



**Protestantse
Kerk**

Vindplaats van
geloof, hoop en liefde

(Door)Ontwikkeling

Kerkcampus

Begeleidende notitie ter bespreking
door de Generale Synode op 15 november 2019

Versie 31-10-2019

Aangeboden door het moderamen van de Protestantse Kerk in Nederland en het bestuur van de dienstenorganisatie.

Auteur: Ing. G.J. de Groot (algemeen directeur van de dienstenorganisatie van de Protestantse Kerk in Nederland)

Dienstenorganisatie Protestantse Kerk in Nederland
Joseph Haydnlaan 2a
Postbus 8504
3503 RM Utrecht

1. Inleiding

Naar aanleiding van de bespreking in de Generale Synode van 26 april 2019 hebben het moderamen en het bestuur van de dienstenorganisatie zich bezonnen over de vervolgstappen rondom de ontwikkeling van de kerkcampus. Het besluitvoorstel bevatte de volgende hoofdelementen:

- Huisvesting van de dienstenorganisatie van de Protestantse Kerk in Nederland dient (...) te geschieden in gezamenlijkheid met andere waardegedreven (of: organisaties die de waarden en uitgangspunten van de campus onderschrijven) organisaties (christelijk en niet-christelijk). Dit is het Campusmodel.
- De notitie stelt voor dat het kerkcampus-project wordt begeleid door een bijzondere commissie van rapport, aangevuld met enkele deskundige leden van de kerk.
- Het moderamen op te dragen het bestuur van de dienstenorganisatie te verzoeken het concept van de kerkcampus verder te ontwikkelen overeenkomstig de inhoud en het tijdpad van deze notitie en met een concrete financiële onderbouwing.

Deze notitie geeft de vervolgroute aan die de dienstenorganisatie wil bewandelen in het traject rondom de kerkcampus. De beschreven richting is mede tot stand gekomen door input van diverse synodeleden tijdens de zogenoemde panelbijeenkomsten in het land (3). Een samenvatting van deze bijeenkomsten is opgenomen in deze notitie.

2. Bezinning na de Generale Synode van april 2019

Het moderamen en het bestuur van de dienstenorganisatie hebben zich, naar aanleiding van de bespreking op de Generale Synode, bezonnen over de te nemen vervolgstappen rondom de ontwikkeling van de kerkcampus. Beide organen vinden een grondige doordinking van het campusproject noodzakelijk voordat er wordt overgegaan tot de volgende fase van het project. Deze reflectie is mede tot stand gekomen naar aanleiding van het constructief ervaren gesprek tijdens de bespreking van het voorstel¹ tijdens bovengenoemde vergadering. De hoofdlijnen van de reacties tijdens de synodevergadering van april 2019 waren als volgt:

- Het ontwikkelen van een nieuwe campus is financieel een te grote uitdaging voor een krimpende kerk
- Is een kerkcampus niet een bubbel van christelijke organisaties?
- Wat is de toegevoegde waarde van een kerkcampus voor plaatselijke gemeenten?
- Een campusconcept past niet goed bij een netwerksamenleving
- De Generale Synode voelt zich opgejaagd. Wat is de reden dat er **nu** over een kerkcampus gesproken moet worden?

¹ *Kerkcampus begeleidende notitie ter bespreking door de generale synode op 25 april 2019.*

- Waarom wordt op dit moment (in huidige huisvesting) niet verder aan samenwerking/ het bouwen van een ecosysteem gewerkt?

Bovengenoemde reacties laten **conceptuele** en **procesmatige** vraagstukken zien. De ontwikkeling van de kerkcampus is vooral ontstaan uit een *samenwerkingsvraagstuk* met de MUO's en andere partnerorganisaties. Er is op dit moment geen acuut *huisvestingsvraagstuk* op te lossen. Daarnaast is een poging gedaan om adviezen van de commissie Van Dijk² te combineren met de strategische lijnen uit het strategisch huisvestingsplan en de vastgoednota³.

3. Aansluiting op visienota Protestantse Kerk en daarna visie & strategie Dienstenorganisatie

Het moderamen en bestuur van de dienstenorganisatie zijn ervan overtuigd dat het ontwikkelen van een campusconcept geen *doel* op zich is maar een *middel* om het doel te verwezenlijken. Het bestuur van de dienstenorganisatie ziet in dat procesmatig de volgende volgorde gehanteerd dient te worden. De hieronder genoemde tijdslijn zal hiervoor leidend zijn:

- Generale Synode april 2020: behandeling van de visienota van de Protestantse Kerk
- Generale Synode november 2020: strategische en beleidsmatige uitwerking van de visienota voor de dienstenorganisatie.

In de strategische en beleidsmatige uitwerking voor de dienstenorganisatie zal de ontwikkeling van een campusconcept als *middel* uitgewerkt worden. Hiermee is procesmatig de juiste volgorde gehanteerd.

4. Campusconcept / Ecosysteem als middel voor vergroten vakmanschap

De dienstenorganisatie ontleent haar bestaansrecht aan het ten dienste zijn van bijna 1600 lokale plaatselijke gemeenten. Dit wil de dienstenorganisatie toekomstbestendig blijven doen. Tegelijkertijd blijkt dat de dienstenorganisatie niet op alle complexe vragen die op de kerk afkomen een antwoord kan hebben. Daarom is het in de toekomst nodig dat er gebruik gemaakt wordt van de expertise van andere partijen als aanvulling op de kernactiviteiten van de dienstenorganisatie.

² Van Dijk G., Buijs, G., Saane van, J. 'Och of al het volk profeten waren!' Advies inzake toekomstige verhoudingen tussen de Protestantse Kerk in Nederland en de zg. 'modalitaire uitvoeringsorganisaties' (MUO's). Utrecht 2015

³ Bestuur dienstenorganisatie Protestantse Kerk (2016). Notitie Strategisch Huisvestingsplan en vastgoednota, Utrecht

” Door de ontwikkelingen in kerkelijke gemeenten binnen de Protestantse Kerk zijn de vragen van plaatselijke kerken groot. Voor de dienstenorganisatie heeft dit tot gevolg dat de vraag naar dienstverlening en begeleiding zal veranderen en ook zal toenemen. Daarnaast is er een trend van teruglopende middelen (quotum) in verband met de teruglopende inkomsten van lokale gemeenten. Meer en meer wordt gevoeld dat de dienstverleningsopdracht complex aan het worden is. Veel vraagstukken in een lokale gemeente zijn geen opzichzelfstaande vragen. De vraagstukken zijn systemisch van aard. Verschillende ontwikkelingen in een lokale gemeente versterken elkaar. Lineair denken (probleem → oplossing) is in deze complexe situatie vaak geen antwoord op het probleem. In de zoektocht naar samenwerking en het nadenken over daarbijhorende huisvesting is het besef gegroeid dat de complexiteit van het toekomst-vraagstuk van de kerk niet meer door één organisatie beantwoord kan worden⁴”.

Hierin passen nieuwe vormen van samenwerking waarbij uitwisseling van expertise vanzelfsprekend is op basis van relatie en gezamenlijk doel. Uitgangspunt bij het aangaan van nieuwe samenwerkingen is het vergroten van de kwaliteit van dienstverlening en het vakmanschap van de dienstenorganisatie.

In een ecosysteem samenwerkingsmodel wordt er door andersoortige partijen samengewerkt aan een gezamenlijk doel waarbij ieder vanuit zijn eigen expertise bijdraagt. Hierin (er)kennen de partijen elkaars bijdrage en werken samen zonder afhankelijk van elkaar te zijn. Hierin zit gelijk ook het grote verschil met het kerkcampusmodel waarin dezelfde typen organisaties op een terrein ervaringen delen. In het ecosysteem samenwerkingsmodel staat aanvulling op elkaars expertise centraal en dit is niet afhankelijk van nieuw of verbouw.

Het bestuur van de dienstenorganisatie kiest er daarom voor om te starten met enkele samenwerkingspartners die aanvullend zijn op de eigen kernactiviteiten. Hierbij wordt allereerst toegewerkt naar een klein succes om dit vervolgens langzaam uit te bouwen. Op deze manier is het risico klein (in tijd en middelen) en wordt er langzaam uitgebreid zodra de meerwaarde bewezen is.

Hiervoor zijn geen dure (ver)bouwplannen nodig en kan met de beschikbare ruimte in het bestaande pand gestart worden met het bouwen aan een werkend ecosysteem dat ook inhoudelijk een win-win gaat zijn voor alle partijen die participeren.

Hiermee wordt gekozen voor een organisch proces en zal het concept (netwerkend samenwerken in een ecosysteem) langzamerhand ontwikkeld en uitgebreid worden.

⁴ Kerkcampus begeleidende notitie ter bespreking door de generale synode op 25 april 2019.

5. Randvoorwaarden

Bovenstaande ontwikkelingen worden uitgewerkt binnen de volgende randvoorwaarden:

- De dienstenorganisatie stelt een projectleider aan voor twee dagen per week om een verkenning van de uitwerking van een ecosysteem op de huidige locatie van de dienstenorganisatie uit te voeren. Deze aanstelling zal plaatsvinden binnen het huidige budget van de dienstenorganisatie.
- De Protestantse Kerk en daarmee de dienstenorganisatie houdt zelf regie op de agenda (vraagstukken) van het te ontwikkelen campusconcept.
- Het te ontwikkelen ecosysteem zal organisch ontworpen en ingericht worden op basis van de huidige (aflopende) huurcontracten en aanwezige (waardetoevoegende) expertise van huidige huurders.
- Het ecosysteem kan ontwikkeld worden binnen de huidige financiële randvoorwaarden van de huidige huisvesting in Utrecht.

6. Panelbijeenkomsten in het land

In de maand oktober zijn er drie panelbijeenkomsten gehouden in het land waarbij met dertig synodeleden van gedachten is gewisseld over de doorontwikkeling van een (kerk)campusconcept zoals hierboven beschreven in de vorm van een ecosysteem. Deze bijeenkomsten hebben waardevolle aanvullende input en nieuwe inzichten opgeleverd. Er ontstond een gevoel van samen bouwen tussen de synodeleden en de directeur van de dienstenorganisatie.

Vier voorbeelden van opgedane inzichten / feedback:

- De dienstenorganisatie heeft een verbindingsfunctie als het gaat om het delen van aanwezige expertise & best practises in de lokale kerken. Uitgangspunt is dat heel veel expertise al aanwezig is en in de toekomst niet altijd centraal geregeld hoeft te worden. Nadenken over manieren om die expertise te ontsluiten en dit te regelen kan wel een duidelijke rol zijn voor de dienstenorganisatie in een netwerkend ecosysteem.
- Er gebeurt al heel veel in het land waar de dienstenorganisatie op kan aansluiten. Bouw vooral een wendbare en flexibele organisatie die ondersteunend kan zijn waar nodig. Hiervoor kan een ecosysteem dienend zijn.
- Laat de inrichting van het (kerk)campusmodel volgend zijn op de visie van de Protestantse Kerk in Nederland en de toekomststrategie van de dienstenorganisatie. Dit bepaalt welke samenwerkingspartners nodig zijn en voor welk doel. Het ecosysteem model is dan dienend aan het hogere doel dat de Protestantse Kerk in haar geheel heeft.

- In het bouwen van een samenwerking met andere partijen is wederkerigheid het sleutelwoord. Het ecosysteem model "drijft" op wederzijds voordeel voor alle participerende partijen.

Afsluitend is aan de aanwezige synodeleden gevraagd om een werkblad in te vullen met uitdagingen die vanuit het perspectief van plaatselijke gemeenten ervaren worden, met daarbij een suggestie van potentiële partijen die de dienstenorganisatie in de samenwerking goed kan gebruiken op deze uitdagingen voor de toekomst. Deze input helpt de vraag vanuit plaatselijke gemeenten scherper voor ogen te krijgen en zal meegenomen worden in de toekomstige strategieontwikkeling van de dienstenorganisatie. Daarnaast is besproken dat synodeleden het prettig vinden om op belangrijke thema's rondom de strategieontwikkeling vroegtijdig mee te denken.

7. Beoogd tijdspad

Om de komende jaren gedegen toe te werken naar een breed palet aan samenwerkingspartners kunnen nu al de volgende stappen worden gezet. Vanwege het experimentele karakter van dit project wordt in 2020 toegewerkt naar het zoeken van één of twee samenwerkingspartners en worden de volgende fasen gedefinieerd:

Q4 - 2019:

1. *Interne inventarisatie van aanwezige deelbare eigen expertise*
2. *Interne inventarisatie van (toekomstige) uitdagingen waar expertise van andere partijen voor nodig kan zijn.*

Werkwijze: interviews met managers en coördinatoren van de dienstenorganisatie

Q1 - 2020:

1. *Opstellen longlist potentiële samenwerkingspartners*
2. *Opstellen selectie en samenwerkingsvoorwaarden*
3. *Opstellen shortlist potentiële samenwerkingspartners op basis van selectie en samenwerkingsvoorwaarden*
4. *Bepaling samenwerkingsthema's en mogelijke werkvormen*

Werkwijze: werksessies met brede vertegenwoordiging interne organisatie

Q2 - 2020:

1. *Actief uitnodigen / benaderen shortlist partners*
2. *Toepassen selectiestappen en definitieve keuze samenwerkingspartij*
3. *Schrijven gezamenlijke programma voor samenwerking*
4. *Start samenwerking en eventuele inhuizing*