

In gesprek met Lars Kramer

Sturen op kengetallen

**"De cijfers
gingen meer
en op een
andere manier
spreken."**

Lars Kramer

In de pilot toekomstgericht kerkbeheer wordt aan de hand van kengetallen met gemeenten nagedacht over het beheer in hun gemeente. Een van onze nieuwe bestuurders, Lars Kramer, werkt in zijn gemeente, de Protestantse Gemeente Dronten, al een flinke tijd met kengetallen. Hij vertelt graag over zijn ervaringen hiermee.

TEKST WILNANDA HUKOM **BEELD** WILLEM JAN DE BRUIN FOTOGRAFIE

Jullie hebben in de Protestantse Gemeente Dronten al behoorlijk wat ervaring opgedaan met het sturen op kengetallen. Wat was de aanleiding voor jullie om dit te gaan doen?

“De aanleiding was een artikel in het magazine Kerkbeheer jaren geleden. Daar ging het toen nog niet over kengetallen, maar over nadenken over de vraag hoe je toekomstgericht kerk kunt zijn. Wat ik bemerkte is dat mensen de cijfers wel begrijpen, maar niet exact weten waar die getallen voor staan en wat we daar uiteindelijk uit kunnen halen. Als je over toekomstgericht kerk-zijn na wilt denken, dan moet je ook met elkaar vaststellen welke kengetallen voor jouw gemeente belangrijk zijn. Een van de kengetallen die wij in Dronten belangrijk vinden, is hoeveel procent van onze Actie Kerkbalans wij aan pastoraat willen besteden. Je maakt prognoses over wat de Actie Kerkbalans in de toekomst gaat doen en van daaruit kun je ook bekijken wat dat betekent voor het pastoraat. En andersom werkt het ook: als je het pastoraat op peil wilt houden, dan weet je ook hoeveel geld je van de Actie Kerkbalans nodig hebt.”

Hoe hebben jullie het proces tot die kengetallen aangepakt?

“In eerste instantie heb ik de kengetallen in ons college van kerkrentmeesters besproken. Daar hebben we ongeveer 20 kengetallen gedefinieerd. Die hebben we in de kerkenraad besproken en toen bleken het er echt te veel te zijn. Uiteindelijk zijn we uitgekomen op 5 kengetallen die belangrijk zijn. Dat gaat dan om vragen als: welk percentage van onze

inkomsten willen we aan pastoraat besteden; en welk deel besteden we maximaal aan gebouwen? Je stelt een minimum en een maximum vast. Zo kom je tot een evenwichtige conclusie en dan kun je ook een meerjarenraming in dat perspectief plaatsen. Je weet welke kengetallen er nog niet voldoen aan de door jou gestelde norm, zodat je weet op welke aspecten je moet gaan sturen. Als je kijkt naar euro's is dat veel moeilijker.”

In de communicatie richting de kerkenraad bleken die 20 kengetallen te veel. Hoe verliep verder die communicatie met de kerkenraad?

“Wat ik bemerkte, is dat op het moment dat wij in de kerkenraad met die kengetallen aan de slag gingen, de cijfers ook meer, en op een andere manier, gingen spreken. Ze begrepen dat het er niet over gaat hoeveel wij met de Actie Kerkbalans ophalen en hoeveel we in absolute euro's uitgeven aan pastoraat, maar om welke verhoudingen wij van belang vinden. Je bekijkt de cijfers vanuit het licht van wat je als gemeente belangrijk vindt. Het was ook duidelijker voor ze.”

“Later heb ik die cijfers ook in de presentaties op de gemeenteavond meegenomen en daar merkte ik dat onze gemeenteleden in één keer begrepen waar we nu als gemeente staan. Ze hebben nu een veel beter beeld van de gemeente: wat we belangrijk vinden, waar er nog ruimte is en waar we op de kosten moeten gaan letten. En dat helpt zowel bij het maken van toekomstig beleid, als bij een verantwoording van je jaarrekening.”

Als je het op deze manier ingeregeld hebt, kan ik me voorstellen dat het als college ook veel gemakkelijker wordt om het reilen en zeilen van de gemeente in de gaten te houden.

"Ja, dat klopt, maar je hebt wel mensen nodig die de kengetallen kunnen opstellen en ze kunnen interpreteren. Aan de ene kant is het inderdaad zo dat het makkelijker wordt. Aan de andere kant moet je ook veel tijd erin steken. Communicatie is key, ook voor kerkrentmeesters. Wat gebeurt er nu in onze gemeente? Wat vinden we als kerkenraad belangrijk en hoe kan het college daar ondersteunend aan zijn? Ik denk dat je communicatie duidelijker wordt naar de gemeente toe, en dat gemeenteleden ook meer betrokken worden door te werken met kengetallen."

"Je communicatie naar de gemeente wordt duidelijker door te werken met kengetallen."

De grootste investering in tijd zit dus in het opzetten van die kengetallen. Jullie hebben in Dronten mensen die daar thuis in zijn. Stel, een gemeente heeft die mensen niet en ze willen toch aan de slag met kengetallen, zouden ze dan van buitenaf hulp kunnen inschakelen?

"Ja, binnen de VKB zijn we natuurlijk ook bezig om die kengetallen beter te verwoorden, te bekijken welke je zou kunnen gebruiken. En ik denk dat je dan ook bij de VKB terecht moet kunnen voor mensen die kennis hebben, die het ook in hun eigen gemeente hebben geïmplementeerd, om te weten hoe dat nu precies gaat werken. Tegelijk heb je ook wel mensen nodig die weten hoe het precies zit in de gemeente, die jouw kerkelijke organisatie goed kennen, niet alleen mensen die kennis van kengetallen hebben."

In eerste instantie lijken die kengetallen puur over financiële getallen te gaan. Welke andere aspecten betrekken jullie daar nog meer bij?

"Een van de dingen die wij ook jaarlijks rapporteren is wat de leeftijdsopbouw van onze gemeente is, wat de Actie Kerkbalans over de verschillende leeftijdscategorieën doet. Daarover kun je ook verwachtingen voor de toekomst uitspreken. Dus het gaat niet alleen over financiële kengetallen, maar ook om hoeveel pastorale eenheden je hebt, hoe je gemeenteopbouw eruit ziet. Heel veel data is gewoon publiekelijk te benaderen. Hoe ziet je lokale dorp of stad eruit? Hoe ziet de leeftijdsopbouw van de landelijke kerk eruit? Daar kun je vergelijkingen mee trekken. Zijn wij een jongere gemeente, of een oudere? Hoe verhouden wij ons tot de burgerlijke gemeente? Die informatie kun je zowel voor het maken van je toekomstig beleid gebruiken, als ook om een beeld geven van je

gemeente. Soms kun je met cijfers aantonen waarom bepaalde keuzes van belang zijn, als je bijvoorbeeld een verouderde gemeente hebt en daarom de keuze maakt om juist in het ouderenpastoraat te investeren. Dus demografische gegevens helpen ook bij het maken van keuzes en het meenemen van je gemeente daarin."

Wat is de eerste stap die kerkrentmeesters kunnen moeten zetten als ze aan de slag willen met kengetallen in hun gemeente?

"Eerst moeten zij kijken welke randvoorwaarden belangrijk zijn voor hun lokale gemeente. Vervolgens kun je dan ook kijken of er gemeentes in je omgeving of binnen de VKB zijn, die je daarmee op weg kunnen helpen, omdat zij al bezig zijn geweest met die kengetallen. Leer van anderen, want soms vraagt het veel investering om na te denken welke kengetallen je wilt hebben, terwijl anderen dat misschien al voor je gedaan hebben en je daar gewoon op aan kunt sluiten. Ga niet terugkijken hoeveel ergens aan besteed is, maar denk na hoeveel je er in de toekomst aan wilt besteden. Bepaal eerst je grenzen en ga dan kijken of je die getallen ook boven tafel krijgt."

Je bent ook nieuw bestuurslid van de VKB. Wat heeft je gemotiveerd om in het landelijke bestuur te gaan?

"Ik was verrast toen ik als gast de eerste vergadering bij de VKB meemaakte over welke onderwerpen ze daar allemaal bespraken en hoe intensief de bestuursleden daarmee bezig zijn. Dat heeft mij ook wel die extra motivatie gegeven om volmondig 'ja' te zeggen tegen het bestuurslidmaatschap. En toen ik hoorde dat de VKB zich ook bezighoudt met kengetallen, dacht ik: hier heb ik wel toegevoegde waarde, omdat ik daar in Dronten natuurlijk ook mee bezig ben."

Wat is, in je rol als bestuurslid, volgens jou het belangrijkste thema voor kerkrentmeesters dat op de agenda staat?

"Het belangrijkste thema is denk ik dat we er voor de lokale kerkrentmeesters zijn, dat we het expertisecentrum voor hen zijn en dat we ook meehelpen om naar die toekomst te kijken. Tenminste, dat zal ik vanuit mijn rol doen met het oog op toekomstgericht kerkbeheer. Ik denk dat dat echt van belang is. Kerkrentmeesters merken ook dat kerkenraden, gemeentes kleiner worden, inkomsten onzeker zijn. Terwijl ze, met meer inzicht, kunnen inzien dat de toekomst niet alleen maar is wat we in het verleden hebben gezien. Dat stabiliseert zich ook en dan kunnen we ook gewoon weer vooruit kijken. Als je weet waarop je kan sturen en als je in beeld hebt voor welke uitdagingen je staat met elkaar, dan denk ik dat daarmee zowel kerkrentmeesters, als uiteindelijk via die kerkrentmeesters ook kerkenraden geholpen zijn. Ik hoop dat ik iets kan bijdragen met mijn ervaring op dit gebied."

Lars Kramer maakt al 12 jaar deel uit van het college van kerkrentmeesters van de Protestantse Gemeente Dronten.

Voorheen werkte hij als financieel eindverantwoordelijke bij een consultancybedrijf, waar hij ook betrokken was bij het opstellen van kengetallen, de zogenaamde KPI's.

In 2020 is hij gestart met een studie Theologie aan de Protestantse Theologische Universiteit.



**Beluister het
gehele gesprek
als podcast #9**

