

# Een Plan voor de Toekomst

## Martini Kerk Gemeente Sneek

Eindrapportage

communicatieversie

27 augustus 2024

Definitief besluit



Wouter van der Kam

Pauline Trouwborst, ouderling met een bijzondere opdracht

## **Aanleiding: de opdracht**

Na een ingrijpende periode van afbouw kerken en verbouwing van de Martinikerk is het tijd om na te gaan hoe we als geloofsgemeenschap samen verder gaan. Ook hoe we kerk willen zijn in onze directe omgeving Sneek. Wat gaan we doen de komende jaren en wanneer?

Het Breed Moderamen en Kerkenraad hebben daarom in haar opdracht d.d. 8 januari 2024 aangegeven een Plan voor de Toekomst voor 2024-2028 te willen met daarin in ieder geval opgenomen:

- Een beschrijving van de huidige situatie inclusief de huidige activiteiten, taken en verantwoordelijkheden.
- De beleidsuitgangspunten en visie voor de komende jaren 2024-2028
- Een beschrijving van de gewenste situatie inclusief de taken, verantwoordelijkheden en besluitvorming met een organogram.
- Een duidelijk activiteitenplan hoe en welke zaken we gaan doen in de komende jaren inclusief geplande activiteiten per jaar.
- Een daarbij horend communicatieplan.

In deze rapportage geven wij aandacht aan al deze aspecten, met echter twee belangrijke toevoegingen. Ten eerste staan wij ook stil bij gedrag & cultuur en ten tweede geven wij aan wat het vervolg na deze rapportage zou kunnen zijn met daaraan voorafgaand te nemen mogelijke besluiten.

Het was een bijzondere reis en als eerste willen wij aangeven dat wij trotser ~~ben~~ zijn geworden op onze kerk, wat een betrokkenheid, inzet en – hoe klassiek het ook moge klinken- liefdevolle werkers met inspiratie! Een groot complement voor iedereen.

Graag willen wij iedereen en alle groepen ook bedanken voor alle input en het vertrouwen wat zij ons hebben gegeven in de gesprekken.

## **Het proces**

De groeps gesprekken, als ook het bijwonen als toehoorder van bijeenkomsten heeft plaats gevonden en wel bij de volgende groepen:

1. Breed Moderamen
2. Diaconie
3. Jeugdraad
4. Kerkenraad
5. Kerkrentmeesters
6. Stichting Vrienden van de Martinikerk
7. Groep Brûsplak
8. Werkgroep Activiteiten

In dit verband was het ook belangrijk de input te krijgen op de WIJ dag ochtend op 2 maart 2024.

Voor deze opdracht hebben daarnaast 15 individuele gesprekken plaats gevonden met een aantal medewerkers, predikanten en gemeenteleden, al dan niet op eigen initiatief.

Het totale aantal gesprekken bleef in aantal ook beperkt omdat deze rapportage in hoofdlijnen een weergave moet zijn van de huidige en de gewenste situatie. Ook bleek al spoedig dat bij het voeren van meer gesprekken het reeds opgedane beeld niet of nauwelijks veranderde.

Daarbij is het wel heel belangrijk dat het voorgestelde vervolg een grotere participatie vraagt van alle gemeenteleden c.q. ambtsdragers, predikanten en medewerkers van onze Martini Kerk.

Opvallend is zonder uitzondering de grote medewerking en openheid van iedereen, die werd bevroegd. Het heeft geholpen om een goed en eenduidig beeld neer te zetten, zowel in de huidige situatie, als in de gewenste situatie in de toekomst.

Daarnaast vond op ons verzoek het verzamelen van voor de opdracht benodigde (beleids)documenten plaats. Dit bleek niet eenvoudig en was een adhoc proces waar bij mondjesmaat op wisselende momenten documenten naar ons werden gemaild. Concreet ging het om 27 min of meer relevante documenten, waarvan 10 documenten rondom beleid & visie, 10 documenten rondom organisatie en 7 documenten hadden activiteiten of overzichten daarvan. Totaal 7 documenten van de 23 hadden een onbekende bron en/of schrijver en bij 8 documenten was het niet geheel duidelijk op welke datum c.q. jaar had was gemaakt.

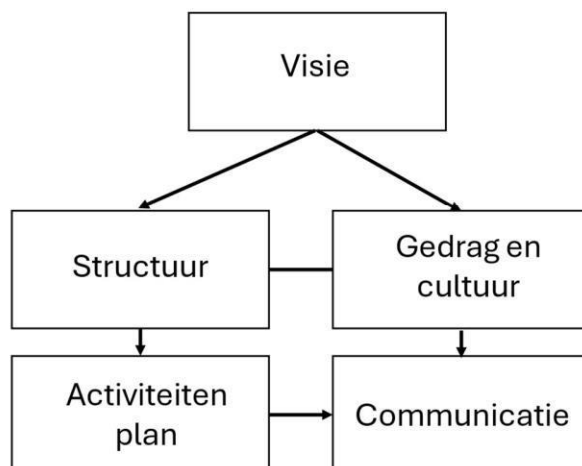
Er blijkt inhoudelijk al heel veel beschreven te zijn over de thema's van de opdracht. Opvallende bevinding is het ontbreken van een goed en toegankelijk centraal archief. In onze adviezen verderop in deze rapportage besteden wij hier aandacht aan. Overigens wordt aangegeven dat de rol van kerkelijk bureau in dit opzicht is vervaagd t.o.v. een eerdere jaren. Binnen onze kerk zijn er diverse documenten maar het beheer is kwetsbaar. Versienummers, beheerders, tijdige actualisatie, veel zaken blijken nog niet goed geregeld. Ook zal voldaan moeten worden aan huidige wet en regelgeving op het terrein van privacy en archiveren.

Er is periodiek gerapporteerd naar het Breed Moderamen en Kerkenraad.

## De samenhang van thema's binnen de opdracht

Er is een duidelijke en onlosmakelijke samenhang tussen de diverse onderdelen van de opdracht. Concreet gaat het dan om de thema's visie, structuur, gedrag & cultuur, activiteitenplan en communicatie die hieronder schematisch in samenhang zijn weergegeven:

## Samenhang van thema's in het Plan voor de Toekomst



Samengevat betekent dit dus dat er eerst een visie, een stip op de horizon, moet komen. Vanuit de visie volgt de gewenste structuur. Maar de structuur is niets als we ons er niet naar gedragen, vandaar de vaste lijn tussen structuur en gedrag & cultuur. Vanuit de visie en onze structuur volgt het activiteiten plan waarbij duidelijk is wie wanneer zou moeten doen. Tot slot volgt op basis van onze activiteiten de inhoud van onze communicatie en op basis van ons gedrag en cultuur hoe we communiceren.

### De huidige situatie: er is al een visie

Een visie is geeft een beeld van wat organisaties willen zijn waarbij wordt gekeken naar de buitenwereld en de kansen in de toekomst. Een visie gaat verder dan een droom, zoals beschreven in het beleidsplan 2018-2020 en mogelijk ook niet te abstract, zoals deels beschreven in het beleidsplan diaconie 2020-2025.

Op basis van beschikbare documenten (document 1 t/m 8 van de bijlage) , de input van ambtsdragers vanuit de WIJdag in maart en de individuele gesprekken is er al een duidelijke visie aanwezig als we alles bij elkaar brengen.

De stip op de horizon over circa vijf jaar wordt door vele beschreven als “een kerk of plaats van verbinding”. Het begrip “Verbinding” heeft daarbij zeker drie dimensies. De verbinding met God en wellicht ook met jezelf, de verbinding met elkaar als leden van onze gemeente èn de verbinding met onze omgeving.

Wat nog in de documenten ontbreekt, maar bij de WIJdag in maart wel zijdelings aan de orde kwam, is de vraag: wat wordt de primaire doelgroep? Onder een primaire doelgroep verstaan we de groep

leden van onze kerk c.q. samenleving waar we ons vooral de komende jaren op gaan richten, mede als we als kerk bestaansrecht willen houden. Ook in het Breed Moderamen is deze vraag aan de orde geweest en het antwoord c.q. voorstel is de 25-45 jarigen als primaire doelgroep te benoemen Dit is lastig omdat we anderen niet willen uitsluiten, ook de groep zestigers en ouder moeten aangehaakt blijven en zich thuis blijven voelen in onze kerk. Het is daarbij belangrijk dat we naar voorbeelden elders in Nederland gaan kijken en nagaan wat hun succesfactoren zijn om groepen te binden.

Een mogelijke formulering van de visie op basis bovenstaande zou kunnen zijn:

**Wij willen een plaats zijn van verbinding met God, elkaar en de samenleving in Sneek.**

**We willen daarbij open zijn voor iedereen, maar specifiek voor de generatie van de toekomst waarmee we niemand uitsluiten.**

Overigens sluit de slogan “Vindplaats van geloof, hoop en liefde” op onze website aan op deze visie

Naast de visie is ook een missie en een strategie te formuleren. De missie is het bestaansrecht en identiteit van de organisatie. Door middel van een missie geven organisaties aan wie ze zijn, wat ze doen en wat ze willen bereiken. Deels staat dit wel in de beleidsplannen, maar kan zeker verder concreet worden gemaakt op bijvoorbeeld een volgende WIJ dag omdat het formuleren van een missie ook houvast en identiteit kan geven.

De strategie van een organisatie is de weg naar het punt op de horizon, dus hoe bereiken we de plaats van verbinding in Sneek? Dan komen we ook op het later beschreven thema structuur en gedrag & cultuur.

Een beleidsplan bevat een visie, missie en strategie maar een beleidsplan geeft ook aan met welke kernwaarden wij een afspiegeling willen zijn van onze visie en missie en welke activiteiten de komende jaren worden gepland.

#### **De huidige situatie: er is geen werkende organisatie structuur**

Vrijwel unaniem in alle gesprekken in groepen komt naar voren dat er is geen werkende organisatiestructuur is. Geen werkende organisatie structuur betekent twee zaken.

Ten eerste is er geen of onvoldoende structuur en dus bijvoorbeeld geen (werkend) organogram waarin duidelijk staat wie waar voor verantwoordelijk. Er is geen actueel setje van afspraken met betrekking tot overlegvormen waarin de spelregels staan van dat overleg en waar en naar wie ze rapporteren. Ook de (veelal niet vastgestelde) documenten 11 t/m 17 in de bijlage inzake de organisatie (structuur) roepen veel vragen op en zijn vaak onvolledig.

De kerkorde en ordinanties als generieke regelingen zijn zeker bruikbaar als kader, maar een adequate plaatselijke regeling, geënt op een duidelijke besluitvorming is nodig om helderheid te verschaffen in wie gaat over wie en wat, besluitvorming en oordeelsvorming.

Overigens zitten ook in de kerkorde een aantal opmerkelijke zaken die veelal historisch zijn opgebouwd, zoals de hybride samenwerking tussen kerkenraad als hoogste plaatselijk orgaan en de specifieke taken van de kerkrentmeesters, zelf overigens ook onderdeel van dezelfde kerkenraad. Dit geldt ook voor de specifieke toezichthoudende rol en bevoegdheden van de classis op deelgebieden zoals de samenhang van visie, activiteiten en begroting. In onze adviezen verderop in deze rapportage

besteden wij hier aandacht aan.

Het ontbreken van voldoende structuur is maar één kant van de medaille. Er moet ook gehandeld worden in deze structuur en dan gaat het om onze cultuur. Structuur en gedrag moeten met elkaar kloppen.

We hebben waargenomen dat de gevolgen daarvan groot zijn. Bijvoorbeeld een grote betrokkenheid maar met veel individuele vrijheid, handelen zonder mandaat, zonder afstemming en geen bijsturing en opvolging van individuele acties.

Daarnaast uit dezelfde betrokkenheid zich in veel kriskrasacties waarbij “duizend bloemen bloeien” zoals steeds weer opduikende ad hoc groepjes. We pakken van alles op en zijn heel actief. Belangrijke vraag is echter: waarin onderscheiden we ons in wat we wel doen, waar steken we onze energie in?

Dit leidt weer tot minder effectiviteit, teleurstelling en soms zelfs onveiligheid in een betrokken en informele familiecultuur. Een gevoel van onveiligheid kan ontstaan als kaders en afspraken niet duidelijk zijn, maar er (vanuit ongeschreven regels) wel van alles gebeurt. Kernvraag in de toekomst zal zijn: hoe spreken we elkaar aan op de gemaakte afspraken?

Het ervaren van problemen in de communicatie zijn daar ook een onderdeel van, er zijn nu verschillende kanalen die door verschillende mensen worden beheerd. Er is geen duidelijke lijn over wie voor welk communicatiemiddel benaderd moet worden. Maar een communicatieplan alleen op papier kan deze problematiek niet ongedaan maken.

#### **De huidige situatie: er zijn veel activiteiten, maar de samenhang kan verbeterd worden**

Op basis van de bijeenkomsten, individuele gesprekken en documenten met activiteiten (document 18 t/m 23 in de bijlage) is er een grote betrokkenheid en zijn er indrukwekkend veel activiteiten die, conform eerder beschreven gedrag vaak door veel verschillende personen worden geïnitieerd en ad hoc worden uitgevoerd. De verbinding met de visie en een duidelijke regie ontbreekt, maar ook zijn er (daardoor) veel problemen in de communicatie. Ordening, de juiste prioriteit en duidelijk maken wie waarover gaat zijn de eerste stappen, die gezet zouden moeten worden.

Daarnaast zijn financiële opbrengsten van activiteiten ad hoc en veelal ontoereikend, wat al op de nu niet geheel sluitende begroting drukt.

Vanuit de visie van verbinding kan relatief eenvoudig een activiteiten plan per jaar of half jaar worden opgesteld. Vanuit een dergelijk activiteitenplan wordt dan weer een communicatieplan opgebouwd.

Vanuit een goedgekeurd activiteitenplan kan financieel beleid en van daaruit een (meerjaren)begroting worden opgesteld en worden gemonitord.

#### **De gewenste situatie: hoe concreet verder?**

Belangrijke elementen in het vervolgtraject zijn het opstellen van een specifiek Plan voor de Toekomst ~~van~~ om onze visie definitief en compleet te maken, jaarplannen en de daarbij horende communicatie op te stellen, onze kerk organisatie beter te structureren en een gedragsverandering te stimuleren.

Belangrijke spoedeisende zaken zijn daarbij het opstellen van een actueel beleidsplan, het vaststellen door de kerkenraad van het beleidsplan en de plaatselijke regeling.

Belangrijke spoedeisende zaken zijn daarbij het opstellen van een actueel beleidsplan, het vaststellen door de kerkenraad van het beleidsplan en de plaatselijke regeling. Daarnaast moet er een sluitende begroting naar de toekomst toe komen

Op basis van de openheid en betrokkenheid in de gevoerde gesprekken en de reacties van de leden van de kerkenraad op de tussenrapportage is concreet het voorstel om een compacte projectorganisatie “Martini bouwt door” in te richten met de volgende drie, ook weer compacte samengesteld werkgroepen:

1. Visie, missie en strategie  
Een mogelijke opdrachtformulering voor deze werkgroep zou kunnen zijn:  
Formuleer op basis van het Plan van de Toekomst een toekomstgerichte visie, missie en strategie als basis voor het beleidsplan.
2. Structuur, gedrag & cultuur  
Een mogelijke opdrachtformulering voor deze werkgroep zou kunnen zijn:  
Formuleer op basis van het Plan van de Toekomst een toekomstgerichte structuur, passend in de Kerkorde en formuleer daarbij een actuele door de kerkenraad goed gekeurde plaatselijke regeling inclusief het proces om tot een passende meerjaren begroting te komen. Stel daarbij kernwaarden op passend bij de visie en passend bij onze gemeente.
3. Activiteiten en communicatie  
Een mogelijke opdrachtformulering voor deze werkgroep zou kunnen zijn:  
Formuleer op basis van het Plan van de Toekomst en toekomstgericht en samenhangend (meerjaren) activiteiten plan passend bij de andere werkgroepen aangegeven visie en structuur. Geef daarbij ook de verwachte opbrengsten en kosten aan.

De voorzitters van de werkgroep vormen, samen met een vertegenwoordigers van het Breed Moderamen, een stuurgroep die als doel heeft in de projectperiode de regie te voeren over deze compacte projectorganisatie. De processen moeten daarbij worden gecoördineerd en gemonitord door een nog aan te stellen projectmanager. Wij hebben daar een suggestie voor.

Vanzelfsprekend is het formuleren van de opdracht inclusief doelstelling alsook de personele bemensing van elke groep van belang en kan alleen maar in onderling overleg met de kerkenraad gerealiseerd worden.

#### **Tot slot: onze adviezen naar de toekomst**

1. Bespreek de rapportage als concept en stel de rapportage als dan niet aangevuld formeel vast als kerkenraad en breed moderamen.
2. Neem als kerkenraad het besluit om een plan te maken om een centraal archief c.q. documentatie en informatiecentrum in te richten als onderdeel van het kerkelijk bureau. Een dergelijk centraal archief inrichten is essentieel om frustratie door dubbel werk en onnodig lang zoeken te voorkomen bij al onze activiteiten in de toekomst.

3. Neem als kerkenraad het besluit om een compacte projectorganisatie in te richten met een stuurgroep, die regie voert over de volgende in te stellen werkgroepen: (1) visie, missie en strategie; (2) structuur, gedrag & cultuur en (3) activiteiten en communicatie.
4. Stel een projectcoördinator aan om de projectorganisatie te coördineren en te monitoren.

Sneek, 27 augustus 2024,

Pauline Trouwborst

Wouter van der Kam



