



Retouradres: Postbus 8399, 3503 RJ Utrecht

Aan de leden en adviseurs van de Generale Synode

## Dienstenorganisatie Protestantse Kerk

Begeleidingscommissie Kleine Synode

Joseph Haydnlaan 2a,  
Postbus 8399, 3503 RJ Utrecht  
Telefoon (030) 880 18 80  
[info@protestantsekerk.nl](mailto:info@protestantsekerk.nl)  
[www.protestantsekerk.nl](http://www.protestantsekerk.nl)  
KvK nr: 30258482  
IBAN: NL74 INGB 0652 9150 00  
BIC: INGBNL2A

Datum:  
22 januari 2026

Betreft:  
Stand van zaken onderzoek  
begeleidingscommissie

Behandeld door  
[begeleidingscommissie@protestantsekerk.nl](mailto:begeleidingscommissie@protestantsekerk.nl)

Geachte lezer,

Graag wil de begeleidingscommissie (BC) u informeren over de stand van zaken met betrekking tot het onderzoek naar de werkcultuur dat binnen de Dienstenorganisatie plaatsvindt.

### Opdracht

Overeenkomstig het besluit van de Kleine Synode d.d. 26 september 2025 is de BC aan de slag gegaan met betrekking tot de selectie van een bureau voor een onderzoek naar de werkcultuur binnen de Dienstenorganisatie. Het onderzoek betreft twee onderzoeksvragen:

- Fase I: Hoe is het gesteld met de werkcultuur en de veiligheid (de afgelopen jaren);
- Fase II: Is de huidige governancestructuur passend om de opdracht waar synode en dienstenorganisatie voor staan waar te kunnen maken.

### Onderzoeksopzet

In november 2025 heeft de BC diverse gesprekken gevoerd om te komen tot een goede formulering van de onderzoeksopzet. Hiervoor heeft de BC zich laten bijstaan door twee adviseurs: de heer dr. Leonard Geluk en de heer dr. Mattheus Wassenaar.

- De heer Geluk is algemeen directeur Vereniging van Nederlandse Gemeenten en hij is in september 2025 gepromoveerd op het onderwerp *'Moeilijke omstandigheden, makkelijke oordelen? Bouwstenen voor een beoordelingsmodel voor onderzoekscommissies'*. De heer Geluk adviseerde om de vier betrokken partijen (directeur, OR, bestuur en moderamen) vooraf te laten instemmen met de onderzoeksopdracht, de onderzoeksmethode, de belangrijkste vragen en de keuze van het onderzoeksbureau.
- De heer Wassenaar is Inspecteur-Generaal bij het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en hij studeerde Economie en Econometrie en is gepromoveerd in de Economie. De heer Wassenaar pleit sterk voor gelijktijdigheid van de twee fasen van het onderzoek.

Daarnaast heeft de BC, op advies van de OR, kennisgemaakt met mevrouw Marianne Luyer. Mevrouw Luyer staat de BC bij als vaste adviseur, onder meer bij het bepalen van de onderzoeksopzet voor zowel fase I als fase II en de keuze voor het onderzoeksbureau.



## **Betrokkenheid medewerkers**

De BC hecht veel waarde aan de betrokkenheid van medewerkers bij het onderzoek, daarom zijn de leden van de BC aanwezig geweest bij diverse medewerkersbijeenkomsten. Op dinsdag 20 januari heeft de BC zelf een medewerkersbijeenkomst georganiseerd om medewerkers te informeren over de keuze van het onderzoeksbureau. De BC was verrast door de opkomst, zo'n 100 medewerkers waren aanwezig. De BC streeft ernaar om de medewerkers wekelijks via intranet te informeren over de stand van zaken van het onderzoek.

## **Contact ondernemingsraad**

De belangrijkste schakel tussen BC en medewerkers is de ondernemingsraad (OR). De OR schuift elke maand aan bij een overleg van de BC om input te leveren voor het onderzoek. Daarnaast heeft de OR op 7 november jl. via de bestuurder schriftelijk advies uitgebracht. Op 20 november heeft de BC een uitgebreide schriftelijke reactie gegeven waarin zij het merendeel van de genoemde punten overneemt en meeneemt in het onderzoek. Deze nauwe samenwerking met de OR ervaart de BC als zeer waardevol.

## **Offertes onderzoeksbureaus**

Voor fase I van het onderzoek zijn in eerste instantie zes bureaus benaderd. Naar aanleiding van het advies van de OR is bij nog drie bureaus een offerte opgevraagd. Deze negen bureaus hebben allen dezelfde brief met twee bijlagen ontvangen waarin uitleg is gegeven over het onderzoek en de onderzoeksopzet. Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in vijf offertes. Drie bureaus hebben niet gereageerd en een bureau heeft laten weten recent onderzoek binnen de DO te hebben gedaan en is daarom uitgesloten.

Tijdens het overleg van de BC, op 3 december, zijn de vijf ontvangen offertes besproken. In bijlage 1 zijn de selectiecriteria opgenomen op basis waarvan tot een keuze is gekomen. Een van de bureaus is afgefallen vanwege de zeer hoge prijs van de ontvangen offerte. Bij het andere afgewezen bureau speelde mee dat een van de leden van de BC een lid van het onderzoeksteam persoonlijk kent. Voor de zuiverheid van het onderzoek is daarom besloten om het traject niet verder met dit bureau te vervolgen. De andere drie bureaus hebben een uitnodiging ontvangen voor een kennismakingsgesprek.

## **Insteek kennismakingsgesprekken**

Op 15 december hebben drie bureaus een kennismakingsgesprek gehad met de leden van de BC. Hierbij was ook mevrouw Luyer, adviseur namens de OR, aanwezig. De bureaus waren verzocht om met het team, dat het onderzoek gaat uitvoeren, aanwezig te zijn. Los van de criteria, die in bijlage 2 zijn genoemd, ging het ook om een indruk van de personen die het onderzoek gaan uitvoeren. Allereerst hebben de bureaus een korte presentatie gegeven. Daarna zijn de bureaus door de BC bevraagd op hun offerte, hun kennis van de PKN, hun onderzoeksaanpak en wie volgens hen de belangrijkste stakeholders zijn voor het onderzoek. Tijdens het gesprek hield de BC oog voor competenties als luisteren, doorvragen, verbindend zijn en organisatiesensitiviteit.

## **Keuze onderzoeksbureau**

Op basis van de drie bureaus waar een kennismakingsgesprek mee is gevoerd, is de keuze gevallen op het bureau Andersson Elffers Felix (AEF). Dit bureau scoorde het hoogste op de vooraf bepaalde criteria. De medewerkers van bureau AEF die het onderzoek gaan uitvoeren zijn betrokken, ervaren en kennen de PKN als organisatie. Daarnaast liet bureau AEF zien goed te kunnen luisteren en flexibel mee te bewegen met datgene wat de BC inbracht. Ook de grootte van hun organisatie, met voldoende capaciteit om het onderzoek uit te



voeren en de breed aanwezige deskundigheid speelden mee in de afweging. Wat misschien wel de doorslag heeft gegeven om niet alleen op basis van de hoogste score en de net genoemde afwegingen voor bureau AEF te kiezen, was hoe empathisch bureau AEF met de vragen omging.

## Doelformulering fase I

Op basis van alle verzamelde input en meerdere gesprekken binnen de BC en met Moderamen, OR en externe adviseurs is de BC tot de volgende doelformulering voor fase I gekomen.

Het doel van het onderzoek van fase I is **inzicht** te krijgen in:

1. Gevoelens van onvrede en onveiligheid bij de medewerkers van de DO in de jaren 2018 - 2025. In welke mate ervaren de onderscheiden doelgroepen dit:
  - medewerkers/OR;
  - leidinggevenden;
  - directie;
  - bestuur;
  - moderamen;
2. In de werksfeer en de organisatiecultuur van de DO.
  - de rol- en taak(on)duidelijkheid bij medewerkers en leidinggevenden;
  - de invloed van (oud)leidinggevenden op de werksfeer en cultuur;
  - de gepleegde interventies en de effecten daarvan;
3. Welke signalen van onveiligheid op de werkvloer zijn er geweest in de periode 2018-2025? Zijn deze signalen terechtgekomen bij directie, bestuur en vertrouwenspersonen? Zo nee, wat is hiervan de oorzaak of oorzaken? Zo ja, welke acties zijn ondernomen om de onveiligheid weg te nemen? Wat is het resultaat van deze acties per heden?

Het doel van het onderzoek van fase I is **uitzicht** te krijgen op:

4. Mogelijke verbeterende interventies, waaronder de governance en taak- en rolduidelijkheid voor de medewerkers en leidinggevenden;
5. Onderliggende waardes en bouwstenen voor een veilige cultuur, passend bij de Protestantse kerk in Nederland;
6. Oplossingen die de (onder punt 1 genoemde) doelgroepen zien om te komen tot een open, veilige en constructieve werksfeer en werkcultuur binnen de dienstenorganisatie.

## Onderzoek fase II

Naar aanleiding van het advies van de heer Wassenaar heeft de BC besloten dat het onderzoek in januari 2026 van start gaat met fase I. Vervolgens wordt fase II opgestart, zodat dit deels parallel loopt met fase I. Hierbij is het uitgangspunt dat fase II niet tot conclusies en aanbevelingen komt voordat fase I is afgerond, aangezien beide onderzoeksgebieden wel te onderscheiden zijn, maar niet te scheiden zijn. Op 20 januari heeft de BC de eerste stappen gezet om te komen tot een plan van aanpak voor fase II. Ook hierbij zijn de adviezen van de externe deskundigen zeer waardevol. De BC streeft ernaar om het plan van aanpak voor fase II half februari definitief te maken zodat dit onderzoek in maart van start kan gaan.



## Planning

De BC is in overleg met onderzoeksbureau AEF bezig met het opstellen van de enquête en de gespreksleidraad voor de interviews. Ook wordt er een lijst gemaakt met personen die worden uitgenodigd voor een interview. De bedoeling is dat AEF begin februari de enquêtes gaat versturen en in februari de interviews gaat houden. De BC hoopt in april over een conceptrapportage te beschikken. In bijlage 3 is per week terug te lezen welke stappen de BC heeft gezet.

De BC hoopt via deze brief u inzicht te hebben gegeven in de stappen die in de afgelopen periode zijn gezet, de keuze voor het onderzoeksbureau, de doelformulering voor fase I en de eerste insteek voor fase II.

Met vriendelijke groet,

Margreet Doolaard, Tineke Lely-van Goch, Henk Molenaar, Hans Slooijer, Jan Smit  
Begeleidingscommissie Kleine Synode

## Bijlagen:

1. Criteria waarop de vijf ontvangen offertes zijn beoordeeld
2. Criteria waarop de drie geselecteerde bureaus zijn beoordeeld
3. Uitgevoerde acties BC per week



## Bijlage 1: Criteria waarop de vijf ontvangen offertes zijn beoordeeld

|    |                                                         |
|----|---------------------------------------------------------|
| 1  | Geen eerdere onderzoeken PKN/DO                         |
| 2  | Onafhankelijk / geen belangenconflict                   |
| 3  | Ervaring met cultuur-/integriteit-/veiligheidsonderzoek |
| 4  | Ervaring met de kerkelijke setting                      |
| 5  | Ervaring met de methodemix                              |
| 6  | Representatief team                                     |
| 7  | Capaciteit                                              |
| 8  | Referenties                                             |
| 9  | Kostenopbouw / prijs - kwaliteit                        |
| 10 | Hoor & wederhoor                                        |
| 11 | Samenwerking en bijsturing BC                           |
| 12 | Gericht op heling & herstel                             |

## Bijlage 2: Criteria waarop de drie geselecteerde bureaus zijn beoordeeld

|    |                                                         |
|----|---------------------------------------------------------|
| 1  | Ervaring met cultuur-/integriteit-/veiligheidsonderzoek |
| 2  | Ervaring met de kerkelijke setting                      |
| 3  | Ervaring met de methodemix                              |
| 4  | Representatief team                                     |
| 5  | Capaciteit                                              |
| 6  | Referenties                                             |
| 7  | Kostenopbouw / prijs - kwaliteit                        |
| 8  | Hoor & wederhoor                                        |
| 9  | Samenwerking & bijsturing BC                            |
| 10 | Gericht op heling en herstel                            |
| 11 | Afstemming HR/OR/directie en bestuur                    |
| 12 | Straalt vertrouwen uit                                  |
| 13 | Straalt ervaring uit                                    |
| 14 | Straalt overzicht uit                                   |
| 15 | Onafhankelijke oordeelsvorming                          |
| 16 | Verbindend                                              |
| 17 | Leiderschap op voortgang, reflectie en terugkoppeling   |
| 18 | Normstelling onderzoek                                  |



## Bijlage 3: uitgevoerde acties BC per week

| Tijdslijn    | Uitgevoerde acties                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Week 39      | <ul style="list-style-type: none"><li>- De Kleine Synode geeft opdracht tot het instellen van een begeleidingscommissie die het onderzoek naar de werkcultuur binnen de dienstenorganisatie gaat begeleiden.</li></ul>                                                                                |
| Week 40 / 41 | <ul style="list-style-type: none"><li>- BC woont medewerkersbijeenkomsten bij.</li><li>- BC maakt opzet voor onderzoeksopdracht en onderzoeksvoorstel.</li></ul>                                                                                                                                      |
| Week 42      | <ul style="list-style-type: none"><li>- Overleg tussen BC en OR.</li><li>- BC besluit tot het opvragen van 6 offertes.</li></ul>                                                                                                                                                                      |
| Week 43      | <i>Herfstvakantie</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Week 44      | <ul style="list-style-type: none"><li>- BC besluit om twee externe adviseurs in te schakelen om mee te denken.</li><li>- BC deelt stand van zaken met GS.</li></ul>                                                                                                                                   |
| Week 45      | <ul style="list-style-type: none"><li>- BC gaat in gesprek met de OR naar aanleiding van het advies wat zij heeft uitgebracht. Op basis van het advies van de OR wordt besloten om bij nog drie partijen een offerte te vragen en een kennismakingsgesprek met mevrouw Luyer in te plannen.</li></ul> |
| Week 46      | <ul style="list-style-type: none"><li>- BC deelt stand van zaken met GS.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                    |
| Week 47      | <ul style="list-style-type: none"><li>- Kennismakingsgesprek afvaardiging BC met de heer Leonard Geluk.</li><li>- BC komt met haar reactie op het OR-advies.</li><li>- Kennismakingsgesprek afvaardiging BC met de heer Mattheus Wassenaar.</li></ul>                                                 |
| Week 48      | <ul style="list-style-type: none"><li>- Gesprek afvaardiging BC en Moderamen.</li><li>- Kennismakingsgesprek afvaardiging BC met mevrouw Marianne Luyer.</li></ul>                                                                                                                                    |
| Week 49      | <ul style="list-style-type: none"><li>- BC komt bijeen voor een gesprek met moderamen en OR.</li><li>- BC gaat aan de slag met het beoordelen van de offertes en een afweging maken voor het vervolgtraject.</li></ul>                                                                                |
| Week 50      | <ul style="list-style-type: none"><li>- Terugkoppeling Kleine Synode</li><li>- Communicatie naar medewerkers</li></ul>                                                                                                                                                                                |
| Week 51      | <ul style="list-style-type: none"><li>- Overleg BC</li><li>- Keuze onderzoeksbureau</li></ul>                                                                                                                                                                                                         |
| Week 52      | <ul style="list-style-type: none"><li>- Keuze onderzoeksbureau gedeeld met moderamen en OR</li></ul>                                                                                                                                                                                                  |



|               |                                                                                                                                                                                                  |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2026</b>   |                                                                                                                                                                                                  |
| <i>Week 1</i> | <i>Kerstvakantie</i>                                                                                                                                                                             |
| <i>Week 2</i> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Overleg BC</li><li>- Kick-off met onderzoeksbureau AEF</li><li>- Bijpraten OR</li></ul>                                                                  |
| <i>Week 3</i> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Overleg BC</li><li>- Enquête en gespreksleidraad afstemmen met onderzoeksbureau AEF</li><li>- Lijst opstellen met te interviewen personen</li></ul>      |
| <i>Week 4</i> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Overleg BC</li><li>- Medewerkersbijeenkomst</li><li>- Nadenken over onderzoeksopzet fase II</li></ul>                                                    |
| <i>Week 5</i> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Overleg BC</li><li>- Gesprek BC met externe vertrouwenspersoon</li><li>- Definitief maken gespreksleidraad en enquête met onderzoeksbureau AEF</li></ul> |
| <i>Week 6</i> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Enquête versturen naar medewerkers</li><li>- Interviews gaan van start</li><li>- Bijpraten GS</li></ul>                                                  |