



Protestantse Gemeente  
Haaksbergen-Buurse

# Huis dat een levend lichaam wordt

*In verbinding met elkaar ruimte biedend, thuis maar ook onderweg*



Organisatie-Ontwikkelingsplan (OOP)  
Versie 6: 11 november 2021

Werkgroep OrganisatieOntwikkeling (WOO)

- Jannie de Greef
- Derk Klumpers
- Johan Niemans
- Job Stein
- Ed Stuit
- Wim Slingerland, voorzitter/adviseur

# Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding/voorwoord</b>	blz.1
1.1. Kenmerken van onze huidige organisatie en cultuur	blz.1
1.2. Vraagstelling en sub-vragen	blz.2
<b>2. Het plan</b>	blz.3
<b>2.1. Bouwstenen</b>	blz.3
2.1.1. Organigram, “uithangbord” en waarden	blz.3
2.1.2. Vertrouwen als basis van ontwikkeling	blz.4
2.1.3. Draagvlak	blz.4
2.1.4. Probleemoplossend werken	blz.4
2.1.5. Colleges werk- en projectgroepen	blz.4
2.1.6. Format besluitvorming	blz.5
2.1.7. Vrijwilligersbeleid	blz.5
2.1.8. Werk- en projectgroepen	blz.5.
2.1.9. Mandaat en delegatie	blz.5
2.1.10. Leeromgeving	blz.6
<b>2.2. Organigram werk- en informatiestromen</b>	blz.6
2.2.1. De (plenaire) Kerkenraad	blz.6
2.2.2. Kleine Kerkenraad	blz.6
2.2.3. Moderamen als “verdeelstation” en “dagelijks bestuur”	blz.7
2.2.4. Colleges en hun werkgroepen	blz.7
2.2.4.1. Bevoegdheden colleges	blz.8
2.2.4.2. Voorgenomen besluiten	blz.8
<b>3. Het proces van veranderen</b>	blz.8
<b>Organogram</b>	blz.9

## Bijlagen

- Format besluitvorming
- Opzet “Leren in verandering”

## **1. Inleiding/voorwoord**

De opdracht te komen tot een geactualiseerde organisatie- en communicatiestructuur van de Protestantse Gemeente Haaksbergen-Burse is niet voortgekomen uit een crisis of grote zorgen over het huidige functioneren van onze kerkelijke organisatie, maar uit de behoefte om, na een aantal belangrijke gebeurtenissen de afgelopen jaren, zoals o.a. het afstoten van het kerkgebouw in Burse, de fusie tussen de Hervormde gemeente en Gereformeerde Kerk en de wisseling van predikanten, vast te stellen wat richting de toekomst beter kan c.q. anders moet. Hierbij speelt het allesoverheersende gegeven dat we een krimporganisatie zijn die, als we huidige daling van geregistreerde gemeenteleden extrapoleren naar de toekomst, in haar huidige vorm binnen enkele tientallen jaren zal ophouden te bestaan. Oneerbiedig en in marketingtermen geformuleerd, is er de afgelopen decennia sprake van een gestage afname van belangstelling voor ons product "Kerk, Evangelie en Geloof"; een substantiële aanwas vanuit jongere generaties ontbreekt. Veel is geprobeerd om hier verandering in aan te brengen, ook landelijk, echter tot op heden met weinig succes. Voor iedere bedrijfstak zou dit een reden moeten zijn om het roer om te gooien en op zoek te gaan naar nieuwe meer aansprekende producten, maar als kerk onderscheiden we ons daarvan; Evangelie en Geloof zijn twee onvervangbare elementen, die de kern van ons bestaan als kerk inhouden. De ultieme uitdaging ligt hem dan ook in de vraag hoe onze organisatie- en communicatiestructuur zich zodanig kan ontwikkelen dat zij zowel naar binnen als naar buiten toe nieuwe vormen van kerkzijn toestaat c.q. faciliteert; een nieuw perspectief weet te creëren, zonder de kern van haar bestaan los te laten; omdenken dus. Dit Organisatie-ontwikkelingsplan (OOP) beoogt daartoe een aanzet te zijn en kan, gelet bovenstaande, alleen werken als de kerkenraad het bovengeschild aan het huidige beleidsplan verklaart.

### **1.1. Kenmerken van onze huidige organisatie en cultuur**

Voor ieder organisatie geldt, dat de wijze waarop men zich georganiseerd heeft en de wijze waarop men communiceert, met elkaar omgaat, opgeteld de organisatiecultuur bepalen. Vooral nieuwkomers, mensen van buiten, kunnen de eigenheden (lees eigenaardigheden) daarvan vaak goed beschrijven. Kenmerkend voor onze kerkelijke organisatie is het gegeven dat er sprake is van twee naast elkaar bestaande lijnen, de kerkordelijke en de rationeel-organisatorische, die soms op gespannen voet met elkaar staan en regelmatig tot discussies leiden; discussies die in de kern steeds over regels, zeggenschap en "ruimte" gaan, iets dat actueel ook m.n. in de publieke sector een maatschappelijke ontwikkeling is. Los daarvan is echter ook sprake van een grote betrokkenheid binnen onze gemeente, een betrokkenheid om met elkaar "het geheel" draaiende te houden, waarbij het leeuwendeel van de noodzakelijke werkzaamheden door vrijwilligers wordt uitgevoerd. Kanttekening daarbij betreft de wijze van organiseren en de wijze waarop besluiten tot stand komen. Hierbij wordt regelmatig verwezen naar het verleden waarin, in de beleving van velen, een (te) kleine groep mensen de dienst uitmaakten maar ook op de soms ongecoördineerde manier van organiseren, waarbij een vraagstuk onvoldoende gedefinieerd is en een probleemeigenaar veelal ontbreekt. Het gevolg is dat (te) veel mensen zich achtereenvolgens verantwoordelijk gaan voelen, zich "ermee gaan bemoeien" en de werkdruk toeneemt. Verder zijn de begrippen "mandaat en delegatie" en het verschil daartussen, onvoldoende ingebed, wat soms tot de nodige verwarring leidt. Veel waardering is er voor de ontmoeting met elkaar, in tal van vormen, die rustig als een "nevenproduct" van onze organisatie gezien kan worden. Voor veel gemeenteleden is het

onderdeel zijn van onze kerkgemeenschap, naast het belijden en vieren, een belangrijk facet van hun leven. De coronacrisis heeft het gewicht daarvan nog eens aangetoond; men mist de kerk(diensten) en elkaar.

Voor wat betreft de rol van vrijwilligers is sprake van een doorlopend balanceren tussen professionaliteit en vrijblijvendheid. Het te gemakkelijk wegblijven van verplichtingen (o.a. vergaderingen) en het niet beantwoorden van e-mails, duidt op het laatste en raakt het functioneren van de organisatie. Bijzonder moeilijk te verklaren is het, dat (te) veel vrijwilligers, die de afgelopen jaren vol toewijding, o.a. als ambtsdragers, onze kerk en gemeente gediend hebben, uit het zicht verdwenen zijn; ze worden gemist, wat de vraag oproept of wij in voldoende mate weten wat hen bewogen heeft niet meer deel te nemen. Ook kunnen we ons afvragen of er onder de meer dan 1300 gemeenteleden niet meer mensen zijn die bij kunnen en willen dragen aan het vrijwilligerswerk. Nu zijn dat er rond de 300. De praktijk hier en elders heeft uitgewezen dat het verrichten van zelfs maar kleine taken binnen een kerkelijke gemeente, de betrokkenheid en wederzijdse voldoening vergroot, in welke vorm dan ook. Het opnieuw “tegen het licht houden” van ons vrijwilligersbeleid, in termen van werving, selectie, ondersteuning en behoud, dient dan ook onderdeel te zijn van de organisatieontwikkeling.

Een ander punt van aandacht vormt de beleving dat beheersactiviteiten te veel de “agenda” domineren en de inhoud van de kerk daarmee te weinig aan bod komt, terwijl deze (schijnbare?) tegenstelling eigenlijk niet past en ook nooit zo bedoeld is.

Verder blijkt het voor veel gemeenteleden soms moeilijk om iets niet meer te doen, los te laten en open te staan voor verandering. De gehechtheid aan het oude vertrouwde en de betrokkenheid bij mensen, zorgt daarbij voor het nodige sentiment; het gevoel van verlies. Tot slot is er de ingewikkeldheid van een organisatie zonder toekomstperspectief; een organisatie zonder “stip op de horizon”. Men lijkt zich soms neergelegd te hebben bij de neerwaartse spiraal waarin men zich als kerkgemeenschap bevindt en zich te beperken op het heden en de korte termijn; “het zal onze tijd nog wel duren” is een uitspraak die men regelmatig hoort. Dreigende berusting dus..., of noem het fatalisme?! Nadenken over het “kerkelijk erf van de toekomst” onttrekt zich daaraan, is belangrijk, maar raakt niet de kern van ons bestaan als kerk en gemeente; er moet en kan meer gebeuren.

Dit alles samen heeft ons tot de onderstaande vraagstelling gebracht; een vraagstelling die de komende jaren leidend zou kunnen zijn bij onze zoektocht naar antwoorden op steeds weer nieuwe vragen.

## **1.2. Vraagstelling en sub-vragen**

***Onze kerk en gemeente zijn een veranderende grootheid in een zich voortdurend veranderende omgeving/samenleving, die noopt tot herbezinning op organisatie en communicatie, met als doel de rijkdom die het christelijk geloof in zich bergt ook voor de toekomst te behouden. Dit Dienend, Lerend, Delend en Vierend, als weerbare/vitale kerkgemeenschap. Op welke wijze kan onze organisatieontwikkeling daarbij steunend en faciliterend zijn?***

**Sub-vragen** (in willekeurige volgorde)

- Welke ordening van aandachtsgebieden, vertaald naar colleges/werkgroepen, is adequaat;

- Hoe kunnen bestaande, goed functionerende, onderdelen (bijvoorbeeld colleges) in de nieuwe structuur zichtbaar blijven, als uiting van hun formele status en bijzondere bevoegdheden/verantwoordelijkheden;
- Wat is nodig om gemandateerde colleges en werkgroepen in staat te stellen delen van het werk, dat door de kerkenraad wordt gedaan, over te nemen, waarbij het aantal vergaderingen in een vaste verhouding plaats moet kunnen vinden, rekening houdend met de jaaragenda;
- Hoe houden we de organisatieontwikkeling helder, eenvoudig en adequaat; faciliteert zij daadwerkelijk de kerk en gemeente die wij kunnen zijn;
- Hoe sturen we het proces van verandering aan; hoe maken we mensen mede-eigenaar van de beoogde organisatieontwikkeling;
- Hoe ziet de toekomstige verhouding moderamen/kleine kerkenraad/kerkenraad/colleges/werkgroepen eruit; m.a.w., hoe verloopt de communicatie en besluitvorming in deze keten;
- Wat betekent de voorgestelde organisatieontwikkeling voor de belasting van ambtsdragers; hoe kunnen we taken en verantwoordelijkheden zo goed mogelijk verdelen over de beschikbare inzet en menskracht;
- Hoe nemen we de gemeente mee in de voorgestelde veranderingen; hoe creëren we draagvlak.

## 2. Het plan

Onderstaand plan beoogt antwoord te geven op de vraagstelling en sub-vragen, als opmaak voor een niet eindigend proces van leren en inspireren. De rode draad daarbij is de wijze van communiceren rond vraagstukken en besluitvorming.

Allereerst wordt in paragraaf 2.1 “Bouwstenen” stilgestaan bij onderdelen en mechanismen van verschillende aard, onderdelen en mechanismen die een belangrijke rol kunnen spelen bij de veranderingen die wij als organisatie voorstaan. Daaropvolgend in paragraaf 2.2. een toelichting op het organigram en de werkstromen.

Bij dit alles kan opgemerkt worden dat er zo weinig over de kern van ons gemeente- en kerkzijn gezegd wordt en zoveel over onze voorgenomen organisatieontwikkeling. Maar het antwoord daarop heeft te maken met de gekozen volgorde, waarbij de structuur- en communicatie-componenten als voorwaardelijk beschouwd worden; faciliterend om straks meer nog dan voorheen die kern in het voetlicht te kunnen plaatsen. Dus lees en zie tussen alle (zakelijke) woorden steeds het “uithangbord” waarmee wij “belijden” waartoe dit alles moet dienen:

***“Huis dat een levend lichaam wordt; in verbinding met elkaar ruimte biedend, thuis maar ook onderweg”***

### 2.1. Bouwstenen

#### 2.1.1. Organigram, “uithangbord” en waarden

Organigrammen zijn in zichzelf geen antwoord op noodzakelijke veranderingen binnen organisaties, organisaties waar mensen soms al tientallen jaren succesvol en op een bepaalde manier samenwerken. Veranderen betekent veelal “loslaten” en bereid zijn tot

omdenken, omdenken in het belang van nieuwe vraagstukken die voorliggen. De begrippen in het “uithangbord”, de titel van dit document, verwijzen naar die onderliggende waarden/doelen; “in verbinding met elkaar, ruimte biedend, thuis maar ook onderweg”.

### **2.1.2. Vertrouwen als basis voor ontwikkeling**

Vertrouwen is een emotie maar ook een overtuiging dat de ander het goede voorheeft en met zijn of haar deskundigheid de juiste beslissingen neemt. In organisaties met weinig vertrouwen zijn er vaak een veelheid aan controlemechanismen ingebouwd en veel mensen bij besluiten betrokken. Daarentegen is in organisaties waarin openheid en vertrouwen de basis vormt sprake van weinig management, weinig controle en weinig vergaderen.

“Buurtzorg” is hier een sprekend en bekend voorbeeld van. In een organisatieontwikkelingstraject dient vertrouwen een thema te zijn waarmee medewerkers naar het eigen functioneren kunnen kijken en in gezamenlijkheid met anderen kunnen komen tot nieuwe, op vertrouwen gebaseerde, afspraken.

Bij vertrouwen hoort ook loyaliteit richting de ander of een andere organisatorische eenheid; ook bij besluiten die men zelf niet genomen zou hebben. Men is dan loyaal aan de toegekende bevoegdheden/afspraken. Hierbij komt ook het begrip “respect” om de hoek kijken.

### **2.1.3. Draagvlak**

Breed gedragen in de Nederlandse samenleving is de overtuiging dat het creëren van draagvlak binnen organisatie-ontwikkelingstrajecten een doorslaggevende rol speelt. Mensen willen zich gehoord voelen en zich herkennen in wat binnen hun organisaties beweegt. Gemeenteavonden zijn in ons geval daar een goed antwoord op, maar niet voldoende. Het is vooral ook in de dagelijkse omgang met personen en groepen noodzakelijk, mensen uit te nodigen om mee te denken. Ook de mensen die dat niet gewend zijn, maar zeker bij kunnen dragen aan de organisatie.

### **2.1.4. Probleemoplossend werken**

Problemen zijn in veel gevallen eigen creaties van personen, waarbij een bepaalde betekenis gegeven wordt aan een situatie of verschijnsel, met als gevolg een bijbehorende emotie. In absolute zin bestaan er dus vrijwel geen problemen, maar slechts eigen creaties/bedenksels..... Het is daarom ook niet verstandig om een probleem bij de ander neer te leggen, zonder daarbij de eigen overwegingen en emoties te duiden, maar ook is het niet adequaat om, aansluitend bij het vorige punt, geen oplossingen te noemen en/of die uitsluitend van de ander te verwachten. Probleemoplossend werken voorkomt een negatief klimaat, houdt ons bij de inhoud en schept ruimte voor oplossingen.

### **2.1.5. Colleges, werkgroepen en samenwerking**

Colleges en werkgroepen zijn geen geïsoleerde eilanden maar gedefinieerde domeinen van kennis en interactie, gericht op het uitvoeren en ontwikkelen van beleid, beleid dat in vrijwel alle gevallen ook dat van andere groepen raakt. We spreken hier dan ook graag van doorlaatbare wanden; doorlaatbare wanden, die het vanzelfsprekend moeten maken met andere groepen samen te werken, wat zowel de kwaliteit van besluiten als het draagvlak daarvoor ten goede komt. De basis vormt het besef dat we zowel naar binnen als naar buiten toe één kerk en één gemeente willen zijn.

### **2.1.6. Format besluitvorming**

Om te voorkomen dat we uitsluitend met goede intenties de toekomst ingaan is het noodzakelijk dat we deze verankeren in een werkdocument dat ons bij voorkomende vraagstukken steeds weer “bij de les houdt”. Het format leidt ons door de te zetten stappen, stappen die weer gebaseerd zijn op de waarden die wij delen. Het is daarmee onze gids, onze taal en ons geweten. Veel van wat er in organisaties misgaat en daarmee tijd (en emoties) kost, is terug te voeren op het negeren van één of meerdere van de in het format genoemde stappen. Passend in de leeromgeving die nodig is voor onze organisatieontwikkeling, zal hier met groepen en individuen aandacht aan besteed gaan worden. Het Format is overigens geen “keurslijf”, maar een hulpmiddel bij grote en kleine vraagstukken.

### **2.1.7. Vrijwilligersbeleid**

Onderdeel van het veranderingsproces betreft de rol van vrijwilligers binnen onze gemeente. Vrijwilligers vormen numeriek al jarenlang de basis van onze organisatie en dragen een veelheid aan verantwoordelijkheden, die zich uitstrekken over alle domeinen van organisatie- en kerkzijn. Met de afname van het aantal beroepskrachten nemen deze verantwoordelijkheden toe en is het van belang aan de verdere professionalisering van onze vrijwilligers aandacht te besteden. Hierbij vormt als belangrijk uitgangspunt dat vrijwilligerswerk niet vrijblijvend kan zijn en zich wat betreft een aantal belangrijke kenmerken niet onderscheidt van betaald werk. In de USA spreekt men dan ook graag over “verdienen”, als men over het vrijwilligerswerk spreekt; een vrijwilliger moet aan kunnen geven wat hij komt “verdienen” in termen van voldoening, werkervaring, gezelligheid, enz., om daarmee de balans van wederkerigheid te realiseren; iets komen halen en brengen.

### **2.1.8. Werk- en projectgroepen**

Omwille van een eenduidige hantering van de groepen die zich naast de drie colleges binnen onze organisatie permanent of tijdelijk bewegen, onderstaand de af te spreken definities.

- Een werkgroep is in ons geval een permanent en integraal onderdeel van een college of de kleine kerkenraad (werkgroep PR en Communicatie); een onderdeel dat vanuit een specifiek aandachtsgebied adviseert over lopende zaken en beleid. Daarnaast kent een werkgroep diverse praktische/uitvoerende werkzaamheden.
- Een projectgroep is een tijdelijk groep, gericht op een binnen een bepaalde tijd te realiseren resultaat, bijvoorbeeld de organisatie van de Kerkennacht, de Oogstdankdienst en de Startweek.

### **2.1.9. Mandaat of delegatie**

Om met elkaar helder te hebben met welke bevoegdheden een persoon of groep zijn of haar opdracht uitvoert, is het van belang steeds aan te geven of het om een mandaat of delegatie gaat. Bij een mandaat gaat het om de bevoegdheid in naam van een ander te handelen, zonder de daarbij behorende verantwoordelijkheden. Bij mandateren worden, in tegenstelling tot wat veel mensen denken, dus geen bevoegdheden overgedragen; de mandaatgever blijft zelf bevoegd. Daarentegen betekent delegeren het overdragen van bevoegdheden, inclusief de daarbij behorende verantwoordelijkheden.

### **2.1.10. Leeromgeving**

Omdat in veranderende organisaties veelal ook sprake is van nieuwe of hernieuwde waarden, spreekt men graag van een “cultuurverandering”; een cultuurverandering in de omgang met zichzelf, met elkaar, met werk en organisatie, die zich over langere tijd uitstrekt. Dit geldt ook voor de veranderingen die wij voorstaan en daarom vraagt een dergelijk proces om tijd en dialoog in het omdenken en het eigen maken van nieuwe waarden en werkwijzen. Feitelijk gaat het om de start van een permanente leeromgeving waarin wij onderweg zijn, ons doelen stellen, werkwijzen vernieuwen, resultaten evalueren en fouten mogen maken, fouten om van te leren. Wat daarvoor qua gedrag bij ieder van ons nodig is, is vertrouwen, moed en oplossingsgerichtheid; even klagen mag, maar dan niet zonder het leveren van mogelijke oplossingen. En bij dit alles blijft humor een belangrijke relativiserende factor, dit ook in het besef dat er veel meningen en maar weinig waarheden zijn.

Een van de gedachten bij het inrichten van onze leeromgeving is het een aantal malen per jaar laten verzorgen van interactieve presentaties door organisatieonderdelen. Het leren kennen van elkaar, van waar men mee bezig is, draagt bij aan verbondenheid en draagvlak, maar ook aan “kruisbestuivingen” die nodig zijn voor nieuwe inzichten en verandering. Binnen zowel profit- en non-profitorganisaties beschouwt men deze kruisbestuivingen als belangrijkste dragers van innovatie.

## **2.2. Organigram werk- en informatiestromen**

Uitgaande van de wil om binnen het organisatieontwikkelingstraject op basis van het voorgaande te gaan werken, zou de weg waarlangs informatieverwerking, beleidsontwikkeling en besluitvorming plaatsvinden er als op blz. 9 uitzien. Hierbij dient opgemerkt dat het nodige zich al in deze richting aan het ontwikkelen is.

### **2.2.1. De (plenaire) Kerkenraad**

Alle ambtsdragers vormen samen de kerkenraad, voorgezeten door de preses, tevens ambtsdrager. De kerkenraad neemt besluiten en stelt in alle openheid beleid vast, zich daarbij rekenschap gevend van het laatste beleidsplan en dat zo nodig te wijzigen. Qua expertise laat de Kerkenraad zich adviseren door de colleges en daarmee indirect de werkgroepen. Adviezen van colleges, onderbouwd volgens het afgesproken stramien, hebben een zwaarwegend karakter en behoeven geen langdurige bespreking. Wat anders is het, als een college vragen voor wil leggen aan de Kerkenraad; vragen die o.a. voort kunnen komen uit complexe situaties en/of dilemma's. Naast deze taken speelt de kerkenraad ook een belangrijke rol bij de organisatie en verspreiding van informatie.

De Kerkenraad komt vier- tot vijfmaal per jaar, in afstemming met de kleine kerkenraad, bijeen. Qua werkwijze zijn alle leden bevoegd het woord te voeren en dat zonder last of ruggespraak; hun verantwoordelijkheid betreft primair de kerk als geheel.

### **2.2.2. Kleine Kerkenraad**

De kleine kerkenraad vormt in dit plan de kern c.q. spil van onze organisatie betreffende lopende zaken, beleid en de uitvoering daarvan; zij heeft een bestuurlijke focus en is daartoe gemandateerd door de kerkenraad. Conform de kerkorde is de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden nader uitgewerkt, als onderdeel van de plaatselijke regeling. Zo dienen bijvoorbeeld vermogensrechtelijke zaken, omwille van de



snelheid van afhandeling en besluit, ook richting de kleine kerkenraad gemandateerd te worden.

De kleine kerkenraad bestaat uit zes vertegenwoordigers vanuit de colleges en de drie leden van het moderamen. Allen functioneren zonder “last of ruggespraak”. Door deze samenstelling is sprake van een orgaan dat zich breed geïnformeerd/gevoed weet vanuit de colleges en werkgroepen; weet wat er zich op het “kerkelijk erf” beweegt.

De kleine kerkenraad komt omwille van haar slagkracht en continuïteit tienmaal per jaar bijeen, waarvan vier tot vijfmaal als onderdeel van de plenaire kerkenraad. De agenda van de plenaire kerkenraad bevat doorgaans zaken, voorbereid door de kleine kerkenraad, waarover zij kerkordelijk uitsluitend bevoegd is besluiten te nemen.

**Als belangrijk punt van aandacht zal de kleine kerkenraad op korte termijn de plaats van PR, voor wat betreft de in- en externe communicatie, dienen te bepalen.**

### **2.2.3. Moderamen als “verdeelstation” en “dagelijks bestuur”**

Er is sprake van een veelheid aan in- en externe informatie betreffende grote en kleine vraagstukken die zich door onze organisatie beweegt en het moderamen is door de kerkenraad gemandateerd om daarbij in meer technische zin te selecteren, prioriteren en adresseren. Daaronder vallen ook de adviezen vanuit de colleges en de vraag of die kwantitatief aan de afgesproken standaard (Format) voldoen. Omgekeerd worden actuele, nieuw binnengekomen vraagstukken, ter advisering bij de colleges neergelegd. Indien een vraagstuk, al of niet zwaarwegend, geen uitstel verdraagt, neemt het moderamen een beslissing en legt daar achteraf verantwoording over af; zij is hiertoe gedelegeerd.

Het Moderamen, in de rol van “dagelijks bestuur” van de kerkenraad, bestaat uit scriba, preses en één predikant. De scriba vervult in het moderamen m.n. de secretarieel-administratieve en organisatorische rol. Belangrijk: het moderamen draagt in deze opzet geen enkele beleidsbepalende verantwoordelijkheid; die is toebedeeld aan de kerkenraad en kleine kerkenraad, gevoed vanuit de drie colleges en werkgroepen.

### **2.2.4. Colleges en hun werkgroepen**

In het vernieuwde organigram is sprake van drie colleges en vijf werkgroepen.

Qua colleges gaat het om het College van Diakenen met als onderdeel de “Beheers commissie”, het College van Kerkrentmeesters met als onderdeel de werkgroep “Beheer” en het in ere herstelde College van Ouderlingen met als onderdelen de werkgroepen “Pastoraat”, “Viering” en “Leren”. De kerkenraad heeft de keuze tussen colleges die uitsluitend uit ambtsdragers bestaan en colleges die ook uit niet-ambtsdragers bestaan. Zo is in de Kerkorde PKN-2004 de kerkrentmeester geïntroduceerd en in de Kerkorde PKN-2019 de diaconaal rentmeester.

Het is heel goed mogelijk dat in de verdere ontwikkeling van de organisatie nieuwe werkgroepen, in de betekenis als hierboven beschreven, ingesteld gaan worden.

Werkgroepen kunnen zowel uit ambtsdragers als niet-ambtsdragers bestaan, waarmee beoogd wordt zowel de schaarste aan menskracht als de behoefte aan bredere betrokkenheid vanuit de gemeente op te lossen. Omwille van de samenhang en kennis dient wel als ondergrens in iedere werkgroep tenminste één ambtsdrager te zitten.

Voor wat betreft de opsomming van taken per aandachtsgebied/werkgroep, zoals in het eerdere organigram het geval was, moet hier door de werkgroepen opnieuw naar gekeken

worden. Dit in de context van het organisatieontwikkelingsplan en in afstemming/samenhang met elkaar.

Een optie ter versterking van de colleges is het jaarlijks in de begroting opnemen van eigen (deel)budgetten, gekoppeld aan deelbegrotingen.

#### *2.2.4.1. Bevoegdheden colleges*

Waar het College van Ouderlingen met haar werkgroepen gemandateerd is om veel lopende zaken zelf af te handelen, kent zij geen eigenstandige bevoegdheden betreffende belangrijke besluiten op beleidsniveau. Wel hebben haar adviezen aan de kerkenraad in dezen een zwaarwegend karakter.

Voor de Colleges van Kerkrentmeesters en Diakenen gelden daarentegen specifieke, in de kerkorde vastgelegde, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, die eigenstandig handelen en besluiten mogelijk maken. Het is dan ook aan deze colleges om, alvorens een besluit te nemen, dit al of niet als “voorgenomen besluit” onder de aandacht van de kerkenraad te brengen.

#### *2.2.4.2. Voorgenomen besluiten*

Bij een “voorgenomen besluit” gaat het om het zoeken van verbinding met anderen, ook al heb je het recht dit niet te doen. Het betreft dus een vraagstuk waarover een college volgens de kerkorde eigenstandig kan besluiten, zonder de kerkenraad. Het met deze restrictie toch inbrengen binnen de kerkenraad kan, mede in het licht van de organisatieontwikkeling, bijdragen aan inzicht, verrijking en m.n. draagvlak. Iets dat overigens ook op andere manieren vormgegeven kan worden, bijvoorbeeld door consultaties over en weer. Het format besluitvorming houdt ons ook op dit punt scherp.

### **3. Het proces van veranderen; de implementatiefase**

Veranderen als organisatie doe je niet vanuit een boek of een notitie als deze, maar in gesprek met elkaar; in gesprek over kansen en bedreigingen en alles moet daarbij gezegd en gedeeld kunnen worden. Maar veranderen doe je vooral ook door aan de slag te gaan, grenzen te verleggen, te leren en daarbij goed te evalueren.

Vanuit deze overtuiging stelt de werkgroep WOO voor, na vaststelling van deze notitie door de kerkenraad, in gesprek te gaan met colleges, werkgroepen en andere onderdelen van onze kerkelijke organisatie; als onderdeel van de implementatiefase in gesprek te gaan over de leeromgeving en bovenbeschreven bouwstenen (zie bijlage). Dit in de wetenschap dat er geen absoluut einddoel meer is maar wel een permanent leerproces, een leerproces dat ons in beweging kan zetten en houden. En als deze dynamiek gaat leven, ons inspireert in ons leren en geloven, ons blijvend helpt aanpassen/veranderen, is dat misschien wel het licht aan het einde van de tunnel op de omslag van deze notitie, de stip aan de horizon, die wij zo hard nodig hebben richting de toekomst.

-----

Organigram

