit hoe men elkaar en de gemeenten kan helpen, legt dat vast in een werkplan en voert dat uit. De 8 pilots bevestigen de hoofdgedachte van *Hand aan de ploeg*, dat samenwerking in teamverband kan bijdragen aan het omgaan met en inspeken op de nieuwe situatie waarmee de Protestantse Kerk zich heeft te verstaan: de kerk wordt kleiner. Uit de pilots blijkt evenwel ook, dat in de voorgestelde werkwijze te veel is uitgegaan van een organisatie van samenwerking van bovenaf (regulerend), terwijl samenwerking vanaf het grondvlak moet groeien om draagvlak te krijgen.

Dit raakt ook de schaalgrootte van het team. Enerzijds is de aansluiting met een organisch geheel van samenwerkende gemeenten van belang, anderzijds moet een team ook groot genoeg om te kunnen specialiseren / taken te verdelen.

Hoewel het *HadP*-format als zodanig niet ver afstaat van de werkwijze van bestaande teams (teams met vergaande samenwerking en taakverdeling, welteverstaan), werd in de pilots het format als opgelegd en “top down” ervaren; dit ging ten koste van draagvlak ervoor.

Dit werd versterkt door de ervaring, dat een heel aantal aspecten niet voorzien of ondervangen was in het *HadP*-format (zoals vacatures en mutaties) en door het gegeven, dat het *HadP*-format uitgaat van teamwerk in een vergevorderd stadium.

Een en ander betekent dat een van bovenaf opgelegde invoering van het *HadP*-format een averechts effect kan hebben: het is een miskennis van de overwegend grote bereidheid bij predikanten en kerkelijk werkers om uit eigen beweging te werken aan, met en in de nieuwe situatie van de kerk.

## 2. *Ondersteuning*

Uit de pilots spreekt ook een duidelijke behoefte aan en noodzaak van ondersteuning, zowel van het proces van teamvorming als van het proces van samenwerking van gemeenten. Landelijk beleid zal daarom primair faciliterend dienen te zijn: helpend om de regionale krachten om samenwerking / teamvorming te bevorderen en te versterken.

Het gaat dan met name om ondersteuning (advies, begeleiding, ruimte scheppend beleid) bij het ter plaatse / in regionaal verband ontwikkelen van oplossingen voor datgene waar het *HadP*-format niet voorziet: samenwerken helpt, maar: hoe doe je dat?

## 3. *Geestelijk 'aspect'*

Uit de pilots blijkt dat er behoefte is om in het samenwerken ook de geestelijke kant van kerk-zijn mee te nemen. Dit kan beschouwd worden als een noodzakelijke correctie, dan wel aanvulling op het *HadP*-format; dat werd als zakelijk-afstandelijk ervaren.

Het gaat hier om de balans tussen geestelijk en zakelijk; tussen persoonlijk en functioneel, tussen ambt en professie. Beide kanten zijn relevant en het gaat erom ze op een passende manier met elkaar in verband te brengen, zonder dat er een spagaat ontstaat.

## 4. *Differentiatie*

Het (perspectief om te) werken met en samenwerken op differentiaties / specialisaties werd in de pilots als stimulerend en motiverend ervaren. Inzetten van en aangesproken worden op kennis en expertise op deelgebieden komt de kwaliteit van het werk en samenwerken ten goede.

Het werken met en samenwerken op differentiaties past op zich binnen het *HadP*-format, al moet daarbij wel opgemerkt worden, dat men binnen de pilots overwegend wilde inzetten op het behoud van de koppeling tussen pastoraat en eredienst en meer generiek dan specifiek wilde (samen)werken. Hierin speelt mee, dat de identiteit van de predikant sterk verbonden is met relatiegerichte basistaken in de gemeente; andere taken lenen zich gemakkelijker voor verdeling binnen het team (thematisch, vorming en toerusting, vergaderstructuur).

Met andere woorden: uit de pilots komt naar voren dat de winst zal zitten in goede organisatie van ieders inzetbaarheid. Het voorzien in de basistaken (relatiegericht) kan beter slagen als andere werkzaamheden (slim en deskundig georganiseerd) verdeeld worden over het team.

Een en ander sluit aan bij wat in reguliere teamvorming aan ervaringen is en wordt opgedaan en in beginsel laat het *HadP*-format er ook ruimte voor: differentiatie maakt het mogelijk om het werk te doen dat naast pastoraat en erediensten (als kerntaken beschouwd) de aandacht vraagt.

## 5. *Ontwikkelen van visie*

Bij dit alles is echter ook een mentaliteitsverandering en bewustwording van gezamenlijkheid nodig, zowel bij predikanten / kerkelijk werkers als bij andere kerkenraadsleden en gemeenteleden. Daarom is visieontwikkeling (waarin het *HadP*-format als zodanig niet voorziet) van groot belang.

Bij deze visieontwikkeling zal het er primair om gaan ecclesiologie en ambtstheologie expliciet in relatie te brengen met de sociaal-maatschappelijke context van de kerk, zowel plaatselijk, als regionaal en landelijk.

Ook hierbij geldt, dat het essentieel is om de kwaliteit te onderkennen van wat de mensen in het grondvlak van de kerk zelf in zich hebben en kunnen bijdragen aan ontwikkeling van visie op wat in de eigen regio speelt en geloofsmatig van betekenis is. Ook hier is het devies: faciliteren.

Ontwikkeling van visie schept een uitgangspunt om in de eigen (regionale) situatie prioriteiten te stellen en keuzes te maken bij de inzet van de vakbekwaamheid van de predikanten en kerkelijk werkers. In die keuzes is ruimte verdisconteerd voor plaatselijke verschillen en ontwikkelingen.

Een dergelijke beleidskeuze veronderstelt vertrouwen van elkaar en toevertrouwen aan elkaar. Daar kan aan gewerkt worden vanuit een principiële keuze voor elkaar, omdat je aan elkaar gegeven bent als leden van het lichaam van Christus.

In dit opzicht is ook verhelderend, dat uit de pilots het besef naar voren komt van bovenplaatselijke verbondenheid, niet zozeer als organisatie (gericht op doelmatigheid en efficiëntie in samenwerking) maar vooral als kerk: je bent met elkaar lichaam van Christus.

De betekenis daarvan is in het aangereikte *HadP*-format onvoldoende verdisconteerd, terwijl uit de pilots juist hierin een extra kracht besloten blijkt te liggen die de predikanten en kerkelijk werkers motiveert om gezamenlijk het werk aan te pakken dat er ligt.

Opvallend is, dat hierin de aspecten van krimp en beperkte financiële mogelijkheden geen afbreuk doen aan het besef van de betekenis die gelegen is in leven vanuit het geloof: in de pilots werd vanuit "inhoud" gedacht en gewerkt, terwijl het *HadP*-format vanuit schaarste gedacht is. Inhoud motiveert, schaarste remt.

Vandaar de roep vanuit de pilots om visieontwikkeling, in combinatie met bieden van begeleiding.

### **3.2.2 Conclusies naar aanleiding van onderzoek functioneren werkgemeenschappen**

Kan voor teamvorming aangesloten worden bij de bestaande praktijk van de werkgemeenschappen? Om op die vraag een antwoord te krijgen is onderzoek gedaan naar het functioneren van de 149 werkgemeenschappen in de Protestantse Kerk. Uit de 125 reacties is gebleken, dat de werkgemeenschappen over het algemeen genomen behoorlijk goed functioneren, gerekend naar wat op basis van de kerkorde verwacht mag worden. De werkgemeenschap kan dienen als plek voor het ontwikkelen van professionaliteit / vakbekwaamheid en als oefenplaats voor het ontwikkelen van collegialiteit. Teamvorming is in het geheel niet in beeld bij de werkgemeenschappen. Wel bestaan er binnen werkgemeenschappen teamvormen (ministeries, exegetesgroepen e.d.).

#### **1. Expertmeeting**

In een expertmeeting op 31 mei 2011 zijn de uitkomsten van het onderzoek naar de werkgemeenschappen besproken met de *primus inter pares* uit de pilots en enkele deskundigen van binnen en buiten de Dienstenorganisatie. Enkele aanbevelingen: benut de werkgemeenschappen om boven deelbelangen uit te kijken; werk aan motivatie op basis van verbinding; houd het eigene van de WG in beeld (Unique Selling Point); stimuleer projecten; maak leden van de werkgemeenschappen bewust van wat ze kunnen brengen in plaats van te halen; ga niet met hiërarchie werken en ga niet verder formaliseren wat er is. Daarnaast werd gewezen op het belang om teams niet te groot te maken; werkgemeenschappen zijn in de huidige omvang te groot om als teams te werken (dit stemt overeen met wat in *De hand aan de ploeg* gesteld wordt). Met klem werd erop gewezen dat duidelijk moet zijn dat het in die nieuwe teamvormen om "werk-teams" en "teams" gaat, in onderscheid met "overlegteams" en "projectteams" (terminologie Kees Waardenburg): in een (werk)team gebeurt het – hoe lastig dat soms ook kan zijn.

#### **2. Conclusies**

1. De term werkgemeenschap moet toegekend blijven worden aan de werkgemeenschap zoals die nu is; voor wat in de Hand aan de ploeg aan geduid wordt als "werkgemeenschap" kan beter het woord team of werk team gebruikt worden.
2. Er moet duidelijk onderscheid gemaakt worden tussen de werkgemeenschap en een werk team. De (nu bestaande en onderzochte) werkgemeenschappen hebben een andere dynamiek, andere legitimering en andere waarde dan de (hier en daar bestaande en verder op te zetten) werkteams.
3. In de (nu bestaande en onderzochte) werkgemeenschappen gaat het om "procesoverleg", gericht op persoonlijke groei, ontwikkeling, bijeenkomen als mensen met eenzelfde beroep; bij een werk team gaat het om "functioneel overleg", gericht op het product waar je met elkaar verantwoordelijk voor bent.
4. Aandacht voor de groepsdynamica bij teamvorming is van belang: het helpt mee om ontevredenheid over hoe het gaat om te zetten in professioneel werken aan het bereiken van resultaat.
5. De generieke basis van waaruit predikanten werken moet gehonoreerd blijven, zij het dat het per team / situatie kan verschillen hoe breed er vanuit die generieke basis gewerkt wordt, dan wel dat er meer differentiatie in het teamwerk zit (met bijbehorend beroep op specifieke deskundigheid van de predikanten). Kerkelijk werkers kunnen goed in het teamwerk betrokken worden op basis van hun specifieke deskundigheid.

### **3.2.3 Conclusies naar aanleiding van navraag bij bestaande teams**

De navraag naar bestaande praktijken van teamwerk laat zien, dat een verder ontwikkelde samenwerking qua structuur / werkwijze in de richting gaat van het *HadP*-format of daar zelfs goed mee te vergelijken is.

### 1. *Voorzitter versus Primus inter Pares*

Een duidelijk onderscheid blijft er tussen de invulling van het voorzitterschap van een (werk)team en de taak die in het *HadP*-format aan de primus inter pares is toegedacht. Dit betreft met name de inkleuring van de taak van de primus inter pares in de richting van een bewaking van het welbevinden van de teamleden. Het voorzitterschap is bovendien meer technisch (voor het leiden van de vergaderingen) dan coördinerend (begeleiden en bewaken van uitvoering van taken). Er wordt sterk gewerkt vanuit een gezamenlijke gedeelde verantwoordelijkheid voor de voortgang en ontwikkeling van de samenwerking en de uitvoering van taken. Hoewel dat uit de navraag niet gebleken is, zouden hier problemen kunnen ontstaan. Het vraagt in elk geval bijzondere aandacht voor besluitvormingsprocessen, vertegenwoordiging en woordvoerderschap. Bij de teamvorming in de bestaande praktijken waar navraag naar gedaan is, is die aandacht er inderdaad geweest.

### 2. *Bezetting en inzetbaarheid*

Dat teamwerk bijdraagt aan het omgaan met problematiek op het terrein van formatieruimte (bezettingsgraad) is evident. Dit betreft zowel het ontwikkelen van visie als de vertaling daarvan in een kwalitatief zo goed mogelijk aanpak. Het ontwikkelen van visie appelleert aan de theologische deskundigheid van de predikanten en kerkelijk werkers. De uitwerking van visie in een concrete taak- en werkverdeling biedt ruimte voor differentiatie op terreinen waar men extra interesse in heeft of extra bekwaam is; dit werkt motiverend. Uitgangspunt is de generieke (brede) inzetbaarheid van de beroepskrachten; differentiatie is mogelijk omdat elke beroepskracht wel een eigen gebied heeft waar hij / zij bijzondere expertise op heeft. In het verlengde hiervan is gebleken, dat werken in teamverband de kwaliteit van de gemeentebouw ten goede kan komen.

Een duidelijke opdracht (kerkenraden, AK, streekkerkenraad) helpt mee om het teamwerk van de grond te krijgen. Hoe beter de opdracht, hoe functioneler de werkwijze en output, hoe minder persoonsaspecten de boventoon voeren (je bent collega's, geen vrienden). Een duidelijke opdracht / aanleiding geeft ook een meerwaarde aan de teamvorming: het gaat om meer dan het praktisch verdelen van (te veel) werk. Het is ook belangrijk oog te hebben voor de betekenis van de predikanten en kerkelijk werkers (als team en individueel) als ambassadeurs in een netwerk. Als het goed gaat zal hun inzet vertrouwenwekkend zijn naar anderen en drempelverlagend werken voor het ontwikkelen van samenwerking op andere terreinen.

Om te zorgen dat het goed gaat (en om te voorkomen dat het verkeerd gaat met alle negatieve gevolgen van dien) is in de aanvang van de teamvorming gerichte aandacht nodig voor het omgaan met verschillen. Het gaat dan zowel om verschillen in visie (ecclesiologie; ambtsvisie e.d.), als om verschillen in werkstijlen (aanpak van het werk) en om persoonlijke verschillen (in- / extravert; stressgedrag e.d.). Externe begeleiding daarbij blijkt zeer helpend te zijn en het proces van teamvorming te bespoedigen.

### 3. *Openheid en communicatie*

Ruggensteun en ruimte zijn ook van belang. De investering in teamvorming kost tijd (en geld); dit komt op termijn de gemeenten ten goede, terwijl dat in aanvang niet direct duidelijk is. Dat maakt de betrokkenen bij aanvang van het proces van teamvorming kwetsbaar. Goede communicatie (uitleg en motivatie) door derden schept ruimte voor de beroepskrachten om aan de teamvorming te werken. Tot die ruimte behoort ook, dat het hen wordt toevertrouwd om zelfstandig te werken aan de teamvorming; dat vertrouwen werkt stimulerend en motiverend. Dat laat onverlet, dat er overleg en afstemming moet zijn over de uitkomsten van de teamvorming. Het behoort bij goed vakmanschap van de beroepskrachten om dat overleg en die afstemming ook te zoeken. De bestaande praktijken laten zien, dat dit bijdraagt aan de positionering van het team en nieuwe ruimte schept voor verdere inbreng van het team bij beleidsprocessen: wisselwerking werkt.

### 4. *Persoonlijke stimulans*

Tenslotte zij gewezen op de persoonlijke stimulans die van het werken in teamverband uitgaat. In een gezond teamverband (of dat nu kleiner of groter is) weet iedere deelnemer zich gezien en gewaardeerd in de eigen inbreng en deskundigheid. Een beroep daarop nodigt uit om specifieke kennis en kunde uit te bouwen ten behoeve van het geheel waaraan men verbonden is. Gaandeweg krijgt het werken in een team dan toegevoegde waarde. Ook de collegiale aandacht voor het persoonlijk functioneren en welbevinden wordt als positief ervaren. Dat dit een klimaat van veiligheid en vertrouwen veronderstelt moge duidelijk zijn. Des te belangrijker om daar als team (al dan niet met externe begeleiding) aan te werken en te blijven werken.

### 3.3 Conclusies bij thema 4 – Samenwerking tussen gemeenten

#### 3.3.1 Ten aanzien van inhoudelijke aspecten van samenwerking tussen gemeenten

##### 1. Samenwerking zet zelfstandigheid in perspectief

De gemeente vindt haar bestaansrecht in de lokale context. Uitgangspunt voor samenwerking is daarom dat de inspanningen gericht zijn op en bijdragen aan het versterken van de vitaliteit van de gemeente ter plaatse.

In het project SAGE zijn alle deelnemende gemeenten gezamenlijk eigenaar van de samenwerkingsagenda, activiteiten en het proces. Dit versterkt de concentratie op het perspectief en voorkomt de vorming van een extra 'vergaderorgaan' zonder rendement en ervaren meerwaarde.

Samenwerking betekent echter ook dat deelnemers elkaar mogen bevragen op ieders zelfstandigheid, die onder meer tot uiting komt in verstaan van identiteit, cultuur, theologie, historie en opstelling. De zelfstandigheid is echter uiteindelijk niet het perspectief van de samenwerking: wel het versterken van vitale gemeenten.

##### 2. Samenwerking zet verantwoordelijkheden in perspectief

Een volgende conclusie hangt samen met de waarneming dat krimp een appèl doet op het (her)formuleren van de verantwoordelijkheden van het bestuurlijk kader van de gemeente.

Gemeentelieven en de daarbij gevoelde verantwoordelijkheid werkt vaak centripetaal (naar binnen gericht), isolerend, op het heden gericht; en niet centrifugaal (naar buiten gericht), op de toekomst met oog voor andere gemeenten in de regio.

In het project SAGE worden deze verantwoordelijkheden met elkaar verbonden. De juiste vorm van verantwoordelijkheid voor een vitale plaatselijke gemeente van nu en morgen, wordt gevoed door de gezamenlijke verkenning en uitwisseling. In dit alles blijft echter het besef dat het niet gaat om de instandhouding van een organisatie, maar om een levende gemeenschap te zijn die bijeen komt in de naam van de Heer.

##### 3. Tussen nuttig en noodzakelijk

Krimp wordt zichtbaar op verschillende manieren en momenten. Deze ongelijkheid en ongelijktijdigheid maakt dat het initiatief voor verkenning van samenwerking lastig genomen wordt en te lang wordt uitgesteld. In de voorlichting van het project SAGE wordt nadrukkelijk aandacht gevraagd voor tijdige oriëntatie op samenwerking, juist als de urgentie op het oog ontbreekt: dat biedt rust, tijd en ruimte voor zorgvuldige en kwalitatieve visieontwikkeling.

Samenwerking is niet de enige oplossing voor de krimp waarmee gemeenten te maken hebben. Het biedt wel een kader waarbinnen gemeenten samen beter met de gevolgen van de krimp kunnen omgaan, door kwaliteit, kunde en inzet te delen.

Samenwerking voorkomt ook niet dat alle gemeenten te allen tijde blijven bestaan, maar draagt wel bij aan het tijdig signaleren van de gevarezone, en kan helpen om gezamenlijk verantwoordelijkheid te nemen voor de effecten van zo'n ingrijpend besluit.

##### 4. Vier kritische succesfactoren bij de ontwikkeling van bovenplaatselijke samenwerking.

###### a. Het oog op vitale gemeenten

Samenwerking beoogt de versterking en verdieping van de vitaliteit van het kerkenwerk ter plaatse.

Met vitaliteit bedoelen we geloofsgemeenschappen, die ongeacht grootte, herkenbaar zijn als plaatsen van geloof. Dat krijgt vorm in samenkomsten, vieringen, activiteiten op het gebied van vorming en toerusting, pastorale en diaconale inzet in de directe omgeving; of in aandacht voor verschillende doelgroepen (bijvoorbeeld op basis van leeftijdscategorieën of interessegebieden). Vitaliteit duidt levenskracht aan: gemeenteleden zijn bereid tijd, energie en geld beschikbaar te stellen om gestalte te geven aan de roeping van de gemeente als vindplaats van Gods liefde. Deze inzet heeft niet alleen intern effect, maar straalt ook missionair elan uit.

###### b. Een laagdrempelige vorm: netwerken

Kenmerkend voor het project is de flexibiliteit waarmee deelnemers zelf bepalen op welke terreinen zij deelnemen en in welke mate zij participeren. Daardoor kunnen ook binnen het netwerk verschillende allianties ontstaan, waarin gemeenten elkaar vinden, aanvullen en versterken rondom een inhoudelijk of praktisch werkgebied. Het effect van deze laagdrempelige vorm is dat er veerkracht ontstaat: gemeenten (h)erkennen elkaars situatie en zoeken samen naar oplossingen en mogelijkheden. Door



de netwerkbenadering is het voor iedere gemeente mogelijk te participeren naar behoefte en belang. Deze insteek leidt ertoe dat samenwerking 'nieuwe stijl' niet ervaren wordt als afbouw, maar leidt tot opbouw van de gemeente.

#### c. Behoud van eigenaarschap en zelfstandigheid

Samenwerking tussen gemeenten heeft in de kerk de achterliggende jaren geen positief imago gehad. Deels heeft dat te maken met beeldvorming vanuit het verleden ('samenwerken is schaal vergroten, samenvoegen is saneren'). Het komt ook door de ervaring dat samenwerking niet meteen een oplossing biedt voor concrete problemen (vacatures, financiële tekorten). Bovendien: waar eerder over samenwerking is gesproken, is dat overleg vaak verzand in een langdurig en onrendabel 'vergader'-proces.

In de ontwikkeling van het project is nadrukkelijk rekening gehouden met deze geschiedenis.

De flexibele insteek maakt het mogelijk te werken vanuit de benadering 'eigen waar het kan, samen waar het moet': het bestaansrecht van de kerkelijke gemeente ligt altijd in de lokale context, het gemeentelieven speelt zich op wijk- of dorpsniveau af.

Onderzoek in de afgelopen 2,5 jaar maakte nog eens duidelijk dat eigenheid en identiteit niet alleen tot uiting komt in geld en goed, maar vooral gevoelswaarde heeft. In een samenwerkingsproces is het daarom essentieel dat iedere deelnemende gemeente zich eigenaar weet van de samenwerking. De gemeente is daarmee niet alleen eigenaar van haar eigen ontwikkeling, maar ook mede-eigenaar van de ontwikkeling van de bovenplaatselijke samenwerking in de regio.

Ook zonder acute urgentie is het mogelijk te participeren in een proces van samenwerking. Dat beperkt niet alleen de angst voor het verlies van eigenheid (identiteit, lokale verbondenheid), maar levert ook een kans op om de eigenheid (opnieuw) te ontdekken en zichzelf in verbondenheid met de andere deelnemers te profileren.

#### d. Concrete uitwisseling

Een laatste belangrijke kritische succesfactor voor clustervorming is het moment dat er concreet resultaat ontstaat: visie moet niet alleen verwoord worden, het effect moet ook merkbaar zijn. De wisselwerking tussen de samenwerking van gemeenten en de teamvorming van predikanten en kerkelijk werkers uit die gemeenten is daarvoor een belangrijke factor. Uitwisseling van en inzet op kwaliteiten en specialisatie laat dat zien: afstemming in het jeugdwerk, voorbereiding voor toerustingswerk delen, de ontwikkeling van een gezamenlijk missionair programma.

Een vergelijkbare wisselwerking is waarneembaar als ambts- en taakdragers elkaar weten te vinden op concrete en aangelegen thema's en werkzaamheden. Uitwisseling van kennis en werkwijzen door kerkrentmeesters; een gezamenlijk Interactief project van diakenen; gecombineerde training van de pastorale vrijwilligers zijn enkele voorbeelden.

Actieve samenwerking is in eerste instantie gericht op het versterken van de vitaliteit van de gemeente. Samenwerking blijkt eveneens bij te dragen aan een klimaat van vertrouwen om gezamenlijk oplossingen te zoeken voor concrete urgente problemen.

### 3.3.2 Ten aanzien van organisatorische aspecten van samenwerking tussen gemeenten

#### 1. Praktische ervaring met een breed bereik in plaats van bestuurlijk overleg in kleine kring

In de start van samenwerking betekent een brede vertegenwoordiging vanuit de kerkenraden een grote meerwaarde in het samenwerkingsoverleg. Bovendien leert de ervaring dat de vrucht van samenwerking beter benut wordt wanneer zoveel mogelijk ambts- en taakdragers (én gemeenteleden!) daaraan proeven. Dit vergroot draagvlak en betrokkenheid bij de ontwikkeling van het proces. Voorwaarde daarvoor is het loslaten van de bestuurlijke frequentie. Niet het formele overleg, maar de praktische en inhoudelijke contacten op basis van de vragen en kansen, dragen bij aan een betekenisvolle ontwikkeling van samenwerking.

#### 2. Regionaal zicht op financiële aspecten van samenwerking tussen gemeenten

Het blijkt belangrijk dat er op regionaal inzicht is in de financiële perspectieven van de betreffende gemeenten. De gezamenlijke RCBB-en hebben daartoe inmiddels eenvoudig model ontwikkeld om inzicht te krijgen in enkele financiële kerncijfers. Deze informatie is beschikbaar voor het overleg van de deelnemende gemeenten, met het oog op de bespreking van ontwikkeling van financiële perspectieven en risico's. De RCBB-en bespreken de uitkomsten met de brede moderamina van de classicale vergaderingen met het oog op de vertaling in classicaal beleid. Het verdient aanbeveling deze informatie alleen op regionaal niveau te benutten. Daarmee wordt recht gedaan aan het principe dat de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de kerkelijke organisatie ligt.

### *3. Randvoorwaarden en regelingen ten aanzien van samenwerking tussen gemeenten*

De werkwijze van thema 4 zet in op een organisch groeimodel van samenwerking. De aandacht is op het verkennen van meer ruimte en grotere werkbaarheid dan van formele samenwerkingsmodellen zoals vastgelegd in de Kerkorde.

Wanneer vanuit de opgedane ervaring blijkt dat gemeenten willen overgaan tot een formele samenwerkingsvorm zijn de huidige modellen zoals vastgelegd in de Kerkorde naar verwachting toereikend.

Het verdient aanbeveling gedurende de ontwikkeling van samenwerking de mogelijkheden en beperkingen van de kerkordelijke samenwerkingsvormen te blijven toetsen. Daar waar de samenwerking ertoe aanleiding geeft worden de kerkordelijke samenwerkingsvormen meegenomen in de verkenningen.

# Bijlage 1: Verslag werkzaamheden thema 3: Samenwerking tussen predikanten en kerkelijk werkers

## Toelichting werkwijze

Bij thema 3 ging het om een experimenteel onderzoek naar de bruikbaarheid van het format zoals dat in *De hand aan de ploeg* in 2009 was neergelegd. Dit format kan als volgt worden samengevat: richt een “werkgemeenschap” in, waarbinnen predikanten en kerkelijk werkers gaan samenwerken; zij investeren in het aanboren en uitwisselen van hun kennis en expertise met het oog op de samenwerking tussen de gemeenten waaraan zij verbonden zijn; zij doen dat zo gericht mogelijk en stellen met het oog daarop een werkplan op; zij stellen uit hun midden een primus inter pares aan voor de coördinatie van de samenwerking en voor de zorg voor het welbevinden van de betrokkenen.

Bij het onderzoek is bewust gekozen voor een procesgerichte benadering met zo min mogelijk sturing van buitenaf. Daardoor kon een zo reëel mogelijk beeld ontstaan ten aanzien van de benodigde tijdsduur om te komen tot een “werkgemeenschap” in de zin van *Hand aan de ploeg*. De zelfsturing bood bovendien ruimte aan de betrokkenen om naar eigen inzicht om te gaan met lastige aspecten rond de in *De hand aan de ploeg* beoogde werkwijze; er was dus ruimte om te experimenteren met eigen oplossingen. In het onderzoek werd uitdrukkelijk gehecht aan het verkrijgen van input uit het grondvlak van de kerk, als bouwsteen voor het verder ontwikkelen van beleid.

In *De hand aan de ploeg* werd gesproken over “werkgemeenschappen”, als aanduiding van de samenwerkingsverbanden tussen predikanten en kerkelijk werkers. Hiermee werden niet de werkgemeenschappen in de zin van Kerkorde (O. 4.18) bedoeld, die immers niet het karakter van een “team” hebben, maar primair bedoeld zijn voor bezinning en persoonlijke zorg en bemoediging. In *De hand aan de ploeg* werd ook opengelaten wat de mate van samenwerking in de “werkgemeenschappen” zou zijn, al ging het uitdrukkelijk wel om samenwerking als gezamenlijke aanpak van de nieuwe situatie van de kerk als krimpende organisatie.

Uit *De hand aan de ploeg* sprak een groot besef van urgentie: het kleiner worden van de kerk vraagt om een voortvarende aanpak van samenwerking. Daarom is in het kader van thema 3 – naast het experimentele onderzoek in 8 pilots naar het *Hand aan de ploeg*-format – ook nagegaan hoe de bestaande werkgemeenschappen functioneren en of de bestaande infrastructuur van werkgemeenschappen gebruikt kan worden voor het verder ontwikkelen van samenwerking tussen predikanten en kerkelijk werkers. Aanvullend op het onderzoek in de pilots werd tenslotte een navraag gedaan naar reeds langer bestaande teams met een meer vergaande samenwerking.

Bij de onderzoeken van thema 3 werd gericht gekeken naar de samenwerking van predikanten en kerkelijk werkers in een aantal pilots en situaties. Het is goed om te bedenken, dat in veel meer plaatsen/regio's sprake is van samenwerking en teamvorming. Hoewel de resultaten bij thema 3 specifiek te maken hebben met de invalshoek van *De hand aan de ploeg*, tekent zich er ook in af hoe elders processen van zich ontwikkelende samenwerking verlopen. In dit verband zij ook verwezen naar de eindrapportage bij thema 4. Er is al veel gaande op het terrein van samenwerking; de deelonderzoeken bij thema 3 moeten gezien worden in dat bredere kader van ontwikkelingen.

## Pilots HadP-format: Kernvraag (uit *Plan van aanpak*) en eindbalansvragen

“Hoe kan de bovengemeentelijke samenwerking van predikanten en kerkelijk werkers vormgegeven worden ten dienste van de plaatselijke gemeenten bij het oplossen van financiële problemen, bezettingsproblemen en het bevorderen van de kwaliteit?”

Om deze vraag te beantwoorden is een experimenteel onderzoek gedaan in 8 werkgemeenschappen / teamverbanden, verspreid over het land. Deze pilots zijn gekozen op basis van adviezen van de RACV-ers, met als invalshoek: urgentie van de thematiek van samenwerking.

In de keuze werd ook rekening gehouden met verschillende “verschijningsvormen” (team, werkgemeenschap, bestaande / nieuwe samenwerking), contexten (stad, platteland) en kerkelijke pluriformiteit (theologische en modalitaire verschillen).

Uitgangspunt in de pilots was de werkwijze die in *Hand aan de ploeg* is voorgesteld: een team van maximaal 10 personen stelt een primus inter pares aan, besluit hoe men elkaar en de gemeenten kan helpen, legt dat vast in een werkplan en voert dat uit.

De werkwijze in *Hand aan de ploeg*<sup>5</sup> voorzag ook in het aanstellen van een pastor pastorum. Deze vertrouwenspersoon voor predikanten / kerkelijk werkers en kerkenraden zou reflectiegesprekken hebben waarin het functioneren van de predikant / kerkelijk werker aan de orde zou komen.

De pilots werden op afstand gevolgd en begeleid door de projectleider van thema 3 van het Plan van Aanpak bij *Hand aan de ploeg*. Er is bewust voor gekozen de eigen dynamiek van de pilots voorrang te geven boven een sturende begeleiding: zelfwerkzaamheid stond voorop.

Vanuit de pilots vond regelmatige terugkoppeling naar de projectleider plaats, zowel schriftelijk (verslagen, e-mail) als mondeling (telefonisch). Om inzicht te verkrijgen in het effect van begeleiding was met enkele pilots meer contact dan met andere.

Hoe pakte dit alles in de praktijk uit en wat kan daarvan geleerd worden met het oog op beantwoording van de kernvraag uit het *Plan van aanpak*? Teneinde die vraag te beantwoorden, werden eindbalansvragen aan de pilots voorgelegd aan de hand waarvan men reflecteerde op het proces dat men doorlopen had.

A. In het onderzoek ging het erom het proces van samenwerking / teamvorming te volgen:

1. Hoe ontwikkelde zich de inzet op samenwerking / teamvorming met de betrokkenen?
2. Hoe ontwikkelde zich het proces van samenwerking / teamvorming in de richting van anderen (kerkenraden / gemeenten)?
3. In hoeverre was de voortgang van het proces “persoonsafhankelijk”?
4. In hoeverre was de betrokkenheid van de pilotbegeleider helpend?

B. Ook ging het erom in beeld te krijgen of de vormgeving van de samenwerking adequaat was:

5. Welke thema's vanuit de kernvraag kwamen aan de orde (financiële problemen, bezetting, kwaliteit) en welke conclusies werden daarbij getrokken?
6. Wat was het resultaat van deze *Hand aan de ploeg*-aanpak?
7. Waar liep men in de praktijk tegenaan (waarin de werkwijze van *Hand aan de ploeg* niet voorzag) en hoe heeft men dat opgelost?

C. Tenslotte ging het erom inzicht te verkrijgen in verbeterpunten ten opzichte van de in *Hand aan de ploeg* voorgestelde werkwijze:

8. Wat vraagt meer aandacht dan voorzien was?
9. Hoe kunnen manco's in de voorgestelde werkwijze ondervangen worden?
10. Hoe gaat men verder na afloop van de pilot-periode?
11. Welk advies zou men willen meegeven aan de synode?

Zowel bij het verkennen van de werkwijze die in *De hand aan de ploeg* is beoogd, als in de reflectie op het proces werd actieve inbreng van de deelnemers gevraagd. Waardering is op zijn plaats voor de bereidheid tot die inbreng en voor de zorgvuldigheid waarmee de deelnemers meegewerkt hebben aan het in kaart brengen van de uitkomsten van de pilots.

### **Vergelijking van de uitkomsten van de pilots**

Globale karakteristiek van de pilots:

- de werkgemeenschappen zijn gekozen op grond van indicatie dat gemeenten binnen het werkgebied te maken hadden met de problemen waar *Hand aan de ploeg* (hierna: *HadP*) een oplossing voor wil bieden (financiële problemen, kwaliteit en bezettingsgraad);
- de werkgemeenschappen zijn er voor aanvang van de pilot op gewezen dat in *HadP* uitgegaan wordt van teams van 10 personen; men was zich bewust van de eventuele noodzaak het werkverband te splitsen met het oog op de teamvorming;
- de omvang van de werkgemeenschappen verschilde, evenals de omvang van het werkgebied
  - pilot 1: 19 (deels part-time) predikanten, 6 (deels part-time) kerkelijk werkers, 1 jeugdwerker  
20 vierplekken; 20 gemeenten, verste afstand tussen gemeenten: 50 km
  - pilot 2: 14 (deels part-time) predikanten, 1 kerkelijk werker  
14 vierplekken, 14 gemeenten; verste afstand tussen: 25 km gemeenten:

---

<sup>5</sup> De in *Hand aan de ploeg* voorgestelde werkwijze wordt hierna ook aangeduid als *het HadP-format*.

- pilot 3: 28 (deels part-time) predikanten, 3 kerkelijk werkers  
17 vierplekken, 8 gemeenten; verste afstand tussen gemeenten: 40 km
- pilot 4: 11 (deels part-time) predikanten, 2 kerkelijk werkers  
14 vierplekken, 13 gemeenten; verste afstand tussen gemeenten: 75 km
- pilot 5: 6 (deels part-time) predikanten; 1 vacature kerkelijk werker  
13 vierplekken, 7 gemeenten; verste afstand tussen gemeenten: 18 km
- pilot 6: 19 (deels part-time) predikanten (incl. 6 vacatures), 5 kerkelijk werkers  
19 vierplekken, 16 gemeenten; verste afstand betrokken gemeenten: 25 km
- pilot 7: 8 (deels part-time) predikanten (3 vacatures); geen kerkelijk werkers bij team betrokken  
7 vierplekken, 6 (wijk)gemeenten; verste afstand tussen gemeenten: 4 km
- pilot 8: 11 (deels part-time) predikanten, geen kerkelijk werkers  
9 vierplekken; 9 (wijk)gemeenten; verste afstand tussen gemeenten: 6 km

A. Hoe verliep het proces van samenwerking / teamvorming op basis van de in *Hand aan de ploeg* voorgestelde werkwijze?

1. Hoe ontwikkelde zich de inzet op samenwerking / teamvorming met de betrokkenen?

- de motivatie voorafgaand aan de pilot bepaalde mede de inzet tijdens de pilot: hoe duidelijker de motivatie, des te gericht was men op het bereiken van resultaat
- waar al samenwerking / teamvorming was, kwam men sneller tot resultaat dan daar waar men nog een eerste ervaring moest opdoen met het ontwikkelen van samenwerking
- waar geen team is, gaat eerst veel tijd zitten in de startfase van elkaar nader leren kennen als collega's en verkennen van ieders mogelijkheden
- waar meer teamvorming / wel een team is, kan men slagvaardiger reageren op nieuwe ontwikkelingen, al veronderstelt dat ook een groter commitment aan de groep / het team
- de investering in collegialiteit werd in alle pilots als waardevol en stimulerend voor het eigen werk ervaren; er ging een kwaliteitsimpuls van uit
- de mate waarin de betrokken gemeenten samenwerken was duidelijk mede bepalend voor de mate waarin de samenwerking van de predikanten / werkgemeenschappen zich kon ontwikkelen
- men heeft overal te maken met specifieke kenmerken van de eigen situatie, die om een specifieke aanpak door het team / de werkgemeenschap vragen
- in een aantal pilots werkte het toewerken naar de invoering van de Permanente Educatie vertragend op de "output" naar gemeenten, maar versterkend naar de teamvorming (samen omgaan met PE)
- de vertaalslag van bezinning op / inventarisatie van mogelijkheden naar de toepassing ervan in de praktijk bleek voor een aantal pilots moeilijk, ook al werd de inventarisatie als hoopvol ervaren

2. Hoe ontwikkelde zich het proces van samenwerking / teamvorming in de richting van anderen (kerkenraden / gemeenten)?

- in een aantal pilots zijn de kerkenraden door middel van een brief geïnformeerd over de deelname aan de pilot en een mogelijke inbreng vanuit de werkgemeenschap in samenhang daarmee
- daar waar men vanuit de werkgemeenschap / pilot zich pro-actief opstelde, werd daar positief op gereageerd door de bestuurlijke gremia; het meedenken en de inzet werden gewaardeerd
- in enkele pilots werd gaandeweg bevestigd, dat het beter was om in kleinere clusters te blijven of te gaan werken: een meer directe koppeling tussen gemeente en predikantenteam bleek van belang
- voorbeelden van pro-actief optreden: deelname aan de organisatie van kerkendagen (2 pilots); meedenken in plaatselijk bestuurlijk verband (3 pilots); lijnen trekken naar classis (2 pilots)

3. In hoeverre was de voortgang van het proces "persoonsafhankelijk"?

- in vrijwel alle pilots ging het er niet zozeer om wie "PIP" was, wel was van belang dat de PIP competent was om te motiveren, te initiëren en te coördineren; wijzigen van PIP was geen punt
- in de pilots waar de teamleden ook positief in het proces van ontwikkelen van samenwerking stonden, tekende zich een grotere "succes"-kans af dan in de pilots waarin dat minder was
- in enkele pilots is bewust gekozen voor een gedeelde verantwoordelijkheid ("aandachts-PIP", pilot-commissie, splitsen van (be)schrijven en leiden e.d.): dat versterkte het teambesef

4. In hoeverre was de betrokkenheid van de pilotbegeleider helpend?

- uitgangspunt was het zelfsturend vermogen van de pilots, zodat zo duidelijk mogelijk zou worden hoe ver men zonder hulp van buiten kon komen; de pilotbegeleider hield zich bewust terzijde
- er is voor gekozen om in enkele pilots meer contact te hebben tussen PIP en pilotbegeleider; dit werd door hen als helpend ervaren, deels voor het proces, deels voor de eigen reflectie van de PIP

- in vergelijking met reguliere teambegeleidingen door de pilotbegeleider kan gezegd worden, dat de opstartfase van de teamvorming sneller verloopt met begeleiding van buiten erbij
- ook voor een capabele PIP met de nodige teamwerk-ervaring was het contact met de pilotbegeleider van betekenis op momenten dat het team voor lastige stappen / besluiten stond

B. De uitkomsten van de samenwerking op basis van de in *Hand aan de ploeg* voorgestelde werkwijze.

5. Welke thema's vanuit de kernvraag kwamen aan de orde (financiële problemen, bezetting, kwaliteit) en welke conclusies werden daarbij getrokken?

- in alle pilots kwam het thema kwaliteit aan de orde, bij de meeste pilots in samenhang met vragen rond de bezettingsgraad (mede actueel vanwege vacatures en reorganisatie)
- niet overall waren de financiële problemen urgent; wel was men zich ervan bewust dat investering in de (kwaliteit van) de samenwerking zich op een later moment (bij grotere financiële problemen) zou kunnen terugverdienen
- zonder flankerende samenwerking door gemeenten wordt er met meer teamvorming geen oplossing bereikt voor de problemen in de sfeer van bezettingsgraad / werkdruk; van de *HadP*-aanpak ging een stimulans uit om daar aan te (gaan en blijven) werken
- het thema kwaliteit kreeg in enkele pilots ook extra aandacht in samenhang met de introductie van Permanente Educatie (waarvan in het algemeen het belang gezien wordt, maar vragen rezen bij de organisatorische kant ervan)
- in een pilot waar de financiële problemen ertoe noodzaakten ook de bezettingsgraad tegen het licht te houden kon men terugvallen op een reeds ontwikkelde duidelijke teamstructuur op basis van een gedifferentieerde inzet van de predikanten, met behoud van de verbinding tussen pastoraat en eredienst; ook in andere pilots werd die verbinding van belang geacht voor het behoud van kwaliteit
- in alle pilots werd de brede inzetbaarheid van de predikanten (als generalisten) als kwaliteit gezien die ingezet kan / moet worden bij het omgaan met problemen op het terrein van bezetting
- met differentiaties / specialisaties los je de problemen niet op al zijn differentiaties / specialisaties wel helpend en ondersteunend om het werk dat er naast pastoraat en erediensten is beter te verdelen en bruikbaar om in te zetten op bijv. het terrein van Vorming en met name Toerusting

6. Wat was het resultaat van deze aanpak?

- in pilots waar nog niet/nauwelijks ervaring was met teamvorming, werd de aanpak als inspirerend en motiverend ervaren voor het eigen werk; het werkte drempelverlagend naar het ontwikkelen van meer samenwerking (via uitwisseling en ad-hoc-projecten)
- in pilots waar meer/veel ervaring was met teamvorming correspondeerde de aanpak met hoe men bezig was; in feite werd de eigen aanpak erdoor bevestigd (vb. profielschets team; visiedocument t.b.v. clusterteam)
- de aanpak leidde tot in enkele pilots tot een groter besef van gezamenlijkheid/"samen ervoor staan" en tot een samen oppakken van een project (vb. diaconaal jongerenproject; kerkendag)
- in enkele pilots was het resultaat van de aanpak: een inventarisatie / overzicht van wat er is aan samenwerking tussen gemeenten en tussen predikanten/kerkelijk werkers en een inventarisatie van mogelijkheden / wat men elkaar en de gemeenten te bieden heeft
- de aanpak leidde in enkele pilots ook tot een zekere moedeloosheid, vanwege een groter besef van de omvang van de problematiek; de inventarisaties als zodanig boden geen oplossing, terwijl men (nog) onvoldoende inzicht had op/toe was aan de vertaalslag naar het samenwerken en de prioritering daarin
- in de pilots met een grote groep predikanten/kerkelijk werkers tekende zich af, dat de werkgemeenschap als een kennis-platform kan gaan functioneren: waar men in kleiner teamverband (clusters) tegenaan loopt, kan ingebracht worden in het grotere verband (consultatie)
- wat zich door alle pilots heen aftekent, is aandacht voor de kwaliteit van het werk dat men doet; samenwerking appelleert aan het inzetten van en ontwikkelen van eigen kwaliteit voor een groter geheel; dat was stimulerend voor de individuele leden van de teams/werkgemeenschappen
- werken met een coördinator (PIP) en toewerken naar concreet resultaat (werkplan) op basis van een investering in collegialiteit (teamwerk) werd over het geheel als positief ervaren, maar kan alleen effectief zijn, als het van binnenuit groeit

7. Waar liep men in de praktijk tegenaan (waarin de werkwijze van *Hand aan de ploeg* niet voorzag) en hoe heeft men dat opgelost?

- in de *HadP*-aanpak is niet voorzien in mutaties (vacatures, ziekteverlof, nieuwe collega's enz); mutaties hebben een directe invloed op de teamdynamiek en inzet vanuit differentiaties; de *HadP*-aanpak voorziet daar niet in en dat vraagt zowel het van de voorzitter / PIP, als van de individuele teamleden
- als de PIP alles zou moeten doen wat in het *HadP*-format gevraagd wordt, zou dat te zeer ten koste gaan van inzetbaarheid van de PIP in de eigen gemeente; dit is in enkele pilots opgelost door PIP taken te schrappen (vb. gesprekken met individuele leden) en in andere pilots door taken te verdelen (coördinatie-PIP en aandachts-PIP)
- het *HadP*-format gaat uit van een bestaand team waarin al vergaand wordt samengewerkt en de samenwerking georganiseerd en geregeld is (werkafspraken; werkplan e.d.); het *HadP*-format voorziet niet in de noodzakelijke fase(n) van teamvorming daaraan voorafgaand; in de betreffende pilots heeft men dit opgelost door alsnog in de beginfasen van teamvorming te investeren (verdiepende kennismaking op punt van visie, specialisaties, verschil in werkwijzen en behoeften mbt. werkklimaat); de pilotperiode was te kort om daar veel effect van te zien
- het *HadP*-format als zodanig voorziet niet in het omgaan met ongelijkheid in motivatie / betrokkenheid en in ongelijkheid in inzetbaarheid (full-time / part-time); het resultaatgerichte van het *HadP*-format staat op gespannen voet met de procesmatige kant van de teamvorming; dit is in enkele pilots opgevangen door "werkende voort" mee te nemen wat zich aan de procesmatige kant voordeed (zonder daar tevoren al een oplossing voor te hebben bedacht)
- in het *HadP*-format is de afstemming met de plaatselijke gemeenten/kerkenraden niet voorzien; dit is in alle pilots opgelost door zelf te zorgen voor informatie naar de betrokken kerkenraden; in enkele pilots is overleg opgezet met de betrokken kerkenraden
- het *HadP*-format voorziet er niet in, dat de kerkenraden voor wat hen te doen staat worden toegerust door predikanten/teams, dan wel handreikingen vanuit de team/werkgemeenschappen krijgen; dit is opgelost door deskundigheid op bestuurlijk terrein wel in te brengen in overlegsituaties met (afgevaardigden van) kerkenraden / bestuurders
- het *HadP*-format gaat uit van een groot besef van urgentie en een gegroeide samenwerking tussen gemeenten. Dat blijkt er niet overal te zijn. In enkele pilots is dit opgelost door initiatieven te ontplooiën in die richting (avond met vertegenwoordigers van kerk; brieven over de pilot; draagvlak zoeken door afstemming met AK en via AK met wijkgemeenten)
- het *HadP*-format als zodanig voorziet niet in het opvangen van werkdruk en spanningen die dat binnen een team geeft: een team moet daar zijn eigen weg in vinden; in een pilot waarin dit nadrukkelijk speelde, heeft de PIP aandacht gegeven aan de teamdynamiek (ruimte geven aan wat individuele teamleden dwars zat) en daarnaast getracht om door de aandacht voor de spiritualiteit van het team een manier te vinden om met de interne spanningen en verschillen om te gaan.

### C. Verbeterpunten ten opzichte van de in *Hand aan de ploeg* voorgestelde werkwijze.

#### 8. Wat vraagt meer aandacht dan voorzien was?

- de mentaliteitsverandering / het bewustwordingsproces van alle betrokkenen (predikanten, kerkelijk werkers, gemeenten) die nodig is voordat men zich meer buiten de gemeente gaat inzetten; samenwerking laat zich niet afdwingen ("regelen")
- in een aantal pilots bleek de beginfase (voortraject) van het proces van teamvorming meer tijd en aandacht te vragen dan in *Hand aan de ploeg* is voorzien: verdiepende kennismaking; inventarisatie van mogelijkheden en vertaalslag naar de praktijk
- de verankering / inbedding van de inzet van de beroepskrachten in de bestuurlijke context, waarbinnen gewerkt wordt en dan met name de regionale structuur; met oog daarbij voor regionale verschillen (geen strak keurslijf van maken)
- inzet op visieontwikkeling en spiritualiteit als basis / uitgangspunt voor het ontwikkelen van de samenwerking / teamvorming (ook naar gemeenten / kerkenraden)
- de toerusting / training van de PIP: begeleidende kwaliteiten ontwikkelen om de trekkersrol zo goed mogelijk te kunnen vervullen, zowel in een beginfase als op een later moment (hanteren teamdynamiek; spiritualiteit)

#### 9. Hoe kunnen manco's in de voorgestelde werkwijze ondervangen worden?

- begeleiding bieden voor de verschillende fasen en aspecten van de teamvorming (startfase; spiritualiteit; teamdynamiek; bredere context e.d.)
- ontwikkeling van samenwerking tussen gemeenten tegelijkertijd stimuleren met inzet op samenwerking van predikanten / kerkelijk werkers; draagvlak creëren; ruimte
- taak van de PIP beperken tot specifieke inzet op de teamvorming (procesbegeleiding; coördinatie; kwaliteitsborg) en de PIP toerusten / trainen voor deze taak (vgl. mentorentrainingen)

- vanuit landelijke kerk / dienstenorganisatie: faciliterend zijn naar wat er plaatselijk / regionaal nodig is en daarbij gaan voor maatwerk in plaats van het uitrollen van een systeem
- in beroepingswerk aandacht geven aan benodigde differentiaties in bepaald gebied / grotere gemeente (inzetbaarheid) en aan competentie tot samenwerking (kwaliteit)

#### 10. Hoe gaat men verder na afloop van de pilot-periode?

- pilot 1:           - in afzonderlijke clusters verder werken aan teamvorming;  
                      - werkgemeenschap benutten als kennisplatform
- pilot 2:           - uitbouw van de initiatieven uit pilotperiode,  
                      met name op terrein van jongerenwerk, erediensten, vervanging e.d.
- pilot 3:           - voortzetting tijdens pilotperiode gegroeide samenwerking  
                      tussen collega's uit kleinere gemeenten  
                      - mogelijkheid onderzoeken voor vorming van een regionale gemeente  
                      waarbij beroepskrachten aan de classis verbonden zijn
- pilot 4:           - samenwerking opdelen in 4 regio's  
                      met daarnaast uitwisseling op werkgemeenschap-niveau
- pilot 5:           - in samenspraak met het clusterteam verder gaan  
                      met visie ontwikkelen en concretisering daarvan  
                      naar erediensten (diversiteit aanbrengen), jongerenwerk (meer centraal stellen),  
                      projectmatig werken (vb kerkfeest), nieuwe vormen van dienstbaarheid  
                      (meer maatschappelijk aanwezig zijn), beleid ontwikkelen inzake  
                      gebruik en exploitatie van de godshuizen; gezamenlijke activiteit rond startzondag
- pilot 6:           - doorgaan met ook voor de pilot-periode bestaande investering in collegialiteit  
                      - kerkenraadsdag (helpen) organiseren voor alle kerkenraden in de regio
- pilot 7:           - doorgaan met het reguliere werk onder druk van vacatures en bezuinigingen  
                      - wijkkerkenraden helpen toewerken naar nieuwe structuur  
                      en daarin ook aandacht geven aan geloofsmatige kant van proces  
                      (kerksluitingen; andere wijkindelingen e.d.)
- pilot 8:           - nadere concretisering van inventarisatie aan begin van pilot-periode  
                      - bezinningsdag m.b.t. profilering predikantenteam op punt van vragen  
                      hoe de tijd te duiden m.b.t. ontwikkelingen in samenleving, stad en spiritualiteit  
                      hoe te reageren op krimpend ledenbestand;  
                      hoe innoveren met oog op nieuwe uitdagingen

#### 11. Welk advies zou men willen meegeven aan de synode?

##### pilot 1:

- houd rekening met de regio-specifieke situatie van de werkgemeenschap
- intensieve en proactieve begeleiding vanuit de landelijke kerk is wenselijk
- rond het invoeren van de PE werd de noodzaak gevoeld van het instellen van een pastor pastorum

##### pilot 2:

- maak de kerkenraden verantwoordelijk voor het proces van samenwerking; daarin kan dan ook de legitimering meegenomen worden van de bovenwijkse / bovenplaatselijke inzet van de predikanten / kerkelijk werkers; zorg dat kerkenraden meer besef krijgen van wat het predikanten / kerkelijk werk aan inzet kost om voor weinig mensen relatief veel werk te doen; een dergelijk besef werkt steun uit voor de predikanten / kerkelijk werkers;
- zorg dat kerkenraden een vergelijkbare ervaring opdoen als de predikanten / kerkelijk werkers in de pilot: mooi dat we elkaar hebben en laten we daar vooral van genieten en iets goeds mee doen



pilot 3:

- ga uit van kleinere eenheden (lokale gemeente; huisgemeenten) en zet de beroepskrachten in vanuit een classicaal verband
- zorg dat de kerkorde niet beknellend werkt (te grote nadruk op zelfstandigheid van de plaatselijke gemeente)
- bezinning op een visie op de kerk van de toekomst is noodzakelijk; werk aan het besef dat we samen tot één kerk behoren en daar samen verantwoordelijk voor zijn

pilot 4:

- samenwerking moet van onderop gebeuren, niet omdat er een landelijk model gedropt wordt
- werk aan het te boven komen van wantrouwelikheden, dus: werk aan vertrouwen

pilot 5:

- organiseer tussen de pilots / PIP's en uitwisseling van de bevindingen in de pilots
- zorg voor deskundige advisering en begeleiding voor het cluster team (predikanten en (andere) bestuurders) met het oog op belangrijk besluiten die genomen moeten worden (beroepingswerk; gebruik van de godshuizen; samenvoeging gemeenten)

pilot 6:

- zet in op samenwerking tussen gemeenten en blij daarbij weg uit een nieuwe formalisering; werk eraan dat plaatselijke gemeenten vertrouwd raken met elkaar en benut de classis daarvoor (vb classicale vergadering deels voor geheel en deels uiteen in samenwerkingsverbanden)

pilot 7:

- geef zowel aandacht aan teamdynamiek als aan spiritualiteit en zorg voor begeleiding daarin: hoe meer samenwerking, des te meer is aandacht voor spiritualiteit nodig; het is nodig dat de synode aandacht geeft aan en voor de geloofsmatige kant van een krimpende kerk (met alle gevolgen die erbij horen, zoals kerksluiting en samenvoeging van wijken)
- het zou goed zijn als de synode zou ook aandacht zou geven aan de vraag: hoe om te gaan met de dreigende disbalans tussen in stand houden van "eigen" voorzieningen van gemeenten en de roeping naar buiten: de roeping naar buiten heeft gauw te lijden onder de druk van de veranderingen

pilot 8:

- Zorg voor een duidelijke visieontwikkeling en beleidsmatige aansturing om tot (verkenning van) samenwerking tussen predikanten te komen. Laat de predikanten niet aan hun lot over in deze.
- Hoed u voor generalisaties. De actuele situatie / uitgangspositie in de diverse gemeenten binnen de Protestantse Kerk is zeer verschillend. Dat vraagt om nuancering in de analyse en dat vraagt om maatwerk in de uitwerking.
- Heb aandacht voor de spanning die er is tussen het accent op missionair gemeente-zijn (met een impliciete vooronderstelling, dat een gemeente (weer) kan opbloeien en groeien) en de realiteit van krimp en de gevolgen daarvan: erken de krimp en denk niet "Als nou maar de goede aanpak enz. wordt ingezet, wordt de krimp te boven gekomen".

Samenvattend ten aanzien van verbeterpunten in het *HadP*-format.

Op basis van de uitkomsten van de pilots blijkt het van belang aandacht te hebben voor:

- de beginfase van de teamvorming (investering in elkaar)
- vertaalslag van inventarisatie naar concretisering
- samenwerking van gemeenten (anders kunnen predikanten dat ook niet)
- verandering in mentaliteit (bovenplaatselijk denken; omgaan met verschillen)
- verankering inzet beroepskrachten in regionale structuur
- effecten van mutaties en ziekte
- spiritualiteit en visieontwikkeling
- toerusting van de PIP (voorzitter / coördinator) van het team
- ongelijktijdigheid tussen gemeenten / beroepskracht op punt van samenwerking

### **Onderzoek functioneren werkgemeenschappen (K.O. O. 4-18)**

Predikanten en kerkelijk werkers kunnen op veel manieren overleg hebben en tot collegiale samenwerking komen. De werkgemeenschap is de in de kerkorde geregelde vorm van overleg. Het instellen van de werkgemeenschap behoort tot het arbeidsveld van de classis (ordinantie 4.15), met

het doel: het bevorderen van de saamhorigheid en de gezamenlijke bezinning van de predikanten, door hen samen te brengen in werkgemeenschappen<sup>6</sup>.

In aanvulling op de pilots bij het *HadP*-format is een enquête gehouden naar het functioneren van de werkgemeenschappen. Dit werd mede gedaan om inzicht te krijgen in de mogelijkheid om de bestaande infrastructuur van werkgemeenschappen te gebruiken in het kader van de samenwerking / teamvorming die in *De hand aan de ploeg* beoogd werd. Het onderzoek bestond uit een inventarisatie rondom vragen als 'waar staan de werkgemeenschappen op dit moment?' en 'wat zijn hun belangrijkste kenmerken?'

De enquête levert een aantal gegevens op over de samenstelling, werkwijze en organisatie van de werkgemeenschappen. Het onderzoek geeft vooral de feitelijke situatie weer van de werkgemeenschappen in de Protestantse Kerk. De uitkomsten zijn hieronder samengevat. Bij het onderzoek was er ook mogelijkheid voor persoonlijke reactie en suggesties. Daarvan is uitgebreid gebruik gemaakt. Een aantal markante dilemma's en adviezen zijn in dit verslag opgenomen.

### **Algemeen**

- In de voorbereiding van de enquête viel op, dat men niet overal bekend met elkaar is. Dat geldt zowel binnen de werkgemeenschap als tussen werkgemeenschap en classis.
- De Protestantse Kerk telt 149 werkgemeenschappen. In ruim de helft van de classes zijn er twee werkgemeenschappen. 17 classes kennen één werkgemeenschap en in 12 classes zijn er 3 of 4 werkgemeenschappen.
- 83% van de contactpersonen die de online enquête kreeg toegestuurd, heeft de vragenlijst volledig ingevuld. Dat is een hoog percentage, dat de betrokkenheid van de respondenten bij het onderwerp aangeeft.
- De spreiding van de reacties komt goed overeen met de feitelijke situatie en de resultaten.

### **Globale karakteristiek**

Hoewel de werkgemeenschappen onderling zeer gevarieerd zijn, tekent zich een kleine karakteristiek af. Voor alle 149 werkgemeenschappen geldt dat collegiale ontmoeting een belangrijke plaats heeft in de bijeenkomsten. In veel werkgemeenschappen wordt de agenda verder bepaald door gezamenlijke studie en bezinning. In een aantal werkgemeenschappen wordt bovendien specifiek aandacht besteed aan het delen van werkervaringen. Dit is congruent met wat in de kerkorde wordt vermeld over de werkgemeenschappen (zie kader). Een minimaal aantal werkgemeenschappen is gericht bezig met samenwerking.

Omgeving, gemeenten en inbreng van de deelnemers bepalen het karakter van de werkgemeenschap.

### **Een profiel van de werkgemeenschap**

Op basis van de uitkomsten is een gemiddeld profiel van de werkgemeenschap op te stellen:

- De werkgemeenschap komt 4 à 5 keer per jaar bijeen; 13 van de 19,5 van de genodigden is aanwezig en dat zijn overwegend gemeentepredikanten.
- De bijeenkomsten worden in belangrijke mate gebruikt voor onderlinge bemoediging, collegiaal overleg en vooral themabespreking. Een thema wordt meestal door een collega uit de werkgemeenschap ingeleid.
- De agenda is vooraf bekend, en meestal wordt er een verslag gemaakt. Die taken worden verzorgd door de 'samenroeper' en eventuele secretaris. Het zijn taken die informeel, maar voor langere tijd zijn ingevuld.

Zo'n gemiddeld profiel komt natuurlijk maar een enkele keer voor. De werkgemeenschappen tonen zeker overeenkomsten waar het gaat om het karakter van de bijeenkomsten en de wijze waarop de taken georganiseerd zijn, maar er zijn ook duidelijke verschillen.

---

<sup>6</sup> In ordinantie 4.18 staat de werkgemeenschap als volgt omschreven:

1. *De predikanten (en kerkelijk werkers) die werkzaam of woonachtig zijn binnen een door de classicale vergadering aangewezen gebied vormen samen een werkgemeenschap.*

2. *Deze werkgemeenschap heeft in het bijzonder tot taak:*

- *de onderlinge opbouw van het geestelijk leven van haar leden met het oog op het werk waarmee zij zijn belast;*
- *het bevorderen van pastorale zorg voor haar leden;*
- *de bezinning op de versterking van het geestelijk leven van de gemeenten en het uitwisselen van de daaromtrent opgedane ervaringen;*
- *de gezamenlijke bestudering van themata die voor het werk van de predikant van belang zijn.*

### **Uitersten**

- De kleinste werkgemeenschap telt 5 genodigden; een kwart van de werkgemeenschappen telt meer dan 25 genodigden.
- De grootste werkgemeenschap telt 51 genodigden.
- Ook de opkomst verschilt nogal: 15% heeft een opkomst die lager is dan 40%, en in 18% van de werkgemeenschappen is de opkomst hoger dan 80%
- 1 werkgemeenschap komt nooit bijeen, en 23 werkgemeenschappen komen 6 tot 10 keer per jaar bijeen. In deze laatste groep is de opkomst het hoogst!

### **Wie krijgt de uitnodiging?**

Voor de werkgemeenschappen worden alle gemeentepredikanten uitgenodigd. Uit het onderzoek blijkt verder het volgende:

- Ruim de helft van het aantal predikanten met een bijzondere opdracht en de predikanten in algemene dienst worden door de werkgemeenschappen uitgenodigd. Overwegingen hierbij zijn niet aangegeven.
- Naar schatting 60% van de kerkelijk werkers (werkzaam in gemeenten) wordt uitgenodigd.
- In een aantal werkgemeenschappen worden ook emeritus predikanten uitgenodigd. Het is niet bekend of deze groep wordt uitgenodigd omdat zij bijvoorbeeld hulpdiensten verrichten of anderszins nog actief zijn.

### **Er is meer dan de werkgemeenschap...**

Naast de werkgemeenschappen zijn er in driekwart van de werkgemeenschappen nog meer vormen van collegiaal overleg:

- Er zijn 155 ministeries geteld, 46 intervisiegroepen, 41 preek- of exegesegroepen en 21 gebedsgroepen. 41 Keer is er een werkoverleg voor het categoriaal pastoraat.
- Bovendien kennen de contactpersonen 109 vormen van een oecumenisch pastores convent.

### **Stad en dorp**

Van alle werkgemeenschappen is tenslotte een geografische typering gevraagd. Het ging om een grof onderscheid naar de volgende mogelijkheden:

- Leden in meerderheid behorend tot dorpsgemeenten
- Leden in meerderheid behorend tot stadsgemeenten
- Gemengd

Uit het onderzoek blijkt het volgende:

- 57% Van de werkgemeenschappen kenmerkt zich als 'in meerderheid dorpsgemeenten'
- 16% Van de werkgemeenschappen kenmerkt zich als 'in meerderheid stadsgemeenten'
- 27% kenmerkt zich als gemengd

In deze laatste groep is de opkomst gemiddeld genomen het laagst. En in de groep 'dorpsgemeenten' is de opkomst zichtbaar hoger dan in de groep 'stadsgemeenten'. Een mogelijke verklaring is dat in de groep 'stadsgemeenten' veel vaker dan in dorpsgemeenten collegiaal overleg in de vorm van een ministerie zal voorkomen.

### **Tips van en voor elkaar**

- Investeren in diepgang en vertrouwen, bijvoorbeeld door een retraite, nieuwjaarsontmoeting, tweedaagse conferentie, een studiedag. Maak tweetallen van deelnemers die naar elkaar omzien. Combineer een ontmoeting met een eetmoment (lunch): dat komt de sfeer ten goede en vergroot de opkomst
- Investeren in laagdrempeligheid: door te werken aan acceptatie en gelijkwaardigheid. Daarmee ontstaat (h)erkenning. Geen grootschalige administratie, maar wél samen uitwisselen om te voorkomen dat de drempel voor 'halen en brengen' te hoog wordt
- Investeren in ondersteuning van de dagelijkse praktijk: aansluiten en verbinden, boeken lezen en bespreken, preken inbrengen en bespreken, uitwisselen van praktische zaken en activiteiten, ideeën
- Investeren in goede afspraken: over verwachtingen, aanwezigheid, bestuur en regelzaken, frequentie en verslaglegging.

### **Persoonlijke reacties en suggesties: markante dilemma's**

De reacties op de open vragen leverden een aantal adviezen op, zowel voor verder te ontwikkelen beleid als praktisch voor andere werkgemeenschappen. Hieronder vindt u de belangrijkste dilemma's, gevolgd door een aantal tips.

- De werkgemeenschap werkt informeel en is gericht op inhoud en persoonlijke reflectie. Sommige contactpersonen benoemen dat deze kracht versterkt zou kunnen worden door de werkgemeenschap een meer verplichtend karakter te geven, anderen vinden juist dat het informele karakter de werkgemeenschap haar positie geeft en vrezen dat verdere hiërarchisering de werkgemeenschap niet ten goede komt.
- Het doel van de werkgemeenschap (zoals omschreven in de Kerkorde) kan op verschillende manieren worden uitgelegd en –gewerkt. Daardoor ontstaan verschillende verwachtingen en praktijken rondom de zinvolheid, effectiviteit en resultaten van de werkgemeenschap. Tegelijkertijd biedt dit veel kansen tot vrijheid en zelfsturing door deelnemers aan de werkgemeenschap.
- Over de werkgemeenschap als stimulans voor teamvorming wordt verschillend gedacht. De omgeving (de gemeente) is eerder leidend dan de werkgemeenschap; hoewel ook gesignaleerd wordt dat de werkgemeenschap wel een plaats is waar een gezamenlijk besef van verantwoordelijkheid ontwikkeld kan worden.

### **Navraag bij bestaande praktijken**

Om een helderder inzicht te krijgen in de bruikbaarheid van het *HadP*-format voor samenwerking van predikanten en kerkelijk werkers is naast de 8 pilots ook navraag gedaan bij 8 bestaande praktijken van teamwerk. In de pilots ging het om samenwerking met een zeer hoge mate van zelfsturing. In de navraag bij bestaande praktijken is gekeken naar situaties waarin begeleiding van buitenaf geweest is. Doel was primair om in beeld te krijgen wat in een al langer bestaand samenwerkingsverband te zien zou zijn van datgene wat met het *HadP*-format beoogd wordt. Hierbij ging het niet alleen om de vormgeving van de samenwerking, maar ook om de vraag in hoeverre de samenwerking bijdraagt aan het omgaan met de vragen rond de formatie-ruimte, financiële problematiek en kwaliteit.

Bij de navraag is niet zozeer de grootte van het team als uitgangspunt genomen, als wel de mate van samenwerking. Het ging om teams met een vergaande samenwerking. Hier is bewust voor gekozen, omdat dit het meest in de buurt komt van de "werkgemeenschappen" die in *De hand aan de ploeg* beoogd worden. Hierbij zij opgemerkt, dat een ideale teamgrootte niet echt aan te geven is: de grootte van het team hangt nauw samen met een logisch gegroeid samenwerkingsverband van gemeenten. De beroepskrachten die aan de betreffende gemeenten verbonden zijn vormen dan logischerwijze het team. Dat kan variëren van 3 tot 10 personen, waarbij zich aftekent dat een teamgrootte van 6 à 8 personen het maximum is om als werkteam met vergaande differentiaties te werken. In de navraagronde ging het om teams van 3 tot 7 personen; bij de grotere teams ging het ook om grotere samenwerkingsverbanden van gemeenten (streekgemeenten). Bestaande praktijken zijn niet georganiseerd op basis van een bepaalde norm voor een ideale teamgrootte; de teamgrootte wordt bepaald door de manier waarop de samenwerking van gemeenten (met bijbehorende formatieruimte) zich ontwikkeld heeft.

### **Werkwijze teams**

Bij de presentatie van *De hand aan de ploeg* (2009) ontstond de indruk, dat de inrichting van de "werkgemeenschappen" sterk geformaliseerd zou zijn en als "opgelegd" zou kunnen worden ervaren. Het moeten aanstellen van een primus inter pares, moeten werken met een werkplan en moeten werken met specialisaties riep her en der vragen op. In de navraag bij bestaande praktijken is gekeken of de vormgeving / organisatie van het teamwerk al dan niet aansloot bij wat beoogd werd in *de hand aan de ploeg*. Dat blijkt in hoge mate het geval te zijn. De benaderde teams werken alle met een vaste voorzitter, er wordt gewerkt met differentiaties / taakverdeling op basis van deskundigheid en er is een planmatige aanpak van het werk (zij het niet altijd met een werkplan). In de praktijk blijkt er behoefte te zijn aan meer structuur naarmate de samenwerking zich verder ontwikkelt. Het blijkt ook, dat die structuur niet dwingend, maar ondersteunend moet worden ingevuld en dat hiërarchische verhoudingen niet passen bij het collegiale karakter van de samenwerking.

### **Hoofdvragen *Hand aan de ploeg***

In de navraag bij bestaande praktijken is ook aandacht gegeven aan de hoofdvraag / hoofdvragen van het plan van aanpak bij *De hand aan de ploeg*.

Op de vraag of teamvorming bijdraagt aan het opvangen van / omgaan met financiële problemen van de betrokken (wijk) gemeenten wordt instemmend gereageerd. Die bijdrage is deels indirect: "de vertrouwenwekkende uitstraling van het team draagt bij aan het wegnemen van wantrouwen en het

bespreekbaar maken van geldzaken". Deels gaat het om een zeer directe bijdrage: "het is een heel bewuste keuze van het team om daarin mee te denken over oplossingen en dan met name vanuit de inhoudelijke invalshoek (visie op waarom van het werk)" en "de AK heeft de predikanten / het team gevraagd actief mee te denken over hoe om te gaan met en zich in te zetten met oog op naderende krimp".

Draagt de teamvorming bij aan het opvangen van / omgaan met problemen rond de bezetting van predikantsplaatsen? Dat blijkt zeker het geval te zijn. In sommige situaties is het teamwerk een vorm van voorsorteren op minder formatieruimte in de toekomst, terwijl dat nu nog niet aan de orde is: als er al samenwerking ontwikkeld is, kan de nieuwe situatie beter opgevangen worden. In andere situaties worden heel bewust visiegesprekken gevoerd op basis waarvan een nadere invulling van de formatieruimte plaatsvindt (en de mate waarin dat al dan niet met een kerkelijk werker naast de predikant(en) gedaan wordt). Vanuit een inhoudelijke plaatsbepaling en bezinning op de betekenis van kerk-zijn in de eigen situatie en op de langere termijn doen sommige teams daar heel concrete voorstellen over. Deze proactieve houding wordt overwegend duidelijk gewaardeerd en helpt mee om moedeloosheid ten overstaan van de omvang van de problematiek te boven te komen.

In het *HadP*-format gaat het ook om de zorg voor kwaliteit. In de navraag bij bestaande praktijken wordt bevestigd, dat teamvorming bijdraagt aan de ontwikkeling van eigen kwaliteiten van de betrokken predikanten en kerkelijk werkers; dit komt de gemeenten waaraan men verbonden is ten goede: "zonder dat het intervisie wordt, kun je gericht klankbord zijn voor elkaar, meedenken; elkaar een spiegel voorhouden, problemen bespreekbaar maken en een aanpak verkennen"; "je kunt elkaars kwaliteiten aanspreken en inzetten; dat is stimulerend"; "degene die een bepaald werkveld heeft, zwengelt gesprek erover aan, inventariseert wat er in het team leeft en legt dat in een notitie vast voor verdere uitvoering"; "gaandeweg ontstaat meer ruimte om op elkaars specialisaties en kwaliteiten te vertrouwen"; "het is een voordeel dat je niet meer alles even goed hoeft te kunnen".

In een aantal situaties wel ruimte voor differentiatie, maar de gerichte aandacht daarvoor zou nog verder ontwikkeld kunnen worden. Duidelijk is wel, dat een en ander om goede afstemming met de kerkenraad / kerkenraden vraagt. Ook wordt erop gewezen, dat het van belang is, dat de Permanente Educatie een stimulans is om gericht aan de eigen ontwikkeling te werken. Gerichte aandacht voor en werken aan de ontwikkeling van spiritualiteit blijkt overigens in de meeste teams geen nadrukkelijke plaats in te nemen; wel wordt het begin van de vergaderingen gemarkeerd met een vorm van bezinning. Aandacht voor het persoonlijk welbevinden is meestal vrij beperkt en informeel geregeld (via persoonlijke contacten onderling); bij beperkte inzetbaarheid door persoonlijke omstandigheden springt men uiteraard wel bij.

### **Teamvormingsproces**

Bij de navraag is ook het teamvormingsproces bekeken. Wat was remmend en hoe is daar mee omgegaan? Wat was helpend en waarom? De kortste periode waarin een team tot stand kwam was driekwart jaar; minimaal blijkt 2 à 3 jaar nodig te zijn en er gaat zo'n 5 jaar overheen voordat een team een duidelijke plek verworven heeft in het geheel van de plaatselijke organisatie. Een duidelijke aanleiding werkte stimulerend voor de teamvorming (vb. een fusie of vraag vanuit de kerkenraad / kerkenraden).

Als remmend werd onder meer genoemd: "oude gewoonten in de gemeente en in jezelf"; "oud zeer dat eerst moest worden opgeruimd"; "de emotionele hobbel die ieder toch over moet om te gaan samenwerken"; "een info/gevoels kloof die in het proces ontstond tussen AK en de predikanten"; "als oude reactiepatronen de kop op steken"; "niet zozeer remmend, maar wel een eventueel nadeel op korte termijn: het kost enorm veel (extra) tijd; maar uiteindelijk win je er nog meer tijd mee." De remmende factoren heeft men vooral gehanteerd door openheid te scheppen (bespreekbaar maken; aandacht voor conflicterende gevoelens; geduld, respectvol zijn naar elkaar) en te temporiseren (pas op de plaats maken; tijd nemen; vergaderfrequentie aanpassen). Aan het werk gaan lijkt een goed devies te zijn: "werkende voort verdwijnt de hobbel; niet praten / theoretiseren, maar doen en zo ruimte ontdekken van samenwerken". Externe begeleiding was ook van belang in het leren omgaan met de remmende factoren.

Wat was helpend? De wil om aan teamvorming te werken: "de bereidheid tot verandering en samenwerking (niet langer ieder zijn "eigen toko")"; "de wil / bereidheid van predikanten om zich te geven"; "uitdrukkelijke wil om team te vormen en daar begeleiding bij te vragen". De begeleiding maakte het mogelijk bespreekbaar te maken wat anders zou blijven liggen en wel een rol zou spelen: "met een buitenstaander in je midden kunnen dingen beter gezegd worden dan onder elkaar, zeker als die buitenstaander door vraagt waar je zelf misschien eerder 'de lieve vrede' zou bewaren"; "de teambegeleiding bracht verheldering van onderliggende dynamiek". Men leerde al doende "rekening houden met persoonlijke eigenschappen en persoonlijke behoeften; elkaar vertrouwen". De

bestuurlijke / organisatorische aanleiding was ook helpend: “het proces van reorganisatie in de gemeente (sluiting kerkgebouw, nieuwe structuur / opheffen wijkkerkenraden, taakgroepenstructuur”); “de fusie van de gemeenten”. Daar ging een opdracht van uit naar de predikanten en kerkelijk werkers; het sprak hen aan op hun verantwoordelijkheid en op hun kennis en kunde.

Het effect van deskundige begeleiding was duidelijk merkbaar, zo blijkt uit de navraag. De externe begeleider “gaf structuur en een gevoel van veiligheid in de groep”. Het heeft eraan bijgedragen “dat we elkaar, elkaars gemeente en ook onszelf beter hebben leren kennen en reacties zo ook beter kunnen plaatsen. Door elkaar ‘op de huid’ te zitten, kunnen sluimerende irritaties, onduidelijkheden ed. ook eerder worden aangepakt en daarmee onschadelijk worden gemaakt. En in positieve zin: doordat je weet wat je aan elkaar hebt, zijn de lijntjes veel korter geworden”.

De teamvorming blijkt ook stimulerend te zijn voor de eigen ontwikkeling. “Het team bevraagt me, stimuleert me, corrigeert me, inspireert me in mijn werk”, schreef iemand. En: “Door intensief samen te komen en te bespreken wat er aan positiefs en minder positiefs speelt, kijk je er weer anders tegenaan. Goed advies geeft ook moed en mogelijkheden om moeilijke zaken aan te pakken. Je staat er minder alleen in. Ideeën van anderen op gebied van liturgie, catechese enz. kunnen ook in de eigen situatie worden toegepast. De gezamenlijke projecten (streekbreed op bv. gebied van V&T) geven ook een extra impuls.”

De combinatie van bereidheid (“wil”), bestuurlijke aanleiding en externe begeleiding leidden tot “openheid, gedeelde verantwoordelijkheid, werkverdeling waarbij ieder zijn sterke kanten inbrengt”; “saamhorigheid, inspiratie, flexibiliteit in de werkverdeling, efficiency in de organisatie van opdrachten en taken”; “gezamenlijke inzet en doelstelling”; “bereidheid om in elke situatie tot een oplossing te komen waar iedereen zich in kan vinden”. Hierbij blijkt bestuurlijke ruggensteun ook van belang te zijn: “de AK ruggensteunde ons, ook in het contact met de gemeenten, legde uit waarom deze (tijd)investering [in teamvorming] belangrijk was”.

Het proces van teamvorming leidt ook tot een betere wisselwerking tussen team en kerkenraad / gemeente. Wel werd opgemerkt: “je moet jezelf als team neerzetten, dan pas komt de support op gang”. De teams waar navraag bij gedaan werd typeerden hun eigen pro-activiteit bij aanvang van het teamvormingsproces met gemiddeld een 7 (op een schaal van 0 tot 10); hun huidige betrokkenheid bij de ontwikkeling van de samenwerking tussen de betreffende (wijk)gemeenten typeerden zij vrijwel allen met een 9 (op een schaal van 0 tot 10). Wel werd door een team opgemerkt, dat het inzetten op “het vitaal houden/maken van de plaatselijke gemeentes” ook voor het team een grens stelt aan het steeds verder ontwikkelen van de samenwerking (die niet in een perspectief van fusie staat).

### **Belangrijk voor de synode**

Op de vraag wat tegen de achtergrond van hun eigen ervaringen volgens de navraag-teams beslist aandacht vraagt van de Synode kwamen de volgende reacties:

- Als predikanten als team kunnen werken, vergoot dat het plezier, de effectiviteit en de onderlinge sfeer enorm.
- Over de rol van het team in de samenwerking: als de predikanten goed samenwerken, doen de gemeentes die zij dienen dat ook veel beter (en andersom: als de predikanten niet met elkaar door een deur kunnen, kunnen hun gemeentes dat zeker niet). Echter het is niet altijd zo dat die verregaande samenwerking tussen de gemeentes het doel moet zijn van de teamvorming. Het kan zijn dat het team tot de conclusie komt dat verdere samenwerking juist niet wenselijk is.
- Door elkaar (via het predikantenteam) beter te kennen, groeit het wederzijdse begrip tussen gemeentes enorm, waardoor wantrouwen, vooroordelen en obstakels niet uit kunnen groeien tot onoverkomelijke hindernissen.
- Breng teamvorming meer onder de aandacht; steun landelijk gemeentes voor wie dit financieel moeilijk is; motiveer predikanten hier aan mee te doen, je krijgt er zoveel voor terug !!
- Zet de predikanten en kerkelijk werkers in op inhoudelijke aspecten, ook als team en laat hen vanuit die invalshoek meedenken over wat er speelt en daar een eigen rol / taak in vervullen vanuit eigene van hun werk; dus: niet teamvorming als doel op zichzelf maken; het gaat om de inhoud en dat die per persoon zo goed mogelijk tot zijn recht kan komen, dus hou ruimte voor verscheidenheid binnen een team.
- Laat teamvorming zich richten op motieven / inhoud van het werk en voorkom dat alles in een (1) bepaalde aanpak voor alle teamleden wordt vastgelegd (risico is dan, dat een kerkenraad de teamleden gaat controleren op die aanpak / resultaten, bijvoorbeeld in het pastoraat, waar het voor de één goed werkt om regelmatig kort op bezoek te gaan en een ander juist minder vaak wat langer gaat).
- Van belang: 1. zorgvuldige begeleiding tegen een financiële vergoeding; 2. geregelde evaluatie met (breed) moderamen / kerkenraad; 3. geregelde uitwisseling naar taakgroepen en werkgroepen; 4

openheid naar medewerkers aan de basis (kosters, organisten, cantores etc.); 5. jaarlijks bij te stellen werk- / beleidsplan; 6. jaarlijkse 'duindag' voor vertegenwoordigers van alle geledingen voor ontmoeting/planning/overleg etc. waarbij het team een belangrijke inbreng heeft.

Bij het bovenstaande verslag van de navraag bij bestaande team zij aanvullend opgemerkt, dat teamvorming ook plaatsvindt zonder externe begeleiding. Materiaal dat in de Werkbegeleiding onder meer door Kees Waardenburg ontwikkeld is (onder meer zijn boek *Teamvorming voor pastores*) is hierbij zeer bruikbaar. Het relatief grote aantal verzoeken om teambegeleiding bij vastgelopen / verstoorde werkverhoudingen in teams waarin men zonder externe begeleiding van start gegaan is, onderstreept het belang van de startfase van teamvorming en de winst van de betrokkenheid van een externe begeleider.





## Bijlage 2: Verslag werkzaamheden thema 4: Samenwerking tussen gemeenten

In deze bijlage komen de werkzaamheden aan de orde die in de afgelopen twee jaar zijn verricht om de samenwerking tussen gemeenten goed in beeld te krijgen. Waarnemen wat er gebeurt in de samenwerking gaat hand in hand met het stimuleren daarvan.

Een coördinerende, netwerkende en stimulerende aanpak is kenmerkend voor de wijze van leidinggeven aan de werkzaamheden van thema 4. Dat betekent dat niet zozeer is ingezet op een structuur-, maar op een cultuurverandering, waarin organische vormen van samenwerking ontstaan, die gemeenten kunnen benutten voor hun eigen situatie.

### Profiel van de samenwerking tussen gemeenten – het project SAGE

Het project SAGE, ook wel clustervorming genoemd, bestaat uit drie fasen.

In de *oriëntatiefase* (1-2 jaar) leren initiatiefnemers en hun buurgemeenten elkaar en de situatie in de regio (ver) kennen. In het gesprek worden kansen en belemmeringen voor samenwerking onderzocht. Ten behoeve van het draagvlak en goede informatie in de gemeenten is in deze fase is een brede vertegenwoordiging van kerkenraden betrokken. De oriëntatiefase wordt besloten met een besluit van iedere kerkenraad afzonderlijk over deelname aan de vervolgfase. Een positief besluit betekent dat iedere kerkenraad bereid is een afgevaardigde te sturen naar het clusteroverleg.

Daarna volgt de *startfase*. Onder leiding van het clusteroverleg wordt gewerkt aan het opdoen van constructieve samenwerkingservaring. De afgevaardigde in het clusteroverleg rapporteert aan de kerkenraad. Eventuele besluiten worden steeds in de afzonderlijke kerkenraden genomen, tenzij het clusteroverleg een bepaald mandaat krijgt. De startfase kent vier invalshoeken:

1. Visieontwikkeling (inhoudelijk en materieel) voor gemeentezijn in de regio op korte en middellange termijn;
2. Analyse van de situatie van deelnemende gemeenten en bereidheid om elkaar inzage te geven in publieke cijfers en gegevens
3. Concreet opbouwen van ervaring met samenwerking (praktische onderlinge hulp, inhoudelijke bijdragen leveren, bredere deelname aan bestaande activiteiten, organiseren van nieuwe gezamenlijke activiteiten)
4. Gemeenschappelijke publiciteit in de deelnemende gemeenten, met het oog op draagvlak en bekendheid van de samenwerking.

De startfase wordt afgerond met een gemeenschappelijke activiteit, een evaluatie van de achterliggende periode en een vervolgplan. In de startfase kan men een beroep doen op begeleiding. In de *verdiepingsfase* is een stabiele vorm van samenwerking ontstaan, waarin afhankelijk van het perspectief en de behoefte ondersteuning mogelijk is.

### Hoe is thema 4 uitgewerkt?

#### *Projectgroepen*

Er zijn twee projectgroepen opgestart, met elk een verschillende focus.

- De projectgroep *Klein en Vitaal* telde vijf gemeenteadvisers, die vanuit eigen werkervaring en die van collegae onderzoek heeft gedaan naar kleine (minder dan 500 leden), maar vitale gemeenten. De resultaten zijn bijeengebracht in de werk- en inspiratiemap 'Klein en Vitaal – aanstekelijke verhalen van kleine gemeenten'. Deze map is beschikbaar voor zowel gemeenteadvisers als gemeenten en biedt een spiegel voor de eigen situatie en omgang met krimp.
- De projectgroep *Clustervorming* bestaat eveneens uit een aantal gemeenteadvisers en de projectleider Samenwerking Gemeenten. Deze projectgroep formuleerde procesmethodiek voor het begeleiden van samenwerkingsinitiatieven (onder de noemer 'project SAGE') en ontwikkelde daartoe verschillende informatiematerialen. Verder organiseerde de projectgroep twee landelijke netwerkbijeenkomsten voor gemeenten die zich oriënteerden of al werkten aan een proces van clustervorming. Momenteel fungeert de projectgroep als kennisplatform. Hier worden ervaringen en kennis gebundeld en ontwikkelingen geïnventariseerd. Ook verdiept de projectgroep zich in de toerusting van gemeenteadvisers, om de begeleiding van

clustervormingsprocessen te optimaliseren. Dit resulteerde in de ontwikkeling van *kwaliteitscriteria*, die kunnen dienen als toetsing voor de begeleiding van en door gemeenteadviseurs. Met de inzet van kwaliteitscriteria wordt ingezet op de vergelijkbaarheid van initiatieven, zonder afbreuk te doen aan context specifieke kenmerken.

#### *Communicatie en klankborden*

Om helder zicht te krijgen op de kansen en belemmeringen voor samenwerking tussen gemeenten, werden gedurende de looptijd van het proces ervaringen uit het land opgehaald. Deze momenten zijn in de ontwikkeling van het proces onmisbaar geweest: ze bevestigen het uitgangspunt dat samenwerking tussen gemeenten alleen zin- en waardevol is wanneer dit van onderop, vanuit de gemeenten zelf geïnitieerd en gedragen wordt. Tegelijk is stimuleren en faciliteren vanuit de kerk (classis, colleges, synode) en de dienstenorganisatie wel nodig voor het versterken van draagvlak, voor de gerichtheid op de inhoud van de samenwerking, en voor het bespreekbaar maken van de taboes en belemmeringen die de beeldvorming over samenwerking beïnvloeden.

- *Netwerkdagen*

In afstemming met de projectleider van thema 3 werden twee netwerkdagen georganiseerd. De symposia boden een goede mogelijkheid om ervaringen, aandachtspunten en aanbevelingen terug te geven aan de genoemde projectgroepen en aan de projectleiders van thema 3 en 4.

Op 28 januari 2011 werd een eerste netwerkdag voor samenwerkende gemeenten gehouden. 'Samen kom je verder' was het thema. Doel van de dag was het informeren over het project en de proces van SAGE en het verkennen van ervaringen en mogelijkheden. Deelnemers waren afkomstig vanuit verschillende samenwerkingsinitiatieven, uit de Dienstenorganisatie en vanuit de Generale Synode.

Een tweede netwerkdag werd georganiseerd op 12 mei 2012 onder de noemer 'Samen geroepen'. Op deze dag stond het uitwisselen van ervaringen centraal. Ook werd aandacht besteed aan de inhoudelijke kant van samenwerking in de kerk. Doelgroep: ervaren deelnemers aan het project SAGE.

- *Klankbordbijeenkomsten*

De projectleiders van thema 3 en 4 hebben enkele klankbordbijeenkomsten georganiseerd met (ervarings-)deskundigen vanuit het land, om goed aan te kunnen sluiten bij opgedane inzichten, ervaringen en ontwikkelingen. Deze klankbordbijeenkomsten hadden ook het karakter van inventarisatie van (ondersteunings-)behoeften en de toetsing van de geboden begeleiding.

Tijdens workshops en voorlichtingsbijeenkomsten (VKB, beleidsdag commissie Steunverlening, classicale vergaderingen) was er mogelijkheid tot het delen van ervaringen en ideeën.

- *Contacten met andere onderzoekers*

In de looptijd van het project werd afstemming gezocht met andere onderzoekers op het gebied van samenwerking tussen gemeenten. Te noemen zijn de contacten met onder meer ds. Wim Beekman, de groep CHE-studenten die onderzoek deed naar samenwerking in gemeenten behorend tot de Gereformeerde Bond, een promovenda op het terrein van missionaire vitale dorpsgemeenten, en een aantal predikanten die zich persoonlijk of op verzoek van de kerkenraad bezonnen op de beperkingen en mogelijkheden van clustervorming in hun werkomgeving.

#### *Publiciteit*

Op verschillende manieren is publicitair aandacht gegeven aan clustervorming.

- In de breedte van de Protestantse Kerk is dat gebeurd middels informatie via *Kerkinformatie*. Tijdens de projectperiode verscheen een aantal artikelen met praktijkverhalen van samenwerkende gemeenten en samenwerkende predikanten. Daarin werd aandacht besteed aan de mogelijkheden en de moeilijkheden van samenwerking.
- Ook verscheen een speciaal katern over clustervorming (Samen kom je verder, Kerkinformatie oktober 2011).
- Voor betrokkenen en geïnteresseerden verscheen naar aanleiding van de netwerkdagen tweemaal een *bulletin*, waarin verslaglegging en suggesties voor aanpak van samenwerking werden gecombineerd.
- In verschillende media werd aandacht besteed aan de initiatieven van clustervorming. Reportages in Trouw en het Reformatorisch Dagblad, maar ook opinieartikelen in magazines als Woord en Dienst en de Waarheidsvriend zijn hiervan enkele voorbeelden.

- Gemeenteadvisoren en andere medewerkers van de Dienstenorganisatie hebben op vele plaatsen *voorlichting* gegeven. Ondersteunend is de wijze waarop steeds meer klassicale vergaderingen de thematiek agenderen of ervaringen uit initiatieven in de classis gezamenlijk bespreken. Naast de klassicale vergaderingen waren er ook andere podia: regionale initiatieven, (algemene) kerkenraden, werkgemeenschappen, regionale en landelijke colleges.
- Medewerkers van de Dienstenorganisatie werden hiervoor op een aantal momenten toegerust, zoals tijdens een kennisnetwerk voor gemeenteadvisoren en een Zomerschool. Tijdens de Zomerschool konden alle collegae van de dienstenorganisatie aan de slag met het stimuleren van (onderlinge) samenwerking.

#### *Inzet Dienstenorganisatie*

- *Afstemming tussen programma's*  
De inzet van de Dienstenorganisatie is gericht op een integrale ontwikkeling van clustervorming, waarbij de ontwikkelingen op het niveau van gemeenten leidend zijn voor de uitwerking. Gedurende de looptijd van het project is daarom de kring van betrokkenen vergroot. Naast de inzet van de gemeenteadvisoren van het programma Kerk in Ontwikkeling voor (proces)begeleiding is er nu een actieve rol voor de gemeenteadviseur kerkbeheer (programmalijs Institutionele Ondersteuning) ten aanzien van de financiële prognoses en perspectieven, voor de werkbegeleiding (stafprogramma HRM) ten aanzien van de samenwerking tussen predikanten en voor de RACV (Institutionele Ondersteuning) ten aanzien van kerkordelijke aspecten in de samenwerking.
- *Afstemmingsoverleg projectleiders samenwerking gemeenten en teamvorming predikanten*  
Het afstemmingsoverleg tussen de projectleider samenwerking gemeenten en de projectleider teamvorming predikanten is ontstaan vanuit de waarneming dat samenwerking tussen gemeenten wordt bevorderd wanneer er ook samenwerking ontstaat tussen predikanten en kerkelijk werkers in de regio (en omgekeerd). De projectmedewerker van thema 3 en 4 deed onderzoek naar kansen en weerstanden bij het bestuurlijk kader van gemeenten ten aanzien van samenwerking. Ook deed zij onderzoek naar de werkgemeenschappen. Ervaringen van teamvorming tussen predikanten en kerkelijk werkers worden ingebracht via de begeleider voor teamvorming. Via contact met de gemeenteadvisoren ontstaat een beeld van de bovenplaatselijke ontwikkelingen tussen gemeenten. De reflectie op deze processen is onderdeel van het afstemmingsoverleg. Bovendien is in het afstemmingsoverleg aandacht voor de voortgang van samenwerking vanuit de Dienstenorganisatie na afronding van De hand aan de ploeg.

#### *Stimuleringsbijdrage Steunverlening en Maatschappij van Welstand*

Gemeenten die zich willen oriënteren op samenwerking zijn niet altijd in staat de kosten voor begeleiding te dragen. Juist voor hen moet het mogelijk zijn om een beroep te doen op kwalitatieve ondersteuning. Daarom heeft de projectleider van thema 4 zich ingespannen mogelijkheden te vinden om het bezwaar van te hoge kosten weg te nemen. Dit resulteerde in de volgende uitkomsten:

- *Stimuleringsbijdrage vanuit de Solidariteitskas*  
In 2011 werd samenwerking toegevoegd als criterium voor subsidieverlening vanuit de Solidariteitskas. Overleg met de Commissie Steunverlening resulteerde in een aanpak om de aandacht voor de oriëntatiefase van de samenwerking uit te breiden.  
De oriëntatiefase van de samenwerking blijkt in sterke mate bepalend te zijn voor het vervolg. Als het de deelnemers aan een samenwerkingsverband lukt om in de beginfase te investeren in de bereidheid om met elkaar aan de slag te gaan, blijken de kansen op een succesvol vervolg groter. De stimuleringsbijdrage maakt begeleiding gedurende één à twee jaar voor het samenwerkingsproces tussen gemeenten (door de gemeenteadviseur) mogelijk. Het biedt ook ruimte voor het ondersteunen van teamvorming tussen predikanten (door de werkbegeleider teamvorming). Het startpunt in beide trajecten is niet het gesprek over vorm en organisatie, maar de ontwikkeling van een gedeeld besef van solidariteit en gezamenlijke verantwoordelijkheid.  
De projectmedewerker van de Commissie Steunverlening heeft in afstemming met de projectleider thema 4 een procesbeschrijving voor de aanvraag en verstrekking van deze subsidie ontwikkeld. Er zijn momenteel 8 aanvragen gehonoreerd (totale subsidiehoogte €124.000, gemiddeld € 15.500 per cluster).

- *Maatschappij van Welstand*

Overleg met de Maatschappij van Welstand resulteerde in de mogelijkheid van een financiële tegemoetkoming voor gemeenten die een stap verder willen zetten in het samenwerkingsoverleg.

De middelen kunnen worden ingezet voor begeleiding van deze startfase. Voor de verstrekking van deze bijdrage is eveneens een procesbeschrijving ontwikkeld.

Momenteel is er één cluster van gemeenten die een subsidie van de Maatschappij van Welstand heeft ontvangen.

## Het project SAGE in de praktijk

### *Beknopte evaluatie*

Monitoring van de gestarte initiatieven laat zien dat ieder samenwerkingsoverleg zijn eigen karakteristieken en verloop kent. Een aantal opvallende kenmerken lichten we hier kort toe.

- De aandacht vanuit kerk en Dienstenorganisatie werkt stimulerend voor de vragen naar en initiatieven tot samenwerking tussen gemeenten. De groeiende vraag hangt samen met de bewustzijnsmomenten in gemeenten die de vraag naar het eigen toekomstperspectief actueel maken. Zo'n moment is bijvoorbeeld als bij een predikantsvacature zichtbaar wordt dat de solvabiliteit van de gemeente aanzienlijk is teruggelopen. Of wanneer door gelijktijdig vertrek het aantal vacatures in de kerkenraad dusdanig groot wordt dat de continuïteit van het kerkenraadswork problematisch wordt.
- Voor initiatief tot of deelname aan samenwerking dient er een en ander overwonnen of gaandeweg bijgesteld te moeten worden: beeldvorming over samenwerking(spartners), trots en eigenwaarde, angst voor verlies van eigenheid en zelfstandigheid, historische en culturele spanningen, twijfels over investering, meerwaarde en nut, het idee niet direct geholpen te zijn. Het groeiend aantal deelnemers aan een clusteroverleg laat echter zien dat het rendement de investering waard is. Bovendien is de netwerkende ondersteuning en inbreng van de gemeenteadviseur hierin behulpzaam.
- De begeleiding van samenwerkingsinitiatieven kenmerkt zich door het uitgangspunt dat het eigenaarschap van het proces lokaal ligt. Begeleiding varieert van het ondersteunen van een kerngroep tot de organisatie van een regionale voorlichtingsavond. De gemeenteadviseur ondersteunt de initiatiefnemers (werkgroep van deelnemers uit één of meer gemeenten, classicale bestuurders) in dit proces en maakt daarbij indien nodig gebruik van de expertise van collegae, zoals de begeleider teamvorming predikanten of de gemeenteadviseur kerkbeheer.
- Met name de eerste fase van samenwerking, de oriëntatiefase, blijkt cruciaal voor deelnemers. Tijd en ruimte om elkaar te leren kennen is essentieel voor het draagvlak vanuit de afzonderlijke kerkenraden en voor de ontwikkeling van (gezamenlijk) perspectief. De oriëntatiefase neemt meer tijd in beslag dan oorspronkelijk gedacht, en is in sommige initiatieven deels verweven geraakt met de startfase. Die ruimte is er, maar bij onvoldoende (bege)leiding kan de samenwerking ook verworpen tot een overlegorgaan zonder rendement. Mede om deze reden wordt de Stimuleringsbijdrage verstrekt voor een bepaalde termijn. Na 15 maanden wordt de balans opgemaakt middels een rapportage. In dit verslag worden de leerervaringen, resultaten, initiatieven van de achterliggende periode verwoord en samengevat in een eindconclusie. Indien van toepassing worden ook doelen voor het vervolgtraject benoemd.
- De organische insteek van het project SAGE is niet in alle situaties toereikend: soms is het 'te laat' en is een gemeente niet meer gediend met een groeiend model van samenwerking. Dan moet een beroep worden gedaan op formele samenwerkingsvormen of komt het tot sluiting. Deze waarneming bevestigt dat indien er in een eerder stadium samenwerkingsvormen waren verkend en er meer contacten met naburige gemeenten waren, sluiting niet of anders had kunnen plaatsvinden.
- In de ontwikkeling van het project clustervorming zijn geen knelpunten en beperkingen ervaren in relatie tot de Kerkorde. De huidige formele samenwerkingsvormen zijn naar verwachting toereikend en voor clustervorming biedt de Kerkorde voldoende instrumenten en mogelijkheden.

### *Cijfers*

De initiatieven die op dit moment door gemeenteadvisoren worden begeleid, variëren sterk in omvang, aandachtsvelden en fase van samenwerking. Dit heeft te maken met de startdatum, maar vooral met wat zich aandient vanuit de deelnemende gemeenten. Deze vragen en kansen zijn leidend voor de samenwerkingsagenda. In sommige gevallen betekent dit een lange kennismakingsperiode waarin

kennis en kunde nauwkeurig wordt geïnventariseerd, terwijl andere initiatieven starten met gezamenlijke projecten op het gebied van diaconaat of missionair werk.

Op dit moment is de projectgroep clustervorming bekend met ongeveer 20 regio's samenwerking wordt overwogen.

Momenteel (augustus 2012) tellen we 32 clusters in de oriëntatiefase. Deze clusters bevinden zich in de volgende classes: Emmen, Meppel, Winsum, Westerkwartier, Oost-Groningen, Flevoland, Bommel, Doetinchem, Alphen a/d Rijn, Brielle, Dordrecht, Goes, Zeeuws-Vlaanderen, Zierikzee, West-Brabant, 's Hertogenbosch, Heusden-Almkerk, Peel-Kempenland en Limburg.

Tot en met de eerste helft van 2012 zijn er 13 clusters van gemeenten die een stimuleringsbijdrage hebben ontvangen vanuit de Solidariteitskas. Er is momenteel 1 cluster van gemeenten dat zich bevindt in de startfase. Dit cluster heeft een bijdrage ontvangen van de Maatschappij van Welstand voor de begeleiding van het verdiepen van de samenwerking.

#### *De grootstedelijke situatie*

In het project SAGE is de meeste aandacht uitgegaan naar de ontwikkeling van bovenplaatselijke samenwerkingsinitiatieven in dorpsgemeenten. De situatie in (middel)grote steden vraagt om een eigen specifieke aanpak en kent een eigen procesdynamiek. In het Beraad Grote Steden (BGS) is de afgelopen jaren veel aandacht geweest voor het ontwikkelen en stimuleren van samenwerking in stedelijke context. In de hierboven genoemde klankbordgroepen en bijeenkomsten over clustervorming is steeds een actieve inbreng vanuit het BGS geweest.

Anders dan in een rurale omgeving, is er in stedelijke context een aanwijsbaar podium waar samenwerking aangestuurd, nagestreefd en ook ervaren wordt: de Algemene Kerkenraad. De AK is (veelal vanuit haar financiële verantwoordelijkheid) regelmatig opdrachtgever voor een proces van versobering en concentratie op de kerntaken. In de begeleiding van deze processen zijn ook verschillende gemeenteadviseurs betrokken. De uitkomsten van zo'n proces verschillen per stad: de uitkomst kan zijn dat er ingezet wordt op het samenvoegen van wijkkerken (hetzij geografisch, hetzij mentaal); het kan zijn dat de AK een meer stimulerende rol speelt teneinde het missionaire en vernieuwingsaspect stad breed gestalte te geven, het kan zijn dat de AK verkleind of zelfs opgeheven wordt, vanuit de gedachte dat de kerk zo decentraal mogelijk georganiseerd moet zijn.

De aanwezigheid van een Algemene Kerkenraad betekent veelal ook dat de wijken (op hoofdlijnen) met elkaar bekend zijn. Daardoor biedt de AK niet vanzelfsprekend veilige tafel voor de wijken voor het delen van het tekort of het overschot, zowel in mensen en middelen. Het BGS verkent daarom verschillende samenwerkingsvormen die passen in het stedelijke karakter van kerk-zijn en roept op tot het nader verkennen van allianties tussen wijkgemeenten. Daarbij wordt in sommige gevallen ook samenwerking met andere partners (kerkgenootschappen, maatschappelijke organisaties, welzijnsinstellingen) nagestreefd. Dit blijkt vruchtbaar en leidt tot revitalisering van gemeenten.

De belangrijkste leerervaring vanuit middel- en grootstedelijke context is de oproep tot visie- en perspectiefvorming, die bepaalt bij de roeping van de gemeente. Samenwerking begint in de eerste plaats bij de inhoud en de kansen, niet bij het herverdelen van de tekorten.

#### *De financiële positie van gemeenten*

De opdracht de financiële positie van gemeenten (Taakgroep Classicaal Beleid) te bestuderen, te actualiseren en verder uit te werken, werd besproken met de Regionale Colleges voor Behandeling van Beheerszaken. Gezien hun taakstelling is het inzicht in de financiële positie van gemeenten aan deze regionale colleges voorbehouden. De gezamenlijke RCBB-en hebben in 2010 ingestemd met steun aan het opzetten van een format om op redelijk eenvoudige wijze een aantal financiële kerngegevens van gemeenten in beeld te krijgen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de gegevens die RCBB kunnen onttelen aan jaarrekeningen en begrotingen. Hierdoor wordt het mogelijk om de financiële kerngegevens van gemeenten op gelijke wijze in beeld te brengen.

De RCBB-en hebben op zich genomen om de uitkomsten met de brede moderamina van de classicale vergaderingen te bespreken, zodat per classis de financiële situatie van gemeenten in beeld is en meegenomen kan worden in het classicaal beleid.

Deze regionale werkwijze sorteert meer effect dan een landbrede inventarisatie van financiële posities, omdat het recht doet aan regionale karakteristieken en ontwikkelingen.



## Bijlage 3: Overige activiteiten

### Bewustwording

Het onderzoek bij thema 3 en thema 4 leidde tot concrete resultaten. Deze resultaten kunnen worden meegenomen als bouwstenen voor verder beleid.

Ze hangen nauw samen met ontwikkelingen die reeds gaande waren en zijn op het terrein van samenwerking van gemeenten en teamvorming van predikanten en kerkelijk werkers.

Een eerste voorwaarde was de gezamenlijk aanpak door de projectleiders van thema 3 en thema 4. In concreto betekende het dat er een brug en uitwisseling ontstond tussen het bureau Werkbegeleiding van de afdeling HRM en de programmalijn Kerk in Ontwikkeling. De samenwerking van de projectleiders van thema 3 en thema 4 bracht hen ieder nieuwe gezichtspunten voor het eigen werk. De projectleider van thema 3 (tevens predikant werkbegeleiding met teambegeleiding als deelgebied) kon inzichten uit het onderzoek bij thema 4 gebruiken in de aanpak van het begeleidingswerk en omgekeerd kon de projectleider van thema 4 (tevens teamleider bij Kerk in Ontwikkeling) dat doen op het terrein van samenwerking van gemeenten.

Van meet af aan was duidelijk, dat het bij thema 3 en thema 4 om beleidsbepaling voor de langere termijn ging. In *de hand aan de ploeg* was nadrukkelijk gewezen op de urgentie van de problematiek van de krimpende gemeenten en werden voorstellen gedaan om op een adequate manier om te gaan met die veranderende situatie van de kerk. Daarom is in de uitwerking van de opdrachten bij thema 3 en thema 4 ook oog geweest voor de beeldvorming rondom samenwerking en teamvorming. Er is ingezet op een bewustwordingsproces waarin “werken vanuit inhoud en kracht” in de plaats kwam van “schaarste verdelen”. Bij het werken vanuit inhoudelijke plaatsbepaling behoort ook het vertalen van visie op kerk-zijn in de eigen context naar een aanpak van het werk en inrichting van de organisatie. Deze positieve insteek blijkt motiverend te werken en boort vindingrijkheid aan in het omgaan met de nieuwe situatie van gemeente en kerk. Deze benadering sluit ook aan bij wat in de visienota *de hartslag van het leven* aangereikt wordt als uitgangspunten voor beleid.

Flankerend aan de voortgangsrapportages aan de synode kreeg teamvorming van predikanten en kerkelijk werkers extra aandacht in een korte serie artikelen in *Kerkinformatie*. Deze verhalen uit de praktijk, bij verschillende fasen en vormen van samenwerking en teamvorming, gaven een indruk van mogelijkheden om om te gaan met beleidsmatige, organisatorische en geestelijke vragen bij het kleiner worden van de betrokken gemeente(n). Ook hebben de projectleiders van thema 3 en thema 4 in een interview-artikel in *Kerkinformatie* iets kunnen vertellen over hun werkzaamheden en hun visie op samenwerking. Daarbij werd een accent gezet bij de bewuste keuze om te gaan samenwerken, vanuit een gedeeld besef van verantwoordelijkheid en waardering voor de kwaliteiten en expertise van alle betrokkenen. Met lezingen en workshops (bijvoorbeeld voor de vereniging van kerkrentmeesters, de VKB) is een bijdrage geleverd aan het hierboven aan geduide bewustwordingsproces. Met het oog op de voortgangsrapportages en deze eindrapportage aan de synode zijn overigens ook enkele klankbordbijeenkomsten gehouden (zie onder).

### Praktijk

#### *Ontwikkeling van het Project SAGE*

Op basis van bestaande samenwerkingsverbanden, contacten met betrokkenen en onderzoek werd het project SAGE ontwikkeld. Het project kent drie fases: een oriëntatiefase, een startfase en een verdiepingsfase. Deelnemende gemeenten beslissen op basis van hun eigen vragen en kansen hoe en in welke mate zij willen participeren. Binnen het netwerk bestaat de mogelijkheid voor de vorming van (tijdelijke) allianties.

Door ervaring op te doen met praktische en inhoudelijke samenwerking wordt de vitaliteit van de lokale gemeenten bevorderd. Niet het behoud of het verlies van de zelfstandigheid is onderwerp van gesprek, maar de roeping en het perspectief.

Naast de samenwerking tussen gemeenten vindt ook een verkenning plaats tussen predikanten en kerkelijk werkers in de regio. Bovendien is gedurende het traject van samenwerking ook aandacht voor de ontwikkeling en trendverkenning van financiële perspectieven voor de plaatselijke gemeente en voor de regio.

### *Publiciteit en producten*

De inzet van de projectleiders, projectgroepen, collega's vanuit de dienstenorganisatie en vanuit de kerk heeft geresulteerd in de volgende publiciteit en producten:

- Voorlichting op classicale vergaderingen, kerkenraadsbijeenkomsten, regionaal overleg, beleidsdagen, symposia, gedurende de looptijd van het project;
- Reportages in kerkelijke en landelijke media, gedurende de looptijd van het project;
- Een scriptie over de kansen en weerstanden van samenwerking bij het bestuurlijk kader van gemeenten, zomer 2010;
- Informatie- en praatpapier over het project SAGE 'Samenwerking tussen gemeenten (SAGE) een kans om elkaar te versterken!', oktober 2010;
- Werk- en inspiratiemap voor kleine gemeenten 'Klein en Vitaal', maart 2011;
- Workshop 'Samen kom je verder' tijdens de Inspiratiebeurzen, voorjaar 2011;
- Informatiekatern 'Samen kom je verder' in Kerkinformatie, oktober 2011;
- Informatiebulletins voor bezoekers en belangstellenden van de netwerkdagen, voorjaar '11 en '12;
- Kwaliteitsmeter voor gemeenteadviseurs, voorjaar 2012.

### *Communicatie: netwerken en klankborden*

- Er zijn twee **netwerkdagen** georganiseerd voor deelnemers die ervaring opdoen met samenwerken. Doel: informatie en ervaring uitwisselen, inbreng van plaatselijke gemeenten en beroepskrachten ophalen voor ontwikkeling van passende samenwerkingsvormen.
- Er zijn twee **klankbordmomenten** georganiseerd voor deelnemers die ervaring opdoen met samenwerken. Doel: ervaring en kennis ophalen, ideeën toetsen, vervolgplannen ontwikkelen.

### *Concrete samenwerkingsinitiatieven*

Dankzij de inspanning en aandacht voor samenwerking vanuit kerk en dienstenorganisatie is in de afgelopen twee jaar het aantal initiatieven waarin **gemeenten** samenwerken sterk gegroeid.

Bij ruim dertig van deze initiatieven zijn gemeenteadviseurs betrokken als adviseur of begeleider. Het gaat om clusters van 4 tot 12 gemeenten. Gemiddeld zijn er zo'n 6 gemeenten bij een initiatief betrokken; dat maakt het totaal aan deelnemende gemeenten zo'n 180-200.

### *Bijdrage voor begeleiding*

Gemeenten die zich oriënteren op samenwerking verkeren meestal niet (en zeker niet in gelijke mate) in de positie dat zij de inzet van een begeleider (gemeenteadviseur c.q. predikant voor teamvorming) kunnen bekostigen. Juist deze gemeenten zouden wel geholpen zijn met het opdoen van goede ervaringen met samenwerking. De projectleider van thema 4 heeft zich daarom ingespannen om kwalitatieve ondersteuning in deze situaties mogelijk te maken. Dit heeft geleid tot de volgende uitkomsten:

- Overleg met de Commissie Steunverlening resulteerde tot en met de zomer van 2012 in 8 gehonoreerde aanvragen voor een stimuleringsbijdrage vanuit de Solidariteitskas. In het najaar van 2012 zullen er nog enkele volgen. Deze stimuleringsbijdrage maakt begeleiding voor samenwerking tussen gemeenten en samenwerking tussen predikanten en kerkelijk werkers in de beginfase van samenwerking mogelijk.
- Ook met de Maatschappij van Welstand werd overleg gevoerd. De Maatschappij van Welstand maakt het mogelijk dat gemeenten in een verdere fase van samenwerking een beroep kunnen doen op begeleiding door de gemeenteadviseur, ten behoeve van het versterken van de kansen en mogelijkheden voor de plaatselijke gemeente. Momenteel heeft één cluster van gemeenten een subsidie ontvangen van de Maatschappij van Welstand.