

# Personeelsbeleidsplan

Visie op een toekomstgerichte gemeente

Januari 2024



**Lelystad**

# Personeelsbeleid Protestantse Gemeente Lelystad – eindadvies

## Visie op een toekomstgerichte gemeente

### 1. Vooraf

Dit is de eindrapportage van de opdracht die de Kerkenraad in 2022 aan de werkgroep Personeelsbeleidsplan heeft verstrekt.

De opdracht luidde als volgt:

1. Inventariseer de prioriteiten van het kerkenwerk in de nabije toekomst.
2. Werk een voorstel uit voor een nieuwe personeelsbezetting passend bij de gekozen prioriteiten, dat financieel haalbaar is voor een periode van zeker 5 jaar en betrek hierin alle betaalde krachten.
3. Onderzoek zo snel als mogelijk of het contract van Eva Bruggeman met 1 jaar verlengd kan worden om zo de continuïteit van het kerkenwerk na het emeritaat van ds. Klaas de Lange in januari 2025 te borgen.
4. Doe een voorstel voor een bijbehorende organisatie waarin de rollen van de professionals en de ambtsdragers zijn ingekaderd en de samenwerking duidelijk is.

De werkgroep wordt gevormd door Annelies Walrave, Jan Boogaard en Jan Gommer. In de vergadering van de Kleine Kerkenraad op 13 februari heeft de werkgroep toelichting gegeven op de werkwijze om de opdracht uit te voeren. Belangrijk daarin zijn de gesprekken met alle direct betrokkenen, het pastoresteam Klaas de Lange, Marjolen Veerbeek, Eva Bruggeman, het kostersechtbaar Frank en Petra de Vroom, de cantrix Marion Boshuizen en Ina Wijnja van de ledenadministratie. Zij zijn in functie direct verbonden aan onze gemeente. Aanvullend heeft de werkgroep gesproken met Ben Gerritsen, ouderling Kerkrentmeester, penningmeester en administrateur en met Klaas van der Kamp, classispredikant Overijssel/Flevoland. Met de jeugdgroepen Betweeners en Bron is gesproken aan de hand van een aantal stellingen.

Op 12 juni 2023 heeft de werkgroep tussentijds over de voortgang gerapporteerd aan de Kleine Kerkenraad en enkele adviezen verstrekt voor de korte termijn, waaronder de verlenging van het contract met Eva Bruggeman, de jongerenpredikant. Tevens zijn in de tussenrapportage al de grote lijnen geschetst voor de eindrapportage. Voor de werkgroep was dat een uitgelezen moment om de gedachten en visie te toetsen aan de verwachtingen van de Kerkenraad.

Dit hebben we nog eens kunnen verdiepen op de Kerkenraadsdag op 14 oktober over Toekomstgericht gemeente-zijn. Een waardevolle sessie die ons op het spoor heeft gezet van de kernkwaliteiten van een vitale gemeente.

### 2. Inleiding op het kerkenwerk

We zijn gestart met een brede verkenning van het kerkenwerk. Onze gemeente staat niet op zichzelf, maar in een lange traditie van gemeentevorming en algemeen kerkelijk aanvaarde regels ter ondersteuning van de lokale gemeente.

#### *Ambt*

De kerkorde noemt verschillende taken die samen het ambt vormen van predikanten, kerkelijk werkers en pioniers. Dit zijn 'de dienst van het Woord en sacramenten, de missionaire, diaconale en pastorale arbeid, de geestelijke vorming, het opzicht, het rentmeesterschap over de vermogensrechtelijke aangelegenheden en andere arbeid tot opbouw van de gemeente' (kerkorde, art. V, lid 2).

#### *De persoon*

Naast het ambt is er de persoon die beroepsmatig invulling geeft aan het ambt. Het ambt en de persoonlijke geschiktheid van de persoon vormen samen het fundament onder het beroep van werker in de kerk. Dat beroep zélf is vervolgens een 'pakket' van taken en verantwoordelijkheden.

#### *Kernactiviteiten*

Kernactiviteiten zijn in de basis bepaald door de taken in de kerkorde. In een lokale kerkelijke gemeente staat het vrij om in de uitoefening van taken eigen accenten te leggen, passend bij het profiel van de gemeente en de richting die de gemeente wil gaan.

De werkgroep sluit aan bij de visie en het beeld van onze gemeente in 2026 zoals in het beleidsplan<sup>1</sup> is beschreven. We betrekken daarbij de input uit de gevoerde gesprekken op de vragen naar de belangrijkste ontwikkelingen in onze gemeente, te kiezen speerpunten en de gevolgen voor het eigen werk.

### 3. Profiel Protestantse Gemeente Lelystad

In het beleidsplan is de gewenste situatie van onze gemeente beschreven. Daar houden we in het personeelsbeleidsplan rekening mee. De organisatie van het werk en de inzet van (mede)werkers in de kerk draagt bij aan de realisatie van het profiel van onze gemeente in 2026.

*We zijn van het doen, ruimte geven en vernieuwen.*

We zijn:

- a. Een kerk van doeners, een vindplaats van Geloof, Hoop en Liefde. Waar gemeenteleden van verschillende leeftijden actief betrokken zijn bij het vormgeven van de gemeenschap. Bij activiteiten wordt niet gekeken naar leeftijd, maar naar talent, passie of interesse om samen aan de slag te gaan.
- b. Een kerk waar je gewaardeerd wordt en de ruimte krijgt om te leren, te proberen, te groeien, te herhalen en te doen. Door om ons heen te kijken en te luisteren naar gemeenteleden, blijven we flexibel en is er ruimte om activiteiten aan te passen naar wensen en behoeften van gemeenteleden.
- c. Een kerk waar gemeenteleden open staan voor nieuwe invloeden tijdens kerkdiensten. <...> Bij themadiensten zou het een meerwaarde zijn als gemeenteleden kunnen participeren vanuit hun talenten, hun passies of hun interesses.

Het profiel kenmerkt zich als “een geloofsgemeenschap die als basis heeft het eigenaarschap van alle leden”.

Profielkenmerken zijn:

- gericht blijven op God (boven), elkaar (binnen) en op de omgeving (buiten)
- ruimte laten voor verschillende manieren van geloven
- ruimte geven aan wat mensen beweegt (passie en talenten)
- open staan voor vernieuwingen
- keuzes durven maken voor inhoudelijke focus in relatie tot financiële zekerheid.

Tijdens de Kerkenraadsdag op 14 oktober 2023 over toekomstgericht gemeente-zijn (zie ook par. 7) is geïnventariseerd in welk deel van het profiel de leden zich het meest herkennen. Het ging erom te kiezen tussen ‘doen’, ‘ruimte geven’ en ‘vernieuwen’. Een moeilijke keuze maar met een niet opmerkelijke uitkomst, nl. vooral doeners, direct gevolgd door ruimtegevers en op enige afstand vernieuwers.

### 4. Verkenning van de toekomst, welke ontwikkelingen zien we?

*Landelijk:*

1. Het speelveld van de predikant/kerkelijk werker verandert. De samenleving is sterk gesecculariseerd en er is een grote variatie aan leefstijlen, waarden en overtuigingen.
2. De bestuurskracht van de kerkenraad staat onder druk door toenemend gebrek aan ambtsdragers.
3. Te verwachten is dat door de vergrijzing het aantal vrijwillige werkers in de gemeente afneemt.
4. De kerkelijke gemeente wordt kleiner, maar ook diverser, met de kanttekening dat het nu vooral een ‘witte’ kerk is.

*Bij onze gemeente:*

1. De samenleving verandert in meerdere opzichten. Er is sprake van secularisatie en tevens is er ook toenemende behoefte aan spiritualiteit, zingeving en ontmoeting. Er zijn grote verschillen in de leefomstandigheden van mensen en opvattingen over de staat van de samenleving. De kerk krijgt meer en meer te maken met

---

<sup>1</sup> Beleidsplan 2021-2026 “Kijk eens om je heen”

uiteenlopende maatschappelijke vraagstukken, niet alleen waar het gaat om praktische hulp (diaconaat), maar ook op gebied van geestelijk welzijn (pastoraat).

2. De gemiddelde leeftijd van onze gemeenteleden stijgt. Dit heeft gevolgen voor de inzet van vrijwilligers in de gemeente en voor het ouderenpastoraat.
3. De jongeren en middenin generatie komen minder vanzelfsprekend naar de kerkdienst. Dit betekent niet automatisch dat de kerk minder belangrijk voor hen is. Ze zijn meer fluïde en incidenteel betrokken.
4. Het ledental van onze gemeente loopt terug en in het kielzog daarvan wordt de financiële draagkracht kleiner. Er zullen keuzes gemaakt moeten worden om de begroting sluitend te houden.

Uit de gesprekken hebben we positieve geluiden gehoord. We zitten niet bij de pakken neer. Door de krimp schieten we niet in de kramp, maar gaat het erom hoe we als geloofsgemeenschap van betekenis kunnen blijven voor elkaar en in de samenleving. "Een geloofsgemeenschap die zoekt naar wegen om dienstbaar te kunnen zijn voor elkaar, voor onze naasten dichtbij en ver weg".<sup>2</sup>

Dit geluid is bevestigd op de Kerkenraadsdag. Daarbij is gebruik gemaakt van een werkinstrument van Nieuw Kerkelijk Peil: zes stellingen rond toekomstgericht gemeente-zijn<sup>3</sup>.

Dat heeft mooie resultaten opgeleverd die vertrouwen geven, maar ook zaken die in de komende jaren onze aandacht vragen:

1. **Vrijwilligers** – om gemeente te kunnen blijven zoals we nu zijn is extra inzet en aandacht op vrijwilligersbeleid en -werk nodig.
2. **Financiën** – de opbrengsten uit de actie Kerkbalans en de collecten zullen geleidelijk verder teruglopen. Dat heeft impact op ons gemeente-zijn en dus blijft de vraag hoe we de opbrengsten kunnen optimaliseren.
3. **Vernieuwen en innoveren** – er is een redelijk groot vertrouwen dat we op een nieuwe manier gemeente kunnen zijn, ook als er te weinig vrijwilligers zijn of als we het met minder geld moeten doen. Dit vraagt wel om focus en keuzes en daarvoor is richting nodig.
4. **Keuzes maken en anders organiseren**  
Toekomstgericht gemeente-zijn vraagt van ons dat we prioriteiten stellen en openstaan voor andere vormen van kerk-zijn die aansluiten bij de vragen en behoeften van onze gemeenteleden en de relevante ontwikkelingen in de samenleving.
5. **Dimensies van gemeente-zijn**  
De manier waarop we kerk zijn, kent een redelijke tot goede balans tussen 'boven' (relatie met God), 'binnen' (relatie met elkaar) en 'buiten' (relatie met onze omgeving). Deze drieslag vraagt wel om blijvende aandacht.
6. **Missionaire kerk**  
Dé vraag bij toekomstgericht gemeente-zijn is niet hoe wij overleven, maar hoe wij herkennen waar God in onze omgeving werkzaam is en hoe wij daarbij kunnen aansluiten.

Als samenvatting van wat is besproken op de Kerkenraadsdag zijn een aantal *stellige* uitspraken gedaan over de gemeente die we in de toekomst willen zijn:

- *Het is belangrijk een gemeente te zijn waarvoor betrokkenen zich verantwoordelijk weten. Dat heeft zowel betrekking op middelen als op inzet. Dat betekent dat je er niet automatisch voor kiest om het bestaande in stand te houden.*
- *Het is belangrijk om te weten waar God in onze omgeving werkzaam is en hoe we daarbij kunnen aansluiten. Niet als 'een duizend-dingen-doekje', u vraagt wij draaien, maar geïnspireerd door het Evangelie en het vertrouwen dat het Evangelie iets te bieden heeft.*
- *Het is belangrijk te durven laten zien dat we een goede binding hebben met boven (God) en met elkaar (de gemeente) en dit laten zien in woord en daad in onze omgeving.*

De aandachtspunten uit de Kerkenraadsdag en de richtinggevende uitspraken zijn aanvullend op de al opgehaalde en gesignaleerde trends en ontwikkelingen.

<sup>2</sup> Visienota 'Van U is de toekomst'. PKN, 2020

<sup>3</sup> Werkboek Toekomstgericht gemeente-zijn; aan de slag met het diagnose-instrument Nieuw Kerkelijk Peil, PKN

## 5. Hoop en speerpunten

We kijken vooruit, niet vanuit krimp, maar hoopvol gericht op dat wat in de toekomst (2026 e.v.) nodig is voor onze gemeente. De baten zijn belangrijk, maar moeten ook financieel verantwoord kunnen worden. Met baten bedoelen we datgene wat onze gemeente in de toekomst nodig heeft om daar te zijn “waar de Geest ons leidt en Jezus zich laat vinden”<sup>4</sup>.

We merkten in de gesprekken en op de kerkenraadsdag veel vertrouwen en goede moed dat we ons als het moet weten aan te passen aan veranderende omstandigheden. Als het moet zijn we in staat op een nieuwe manier een toekomstgerichte gemeente te zijn.

### *Speerpunten*

In de gevoerde gesprekken hebben we gevraagd met welke belangrijke ontwikkelingen onze gemeente te maken krijgt, wat de speerpunten zijn voor de komende jaren en welke invloed die hebben op het eigen werk.

We hebben dit samengevat in generieke speerpunten die algemeen onderkend worden.

1. Meebewegen met veranderingen in de samenleving en in de kerk  
In het algemeen gaat het erom op een goede en positieve manier mee te bewegen met de onvermijdelijke veranderingen waarmee we ook in de kerk te maken krijgen. Gemeenteleden hebben vragen, de samenleving stelt vragen aan ‘de kerk’, het Evangelie geeft richting en houvast aan mensen met geloofsvragen. De kerk blijft als plek in de samenleving belangrijk voor ontmoeting, hoop, geloof en zingeving, voor het geestelijk welzijn van de individuele mens. Er zijn voor de ander. De kerk geeft ziel aan mensen en aan de gemeenschap. Het gaat er om een levende gemeente te zijn die ruimte laat voor verschillende manieren van geloven, de kern niet uit het oog verliest, maar ook keuzes durft te maken met het oog op een bestendige organisatorische en financiële toekomst.
2. Gemeentevorming en vrijwilligersbeleid  
“Een geloofsgemeenschap heeft als basis het eigenaarschap van alle leden”. Dit hoorden we in een van de gesprekken. Het slaat de spijker op de kop. Hoe houden we voldoende vrijwillig kader? Belangrijk is de inzet en betrokkenheid van gemeenteleden zodanig te stimuleren dat zij er zelf ook iets aan ontleen. Dus wederkerig werken aan gemeentevorming en -opbouw; geven en ontvangen. Dit vraagt om een visie op vrijwilligersbeleid, zodanig dat een gevoel wordt ontwikkeld dat het ‘mijn’ kerk is.  
De sleutel daarvoor is als gebruik wordt gemaakt van ieders talent. In vrijwilligerswerk zijn de eigen motivatie en inzet van talenten bepalende factoren voor een zinvolle bijdrage. Dat betekent een ‘talentgericht’ in plaats van ‘vacaturegericht’ vrijwilligersbeleid.
3. Van betekenis zijn voor elkaar en de stad  
Deze tijd vraagt om een benadering ‘van, door en voor mensen’ en een kerk die ‘praat met de samenleving’. Daarmee wordt bedoeld om goed aan te sluiten bij behoeften van mensen en te luisteren wat er binnen en buiten de kerk speelt. Als het moet nieuwe vormen te geven aan oude tradities en de kern van geloof. Van straatpastoraat tot andere vormen van vieren en kerk-zijn door de week én op zondag.
4. Verbinding zoeken met andere kerken, interkerkelijk binnen Lelystad  
We zien dat steeds meer activiteiten over kerkgrenzen heen worden georganiseerd, denk aan ontmoeting, de participatie binnen het IDO en diaconale doe-activiteiten door jongeren en de Ontmoetingsclub die bezoekers vanuit meerdere kerken trekt. Doelgroepgerichte activiteiten lenen zich uitstekend voor een aanpak die boven de eigen kerkgrens uitstijgt. Ze kunnen in gezamenlijkheid met inzet van vrijwilligers uit meerdere kerken georganiseerd worden.
5. Jeugd en jongeren (Betweeners en Bron)  
Jongeren zoeken naar nieuwe vormen van kerk-zijn die meer aansluiten bij hun belevingswereld. Je zult ze steeds minder treffen in de zondagse dienst om 10.00 uur. De activiteiten door de week werken verbindend en houden jongeren in de breedte betrokken bij de kerk, vooral doe-activiteiten. Die ondernemen ze graag met jongeren van andere kerken. Er ligt een sleutel bij diaconaat: actief aan de slag met het geloof.

---

<sup>4</sup> Visienota ‘Van U is de toekomst’, PKN, 2020

## 6. Financiën

De opbrengst uit de actie Kerkbalans is positief maar tegelijk kwetsbaar. Minder mensen dragen gemiddeld meer bij, maar de begroting kent desondanks jaarlijks een tekort. Het meerjarenperspectief is zorgelijk. Vraag is of er nog ruimte zit in fondswerving, het op gang brengen van een nieuwe geldstroom uit particuliere fondsen en het aanspreken van gemeenteleden op extra bijdragen voor mogelijk specifieke doelen binnen onze eigen gemeente. Denk hierbij aan de mogelijkheden van schenkingen voor een specifiek doel en legaten bij testament.

## 6. Overzicht van kerkelijk werkers

We hebben in beeld gebracht welke mutaties optreden bij de betaalde krachten en hoe de termijnen van de ambtsdragers in de Kleine Kerkenraad en de ouderling kerkrentmeester/penningmeester eruit zien (bijlage 1). We streven naar continuïteit in het ambt. Dat vraagt om aandacht voor het welbevinden en tijdig anticiperen op te verwachten mutaties.

We hebben individueel gesproken met alle betaalde krachten en met de penningmeester. De gesprekken waren bijzonder informatief en verhelderend. Ze hebben een goed inzicht gegeven in de eigen werkzaamheden en de verwachte ontwikkelingen. Wat bij iedereen opviel was het grote verantwoordelijkheidsbesef en de hoge mate van betrokkenheid op het werk ten dienste van de kerk en onze gemeente. Dat gaat zover dat betaald werk overgaat in vrijwilligerswerk.

Bij een aantal cruciale functies valt de kwetsbaarheid op doordat er geen back-up is. Cruciale functies hebben we gedefinieerd als functies met een groot afbreukrisico voor 'het kerkelijk bedrijf'. M.a.w. als deze functies vacant raken is dat een groot probleem voor de bedrijfsvoering. Het gaat om de financiële – en de ledenadministratie en bij navraag is daar de functie van webmaster aan toegevoegd. De werkzaamheden worden door één persoon uitgevoerd en dat maakt het kwetsbaar.

Het is belangrijk dat de kwetsbaarheid van deze functies wordt beperkt. Dat kan bijvoorbeeld door het beschrijven van de werkzaamheden, niet zozeer in gedetailleerde taken maar meer in beschrijving van werkprocessen.

Dit is niet alleen een aanbeveling voor deze functies. Er zijn meer functies die in aanmerking komen voor beschrijving van de werkzaamheden. Dat komt in het algemeen de overdracht van werkzaamheden bij mutaties ten goede.

In de Kerkenraad, de Colleges van Kerkrentmeesters en diakenen en de andere bestuursorganen treden regelmatig mutaties op. De essentie van personeelsbeleid is tijdig te anticiperen op uitstroom en voortdurend aandacht te besteden aan:

- de persoonlijke invulling van het ambt of de functie (wat gaat goed, wat kan beter),
- het werkgeluk dat men daaraan ontleent,
- de wenselijke persoonlijke ontwikkeling
- mogelijkheden voor verbetering of aanpassing in de organisatie van het werk.

Dit zijn thema's die in de jaargesprekken aan de orde dienen te komen en indien nodig tussentijds.

Om hier op toe te zien en deze aanpak inhoudelijk te ondersteunen is het aan te bevelen een specialist te benoemen op gebied van personeelszorg en -beleid. Dit kan maar hoeft niet per se in het ambt van ouderling, mits de vertrouwelijkheid maar gewaarborgd is. Met goede zorg voor personeelsbeleid bevorderen we de continuïteit van het kerkelijk werk.

In de volgende hoofdstukken zoomen we in op de toekomstgerichtheid van de gemeente en criteria waaraan de kernactiviteiten naar onze mening moeten voldoen.

Daarop aansluitend adviseren we hoe we een toekomstgericht gemeente kunnen zijn en blijven. Onderdeel daarvan zijn ook de adviezen m.b.t. organisatie- en personeelsbeleid.

## 7. Toekomstgericht gemeente-zijn

Als we ons zouden laten leiden door een aantal ontwikkelingen, dan is er reden om somber naar de toekomst te kijken. Denk aan het afnemende aantal ingeschreven leden, oplopende tekorten in de (meerjaren)begroting, terugloop in kerkbezoek en minder belangstelling voor het ambt van ouderling of diaken.

We zien hoe de gemeente vergrijst, waar zijn de nieuwe generaties die de kerk van de toekomst moeten vormen? Dat roept de vraag op: wat is de kerk van de toekomst, hoe ziet die eruit? Waar gaat het om? Hoe kunnen we optimistisch naar de toekomst blijven kijken?

De visienota van de PKN 'Van U is de toekomst' zet de ontwikkelingen in een ander en hoopgevend perspectief:

*“Naar onze overtuiging komt het in onze tijd en context aan op ‘lege handen’, ontvankelijkheid, waakzaamheid en concentratie op God. We oefenen onszelf in een spiritualiteit van alertheid. De kerk is niet een bedrijf dat we moeten redden, de kerk leeft van verbondenheid met Jezus Christus; we volgen Hem. Daarom zeggen we niet: Jezus is daar waar de kerk is, maar: waar Jezus is, daar is de kerk. We strekken ons uit om daar te zijn waar Jezus is”.*

Dit perspectief geeft ontspanning, niet vanuit optimisme, maar vanuit verwachting en hoop. Laten we niet kijken naar het tekort, maar naar wat wél kan. Ook met minder is het mogelijk een vitale gemeente te blijven. Dat vraagt overigens wel om focus, om bewust te kiezen voor de meest relevante inzet. Inzet op dát wat het meest bijdraagt aan de gemeente die we willen zijn, zoals in het profiel van de gemeente in par. 3 is geschreven.

## 8. Kernkwaliteiten van een vitale gemeente

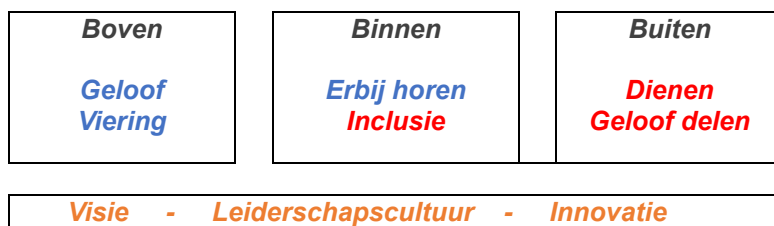
Het diagnose-instrument Nieuw Kerkelijk Peil<sup>5</sup> heeft in de afgelopen 25 jaren een beproefde methode ontwikkeld om het eigen kerkelijk leven te peilen en gemeenten te helpen hun eigen vitaliteit te onderzoeken en waar nodig te versterken.

Het is gebaseerd op 9 kernkwaliteiten van een vitale gemeente:

- *Interne kwaliteiten*
  - *Geloof* – gemeenteleden ervaren grote mate van geloofsgroei
  - *Viering* – de diensten geven inspiratie
  - *Erbij horen* – er is een sterk en groeiend gevoel van verbondenheid
- *Inspiratie kwaliteiten*
  - *Visie* – er is een duidelijk visie waarmee gemeenteleden zich verbonden voelen
  - *Leiderschapscultuur* – gemeenteleden worden aangemoedigd om hun gaven en talenten te ontdekken en gebruiken
  - *Innovatie* – de gemeente wil altijd wat nieuws proberen
- *Naar buiten gerichte kwaliteiten*
  - *Dienst aan de samenleving* – er zijn in de gemeente meerdere manieren om anderen op informele wijze te helpen
  - *Geloof delen* – door actief mensen uit te nodigen voor de kerkdienst en activiteiten open te stellen voor niet-kerkelijken
  - *Inclusie* – bewuste inzet op diversiteit en gerichtheid op mensen die minder betrokken raken bij de gemeente

In de kerk gebruiken we de drieslag: relatie met God – met elkaar – met de wereld, ook wel de drie dimensies van gemeente-zijn: boven – binnen – buiten.

Schematisch ziet de relatie tussen de kernkwaliteiten en de drie dimensies er dan zo uit:



De inspiratiekwaliteiten vormen het fundament waarop gemeente-zijn tot bloei komt.

<sup>5</sup> Werkboek Toekomstgericht gemeente-zijn; aan de slag met het diagnose-instrument Nieuw Kerkelijk Peil, PKN

## 9. Kernactiviteiten

Met de kernactiviteiten laten we zien wie we over 4 of 5 jaar willen zijn. We houden daarbij ook rekening met trends en ontwikkelingen die op ons pad komen én hoe we een vitale gemeente kunnen zijn en blijven.

Toekomstgericht gemeente-zijn wordt geïnspireerd door ons geloof in God die zin geeft aan ons leven en onze inspiratiebron is om als gemeente actief te zijn (Boven).

Onze kernactiviteiten bewegen zich tussen 'binnen' en 'buiten' en tussen 'behouden' wat goed is en 'ontdekken' wat nieuw is.

---

*Binnen: intern gericht binnen de eigen gemeente*

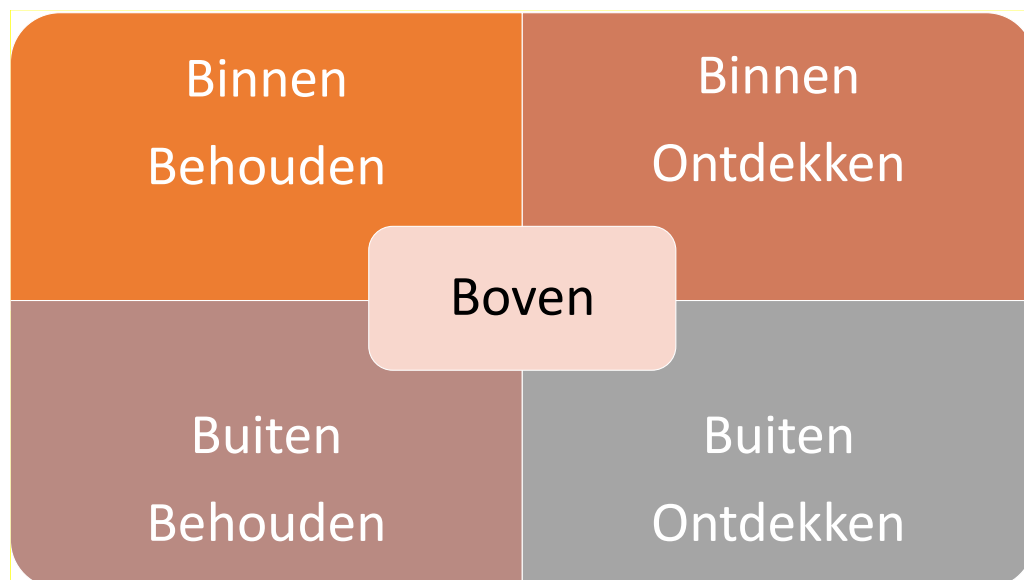
*Buiten: extern gericht als gemeente op de samenleving*

*Behouden: wat goed is en de basis vormt voor de ontdekkingsstocht naar de toekomst*

*Ontdekken: wat nieuw is en bijdraagt aan een toekomstgerichte vitale gemeente binnen de mogelijkheden van beschikbare middelen en menskracht.*

---

Het zijn geen tegenstellingen, ze vormen het 'speelveld' van ons kerk-zijn. We tekenen er als het ware het palet van ons werk mee.



*Figuur 1 Ons speelveld*

Maar wat is 'goed' en wat is er om te 'ontdekken'. Om een vitale gemeente te blijven zetten we ons met onze kracht – dat waar we goed in zijn – in voor het realiseren van ons verlangen. Verlangen is dat wat we als een tekort ervaren.

Waar verlangen we naar? Bijv. naar een betrokken jonge generatie die inhoud en vorm geeft aan de gemeente van de toekomst. Onze kracht is onze onderlinge verbondenheid, omzien naar elkaar en gespreksgroepen in kleine huiselijke kring. Maar ook ouderen die nieuwsgierig zijn naar wat de jongere generatie beweegt. De vraag is steeds hoe kunnen we dat waar we sterk in zijn inzetten voor ons verlangen. Dit is een denkwijze die zich laat leiden door hoop en vertrouwen.

We leggen een aantal criteria voor waaraan de kernactiviteiten worden getoetst. We leggen niet van bovenaf op wat de toets kan weerstaan. Dat is aan de gemeente en het initiatief van gemeenteleden. Het gaat immers om eigenaarschap.

In de bijlagen vullen we het palet van ons speelveld met voorbeelden (niet uitputtend) op het niveau van a) trends en ontwikkelingen, b) kernactiviteiten en c) personeel en organisatie.



*Terzijde: onderscheid in primaire en secundaire proces.*

*Het primaire proces is datgene wat in de kerkorde is genoemd in art V, lid 2. Het secundaire proces zijn de ondersteunende taken, zoals het beheer over het gebouw, de ledenadministratie, de financiële administratie etc.*

*In het algemeen adviseren we er voor te zorgen dat het team van pastores zich kan richten op de kern van het ambt, dus zoveel mogelijk wordt ontzorgd door een goed functionerend 'kerkelijk bedrijf' waarin de bestuurstaken en de ondersteunende taken goed en duurzaam zijn belegd en geborgd voor de toekomst.*

### Criteria voor kernactiviteiten

Er zijn naar onze mening een aantal criteria waaraan de kernactiviteiten van een vitale gemeente getoetst moeten worden. We hebben ze in het voorgaande al genoemd, maar brengen ze hier bij elkaar als een soort meetlat om langs de activiteiten te leggen.



## 10. Adviezen personeelsbeleidsplan

We onderscheiden voor het pastoraat een korte en lange termijn waarop beleid gemaakt wordt.

### a. Pastoraat – korte termijn: periode 2024 t/m 2025.

In deze periode treden mutaties op in het team van pastores. We zetten in op continueren wat we hebben. We tellen onze zegeningen. Er is een sterk pastoraal team dat goed op elkaar is ingespeeld en complementair is. Er is geen noodzaak in te grijpen in de huidige organisatie en rigoureuze veranderingen door te voeren. Er zijn wel accenten die verlegd kunnen en moeten worden. In de basis gaat het erom te borgen wat we hebben met specifieke aandacht voor 2 onderwerpen:

- Afloop contract van de jongerenpredikant per september 2024
- Emeritaat van de gemeentepredikant per januari 2025

#### *Jongerenpredikant*

Gevraagd is om te beoordelen of het contract met de jongerenpredikant per september 2024 met een jaar verlengd kan worden. We adviseren sterk hierop in te zetten en te overwegen haar contract uit te breiden naar 28 uur (70%). Daar zijn een aantal redenen voor:

1. Het jeugd- en jongerenwerk en daarbij de middenin generatie is een speerpunt.
2. Vertrek van 2 predikanten binnen een halfjaar is te ingrijpend en een groot afbreukrisico voor het pastoraat in het algemeen.
3. Eva Bruggeman, de jongerenpredikant heeft de opleiding tot gemeentepredikant afgerond en kan daarin meer ingezet worden. Dat past ook bij haar persoonlijke ontwikkelwens. We adviseren om met haar een loopbaangesprek te voeren en te onderzoeken of zij een grotere rol in het pastoraat als gemeentepredikant voor zich ziet. Zeker in de periode waarin een nieuwe gemeentepredikant wordt gezocht en intrede doet.
4. Een kleine uitbreiding van taakomvang vanaf september 2024 anticipeert op het emeritaat van gemeentepredikant Klaas de Lange en de tijdige overdracht van taken om de continuïteit te borgen en in verband met het opbouwen van de vrijwilligersorganisatie, waarover later meer.
5. Afhankelijk van het tijdstip waarop een nieuwe predikant wordt beroepen is te overwegen haar contract per januari 2025 nog iets uit te breiden, zie ook de tabel voor de langere termijn (par. 10.b).

Dit impliceert dat de reeds afgesproken uitname uit het eigen vermogen ten bate van de jongerenpredikant met een jaar verlengd wordt (van september 2024 tot september 2025) en afhankelijk van een evt. uitbreiding per maand hoger wordt dan nu het geval is. Dit kan echter (deels) gecompenseerd worden door de vacature van gemeentepredikant per januari 2025 niet volledig of 'vertraagd' in te vullen.

#### *Emeritaat gemeentepredikant Klaas de Lange*

Onze gemeentepredikant gaat over een jaar met emeritaat. Dit verdient nu aandacht. Hoe zorgt de Kerkenraad ervoor dat Klaas op een goede, gezonde en gemotiveerde wijze zijn actieve periode als predikant afsluit en wat wordt in deze periode nog van hem verwacht, anders dan 'doorgaan met wat je deed'. Zijn er specifieke opdrachten waar hij zich op zal richten, zoals wensen t.a.v. gemeenteopbouw in relatie tot vrijwilligersbeleid, pastoraat of verdieping. We adviseren om met Klaas de Lange het gesprek te voeren over de wijze waarop hij zijn loopbaan op een goede manier, voor hemzelf en voor de gemeente, kan afsluiten. In par 10.c gaan we in op het profiel van de gemeentepredikant voor de langere termijn.

#### *Instellen beroepingscommissie*

Dan volgt natuurlijk de voorbereiding van de beroepingsprocedure. Er moet een opdracht geformuleerd worden voor een beroepingscommissie. We adviseren om deze commissie voor het einde van dit jaar in te stellen, zodat de commissie in 2025 de procedure kan doorlopen om in de vacature een predikant te beroepen. Het stappenplan voor het beroepingswerk <https://protestantsekerk.nl/beroepingswerk/stappenplan/> is voor de kerkenraad een handzame leidraad voor deze procedure die anders is dan een doorsnee wervingsprocedure. In de kerk gaat het een laagje dieper door het aanspreken van de geloofslaag. De beroepingsprocedure heeft gemiddeld een doorlooptijd van 9 maanden. Ons advies is dat de commissie uiterlijk per januari 2025 met de procedure kan starten.

b. Pastoraat – lange termijn: 2025 t/m 2028

Als denkrichting hierbij een tabel met mogelijke invulling van het toekomstig pastoresteam. We hebben hierbij aansluiting gezocht bij de meerjarenbegroting tot en met 2026.

Omvang pastoraat	Eind 2023	Sept 2024	Eind 2024	Jan 2025	Sept 2025		Sept 2025	
				Scenario 1			Scenario 2	
	Fte	Fte	Fte	Fte	Fte	Uren	Fte	uren
<b>(Gemeente)predikant</b>	1	1	1	0,8	0,8	32	0,8	32
<b>Ouderenpastor</b>	0,66	0,66	0,66	0,77	0,77	28	0,66	24
<b>Jongerenpredikant</b>	0,5	0,7	0,7					
<b>Jongerenwerker</b>					0,33	12	0,5	18
<b>Aantal uren</b>	84	92	92	72	72	72	74	74

Opmerkingen:

1. De indeling en onderlinge verhoudingen zijn richtinggevend. Kleine aanpassingen in uren zijn mogelijk, mits ze binnen de begroting passen. De (meerjaren)begroting is het financieel kader voor de omvang van het pastoraat.
2. De Kerkenraad heeft op basis van onze tussenrapportage besloten om het contract met de jongerenpredikant met een jaar te verlengen, van september 2024 tot september 2025. In par. 10.a *Jongerenpredikant* is dit toegelicht.
3. In de tabel gaan we er vanuit dat de vacature van gemeentepredikant in 2025 wordt opgestart en dat in het derde kwartaal een predikant kan worden beroepen. Ter overbrugging kan Eva Bruggeman het ambt van gemeentepredikant vervullen.
4. We adviseren voor het jeugd- en jongerenwerk een jongerenwerker aan te stellen. Onderzoek of dit samen met andere gemeenten in Lelystad kan worden opgepakt, zie ook par. 10.e.
5. De omvang van de gemeentepredikant gaat van 100% naar 80%. Dit wordt vooral mogelijk door minder vieringen en pastorale taken, maar juist in te zetten op gemeenteopbouw i.r.t. vrijwilligerswerk en verdieping.

*Scenario 1:*

6. Het aantal ouderen in de samenleving neemt toe. In onze gemeente zien we nu en naar verwachting in de komende jaren voor de leeftijdsgroep 80 jaar en ouder een toename van aantal leden. Om die reden is het aantal uren ouderenspastoraat in dit scenario met 4 uren uitgebreid, zie ook par. 10.d.
7. Jongerenwerk is gericht op ontmoeten, doen en beleven en dan steeds meer samen met jongeren van andere kerken, dus over kerkmuren heen. Advies is om het professionele jongerenwerk in samenwerking met andere kerken te organiseren en daardoor meer massa te creëren, zie ook par. 10.e.
8. Het jeugd en jongerenpastoraat is aandachtsgebied voor het gehele pastorale team en met name voor de gemeentepredikant. Overigens maakt de jongerenwerken wel deel uit van het collegiale overleg.

*Scenario 2:*

10. Dit scenario sluit meer aan bij de huidige ureninzet op het jeugd- en jongerenwerk. Hierbij is ook de focus op ontmoeten, doe-activiteiten en samenwerking met andere kerken aan de orde, maar daarvan minder financieel afhankelijk.
11. Het aantal uren ouderenspastoraat blijft op het huidige niveau. Het ouderenspastoraat zal nog meer afhankelijk zijn van de inzet vanuit de gemeente. In de organisatie van het ouderenspastoraat zijn daarin al wel goede initiatieven genomen.

Op basis van onze bevindingen adviseren we te kiezen voor scenario 1. Dat is een keuze vóór het ouderenpastoraat en voor een andere benadering van het jeugd- en jongerenwerk.

c. Profiel (gemeente)predikant

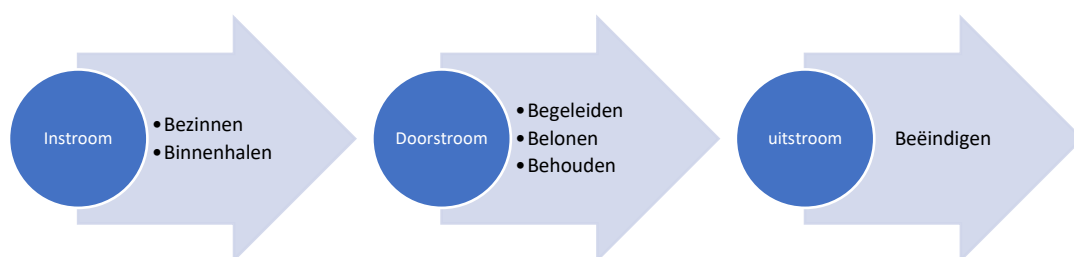
De predikant legt zicht toe op de kerntaken van het ambt en op “het toerusten en versterken van de gemeente door theologisch-inhoudelijke verdieping en visie”<sup>6</sup>. De predikant zet zich in voor het geheel van de gemeente en is in staat op een geëngageerde manier de verbinding te leggen tussen de veranderende maatschappelijke context en de kerk. Hij/zij weet ook de andere leden van het pastoraal team te begeleiden en toe te rusten in hun specifieke doelgroepgerichte opdracht. In het team worden goede afspraken gemaakt over een verdeling van taken en verantwoordelijkheden.

Als het gaat om het behouden wat goed is, dan is dat zeker de huidige teamspirit en collegiale samenwerking binnen het pastorale team. Het is belangrijk dat de pastores nauw betrokken worden bij de besluiten die direct betrekking hebben op de samenstelling van het team en daarmee op de onderlinge samenwerking.

d. Gemeentevorming en vrijwilligersbeleid

We adviseren om de gemeentepredikant, Klaas de Lange, in 2024 een specifieke opdracht te geven, nl. inzetten op gemeentevorming in relatie tot vrijwilligersbeleid. Dit is een belangrijk item voor de toekomstige vitale gemeente. De vitale gemeente wordt gedragen door het eigenaarschap van de leden en hun actieve bijdragen, zolang de persoonlijke omstandigheden dat mogelijk maken.

De vraag is hoe we erin slagen de inzet en betrokkenheid van vrijwilligers zodanig te stimuleren dat zij er zelf ook iets aan ontleen. Ligt de sleutel bij het aanspreken van talenten en deze te koppelen aan werk in de kerk? Het is belangrijk om hierin samen met de werkgroep ProDeo beleid te ontwikkelen met aandacht voor aspecten als waardering, overdracht en inwerken en goed afscheid nemen.



*Figuur 2 Processtappen vrijwilligersbeleid*

Over vrijwilligerswerk: we zijn een vrijwilligersorganisatie. Gemeentevorming en vrijwilligerswerk is een speerpunt voor de komende jaren. Hoe behouden we voldoende vrijwilligers? Door juist in te zetten op gemeenteopbouw! Op ‘mijn kerk’ waar je graag aan bijdraagt en iets aan ontleent. Iemand doet vrijwilligerswerk uit persoonlijke motieven, uit geloofsovertuiging iets willen doen voor een ander, om een zinvolle dagbesteding te hebben, of om bij te dragen aan de kerk waar je je thuis voelt.

Uitgaande van interesses van mensen en talenten bouw je samen aan een sterke kerk en gemeenschap van gelijkgestemden.

e. Ouderenpastoraat

Het aantal ouderen in de leeftijd van 80 jaar en ouder neemt toe. Dit vraagt nu en in de toekomst meer inzet en pastorale ondersteuning van de ouderenpastor én van gemeenteleden. We stellen in scenario 1 voor, gelet op de huidige en te verwachten taakomvang van de ouderenpastor, de contractomvang te verhogen naar 77% (van 24 naar 28 uur per week).

Het aantal vrijwilligers dat ouderen bezoekt neemt geleidelijk af, terwijl de vraag zal toenemen. Hier wordt al op ingespeeld door de samenstelling van een team van pastorale vrijwilligers voor bezoekwerk. Een ander voorbeeld van zelforganisatie is de toerusting van

<sup>6</sup> Werkers aan het mozaïek van kerkplekken. Beroepsprofielen in beeld gebracht. PKN, 2023

gemeenteleden die uitvaartdiensten leiden. De organisatie van het ouderenpastoraat wordt hierdoor sterker en is meer op de toekomst voorbereid. De wens is een vrijwilliger voor de ondersteuning van administratieve en roostertaken van diensten in zorgcentra.

f. Jongerenpredikant – jongerenwerker

Een jongerenpredikant heeft t.o.v. een jongerenwerker meerwaarde op gebied van geloofsvragen. Uit de gevoerde gesprekken met de jongeren en een delegatie van het Pleintje concluderen we dat de primaire behoefte bij de jeugd en jongeren vooral is om erbij te horen en samen actief dingen te doen; gezelligheid in combinatie met betrokken zijn op anderen en zingeving.

Rekening houdend met de financiële krapte achten wij het mogelijk om een jongerenwerker te verbinden aan de jeugdige doelgroepen. In de samenwerking binnen het team van pastores (incl. jongerenwerker) is er idealiter voldoende aandacht voor verdieping op geloofszaken, ook voor de jongere doelgroep.

We weten dat de jongeren behoefte hebben aan contact met een groter aantal leeftijdsgenoten en aan gezamenlijke activiteiten. Daarom dringen we er sterk op aan om in samenwerking met andere kerken in Lelystad een verbindende jongerenwerker aan te stellen.

g. Samenwerking

Samenwerking binnen het pastoraal team is cruciaal en een belangrijke competentie van alle werkers. Dat betekent oog hebben voor elkaars talenten en kennis, elkaar ondersteunen en aanvullen, elkaar verrijken en inspireren. Samen werken als team.

We adviseren te onderzoeken of met naburige gemeenten kan worden samengewerkt, bijv. door de preekvoorziening meer op elkaar af te stemmen of op gebied van de theologisch-inhoudelijke verdieping of inzet op specifieke doelgroepen. Inmiddels heeft een eerste verkenning voor regionale samenwerking plaatsgevonden. Daarop komt een vervolg.

In Lelystad ligt het voor de hand om op gebied van activiteiten voor doelgroepen – jeugd/jongeren en ouderen – de samenwerking tussen de verschillende kerken nog meer op te zoeken.

h. Beheer en exploitatie Ontmoetingskerk

De exploitatie en het beheer van de Ontmoetingskerk is een veelomvattende taak en verantwoordelijkheid. De Ontmoetingskerk is primair de ontmoetingsplek voor de eigen gemeente en secundair een vergadercentrum voor commerciële verhuur. De tendens van de afgelopen jaren is dat de bezettingsgraad van de kerk toeneemt. Dat is goed. We zijn een actieve en levendige gemeente. De opbrengsten uit verhuur nemen toe. Daar wordt actief op ingezet. Het gebouw is daarmee ook een bron van inkomsten.

We moeten ons echter bewust zijn van een aantal neveneffecten van het toenemend gebruik van het gebouw.

Het aantal beschikbare uren voor de kosters is niet meegegroeid met de hogere omzet en bezetting. Het gaat niet alleen om de bezetting, zowel uit interne als externe boekingen, maar ook om het werk eromheen zoals de planning, afstemming met de hulpkosters, ombouw van de kerkzaal en de schoonmaak. De werkbelasting is fors toegenomen. Het aantal overuren van de kosters is groot en neemt toe.

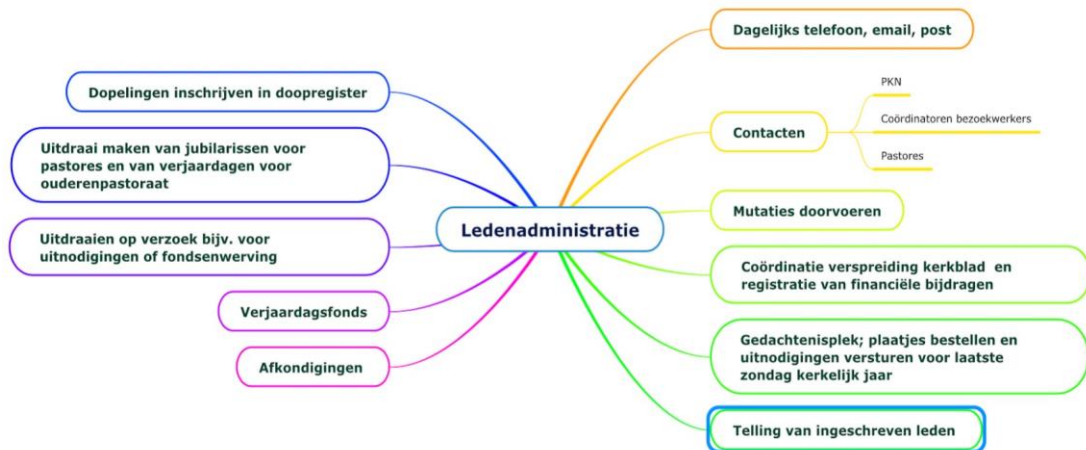
De interne en externe boekingen zitten elkaar in de weg. Er is urgentie om meer opbrengsten uit verhuur te halen, maar dit leidt tot verdringing van interne activiteiten en een hogere werkbelasting van de kosters. We adviseren een visie te ontwikkelen hoe de exploitatie en het beheer er in de toekomst uit moet zien. Uit oogpunt van goed werkgeverschap is belangrijk dat er duidelijke kaders zijn voor:

- De beschikbaarheid van ruimten voor interne reserveringen en externe commerciële verhuur. Hoe verhouden deze zich tot elkaar?
- De afbakening van taken en het werkrooster van de koster in combinatie met inzet van vrijwillige hulpkosters. Overweeg om een coördinator voor de hulpkosters aan te stellen, die tevens sparringpartner is voor de koster.
- De omzet van de commerciële verhuur en hoe dat gerealiseerd kan worden. Overweeg om de koster primair in te zetten op de externe verhuur en te realiseren omzet.

i. Ledenadministratie

De ledenregistratie van de Protestantse kerk (LRP) is van en voor de plaatselijke gemeenten én voor de landelijke organen van de Protestantse Kerk om het kerkelijk werk te ondersteunen en de zorg voor gemeenteleden te kunnen waarborgen. Het gaat om het kennen en kunnen volgen van gemeenteleden en hun gezinnen, vanuit de betrokkenheid en zorg om elkaar, vanuit pastoraal en diaconaal belang en om fondsenwerving te faciliteren.

De ledenadministratie is in de loop van de tijd veelomvattender geworden. Er zijn werkzaamheden aan toegevoegd die gekoppeld zijn aan het registratiebestand van leden. Een aantal taken werden eerder door vrijwilligers gedaan. Ina Wijnja heeft die taken nu op zich genomen als onderdeel van het 'kerkelijk bureau', overigens ook in eigen uren als vrijwilliger. Het gaat o.a. om de werkzaamheden m.b.t. het verjaardagsfonds, de gedachtenisplek, afkondigingen en het kerkblad.



Figuur 3 Overzicht van taken gekoppeld aan Ledenadministratie

De ledenadministratie is een cruciale functie in de ondersteuning van het pastorale team en de kernactiviteiten. Een goed functionerend kerkelijk bureau, zoals dat nu wordt verzorgd door Ina Wijnja als spil in tal van kerkelijke processen is van grote waarde. Ina is ook de lokaal beheerder van het LRP-systeem en verantwoordelijk voor het autoriseren van LRP-gebruikers in onze gemeente.

j. Cantrix – muziek in de kerk

We beschikken al jaren over een cantrix, Marion Boshuizen, dirigent en muzikaal leider van de Cantorij. Daarnaast begeleidt Marion als één van de organisten een aantal keren per maand de gemeentezang. De overige organistendiensten worden vervuld door vrijwilligers.

De Cantorij vervult al jaren een liturgische rol tijdens kerkdiensten, onder andere tijdens Kerst en de Paascyclus. De Cantorij repeteert wekelijks en heeft voor de leden een sociale functie.

Er is een werkgroep muziek, waarvan de cantrix deel uitmaakt. Voor meer informatie over muziek in onze gemeente verwijzen we naar de website <https://pg-lelystad.nl/ontmoeten-verdiepen/muziek/>

Wij adviseren de huidige ondersteuning in de vorm van een cantrix-organist in de komende jaren te continueren. Het is volgens ons aan de werkgroep muziek om beleid te maken en initiatieven te nemen zodat de muziek in de kerk ook in de komende jaren blijft aansluiten bij de muziekbeleving van jong en oud in de gemeente. Het is goed te weten dat het landelijk bureau van de PKN bezig is om een hernieuwde visie op muziek in de eredienst te omschrijven.

k. Specialist vrijwilligers- en personeelsbeleid

Er zijn taken waarvoor gemeenteleden worden bevestigd als ouderling specialist. Met name bedoeld om de pastores in staat te stellen zich te richten op de kerntaken of hen daarin te ondersteunen.

Beleid is zo'n taak. Beleid is belegd bij de Kerkenraad, maar de ontwikkeling, monitoring en evaluatie van beleid is het beste geborgd als een ouderling dit als specifieke taak op zich

neemt. Interne communicatie, zie par. 10.o, zien we als onderdeel van beleid. Op dit moment is een ouderling met de specifieke taak 'beleid' lid van de kerkenraad.

Een andere specifieke taak is Vrijwilligersbeleid en de monitoring en evaluatie daarvan. Dit is van groot belang, omdat het niet vanzelfsprekend is dat er in de nabije toekomst zoveel vrijwilligers zijn als nu, terwijl de inzet van toegeruste vrijwilligers steeds belangrijker wordt. Gelukkig zijn al initiatieven genomen met de instelling van de werkgroep ProDeo om hierop te anticiperen.

In het verlengde van vrijwilligersbeleid ligt het personeelsbeleid, waarover in par. 6 is geschreven. Het is aan te bevelen om de specifieke aandacht voor beleid op beide onderwerpen onder te brengen bij een gemeentelid die dit als specialist op zich neemt. Dat kan, maar hoeft niet per se in het ambt van ouderling. En uiteraard in nauwe afstemming en samenwerking met de lopende initiatieven op dit terrein.

l. Vrijwillig of betaald werk

We hebben ons de vraag gesteld wat door een vrijwilliger kan worden gedaan en wat betaalde arbeid is. Dit is ook een ethische vraag. In het algemeen is het zo dat wat tot de kernactiviteiten behoort vakkundig en betaald werk is. Er worden eisen aan de uitvoering gesteld en er rusten verantwoordelijkheden op wat het werk niet vrijblijvend maakt. Er is sprake van een gezagsverhouding.

Functies die cruciaal zijn voor het succes van een organisatie, functies die garant staan voor de continuïteit en vaak ook een behoorlijke taakomvang hebben, worden in principe en uit ethische overwegingen niet door vrijwilligers gedaan. We adviseren om het werk waarvoor nu betaalde arbeid wordt verricht in stand te houden, dus status quo, zolang het financieel haalbaar is.

m. Ouderling Kerkrentmeester/penningmeester en administrateur

Deze functies liggen nu bij Ben Gerritsen en dat is een grote verantwoordelijkheid. Daarbij komt dat de taak van administrateur veelomvattend en kwetsbaar is, omdat er geen back-up is.

We adviseren sterk, naar voorbeeld van de Diaconie, zo snel mogelijk te zorgen voor functiescheiding: een ouderling Kerkrentmeester / penningmeester én een administrateur. De ambtstermijn van Ben Gerritsen loopt in januari 2025 af. Hij is bereid om de taken van administrateur nog tot 2027 te verrichten. Maar, omdat het hier om essentiële werkzaamheden gaat met afbreukrisico voor het kerkelijk bedrijf is de vraag of het verantwoord is dit in de toekomst vrijwillig te laten uitvoeren. Het is aan te bevelen dit bij een administratiekantoor onder te brengen, of er moet al het geluk zijn dat de werkzaamheden aan een duo kunnen worden overgedragen. Het is in ieder geval wijs in de meerjarenbegroting rekening te houden met externe kosten.

n. Cruciale functies

We vragen aandacht voor de kwetsbaarheid van cruciale functies. Dit zijn functies die nu aan één persoon zijn verbonden en geen back-up hebben, of functies die specifieke kennis en vaardigheden vragen. We noemen in dit verband de ledenadministratie, de financiële administratie en de website (webmaster).

Voor deze functies adviseren we back-up te regelen én een goede procesbeschrijving van werkzaamheden ten behoeve van overdracht en vervanging. Voor de procesbeschrijving is een model beschikbaar in de bijlage.

o. Communicatie

Als gemeente worden we erop uitgestuurd om dienend aanwezig te zijn in de wereld en het geloof te delen met mensen die er niet vanzelfsprekend mee in aanraking komen. Als we deze opdracht serieus nemen, moeten we communicatie de plek geven die het verdient.

Communicatie bindt en boeit de eigen gemeenteleden en maakt mensen van buiten nieuwsgierig en nodigt uit.

De communicatie is de laatste jaren geprofessionaliseerd, zowel intern als naar buiten. De kerk is zichtbaarder geworden en de berichtgeving is door gebruik van meerdere kanalen diverser en actueler. De communicatie staat duidelijk op een hoger plan.

Communicatie is te onderscheiden in intern en extern met de volgende doelen:

- Intern: alle gemeenteleden (zowel actief als slapend lid) op de hoogte brengen van de activiteiten die er zijn (via diverse kanalen zoals de website, Venster en de kerkapp).
- Extern: het vergroten van de zichtbaarheid van onze gemeente (de Ontmoetingskerk) in de stad en mensen nieuwsgierig maken om mee te doen.

Om financiële redenen is het budget voor externe ondersteuning en advisering van communicatie met ingang van 2024 gehalveerd.

Dit betekent dat de diverse groepen hun eigen externe communicatie moeten verzorgen, maar hierin wel ondersteund kunnen worden. Daarnaast wordt de content op de website flink teruggeschroefd. Er wordt gezocht naar een vrijwilliger die dit zou kunnen overnemen. Dit geldt ook voor de facebookberichten. Voor Venster wordt gezocht naar nieuwe schrijvers voor met name de themanummers Pasen, start en Kerst.

#### *Interne communicatie*

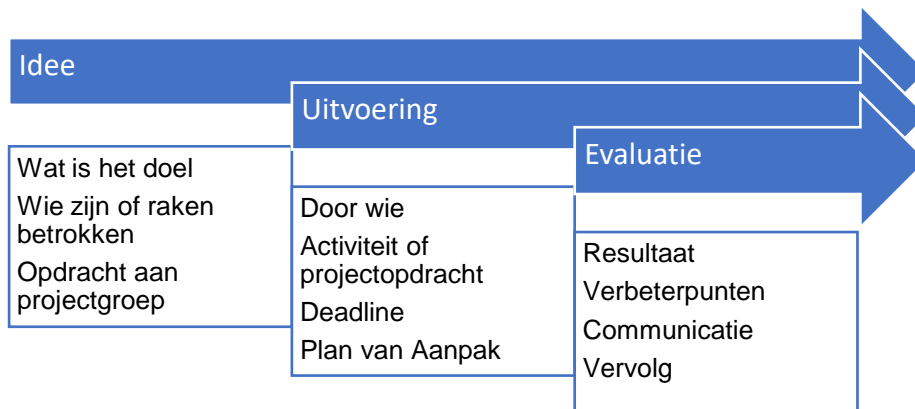
Om de interne communicatie onderling te bevorderen wordt gezocht naar een nieuwe vorm van de Kerkapp, met meerdere subgroepen en waarbij ook meerdere mensen beheerder kunnen zijn. We kunnen dit alleen maar ondersteunen.

Onze gemeente is bij uitstek een vrijwilligersorganisatie. Er zijn veel initiatieven en activiteiten waarbij tientallen gemeenteleden betrokken zijn. Een algemene aanbeveling en open deur is de onderlinge communicatie. Alle betrokkenen hebben daarin een taak. Maar van de verantwoordelijke kerkelijke organen, waar de besluiten worden genomen en de kaders worden gesteld, mag vooral verwacht worden dat snel en passend wordt gereageerd op vragen en met aandacht wordt gecommuniceerd met direct betrokken vrijwilligers en medewerkers.

Korte en heldere communicatielijnen en duidelijke afspraken zijn essentieel in samenwerkingsrelaties en houden vrijwilligers gemotiveerd. We hebben in de gevoerde gesprekken gemerkt dat dit een belangrijk aandachtspunt is.

Een ander aspect is breed kijken en procesmatig werken, na te gaan wie direct betrokken is bij een bepaalde aanpak of daarbij betrokken raakt.

Ons advies is om iedereen die bij een idee of aanpak betrokken is of raakt daarbij vanaf het begin te betrekken, van idee, naar uitvoering en evaluatie.



*Figuur 4 Procesmatig werken*

p. **Jaargesprekken**

We adviseren om met alle betaalde krachten minimaal jaarlijks een gesprek te voeren. Dit gesprek is gericht op samenwerking en teamontwikkeling, op persoonlijke groei en werkgeeluk en mogelijkheden voor verbetering of aanpassing in de organisatie van de werkzaamheden. Te overwegen is om deze gesprekken ook te voeren met ambtsdragers die een specifieke taak op zich hebben genomen. Met teams, zoals kerkenraad en diaconie, is aan te bevelen om een teamevaluatie te houden. De specialist vrijwilligers- en personeelsbeleid kan hierin een adviserende en ondersteunende rol spelen.

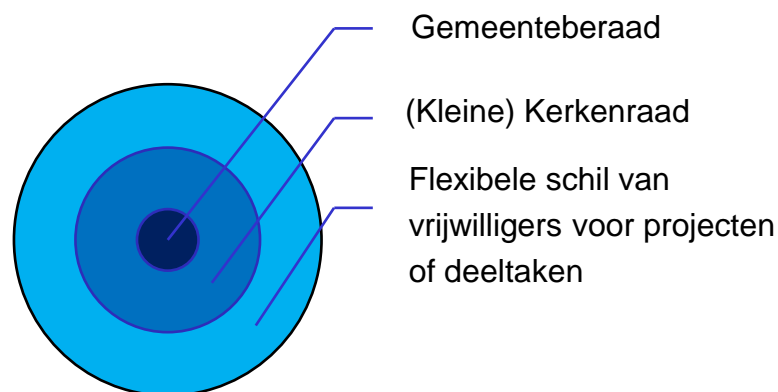


q. Vacatures

Het is goed om jaarlijks op de agenda van de Kerkenraad en andere raden de samenstelling te agenderen en tijdig te anticiperen op mutaties. Daarbij is ook van belang aandacht te geven aan dat wat nodig is om een nieuwe termijn aan te gaan.

r. Organisatie

Grote ingrijpende veranderingen voor de organisatie zien we niet als noodzakelijk en wenselijk. Onze gemeente kenmerkt zich door flexibiliteit en wendbaarheid aan veranderende omstandigheden. Dat is een kracht en kenmerkende houding van de gemeente. De uitkomsten van de kerkenraadsdag wijzen daarop. Er is geloof en vertrouwen dat we over 10 jaar op een nieuwe manier gemeente kunnen zijn, als we dan te weinig vrijwilligers of geld hebben voor onze huidige manier van gemeente-zijn.



*Figuur 5 Organisatie*

Hoewel geen ingrijpende veranderingen noodzakelijk zijn ten aanzien van de toekomstgerichte organisatie geven we wel een aantal aandachtspunten mee:

- Ga uit van een klein kernbestuur als 'schakelkast' voor het borgen van de continuïteit, de kwaliteit van de besluitvorming, de te onderhouden in- en externe relaties en samenwerking met andere gemeenten. Dit is de huidige Kleine kerkenraad.
- De algemene kerkenraad vertegenwoordigt de gemeente en is verantwoordelijk voor het geestelijk leiderschap en het te voeren beleid.
- Betrek voorafgaand aan ingrijpende besluiten de gemeente bij de oordeelsvorming in een gemeenteberaad. Organiseer deze regelmatig als een soort 'ledenvergadering'.
- Organiseer op specifieke onderwerpen expertise, zoals algemeen beleid en personeels- en vrijwilligersbeleid, door een specialist (vrijwilliger) aan te trekken.
- Investeer in gemeentevorming in relatie tot vrijwilligerswerk en het toerusten van vrijwilligers. De gemeentepredikant, de specialist personeels- en vrijwilligersbeleid en de werkgroep ProDeo hebben hierin een specifieke opdracht.
- Faciliteer nieuwe initiatieven uit de gemeente of wat zich extern aandient, mits ze bijdragen aan de gemeente die we willen zijn. Laat de criteria voor kernactiviteiten in de gemeente landen.
- Organiseer nieuwe activiteiten zoveel mogelijk projectmatig. Met name de midden generatie en jongeren verbinden zich eerder tijdelijk dan meer permanent aan een taak.
- Beperk de kwetsbaarheid van cruciale functies en taken door het maken van procesbeschrijvingen.
- Zorg dat de indirecte en facilitaire ondersteuning op een kwalitatief goede en duurzame wijze is geregeld, met extra aandacht voor de cruciale functies, zodat de pastores zich primair kunnen richten op hun kernactiviteiten.
- Onderzoek de mogelijkheden voor samenwerking met andere gemeenten op inhoud en waarvoor in onze gemeente te weinig kennis of capaciteit aanwezig is of waarmee wij anderen kunnen ondersteunen. Inhoud en waarvoor met andere woorden in samenwerkingsverband wederzijds voordeel behaald kan worden.

## 11. Slotwoord

We hebben met veel plezier aan deze opdracht gewerkt. Het is inspirerend om je te verdiepen in toekomstgericht gemeente-zijn. Personeelssterkte en – beleid maken daar onderdeel van uit. Vandaar dat we de opdracht breed hebben geïnterpreteerd.

Wat we hebben ontdekt is dat een toekomstgerichte en vitale gemeente niet zonder het eigenaarschap van alle leden kan. Eigenaarschap ontstaat door zachte krachten als aandacht, acceptatie en waardering, je gezien weten. Daarop volgt betrokkenheid en eigenaarschap.

Uit eigen waarnemingen en gehoord in gesprekken kunnen we zeggen dat er veel vertrouwen is in de toekomst van onze gemeente. Door mee te bewegen met de ontwikkelingen en het niet te zien als 'overleven', blijven we in staat te 'herkennen waar God in onze omgeving werkzaam is en hoe we daarbij kunnen aansluiten'.

Het is de moeite waard om het diagnose-instrument van Nieuw Kerkelijk Peil of onderdelen daarvan te benutten voor sessies in de gemeente over toekomstgericht gemeente-zijn.

We hebben ook veel beleidsstukken van de PKN benut als achtergrondinformatie. Het landelijk bureau reikt veel materiaal aan waar slim gebruik van gemaakt kan worden.

We zijn graag bereid onze bevindingen en adviezen toe te lichten in een informatieronde met de Kerkenraad en op een gemeenteberaad.

Met dank aan al onze gesprekspartners voor hun ruimhartige medewerking!

Annelies Walrave, Jan Boogaard en Jan Gommer  
Januari 2024

## Bijlagen:

1. Samenvatting van de adviezen
2. Tabel kerkelijk werkers (situatie december 2023)
3. Model voor procesbeschrijving (als Excel bestand beschikbaar)
4. Palet toekomstgerichte gemeente (als PowerPoint beschikbaar)
5. Presentatie personeelsbeleidsplan 29 januari 2024 (als PowerPoint beschikbaar)

## Bijlagen

### 1. Samenvatting van de adviezen

Nr.	Onderwerp	Zie paragraaf
	<b>Pastoraat korte termijn 2024 - 2025</b>	
1	Verleng het contract met Eva Bruggeman tot september 2025 en breidt de contractomvang uit i.v.m. het aanstaande emeritaat van Klaas de Lange.	10.a 10.b
2	Ga met Klaas de Lange het gesprek aan over de wijze waarop hij zijn loopbaan op een goede manier, voor hemzelf en voor de gemeente, kan afsluiten.	10.a
3	We adviseren om voor het einde van 2024 een beroepingscommissie in te stellen, zodat in 2025 een predikant kan worden beroepen.	10.a
	<b>Pastoraat lange termijn 2025 - 2028</b>	
4	We geven een denkrichting aan voor de samenstelling van het pastoraal team in 2025 e.v. jaren, zie de tabel met opmerkingen in par. 10.b. Binnen de kaders van de (meerjaren)begroting leggen we 2 scenario's voor. De werkgroep spreekt de voorkeur uit voor scenario 1.	10.b
5	Stel samen voor het jeugd- en jongerenwerk een verbindende jongerenwerker aan en doe dit bij voorkeur in overleg en samenwerking met een andere geloofsgemeenschap in Lelystad.	10.b 10.f
6	Betrek de pastores bij de beroepingsprocedure en het op te stellen profiel vanwege het belang van een goede taakafbakening en onderlinge samenwerking.	10.c
	<b>Gemeentevorming en vrijwilligersbeleid</b>	
7	We adviseren om Klaas de Lange in 2024 een specifieke opdracht te geven, nl. inzetten op gemeentevorming in relatie tot vrijwilligersbeleid. Dit is een belangrijk item voor de toekomstige vitale gemeente. De vitale gemeente wordt gedragen door het eigenaarschap van de leden.	10.d
	<b>Ouderenpastoraat</b>	
8	We adviseren in scenario 1 de taakomvang van de ouderenpastor uit te breiden naar 28 uur. Haar bijdrage versterkt de gemeente met inhoud en visie op gebied van ouderenpastoraat. De ouderenpastor rust gemeenteleden toe die taken verrichten op gebied van ouderenpastoraat.	10.b 10.e
	<b>Jongerenwerker</b>	
9	Stel met ingang van 2025 een jongerenwerker aan die de jongerenpredikant vervangt en doe dit bij voorkeur in samenwerking met andere kerkgenootschappen in Lelystad.  De jongerenpredikant vervult tijdelijk het ambt van (gemeente)predikant tot een nieuwe predikant is beroepen/intrede doet.	10.f  10.b
	<b>Samenwerking</b>	
10	<ul style="list-style-type: none"> <li>Blijf investeren in samenwerking binnen het pastorale team, diversiteit in functies, competenties, kennis en vaardigheden.</li> <li>Onderzoek de mogelijkheden van samenwerking met naburige gemeenten op inhouden waarvoor te weinig kennis of capaciteit aanwezig is.</li> <li>Versterk met kerken in Lelystad de bestaande samenwerking op doelgroep activiteiten, zoals voor ouderen en jongeren en benut de mogelijkheden voor gezamenlijke professionele ondersteuning.</li> </ul>	10.g

	<b>Beheer en exploitatie Ontmoetingskerk</b>	
11	Ontwikkel vanuit visie op beheer en exploitatie van de Ontmoetingskerk kaders voor de beschikbaarheid van ruimten voor interne reserveringen en commerciële verhuur, het werkrooster van de koster en het exploitatie-/verdienmodel.	10.h
	<b>Ledenadministratie</b>	
12	Behoud het goed functionerend 'kerkelijk bureau', de ledenadministratie en wat daaraan is gekoppeld. Betrek de ledenadministratie als spilfunctie meer bij het bestuur, beleid en de uitvoering van het kerkelijk werk. (Zie ook Communicatie en procesmatig werken)	10.i 10.o
	<b>Cantrix – muziek in de kerk</b>	
13	Continueer de ondersteuning van de cantrix-organist en dirigent van de Cantorij. We adviseren het beleid voor muziek in de kerk bij de tijd te houden en hiervoor ook de hernieuwde visie op muziek in de eredienst, in voorbereiding door de PKN, te benutten.	10.j
	<b>Specialist vrijwilligers- en personeelsbeleid</b>	
14	Breng de beleidsmatige inzet op vrijwilligers- en personeelsbeleid onder bij een gemeentelid die dit als specifieke taak op zich wil en kan nemen. Onderdeel van beleid zijn o.a. ook de jaargesprekken en het anticiperen op vacatures.	6 10.k 10.p 10.q
	<b>Ouderling kerkrentmeester/penningmeester en administrateur</b>	
15	Zet in op functiescheiding van ouderling kerkrentmeester/penningmeester én administrateur.	10.m
	<b>Cruciale functies</b>	
16	Verminder de kwetsbaarheid van vooral de cruciale functies door het maken van procesbeschrijvingen. We reiken een voorbeeld aan in een bijlage. Cruciale functies zijn functies met een groot afbreukrisico, met name vanwege de vereiste kennis en vaardigheden en die nu geen back-up hebben. Het betreft in ieder geval de ledenadministratie, financiële administratie en de functie van webmaster.	10.n
	<b>Communicatie</b>	
17	Onze gemeente is bij uitstek een vrijwilligersorganisatie. Een groot aandachtspunt is de interne en onderlinge communicatie. Dat is met name snel en passend reageren op vragen en terugkoppelen over besluitvorming voor wie het aangaat. Ons advies is om iedereen die bij een idee of aanpak betrokken is of raakt daarbij vanaf het begin te betrekken, van idee, naar uitvoering tot evaluatie.	10.o
	<b>Organisatie</b>	
18	Hoewel geen ingrijpende veranderingen noodzakelijk zijn ten aanzien van de toekomstgerichte organisatie geven we wel een aantal aandachtspunten mee.	10.r

## 2. Tabel kerkelijk werkers (situatie december 2023)

Pastoraat	Ambt	Omvang	Status
Klaas de Lange	gemeentepredikant	40 uur	Emeritaat per januari 2025
Marjolen Veerbeek	ouderenpastor	24 uur	Vast contract
Eva Bruggeman	jongerenpredikant	20 uur	Tot 4 september 2024
Totaal pastoraat		<b>84 uur p/w</b>	
<b>Koster</b>			
Frank de Vroom		36 uur	Vast contract
Petra de Vroom		7,2 uur	Vast contract
<b>Ledenadministratie</b>			
Ina Wijnja		17 uur	Vast contract
<b>Cantrix</b>			
Marion Boshuizen		4,9 uur	Vast contract
<b>Kleine Kerkenraad</b>			
Joop de Wolf	Ouderling / voorzitter KR		Tot januari 2024 (2)
Ingrid Wortel-Jansen	Ouderling / secretaris KR		Tot januari 2026 (3)
Linda Kuk	Ouderling jeugd / Pleintje		Tot januari 2024 (1)
Maryann de Jong	Ouderling / Beleid		Tot januari 2025 (1)
Martijn Walrave	Ouderling / voorzitter CvK		Tot januari 2027 (1)
Gert Jan Wortel	Diaken / voorzitter Diaconie		Tot januari 2027 (1)
<b>Penningmeester</b>			
Ben Gerritsen	Ouderling kerkrentmeester/ penningmeester		Tot januari 2025 (3)
			<b>(.) termijnen</b>

## 3. Model voor procesbeschrijving

Dit is als Excel document beschikbaar

## 4. Palet toekomstgerichte gemeente (ook als apart document in ppt beschikbaar)

Toekomstgericht gemeente-zijn wordt geïnspireerd door ons geloof in God die zin geeft aan ons leven en onze inspiratiebron is om als gemeente actief te zijn (Boven).

Onze kernactiviteiten bewegen zich tussen 'binnen' en 'buiten' en tussen 'behouden' wat goed is en 'ontdekken' wat nieuw is. We hebben dat samengebracht in een model waarvan we het basispalet eerst toelichten, vervolgens een palet gevuld met trends, daarna met type activiteiten en tot slot het palet dat is gevuld met elementen van personeel en organisatie.

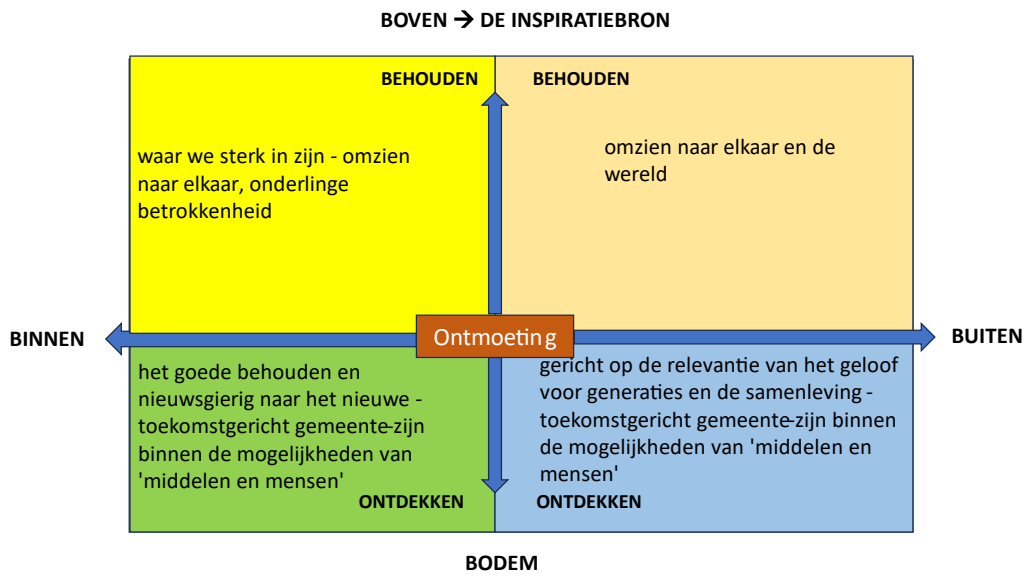
Uitleg van de begrippen:

---

<i>Boven:</i>	<i>ons geloof in God die zin geeft aan ons leven en onze inspiratiebron is</i>
<i>Binnen:</i>	<i>intern gericht binnen de eigen gemeente</i>
<i>Buiten:</i>	<i>extern gericht als gemeente op de samenleving</i>
<i>Behouden:</i>	<i>wat goed is en de basis vormt voor de ontdekkingstocht naar de toekomst</i>
<i>Ontdekken:</i>	<i>wat nieuw is en bijdraagt aan een toekomstgerichte vitale gemeente binnen de mogelijkheden van beschikbare middelen en menskracht.</i>
<i>Bodem:</i>	<i>de inspiratiekwaliteiten van een vitale gemeente: visie, leiderschapsprofiel en innovatie</i>

---

## Basispalet



Deze bijlage, inclusief de uitwerking van het basispalet naar trends, type activiteit en personeel en organisatie, is als aparte bijlage in PowerPoint beschikbaar.

### 5. Presentatie personeelsbeleidsplan 29 januari 2024

Als PowerPoint document beschikbaar.