

## 38. Beleid en proactief kerkbeheer

Van welke modaliteit of stroming we ook zijn, het is zeer waarschijnlijk dat de kerk in Nederland de aankomende tien à twintig jaar, als het ons gegeven is, nog een grote verandering gaat doormaken. Dat betekent dat de tijd van business as usual, als die er al ooit was, de aankomende periode verdwijnt. Een jaartje terug kijken en een jaartje vooruit kijken, de begroting met een paar procentjes aanpassen en menen dat we zo wel de jongste dag zullen halen, is er niet meer bij. Niet aan de liberale kant, maar ook niet aan de orthodoxe kant van de kerk. Laat niemand zich een rad voor ogen draaien. Ook waar de participatie van jongere generaties behoorlijk stand houdt, of opnieuw tot stand komt, veranderen de omstandigheden en de mores, wanneer het bijvoorbeeld gaat om besteding van tijd en financiën in de huishoudens. Dat zijn immers twee belangrijke organisatorische pijlers onder een kerkgemeenschap: (onbetaalde) inzet van mensen en financiële bijdragen. De veranderde omstandigheden vragen van kerkenraden en van kerkrentmeesters een bewust en bekwaam verder vooruit kijken dan alleen het volgende jaar.

### Achtergrond

Alles begint met het opnieuw op het netvlies krijgen van de ontwikkelingen. In het najaar van 2018 kwam het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) met een nieuwe meting waaruit bleek dat het aantal kerkelijke christenen was gedaald tot onder de vijftig procent van de bevolking. Dat was echter gemeten – zoals altijd – aan de hand van formeel kerklidmaatschap. In december 2018 kwam het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) met een onderzoek naar buiten onder de titel *Christenen in Nederland. Kerkelijke deelname en christelijke gelovigheid*. Het SCP komt tot de conclusie dat 'nog maar' vijftientwintig procent van de Nederlandse bevolking zelf vindt iets te hebben met de kerk of het christelijk geloof te hebben. De ontkerkelijking in de Rooms-Katholieke Kerk gaat het snelst. Er is ondertussen wel een heel grote groep migrantenchristenen. Aan protestantse zijde is er wel degelijk een substantiële groep jongere mensen die blijven kiezen voor geloof en betrokkenheid, maar zij zijn gemiddeld behoudender en stelliger dan vroeger.

### Beleid maken als inspirerend proces

Beleidsplannen maken kun je opvatten als een bureaucratische plicht. Bijvoorbeeld omdat bij de vereisten voor de ANBI-status hoort dat er nu eenmaal een actueel beleidsplan moet zijn. Of mensen die zeggen: ons beleidsplan is de bijbel, of, ons beleidsplan bestaat uit een zin: 'gemeente van Christus zijn overeenkomstig het Nieuwe Testament'. Maar daarmee ontloop je de reële opgave om toekomstgericht organisatorisch leiding te geven aan je gemeente. Ook goed organisatorisch leiding geven aan je gemeente of kerkplek is een geestelijke zaak. Je kunt de noodzaak tot het maken van een

beleidsplan juist aangrijpen om met elkaar in gesprek te gaan. Welke visie hebben wij voor ons kerk-zijn voor de nabije toekomst in de omgeving waar we bestaan? Belangrijker is het proces naar een beleidsplan toe dan het eenmaal geformuleerde document. Ook van belang is het vervolg: hoe zetten we de stappen om onze visie in ontwikkeling te brengen?

### **Van volgend naar initiërend**

Proactief kerkbeheer moet dienstbaar zijn aan proactief, toekomstgericht kerk-zijn ter plaatse. Elke plaatselijke kerk, kerkplek, pioniersplek, vanuit welke modaliteit dan ook, moet de aankomende tijd leren nadenken over de vraag: hoe doen we het morgen en hoe doen we het overmorgen? Het beleidsplan als verplicht af te vinken document dient van de baan. Een beleidsplan dient de neerslag te zijn van echte bezinning op de vraag: hoe gaan we aankomende jaren verder. Reflectie en innovatie van beleid dient gestimuleerd te worden. En wel vanuit het back to basics (terug naar de kern) van Kerk 2025. Dus, gericht op transparantie, eenvoud en ruimte. Zo verstandig mogelijk organiseren om zo veel mogelijk toe te komen aan de primaire missie van de kerk: plekken en gemeenschappen levend houden, waar mensen God en Christus kunnen vinden en gevonden kunnen worden en waar zij kunnen oefenen om te leven als mensen van het geloof.

### **De vitale gemeente of kerkplek**

Vitaal is een gemeente of kerkplek, wanneer er een beoogde vorm van kerk-zijn bestaat in de eigen context (dat wil zeggen: gewild, overdacht en voldoende duurzaam gerealiseerd), die gerelateerd is aan de eigen lokale visie op kerk-zijn binnen de bandbreedte van de Protestantse Kerk.

Moeten wij het begrip vitaal niet meer inhoudelijk zien te vullen? Bedoelen we met levend: het pure voortbestaan? Of bedoelen we met levend: ook relevant en significant voor de omgeving waarin je kerk bent (je dorp, wijk, stad, regio)? Dus dat we willen bereiken, dat weliswaar een kleiner worden- de Protestantse Kerk juist op tal van plaatsen met actieve en zichtbare (vitale) gemeenschappen, initiatieven en kerkplekken aanwezig zal zijn in ons land. In Matteüs 5:14-15 zegt Jezus over zijn gemeente: "Een stad die op een berg ligt (ook een kleiner stadje dan vroeger wellicht) kan niet verborgen blijven, ook steekt men geen lamp aan en zet die onder de korenmaat (een emmer), maar op de standaard en zij schijnt voor allen die in het huis zijn (de gehele samenleving om jullie heen)."

Er moet bij het woord vitaal dus ook iets geformuleerd worden over significantie, relevantie, uitstraling, het 'zoutend zout, en het lichtend licht' van Matteüs 5:13-16.

### **Pastoraat en liturgie kennen een missionaire en diaconale kant**

Niet alleen missionaire en diaconale activiteiten zijn een gift van de kerk aan de samenleving. Ook de publiek toegankelijke eredienst en de beschik-

baarheid van pastores als gesprekspartners op het gebied van levensvragen voor iedereen (lid of geen lid van de kerk), zijn giften van de kerk aan de samenleving. Natuurlijk is het pastoraat (het werk van predikanten, kerkelijk werkers, en de vrijwilligers die daarin een bediening hebben) voor een flink gedeelte gericht op het hoeden en weiden van de reeds bestaande kudde, maar het is ook beschikbaar 'voor ieder die de Heer op ons pad brengt'.

Het zou dus ook best gezond kunnen zijn als een deel van de financiering van pastoraat en eredienst ter plaatse (opgevat als een missionaire activiteit of een dienstverlening aan de omgeving) plaatsvindt uit middelen afkomstig van derden (subsidie, externe donateurs, vermogen uit het verleden).

De gedachte blijft: gezond is het als je zelf de lasten weet te dragen voor het onderhouden van je eigen gemeente. Gezond is het echter ook, als het daar niet bij blijft maar er wel degelijk werk gemaakt wordt van een presentie in de omgeving vanuit additionele middelen en inzet (denk nog eens aan het 'zoutend zout en het lichtend licht' als belangrijk criterium voor vitaliteit).

### **De ondernemende gemeente**

Eerder werd kerkrentmeesterlijk vitaal nog wel eens verbonden aan het op middellange termijn in evenwicht zijn van de inkomsten en financiële verplichtingen. De vraag is echter of, zo geformuleerd, er geen situaties denkbaar zijn met een financieel evenwicht, die desondanks als ongezond zouden moeten worden aangemerkt. Te denken is aan een situatie waarin er duidelijk nieuw potentieel ligt voor de kerk, maar waar de tering zodanig naar de nering is gezet, dat er niets meer wordt ondernomen. Er worden op die plek te weinig middelen aangewend om een mogelijk potentieel te ontwikkelen ("de oogst is wel groot, maar arbeiders zijn er te weinig", vgl. Lucas 10:2). Andersom is te denken aan een stabiele financiële situatie waarin er een overvloed aan middelen is (een fors vermogen), maar waar weinig mee gebeurt ("Heer, hier is uw pond, dat ik in een doek weggeborgen en bewaard heb", vgl. Lucas 19:20).

Het gaat in de kerk bij goed rentmeesterschap niet slechts om het in evenwicht houden van uitgaven en inkomsten, maar ook om het zoeken naar wegen (geldwerving, werven bestuurskracht en talent) om potentieel te ontwikkelen, waar zich dat maar voordoet in ons ontkerkelijkende Nederland. Dus maak goede plannen waar maar kansen voor een goede pioniersplek, doorstart of revitalisering liggen. Omgekeerd gaat het om investeren in Koninkrijkswerk met (diaconale en kerkrentmeesterlijke) middelen, zoals gelden die (ooit) zijn ontvangen. Die zijn immers (ooit) ontvangen om er mee te arbeiden, te ondernemen en niet om ze in een doek te verbergen en te bewaren.

### **Kerkrentmeesterlijke tools inzetten voor toekomstgericht beleid**

Het begint ermee dat kerkrentmeesters in hun eigen kerkrentmeesterlijk do-

mein proberen hun zaakjes op orde te krijgen in proactieve zin. Hoe kunnen we zodanig vooruit kijken dat we de bedreigingen goed in beeld hebben, maar ook de kansen? Vanaf eind 2018 kan elke gemeente werken met FRIS. FRIS is het nieuwe Financieel Rapportage en Informatie Systeem. Dat is ontwikkeld door de landelijke Dienstenorganisatie van de Protestantse Kerk voor onder andere colleges van kerkrentmeesters. Het is bedoeld om voortaan begrotingen en jaarrekeningen mee in te dienen voor afhandeling door de toezichthoudende Classicale College voor de Behandeling van Beheerszaken (CCBB). Er zitten tegelijk andere voordelen aan, zoals het eenduidig en gemakkelijk opstellen van begrotingen en jaarrekeningen naar de (voorgescreven) schema's van de kerk.

De VKB vindt een goed onderscheid tussen een toezichthoudende rol en een adviserende en dienstverlenende rol inzake het financieel beheer van belang. Ondertussen zien wij de voordelen om voor gemeenten via een systeem als FRIS te komen tot eenduidigheid en standaardisering, maar ook (met nadere aanvullingen op het systeem) te komen tot goede prognoses en betekenisvolle vergelijkingen (benchmarking). De VKB draagt bij aan een verdere uitbouw van dit soort proactieve digitale hulpmiddelen tot versterking van het financieel beheer van de plaatselijke gemeenten. Waarom? Om op een proactieve, inspirerende manier met kerkenraden en gemeenten samen beleid te maken voor de toekomst. Maak gebruik van de mogelijkheden die de aankomende tijd worden ontwikkeld en aangeboden.

### **Het belang van vooruit kijken**

Kerkbeheer is een volop geestelijke zaak. Zeker, de goede herder kent een andere logica in de afweging van kosten en baten dan 'de hogepriester van dat jaar'. Waar de laatste zegt: laten we die ene maar opofferen, opdat niet het gehele volk te gronde gaat (Johannes 11:50), neemt de eerste wel degelijk een fors risico door de negenennegentig van zijn kudde alleen te laten. Hij pleegt een forse inspanning ten bate van die ene die verloren dreigt te gaan (Lucas 15:4, vergelijk Johannes 10:1-19). Kortom: er kunnen soms forse inspanningen gevraagd worden ten behoeve van een getalsmatig kleine opbrengst, bijvoorbeeld ten behoeve van het welzijn van een enkeling. Tegelijk is dit ook in het Koninkrijk van God niet onbegrensd of van wijsheid gespeend. Jezus kan zijn discipelen ook aanraden om daar waar het ploegen op de rotsen is het stof van de voeten te slaan en een andere strategie te volgen (Matteüs 10:14). Of Hij roept hen op het net aan de andere zijde uit te gooien (Johannes 21:6). Hij kan in het kader van omgaan met geld zeggen, dat de kinderen van deze wereld soms met meer overleg te werk gaan dan de kinderen van het licht (Lucas 16:8-9). Daarmee doelde Hij op de zogeheten onrechtvaardige rentmeester. Het verstandige was dat hij vooruit keek en creatief was. Hij was proactief.

Jezus roept zijn discipelen op de tekenen van de tijd te verstaan, zodat men

voorbereid is op wat komen gaat, zoals men zich afstemt op de weersverwachting (Lucas 12: 54-56). Hij geeft het voorbeeld van een bouwmeester en een veldheer, die tevoren een bestek of een strijdplan maken en ook tevoren uitrekenen of zij de beoogde inspanning tot een goed einde kunnen brengen (Lucas 14:28-33). Dit staat niet in tegenspraak met de oproep van Jezus om niet bezorgd te zijn (Matteüs 6:25-34), noch met het voorbehoud van Jacobus (Jacobus 4:13-16). Juist het besef dat wij leven en handelen vanuit gegeven goed, bepaalt ons bij onze verantwoordelijkheid als goede rentmeesters over de velerlei genade Gods (1 Petrus 4:10). Wij weten maar al te goed dat indien de HERE het huis niet bouwt de bouwlieden er tevergeefs aan zwoegen (Psalm 127: 1). Ondertussen is het wel degelijk de bedoeling dat de bouwlieden zwoegen en hun verstand erbij houden en goed kunnen rekenen en dat wij goede rentmeesters dienen te zijn over het ons toevertrouwde goed.

### **Bezinning**

Hoe is het in uw gemeente gesteld met:

- een doelgericht beleidsplan voor de komende jaren
- een goede meerjarenraming rond gebouwenbeheer (onderhoud)
- een toekomstgerichte visie op gebouwengebruik: (kerkgebouw(en), pastorie(en) en eventueel overig onroerend goed)
- een gedegen analyse van de leeftijdsopbouw van gemeenteleden en giftgevers
- een meerjarenbegroting
- een overdacht reserverings- en vermogensbeleid
- een analyse van de leeftijdsopbouw van personeel

### **Meer informatie**

- Zie <https://kerkrentmeester.nl/kennisbank/beleidsontwikkeling>