

Op-stap naar eenwording

Samen stappen zetten, de extra mijl



Stappenplan fusieproces Hervormd Gemeente en Gereformeerde Kerk te Leerdam

versie 5 d.d. 10-06-14
vastgesteld

.... en wie u zal dwingen één mijl te gaan, ga er twee met hem.

(Mattheüs 5: 41)

Colofon

Het "*Stappenplan Fusieproces*" is opgesteld door de stuurgroep Fusieproces, bestaande uit:

- P.J. Lobbezoo
- H. van 't Pad
- ds. A. Schroten
- H. Quick
- ds. J.A.W. Verhoeven

versie: 4

status: ter vaststelling door Algemene Kerkenraad en Gereformeerde Kerkenraad

Leerdam, 3 mei 2014

Inhoudsopgave

Inleiding	1
1 Een gecompliceerde uitdaging	3
1.1 lastig	3
1.2 en toch ... de extra mijl.....	3
2 Waar staan we?	4
2.1 het vertrekpunt	4
<i>even achterom kijken</i>	4
2.2 WAF-rapport.....	4
2.3 vooruit kijken!	4
3 Partijen en rollen	5
3.1 wie zijn de partijen en wat zijn hun rollen?	5
3.2 wie zijn verder de stakeholders?	5
4 Proces	7
4.1 rollen en posities in het fusieproces	7
4.2 werkwijze	8
4.3 mijlpalen.....	8
4.4 besluitvorming.....	9
4.5 samenstelling stuurgroep.....	9
4.6 secretariaat	9
5 Inhoud	10
5.1 missie en doelstelling fusieproces.....	10
5.1.1 missie	10
5.1.2 doelstelling.....	10
5.2 knelpunten	11
5.3 opdrachtpakketten.....	12
6 Communicatie	14
6.1 interne communicatie	14
6.1.1 strategie	14
6.1.2 mijlpaalvergaderingen	14
6.1.3 synchronisatie vergaderrooster.....	14
6.1.4 documenteren proces.....	15
6.2 externe communicatie	15
6.3 media.....	17
7 Stappen en mijlpalen	18

Inleiding

Het voorliggende stappenplan heeft betrekking op het fusieproces van de Hervormde Gemeente Leerdam en de Gereformeerde kerk van Leerdam. Het beschrijft – zoals de titel doet vermoeden – het proces en de stappen in dat proces die leiden tot het ontwerp van een fusiegemeente. Het beschrijft dus niet die fusiegemeente zelf, maar de weg er naartoe.

doel

Het idee achter dit stappenplan en het doel ervan zijn het kanaliseren en rationaliseren van het proces. Het stappenplan doet dat door scheiding tussen inhoud en proces als vertrekpunt te kiezen en door alle stakeholders in het fusieproces vanuit hun huidige functie en positie een eigen natuurlijke rol en zo zuiver mogelijke positie in het proces te geven. Daarbij gelden strikte definities en consequente hantering daarvan als kenmerken van een zuiver proces.

Het stappenplan beoogt daarmee omstandigheden te creëren, die een planmatige, beheerste en gestructureerde benadering van het fusieproces mogelijk maken; een fusieproces dat recht doet aan de belangen, kennis en competenties van de betrokkenen.

ratio én emotie

Rationele besluitvorming is het beoogde resultaat van het stappenplan. Toch is een fusie van kerkelijke gemeenten geen simpele optelsom van rationele besluiten. Die besluiten komen immers tot stand in een context die sterk historisch en cultureel bepaald is en die allerlei gevoeligheden en emoties met zich meebrengt of losmaakt. Het ontkennen of negeren daarvan zou geen recht doen aan de werkelijkheid noch aan de bij het proces betrokkenen. Het zou ook niet van wijsheid getuigen. Daarom moet er ruimte zijn en gelaten worden voor de diversiteit aan opvattingen, overtuigingen en emoties. Als die ruimte gegeven wordt vanuit een oprechte betrokkenheid op de ander, ontstaan er ook kansen en gelegenheden om te gaan bouwen aan relaties. En is dat niet waar het bij een fusie ten diepste om gaat?

Het stappenplan mikt er impliciet ook op dat door het uitvoeren van het fusieproces – bij het samen stappen zetten – de partijen en betrokkenen dichterbij elkaar komen te staan. Het resultaat van het proces kan dan veel meer zijn dan we nu misschien voor mogelijk houden.

kern

De kern van het fusieproces is de planmatige adressering van alle vraagstukken, die bij het fusieproces aan de orde komen en de integrale oplossingen daarvan. De experts (inhoudelijk deskundigen) ontwikkelen en formuleren inhoudelijke voorstellen bij de vraagstukken, de kerkenraden besluiten erover en de stuurgroep regisseert en bewaakt het proces. Dat resulteert in een serie besluiten over voorstellen op alle vraagstukken, die als bouwsteen gelden voor een fusiegemeente. Alle vastgestelde voorstellen bij elkaar vormen samen het ontwerp van een fusiegemeente.

De kerkenraden besluiten tussentijds over alle voorstellen (afzonderlijke bouwstenen) en nemen aan het eind een finaal besluit over alle voorstellen gezamenlijk als ontwerp voor een fusiegemeente. Dat is in het kort de aanpak van het proces, die hoofdstuk 4 nader is uitgewerkt.

leeswijzer

De opbouw van het stappenplan is als volgt. Hoofdstuk 1 toont het fusieproces als een gecompliceerde uitdaging, maar het wijst tegelijk op het Bijbelse gebod van de liefde tot elkaar als diepe drijfveer. In hoofdstuk 2 blikken we kort achterom en bepalen we de huidige status van het fusieproces. De betrokken partijen (de stakeholders) en hun rollen zijn beschreven in hoofdstuk 3. Vanuit de bestaande situatie beschrijft hoofdstuk 4 de kern van het fusieproces zelf. Het doet dat op

basis van de principes van “scheiding tussen inhoud en proces” en “onderscheid tussen regie, besluitvorming en inhoud”. Omdat inhoud en proces toch ook weer niet helemaal los van elkaar bestaan, schetst hoofdstuk 5 een inhoudelijke denkrichting met betrekking tot het ontwerp van een fusiegemeente. Die denkrichting betreft het aantal wijkgemeenten, de financiële zelfredzaamheid van de wijkgemeenten en de autonome identiteit van de wijkgemeenten.

Een van de belangrijkste aspecten in het fusieproces betreft de communicatie en dan met name met de gemeenteleden. Het risico dat de “uitvoerenden” in het fusieproces de gemeenteleden vergeten mee te nemen in alle stappen is niet ondenkbeeldig. Daarom is hoofdstuk 6 gewijd aan een zorgvuldige communicatie en interactie met de belangrijkste stakeholders: de gemeenteleden. De planning (mijlpalen en doorlooptijden) komen aan de orde in hoofdstuk 6.

definities

Volledigheidshalve geven we hieronder de definities van de term kerkenraad of -raden, omdat die in meerdere betekenissen voorkomt.

kerkenraad	aanduiding voor kerkenraad in algemene betekenis
Algemene Kerkenraad	de Algemene Kerkenraad van de Hervormde Gemeente
de kerkenraden (in meervoud)	de Algemene Kerkenraad van de Hervormde Gemeente en de Kerkenraad van de Gereformeerde Kerk tezamen
wijkkerkenraad	kerkenraad van een van de wijkgemeenten van de Hervormde Gemeente (Centrum-Oost, Noord en West)

Waar sprake is van “wijkkerkenraden” betreft het dus altijd de kerkenraad van een tot de Hervormde Gemeente behorende wijkgemeente.

1 Een gecompliceerde uitdaging

1.1 lastig

Stappen zetten in het fusieproces. Dat is nodig om duidelijkheid te verschaffen en nuttig om vooruitgang te boeken. Het fusieproces kenmerkt zich tot nu toe door het ontbreken van een heldere doelstelling, toetsingskaders en processtructuur. Het door de WAF voorgestelde - en door de opdrachtgevers aanvaarde - referentiekader van november 2011 is een goede eerste, maar nog onvolledige poging. Ook kent het fusieproces geen duidelijke "eigenaar" of procesleider en lopen inhoud en proces voortdurend door elkaar.

Evenmin is er een uitgesproken idee van wanneer welke mijlpalen bereikt moeten zijn, noch zijn de agenda's van de betrokken wijkgemeenten op een zinvolle en gestructureerde wijze gesynchroniseerd rondom dit toch niet onbelangrijke dossier.

Tenslotte zijn de gemeenteleden, de mensen om wie het draait in de kerk, niet of nauwelijks aangesloten en heeft het gros van hen er maar nauwelijks besef van dat er majeure ontwikkelingen in hun kerk gaande zijn. Kortom: een gecompliceerde uitdaging!

1.2 en toch ... de extra mijl

De betrokken wijkgemeenten hebben besloten om die uitdaging aan te gaan en het fusieproces in te gaan. De ene is daar gedrevener voor dan de ander, maar toch! Ook al is het voor sommigen meer een moeten dan een wens. Het kerkelijk besef, de wederzijdse verantwoordelijkheid en het Bijbelse gebod van de liefde geven de doorslag. Het getuigt van moed en zelfrelativering. De Here Jezus zegt in de Bergrede in Mattheüs 5: 4: "... wie u zal dwingen één mijl te gaan, ga er twee met hem". Samen stappen zetten dus, niet slechts die ene mijl, maar twee. De extra mijl!

2 Waar staan we?

2.1 *het vertrekpunt*

Het is de wens van Wijkgemeente Noord en de Bethelkerk om als logisch vervolg op de federatie door een fusie te komen tot een Protestantse Gemeente in Leerdam. Hoewel met bedenkingen en zorgen hebben de wijkkerkenraden West en Centrum-Oost van de Hervormde Gemeente besloten om constructief aan deze wens mee te denken en ingestemd met het samen aangaan van het fusieproces. De desbetreffende ordinanties in de Kerkorde van de PKN vormen daarbij het kerkjuridische kader.

even achterom kijken

Wat ging er tot nu toe aan vooraf? Een terugblik laat zien het volgende zien:

- 9 december 2009: federatieplan en -overeenkomst Noord en Bethelkerk
- 1 januari 2010: Noord en Bethelkerk gaan in federatief verband verder
- 9 juni 2011: opdracht aan W.A.F. voor onderzoek mogelijkheden fusie
- oktober 2012: rapport van W.A.F. is gereed
- 7 maart 2013: gezamenlijke vaststelling van het rapport W.A.F. mislukt
- > 7 maart 2013: besluit over rapport uitgesteld → time out
- nazomer 2013: C.'s v. Kerkrentmeesters en Diaconieën overleggen inhoudelijk
- najaar 2013: het gesprek komt weer op gang
- 27 januari 2014: decharge van de WAF

2.2 *WAF-rapport*

In oktober 2012 leverde de Werkgroep Advisering Fusieproces haar rapport op aan de twee opdrachtgevers, de Algemene Kerkenraad van de Hervormde Gemeente Leerdam en het moderamen van de Gereformeerde Kerk in Leerdam. Zij heeft daarmee invulling gegeven aan de opdracht om modellen te ontwikkelen voor de beheersvorm en de organisatie van de toekomstige gemeente, die te onderzoeken en daarover advies uit te brengen. De WAF heeft zich op gedegen en gestructureerde wijze van deze opdracht gekweten en een helder rapport opgeleverd.

De bespreking en de vaststelling van het rapport, alsmede de besluitvorming over de adviezen en aanbevelingen door de opdrachtgevers op 7 maart 2013 mislukten. De belangrijkste oorzaak hiervan waren het ontbreken van een voldoende gemeenschappelijk gedragen perceptie van het fusieproces en waar dat proces toe zou moeten leiden.

De conclusie die daaruit getrokken moet worden is dat de WAF in een te vroeg stadium is ingesteld. Daardoor hebben de opdrachtgevers in de hand gewerkt dat de focus in het rapport is komen te liggen op de oplossingen, terwijl het in dat stadium nog ontbrak aan een helder geformuleerde en gemeenschappelijk gedragen doelstelling en kader. Daardoor kón er eenvoudigweg ook nog geen besluitvorming plaatsvinden. Dat lag niet aan de WAF en niet aan het rapport, maar aan onvoldoende rijpheid van het proces, aan uiteenlopende en onuitgesproken verwachtingen. Een time out was dan ook op z'n plaats.

2.3 *vooruit kijken!*

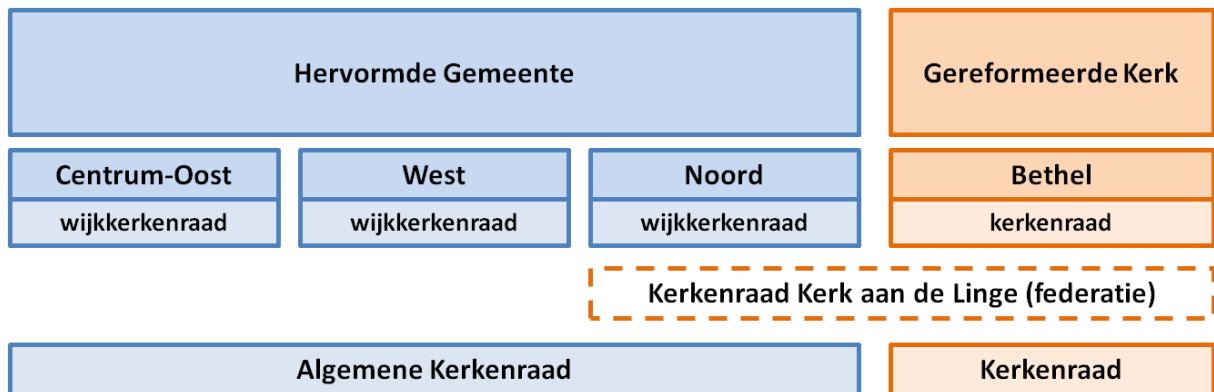
Voor het fusieproces zijn vertrouwen en een gemeenschappelijk gekozen structuur en doel nodig. Dit stappenplan heeft daarom eerst het proces op het oog en pas daarna de oplossingen. Dat geeft ruimte om te bouwen aan de relatie. En die relatie is nodig om stappen te zetten. Het liefst in de dezelfde richting!

3 Partijen en rollen

3.1 wie zijn de partijen en wat zijn hun rollen?

Het onderstaande schema maakt duidelijk welke de betrokken partijen zijn. Voor het inrichten van het fusieproces is het fundamentele uitgangspunt dat het gaat om een beoogde fusie tussen: de **Hervormde Gemeente Leerdam** en de **Gereformeerde Kerk** in Leerdam. Die twee zijn de fusiepartners en zij alleen! In procestermen zijn zij de actoren.

Het is dus géén fusie tussen wijkgemeenten onderling, noch een fusie tussen Kerk aan de Linge en de Hervormde Gemeente Leerdam. Het gevolg van dit wezenlijke uitgangspunt is dat niet de wijkkerkenraden aan tafel zitten of de kerkenraad van Kerk aan de Linge, maar de Algemene Kerkenraad van de Hervormde Gemeente en de Kerkenraad van de Gereformeerde Kerk.



afbeelding 1: De bestuurlijke partijen in het fusieproces

De achterban van de Algemene Kerkenraad van de Hervormde Gemeente zijn de drie afzonderlijke wijkgemeenten, vertegenwoordigd door de wijkkerkenraden. De Gereformeerde Kerk kent geen wijken en daarom zijn in het schema de kerkenraad Bethel en Kerkenraad dezelfde.

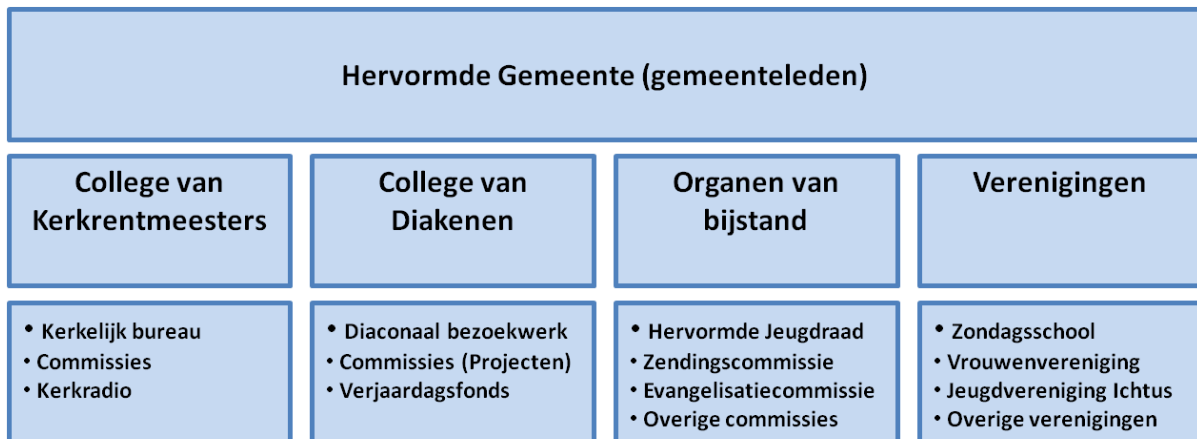
Het federatieve verband van wijkgemeente Noord en de Bethelkerk vormt in het bovenstaande schema een “extra laag”. Voor het fusieproces werkt dat complicerend. De fusiepartijen zijn immers de Hervormde Gemeente en de Gereformeerde Kerk. De federatie is derhalve theoretisch geen partij. In de praktijk functioneert de Kerkenraad van Kerk aan de Linge als gezamenlijke kerkenraad voor zowel wijkgemeente Noord als voor de Bethelkerk. Maar meerdere rollen voor één partij is procesmatig ingewikkeld. De pragmatische oplossing voor deze complicatie is dat het moderamen van de Gereformeerde Kerk optreedt namens de Gereformeerde Kerk en daarbij ruggespraak houdt met de kerkenraad van de Gereformeerde Kerk (in de praktijk is dat de kerkenraad van Kerk aan de Linge).

3.2 wie zijn verder de stakeholders?

Naast de bovengenoemde actoren kent het fusieproces meerdere stakeholders bij de fusiepartijen. In de Hervormde Gemeente zijn dat:

- **de gemeenteleden:** zij vormen de populatie van de gemeente en zijn de belangrijkste stakeholders. De gemeenteleden zijn in zekere zin de “eindgebruikers” of “afnemers”. In het fusieproces zijn zij vertegenwoordigd door de wijkkerkenraden.
- **College van Kerkrentmeesters:** dit College heeft een autonome rol als behartiger van de materiële zaken van de kerk, maar legt verantwoording af aan de Algemene Kerkenraad. Het College heeft verschillende taken en kent diverse commissies met een specifiek aandachtsveld.
- **College van Diakenen:** dit College heeft eveneens een zelfstandige rol, maar dan als dienend orgaan, mede gericht op hulpbehoevenden; zij is ook verantwoording schuldig aan de Algemene Kerkenraad. Het College van Diakenen heeft verschillende taakvelden en projecten.

- **Organen van bijstand:** het betreft organen of commissies die de Algemene Kerkenraad heeft ingesteld met het oog op de uitvoering van taken in specifieke gebieden van het kerkelijke werk, zoals het jeugdwerk en missionaire taken.
- **Verenigingen:** de Hervormde Gemeente kent een aantal verenigingen met een eigen statuut, bestuur en boekhouding, zoals de Zondagsschool, jeugdvereniging Ichtus en de Vrouwenvereniging. Hoewel deze verenigingen in beginsel autonoom zijn, maken zij in de praktijk integraal deel uit van het kerkelijke leven.



afbeelding 2. Stakeholders in de Hervormde Gemeente

Voor de Gereformeerde Kerk geldt een vergelijkbaar schema:



afbeelding 3. Stakeholders in de Gereformeerde Kerk

4 Proces

4.1 rollen en posities in het fusieproces

Het uitgangspunt voor de inrichting en organisatie van het fusieproces is de functionele scheiding tussen *Proces* (het “hoe”) en *Inhoud* (het “wat”). De procesbenadering geeft focus op de belangen en invloed van de stakeholders, terwijl de inhoud betrekking heeft op de oplossingen.

Daarnaast maken we in de procesorganisatie onderscheid in 3 verschillende hoofdrollen:

1. Procesregie:

Deze rol is te vergelijken met de “verkeerleiding”. De taken zijn het initiëren, plannen, activeren, sturen en bewaken van het proces. Dat betekent toezien op de zorgvuldigheid bij het afwickelen van het proces en op de rollen in het proces en eventueel corrigeren als er afgeweken wordt. De procesregisseurs hebben géén beslissingbevoegdheid.

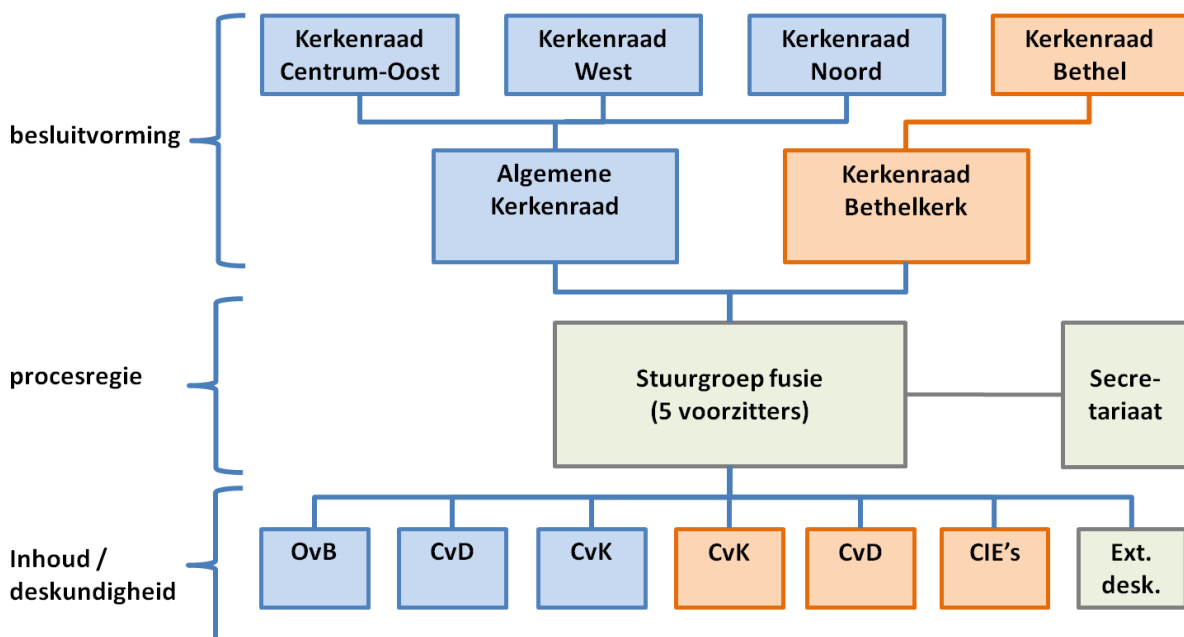
2. Besluitvorming:

Dit betreft het feitelijk en formeel nemen van beslissingen die de fusie aangaan. De taken zijn het maken van afwegingen en het nemen van besluiten. De bevoegdheid voor het nemen van besluiten ligt bij de “bestuurders”: de kerkenraden. Kerkordelijk (formeel) ligt de beslissingsbevoegdheid aangaande het fusieproces in de Hervormde Gemeente bij de Algemene Kerkenraad. In de Gereformeerde Kerk ligt die bij de kerkenraad van de Bethelkerk.

3. Inhoud:

Besluiten kunnen alleen worden genomen op basis van inhoudelijke voorstellen. Hier ligt dus een belangrijke taak: inhoud genereren, voorstellen formuleren en adviseren. Deze rol ligt bij de “experts”, de inhoudelijk deskundigen. Dat zijn de Colleges van Kerkrentmeesters en Diakenen, de organen van bijstand en commissies en eventueel externe adviseurs.

Dat leidt tot het volgende model voor de rolverdeling in het proces:



afbeelding 4. Rolverdeling

Het schema met betrekking tot de rolverdeling is géén hiërarchisch schema, maar beoogt het onderlinge verband tussen “proces”, “besluitvorming” en “inhoud” weer te geven alsmede de onderlinge relaties tussen de partijen en organen.

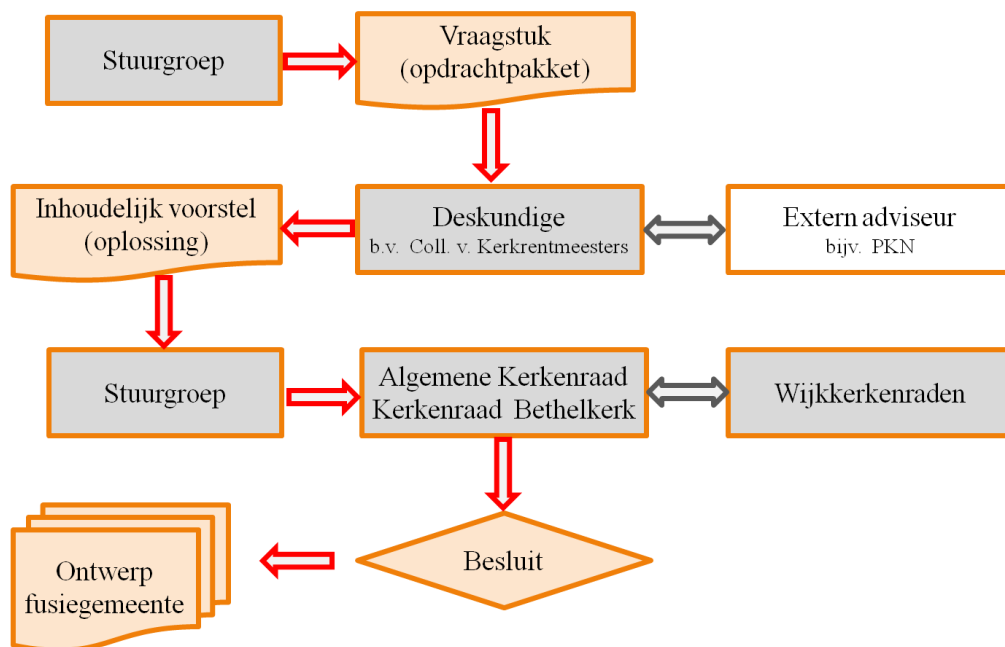
4.2 werkwijze

Onderweg naar het ontwerp van een fusiegemeente liggen er tal van vragen, die een antwoord behoeven en moeten er allerlei vraagstukken van een oplossing worden voorzien. De vraagstukken worden door de stuurgroep als “opdrachtpakketten” geformuleerd, vraagstukken die door de betrokken deskundigen op het inhoudsniveau uitgewerkt worden tot voorstellen. Het stappenplan beoogt om die vraagstukken één voor één te adresseren en in onderling verband op te lossen. Dat gaat als volgt:

Dat gaat als volgt:

- de stuurgroep zorgt voor een eenduidige formulering van het betreffende vraagstuk en legt dat als opdrachtpakket bij een van de deskundigen (bijvoorbeeld het College van Kerkrentmeesters), die eventueel een externe adviseur om advies vraagt;
- de deskundige verdiept zich in het vraagstuk en formuleert een inhoudelijk voorstel;
- de stuurgroep brengt het voorstel in bij de kerkenraden en legt het voor ter besluitvorming;
- de Algemene Kerkenraad legt het voorstel voor advies voor bij de wijkkerkenraden;
- de Algemene Kerkenraad en de Kerkenraad Bethelkerk nemen een besluit over het voorstel (vaststellen of afwijzen);
- na vaststellen van het voorstel door de kerkenraden geldt het voorstel als een onomkeerbaar besluit; dat betekent dat het voorstel naderhand niet opnieuw ter discussie gesteld kan worden;
- alle vastgestelde voorstellen vormen samen het ontwerp van een fusiegemeente.

Deze werkwijze is onderstaand schematisch weergegeven.



afbeelding 5. Werkwijze

De kerkenraden besluiten dus tussentijds over alle voorstellen (als afzonderlijke bouwstenen) en nemen aan het eind een finaal besluit over alle voorstellen gezamenlijk als ontwerp voor een fusiegemeente (samengestelde bouwstenen in onderling verband).

4.3 mijlpalen

Het moment van het besluit over een opdrachtpakket wordt in het fusieproces als “mijlpaal” aangemerkt. Dat zijn de momenten, die als onomkeerbaar worden beschouwd. Na vaststelling van het betreffende voorstel door de beide kerkenraden is de betreffende mijlpaal bereikt en komt de volgende in beeld.

4.4 besluitvorming

Hoewel de besluitvorming met betrekking tot het fusieproces in de Hervormde Gemeente bij de Algemene Kerkenraad ligt, zal deze zich altijd laten adviseren door de wijkkerkenraden omdat draagvlak voor besluiten essentieel is voor het slagen van een fusie. Feitelijk worden besluiten over de fusie in de Hervormde Gemeente dus genomen door de wijkkerkenraden. Zij vormen immers het bestuurlijke grondvlak van de gemeente.

Volgens de Kerkorde hebben de kerkenraden van de (wijk)gemeenten een vergaande eigen bevoegdheid en een grote mate van autonomie. Zij zouden theoretisch zelfs kunnen besluiten om zich aan het fusieproces te onttrekken.

Verder is het kerkordelijk voorgeschreven dat een vereniging van gemeenten pas mogelijk is indien en nadat de kerkenraden de wijkkerkenraden en de leden van de wijkgemeenten hebben gehoord. Met andere woorden: het betrekken van de wijkkerkenraden én de gemeenteleden is niet alleen erg wenselijk, maar ook kerkordelijk bepaald.

4.5 samenstelling stuurgroep

In de stuurgroep zijn de volgende functionarissen vertegenwoordigd:

- voorzitter van de Algemene Kerkenraad Hervormde Gemeente;
- voorzitter van de Kerkenraad Bethelkerk;
- voorzitter van de wijkkerkenraad Centrum-Oost;
- voorzitter van de wijkkerkenraad West;
- voorzitter van de wijkkerkenraad Noord.

De stuurgroep legt de voorstellen van de deskundige organen op basis van consensus voor aan de besluitvormende organen.

4.6 secretariaat

De stuurgroep laat zich bijstaan door een secretariaat met als taken:

- secretarieel ondersteunen van de stuurgroep;
- opstellen en beheren van het fusiedossier;
- documenteren van het proces en besluitvorming;
- verslaglegging van besprekingen (opstellen en / of verzamelen);
- voorbereiden van het voorleggen van besluiten;
- formaliseren (vastleggen en documenteren) van besluiten;
- beheren van de planning en agenda van het proces;

5 Inhoud

5.1 missie en doelstelling fusieproces

De stuurgroep heeft zich gebogen over de fundamentele vraag naar missie en doelstelling van het fusieproces. Die bepalen immers de “stip aan de horizon” en zijn richtinggevend voor de stappen, die de partijen samen willen zetten. Dat heeft geleid tot een formulering van de missie, verdeeld over een drietal categorieën.

5.1.1 missie

1. ideologisch

“De drie Hervormde Wijkgemeenten en de Bethelkerk weten zich geroepen om gemeente te zijn binnen de PKN. We zien verscheidenheid en er is een breed geloofspallet; we willen elkaar vast houden en elkaar de ruimte geven om keuzes te maken binnen een samenwerkingsverband. We voelen verantwoordelijkheid voor elkaar, gedragen ons solidair en willen de gemeente van Christus samen onderhouden en uitbreiden”.

2. identiteit / organisatorisch

“We streven naar een toekomstbestendige organisatie, die het samengaan van de Bethelkerk en Noord mogelijk maakt en die tegelijk voorziet in een grote(re) mate van zelfstandigheid van de afzonderlijke wijkgemeenten. Daarmee handelen we in lijn met het landelijke beleid van de PKN en houden we volop ruimte voor eigen specifiek beleid van de lokale wijkgemeenten”.

3. financieel

“We richten ons op een gezonde, toekomstbestendige financiële basis, waarbij ons enerzijds de continuïteit van de gemeente als geheel voor ogen staat en we anderzijds de financiële verantwoordelijkheid in sterke mate bij de afzonderlijke wijkgemeenten leggen”.

Vanuit die missie is de doelstelling van het fusieproces met het oog op een fusiegemeente geformuleerd.

5.1.2 doelstelling

Het doel van het proces is het voorbereiden van een fusiegemeente:

- *waarvan de wijkgemeenten samen de kerk van Christus in Leerdam willen onderhouden en uitbreiden;*
- *die tegemoet komt aan de wens van de Bethelkerk en Noord om samen te gaan binnen het verband van één gemeente onder de koepel van de landelijke PKN;*
- *die de wijkgemeenten ruimte biedt om vanuit de reeds bestaande verscheidenheid invulling te geven aan hun eigen geloofsbeleving en tegelijk bereid is om elkaar aan te spreken vanuit het Woord van God;*
- *waarin de afzonderlijke wijkgemeenten zich verantwoordelijk weten voor het geheel van de fusiegemeente en zich onderling solidair opstellen;*
- *die in een grote mate van zelfstandigheid van de wijkgemeenten voorziet, zodat zij hun eigen identiteit kunnen ontwikkelen en eigen specifiek beleid kunnen uitvoeren;*
- *die een toekomstbestendig financieel fundament heeft, voorzien van een gezond financieel beleid, gericht op continuïteit van de gemeente als geheel maar met een expliciete financiële verantwoordelijkheid bij de afzonderlijke wijkgemeenten.*

Het uiteindelijke resultaat van het fusieproces, het ontwerp, zal langs de meetlat van deze doelstelling gemeten worden.

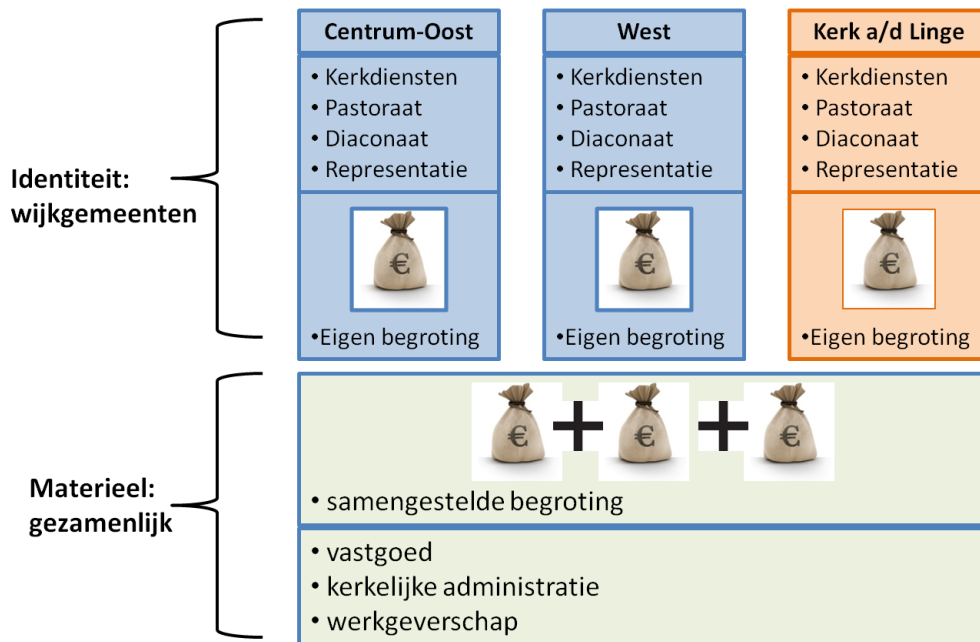
denkrichting

In de aanloop van het fusieproces is duidelijk geworden dat de modaliteitsverschillen tussen de wijkgemeenten Centrum-Oost en West enerzijds en Kerk aan de Linge anderzijds maken dat het gemeenschappelijke niet zozeer en niet in eerste instantie op het gebied van identiteit te vinden is. Samenwerking op het gebied van materiële aangelegenheden als (voorlopig enige) verbindende factor ligt veel meer voor de hand.

Dat heeft geleid tot een denkrichting waarbij voor de identiteitsgerelateerde zaken het primaat bij de afzonderlijke wijkgemeenten ligt. Al die zaken die niet direct aan de identiteit van de wijkgemeente raken, vormen het potentiële domein voor samenwerking en daarmee de basis voor een fusie.

Een ander uitgangspunt betreft de zelfredzaamheid van de wijkgemeenten. Dit komt neer op het oormerken van de inkomsten van iedere afzonderlijke wijkgemeente met het oog op de bekostiging van de eigen predikantsplaats. Doorvoeren van dit uitgangspunt betekent in de praktijk dat iedere wijkgemeente zelf voldoende financiële middelen voor de eigen wijkpredikant moet opbrengen.

De denkrichting is in de onderstaande afbeelding schematisch weergegeven. Dit schema gaat uit van drie verschillende wijkgemeenten. Daarover heeft echter nog geen formele besluitvorming plaatsgevonden. Het schema brengt de scheiding tussen *identiteit* en *materiële zaken* in beeld.



afbeelding 6. Denkrichting fusiegemeente.

5.2 knelpunten

Het hiervoor geschetste model kent een paar knelpunten. Zo is het kerkordelijk niet op voorhand mogelijk om wijkgemeenten (ressortierend onder een Algemene Kerkenraad) hun eigen predikantsplaats te laten bekostigen.

Een andere complicatie die met het uitgangspunt van het geormerkte geld samenhangt is de vraag hoe we voorkomen dat we het solidariteitsbeginsel uit het oog verliezen.

Er zijn daarnaast nog tal van vragen die meer of minder met het voorgaande samenhangen, zoals de vraag naar welk geografisch model de basis vormt voor de fusiegemeente en de vraag naar het gebruik van de kerkelijke gebouwen. Deze en andere vraagstukken vragen om oplossingen, die voor alle betrokken acceptabel zijn en als bouwsteen in het ontwerp van een fusiegemeente beschouwd kunnen worden.

5.3 opdracht pakketten

Om stap voor stap verder te komen in het fusieproces moeten alle vraagstukken worden geadresseerd en moeten er besluiten komen over de voorstellen en oplossingen.

In de tabel hieronder heeft de stuurgroep 12 pakketten gedefinieerd die in de eerste fase om een antwoord (voorstel) vragen. Deze eerste fase betreft de *hoofdlijnen* en de *basiskeuzes*. Na verloop van tijd zal de stuurgroep, mede op basis van de uitkomsten van de eerste fase, een serie pakketten definiëren voor de tweede fase, die meer gericht zullen zijn op *uitwerking* en *detaillering*.

Pakket-nummer	Omschrijving	Eigenaar
1	Stappenplan opstellen, actualiseren, beheren en bewaken. Formaliseren mandaat stuurgroep.	stuurgroep
2	Communicatie verzorgen: communicatieplan uitwerken, beheren en uitvoeren	stuurgroep
3	Hoofdstructuur fusiegemeente beschrijven als uitgangspunt	Stuurgroep
4	Inventariserend financieel onderzoek van beide kerken met betrekking tot: <ul style="list-style-type: none"> - Quick scan vermogensposities - jaarrekeningen afgelopen 5 jaargangen - financiële risico's - personele verplichtingen - trendanalyse: ledenaantallen, inkomsten - staat van onderhoud gebouwen 	Colleges van Kerkrentmeesters
5	Opstellen van "wensexpliaties" op basis van gewenste, toekomstige formatie in fte's	(wijk)gemeenten
6	Toets op haalbaarheid van "wensexpliaties" (gewenste formatie in fte's) per wijkgemeente	Colleges van Kerkrentmeesters
7	Organisatie, positionering en werkverdeling van de Diaconie(ën) in fusiegemeente omschrijven, inclusief financiën en verantwoording	Colleges van Diakenen
8	Model voor financieel beheer naar voorbeeld van Spijkenisse ontwikkelen met financiële verantwoordelijkheid bij wijkgemeenten en met behoud van solidariteitsbeginsel.	Colleges van Kerkrentmeesters
9	Afweging van het WAF-advies inzake geografisch model (model 4) met eventuele aanvullende voorwaarden; tot besluit brengen	Stuurgroep
10	Visie op eigendom en beheer van het vastgoed ontwikkelen, anticiperend op fusie (korte termijn) en krimp op langere termijn.	College van Kerkrentmeesters
11	Inventarisatie van kerkordelijke aspecten ter zake van de fusie en welke toestemmingen vanuit de landelijke PKN geregeld moeten worden.	Stuurgroep
12	Visie op organisatie en bestuur ontwikkelen; invulling van WAF-aanbeveling (hoofdstuk 4), waaronder getalsmatige vertegenwoordiging in AK	Stuurgroep

Tabel 1. Opdrachtpakketten

Het is denkbaar dat er in de loop van de tijd op grond van voortschrijdend inzicht nieuwe vraagstukken aan het licht komen die om een oplossing vragen. De stuurgroep vertaalt die vraagstukken in nieuwe opdrachtpakketten voor de tweede fase. Daarnaast is het mogelijk dat op grond van voortschrijdend inzicht bestaande opdrachtpakketten worden aangevuld of gewijzigd, maar de stuurgroep zal daar alleen na overleg met de kerkenraden toe overgaan.

6 Communicatie

6.1 interne communicatie

Dit betreft de communicatie tussen de uitvoerenden van het proces. Primair zijn de organen en personen die genoemd zijn in afbeelding 4 (zie hoofdstuk 4). De regie voor de interne communicatie ligt bij de stuurgroep, ondersteund door het secretariaat.

6.1.1 strategie

De doelstelling van de interne communicatie is het doelmatig faciliteren en ondersteunen van het proces, zoals dat in hoofdstuk 4 beschreven is. Dat is opgehangen aan drie basiselementen:

1. begrijpen

De stuurgroep (zender) zorgt ervoor dat de opdrachtpakketten schriftelijk en eenduidig worden geformuleerd, zodat het voor de experts (ontvanger) duidelijk is hoe het vraagstuk is gedefinieerd en welke output van hen verwacht wordt. De stuurgroep verifieert bij de betreffende expert of het opdrachtpakket voor hem duidelijk is en of het vraagstuk helder is geformuleerd. Deze verificatie gebeurt mondeling.

De experts (zender) formuleren de voorstellen als antwoord op de vraagstukken schriftelijk in zo helder mogelijke bewoordingen. De stuurgroep verifieert het voorstel tegen de achtergrond van de vraagstelling in het opdrachtpakket (zonder waardeoordeel uiteraard) en de gewenste begripelijkheid.

2. beoordelen

De stuurgroep verifieert of het voorstel een adequate respons is op het opdrachtpakket, zonder er een inhoudelijk oordeel aan te verbinden, en legt het voorstel ter inhoudelijke beoordeling voor aan de kerkenraden (ontvanger) met een schriftelijk verzoek om er een besluit over te nemen. Onder “de kerkenraden” worden verstaan de Algemene Kerkenraad van de Hervormde Gemeente (AK) en de Kerkenraad van de Gereformeerde Kerk (GK). Om praktische redenen stuurt de stuurgroep de voorstellen tegelijkertijd namens die kerkenraden ter beoordeling en voor advies aan de wijkkerkenraden (ontvanger).

De inhoudelijke beoordeling van de voorstellen vindt plaats op basis van bespreking / discussie binnen de eigen (wijk)kerkenraad. In het algemeen zal dat plenair gebeuren in de reguliere kerkenraadsvergaderingen.

3. besluiten

De wijkkerkenraden (zender) brengen hun advies schriftelijk uit aan de kerkenraden (AK en GK) (ontvanger). De kerkenraden nemen vervolgens een besluit (acceptatie, afwijzing, amendering) over het voortstel als bouwsteen van de fusiegemeente en delen dat besluit schriftelijk mee aan de stuurgroep (ontvanger). In het geval van afwijzing of amendementen zal de stuurgroep met de kerkenraden in mondeling overleg treden om na te gaan of het eventueel geamendeerde voorstel voor een tweede ronde via de expert voor advies en besluitvorming kan en moet worden voorgelegd.

6.1.2 mijlpaalvergaderingen

De stuurgroep belegt eenmaal per half jaar een zogenoemde “mijlpaalvergadering”. Dit betreft een gezamenlijke ambtsdragersvergadering, waarin de door de kerkenraden genomen besluiten plenair besproken worden. Het doel van deze vergadering is het faciliteren van de onderlinge ontmoeting / opbouwen relatie, de onderlinge discussie en het formeel vaststellen van de besluiten (“mijlpalen”).

6.1.3 synchronisatie vergaderrooster

Om het proces zo soepel mogelijk te laten verlopen is het belangrijk om er voor te zorgen dat de vergaderingen van de (wijk)kerkenraden zowel naar inhoud (agenda) als naar tijd (data) maximaal op elkaar afgestemd zijn. Daartoe is door de gezamenlijke scribae een vergaderrooster opgesteld dat er

in voorziet dat de wijkkerkenraadsvergaderingen in dezelfde week plaatsvinden met dezelfde punten op de agenda met betrekking tot het fusieproces.

6.1.4 documenteren proces

Het documenteren van het proces is een belangrijke taak van de stuurgroep, die daarbij ondersteund wordt door het secretariaat.

schriftelijke verslagen:

Schriftelijke verslagen worden gemaakt van:

- stuurgroep overleggen: beknopt verslag met actielijst;
- mijlpaalvergaderingen: verslag met focus op overwegingen en besluiten;
- ad hoc overleggen: beknopt voor zover relevant.

De stuurgroep zorgt ervoor dat de verslagen van de stuurgroep overleggen via de scribae van de kerkenraden beschikbaar komen voor alle (wijk)kerkenraadsleden.

De (wijk)kerkenraden zijn zelf verantwoordelijk voor de verslaglegging van beraadslagingen inzake het fusieproces binnen de eigen (wijk)kerkenraad.

correspondentie:

Alle schriftelijke correspondentie tussen de stuurgroep en (wijk)kerkenraden wordt gestructureerd beheerd en opgeslagen. Deze maakt integraal deel uit van het fusiedossier.

Van de kerkenraden wordt verwacht dat zij niet alleen de stuurgroep schriftelijk op de hoogte brengen van bepaalde besluiten inzake het fusieproces, maar ook elkaar.

plannen en dossier:

Alle belangrijke documenten, waaronder het stappenplan, het communicatieplan, de planning, de lijst met werkpakketten, de omschrijvingen van de werkpakketten en dergelijke worden door het secretariaat beheerd. Dat geldt ook voor het “fusiedossier”, dat als eindresultaat volgt uit de uitvoering van het stappenplan.

In nader overleg zullen deze documenten ook op de websites van de kerken beschikbaar zijn.

6.2 externe communicatie

De gemeenteleden zijn de belangrijkste stakeholders in het proces. Op dit moment is in de wijkgemeenten feitelijk wel bekend dat er sprake is van “een fusieproces”, maar voor veel gemeenteleden leeft het onderwerp niet of nauwelijks en is het niet ondenkbaar dat er hiaten zijn in de beeldvorming. Dat heeft als risico dat de direct betrokkenen (uitvoerenden) in het fusieproces, die het proces stap voor stap inhoudelijk meemaken, intensief aangehaakt zijn, maar de gemeenteleden de genomen besluiten niet kunnen plaatsen, waardoor het uiteindelijk aan draagvlak ontbreekt. Daarom is van het van het grootste belang dat zij in toenemende mate betrokken raken bij de stappen die in het kader van dit stappenplan gezet worden. Die betrokkenheid kan alleen tot stand komen door middel van doelgerichte communicatie. Het doel daarvan is het zicht krijgen op wat er speelt in de gemeenten aan beelden, gevoelens en opvattingen met betrekking tot het fusieproces, het actief betrekken van de gemeenteleden en het creëren van draagvlak voor de besluiten van de kerkenraden.

De communicatiestrategie richt zich op de gewenste toenemende mate van betrokkenheid:

1. informeren

Bij het informeren gaat er feitelijke, inhoudelijke informatie over het fusieproces van de stuurgroep en de (wijk)kerkenraden naar de gemeenteleden. Dat moet gedoseerd en in voor iedereen begrijpelijke bewoordingen gebeuren. In de aanloop naar het stappenplan zijn er in de kerkbladen en op de sites van de beide kerken al informatieve publicaties verschenen. Deze lijn zal worden voortgezet tijdens de uitvoering van het stappenplan zodat de gemeenteleden

voortdurend beschikken over actuele informatie. Daarnaast zullen er regelmatig gezamenlijke gemeenteavonden zijn, waarop de gemeenteleden geïnformeerd worden over de stand van zaken. “Gezamenlijk” wil in dit verband zeggen: Hervormd en Gereformeerd tezamen. De gezamenlijke gemeenteavonden zullen gekoppeld worden aan (dat wil zeggen kort volgen op) de zogenoemde mijlpaalvergaderingen van de kerkenraden.

middelen:

- berichtgeving in kerkbladen
- nieuwsbrieven
- websites
- e-mailservice
- gemeenteavonden

2. bewust maken

Door de regelmatige informatievoorziening wordt bereikt dat het proces meer en meer onder de aandacht komt en de gemeenteleden aangesloten raken op de ontwikkelingen en de bereikte mijlpalen. Daardoor komt het proces meer en beter op het netvlies, zodat gemeenteleden herkenning krijgen en zich bewust worden van de ontwikkelingen. De gemeenteleden krijgen zo de gelegenheid om aan te sluiten bij het proces en hun eigen inbreng daarin te hebben. Aan de bewustmaking zal in het eerste jaar van de uitvoering van het stappenplan veel aandacht geschonken moeten worden. De onder 1. genoemde gezamenlijk gemeenteavonden moeten daaraan bijdragen, maar ook van de afzonderlijke (wijk)gemeenten wordt verwacht dat zij daar op inzetten.

middelen:

- reguliere gezamenlijke gemeenteavonden
- gemeenteavonden van de wijkgemeenten
- berichtgeving in kerkbladen
- nieuwsbrieven
- tijdens huisbezoek

3. betrekken

Het proces van bewustwording opent de mogelijkheid om gemeenteleden actief te betrekken bij het fusieproces en hen van toeschouwer deelnemer te maken. Dat is nodig omdat een eventuele fusie staat of valt met het draagvlak op het niveau van de gemeenteleden. Bij het betrekken van gemeenteleden gaat het erom dat zij gehoord worden en aan hun inbreng recht gedaan wordt. In ieder geval is het belangrijk dat zij hun zorgen kunnen uiten, maar ook wensen en kansen kunnen aandragen. Actieve betrokkenheid houdt ook in dat gemeenteleden kritische vragen kunnen stellen en hun kerkenraad vragen om hun besluiten te verantwoorden. Het is belangrijk dat de (wijk)kerkenraden zich daar goed op voorbereiden.

Het staat (wijk)kerkenraden vrij om een zogenoemde klankbordgroep in te stellen als middel voor reflectie en inspraak vanuit de gemeente. Zo'n klankbordgroep bestaat uit gemeenteleden van de betreffende (wijk)gemeente.

Er moet voor worden gewaakt dat de verwachtingen met betrekking tot actieve participatie te hoog gespannen zijn, omdat dit tot teleurstellingen kan leiden. Het moet duidelijk zijn dat de kerkenraden autonoom besluiten nemen, maar dat zij de gemeente daarbij “horen” en daar veel prijs op stellen.

middelen:

- websites (forum-pagina)
- e-mail
- reguliere gezamenlijke gemeenteavonden
- gemeenteavonden van de wijkgemeenten
- tijdens huisbezoek

6.3 media

Vooralsnog zullen de media niet actief benaderd worden. Indien (lokale) media behoefte hebben aan informatie wordt die door de stuurgroep verstrekt. Omdat in de stuurgroep de voorzitters van alle (wijk)kerkenraden zijn vertegenwoordigd, is het uitgangspunt dat de stuurgroep – na intern beraad – namens de (wijk)kerkenraden kan en mag spreken inzake het fusieproces.

7 Stappen en mijlpalen

De tabel hieronder vermeldt de mijlpalen, gekoppeld aan de pakketten.

Jaar	Maand	Mijlpalen	Pakketten in behandeling
2014	mei	Vaststelling van het Stappenplan	1
	juni	Mijlpaal 1: gezamenlijke ambtsdragersvergadering	1,2
	december	Mijlpaal 2: vaststelling pakketten 3, 4, 5, 6 en 7	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 en 11
2015	juni	Mijlpaal 3: vaststelling pakketten 8,9, 10, 11, 12	1, 2, 8, 9, 10, 11 en 12
	december	Mijlpaal 4: vaststelling pakketten nader te bepalen	1, 2 en nader te bepalen
2016	juni	Mijlpaal 5: vaststelling pakketten nader te bepalen	1, 2 en nader te bepalen
	n.t.b	Mijlpaal 6: Finaal besluit	Fusiedossier

Tabel 2. Mijlpalen.