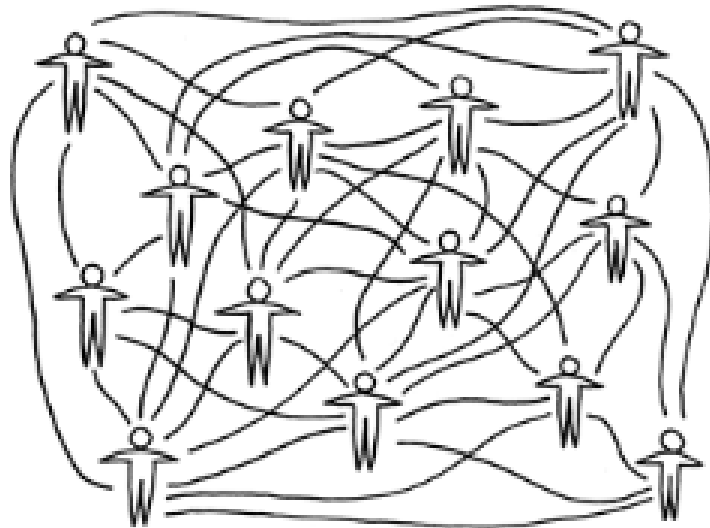


# HANDREIKING VOOR GEMEENTEADVISEURS – SAMENWERKING GEMEENTEN

---

Informatie voor gemeenten is er op de website met daaraan gekoppeld enkele documenten  
<http://www.pkn.nl/werkvelden/Gemeenteopbouw/Samenwerken/Paginas/Samenwerken.aspx>



## Inhoudsopgave

Inleidend.....	4
A. De rol van de gemeenteadviseur .....	4
A.1 Algemeen .....	4
A.2 Rol gemeenteadviseur: begeleider .....	4
B. Ontstaan en visie: samenwerking gemeenten.....	4
B.1 Geen noodoplossing.....	5
B.2 Doel .....	5
B.3 Welke kerkvisie(s) sluit(en) daar bij aan?.....	5
C. Waar en met wie begint het?.....	6
C.1 Wat is ons verhaal? .....	6
C.2 Beginsituaties en motieven.....	6
C.3 Met wie begint het? .....	7
C.4 Overleg .....	7
D. Stappen naar samenwerking gemeenten .....	8
D.1 Oriëntatiefase – samenwerkingspartners gemeente .....	9
D.2 Verkenning .....	9
D.3 Kennismaking.....	9
D.4 Aan de slag .....	10
D.5 Communicatie .....	11
E. Publiciteit.....	11
F. Samenwerking ‘binnen’ en ‘buiten’ .....	11
G. Subsidie .....	12
G.1 Solidariteitskas (commissie Steunverlening) .....	12
G.2 Maatschappij van Welstand.....	12
H. Wat kun je ‘onderweg’ tegenkomen? .....	12
H.1 ‘We willen niet fuseren!’.....	12
H.2 De ‘zwakste’ schakel .....	13
H.3 Tempoverschillen.....	13
H.4 Verschil in kleur als belemmering voor samenwerking .....	13
H.5 Een ‘supercriticus’: ‘het is bedacht in Utrecht’ .....	13
De gedachte dat het een project is uit ‘Utrecht’ kan voor sommigen belemmerend werken in het zoektocht model van samenwerking gemeenten. De samenwerking gaat eruit zien zoals de deelnemende gemeenten willen.....	14
I. Monitoring.....	14

J. Intervisie .....	14
Bijlage 1 .....	15
Teambegeleiding in kader Samenwerking Gemeenten (SaGe).....	15
Bijlage 2 .....	17
De Maatschappij van Welstand.....	17
Bijlage 3 .....	19
Wegwijzer voor de oriëntatiefase in een proces van clustervorming/SaGe.....	19
Bijlage 3 .....	22
Randvoorwaarden in de oriëntatiefase voor deelnemende gemeenten.....	22
Bijlage 4 .....	23
Notitie revitalisering.....	23

## **Inleidend**

Samenwerking is voor gemeenten een uitdagend traject, waarbij ze vaak begeleiding nodig hebben. De gemeenteadviseur is voor de gemeente(n) vaak het eerste contact als het gaat om samenwerking. Voor haar en hem heeft dat traject ook veel kanten. Deze handreiking geeft de informatie die de gemeenteadviseur nodig heeft. Daarnaast wordt verwezen naar bestaande documenten op Sharepoint en naar [links](#).

## **A. De rol van de gemeenteadviseur**

### **A.1 Algemeen**

Je bent als gemeenteadviseur betrokken geraakt bij een aantal gemeenten dat zich oriënteert op clustervorming. Belangrijke vraag is dan: *hoe zorg je ervoor dat je de gemeenten op een professionele en kwalitatieve wijze begeleidt in dit proces?*

Het proces start officieel met de oriëntatiefase. Die fase kan beginnen met het oppikken van de eerste signalen, waar dan ook, en belangstellenden met elkaar in contact brengen.

(Voor mogelijke beginsituaties zie ...)

### **A.2 Rol gemeenteadviseur: begeleider**

De gemeenteadviseur is begeleider van het proces. Lokaal eigenaarschap staat voorop. De gemeente is zelf eigenaar en drager van het proces en bepaalt samen met de andere deelnemers welke vormen van samenwerking perspectieven bieden en passen bij de situatie in de regio. De gemeente maakt haar eigen afwegingen in de oriëntatiefase, op basis van commitment vanuit de kerkenraad en de gemeente. De gemeenteadviseur kan daartoe in het begin informeren en contacten (helpen) leggen, maar laat de gemeenten zoveel mogelijk zelf doen.

In de praktijk kan blijken dat betrokkenen iets op jouw bord willen leggen, bijvoorbeeld het voorzitterschap van de stuurgroep. De kunst is om vanuit de begeleidende rol de betrokkenen handvatten te geven voor wat zij zelf kunnen doen om het proces zo optimaal mogelijk te laten verlopen. Dat betekent onder meer ook het bespreekbaar maken van hoe zij zelf met weerstanden kunnen omgaan en hen laten zien hoe zij zelf van invloed zijn op wat er gebeurt.

Het gaat in dit alles niet om wat jij zou doen om het vlotter te laten verlopen. Het gaat om wat zij daar zelf aan kunnen doen. Dat kost misschien meer tijd. Maar je vergroot er wel de zelfredzaamheid van de betrokkenen mee; je voorkomt afhankelijkheid van jou als gemeenteadviseur.

(Zie ook onder H. 'Wat kun je onderweg tegenkomen?' en [Wegwijzer voor de oriëntatiefase](#) met o.a. voorbeelden van de wisselende rollen voor de gemeenteadviseur.)

## **B. Ontstaan en visie: samenwerking gemeenten**

In april 2009 presenteerde een commissie onder voorzitterschap van oud-minister Cees Veerman een nota aan de synode met als titel 'De hand aan de ploeg'. De nota was een uitwerking van rapporten en synodebesprekingen over de toekomst van de plaatselijke gemeenten in brede zin. Eind

2009 aanvaardde de synode een 'plan van aanpak' om werk te maken van de besluiten die eerder werden genomen, o.a. over de samenwerking tussen gemeenten. Dit deel van het plan van aanpak heeft tot doel om de mogelijkheden voor samenwerking tussen gemeenten te vergroten. Voorop staat dat het beleid van de kerk erop gericht is om gemeenten te helpen zo lang en zo goed mogelijk gemeente te zijn. De kerk als geheel is gebaat bij vitale en aantrekkelijke gemeenten. Het stimuleren van samenwerking is dan ook gericht op meer vitaliteit in gemeenten. Samenwerking bevordert ook de veelkleurigheid van gemeenten in een regio, en zorgt ervoor dat meer mensen het goede nieuws in de buurt kunnen horen en ervaren. De gemeenten bepalen zelf op welke gebieden zij willen en kunnen samenwerken.

### **B.1 Geen noodoplossing**

Voor 2009 was in met name het zuiden van ons land al samenwerking tussen gemeenten ontstaan. In Noord-Brabant, Limburg en Zeeuws-Vlaanderen is het al langer een noodzaak om als gemeente vitaal te kunnen blijven en de godslamp brandende te houden in de diverse plaatsen. Het rapport 'De hand aan de ploeg' heeft samenwerking tussen gemeenten wel meer op de agenda gezet, zodat het niet als 'noodoplossing' wordt gezien maar steeds meer als een vanzelfsprekendheid. In 2012 heeft de Generale Synode nog uitdrukkelijk herhaald dat samenwerking tussen gemeenten hoge prioriteit heeft.

### **B.2 Doel**

Samenwerking biedt gemeenten de mogelijkheid om zelfstandig te blijven. Doel is dus niet (en dat moet steeds herhaald worden) om te fuseren, samen te voegen, in elkaar op te gaan. Het is van belang voor de kerk zelf, maar ook voor de gemeenschap waarin die kerk staat, dat de gemeente samenkomt in de plaats waar de kerk staat.

Samenwerking biedt gemeenten ook de mogelijkheid om elkaar te versterken. Energie kan weer worden ingezet op de vitaliteit van de gemeente. Dat vergroot de zichtbaarheid van de kerk in het dorp. Er moeten wel keuzes worden gemaakt: wat doen we nog wel, wat niet meer? Dit vraagt van de gemeenteadviseur een goede begeleiding in het doorhakken van knopen.

### **B.3 Welke kerkvisie(s) sluit(en) daar bij aan?**

Als gemeenteadviseur help je betrokkenen om hun eigen visie op kerkzijn te ontwikkelen en van daaruit te werken. Wees je ervan bewust dat je als gemeenteadviseur ook een visie op kerkzijn hebt! De visienota 'De hartslag van het leven' is een belangrijke bron voor het bredere visieverband van waaruit we in de Protestantse Kerk werken.

- In de praktijk zul je er nogal eens tegenaan lopen dat gemeenten erg op zichzelf gericht zijn. Dat kan vanuit hun voorgeschiedenis logisch zijn, maar het is lastig met het oog op een gezamenlijke toekomst met andere gemeenten. Daarom is bewustwording nodig dat kerkzijn meer is dan het lokale en nationale kerkverband: je bent ook lichaam van Christus met je buurgemeenten. Samen geef je daar gestalte, zichtbaarheid aan. En juist in de verscheidenheid ligt de kracht van samen, al wordt dat vaak niet zo beleefd. Aan de andere kant is het zoeken van samenwerking met 'gelijkgestemden' geen vanzelfsprekendheid. De classicale vergadering kan hier een stimulans aan geven, maar ook de gemeenteadviseur kan gemeenten op elkaars spoor brengen.

- Geef ook aandacht aan wat mensen zien als roeping / opdracht van de kerk in hun eigen dorp / de eigen streek. De kerk heeft een principiële dienende opdracht (vgl. 2 Kor. 3:6, 'dienaren van een nieuw verbond'). Hoe zien zij dat ten opzichte van elkaar en de samenleving om hen heen?

- Wees je ook bewust van je eigen visie op kerkzijn. Die speelt altijd mee in wat je doet. Toch gaat het in de begeleiding van samenwerking om de visie van de anderen. Probeer kritisch te zijn naar jezelf en durf ruimte te laten aan de visie die degenen die je begeleidt hebben én ontwikkelen – zodat zij in hun eigen situatie verder komen.

## **C. Waar en met wie begint het?**

De synode van de Protestantse Kerk heeft onderzoek laten doen naar samenwerking. Dit heeft geleid tot de geïntegreerde benadering in het kader van SaGe (aandacht voor gemeenteopbouw, financiën en teamvorming). In de handleiding voor gemeenten staat uitvoerig waar samenwerking kan beginnen. Zie hiervoor:

<http://www.pkn.nl/werkvelden/Gemeenteopbouw/Samenwerken/Paginas/Wie-begint.aspx>. Daar is ook een handige checklist te vinden.

### **C.1 Wat is ons verhaal?**

Vanuit de dienstenorganisatie pleiten we ervoor dat gemeenten met elkaar op zoek gaan naar wat voor hen van blijvende waarde is voor hun kerkzijn. Wat is voor hen vooral van betekenis, en in welke activiteiten komt dat het beste tot uitdrukking? Dus: uitdrukkelijk inzetten bij de inhoud. Ofwel: waardierend (Hendriks). En daarvoor durven kiezen, want niet alles kan.

Om dat te kunnen doen, zet je aan het begin van de samenwerking op een rij wat je er met elkaar mee wilt en vanuit welk perspectief. Wat is voor de betrokkenen zelf hun visie op en motivatie voor hun inzet in de kerk? Wat herkennen ze daarin bij elkaar? Wat bezielt de mensen voor en met wie ze werken; wat houdt hen bezig? En als ze zich dat in combinatie met hun visie voor ogen stellen: wat willen ze dan samen bereiken / wat is het doel van hun samenwerking?

(Dus niet meegaan in de kommer en kwel; niet inzetten bij de schaarste. Want dan gaan mensen proberen om kost wat kost met minder mensen hetzelfde (of erger: meer) te doen. Dat kan niet. Dan overvraag je elkaar – en zeker ook de beroepskrachten. Maar blijf je dat tegen beter weten in wel proberen, dan lever je op termijn op alles in.)

Als gemeenteadviseur stimuleer / faciliteer je deze eigen oriëntatie van de betrokkenen. En vanuit die oriëntatie komen de betrokkenen tot verdere afspraken en concretisering op maat. Dus: eerst helder krijgen waarom en waartoe, daarna het wat en hoe.

### **C.2 Beginsituaties en motieven**

Er zijn verschillende beginsituaties mogelijk:

- De kerkenraad kent veel vacatures of mist mensen die visie hebben en de schouders eronder willen zetten. De wens om samen te (gaan) werken kan ontstaan vanuit het gemis van voldoende mensen voor de ambten/taken die er zijn of door de druk van het (gebrek aan) geld of het gevoel 'alle bordjes in de lucht te moeten houden', kortom door verloren gegane of bedreigde vitaliteit. Er heerst een zekere 'vermoedheid'. Door de teruggang in mensen en middelen heeft verlamming toegeslagen.
- De kerkenraad steekt alleen energie in de organisatie, de 'boel gaande houden'.
- De financiële situatie is nu al of over enkele jaren zorgelijk.
- De predikantsformatie is te groot (financieel).

- Het gevoel dat samenwerking meerwaarde heeft, leeft bij een vitale gemeente. Dan is versterking van elkaar als kleine gemeenten het uitgangspunt.
- Een grotere vitale gemeente voelt zich verantwoordelijk voor kleinere gemeenten om haar heen.

### **C.3 Met wie begint het?**

Het idee om de mogelijkheden van samenwerking verder te verkennen kan zowel plaatselijk als classicaal of regionaal ontstaan. Dat kan ontstaan bij gemeenteleden, de kerkenraad, de predikant, het college van kerkrentmeesters, maar bijvoorbeeld ook bij het breed moderamen van de classis. De rol van de gemeenteadviseur is bij iedere insteek anders.

#### *- Kerkenraad*

Als gemeenteadviseur schets je hoe je samen met anderen uit de dienstenorganisatie (gemeenteadviseur kerkbeheer en predikant teambegeleiding) begeleiding kunt bieden en vraag je de betreffende kerkenraad zelf andere kerkenraden te benaderen met de vraag om een begeleid traject aan te gaan van oriëntatie op samenwerking.

#### *- Kerkrentmeesters*

- a. Je vraagt hen hun vraag voor te leggen aan de betrokken kerkenraad / kerkenraden (waarbij je informatie meegeeft over wat wij vanuit de DO te bieden hebben).
- b. Je adviseert contact te zoeken met de gemeenteadviseur kerkbeheer om erover door te praten.

#### *- Predikanten*

- a. Je vraagt hen hun vraag voor te leggen aan de betrokken kerkenraad / kerkenraden (waarbij je informatie meegeeft over wat wij vanuit de DO te bieden hebben).
- b. Je adviseert contact te zoeken met de predikant werkbegeleiding / teambegeleiding om erover door te praten.

Predikanten en kerkelijk werkers hebben goede contacten in de werkgemeenschap en al goede ervaringen met samenwerking bij een bepaald project (jongerenwerk / V&T), of vanuit een bezinning in de eigen groep (ministerie) of de werkgemeenschap. Dan kan de predikant voor de teambegeleiding adviseren. Jij kunt hier als gemeenteadviseur op verder bouwen door met hen te overleggen hoe dit kan worden verbreed (zie ook C. 4).

### **C.4 Overleg**

Benut de contacten die de gemeenteadviseur kerkbeheer en de predikant voor de werkbegeleiding hebben en versterk daarmee elkaar. Je kunt met hen samenwerken en met hem overleggen hoe zijn contacten benut/ingezet kunnen worden.

#### *Gemeenteadviseur kerkbeheer*

De gemeenteadviseur kerkbeheer is vanuit zijn rol en taak goed op de hoogte van de financiële situatie in de gemeenten in zijn regio. Daarnaast heeft hij ook veel contacten met colleges van kerkrentmeesters en is vaak op de hoogte van ontwikkelingen rondom de predikantsformatie, de gebouwen, het ledenbestand en het financiële beleid op langere termijn door middel van een meerjarenprognose. Deze informatie kan voor de gemeenteadviseur een welkome aanvulling zijn in de verkennende fase, juist omdat aan veel samenwerkingstrajecten toch een financiële component ten grondslag ligt.

Daarnaast kan de gemeenteadviseur kerkbeheer een overzicht geven van de financiële situatie van de gemeenten die een traject van samenwerking willen aangaan. In dit overzicht wordt gewerkt met

percentages waardoor het voor gemeenten minder confronterend wordt dan wanneer met werkelijke bedragen gewerkt wordt. Dit overzicht kan in het traject worden ingezet om met de deelnemende gemeenten in gesprek te gaan over de financiële situatie van de gemeenten, als middel om de noodzaak van samenwerking te benadrukken.

In diverse provincies worden de brede moderamina van de classicale vergaderingen ook geïnformeerd over de financiële situatie van de gemeenten in hun regio. Dit kan voor het breed moderamen aanleiding zijn om initiatief te nemen en een onderzoek te beginnen naar de mogelijkheden van samenwerking binnen de classis.

Andere initiatieven van de gemeenteadviseurs kerkbeheer zijn regionale bijeenkomsten van kerkrentmeesters. Deze bijeenkomsten vinden in Zuid-Holland plaats in samenwerking met de gemeenteadviseur gemeenteopbouw. Doel van de bijeenkomsten is uitwisseling en versterking. Daarnaast hebben de colleges van kerkrentmeesters hun eigen kanalen van ontmoeting, soms classicaal, maar meestal via de bijeenkomsten van de Vereniging voor Kerkrentmeesterlijk Beheer.

#### *Predikant voor werkbegeleiding en teambegeleiding*

Begeleiding van samenwerking en teamvorming van predikanten en kerkelijk werkers valt onder het Team Werkbegeleiding (afdeling HRM van de dienstenorganisatie). Teambegeleiding is het deelgebied van André Drost (tel. 06-11 92 19 54; e-mail: [a.drost@pkn.nl](mailto:a.drost@pkn.nl)). Hij is predikant en erkend teamcoach, en combineert die expertise in zijn begeleidingen.

Wat komt altijd terug bij teambegeleidingen / begeleiding van samenwerking?

- a. Visieontwikkeling en doel van de samenwerking bepalen.
- b. Betrekkingsniveau / Interactie van de betrokkenen.
- c. Profilering naar de (bestuurlijke) context.
- d. Zelfwerkzaamheid van de betrokkenen.

Om tot een behoorlijke opzet van de samenwerking / teamvorming te komen, is in beginsel een traject van 5 à 6 begeleidingsbijeenkomsten (van één dagdeel) nodig. Soms worden er teamdagen (combinatie van dagdeelprogramma's) gehouden. Afwisselend met eigen vergaderingen van de betrokkenen strekt de begeleiding zich over een langere periode (enkele maanden tot een half jaar) uit.

Het initiatief voor overleg / afstemming ligt in beginsel bij de gemeenteadviseur KiO, maar kan ook uit de begeleiding van de samenwerking voortvloeien. Het is belangrijk hierover per situatie afspraken te maken.

Lees verder in: **Bijlage 1**

**Teambegeleiding in kader Samenwerking Gemeenten (SaGe)**, zie bijlage 1.

## **D. Stappen naar samenwerking gemeenten**

In het verregaand samenwerken tussen meerdere lokale gemeenten onderscheiden we een aantal stappen, te beginnen met de Oriëntatiefase (zie daarvoor ook de [Wegwijzer voor de oriëntatiefase](#)).

De volgende fasen zijn hierbij te onderscheiden:



- Voorlichting
- Verkenning
- Kennis over elkaar en groeien in vertrouwen
- Aan de slag
- *Time out*

Aan het eind van de oriëntatiefase wordt een eindconclusie geformuleerd over de voortgang van het proces. Die kan leiden tot een vervolg van het vormen van een cluster naar steeds intensievere samenwerking. Ook voor die fase kan de begeleiding van de gemeenteadviseur gewenst zijn (zie G. 'Subsidie').

Voor de volgende punten zie ook de [wegwijzer voor de oriëntatiefase](#).

Toevoegingen zijn:

### **D.1 Oriëntatiefase – samenwerkingspartners gemeente**

Samenwerken met omliggende gemeenten in de eigen classis ligt het meest voor de hand. Het is ook mogelijk dat er al vormen van samenwerking zijn die zich over de classisgrenzen uitstrekken. Dan is aansluiten daarbij wenselijk en voor de hand liggend.

De 'kleur' van een gemeente hoeft samenwerking niet in de weg te staan, want hoe en waarbij wordt samengewerkt bepalen de gemeenten zelf (bij financiën maakt 'kleurverschil' niet uit).

De uitnodiging om mogelijkheden te verkennen kan van de gemeente(n) uitgaan bij wie de wens naar samenwerking leeft. Zij nodigt/nodigen andere gemeenten om haar heen uit om de mogelijkheden te verkennen. Daarbij kan/kunnen zij ruimhartig te werk gaan.

### **D.2 Verkenning**

Bij iedere gemeente die overweegt om samen te werken is een 'verkenning' goed om te ontdekken wat de situatie (op meerdere gebieden) van de gemeente is en wat haar motieven zijn om samenwerking te zoeken. Op welke manieren kan zij het geheel versterken en waar heeft zij anderen voor nodig?

Voor de verkenning zie ['Revitalisering', een notitie met checklist](#).

In dat document vind je vragen voor de onderdelen:

- Doelstelling en 'spoorboekje' eerste gesprek.
- Vragen ter voorbereiding op het eerste gesprek.

### **D.3 Kennismaking**

Bij de kennismaking houd je uiteraard rekening met het vertrekpunt van degenen aan tafel: kennen ze elkaar al, of helemaal niet, of een beetje? Hieronder vind je een aantal aspecten waar je aandacht aan kunt besteden.

#### *Ijsbrekers en sociale verbindingen*

Regelmatig horen we terug dat de eerste oogst is dat mensen elkaar hebben leren kennen. Zij zijn bovendien degenen die samen aan de slag gaan. Aandacht voor het bouwen aan sociale verbindingen (teamvorming) kan een positief effect hebben op het proces. Juist als de brug, de spoorlijn, het weiland, de stadsgrens of geloofsrichting tot dan toe een belemmering was, is dat van

belang.

Tip: bedenk een ijsbreker die contact stimuleert en de spirit voor samenwerking voedt.

(Bijvoorbeeld: gestrand op een verlaten eiland: je gaat met meer mensen naar een onbewoond eiland en ieder mag één voorwerp meenemen. Er is verder niets! Dan willen jullie van het eiland af. Hoe kun je met inzet van alle aanwezige voorwerpen van het eiland afkomen?)

### *Schatgraven*

Samenwerking is gericht op de versterking van de betrokken gemeenten door inzet van de sterke punten van iedere afzonderlijke gemeente. De kans is aanwezig dat de betrokkenen in eerste instantie kijken naar wat er 'te halen valt'. Maar wat hebben ze te brengen? Een inventarisatie van de sterke punten kan nieuwe perspectieven openen. Bovendien is het altijd leuk om stil te staan bij waar je goed in bent.

Tip: laat de groep schatgraven. Voorkom kopieergedrag en zorg dat ieder eerst zelf een sterk punt verzint (bijvoorbeeld via een stille wand).

### *'Wat heb ik eraan?'*

Gemeenten hebben niet alleen wat te brengen, maar ook hun eigen wensen en verlangens. De reden achter het zoeken van samenwerking is over het algemeen dat gemeenten zelfstandig willen blijven, maar dat niet geheel op eigen kracht kunnen of willen. Een 'wondervraag' kan helpen boven tafel te krijgen wat de samenwerking de gemeente moet brengen, m.a.w.: als de samenwerking een feit is, wat is er dan veranderd in je gemeente? Je vraagt dan niet naar een specifiek deelgebied (jeugdwerk, kerkgebouw) maar naar het totaalplaatje. Het is meteen een toets om te zien of de verwachtingen van de samenwerking realistisch, te flauw of te overspannen zijn.

Tip: vraag naar het totaalplaatje (en zie meteen of samenwerking de oplossing is voor het probleem). Voorkom kopieergedrag en zorg dat ieder eerst zelf een sterk punt verzint.

### *Concrete afspraak*

In de eerste fase is de betrokkenheid nog vrijblijvend. Dat is prima en mag ook een tijdje zo blijven. Tegelijkertijd kun je al wel werken aan commitment. Steeds vaker zie je dat presentaties eindigen met een zgn. *call for action* ofwel een appel of een afspraak om concreet te worden. Bedenk daarom een vervolgstap of laat de aanwezigen zelf bepalen welke stap ze willen zetten. Het mag, maar hoeft niet groot te zijn. Een kleine stap kan prima zijn en is een teken dat de aanwezigen zich willen inzetten.

Tip: werk aan commitment via een concrete afspraak.

### *Vervolgafspraken*

Plan een nieuwe bijeenkomst. Zeker als de bepaalde vervolgstappen klein zijn, zul je hier niet te lang mee willen wachten. Zijn de vervolgstappen groot, dan is het natuurlijk zinvol de volgende afspraak zo te plannen dat betrokkenen t.z.t. een update kunnen geven.

(Zie ook: wat kun je onderweg tegenkomen, H.3 Tempoverschillen.)

## **D.4 Aan de slag**

Als het tijd is om de ideeën om te zetten in concrete initiatieven en activiteiten is dat per definitie maatwerk voor ieder cluster. Gemeenten bepalen immers zelf hoe en waarin wordt samengewerkt.

Voor het enthousiasme over samenwerking kan het belangrijk zijn dat snel iets zichtbaar en merkbaar is. Jouw rol als procesbegeleider is dan ook de vaart erin te houden, oog te hebben voor de inhoud en voor de praktische kant, zodat tekenen van samenwerking relatief snel zichtbaar kunnen zijn.

#### *Clusterteam*

Om samenwerking vorm te geven is een clusterteam van groot belang. In dit team zitten afgevaardigden van alle gemeenten die meedoen aan de samenwerking. De gemeenteadviseur begeleidt dit team. Hiervoor zijn op de website voor gemeenten ook goede handreikingen te vinden, <http://www.pkn.nl/werkvelden/Gemeenteopbouw/Samenwerken/Paginas/Plannensmederij.aspx> zodat je met het clusterteam goed kunt inventariseren waar de gezamenlijke kracht zit, de zwakten, de uitdagingen en de bedreigingen. Met het clusterteam kun je de kansen en ideeën uitwerken tot een plan.

### **D.5 Communicatie**

Communicatie is een belangrijke pijler om samenwerking te laten slagen. Communicatie is nodig om draagvlak te creëren en om te verbinden. Om aandacht te trekken kan een eigen wijze van communicatie handig zijn, maar via de bekende kanalen communiceren is natuurlijk ook noodzakelijk. Communiceer regelmatig, maar ook op momenten dat er echt aandacht nodig is voor een nieuwe stap of een belangrijk moment.

### **E. Publiciteit**

Om gemeenten op het spoor van samenwerking te zetten is het nodig dat er bekendheid is met de mogelijkheden. Dit betekent dat brede publiciteit over samenwerking belangrijk is. Niet om het van bovenaf op te dringen, maar juist om het van onderop te laten plaatsvinden als een proces tussen gemeenten. De klassicale vergadering, een werkgemeenschap van predikanten en kerkelijk werkers, het klassicaal regionaal overleg (CRO) en andere regionale netwerken zijn plekken waar aandacht gegeven kan worden aan samenwerking tussen gemeenten. Als gemeenteadviseur kun je deze platforms gebruiken om samenwerking in jouw gebied op de kaart te zetten.

### **F. Samenwerking 'binnen' en 'buiten'**

Bij samenwerking denken we allereerst aan gemeenten die samenwerken. Bij de begeleiding van het proces om tot samenwerking te komen werken collega's van de dienstenorganisatie samen vanuit hun verschillende disciplines en expertise. Welke dwarsverbanden zijn er?

- Binnen de DO zoek je in elk geval samenwerking met de gemeenteadviseur kerkbeheer en met de predikant voor werkbegeleiding / teambegeleiding. (Zie onder C voor meer informatie over wat zij te bieden hebben.) Soms zijn zij ook zelf al betrokken en is het een kwestie van nader afstemmen van elkaars inzet. Soms is een situatie nog helemaal nieuw voor hen.
- Daarnaast kun je binnen de dienstenorganisatie bijvoorbeeld contact zoeken met de Regionaal Adviseur Classicale Vergaderingen (voor vragen over de bestuurlijke kant), met Juridische Zaken

(voor kerkordelijke zaken); met JOP (als er een jeugdwerker werkzaam is) e.a. Overweeg voor jezelf altijd of er anderen binnen de DO zijn met kennis en kunde waar je je voordeel mee kunt doen.

- Andere 'spelers' zijn bijvoorbeeld het Breed Moderamen van de classis, de classis (de gemeenten daarbinnen) en het College voor de visitatie.

## G. Subsidie

Welke fondsen zijn beschikbaar voor gemeenten die willen samenwerken?

### G.1 Solidariteitskas (commissie Steunverlening)

De bijdrage is bedoeld voor begeleiding gedurende anderhalf tot twee jaar op het gebied van

- het opdoen van ervaring met samenwerking in verschillende aspecten van kerkenwerk;
- inzicht over de perspectieven (kansen en bedreigingen) van de gemeenten, visieontwikkeling;
- het stimuleren van samenwerking tussen predikanten en kerkelijk werkers.

### G.2 Maatschappij van Welstand

**Na deze beginfase is voor twee jaar subsidie van de Maatschappij van Welstand bedoeld voor de inzet van de begeleidingsuren en gemaakte kosten De Maatschappij van Welstand zelf kunnen worden opgebracht. (zie bijlage 2 Bijlage 2)**

## H. Wat kun je 'onderweg' tegenkomen?

De ervaring leert dat de SaGe-trajecten onderling sterk verschillen. Dat zie je al in de voorgaande hoofdstukken, bijvoorbeeld bij 'met wie begint het?' Die verschillen kunnen bijvoorbeeld te maken hebben met de vragen en ideeën die bij mensen over samenwerking leven of de cultuur van besluitvorming in een gemeente. Onderstaand benoemen we een paar mogelijkheden van wat je tegen kunt komen. We onderscheiden er een paar, hoewel je ze niet altijd in 'zuivere' vorm tegenkomt. Een aantal collega's heeft ons praktijksituaties aangereikt waarin op een vruchtbare manier met die verschillen is omgegaan.

### H.1 'We willen niet fuseren!'

Gemeenten willen ten koste van veel dat de kerk in het eigen dorp blijft en dat ze 'eigen baas' blijven. De angst (?) is dan dat naar een fusie wordt toegewerkt, nu of op langere termijn. Vraag: Hoe kan die kou uit de lucht gehaald worden?

#### **Praktijkvoorbeeld - We willen niet fuseren**

*De wens om 'eigen baas' te blijven is diep verworteld in de dorpskerken. Mensen zijn bang om in een groot geheel opgenomen te worden waardoor men elkaar niet meer kent. Positief geformuleerd: men wil graag de godslamp in elk dorp brandende houden. Een praktisch voorbeeld hiervan in een van de dorpen is het een keer per maand houden van lekenvieringen omdat er niet genoeg geld meer is om elke zondag een dominee te laten voorgaan. Het belang van het eigen dorp staat voorop. Elke dorpskerk heft ook iets eigens, iets waar men ook trots op is. Beroepskrachten en bestuurders komen*

*een aantal keren per jaar bij elkaar om hierover te praten. Erkenning en herkenning helpt. Men leert de meerwaarde van samenwerking ontdekken en zoekt contact met elkaar. Daarnaast is na een periode van kennismaken, aftasten en uitproberen nu een fase aangekomen van afspraken maken. Zo is er nu een concept-beleidsparagraaf dat in elke kerkenraad afzonderlijk zal worden besproken, een aanzet tot gezamenlijke visieontwikkeling. Als visie is geformuleerd: in elk dorp 'de godslamp brandende te houden', ofwel de dorpskerk te behouden in ieder dorp, hoe klein ook. Daarbij kunnen de dorpskerken hun eigen kleur behouden. Zij zoeken naar onderlinge samenwerking, daar waar ze elkaar kunnen versterken, waarbij het motto is 'geen dwang, geen haast, maar ook geen vrijblijvendheid'. 'Meerdere kooltjes houden het vuur langer brandende.'*

## **H.2 De 'zwakste' schakel**

Een van de betrokken gemeenten is minder bij het traject betrokken doordat ze bijvoorbeeld geen afgevaardigde kan vinden om mee te denken.

Vraag: Hoe kan deze gemeente er toch bij blijven?

### **Praktijkvoorbeeld - De zwakste schakel als motor in de samenwerking**

*De zwakste schakel is de gemeente Z met te weinig ambtsdragers en te weinig geld. Beperkte bestuurskracht betekent veel lasten op slechts enkele schouders. Deze schouders zitten wel in de werkgroep samenwerking en worden niet moe hun positie aan de samenwerkingspartners uit te leggen. Ze weten ook de vinger op de zere plek te leggen: 'wat betekent onze samenwerking concreet nu wij geen diaken hebben?' En 'zijn we een partner in de samenwerking of een arme gemeente die straks overgenomen kan worden?' Activiteiten samen doen is niet zo moeilijk en de meeste mensen waarderen de gezamenlijkheid. Maar het is niet eenvoudig verder te komen wanneer de ene gemeente samenwerkt omdat het wel aardig is en de ander uit pure noodzaak. Daardoor komt wel de vraag op tafel waar het uiteindelijk om gaat: blijvend kerkzijn in de regio, levendig en zichtbaar. Z stuurt aan op samenvoeging in de nabije toekomst omdat dat de enige manier is om iets van kerkzijn in hun dorp in stand te houden, ze hebben de anderen nodig. Maar door dit inzicht en deze urgentie is de zwakste schakel wel de motor van een aantal initiatieven én het gesprek over de gezamenlijke toekomst.*

## **H.3 Tempoverschillen**

Voor de ene gemeente kan het niet snel genoeg gaan en kunnen de afgevaardigden zelf mee richting bepalen. In een andere gemeente is men nog niet echt overtuigd of het zo wel moet gebeuren.

Vraag: Hoe kan dit meegenomen worden in de stappen die worden genomen?

## **H.4 Verschil in kleur als belemmering voor samenwerking**

Een groep gemeenten die dicht bij elkaar liggen kan heel (erg) pluriform zijn, waardoor er al een soort vervreemding op kan treden bij denkwijzen, taalgebruik of anderszins.

Vraag: In hoeverre kun je dan vruchtbaar samenwerken?

### **Praktijkvoorbeeld - Gedachte: verschil in kleur is een belemmering voor samenwerking**

Vijf gemeenten in vier dorpskernen hebben naar elkaar uitgesproken te willen gaan samenwerken. Enkele gemeenten kennen elkaar en werken samen op een paar gebieden. De vijf gemeenten verschillen erg in identiteit en kleur. Hoe kunnen de gemeenten samenwerken en gemeenteleden elkaar (beter) leren kennen? De voorgangers bedachten dat dit heel goed kan door elkaars viering bij te wonen en elk kerkgebouw te bezoeken. Zij hebben voor de 40-dagentijd een serie vespers uitgewerkt met een gezamenlijk thema. Elke zondagavond is de vesper in een ander kerkgebouw en deze wordt ingevuld passend bij de identiteit van de desbetreffende gemeente. Zo werd het verschil in kleur van de gemeenten inzet van toenadering, in plaats van een belemmering. De vespers hebben zo verbindend gewerkt dat ze het volgende jaar weer worden georganiseerd.

### **H.5 Een 'supercriticus': 'het is bedacht in Utrecht'**

De gedachte dat het een project is uit 'Utrecht' kan voor sommigen belemmerend werken in het zoektocht model van samenwerking gemeenten. De samenwerking gaat eruit zien zoals de deelnemende gemeenten willen.

In een van de beginnende clusters wordt door een van de afgevaardigden steeds het volgende, door hem gevoelde, spanningsveld benadrukt. Enerzijds is er de inhoud: gemeenten die hun eigen (!) weg zoeken om (steeds) meer samen te gaan werken met daarbij behorend aftasten, zoeken en vertragingen soms voordat die weg zichtbaar wordt. Anderzijds is er de formele kant (lijkt het al 'voorgebakken'): alles lijkt in een bestaand format te moeten passen; het is een project dat in opdracht van de synode door de dienstenorganisatie wordt uitgevoerd, waarvoor je aanvragen doet bij het bureau steunverlening (DO) en dat fasen en rapportages kent. Dat laatste kan weerstand geven. Vraag: Hoe kom je tot vruchtbare overleggen, waarbij je uit dat spanningsveld komt/blijft? Rol gemeenteadviseur: Initieer zolang als nodig is vanuit het verlangen naar samenwerking en de inspiratie die het geeft de gesprekken. Focus met elkaar op de meerwaarde van samenwerking en de doelen die verwezenlijkt kunnen worden, maak met elkaar de kwaliteiten die ieder meebrengt zichtbaar en delf ieders motivatie en inspiratie op.

## **I. Monitoring**

De gemeenteadviseur heeft ook een rol bij de monitoring. Zie

<http://www.pkn.nl/werkvelden/Gemeenteopbouw/Samenwerken/Paginas/Controleren.aspx>

## **J. Intervisie**

De gemeenteadvisoren die bij een cluster betrokken zijn (ook in de beginfase van eerste oriëntatie) nemen deel aan de intervisiegroep SaGe. In die groep wordt informatie en kennis gedeeld, en er is intervisie. Aarzel niet om tussen deze bijeenkomsten door een collega te raadplegen!

Opzet is: enkele keren per jaar is er een intervisiedag. Dan worden concrete situaties besproken, met name hoe je als gemeenteadviseur zo goed mogelijk invulling geeft aan je eigen rol. Er wordt gewerkt met een vast format. Van elke deelnemer wordt verwacht dat hij / zij een eigen casus inbrengt met een HKI-vraag: 'Hoe Kan Ik .... (in mijn rol als begeleider / gemeenteadviseur dit of dat beter doen)?' Er wordt een casus gekozen met mogelijkheden om te leren. Sommige casuïstiek wordt in een informatief deel meegenomen. De bedoeling is een kruisbestuiving te krijgen tussen alle gemeenteadvisoren die met 'samenwerking van gemeenten' bezig zijn.

# Bijlage 1

## Teambegeleiding in kader Samenwerking Gemeenten (SaGe)

### 1. Algemeen

Op de landelijke dag van SaGe van 12 mei 2012 zei ds. Arjan Plaisier (scriba synode): “Samenwerken in de kerk is een geestelijke zaak.” Het heeft te maken met de verbondenheid in Christus die je als kerk belijdt. Daar hoort ook bij dat je de verscheidenheid aan gaven en talenten waardeert als ‘gegeven’. Dat voorkomt een krampachtig proberen om alle differentiaties in evenwicht te hebben in een team. Je werkt met dat wat voorhanden is.

Uit bestaande praktijken van samenwerking en teamvorming en uit pilots met beginnende samenwerking en teamvorming komt het volgende beeld naar voren:

- Samenwerking en teamvorming dragen bij aan beter omgaan met beschikbare formatieruimte en financiële mogelijkheden.
- Visieontwikkeling is essentieel; het gaat erom prioriteiten te stellen op basis van inhoud (ertegenover: schaarste verdelen frustreert).
- Teamvorming wordt (soms tot verbazing van de betrokkenen) ervaren als stimulerend en motiverend voor het eigen werk vanwege het beroep op eigen expertise en interesse.
- Predikanten zijn generiek opgeleid tot zelfstandig werken. Toch heeft iedere predikant wel een deelgebied van bijzondere interesse. Die differentiatie is bruikbaar voor samenwerking.
- De mate van samenwerking / teamvorming (en bijbehorende werkwijze) wordt mede bepaald door de mate van samenwerking van de gemeenten (lengte van de bestuurlijke polsstok).
- Externe begeleiding bij de ontwikkeling van samenwerking en teamvorming kan problemen / spanningen voorkomen (omgaan met verschillen in visie, werkstijlen, persoon, e.d.).

### 2. Wanneer beginnen met begeleiding van samenwerking / teamvorming van predikanten en kerkelijk werkers?

Begeleiding kan op verschillende momenten beginnen, afhankelijk van de situatie en vragen die spelen. Let wel: de begeleiding richt zich op het ontwikkelen van samenwerking. Dat wil niet zeggen dat er een team gevormd moet worden. Net zoals samenwerking van gemeenten niet betekent dat er een fusie van die gemeenten komt. Het gaat om samenwerking in allerlei gradaties. De volgende varianten van teambegeleiding zijn daarbij mogelijk.

a. Begeleiding bij een gerichte oriëntatie op mogelijkheden van samenwerking. Vaak spelen er eerdere team- en samenwerkingservaringen mee; die kunnen remmend of stimulerend werken. Ook kan er verschil zijn in het belang van samenwerking en / of teamvorming, bijvoorbeeld omdat de formatieruimte in de ene gemeente wel en in een andere gemeente niet in het geding is. Verschillen in visie op de kerk en eigen ambtsbeelden spelen ook een rol bij het opzetten van samenwerking. Een begeleiding kan variëren van een oriënterend gesprek tot een visiedag, waarna men zelf een aantal volgende stappen zet.

b. Soms hebben de predikanten en kerkelijk werkers al enige samenwerking ontwikkeld. Doordat de gemeenten waar zij aan verbonden zijn ook meer gaan samenwerken, ontstaat er een nieuwe situatie. Dat vraagt om een nadere oriëntatie op het werk van de predikanten en kerkelijk werkers.

Niet alleen functioneel (verdeling van menskracht, taken e.d.), maar ook inhoudelijk (keuzes maken op basis van visie en bijbehorende prioritering). De teambegeleiding richt zich dan op balans opmaken / evaluatie en profilering van de ambtsgroep (formeel is er lang niet altijd sprake van een team) naar de betrokken gemeenten / kerkenraden.

c. In andere situaties is er al een vergevorderd proces van samenwerking en teamvorming geweest, bijvoorbeeld in een deel van het gebied van de gemeenten waaraan men verbonden is. Doordat de samenwerking zich verder gaat uitstrekken over andere gemeenten ontstaat een nieuwe situatie. Voor iedereen betekent dat: schakelen. Daarbij kunnen bestaande patronen / manieren van werken onder druk komen te staan en kunnen persoonlijke verschillen de nieuwe ontwikkeling in de weg staan. Bij dit proces richt de begeleiding zich zowel op het ontwikkelen van visie als op het werken met differentiaties (inzet van beschikbare specifieke expertise).

Om tot een behoorlijke opzet van de samenwerking / het team te komen, is in beginsel een traject van 5 à 6 begeleidingsbijeenkomsten nodig. Afwisselend met eigen vergaderingen van de betrokkenen betekent dat in de praktijk dat er gedurende een aantal maanden begeleiding plaats vindt.

### **3. Wat komt altijd terug bij teambegeleidingen / begeleiding van samenwerking?**

- a. Visieontwikkeling en doel van de samenwerking bepalen. Zonder duidelijk (gezamenlijk!) doel verzandt de samenwerking in herhalen van goede intenties en heb je niks om echt aan te werken.
- b. Betrekkingsniveau / Interactie van de betrokkenen. Hoe beter de betrokkenen op elkaar ingespeeld raken, des te groter is hun bijdrage aan het samenwerken van anderen.
- c. Profilering naar de (bestuurlijke) context. Als een 'ambtsgroep' zich proactief leert op te stellen, doorbreekt ze moedeloosheid of machtsgedrag bij andere gremia.
- d. Zelfwerkzaamheid van de betrokkenen. Want ook al is er teambegeleiding om op terug te vallen bij wat lastig is, het rendement daarvan zit hem in het in praktijk brengen van wat men daarin leert.

### **4. Bij wie moet je zijn voor teambegeleiding?**

Begeleiding van samenwerking en teamvorming van predikanten en kerkelijk werkers valt onder het Team Werkbegeleiding (afdeling HRM van de dienstenorganisatie). Naast individuele werkbegeleiding (coaching) zijn de predikanten voor de werkbegeleiding ook actief op de terreinen van mentoraat, intervisie, geestelijke begeleiding en teambegeleiding. Teambegeleiding is het deelgebied van ondergetekende: André Drost (tel. 06-11 92 19 54; e-mail: [a.drost@pkn.nl](mailto:a.drost@pkn.nl)).

Bel of mail mij voor overleg, ook als je als gemeenteadviseur aan het begin van een SaGe-traject staat. Betrek mij er zeker bij als predikanten en kerkelijk werkers verdere stappen willen zetten in hun samenwerking. Soms kun je ook wat aan ruggenspraak met mij hebben als je in gesprek gaat met kerkenraden (en de samenwerking van de predikanten en kerkelijk werkers ook aan de orde komt). Al pratend en overleggend kunnen we tot een zo goed mogelijke inzet van ieders betrokkenheid komen. Graag dus contact en overleg!

*André Drost, predikant werkbegeleiding*



## Bijlage 2

### De Maatschappij van Welstand

De Maatschappij van Welstand is een vereniging die het ondersteunen van het protestantisme tot doel heeft. Sinds haar oprichting in 1822 is de vereniging actief betrokken bij mensen en initiatieven die het voortbestaan van het protestants gedachtegoed willen waarborgen. Daar waar mogelijk zal de Maatschappij van Welstand haar mogelijkheden inzetten om plaatsen te behouden waar mensen hun geloof kunnen belijden en in de praktijk kunnen brengen.

#### **Subsidieaanvraag clustervorming**

*Naam/regio van het cluster:*

*Aanvragende gemeente/classis:*

*Contactgegevens penningmeester:*

*naam:*

*adres:*

*tel.:*

*e-mail:*

*bankgegevens:*

1. **Wat is de uitgangssituatie?** (initiatiefnemer; urgentie, eerdere ervaring met samenwerking)

2. **Welke gemeenten doen op basis van besluitvorming in de kerkenraad mee?** (deelnemende gemeenten; rol classis)

3. **Welke inspanning heeft reeds door wie plaatsgevonden?** (korte beschrijving van de oriëntatiefase)

4. **Wat zijn de doelstellingen in de komende twee jaar?** (beschrijving van de voornemens en mogelijkheden die bij de start van het cluster als realiseerbaar worden gezien; rol van regie- of stuurgroep; rol van de gemeenteadviseur; rapportage aan Maatschappij van Welstand)

Samengevat gaat het bij de doelstellingen om visieontwikkeling, kennisbundeling en teamvorming.

Visieontwikkeling

Kennisbundeling

Teamvorming

De stuurgroep

5. **Advies** van het Regionaal College Behandeling Beheerzaken in de vorm van mee te zenden bijlage; **advies** van de classicale vergadering in de vorm van mee te zenden bijlage (indien de classicale vergadering niet betrokken is bij de clustervorming).

6. **Bij de aanvraag wordt een begroting overlegd** waarin worden opgenomen

- de kosten voor bijeenkomsten en activiteiten (ten laste van de gemeenten).
- de kosten voor werkuren gemeenteadvisering. Naar rato van het aantal deelnemende gemeenten in het cluster: 6-8 gemeenten € 4.500 (75 uur).

N.B. Dit formulier dient namens uw organisatie rechtsgeldig te worden ondertekend door degenen die hiertoe bevoegd zijn (bijvoorbeeld voorzitter, secretaris, penningmeester).

Datum:

Handtekening:

Functie:

Maatschappij van Welstand, Koningin Wilhelminalaan 23

Postbus 655, 3800 AR Amersfoort

Tel. (033) 467 10 15

Fax (033) 467 10 19

E-mail [info@welstand.nl](mailto:info@welstand.nl)

## Bijlage 3

### Wegwijzer voor de oriëntatiefase in een proces van clustervorming/SaGe

---

Je bent als gemeenteadviseur betrokken geraakt bij een aantal gemeenten dat zich oriënteert op clustervorming.

*Hoe zorg je ervoor voor dat je de gemeenten op een professionele en kwalitatieve wijze begeleidt in dit proces?*

*Hoe zorg je (samen met je collega's) voor een daadwerkelijke bijdrage aan het vitaal houden en mogelijk vitaliseren van plaatselijke gemeenten?*

Lokaal eigenaarschap, groei in onderling vertrouwen, concrete resultaten en praktische (in plaats van bestuurlijke) uitwisseling zijn belangrijke kernwoorden in de oriëntatiefase. Als projectgroep clustervorming ontwikkelden we daarom deze wegwijzer, als een hulpmiddel voor gemeenteadvisoren om deze elementen gedurende de oriëntatiefase in het oog te houden.

In de oriëntatiefase op clustervorming onderscheiden we een vijftal fases. In het eerste deel vind je deze uitgewerkt met een aantal kernwoorden rond jouw inbreng op het gebied van inhoud (wat moet je doen en weten), stijl (hoe is je werkwijze) en resultaat (wat is de output).

In deel van deze bijlage (pag. 22) vind je in een aantal aandachtsstreepjes vevat wat vanuit het perspectief van de gemeente belangrijk is.

#### **1. Voorlichting – vitaliteit als kernwoord**

*Een gesprekje over clustervorming op de classis, een verkenning op de kerkenraad, een contact in de wandelgangen, een georganiseerde bijeenkomst voor gemeenteleden*

*Budget: Acquisitie*

*Inhoud*

- Je weet van concept en idee van SaGe (lokale vitaliteit waarborgen en stimuleren door samenwerking) en kunt dit overbrengen.
- Je maakt gebruik van materialen en publicatiemiddelen (zie Sharepoint teams>KIO>projecten>sage) en kennis van collega's projectgroep clustervorming.
- Je kunt het project vertalen naar de situatie van de gemeente(n) en vraagt door naar knelpunten en knooppunten.

*Stijl*

- Je bent bekend met regio en gemeente, alert op aanknopingspunten in de situatie, bereikbaar.
- Je werkt verbindend/netwerkend door contacten tussen gemeenten tot stand brengen.

*Resultaat*

- Je werkt aan een verdere verkenning door een vervolgspraak met gemeente(n).
- Je zoekt contact met projectleider SaGe (Bart van Noord) voor afstemming rondom het vervolg.

## **2. Verkenning – samenwerking als middel voor vitale gemeenten**

*Wanneer je samen met een aantal gemeenten nadenkt over deelname aan clustervorming*

*Budget: SAGE-acquisitie (maximaal 25 uur)*

### *Inhoud*

- Je gaat met (vertegenwoordigers van) de kerkenraad van elke gemeente aan de slag rond een situatieanalyse (aan de hand van een gekozen methodiek, bijvoorbeeld sterkte-zwakke, gezonde gemeente, waarderend organiseren).
- Je verkent in de groep waar mogelijkheden liggen tot clustervorming en samenwerking.
- Je peilt of de animo voor een vervolg aanwezig en gewenst is (ziet ieder er voordeel in?).
- Je overlegt over informatieoverdracht in de eigen kerkenraad en gemeente en terugkoppeling daarvan naar de overige deelnemers.
- Je maakt een analyse voor het vervolgtraject, ziet waar een volgende stap genomen kan worden, nodigt gemeenten daartoe uit.

### *Stijl*

- Je werkt uitnodigend, verhelderend, stimulerend, analyserend.

### *Resultaat*

- De (vertegenwoordigers van) de kerkenraad vanuit de gemeente vragen om toestemming voor het vervolg in hun kerkenraad.
- In overleg met de SaGe-coördinator beoordeel je of dit initiatief rijp is voor de oriëntatiefase en in aanmerking komt voor een stimuleringsbijdrage vanuit de Solidariteitskas.

## **3. Kennis over elkaar en groei in vertrouwen**

*Wanneer gemeenten verder willen met de verkenning en werk willen make van clustervorming, kan begeleiding door de gemeenteadviseur worden gesubsidieerd met een stimuleringsbijdrage vanuit de Solidariteitskas.*

*Budget: SAGE-acquisitie (achteraf bijdrage Solidariteitskas (maximaal 25 uur)*

### *Inhoud*

- Je diept met de vertegenwoordigers de analyse uit en stelt een voorlopige (vergader)structuur vast.
- Je maakt afspraken over communicatie en het betrekken kerkenraad en gemeente.
- Je benoemt de perspectieven en definieert met elkaar de gewenste resultaten.
- Waar nodig werk je samen met collega's kerkbeheer en teamvorming predikanten.
- Je denkt mee en begeleidt in de aanvraag voor een stimuleringsbijdrage vanuit de oriëntatiefase. Deze subsidie wordt door de commissie Steunverlening verleend vanuit de Solidariteitskas. Zie daarvoor documentatie via (Sharepoint (teams>kio>projecten>sage)).

### *Stijl*

- Je werkt faciliterend, waar nodig sturend of initiatief nemend, verhelderend, als een kritische vriend.

### *Resultaat*

- Er ontstaat vertrouwen in het vervolg.
- Ieder ziet meerwaarde in deelname en het vervolg (zowel gemeenteadviseur als gemeenten).

- In overleg met gemeenten en SaGe-coördinator: een subsidieverzoek ingediend bij bureau Steunverlening.

#### **4. Vinger aan de pols – reflectie op proces en rol**

*Toelichting: halverwege de looptijd van het proces een tussentijdse afstemming met projectleider*

*SaGe: reflectie op proces en rol(len).*

*Budget: bijdrage Solidariteitskas*

##### *Inhoud*

- Je reflecteert op de ontwikkeling en voortgang van het proces.
- Je analyseert de rol en positie van de deelnemende gemeenten.
- Je kunt perspectieven signaleren en benoemen.

##### *Stijl*

- Je werkt analytisch, zorgvuldig, visionair, (zelf)kritisch.

##### *Resultaat*

- Door afstand en zelfreflectie met perspectief kijken naar het vervolg. Signaleren van interventiemogelijkheden, eigen betrokkenheid evalueren, proces waar nodig bijsturen.

#### **5. Vervolg – overgang naar de startfase**

*Toelichting: het doorlopen van de oriëntatiefase leidt tot een eindconclusie: (hoe) gaan we verder met*

*dit proces van clustervorming? De gemeenten stellen samen met de gemeenteadviseur na 15*

*maanden een rapportage op.*

*Budget: bijdrage Solidariteitskas*

##### *Inhoud*

- Je bekijkt samen met de deelnemers de ontwikkeling van de (vergader)structuur en stelt deze waar nodig bij.
- Je spreekt door over overlegmomenten en uitvoering van gezamenlijke activiteit(en).
- Je bespreekt verwachtingen en ideeën voor het vervolg.
- Samen met de deelnemers evalueer je de afgelegde weg. Daarbij beschrijf je de rolverdeling en het onderscheid in verantwoordelijkheden tussen het clusterteam en de kerkenraden.

##### *Stijl*

- Je werkt evaluatief, zorgvuldig, visionair, (mede)bepalend, stimulerend.

##### *Resultaat*

- Er is commitment voor een stabiele vorm van samenwerking of over afronding van het proces.
- Er wordt een eindrapportage opgesteld voor bureau Steunverlening (zie daarvoor Sharepoint teams>kio>projecten>sage).

## Bijlage 3

### Randvoorwaarden in de oriëntatiefase voor deelnemende gemeenten

---

#### 1. Herkend en erkend weten

- *Als gemeente serieus genomen worden en voelen door alle partijen*
- *Door gemeenteadviseur die situatie en gemeente kent*
- *Door zorgvuldige inzet van gemeenteadviseur die ondersteunt en begeleidt*
- *Door de benodigde informatie over clustervorming ter beschikking te hebben*

#### 2. Zelf eigenaar/drager zijn

- *Eigen beheer over financiën*
- *Geen vastgelegde uitkomst, maar een open einde: gezamenlijke regievoering*
- *Perspectieven (leren) zien*
- *Door pas verder te gaan wanneer iedereen er voordeel in ziet (commitment)*
- *Mogelijkheid om het proces en het commitment ook in de eigen gemeente te bespreken en te evalueren met de gemeenteadviseur*

#### 3. Weten waar je (aan toe) bent

- *Het paper SaGe als toetssteen/richtlijn die de werkwijze stuurt en perspectief biedt*
- *Een gezamenlijk eindresultaat: overgaan naar de startfase*
- *Door gemeenteadviseur die heilzame en verhelderende interventies doet, die het proces bevorderen*
- *Door jezelf te (leren) kennen en te laten zien (bijvoorbeeld via instrumenten van gemeenteadviseur, zoals een sterkte-zwakte-analyse, of 'vergelijking' met buurgemeenten)*

#### 4. Communicatie

- *Het proces bespreekbaar houden*
- *Verwachtingen blijven delen*
- *Belemmeringen bespreekbaar maken*
- *Uitwisselen en weten wat je aan elkaar hebt: de meerwaarde van overleg*
- *Mandaat hebben (aanvullend: alle ambten vertegenwoordigd ter vergadering, predikanten erbij)*
- *Vanaf het begin werken aan draagvlak in de gemeente: mensen betrekken, informeren*
- *Alle partijen verstrekken dezelfde informatie aan de achterbannen*

## Bijlage 4

### Notitie revitalisering

Nadine van Hierden, februari 2014

---

#### Checklist bij het maken van een revitaliseringsplan

Een revitaliseringsplan bestaat uit drie onderdelen:

1. **Beschrijving van de huidige situatie**
2. **Beschrijving van de toekomstige, gewenste situatie**
3. **Beschrijving van de stappen om het onder 2 genoemde te realiseren**

#### Huidige situatie (nulmeting)

1. Wat is de aanleiding om na te denken over revitalisering?
2. Wat gaat goed, wat geeft energie?
3. Wat gaat niet goed, wat baart zorgen?
4. Beschrijf de stand van zaken t.a.v. het ledenbestand:
  - a. Wat is de leeftijdsopbouw?
  - b. Wat is de verhouding tussen belijdend, doop, jong, oud, man, vrouw, enz.
  - c. Welke ontwikkelingen zijn de komende 5-10 jaar te verwachten?
  - d. Wie zijn potentiële (mogelijke nieuwe) gemeenteleden?
  - e. Waar zijn leden van de gemeente al dan niet actief bij betrokken? Hoe komt dat?
5. Beschrijf de stand van zaken t.a.v. visie en beleid:
  - a. Wat zijn de gedeelde waarden, wat is het gedeelde geloof?
  - b. Omschrijf de cultuur: wat vinden mensen belangrijk, wat hoor je vaak terug?
  - c. Wie dragen het werk en het gemeentelieven?
  - d. Hebben vrijwilligers en ambtsdragers genoeg in huis om het werk te doen?
  - e. Welke structuur wordt gebruikt?
  - f. Hoe is de sfeer in de kerkenraad?
  - g. Sluit het aan met wat in het beleidsplan is vastgelegd?
6. Beschrijf de stand van zaken t.a.v. activiteiten.
  - a. Waarom doen we wat we doen? Welke doelstellingen realiseren we daarmee?
  - b. Maak een SWOT-analyse van de volgende terreinen om zo de stand van zaken te beschrijven. Formuleer eerst de sterke kanten, dan de zwakke kanten, vervolgens de kansen, en dan de bedreigingen, per aandachtsveld in de gemeente:
    - i. Vieren
    - ii. Missionaire gemeenteontwikkeling
    - iii. Jeugdwerk
    - iv. Pastoraat
    - v. Diaconaat
    - vi. Leren (V&T)
7. Beschrijf de stand van zaken t.a.v. middelen:
  - a. Hoe zit het met de solvabiliteit?
  - b. Hoe is de ontwikkeling op financieel gebied (5-10 jaar)?
  - c. Waar geven we geld aan uit?

- d. Hoeveel personeel hebben we in dienst? (kosters, organisten, predikanten, kerkelijk werkers, enz.)
  - e. Welk onroerend goed is er?
  - f. Wat zijn sterkten?
  - g. Wat zijn zwakten?
8. Welke omgevingsfactoren zijn van belang?
  9. Welke organisaties/andere gemeenten hebben invloed op onze gemeente? Wat bieden zij?
  10. In hoeverre is er sprake van samenwerking met partners?

### **Beschrijving van de toekomstige, gewenste situatie**

1. Wat is de roeping van de gemeente?
2. Welke scenario's zijn denkbaar als het gaat om de gewenste, toekomstige situatie?
3. Welke mogelijkheden zijn er om de kansen/kracht te versterken?
4. Welke mogelijkheden zijn er om de risico's/zwakten te beperken?
5. Wat is het doel van de revitalisering? Waartoe moet dit proces leiden?
6. Welke strategie wordt ingezet?
7. Biedt de strategie een oplossing voor het kernprobleem? (Als de strategie slechts een oplossing biedt voor een deelprobleem, dan is het niet de juiste strategie.)
8. Is de strategie haalbaar?
  - a. Financieel: genoeg middelen beschikbaar om het plan uit te voeren?
  - b. Organisatorisch: is het plan organisatorisch uitvoerbaar?
  - c. Economisch/beleid: past het plan binnen de doelstellingen van de gemeente?
  - d. Technologisch: is het plan technisch uitvoerbaar?
  - e. Sociaal: past het plan binnen de sociale doelstellingen van de gemeente?
  - f. Juridisch: is het plan juridisch uitvoerbaar?
  - g. Ethisch: is het plan ecologisch verantwoord?
9. Is de strategie aanvaardbaar? Voor gemeenteleden en sympathisanten, vrijwilligers, ambtsdragers, kerkelijk medewerkers, omwonenden, de overheid, enz.?

### **Stappen**

1. In hoeverre is er een gevoel van urgentie?
2. Kans van slagen: welke randvoorwaarden zijn er?
3. Welke stappen moeten gezet worden, door wie, in welke volgorde?
4. Welke bijdrage wordt van wie gevraagd?
5. Waar is extra ondersteuning bij nodig?
6. Wanneer wordt gestart met het revitaliseringsproces en hoe lang duurt het?
7. Wat moet er gerealiseerd zijn na een half jaar, na een jaar, na twee jaar?
8. Monitoring en evaluatie: wanneer wordt de voortgang van het revitaliseringsproces gemonitord en op welke wijze? Welke tussentijdse evaluatiemomenten stellen we vast?