

## **Meerjarenbeleid De Wittenberg 2017-2021**

*Jullie hebben niet mij uitgekozen, maar Ik jullie, en Ik heb jullie opgedragen om op weg te gaan en vrucht te dragen, blijvende vrucht. (Joh15: 16a)*

### **Inleiding**

In 2017, het jaar waarin wereldwijd wordt stilgestaan bij 500 jaar reformatie, bestaat Bijbelschool De Wittenberg 45 jaar. In 1972 werd het doel van stichting reformatorische bijbelschool als volgt omschreven: 'het zonder winstoogmerk oprichten en in stand houden van een of meer Bijbelscholen, ter opleiding van jeugdleiders, godsdienstleraren, evangelisten en andere kerkelijk werkers, alsmede het zonder winstoogmerk oprichten en in stand houden van een of meer vormingscentra' (artikel 3 lid 1 van de statuten). In de loop van de afgelopen jaren is dit doel op verschillende manieren vormgegeven. Dit document tracht inzage te geven in de wijze waarop in de komende vier jaar gestalte wordt gegeven aan de brede opvatting en invulling van de oorspronkelijk gestelde doelstelling.

Bij de beschrijving van het meerjarenbeleid wordt bij een aantal hoofdterreinen stilgestaan: Onderwijs & Community; Personeel & Organisatie; Communicatie & Fondsenwerving; Gebouwbeheer en Onderhoud & Financiën. Alvorens bij voornoemde beleidsterreinen wordt beschreven wat de doelstellingen en ambities zijn, wordt kort inzage gegeven in de recente historie en huidige situatie, zodat beleidsvoornemens in perspectief kunnen worden geplaatst.

In verleden, heden en toekomst mocht en mag de opdracht van Jezus Christus, zoals hierboven geciteerd uit het evangelie van Johannes, ons aansporen om werk te maken van ons geloof, zodat de vruchten ervan hoorbaar, zichtbaar en tastbaar worden in de wereld om ons heen. In de kerken en ver daarbuiten, tot over de hele wereld.

## 1. Onderwijs & Community

### Recente Historie

In de afgelopen jaren kenmerkte een neergaande trend het studentenaantal van De Wittenberg (zie figuur 1). Waar in een verder verleden diverse opleidingsvarianten van het jaar Wittenberg naast elkaar bestonden, lukte het vanaf 2013-2014 onvoldoende om studenten te werven voor de studies Een Jaar Wittenberg. Ook de Jongerenwerkersopleiding kende een afnemend studentenaantal. Om één van de onderscheidende factoren van De Wittenberg, namelijk het samen leven in een gemeenschap, meer te benadrukken is vanaf 2013-2014 een leefgemeenschap gestart, waarin naast studenten van de Wittenberg ook elders studerende en/of werkende jongeren deel van uitmaken. De leefgemeenschap wordt aangestuurd door een zestal kernbewoners.

|              | <b>EJW</b> | <b>JWO</b> | <b>Community</b> | <b>D80</b> | <b>D20</b> |
|--------------|------------|------------|------------------|------------|------------|
| <b>13-14</b> | 19         | 13         | 29               | -          | -          |
| <b>14-15</b> | 16         | 8          | 45               | -          | -          |
| <b>15-16</b> | 12         | 13         | 54               | 8          | -          |
| <b>16-17</b> | 26         | 16         | 64               | 13         | 9          |

figuur 1: aantallen studenten en bewoners De Wittenberg

### Heden

Het cursusjaar 2016-2017 startte met een meer dan verdubbeld aantal studenten voor de opleiding EJW en ook de JWO kende een groei, waardoor het mogelijk werd om jaar 1 & 2 weer apart les te geven. Door de toename van het aantal studenten nam ook de totaalomvang van de community (bestaande uit studenten en elders studerende en/of werkende bewoners) toe.

Voor EJW is een deel van het programma gedifferentieerd op niveau, waardoor MBO & HBO studenten gedifferentieerd onderwijsaanbod ontvangen. De groep studenten van de JWO groeide zo, dat opsplitsing tussen leerjaar 1 en 2 weer mogelijk was. De opleiding D80 ging de derde keer van start met 5 studenten (1e en 2e keer ieder 8), de cursus D20 startte met een aantal van 9 studenten.

Binnen de community is er behoefte aan meer binding met het onderwijs. Het aantal studenten dat participeert in de community nam immers verhoudingsgewijs toe. Ook is een meer naar buiten gaande beweging van de community ingezet, in de vorm van inzet in de buurt / de gemeenschap van Zeist.

### Beleidsvoornemens

- Profilering onderwijsaanbod  
In het voorjaar van 2017 wordt het bindende karakter van de opleidingen van de Wittenberg nader gedefinieerd. Dit krijgt vorm door het beleggen van extern begeleide sessies met personeelsleden en bestuur, waarin de oorspronkelijke doelstelling ten tijde van oprichting van de Wittenberg wordt omgezet naar een eigentijdse vertaling. Kern hierbij is dat opleidingen op de Wittenberg studenten helpen om leerling van Jezus te zijn en het verschil te maken (vrucht te dragen) in de wereld om hen heen.
- Groei aantal studenten/ vergroten marktaandeel  
De in 2016-2017 ingezette stijging van het aantal studenten wordt door middel van actieve benadering van de markt (zie hiervoor ook onderdeel communicatie & fondsenwerving) vergroot. Meer volume leidt tot meer inkomsten, zodat meer met eigen personeel (zie hiervoor onderdeel personeel & organisatie) vorm kan worden gegeven aan het onderwijsleerproces binnen de opleidingen.

- Groei aantal opleidingen & samenwerkingsvormen  
In 2017-2018 neemt het aantal samenwerkingsverbanden op onderwijskundig gebied toe. Dit krijgt vorm door afspraken op het gebied van 'traineeships' waarbij studenten de opleiding JWO volgen en een stageplek krijgen bij een partnerorganisatie en door samenwerking met lokale kerken, waar samen met het Evangelisch Werkverband, de opleiding 'Acts 29 *jij als volgeling van Jezus*' wordt uitgerold. Verder worden er in de periode 2017-2021 vergelijkbare samenwerkingsverbanden aangegaan, als het gaat om ontwikkeling van onderwijscurricula.
- Versterking band onderwijs & community  
Vanaf 2017-2018 krijgt 1 van de kernbewoners van de community een betaalde functie van 0,2 fte binnen de Wittenberg. Deze kernbewoner zal worden betrokken bij het nader uitwerken van bestaande en nieuwe onderwijsconcepten en onderhoudt intensief contact met het mentoraat van met name de opleiding EJW. Zo ontstaat er meer dan nu het geval is een doorgaande lijn in de begeleiding van persoonlijke en geestelijke ontwikkeling van studenten van EJW.

## **2. Personeel & Organisatie**

### **Recente Historie**

Het afnemende studentenaantal in de afgelopen jaren was aanleiding voor de Wittenberg om (deels) afscheid te nemen van eigen personeel. Voor een deel van de bestaande en nieuwe activiteiten worden deze personeelsleden weer ingehuurd. De organisatie van de Wittenberg kenmerkte zich door een ambtelijk politieke cultuur en structuur waarin veel in kleine subcommissies werd overlegd en weinig centraal gedeeld en ontwikkeld.

### **Heden**

Een groot deel van het huidige personeel werkt nog maar betrekkelijk kort op de Wittenberg, samen met de meer ervaren krachten wordt gewerkt aan nieuwe concepten en nieuwe opleidingen. Dit vraagt grote draagkracht en het zou daarom aan te bevelen zijn, om meer te investeren in eigen personeel, zodat draagkracht naar vermogen kan worden verdeeld.

De overlegstructuur is in vergelijking met voorgaande jaren platter en transparanter geworden. Een beroep op gedeelde ambitie en gezamenlijke verantwoordelijkheid vergroot een cultuur waarin wordt samengewerkt met eenzelfde doel.

### **Beleidsvoornemens**

- Groei van het aantal fte in loondienst  
Structurele toename van het studentenaantal van EJW naar 30 studenten op jaarbasis maakt het mogelijk om te investeren in personeel. De eerste stap is hierbij om met ingang van augustus 2017 een coördinator leefgemeenschap te benoemen, om zo onderwijs en community meer aan en met elkaar te verbinden. Afhankelijk van verdere toename bij EJW en andere opleidingen kan aanvullend in eigen onderwijskundig personeel worden geïnvesteerd.
- Groeien in gedeelde ambitie en verantwoordelijkheid  
Aanpalend aan het opnieuw definiëren van het samenbindende karakter van de opleidingen aan de Wittenberg (zoals beschreven onder 'Onderwijs en leefgemeenschap') wordt er groei gerealiseerd in gedeelde ambitie (deze wordt immers duidelijker) onder

bestuurs- & personeelsleden & verantwoordelijkheid onder personeelsleden, alsmede verantwoordelijkheid tussen directie en bestuur. Als onderdeel van nader geduide verantwoordelijkheid worden de statuten van de stichting in 2017 herzien en vanuit hier wordt een passend bestuursmodel gekozen en managementstatuut opgesteld. Dit model en dit statuut zijn in het najaar van 2017 gereed. Vanaf 2018-2019 staat niet langer de veel gestelde vraag 'wie gaat hierover?' centraal, maar de vraag 'wie kan ik / mij daarbij helpen?'.

### **3. Gebouwbeheer & onderhoud**

#### **Recente historie**

Dalende studentenaantallen en hierdoor afnemende inkomsten hebben ertoe geleid dat een inpanidige renovatie van de gebruiksruidten tot stilstand is gekomen. Een aantal lokalen en verkeersruimten zijn naar eisen van deze tijd aangepast, maar een aantal centrale & gebruiksruidten wachten nog op een update.

#### **Heden**

Met het toenemen van de studentenaantallen in 2016-2017 is weer een aanvang genomen met het verder aanpassen van lokalen en gebruiksruidten. Zo zal dit jaar binnen begroting lokaal 4 helemaal worden opgeknapt. In het najaar van 2016 werden aanpassingen t.b.v. de brandveiligheid op bouwtechnisch en installatievlak gerealiseerd.

#### **Beleidsvoornemen**

- Verder uitvoeren ingezette renovatie binnenruimte(n)  
In de komende periode tot 2021, waarin wordt ingezet op een toenemend studentenaantal en daarmee groeiende inkomsten worden de congreszaal en bijhorende ontvangstruimte; de centrale hal en de eetzaal aangepast aan eisen van de tijd (verlichting, elektra en afwerking).
- Veiligheidsvoorzieningen  
Waar nodig wordt op het gebied van veiligheid alle wettelijke ingrepen in/aan het gebouw gedaan die wettelijk vereist zijn. Hierbij valt te denken aan valbeveiliging op het dak.
- Evenwicht losse verhuur & verhuur t.b.v. onderwijs en community  
Bij het realiseren van verhuur van kamers binnen de Wittenberg wordt er in de komende jaren naar gestreefd om een zo groot mogelijk aantal kamers te verhuren aan huurders die connectie hebben met het onderwijs en/of de community activiteiten van de Wittenberg. Losse kamerverhuur aan mensen die nauwelijks of niets met de Wittenberg activiteiten van doen hebben worden tot een minimum beperkt.

### **4. Communicatie & Fondsenwerving**

#### **Recente historie**

De bekendheid van de Wittenberg is in afgelopen jaren tanende. Zowel bij de doelgroep jongeren 18-28, als potentiële donateurs en kerken is niet meer duidelijk waar de Wittenberg voor staat en gaat. Fondsenwerving werd in het nabije verleden als deeltaak door een hiervoor aangesteld personeelslid uitgevoerd. Met de jaren zijn de inkomsten uit donaties gedaald evenals de inkomsten uit externe fondsen en stichtingen.

## **Heden**

Op communicatiegebied wordt enorm ingezet aan zichtbaarheid bij de doelgroep. Hiervoor wordt met name ook social media ingezet, waarbij het verhaal van individuele studenten van verschillende opleidingen centraal staat. Er is binnen personeelsbestand nauwelijks ruimte om gericht actie te zetten op het werven van gelden uit externe fondsen en stichtingen. Wel zijn er spaarzame acties om de band met trouwe donateurs te onderhouden en aan te halen.

## **Beleidsvoornemens**

- Vergroten bekendheid Wittenberg onder doelgroep  
Om onder jongeren meer bekendheid te krijgen als Wittenberg, zoeken we vanuit de Wittenberg jongeren op waar ze te vinden zijn. Hierbij wordt niet alleen gedacht aan scholen, maar ook aan kerken en christelijke evenementen, waarin informatie verstrekkend aanwezig willen zijn, maar ook middels workshops/trainingen en spreekbeurten mede vorm willen geven aan programma's & diensten rond het thema 'leerling zijn van Jezus'. Dit moet er uiteindelijk toe leiden, dat naamsbekendheid van de Wittenberg groeit onder onze doelgroep, waardoor we eerder en meer dan thans het geval is, een goede mogelijkheid worden om een opleiding te volgen.
- Vergroten bekendheid Wittenberg onder kerken, kerkelijke organisaties  
In de periode tot 2021 wordt er gewerkt aan een wederkerige relatie tussen kerken, kerkelijke organisatie en de Wittenberg. Enerzijds richten we ons hierbij op het aanprijzen van de Wittenberg als mogelijk goed doel voor een deel van de collecte opbrengsten (fondsenwerving), anderzijds bieden we als Wittenberg middels spreekbeurten, trainingen en workshops aanbod aan, dat kerken in hun jeugd- & jongerenwerk kunnen inzetten.
- Onderhouden contacten met bestaande en aantrekken van nieuwe donateurs  
In de periode tot 2021 worden activiteiten ontplooid voor trouwe en nieuwe donateurs, waardoor de relatie tussen Wittenberg en donateurs een meer wederkerig karakter krijgt. Niet een éézijdige relatie, waarbij de Wittenberg vraagt en de donateurs geven, maar waarbij de Wittenberg middels activiteiten en content ook meerwaarde biedt aan donaties.
- Vergroten inkomsten verkregen uit externe fondsen / stichtingen  
Vanaf het jaar 2017-2018 wordt structureel geld in de begroting vrijgemaakt, dat door inhuur personeel / organisaties wordt aangewend om aanvragen te doen bij externe fondsen en stichtingen. Dit heeft als doel om absoluut en procentueel te groeien in extern verworven inkomsten (thans 4 % van begroting).

## **5. Financiën**

Voorgaande beleidsvoornemens zijn alleen mogelijk in geval van sluitende begrotingen, die als doel worden vastgesteld voor aanvang van ieder boekjaar. Na afloop van ieder boekjaar wordt conform hiervoor geldende wet- & regelgeving, alsmede richtlijnen van het keurmerk CBF financieel verslag gedaan, dat aan controlerende instanties wordt voorgelegd en in samenvatting wordt gepubliceerd op onze website.

Veel van hiervoor beschreven onderdelen hebben invloed op de financiën: Groeiende studentenaantallen zullen leiden tot meer inkomsten, die het mogelijk maken om te kunnen investeren in personeel en onderwijs.

Opbrengsten uit de verhuur aan bewoners, community leden en studenten worden zoveel als mogelijk aangewend om het onderhoud aan en verbetering van het gebouw te bekostigen.

Inkomsten die worden verworven door lesgeld worden aangewend om onderwijs gevend & - coördinerend personeel te bekostigen.

### **Samenvatting meerjarenbeleid**

*Julie hebben niet mij uitgekozen, maar Ik jullie, en Ik heb jullie opgedragen om op weg te gaan en vrucht te dragen, blijvende vrucht. (Joh15: 16a)*

### **Onderwijs & Community**

- Profilering onderwijsaanbod  
In het voorjaar van 2017 wordt het bindende karakter van de opleidingen van De Wittenberg nader gedefinieerd. Kern hierbij is, dat opleidingen op de Wittenberg studenten helpen om leerling van Jezus te zijn en het verschil te maken (vrucht te dragen) in de wereld om hen heen.
- Groei aantal studenten/ vergroten marktaandeel  
De ingezette stijging van het aantal studenten wordt door middel van actieve benadering van de markt vergroot. Meer studenten leidt tot meer inkomsten, zodat meer met eigen personeel vorm kan worden gegeven aan het onderwijsleerproces binnen de opleidingen.
- Groei aantal opleidingen & samenwerkingsvormen  
In 2017-2018 e.v. neemt het aantal samenwerkingsverbanden op onderwijskundig gebied toe. Dit krijgt vorm door afspraken op het gebied van traineeships en door samenwerking met lokale kerken en partnerorganisaties met wie lokaal onderwijscurricula wordt ontwikkeld.
- Versterking band onderwijs & community  
Een in dienstverband van de Wittenberg benoemde kernbewoner zal v/a 2017-2018 worden betrokken bij het nader uitwerken van bestaande en nieuwe onderwijsconcepten en onderhoudt intensief contact met het mentoraat van met name de opleiding EJW.

### **Personeel en organisatie**

- Groei van het aantal fte in loondienst  
Structurele toename van het studentenaantal van EJW naar 30 studenten op jaarbasis maakt het mogelijk om te investeren in personeel. De eerste stap is hierbij om met ingang van augustus 2017 een coördinator leefgemeenschap te benoemen, afhankelijk van verdere toename bij EJW en andere opleidingen kan aanvullend in eigen onderwijskundig personeel worden geïnvesteerd.
- Groeien in gedeelde ambitie en verantwoordelijkheid  
Investeren in vormen en uitbouwen van collectieve ambitie en herijking van verdeling verantwoordelijkheden leiden tot de keuze van een passend bestuursmodel, aanpassingen van de statuten en onder personeelsleden tot grotere gedeelde verantwoordelijkheid.

### **Communicatie en fondsenwerving:**

- Vergroten bekendheid Wittenberg onder doelgroep  
Om onder jongeren meer bekendheid te krijgen als Wittenberg, zoeken we vanuit de Wittenberg jongeren op waar ze te vinden zijn. Dit moet er uiteindelijk toe leiden, dat naamsbekendheid van de Wittenberg groeit onder onze doelgroep.

- Vergroten bekendheid Wittenberg onder kerken, kerkelijke organisaties  
In de periode tot 2021 wordt er gewerkt aan een wederkerige relatie tussen kerken, kerkelijke organisatie en de Wittenberg. Hierbij hebben we kerken niet alleen iets om te vragen, maar ook kennis/expertise en inhoudelijk aanbod om te delen.
- Onderhouden contacten met bestaande en aantrekken van nieuwe donateurs  
In de periode tot 2021 worden activiteiten ontplooid voor trouwe en nieuwe donateurs, waardoor de relatie tussen Wittenberg en donateurs een meer wederkerig karakter krijgt.
- Vergroten inkomsten verkregen uit externe fondsen / stichtingen  
Vanaf het jaar 2017-2018 wordt structureel geld in de begroting vrijgemaakt, dat door inhuur personeel / organisaties wordt aangewend om meer inkomsten uit externe fondsen en stichtingen te genereren.

### **Tot slot**

Het hiervoor beschreven meerjarenbeleid kan alleen vormkrijgen, door nauwe betrokkenheid van medewerkers, studenten, vrijwilligers, bestuursleden en donateurs. Hierbij weten we ons afhankelijk van de onmisbare zegen van God en aangedreven door de opdracht van Jezus, om de wereld rond te trekken en aan ieder schepsel het goede nieuws bekend te maken (Marcus 16:15).

M. de Kock MBA-ME  
februari 2017