

# Jaarplan en begroting Protestantse Kerk in Nederland 2021



**Protestantse  
Kerk**

Vindplaats van  
geloof, hoop en liefde |

# Inhoudsopgave

<b>Protestantse Kerk in Nederland</b>	<b>3</b>
<b>1. Voorwoord</b>	<b>4</b>
<b>2. Beleidskader</b>	<b>5</b>
<b>3. Ambitie - Dienstenorganisatie algemeen</b>	<b>6</b>
<b>4. Ambitie - Begeleiding &amp; Ontwikkeling</b>	<b>8</b>
4.1 Programmalijn Lokaal Kerk-zijn	9
4.2 Programmalijn Bovenlokaal Kerk-zijn	11
4.3 Programmalijn Kerk in Actie	13
4.4 Programmalijn Vitale roeping	15
4.5 Team Begeleiding & Training	16
4.6 Team Communicatie & Events	17
4.7 Team Fondsenwerving	19
4.8 Team Innovatie	20
<b>5. Ambitie - Ondersteuning en Beheer</b>	<b>21</b>
5.1 Team Finance & Control	21
5.2 Team Facilitaire zaken	22
5.3 Team Institutioneel Ondersteuning	23
5.4 Team HR & Traktementen	24
5.5 Team Contactcenter	25
5.6 Team Informatiemanagement & Automatisering	25
5.7 Projectmanagement	26
<b>6. Kengetallen</b>	<b>27</b>
<b>7. Uitgangspunten begroting 2021</b>	<b>28</b>
<b>8. Begroting 2021</b>	<b>29</b>
8.1 Staat van baten en lasten met resultaatverdeling	29
8.2 Verantwoording lasten naar doelstelling	31
8.3 Nadere toelichting op de staat van baten en lasten	32
8.4 Continuïteitsreserve	33
8.5 Financiële risico's	34
<b>9. Personeel en organisatie</b>	<b>35</b>
9.1 Personeelsformatie	35
9.2 Personeelskosten	36
9.3 Personeelskosten directie	37
9.4 Organogram	38
<b>10. Vaststelling heffingsfactoren 2021</b>	<b>38</b>
Lijst van afkortingen	41
Colofon	41

# Vaststelling

## **Uitgebracht door:**

Bestuur Dienstenorganisatie Protestantse Kerk  
Utrecht, 25 januari 2021

## **Vastgesteld door:**

Kleine Synode  
d.d. xxxxxxxxx rapport VA xx-xx

## **Protestantse Kerk in Nederland**

Op 1 mei 2004 is bij notariële akte in verband met de vereniging van de Nederlandse Hervormde Kerk (NHK), de Gereformeerde Kerken in Nederland (GKN) en de Evangelisch-Lutherse Kerk in het Koninkrijk der Nederlanden (ELK), het rechtspersoonlijkheid bezittende kerkgenootschap de Protestantse Kerk in Nederland tot stand gekomen als voortzetting en rechtsopvolger onder algemene titel van deze drie kerkgenootschappen.

Het kerkgenootschap wordt geregeerd door haar eigen statuut, bestaande uit kerkorde en ordinanties van de Protestantse Kerk inclusief overgangsbepalingen, alsmede generale regelingen behorende bij de kerkorde. De Protestantse Kerk in Nederland wordt vertegenwoordigd door de preses en de scriba van de generale synode tezamen (ord. 11.19.1).

De generale synode van het kerkgenootschap de Protestantse Kerk in Nederland laat zich, overeenkomstig ordinantie 11 artikel 18 lid 1 en 2 van de kerkorde, voor de verzorging van de generale financiën van de kerk bijstaan door het bestuur van de dienstenorganisatie, die de aan zijn zorg toevertrouwde vermogensrechtelijke aangelegenheden van de Protestantse Kerk in Nederland beheert.

De dienstenorganisatie ondersteunt de kerk, de gemeenten en allen die daarbinnen werken:

- in hun betrokkenheid op God, op elkaar en op de wereld
- in het getuigenis van Jezus Christus
- in de dienst van gerechtigheid en barmhartigheid

Daarbij verricht zij haar activiteiten in verbondenheid met andere kerken en maatschappelijke organisaties in binnen- en buitenland.

### **Samenstelling en bezoldiging moderamen van de generale synode**

Ds. M.C. Batenburg, preses  
Dr. R. de Reuver, scriba  
Y. Luinenburg (ouderling)  
Ir. C.A. de Vries (ouderling-kerkrentmeester)  
Drs. J. Galjaard (diaken en eerste assessor, vice preses)

De leden van het moderamen van de Protestantse Kerk in Nederland ontvangen geen bezoldiging, met uitzondering van de scriba, dr. R. de Reuver. De scriba wordt gesalarieerd conform de arbeidsvoorwaardenregeling van de Protestantse Kerk in Nederland. Deze is afgeleid van de beloningen die de rijksoverheid hanteert voor de ambtelijke salarissen. Aan de leden van het moderamen zijn geen leningen, voorschotten of garanties verstrekt.

### **Samenstelling bestuur en directie dienstenorganisatie**

*Bestuur* Mr. drs. G.H. van der Waaij, voorzitter  
Mr. W. van Leussen, secretaris  
M.R.J. Westerduin MBA  
M. van Ginkel RA  
Dr. R. de Reuver, vanuit het moderamen van de generale synode  
Ir. C.A. de Vries, vanuit het moderamen van de generale synode

De leden van het bestuur van de Protestantse Kerk in Nederland ontvangen geen bezoldiging. Aan de leden van het bestuur zijn geen leningen, voorschotten of garanties verstrekt.

*Directie* Ing. G.J. de Groot, algemeen directeur

# 1. Voorwoord

Hierbij presenteren we het jaarplan en de begroting van de Protestantse Kerk in Nederland voor 2021. Dit is het eerste jaar van een nieuwe beleidsperiode, die van 2021-2025 loopt. We gaan aan het werk vanuit de nieuwe visienota 'Van U is de toekomst' en het beleidskader 'De toekomst open tegemoet'.

Als we kort terugkijken, zijn er in de afgelopen beleidsperiode forse stappen gezet. Er is veel aandacht besteed aan kerkvernieuwing. Dat is terug te zien in de groei van initiatieven zoals kliederkerken en pioniersplekken. Ook zijn kerkstructuren vereenvoudigd: zo is het aantal classes verminderd en stellen we minder regels aan nieuwe kerkplekken. En we werken met één loket voor vragen van gemeenten. Die worden nu goed en snel beantwoord.

Met deze terugblik moeten we de gevolgen van de COVID-19-epidemie niet ongenoemd laten; deze beïnvloeden de levens van miljoenen mensen. Ook in Nederland hebben we ervaren dat mensen kwetsbaar zijn en dat zekerheden kunnen wankelen. Een crisis maakt breuklijnen in de samenleving zichtbaar, maar wakkert ook solidariteit en betrokkenheid aan. Het diaconale werk in Nederland bijvoorbeeld kreeg een nieuwe impuls door het platform #Nietalleen, waarin kerken en organisaties samenwerken aan het bieden van lokale hulp aan kwetsbare en eenzame landgenoten.

Tegelijk zijn we ook op grote uitdagingen gestuit in ons werk. Het aanbod van de dienstenorganisatie bleek te versnipperd en te omvangrijk. Ook de wens om meer samen met gemeenten op te trekken en te ontwikkelen – in de vorm van co-creatie – heeft nog niet gebracht wat we zoeken. Lokale gemeenten ervaren de dienstenorganisatie nog als te zingend en te veel op afstand.

In dit planjaar vindt daarom een transitie plaats naar een nieuwe manier van dienstverlening. We herschikken teams en afdelingen, richten nieuwe programmalijnen in en ontwikkelen een (ver)nieuw(d) aanbod van producten en diensten. Dat doen we in nauwe samenspraak met lokale kerken en classes. In lijn met de visienota en het beleidskader ligt de focus op het 'toekomstgericht kerk-zijn'.

Genade klinkt als grondtoon door de visienota heen. Die genade hebben we hard nodig in ons werk, juist ook in deze periode. Er zijn veel ideeën en plannen, maar we realiseren ons dat we deze transitie alleen met open handen en open harten kunnen maken, in biddend opzicht om Gods zegen.

Namens het bestuur en de directie van de dienstenorganisatie,

**Mr. drs. G.H. van der Waaij**  
voorzitter bestuur

**Ing. G.J. de Groot**  
algemeen directeur

## 2. Beleidskader

**Voordat we de ambities voor 2021 in kaart brengen, bespreken we eerst het raamwerk. De komende jaren richt de dienstenorganisatie zich op het bouwen aan een toekomstgerichte kerk. Dat vraagt om een transitie van de organisatie.**

### **Twee richtingwijzers**

Het beleidskader 2021-2025 'De toekomst open tegemoet' schetst de contouren van het beleid dat de dienstenorganisatie de komende jaren wil voeren. Het kader is gebaseerd op twee richtingwijzers: de visienota 'Van U is de toekomst' en de conclusies uit onderzoek en analyses.

De visienota maakt duidelijk wat de kern van het beleid is. De nota start met genade als grondtoon. We beseffen dat we de kerk en de toekomst niet in eigen hand hebben. We willen met open handen ontvangen wat Hij geeft. De kerk hoeft niet zichzelf in stand te houden, het is een gemeenschap die leeft van de verbondenheid met Jezus Christus.

Naast de visienota liggen er de gegevens uit onderzoeken en analyses. In onderzoek naar de kerk als geheel zien we dat de Protestantse Kerk in veel gemeenten gericht is op het zo lang mogelijk overeind houden van het bestaande. Intussen mist ze de aansluiting met grote groepen in de samenleving. Dit geldt in het bijzonder voor jonge generaties, terwijl die vaak op zoek zijn naar zingeving. We zien dat de kerk elk jaar met 3% krimpt. Maar nieuwe kerkplekken en andere missionaire initiatieven weten wel nieuwe mensen te trekken. Er is potentie voor toekomstgericht kerk-zijn, als we daarop focussen.

Uit onderzoek naar de rol van de dienstenorganisatie weten we dat kerken wisselend over onze diensten denken. Er is veel waardering voor afdelingen zoals het Contactcenter, Juridische Zaken, Traktementen en Arbeidsvoorwaarden. Tegelijk ervaren kerken ons als te veel op afstand, en ons aanbod als versnipperd en onvoldoende passend.

### **Missie & focus**

Als we die twee lijnen – de visienota en de conclusies uit onderzoeken – bij elkaar brengen, komen we tot de volgende missie voor de periode 2021-2025:

*De dienstenorganisatie draagt bij aan een toekomstgerichte kerk: betrokken op God, elkaar en de wereld. Zij ondersteunt lokale gemeenten, andere kerkplekken, classes en het geheel van de Protestantse Kerk als vindplaats van geloof, hoop en liefde.*

Meer dan ooit ligt de focus op het *toekomstgericht* kerk-zijn. Samen met gemeenten, andere kerkplekken, classes, predikanten, kerkelijk werkers en pioniers willen we gaan ontdekken wat dit precies betekent. De volgende accenten krijgen een centrale plek in dit proces:

- **Versterken van de kern van kerk-zijn**  
Woord en sacrament, geloofsgemeenschap, geestelijke vorming en identiteit, gebed en (diversiteit en kwaliteit van) kerkmuziek.
- **Verbinden van geloof en leven, kerk en wereld**  
Getuigen en betekenisvol aanwezig zijn in het leven van alledag, in de samenleving en wereldwijd, met vormen van missionaire, diaconale en pastorale presentie.
- **Keuzes maken voor de langere termijn**  
Diverser en lichter kerk-zijn, meer samenwerken, prioriteit geven aan jonge generaties, duurzaam inzetten van mensen en middelen, en toekomstgericht investeren vanuit reserves.

## Vier kernwaarden

Om bij te kunnen dragen aan deze toekomstgerichte kerk, zal de dienstenorganisatie een transitie moeten doormaken. Een kernpunt daarin is dat we beter willen aansluiten op de wensen en behoeften van lokale kerken. Er zijn vier kernwaarden geformuleerd die leidend zijn in deze transitie. Alles wat we doen, leggen we langs de meetlat van deze vier waarden. Ze wijzen de weg voor de gewenste organisatiecultuur:

- **Dichtbij**  
We werken dicht bij onze doelgroepen, in hun context. Dat betekent dat we inzetten op aandachtige nabijheid en langdurige betrokkenheid. We zijn maximaal toegankelijk, ook als ons werk plaatsvindt in Utrecht. We weten wat er speelt, delen succesverhalen en geven ook aandacht aan wat níét lukt.
- **Dienstbaar**  
Bij alles wat we doen, zetten we het belang van onze doelgroepen voorop. We werken vanuit een luisterende, adviserende en ondersteunende basishouding. We zoeken voortdurend aansluiting bij de (latente) behoeften van onze doelgroepen. Daarin zijn we flexibel.
- **Doelgericht**  
Hoewel we dienstbaar zijn en inspelen op behoeften, laten we ons niet leiden door de waan van de dag. We zijn doelgericht, met een toekomstgerichte focus. We streven naar efficiënte manieren om doelen te bereiken en we doen onderzoek naar de mate waarin dat lukt.
- **Duurzaam**  
We zijn een duurzame organisatie. Dat wil zeggen dat we toekomstgericht zijn bij de inzet van mensen en middelen. Ook houden we rekening met de 'ecologische voetafdruk' die we als dienstenorganisatie achterlaten op aarde. Die proberen we zo klein mogelijk te houden.

## Van missie naar ambitie

Op basis van de missie, de focus en de vier kernwaarden werken we in de volgende hoofdstukken de ambitie voor 2021 uit. Daarbij kijken we nadrukkelijk verder dan alleen dat ene jaar. Alle doelstellingen staan in het teken van de lijn die voor 2021-2025 is uitgezet.

## 3. Ambitie – Dienstenorganisatie algemeen

**Voor de dienstenorganisatie is de transitie naar een nieuw dienstverleningsmodel een van de grote uitdagingen van 2021. Deze omslag maakt het mogelijk om onze diensten beter te laten aansluiten op de behoeften en wensen van de lokale kerken. We benoemen allereerst de ambitie voor de organisatie als geheel.**

### Werken vanuit Gods genade

Door de krimp van de kerk is er kramp en onzekerheid over de toekomst van de kerk. Dat gaat gepaard met verdriet over wat we kwijtraken. Mede daarom heeft de visienota 'Van U is de toekomst' genade als grondtoon. Vanuit deze houding wil de dienstenorganisatie ook dit jaar weer dienstbaar zijn aan het werk dat in alle gemeenten gebeurt. We geven ruimte aan het verdriet, luisteren naar verlangens en zoeken samen vanuit geloof naar nieuw perspectief. We wijzen elkaar op hoopvolle ontwikkelingen, zoals vitale gemeenten en nieuwe kerkplekken.

Voor de medewerkers van de dienstenorganisatie betekent dit ook dat wij werken vanuit een houding van bescheidenheid en ontvankelijkheid. Het nieuwe perspectief dat wij nodig hebben, is slechts zeer ten dele maakbaar. Het moet ons gegeven worden. Gebed is essentieel – wij leven met open handen.

### Jaarthema's als rode draad

De lijnen uit de visienota en het beleidskader worden doorgetrokken naar jaarthema's voor de kerk. Het publieke spreken van de kerk wint aan zeggingskracht als dit gefocust en op een relevante manier gebeurt. Elk jaar diepen we één thema uit dat aansluit op de behoefte van de plaatselijke gemeenten. Een jaarthema krijgt vorm in allerlei uitingen van de dienstenorganisatie. Tot Startzondag 2021 is het jaarthema 'Het goede

leven'. We willen de komende jaren werken aan een meerjarenperspectief. Dan zou een thema ook meerdere jaren gebruikt kunnen worden.

### **Een jaar van transitie**

In 2021 start de transitie naar een toekomstgerichte dienstenorganisatie. Het ontwerp voor de nieuwe structuur en de besturing van de dienstenorganisatie liggen klaar. In dit jaar vindt de implementatie hiervan plaats, naar verwachting vooral in de eerste helft van het jaar. We gaan van vijf naar twee clusters: Begeleiding & Ontwikkeling en Ondersteuning & Beheer. Sommige diensten bouwen we af, andere zetten we voort, en er komen nieuwe diensten bij. Dat gaat ook gepaard met personeelwisselingen. Goede samenwerking is cruciaal in deze periode: tussen de twee (nieuwe) clusters, tussen de verschillende programmalijnen binnen de clusters, maar ook tussen de classicale vergaderingen en de dienstenorganisatie, waarbij de classispredikanten een belangrijke schakel zijn.

### **Kernwaarden en programmalijnen**

Voor het algemeen karakter van onze dienstverlening zijn de vier nieuwe kernwaarden bepalend: *dichtbij*, *dienstbaar*, *doelgericht* en *duurzaam*. Ze vormen het DNA van de nieuwe organisatie(cultuur). De dienstverlening krijgt meer specifiek vorm door vier inhoudelijke programmalijnen die bij Begeleiding & Ontwikkeling (hoofdstuk 4) uitgebreid aan bod komen:

1. Ondersteunen van lokaal kerk-zijn.
2. Vormgeven aan bovenlokaal kerk-zijn.
3. Vormgeven aan kerk-zijn over grenzen: Kerk in Actie.
4. Ondersteunen van werkers: Vitale Roeping.

### **Visiegroep**

In 2021 gaat de visiegroep (beleidskader H8.1) aan het werk. Die is bedoeld om ons als dienstenorganisatie dicht bij onze missie te houden, met de focus op toekomstgericht kerk-zijn. De groep moet ook zorgen dat de grondtoon en de thema's uit de visienota richtinggevend en verbindend door ons werk blijven lopen. Ze werkt in opdracht van (en in verantwoording aan) de directie. Daarnaast is er een directe lijn met het moderamen van de synode, want daar ligt de eerste verantwoordelijkheid voor de visie. De groep bestaat uit medewerkers van de dienstenorganisatie met sleutelposities of met specifieke expertise. Zij vragen zo nodig mensen van binnen en buiten de organisatie om bij te dragen aan hun werk.

### **Samen met betrokken medewerkers**

We kunnen onze ambities alleen sámen realiseren. Daarom is er extra aandacht voor het verbinden van medewerkers door de hele organisatie heen. De nieuwe structuur van de organisatie maakt dat makkelijker, omdat er meer samengewerkt gaat worden. Medewerkers worden meer betrokken bij de doelen van de organisatie als geheel. Verder investeren we in ontwikkeling en opleiding van medewerkers en in teamvorming. Sleutelwoorden daarin zijn geloofwaardigheid, respect en eerlijkheid. Er is ook aandacht voor het toerusten van ons leidinggevend kader, zowel op individueel niveau als op teamniveau. De leidinggevenden nemen verantwoordelijkheid voor het realiseren van de ambities, door besluiten te nemen en het beleid verder uit te dragen.

### **De coronacrisis en 'het nieuwe normaal'**

De coronacrisis trekt diepe sporen door de samenleving en de kerk. Veel activiteiten kunnen niet doorgaan. Kerkdiensten kunnen alleen met grote beperkingen worden gehouden. Er is pastorale nood. Tegelijkertijd weten veel gemeenten nieuwe doelgroepen te bereiken, onder meer online. We weten nog niet hoe de situatie in 2021 zal zijn.

Het coronavirus heeft ook gevolgen voor de manier van werken binnen de dienstenorganisatie. In de huidige situatie werken we overwegend thuis. Hoewel we het persoonlijk contact en de ontmoeting met elkaar missen, dienen zich ook nieuwe kansen en mogelijkheden aan. Zo is bijvoorbeeld het contact tussen de classispredikanten en de dienstenorganisatie geïntensiveerd door wekelijkse online afstemmomenten. Het blijkt mogelijk om méér met elkaar verbonden te zijn terwijl er minder gereisd wordt. Webinars bleken ook een

gewaardeerd middel om met gemeenten te communiceren. Zo wordt intensievere samenwerking tussen de dienstenorganisatie en mensen op allerlei plekken in het land eenvoudiger.

Als deze crisis achter ons ligt, hopen wij deze positieve dingen vast te houden. Er is de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in de digitale transformatie van de dienstenorganisatie, waardoor we op deze punten goede stappen kunnen zetten.

### **Ontwikkeling van campusconcept**

In aansluiting op de transitie van de dienstenorganisatie wordt gewerkt aan de ontwikkeling van een campusconcept in Utrecht. We zoeken verbinding en samenwerking met andere (externe) partijen, zodat we onze kerkelijke en maatschappelijke functie kunnen versterken. Het leggen van 'links' met andere organisaties helpt ook om kennis te delen en te innoveren. Zo kunnen we betekenisvol en toekomstgericht blijven. In de tweede helft van 2021 maakt een campusregisseur een plan van aanpak. Daarna willen we de randvoorwaarden (zoals digitale voorzieningen en projectruimtes) op orde brengen.

### **Regie over onderzoek**

Om ons werk goed onderbouwd te kunnen doen, is onderzoek belangrijk. In 2021 maken we een begin met een meer centrale regie over de verschillende onderzoeken die worden uitgevoerd. Daarbij is er ook aandacht voor impactonderzoek en impactmanagement.

### **Werkzaam vermogen**

Dit betreft het werkzaam maken van het beschikbaar vermogen. Niet alleen van de plaatselijke gemeenten maar ook van de dienstenorganisatie. Dit past bij de visie van de kerk om deze gelden niet ongebruikt in kas te houden, maar waar mogelijk in te zetten voor de toekomst van de kerk. Inmiddels is een werkgroep concrete voorstellen aan het opstellen; deze zullen in 2021 worden uitgevoerd.

### **Strategie voor Hydepark**

In de afgelopen jaren is meermalen geprobeerd om extra kostendragers te creëren voor Landgoed Hydepark. Dat heeft nog niet geleid tot een duurzaam, budgetneutraal landgoed. Voor 2021 is een externe projectleider aangetrokken die een visie en strategie voor het landgoed ontwikkelt en uitvoert – rekening houdend met eerdere onderzoeken. Hij doet dit samen met medewerkers van de dienstenorganisatie en een klankbordgroep met ondernemers.

## **4. Ambitie – Begeleiding & Ontwikkeling**

**Het cluster Begeleiding & Ontwikkeling is het deel van de dienstenorganisatie dat ondersteuning biedt aan kerk-zijn in de volle breedte van de Protestantse Kerk. We doen dat vanuit een nieuw dienstverleningsmodel dat primair gericht is op een betere begeleiding en ondersteuning van de doelgroepen. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met het cluster Ondersteuning & Beheer.**

Met ingang van 2021 werkt Begeleiding & Ontwikkeling vanuit vier inhoudelijke programmalijnen (zie ook het organogram op pag. 36). Elke programmalijn heeft een eigen team, maar deze teams zoeken volop de verbinding met elkaar zodat ze elkaar aanvullen en versterken. De programmalijnen zijn complementair aan elkaar, daarom zijn goede afstemming en intensieve samenwerking nodig. Samen zetten de teams zich in voor de ontwikkeling van de kerk. Ze werken verwachtingsvol aan toekomstgericht kerk-zijn.

De vier programmalijnen zijn:

- 4.1 Lokaal Kerk-zijn
- 4.2 Bovenlokaal Kerk-zijn
- 4.3 Kerk in Actie
- 4.4 Vitale roeping

Deze programmalijnen worden ondersteund door de volgende teams:



- 4.5 Begeleiding & Training
- 4.6 Communicatie & Events
- 4.7 Fondsenwerving
- 4.8 Innovatie

Voor elk van de programmalijnen en de ondersteunende teams is een uitgebreid jaarplan geschreven. Hieronder geven we van ieder jaarplan een samenvatting op hoofdlijnen.

## 4.1 Programmalijn Lokaal Kerk-zijn

**De programmalijn Lokaal Kerk-zijn richt zich op het complete mozaïek van kerkplekken, of het nu om bestaande of nieuwe vormen van kerk-zijn gaat. In 2021 ontwikkelen we een nieuw aanbod, in nauwe samenspraak met de gemeenten zelf.**

Binnen deze programmalijn laten we ons leiden door de gedachte dat de benodigde kennis en ervaring niet alleen binnen de dienstenorganisatie aanwezig is, maar ook bij allerlei mensen en op allerlei plekken in de landelijke kerk en daarbuiten. We willen minder (alleen) zenden en méér luisteren, inspireren, verbinden en uitwisselen. Door samen op te trekken met gemeenten, predikanten, werkers, pioniers, classes, classispredikanten en zpp'ers, kunnen we een meer lerende organisatie worden.

### Werken aan vernieuwing

De implementatie van het nieuwe dienstverleningsmodel (zie beleidskader H5) betekent dat we stap voor stap gaan bouwen aan een nieuwe manier van werken. De focus ligt daarbij op toekomstgericht kerk-zijn. Met name op dit onderwerp leven veel vragen bij gemeenten zoals bleek uit eerder onderzoek. Het eerste halfjaar zal veel tijd gaan zitten in werving en selectie, teamvorming, training en het ontwikkelen van een goede overlegstructuur.

Daarnaast start een inhoudelijk proces. In een gespreksronde met lokale gemeenten, ringen, werkgemeenschappen en classes doordenken we de kernthema's van toekomstgericht kerk-zijn. Verder ontwikkelen we een theoretisch kader voor het begeleidingsproces: hoe kunnen we gemeenten en kerkplekken op een effectieve manier ondersteunen?

We zoeken naar een goede combinatie van:

- intensievere **begeleiding** van gemeenten en kerkplekken;
- het **delen en uitwisselen** van bestaande kennis en ervaring in het land;
- het inrichten van **toegankelijke online dienstverlening** rondom de kernthema's;
- waar mogelijk het ontwikkelen van **leergemeenschappen**;
- een gericht aanbod van **trainingen** voor specifieke doelgroepen.

Dit traject moet leiden tot een vakkundig, samenhangend en overzichtelijk dienstenaanbod.

### Dienstverleningsmodel

In het nieuwe dienstverleningsmodel gaan we onze doelgroepen ondersteunen via drie lijnen:

- De eerste lijn staat voor **contact en relatie**.
- De tweede lijn staat voor **verdiepende ondersteuning en begeleiding**.
- De derde lijn staat voor het **kennisplatform voor inspiratie en uitwisseling**.

Hierna zoomen we in op elk van die drie lijnen en bespreken we de ambities en doelen.

#### 1. Eerste lijn: contact en relatie

Als dienstenorganisatie willen we beter aansluiten op de vragen van de lokale kerk(plek). De classispredikanten spelen hierin een centrale rol, ondersteund door de colleges van visitatoren. Zij weten wat er speelt in plaatselijke gemeenten en wat er nodig is aan begeleiding. Goede afstemming met hen is dus

essentieel. Daarom stellen we adviseurs dienstverlening aan die de classispredikanten en gemeenten helpen, zodat de begeleiding zo goed mogelijk aansluit op de plaatselijke situatie.

Het Contactcenter (zie 5.5) van de dienstenorganisatie heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld tot een belangrijk loket voor vragen van lokale gemeenten. Dit Contactcenter helpt niet alleen bij eenvoudige vragen, maar kan bij meer strategische en dieperliggende vragen ook doorverwijzen naar de adviseurs dienstverlening.

Het werk in de eerste lijn wordt ondersteund door het team communicatie en events. Inspiratie en informatie worden aangeboden via de website en andere kanalen, en ook door inspiratiebijeenkomsten in de regio.

## 2. Tweede lijn: verdiepende ondersteuning

Met een nieuw op te zetten pool van gekwalificeerde begeleiders – eigen mensen en mensen van buiten de dienstenorganisatie – gaan we gemeenten en andere kerkplekken professioneel begeleiden. Daarin maken we gerichte keuzes, schakelen we (waar mogelijk) ook vrijwilligers uit het land in en werken we samen met andere organisaties. Zoals aangegeven ligt de focus op de kernthema's van de toekomstgerichte kerk. Hierbij gaat het niet alleen over inhoudelijke thema's, maar over bestuurskracht, leiderschap en het werken aan een duurzame financiële toekomst waaronder het werkzaam maken van beschikbaar vermogen (zie ook 5.3 Financiële Ondersteuning en Beheerszaken). Tegelijk sluit de begeleiding nauw aan op de hulpvraag, de context en de mogelijkheden van de betreffende gemeente of kerkplek.

We stellen onder meer de volgende doelen voor 2021 (zie verder 4.5, over het Team Begeleiding):

- Werven en aanstellen van **begeleiders** en **adviseurs dienstverlening**.
- Goede **training en toerusting** van deze begeleiders en adviseurs.
- Ontwikkelen van een **theoretisch kader** voor begeleidingsprocessen.
- In de tweede helft van 2021: een aantal **pilottrajecten** in gemeenten.

In de nieuwe aanpak krijgen trainingen/cursussen voor specifieke doelgroepen (predikanten/kerkelijk werkers en vrijwilligers) veel ruimte. Ze vormen een belangrijke aanvulling op de begeleiding van gemeenten. Naast trainingen rond de basis van kerk-zijn ontwikkelen we aanbod dat aansluit bij de kernthema's van het toekomstgericht kerk-zijn. Dit wordt verzorgd door het Team Training (zie 4.5).

## 3. Derde lijn: kennisplatform voor inspiratie en uitwisseling

In 2021 richten we een kennisplatform in waar de vier verschillende programmaliijnen kennis verzamelen en delen. Ook medewerkers van de programmaliijn Lokaal Kerk-zijn maken hiervan deel uit. Zij richten zich vooral op het inhoudelijk doordenken van de kernthema's en het verzamelen en beschikbaar maken van kennis en expertise voor gemeenten. Hierin is luisteren naar en samen leren met plaatselijke gemeenten belangrijk. In 2021 werken we aan de volgende doelen:

- We maken een begin met het inrichten van een **leerlandschap** met inhoud en materialen over de kernthema's. Deze worden online en offline beschikbaar gemaakt voor kerken/kerkplekken. Het delen van ervaringen en kennis van plaatselijke gemeenten, predikanten en werkers krijgt hierin een plek. Ook de input van classispredikanten en visitatoren is van belang, op basis van wat zij signaleren.
- Samen met het Team Begeleiding ontwikkelen we **begeleidingsmodules** over de kernthema's, voor de 'toolkit' van de begeleiders.
- Samen met het Team Training ontwikkelen we **onderwijsvormen/trainingen** voor specifieke doelgroepen (landelijk/regionaal/online)

### In gesprek over kernthema's

Zoals gezegd willen we veel meer focus aanbrengen in het dienstenaanbod. Door een concentratie op kernthema's kunnen we meer kwaliteit en diepgang bieden. Voor plaatselijke gemeenten is dan tegelijk duidelijker waar we voor staan.

Die focus bepalen we niet intern. In de loop van 2021 faciliteren we een kerkbreed gesprek over toekomstgericht kerk-zijn. In gemeenten, kerkenraden, ringen en classes bespreken we samen wat kerken

nodig hebben om meer toekomstgericht te zijn. De uitkomst hiervan is medebepalend voor de inhoud van de begeleiding en het te ontwikkelen leerlandschap. Om deze thema's scherp te krijgen, stellen we de volgende doelen voor 2021:

- Ontwikkelen van **gespreksmodellen** ten bate van het kerkbrede gesprek.
- **Bepalen en toetsen** van de kernthema's van toekomstgericht kerk-zijn.

Onder voorbehoud hebben we de volgende vijf kernthema's benoemd:

- **Levend geloof: geestelijke vernieuwing als voedingsbodem voor een levende kerk**  
Bij dit eerste kernthema gaat het om inspiratie en bemoediging, het voeden van levend geloof, een spiritualiteit van ontvankelijkheid en alertheid. Dit is het geestelijk fundament van toekomstgericht kerk-zijn.
- **Naar buiten gericht: aansluiten bij de context van de plaatselijke gemeenten**  
Hoe wordt de verbinding gezocht met de mensen in de eigen omgeving? Hoe is de kerk missionair? Hoe worden nieuwe doelgroepen bereikt?

*Onder dit thema valt ook het werk van de Leergemeenschap Pionieren. Ook de ondersteuning van dorpskerken en kliederkerken blijft belangrijk.*

*Het team Binnenlands Diaconaat van Kerk in Actie krijgt ook een plek binnen Lokaal Kerk-zijn en zal gemeenten ondersteunen, o.m. bij diaconale presentieplekken en rondom thema's als armoede en duurzaamheid.*

- **Jonge generaties voorop: zorg en aandacht voor jeugd en jonge mensen**  
Bij dit thema gaat het niet alleen over jeugdwerk, maar ook over de vraag hoe we in ons kerk-zijn werkelijk oog kunnen hebben voor (en ruimte kunnen bieden aan) jonge mensen, incl. twintigers en dertigers. Meer nog: hoe we hen kunnen inspireren en aanspreken vanuit het geloof, zodat zij bij de kerk betrokken willen raken of blijven.

*Onder dit thema valt ook het werk van Jong Protestant op het vlak van methoden en spellen, zoals Sirkelslag, PaasChallenge en Denkstof.*

- **Leidinggeven aan verandering: investeren in (geestelijk) leiderschap**  
Op veel plaatsen is de bestuurskracht in gemeenten sterk afgenomen. Het is nodig om te investeren in de ondersteuning en bemoediging van ambtsdragers en taakdragers in de gemeenten. Een belangrijk aspect is duurzaam beheer: hoe kunnen de gebouwen en middelen van de gemeente op een goede, ondernemende en verantwoorde manier worden ingezet. Ook is daarbij aandacht voor het onderwerp 'Werkzaam Vermogen'.
- **Samen lichter kerk-zijn: goed samenwerken om sterker te staan**  
Het ontwikkelen van modellen en vormen van goede samenwerking, fusie en lichter kerk-zijn vormen een belangrijk bestanddeel van toekomstgericht kerk-zijn.

## 4.2 Programmalijs Bovenlokaal Kerk-zijn

**Verdieping en verbinding rond de landelijke uitingsvormen van de Protestantse Kerk: daar gaat het om bij de programmalijs Bovenlokaal Kerk-zijn. Omdat deze lijn helemaal nieuw is, staat 2021 vooral in het teken van het invullen van de lijn.**

Soms is het nodig of beter om bepaalde zaken in de kerk bovenlokaal te realiseren. Daar ligt bij uitstek een taak voor de dienstenorganisatie, vaak in samenwerking met anderen. Bovenlokale taken of activiteiten kunnen eraan bijdragen dat de landelijke kerk betekenisvol in de samenleving aanwezig kan zijn en het goede nieuws van Gods liefde kan delen.

Over hoe dat bovenlokaal kerk-zijn er exact uitziet, gaan we in 2021 verder nadenken. Welke taken en medewerkers horen er precies bij? Welke plek heeft dit thema binnen het geheel van de dienstenorganisatie? En wat betekent dit voor de manier van werken? Eind 2021 moet er een stevige basis voor deze programmalijn liggen, zodat we daarop kunnen voortbouwen.

### **Ambitie: verdieping en verbinding**

Het beleidskader geeft duidelijke richtingwijzers voor het invullen van het bovenlokaal kerk-zijn. Mede op basis daarvan hebben we de volgende vier speerpunten opgesteld:

1. Kerk in het **publieke domein** van Nederland.
2. Zingeving en geloven bij **jonge generaties**.
3. De dienstenorganisatie als **gelovige werkgemeenschap**.
4. Verbinding met christenen uit **andere kerken en culturen** in Nederland.

De vier speerpunten samen ondersteunen de ambitie van de programmalijn als geheel: *Betekenisvol aanwezig zijn en het goede nieuws van Gods liefde delen in de samenleving van Nederland, met verdieping en verbinding rond landelijke uitingsvormen van de Protestantse Kerk, vaak in samenwerking met anderen.*

Het team van de programmalijn Bovenlokaal Kerk-zijn geeft de aanzet voor het behalen van dit inhoudelijke doel. We doen dat vooral door het inzetten van de breder beschikbare expertise binnen én buiten de dienstenorganisatie. Samenwerking met anderen kan betekenen dat wij als kerk onze naam verbinden aan een initiatief dat onze doelen versterkt.

Binnen de dienstenorganisatie zal de programmalijn Bovenlokaal Kerk-zijn dan ook vaak haar krachten bundelen met andere teams en programmalijnen. Daarin heeft de programmaleider een vitale rol. Deze persoon treedt op als coördinator en verbinder.

Het is goed om te benoemen dat bovenlokaal kerk-zijn nooit een vervanging is van lokaal kerk-zijn. Het heeft een overkoepelend of aanvullend karakter. We zoeken altijd de connectie en interactie met de lokale kerk. Het bovenlokale kan soms ook ondersteunend zijn aan het lokale: dan loopt die steun via de programmalijn Lokaal Kerk-zijn.

### **Ontwikkelen vanuit de speerpunten**

Vanuit de vier speerpunten werken we aan de concrete invulling van het bovenlokaal kerk-zijn. We bespreken per punt welke acties we ondernemen.

#### **1. Kerk in het publieke domein van Nederland**

Bovenlokaal kerk-zijn gaat bij uitstek over de aanwezigheid van de kerk in het publieke domein. Hoe kan de kerk omgaan met thema's zoals zorg voor het leven, klimaat en kwetsbaarheid? Wat is haar rol in campagnes en evenementen? Hoe kunnen we vormgeven aan online kerk-zijn? En hoe zit het met de verbinding tussen kerk en werk? Dergelijke thema's willen we komend jaar doordenken. We stellen onder meer de volgende doelen:

- Ontwikkelen van een visie op de **presentie vanuit de kerk** in het publieke domein.
- Ontwikkelen van een uitgewerkte visie op **publieke theologie**.
- Doorontwikkelen van visie op de kerkelijke inbedding van het **categoriaal pastoraat**.
- Besluiten over de continuering en vorm van **Mijnkerk.nl**.
- Visie ontwikkelen op de continuering van **#Nietalleen**.
- Visie en materiaal ontwikkelen voor **verdiepende activiteiten** rond publieke evenementen of feestdagen.

#### **2. Zingeving en geloven bij jonge generaties**

In het beleidskader krijgt één doelgroep de komende jaren extra prioriteit: jonge mensen van circa 15 tot 45 jaar. Zij begeven zich bij uitstek in bovenlokale en digitale netwerken. Velen van hen willen wel iets met zingeving, maar zoeken dat niet bij de kerk. Anderen geloven nog wel iets of zelfs veel, terwijl ze onze kerk toch (dreigen te) verlaten. Wat inspireert hen en hoe vinden we aansluiting bij hen? Voor dit speerpunt gelden onder meer de volgende doelen:

- Onderzoeken hoe in het leven van jonge generaties zonder kerkelijke achtergrond **zingeving een plek kan krijgen** in verbinding met de Protestantse Kerk.
- Onderzoek doen naar – en visie ontwikkelen op – **de belangrijkste hoofdstromen van jonge generaties** met een kerkelijke achtergrond en referentiekader.
- Werken aan een blijvende **bedding voor zingeving en geloven** bij jonge generaties.

### **3. De dienstenorganisatie als gelovige werkgemeenschap**

De dienstenorganisatie zélf geeft ook vorm aan het kerk-zijn, als een gelovige, levende werkgemeenschap. We dragen bij aan het verdiepen van bronnen voor kerk-zijn, met vernieuwde aandacht voor de sacramenten, de Bijbel, christelijke gemeenschap en geestelijke vorming. In 2021 willen we doorgaan met het ontwikkelen van een visie op (en het vormgeven aan) de dienstenorganisatie als gelovige werkgemeenschap.

### **4. Verbinding met christenen uit andere kerken en culturen in Nederland**

Op basis van het thema 'kinderen van één Vader' in de visienota werken we aan de verbinding met christenen uit andere kerken en culturen. Migrantenchristenen nemen hierbij een bijzondere plek in. De focus ligt op persoonlijke ontmoeting en blijvende verbinding tussen leden van verschillende gemeenten. Bovenlokale ontmoeting kan daar sterk aan bijdragen. Als dienstenorganisatie faciliteren we dat.

## **4.3 Programmalijn Kerk in Actie**

**Onder de noemer Kerk in Actie vinden kerken, organisaties en mensen elkaar in de strijd tegen armoede en onrecht. De programmalijn Kerk in Actie faciliteert en stimuleert deze samenwerking.**

De programmalijn Kerk in Actie omvat al het buitenlandwerk van het merk Kerk in Actie. Ook de thema's migrantenkerken, vluchtelingen en ontmoeting met moslims worden – voorlopig althans – bij deze programmalijn ondergebracht. Over deze thema's moet nog een definitief besluit worden genomen. Een deel van het werk van Binnenlands Diaconaat krijgt een plek bij de programmalijn Lokaal Kerk-zijn. Naar buiten toe draagt ook dit de merknaam Kerk in Actie, zodat er voor de 'buitenwacht' geen verschil is.

### **Visie: geloven in delen, delen in geloof**

Kernachtig geformuleerd is de visie van Kerk in Actie: *Geloven in delen, delen in geloof*. Wereldwijd komen kerken, organisaties en mensen in actie tegen armoede en onrecht. Samen vormen we een kerk in actie. We voelen ons geroepen om met anderen te delen van wat ons gegeven is: tijd en talent, aandacht en zorg, geloof, geld en goed.

Deze visie sluit nauw aan op de visienota, die pleit voor een naar buiten gerichte kerk die wil 'zijn waar Jezus is'. We willen Zijn pad volgen. Als we dat doen, verandert dat onszélf en de wereld om ons heen. Het werk van Kerk in Actie draagt bij aan het concreet handen en voeten geven van dit volgelings-zijn, in verbondenheid met de wereldwijde kerk.

In 2020 heeft Covid-19 een grote invloed gehad op ons werk. Partners konden onderdelen van hun werk niet uitvoeren. Juist de armsten en de kwetsbare groepen werden hard geraakt. In 2021 zullen de gevolgen voelbaar zijn. Kerk in Actie zal daar – waar mogelijk – op inspelen.

### **Ambities en prioriteiten**

Het beleidskader *Geloven in delen, delen in geloof* – door de synode vastgesteld – is richtinggevend voor ons werk. Op basis van dit beleid stellen we de volgende ambities:

- Kerk in Actie is voor plaatselijke gemeenten een **betrouwbaar en efficiënt kerkelijk kanaal** voor hulpverlening en betrokkenheid bij de nood in de wereld. We zorgen voor een inspirerende terugkoppeling van behaalde resultaten aan lokale kerken.
- Kerk in Actie stimuleert en faciliteert **samenwerking over grenzen** van kerkmuren en culturen heen.
- Kerk in Actie stimuleert de **ontmoeting met ervaringen uit de wereldkerk**, om onze kerk te bemoedigen, te inspireren en scherp te houden, en zo relevant te zijn.

Om focus en richting aan te brengen in ons werk, zijn er vier thematische prioriteiten gesteld:

- **Prioriteit ‘Bijbel als levensbron’**  
We stimuleren en faciliteren een levende omgang met de Bijbel door individuen en geloofsgemeenschappen. Dit draagt bij aan spirituele en sociale verandering.
- **Prioriteit ‘Kerk in de minderheid’**  
We versterken kerken in minderheidssituaties in hun identiteit en dienst aan kerk en samenleving.
- **Prioriteit ‘Kinderen en jongeren’**  
We dragen bij aan een veilige leefomgeving voor kinderen, waarin zij zich lichamelijk en geestelijk kunnen ontwikkelen.
- **Prioriteit ‘Vluchtelingen en ontheemden’**  
We verlenen steun aan personen die slachtoffer zijn van – of vatbaar zijn voor – ontheemding, rampen of onrecht (als de verantwoordelijken ter plaatse dit niet doen).

Het beleidskader *Geloven in delen, delen in geloof* noemt ook de prioriteit ‘Armoedebestrijding’. In het werk van Kerk in Actie is dit een belangrijk werkveld. Binnen Nederland vullen we dit samen met de plaatselijke gemeenten/diaconieën in. Dit wordt ondersteund vanuit de programmalijn Lokaal Kerk-zijn. In het buitenland is armoedebestrijding het onderliggende thema bij kinderen en jongeren, vluchtelingen en ontheemden.

## Doelstellingen

Voor 2021 heeft de programmalijn Kerk in Actie een aantal concrete doelen gesteld. Ze zijn onder te verdelen in algemene, inhoudelijke en organisatorische doelen:

### 1. Algemene doelen

- **Uitvoeren van de steunverlening** aan partnerorganisaties op basis van de vastgestelde prioriteiten.
- **Lokale gemeenten en donateurs voeden met verhalen** van partners, om het (geloofs)leven te vormen en betrokkenheid bij Kerk in Actie te creëren.

### 2. Inhoudelijke doelen

- **De visie van Kerk in Actie verduidelijken.** We creëren een heldere profilering richting achterban en partners, en een goed kader voor het maken van keuzes.
- **Verdieping van de visie op zending en diaconaat.** We geven invulling aan de visienota, inspireren medewerkers en schetsen een samenwerkingskader.
- **Bepalen en toepassen van gemeenschappelijke richtlijnen** voor zorgvuldig en betrouwbaar relatiebeheer.
- **Bezinning op en uitwerken van beleid** op de thema’s ‘lobby & advocacy’, ‘oecumenische relaties’, ‘duurzaamheid en zorg voor de schepping’ en ‘gender’.
- **Inhoudelijke bijdrage leveren aan publieke theologie** zodat we de publieke theologie verrijken met ervaringen uit de wereldkerk.

### 3. Organisatorische doelen

- **Bepalen en inrichten van een nieuwe (matrix)structuur** voor Kerk in Actie: evenwicht in taken, versterken van samenwerking en vervangbaarheid, en een heldere werkwijze voor dienstverlening aan gemeenten.
- **Verwerven van een ISO-certificaat** passend bij Kerk in Actie als ‘goed doel’, door standaardisering en explicitering van werkprocessen.

- **Efficiënte samenwerking met Communicatie & Events en Fondsenwerving**, zodat lokale gemeenten zich meer verbonden weten met ons werk, en de inkomsten stabiliseren.
- **Concretiseren van het dienstenaanbod** aan gemeenten, donateurs en predikanten, zodat we bruikbare en effectieve producten en modellen ontwikkelen.
- **Integratie van een impactmeting en opstellen van een dashboard**, zodat we meer inzicht hebben in de resultaten van ons werk en effectiever kunnen sturen.

#### 4.4 Programmalijn Vitale Roeping

**Predikanten, kerkelijk werkers en pioniers hebben een spilfunctie in lokale gemeenten en kerkplekken. De programmalijn Vitale Roeping richt zich op de ondersteuning van deze doelgroepen.**

Toekomstgericht kerk-zijn vraagt om zorg voor predikanten, kerkelijk werkers en pioniers. Voor de Protestantse Kerk zijn deze mensen van grote waarde. Als zij niet stevig staan, heeft dat zijn weerslag op de gemeente. Recent onderzoek maakt duidelijk dat deze werkers in de kerk echt behoefte hebben aan meer steun. Met deze programmalijn willen we hen helpen om op een duurzame manier bij te dragen aan de roeping van de kerk.

Ook voor deze programmalijn geldt dat we nog veel moeten ontwikkelen. We doen dat in samenspraak met werkers in de kerk, zodat onze dienstverlening en ondersteuning goed aansluit op de praktijk. Daarnaast werken we actief samen met (educatie)partners zoals de PThU en de hogescholen.

##### **Visie: vitaal en fit**

Vitale Roeping is er voor predikanten, kerkelijk werkers en pioniers, zodat zij in hun dagelijks werk vitaal en geestelijk fit blijven. Kernwoorden zijn spiritualiteit, onderlinge samenwerking en een menselijke maat. Dit doen wij door een passend aanbod van opleidingen en cursussen, maatwerk in werkbegeleiding en (geestelijke) coaching en ondersteuning bij loopbaanontwikkeling.

Zo worden predikanten, kerkelijk werkers en pioniers toegerust om in inspirerende collegialiteit dicht bij zichzelf en Christus te leven en met vreugde hun werk te doen in een krimpende, maar kansrijke kerk. Dit alles vanuit het besef en het vertrouwen dat de toekomst van God is.

##### **Ambitie: ondersteuning op drie lijnen**

Vitale Roeping is actief op alle drie lijnen van het nieuwe dienstverleningsmodel. We ondersteunen onze doelgroepen op verschillende manieren. Daarin sluiten we nauw aan bij de 'plek' waar ze zitten en de toerusting en begeleiding die ze nodig hebben:

- In de eerste lijn staat het tot stand brengen van een **goed contact** tussen werkers en de dienstenorganisatie centraal. We zorgen voor inspiratie door predikanten, kerkelijk werkers en pioniers met elkaar te verbinden. Naast het Contactcenter spelen de classispredikanten hierin een belangrijke rol, zij kunnen ook doorverwijzen.
- In de tweede lijn bieden we **verdiepende ondersteuning**. Samen met anderen willen we het (weer) mogelijk maken dat er werkbegeleiding, coaching, supervisie of geestelijke begeleiding kan worden aangeboden.
- In de derde lijn zijn de medewerkers van het kennisplatform actief. Zij richten zich in de eerste plaats op **educatie**: het bevorderen van een goede aansluiting tussen opleidingen en werkvelden. Daarnaast houden ze zich ook bezig met **arbeidsmobiliteit**.

##### **Speerpunten**

Om deze programmalijn snel en goed vorm te geven, hebben we voor 2021 een aantal speerpunten opgesteld:

- We voegen bestaande dienstverlening (Team Mobiliteit) en nieuwe initiatieven samen. Zo kunnen we zo snel mogelijk **regie voeren op lopende en toekomstige vraagstukken** rond onze zorg voor predikanten, kerkelijk werkers en pioniers.

- In de loop van 2021 werken we de **gewenste situatie** verder uit. Wat betekent dit voor toekomstig beleid, welke initiatieven moeten wij gaan ontwikkelen?
- In het eerste kwartaal ontwikkelen we ook initiatieven om **vraag en aanbod van permanente educatie** op korte termijn beter op elkaar te laten aansluiten en om beter gebruik te maken van de beschikbare gelden. In het tweede kwartaal ontwikkelen we een methodiek om dit te borgen.
- In de loop van het eerste kwartaal van 2021 starten wij met het ontwikkelen van ideeën rond **werkbegeleiding en loopbaanontwikkeling**.

### Werken aan vier thema's

Ook voor Vitale Roeping is 2021 een jaar van transitie, van de overgang van de oude naar de nieuwe situatie. Dat betekent dat we op allerlei vlakken aan verandering werken: in dienstverlening, in methodieken, in onderzoek. In het verlengde van de net genoemde speerpunten stellen we voor dit jaar onder meer de volgende doelen:

#### 1. Management, transitie en beleid

We werken toe (zoals bij de speerpunten aangestipt) naar centrale regie voor de zorg aan predikanten, kerkelijk werkers en pioniers. Onder andere door:

- Het samenvoegen en omvormen van bestaande dienstverlening.
- Het uitbreiden van bestaande dienstverlening.
- Onderzoek naar behoeften van pioniers/kerkelijk werkers rond vitale roeping.

#### 2. Arbeidsmobiliteit

We streven naar duurzame inzetbaarheid en ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers, onder andere door:

- Begeleiding van gemeenten/pioniersplekken die een nieuwe werker zoeken.
- Onderzoek naar en voorkomen van voortijdige uitval.
- Aantrekken en behouden nieuw talent.

#### 3. Educatie & ontwikkeling

We willen werkers inspireren en bagage geven om toekomstgericht kerk te zijn. Onder andere door:

- Evaluatie van de permanente educatie sinds de bijstelling in 2017.
- Onderzoek naar de primaire nascholing voor predikanten en kerkelijk werkers.
- Voortgezette nascholing beter laten aansluiten op de doelgroepen.

#### 4. Zorg voor predikanten, kerkelijk werkers en pioniers.

We willen passende zorg bieden aan deze waardevolle werkers. Onder andere door:

- Werkbegeleiding/geestelijke begeleiding/loopbaancoaching/pastoraat.
- Ondersteuning op maat rond bijv. leiderschap en verandermanagement.
- Stimuleren van teamvorming en regionale samenwerking door teamcoaching.

## 4.5 Team Begeleiding & Training

**In het nieuwe dienstverleningsmodel ligt de nadruk op de verdiepende ondersteuning van lokale gemeenten en kerkplekken – de zogeheten tweede lijn. Dit is het terrein van het nieuwe Team Begeleiding & Training.**

Team Begeleiding & Training is actief binnen verschillende programmalijnen van de dienstenorganisatie. Een groot deel van ons werk vindt plaats binnen de lijnen Lokaal Kerk-zijn en Vitale Roeping. Inhoudelijk sluiten we dus aan op de thema's die binnen de lijnen spelen, maar organisatorisch gezien vormen we een aparte eenheid.



### **Team Begeleiding – ambitie en doelen**

Ons team heeft een aanbod van professionele begeleiding voor gemeenten en kerkplekken rond de kernthema's van toekomstgericht kerk-zijn. Deze begeleiding kan voor kortere of langere tijd zijn. Het is zoveel als kan maatwerk: aansluitend op de hulpvraag, de context en de mogelijkheden van de betreffende gemeente of kerkplek. We doen dat met een pool van gekwalificeerde begeleiders van de dienstenorganisatie, maar ook met zzp'ers en met hiervoor toegeruste vrijwilligers. Zij zijn in verschillende classes actief en werkzaam.

De adviseurs dienstverlening worden het aanspreekpunt voor gemeenten die door de classispredikanten worden doorverwezen naar de dienstenorganisatie of die zelf contact opnemen via het Contactcenter. Deze adviseurs helpen om de hulpvraag helder te krijgen en ze zoeken naar passende begeleiding.

Voor 2021 stellen we onder meer de volgende doelen:

- Werven en aanstellen van de eerste groep **begeleiders**.
- In gesprek gaan met **zelfstandige gemeentebegeleiders** om tot goede samenwerking te komen.
- Werven en aanstellen van drie **adviseurs dienstverlening**.
- Ontwikkelen van een **theoretisch kader** voor begeleidingsprocessen.
- De begeleiders doen mee in de **gespreksronde** over toekomstgericht kerk-zijn.
- De begeleiders werken mee aan de inrichting van de **inhoudelijke begeleiding**.
- In de tweede helft van 2021 doen we een aantal **pilottrajecten** in gemeenten.

### **Team Training – ambitie en doelen**

Trainingen voor specifieke doelgroepen (predikanten/kerkelijk werkers/vrijwilligers) vormen een belangrijke aanvulling op de begeleiding van gemeenten. Ons team wil trainingen bieden die de basis van het kerk-zijn ondersteunen en een aanbod ontwikkelen dat aansluit op de kernthema's van toekomstgericht kerk-zijn. We trainen zowel (externe) doelgroepen als (interne) collega's. De komende jaren ontwikkelen we ons tot een kenniscentrum voor leren en trainen. Voor 2021 stellen we onder meer de volgende doelen:

- **Onderwijs & trainingsaanbod:** we ontwerpen een nieuw geheel aan cursussen en trainingen dat aansluit op de vraag van de doelgroepen en/of de beleidsthema's.
- **Onderwijsvisie:** we beschrijven onze visie op educatie, analyseren welke onderwijsvormen wel/niet werken en welke passen in het curriculum.
- **Trainingen:** we analyseren het huidige aanbod, maken een format voor het ontwerpen van een training, en verzorgen een zo passend mogelijk aanbod.
- **Trainers:** we onderzoeken het potentieel van de huidige trainers, maken een competentieprofiel, en beschrijven hoe de kwaliteit wordt gemonitord en geborgd.
- **Organisatie:** we onderzoeken hoe we de trainingen zo goed mogelijk in de markt kunnen zetten, hoe we ze efficiënt kunnen organiseren, en hoe/of een elektronische leeromgeving kan bijdragen aan het verminderen van de organisatorische last.

## **4.6 Team Communicatie & Events**

**De Protestantse Kerk in Nederland is een vindplaats van geloof, hoop en liefde. Team Communicatie & Events zet zich in om jong en oud met die kerk te verbinden.**

Tot en met 2020 vormde Communicatie één team met Fondsenwerving, maar dit onderdeel is nu ondergebracht in een eigen team. Events is toegevoegd aan Communicatie: de evenementen dragen in sterke mate bij aan het delen van het verhaal van de kerk.

### **Visie: de juiste toon**

In de visie van het team is het afstemmen op je doelgroep een must: waar en hoe bereik je die, en welke toon sla je aan? Door aansprekende communicatie, heldere positionering en scherpe profilering kan de Protestantse Kerk door iedereen herkend worden als vindplaats van geloof, hoop en liefde. We weten per

doelgroep wat er speelt en welke tone of voice en kanalen we moeten gebruiken. Het beeld dat de Protestantse Kerk uitdraagt, maakt kerkleden en werkers van de kerk trots op hun kerk en de plek die ze inneemt.

### **Ambitie: op maat en met impact**

De afgelopen jaren stond onze communicatie vooral in het teken van het informeren van ambts- en taakdragers en het inspireren van leden. Die lijn zetten we voort, maar we hebben meer oog voor de specifieke behoeften van plaatselijke gemeenten.

We spelen ook actief in op zaken die in de maatschappij leven, in samenspraak met moderamen, directie en de programmalijn Bovenlokaal Kerk-zijn. De kerk laat zien dat ze van betekenis is in het publieke debat. We delen het goede nieuws van Gods liefde. Zo leren mensen de Protestantse Kerk kennen als een vindplaats van geloof, hoop en liefde.

Komende jaren creëren we een communicatieve bedding voor nieuwe doelgroepen. Jonge generaties krijgen daarbij prioriteit.

### **Doelen**

Voor 2021 hebben we een aantal doelstellingen, die we kort aanstippen:

- **Campagnecommunicatie: crossmediaal en omnichannel**  
We richten ons op momenten dat alles zoveel mogelijk samenkomt en elkaar versterkt. Zoals Pasen en The Passion: een unieke mogelijkheid voor één geïntegreerde campagne.
- **Communicatie ambts- en taakdragers: hoger bereik en meer diepgang**  
Met *woord&weg* willen we doorgroeien van 25.000 naar 30.000 adressen. Daarnaast laten we magazine en website via een doorontwikkeling beter aansluiten op de behoeften.
- **Communicatie leden: vindplaats van geloof, hoop en liefde**  
We bouwen het aantal abonnees van *Petrus* (nu 200.000) verder uit. De uitdaging is om verdieping aan te brengen in de content.
- **Communicatie jongere generaties: doelgroep bereiken**  
We gaan de mogelijkheden om jongeren te bereiken serieus onderzoeken. Hun mediagebruik is veel gefragmenteerder en meer online/mobiel.
- **Communicatie '17 miljoen': specifiek en op maat**  
We richten ons ook op een nieuwe doelgroep: de 17 miljoen inwoners van Nederland. Hiervoor ontwikkelen we een nieuwe communicatiemix met nieuwe platforms.
- **Interne communicatie: ruimte voor de nieuwe dienstenorganisatie**  
Interne communicatie is essentieel om medewerkers en stakeholders over de transitie te informeren en draagvlak/-kracht te genereren. Ook de ontwikkeling naar een (ver)nieuw(d)e organisatiecultuur vraagt om passende communicatie.
- **Etalage: rode draad geeft focus en zorgt voor relevantie**  
We trekken de lijnen uit de visienota en het beleidskader inhoudelijk door naar jaarthema's die van Startzondag tot Startzondag lopen.
- **Digital marketing: vol inzetten op online kansen**  
We willen online marketing breder inzetten voor een beter contact met de doelgroepen.

### **Events: nieuwe structuur**

In de aanloop naar de transitie werd duidelijk dat er behoefte is aan meer regie, structuur en een kwaliteitsverbetering rond evenementen. Het aanbod is te groot en te gefragmenteerd. De transitie geeft de kans voor een professionaliseringsslag. Om events efficiënt en professioneel te kunnen organiseren, willen we een intern eventbureau oprichten. De focus van dit bureau zal liggen op het mee uitdenken, verantwoordelijkheid dragen en praktisch uitvoeren van landelijke en regionale toerustingsevents en grotere landelijke publieksevents.

In grote lijnen hebben we twee doelen met het organiseren van evenementen:

- Evenementen bieden een unieke kans om **lokale gemeenten aan het woord te laten**, thema's die bij hen leven op te halen, en mensen uit gemeenten met elkaar in contact te brengen. Inspiratie, ontmoeting en beleving raken elkaar.
- Evenementen zijn een middel om op laagdrempelige wijze **huidige en nieuwe doelgroepen toe te rusten** en kennis te laten maken met onze dienstverlening.

### **Events: nieuwe agenda**

Scherpe inhoudelijke keuzes zijn nodig om een eventagenda op te stellen die aansluit op de doelen van de dienstenorganisatie en de behoeften van de lokale gemeenten. De invulling van de eventagenda is een verantwoordelijkheid van de directie. In 2021 verkennen we de mogelijkheden voor het organiseren van de volgende evenementen (onder voorbehoud van corona):

- Een groot **landelijk inspiratie- en toerustingsevent**. Dit evenement komt dan in plaats van diverse andere evenementen, zoals de Landelijke Diaconale Dag en de Landelijke Pastorale Dag.
- Vijf tot zes **regionale evenementen** per jaar, vanaf de tweede helft van 2021. Deze events worden inhoudelijk afgestemd met de classispredikanten. Zo kunnen we per regio aansluiten op de behoeftevrage. De ringen van gemeenten spelen hierin een belangrijke rol.

## **4.7 Team Fondsenwerving**

**Team Fondsenwerving legt de link tussen lokale gemeenten en de (inter)nationale inzet van de Protestantse Kerk. Met ingang van 2021 is het team een aparte eenheid, los van Team Communicatie – al blijven we nauw samenwerken. We zetten ook dit jaar in op groei van de inkomsten. Ook al zijn de gevolgen van de coronacrisis nog niet goed te overzien, we blijven zoeken naar creatieve wegen om de doelstellingen te behalen.**

Fondsenwerving brengt door haar manier van werven lokale gemeenten en individuen in beweging. We verbinden hen aan het werk van de Protestantse kerk in Nederland en wereldwijd: samen zijn we de kerk in actie. Dit doen we vanuit een duurzame relatie met lokale gemeenten en particulieren. We ondersteunen en coachen lokale gemeenten bij fondsenwerving, door vormen van samenwerking, coaching en inspirerende materialen.

### **Visie: hoopvolle verhalen**

Tegen de stroom in denken we in groei en mogelijkheden. We hebben een duidelijk wervend en aansprekend verhaal. De hoopvolle verhalen van mensen vormen daarbij het uitgangspunt. We brengen nieuwe doelgroepen in aanraking met het werk van de Protestantse Kerk door samenwerkingen met partners en andere kerken.

De kerk en haar omgeving veranderen sterk. Geven aan de kerk is niet meer vanzelfsprekend. Daarom blijven we zoeken naar innovatieve manieren van fondsenwerving. We benadrukken de urgentie, maar nemen een hoopgevende, ontspannen houding in.

### **Ambitie: de weg van groei**

Sinds 2014 hebben we de weg van groei van fondsenwervende inkomsten ingezet. We zijn dankbaar voor wat we hiermee al hebben bereikt en gaan door op de ingeslagen weg. Hiernaast bekijken we met diaconieën hoe we de kerkelijke (diaconale) bijdragen op peil kunnen houden. Dit doen we door te focussen op regio's in actie, zoals 'Zeeland voor Pakistan'. Telkens proberen we om donoren en doelen dichter bij elkaar te brengen.

In 2018 zijn we gestart met een pilot om inkomsten uit de actie KerkBalans te laten groeien. De resultaten zijn hoopgevend, maar er is een grotere omslag in betrokkenheid en geefcultuur nodig. Samen met gemeenten zoeken we hoe we dit kunnen bereiken.

## Doelen

Voor 2021 stellen we – onder voorbehoud van de coronacrisis – de volgende doelen:

- **Inkomsten fondsenwerving: stabiele groei vasthouden.** We streven naar het stabiliseren van inkomsten uit plaatselijke gemeenten en een stijging van inkomsten bij donateurs en fondsen. In verband met corona is de prognose voorzichtig.
- **Investeren in het vinden van donateurs.** In 2021 willen we 100.000 nieuwe leads (mogelijke donateurs) genereren via events en andere kanalen.
- **Verkenning van nalatenschappen/major donors.** We onderzoeken of – en zo ja hoe – het beleid rond nalatenschappen en major donors verder ontwikkeld kan worden.
- **Meer efficiëntie in de fondsenwerving van kerken.** We werken aan een intensiever, efficiënter en frequenter contact met onze donateurs. Dat doen we onder meer door een vernieuwingsslag rond de actie Kerkbalans.
- **Nieuwe (en verbreding van) speerpunten fondsenwerving.** Mede door corona is de wens voor een landelijke huis-aan-huiscollecte van Kerk in Actie in 2020 uitgekomen. Deze actie wordt de komende drie jaar verder uitgebouwd. Daarnaast biedt het partnerschap in The Passion een prachtig missionair handelingsperspectief.

## 4.8 Team Innovatie

**Het nieuwe Team Innovatie richt zich op vernieuwing in en van de kerk. Juist in tijden van krimp is innovatie wezenlijk voor de kerk. Door het creëren van een innovatiecultuur kunnen we experimenteren en nieuwe wegen ontdekken.**

Uitproberen, leren van je fouten, stappen zetten en aanmoediging ontvangen. Het is dé manier om verder te komen. Toch is zo'n 'lerende' cultuur binnen organisaties bepaald niet vanzelfsprekend, ook binnen de dienstenorganisatie niet. Daar willen we graag verandering in brengen. Innovatie en traditie kunnen naast elkaar bestaan en elkaar juist aanvullen.

### Visie: vernieuwing als noodzaak

Als we willen bijdragen aan een toekomstgerichte kerk, moeten we kunnen meebewegen met de ontwikkelingen in maatschappij en kerk. Vernieuwing is geen luxe, maar noodzaak. Dat innoveren doen we door te onderzoeken (binnen en buiten de kerk) en te experimenteren. Dat gebeurt niet lukraak: de kernthema's uit de visienota vormen de rode draad in ons werk.

### Ambitie: samen innoveren

Het is onze ambitie om een innovatiecultuur te realiseren waarin mensen samen op zoek gaan naar nieuwe manieren om kerk-zijn vorm te geven. Met z'n allen dus, want innovatie slaagt alleen als de innovatiecultuur breed gedragen wordt. Daarom willen we binnen de dienstenorganisatie *innovatie-ambassadeurs* aanstellen die samen met ons team de innovatie gaan aanjagen. Daarnaast betrekken we lokale gemeenten, kerkplekken, groepen, kloosters, kunstenaars en dergelijke als partners bij het innovatieproces.

### Drie soorten innovatie

Innovatie krijgt op drie verschillende manieren vorm. Het innovatieteam heeft voor elk van die vormen een aantal doelen gesteld:

1. **Strategische innovatie** draait om de plek die innovatie heeft in de organisatie. Ons team heeft hierin een leidende rol. Doelen zijn o.a.:
  - Opstellen van de **innovatieagenda** voor 2021-2025.
  - In kaart brengen van **externe onzekerheden**.
  - Ontwerpen van een **interne strategie** voor innovatie.

2. **Incrementele innovatie** gaat vooral over het actief verbeteren/innoveren van bestaand werk. Dit kan zowel binnen de dienstenorganisatie als bij lokale gemeenten. Het innovatieteam heeft hierbij vooral een faciliterende rol. Doelen zijn o.a.:
  - **Implementeren** van een interne innovatiecultuur.
  - **Toerusten** van de organisatie op het gebied van innovatie.
  - **Kennis- en inspiratiesessies**.
  
3. **Disruptieve innovatie** gaat over de ontwikkeling van compleet nieuwe initiatieven. Hierin heeft het innovatieteam een leidende rol. Doelen zijn o.a.:
  - Het inrichten van een **incubator**: een organisatie die startups/innovaties binnen de kerk ondersteunt.
  - De start van minimaal twee disruptieve **innovatieprojecten**.

## 5. Ambitie – Ondersteuning & Beheer

**Ondersteuning & Beheer is de basis voor een goed werkende dienstenorganisatie. Het cluster verzorgt diensten zoals IT en huisvesting, finance & control, ambtelijke ondersteuning en het Contactcenter. Daarmee ondersteunt het cluster zowel interne als externe doelgroepen. Voor 2021 staat een forse efficiencyslag op stapel.**

Het beleidskader 'De toekomst open tegemoet' omschrijft helder wat het doel voor Ondersteuning & Beheer is in 2021: efficiënter en vooral effectiever werken waar het gaat om de manier waarop we zijn georganiseerd en onze werkprocessen faciliteren. Die stap is nodig om een wendbare organisatie te vormen die goed kan inspringen op de behoeften van een veranderende kerk. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met het cluster Begeleiding & Ontwikkeling.

Deze transitie brengt onder meer met zich mee dat teams anders georganiseerd worden, dat er geïnvesteerd wordt in mensen en middelen, en dat sommige diensten extern belegd worden. In de volgende paragrafen geeft elk team aan welke ambities en doelen er gesteld worden op weg naar een meer efficiënte organisatie.

Ondersteuning & Beheer bestaat uit de volgende teams:

- 5.1 Finance & Control
- 5.2 Facilitaire Zaken
- 5.3 Institutionele Ondersteuning
- 5.4 HR & Traktementen
- 5.5 Contactcenter
- 5.6 Informatiemanagement & Automatisering
- 5.7 Projectmanagement (onderdeel van O&B geheel)

### 5.1 Team Finance & Control

**Finance & Control verzorgt de administratie van de dienstenorganisatie en is een belangrijke sparringpartner voor het management. In 2021 focust het team op proactiviteit, effectiviteit en een sterkere rol voor business control.**

#### **Efficiënt en effectief werken**

Onze interne doelgroepen (de collega's) binnen de dienstenorganisatie geven aan dat ze graag zoveel mogelijk ontzorgd willen worden. Met heldere, correcte en volledige rapportages op het juiste moment, en kritische adviezen die het management verder helpen. Om dit zo efficiënt en effectief mogelijk te doen, investeren we in onze mensen:

- We werken aan **proactiviteit en verandervermogen** binnen het team. Daadkrachtige en wendbare medewerkers kunnen beter meebewegen met wensen van de organisatie.
- We versterken het **eigenaarschap** van teamleden, zodat mensen zich verantwoordelijk weten voor hun werk.
- We richten de **vervangbaarheid** van medewerkers goed in, zodat de voortgang van het werk is geborgd.

Deze kwaliteitsslag in mensen en middelen zal het grootste deel van 2021 in beslag nemen. Dat betaalt zich in de jaren daarna uit door slimmere manieren van werken.

### **Nieuwe structuren en werkwijzen**

Om toekomstgericht te kunnen werken, kiest Finance & Control voor een opsplitsing in twee teams. De teams werken intensief samen, zodat ze elkaar kunnen versterken:

- **Team Accounting** verzorgt de financiële administratie van de dienstenorganisatie. De werkzaamheden worden zoveel mogelijk gestandaardiseerd en geautomatiseerd.
- **Team Business Control** richt zich op het adviseren van de directie over financieel, risico- en procesmanagement en compliance.

### **Een volwassen rol voor business control**

In de afgelopen jaren is een beweging in gang gezet van financial control naar business control. Die beweging willen we het komende jaar versnellen. Het team Business Control zoekt actief de verbinding en samenwerking met het management. Onze business controllers adviseren over zowel financieel als risico- en procesmanagement. Door hun onafhankelijke rol zijn ze een belangrijke sparringpartner voor het management: ze kunnen meedenken én ‘tegendenken’. De uitdaging is dat deze nieuwe rol ook echt (h)erkend wordt, zodat het team kan bijdragen aan de sturing van de dienstenorganisatie als geheel.

## **5.2 Team Facilitaire Zaken**

**Prettige huisvesting, goede services en heldere afspraken: Facilitaire Zaken regelt de ‘huishouding’ van de dienstenorganisatie. Om deze dienstverlening te versterken, krijgt het team een nieuwe structuur.**

### **Focus op regievoering**

Facilitaire Zaken maakt in 2021 de omslag naar een regieteam. Voortaan kopen we services zoals schoonmaak, catering en repro zoveel mogelijk in, waarbij het team de rol krijgt van regievoerder op de gemaakte afspraken. Door deze omslag krijgen we de ruimte om ons meer te richten op onze kerntaak: het zo goed mogelijk ondersteunen van onze doelgroepen, zowel binnen als buiten de dienstenorganisatie.

### **Nieuwe structuur**

Om onze dienstverlening aan te laten sluiten op de doelen van de organisatie, gaan we Facilitaire Zaken in 2021 omvormen tot drie teams:

- **Team Services** verzorgt of coördineert alle ‘zachte’ diensten, zoals schoonmaak, catering, beveiliging, postkamer/repro en vergadercentrum. Zoals aangegeven kopen we deze diensten zoveel mogelijk in, waarbij we zelf de regie houden. In sommige gevallen creëren we ook nieuwe functies om onze dienstverlening te verbeteren, zoals die van gastvrouw/-heer voor ontvangst van mensen. Team Services coördineert verder de facilitaire ondersteuning bij evenementen.
- **Team Inkoop** gaat de inkoop van alle producten en diensten verzorgen. Doordat we zoveel mogelijk met vaste leveranciers en vaste (prijs)afspraken gaan werken, verwachten we kosten te besparen, bijvoorbeeld bij organisatie van events. Ook hiervoor creëren we nieuwe functies, zoals die van inkoper. We leggen afspraken en werkwijzen vast in een Facilitair Handboek. Daarnaast verzorgen we het contractbeheer (waaronder IT-contracten), zodat we maximaal grip houden op overeenkomsten en voorwaarden.

- **Team Gebouwenbeheer** verzorgt het technisch beheer van het gebouw en ander vastgoed. De gebouwenbeheerder houdt de regie over al het onderhoud, in samenwerking met de medewerkers 'onderhoud gebouwen'.

### Huisvesting

Facilitaire Zaken ziet het als haar opdracht om iedere werknemer een goede en gezonde werkplek te bieden. Om dit te bereiken, willen we de regie gaan voeren op de huisvesting.

De verschillende teams binnen de organisatie blijven inspraak houden in indeling en inrichting, maar de definitieve zeggenschap komt bij FZ te liggen. Omdat wij een totaaloverzicht hebben over alle ruimtes en middelen, kunnen we organisatiebrede keuzes maken over de inrichting. Dat is ook nodig, want de transitie naar een toekomstgerichte organisatie vraagt om een opknappbeurt en herinrichting van het gebouw. Zo kunnen we het pand laten aansluiten op de nieuwe, meer flexibele manier van werken. Onder meer de centrale hal wordt opgefrist, en muren worden (deels) opnieuw geverfd.

## 5.3 Team Institutionele Ondersteuning

**Binnen team Institutionele Ondersteuning worden verschillende subteams ondergebracht die steun en advies geven aan zowel de dienstenorganisatie als aan ambtsdragers en lokale gemeenten. Het gaat dan om Juridische Zaken, Ambtelijke Ondersteuning, Ledenregistratie en Financiële Ondersteuning. In 2021 richt dit nieuwe team zich op het optimaliseren van deze ondersteuning.**

Hoe kunnen we beter afstemmen op de vraag van onze doelgroepen en een efficiënt dienstenpakket van hoge kwaliteit leveren? Die vraag staat komend jaar centraal voor het team Institutionele Ondersteuning. Onze verschillende subteams onderzoeken of bestaande diensten nog voldoen en of (en welke) nieuwe diensten nodig zijn. Tegelijk kijken we hoe we effectiever kunnen werken. We bespreken hierna de ambities en doelen per subteam.

### Ambtelijke Ondersteuning: efficiency en kwaliteit

Team Ambtelijke Ondersteuning zet stappen op zowel het vlak van efficiency als van kwaliteit. We gaan scherpere keuzes maken in ons aanbod, meer digitale diensten leveren en nauwer aansluiten op onze doelgroepen. Voor 2021 hebben we onder meer deze doelen:

- We brengen scherper in beeld wie onze doelgroepen precies zijn, wat ze nodig hebben en met welke ontwikkelingen ze te maken hebben. Zo kunnen we met ons **aanbod van diensten** beter aansluiten op hun behoeften. Dit doen we in afstemming met het cluster Begeleiding & Ontwikkeling, met betrekking tot het nieuwe dienstverleningsmodel.
- Tot nu toe is onze dienstverlening vooral reactief. We gaan ons meer richten op **proactieve dienstverlening**, door onze doelgroepen actief te adviseren en zo nodig te trainen, bijv. rond thema's zoals digitaal werken of relevante regelgeving.
- We gaan de **rollen in het team** zo indelen dat taken die bij elkaar horen, in één rol worden ondergebracht. We delen kennis en ervaring met elkaar, zodat medewerkers onderling vervangbaar zijn.
- Vanwege de omvang van het team AO willen we dit team functioneel laten aansturen door een deskundige: de **bestuurssecretaris** van het moderamen.

### Juridische Zaken: ontwikkeling van aanbod

Team Juridische Zaken heeft een uitgebreid pakket van advies en ondersteuning rond kerkrecht, civiel recht en publiekrecht. De uitdaging is om onze expertise en ons aanbod voortdurend te actualiseren, zodat we voor de troepen uit lopen. In 2021 is er dan ook veel aandacht voor evaluatie en ontwikkeling, in samenspraak met onze doelgroepen:

- We **onderzoeken** trends en ontwikkelingen binnen doelgroepen, wet- en regelgeving, kerk en samenleving, en kijken hoe we onze diensten daarop kunnen aanpassen.

- We **adviseren** onze doelgroepen op welke punten verbetering mogelijk is in de manier waarop zij functioneren en hun administratie voeren.
- We **verbeteren** onze dienstverlening op basis van evaluaties met de doelgroepen.

### Ledenregistratie: optimalisatie van processen

Team Ledenregistratie verzorgt de landelijke ledenregistratie en het beheer van de kerkelijke structuren en organisatie. We maken daarbij gebruik van de applicatie LRP. In 2021 gaat het team zich meer richten op zijn kerntaken. Daarom worden enkele van onze diensten op een andere plek ondergebracht.

Onze doelen:

- We **optimaliseren** onze werkzaamheden. Dat doen we o.a. door onze doelgroepen beter in beeld te brengen, onze producten en diensten regelmatig te evalueren met de doelgroepen, en de continuïteit binnen het team beter te waarborgen.
- We brengen de **helpdesks van FRIS en LRP** (nu nog onderdeel van de Backoffice) onder bij het team Contactcenter (zie 5.5).
- We brengen het **applicatiebeheer van LRP** onder bij het team Informatiemanagement & Automatisering (zie 5.6).

### Financiële Ondersteuning en Beheerszaken: actualisatie steunverlening

De kerk is volop in beweging: sommige gemeenten worden opgeheven, andere maken een ontwikkeling door, en er ontstaan nieuwe kerkplekken. Dat vraagt om verschillende – soms nieuwe – vormen van steunverlening. Team Financiële Ondersteuning en Beheerszaken gaat het proces van subsidieaanvraag opnieuw inrichten om initiatieven zo goed mogelijk te kunnen ondersteunen. We denken actief mee met doelgroepen en zoeken waar nodig de samenwerking. Daarnaast ondersteunen we FRIS, een financieel rapportagesysteem voor kerken. Voor 2021 stellen we de volgende doelen:

- We ontwikkelen één **loket voor alle subsidieaanvragen** binnen de dienstenorganisatie, zodat subsidieprocedures eenvoudig, uniform en snel verlopen.
- Er komt een dienstencatalogus met alle **mogelijkheden en voorwaarden** voor een subsidieaanvraag, zodat doelgroepen inzicht hebben in wat er wel en niet kan.
- Bij een subsidieaanvraag geven we de **Beleidsmedewerkers Financieel Beheer en de classispredikanten** alle informatie die ze nodig hebben om ambassadeurswerk rond de aanvraag te verrichten.
- We werken actief samen met Begeleiding & Ontwikkeling rond de programmalijn **Lokaal Kerk-zijn**, zodat financiering en beleid zo goed mogelijk op elkaar aansluiten.
- We ondersteunen de (sub)teams **Pionieren en Binnenlands Diaconaat** bij de administratieve afhandeling van het financiële deel van hun werk.
- We richten ons op het werkzaam maken van het **beschikbaar vermogen** van de gezamenlijke protestantse kerken. Het past bij de visie van de kerk om deze gelden niet ongebruikt in kas te houden, maar waar mogelijk in te zetten voor de toekomst van de kerk. We ontwikkelen hiervoor een concreet plan.

## 5.4 Team HR & Traktementen

**Team HR en team Traktementen & Salarisadministratie richten zich op de arbeidsvoorwaarden van zowel medewerkers binnen de dienstenorganisatie als van predikanten. In 2021 bundelen deze twee teams hun krachten.**

De samenvoeging van team HR en team Traktementen & Salarisadministratie is niet meer dan logisch. Beide teams houden zich – elk op hun eigen terrein – bezig met arbeidsvoorwaarden. Door onze kennis en kunde te bundelen, kunnen we efficiënter werken en onze dienstverlening waarborgen en versterken. In 2021 richten we ons op het gezamenlijk ontwikkelen van beleid voor gemeenten en de dienstenorganisatie, en het doorontwikkelen van het team. We stellen onder meer de volgende doelen:



- Oplossen van het **continuïteitsrisico** in het team Traktementen.
- Een **efficiëntere inrichting** van het (samengevoegde) team.
- Uitrol en implementatie van **nieuwe systemen**.
- Verdere **digitalisering** van processen: workflows en digitale dossiers.
- **Professionalisering** van het team, waaronder de (HR-)rol als business partner.
- Ontwikkelen van een **passende regeling** voor kerkelijk medewerkers.
- Beleid opstellen en middelen inzetten voor **het nieuwe werken** na corona.
- Uitbouwen van **advies aan lokale gemeenten** rond arbeidsvoorwaarden.

## 5.5 Team Contactcenter

**Het eerstelijnscontact met de dienstenorganisatie verloopt tot nu toe via diverse kanalen. Tijdens de transitie brengen we deze verschillende communicatielijnen samen. Een nieuw Contactcenter is straks het eerste aanspreekpunt voor alle vragen en adviezen.**

### Spin in het web

Het Contactcenter wordt dé spin in het web voor de eerstelijnscontacten. Onze doelgroep bestaat uit de lokale kerken met hun ambtsdragers, vrijwilligers en leden. En in het verlengde daarvan (in lijn met de visienota): uit de 17 miljoen inwoners van Nederland.

De kenmerken van ons team zijn een goede bereikbaarheid, deskundigheid en een persoonlijke benadering. We doen ons werk uiteraard niet alleen: het Contactcenter heeft lijntjes naar de classispredikanten, de adviseurs dienstverlening en de medewerkers van het kennisplatform binnen de dienstenorganisatie. Zo kunnen we de kennis en ervaring van ‘binnen’ en ‘buiten’ met elkaar verbinden.

### Betere dienstverlening

Om onze visie vorm te geven, hebben we de volgende doelen gesteld voor 2021:

- We **voegen verschillende teams en activiteiten samen** tot het nieuwe team Contactcenter. Onder andere het team Gemeentecontacten, het Mobiliteitsbureau, de helpdesks van LRP en FRIS, en LRP Order worden onderdeel van het Contactcenter. Ook de receptie wordt anders ingericht, zodat alle beantwoording van vragen voortaan via het Contactcenter verloopt. We creëren één punt waar alle telefoontjes binnenkomen.
- We ontwikkelen **één niveau van dienstverlening** voor al het eerstelijnscontact, gebaseerd op de visienota van de kerk. Dat betekent bijvoorbeeld dat we onze dienstbaarheid verbeteren door ruime(re) openingstijden, dicht aansluiten op de behoeften van onze doelgroep, en tegelijkertijd doel- en toekomstgericht werken.
- Aansluitend op het algemene streven van het cluster Ondersteuning & Beheer werken we aan **ontwikkeling en optimalisatie** van processen en systemen. Zodat we in de loop van 2021 efficiënter, effectiever en wendbaarder opereren.
- We ontwikkelen – en dragen bij aan – een **goede en effectieve samenwerking** met classispredikanten.

## 5.6 Team Informatiemanagement & Automatisering

**Een belangrijk onderdeel van de transitie die de dienstenorganisatie doormaakt, is de zogeheten ‘digitale transformatie’. Kort gezegd: we reorganiseren onze digitale processen, zodat we efficiënter en wendbaarder kunnen werken.**

### IT is van ons allemaal

Informatietechnologie biedt veel kansen: door een goede digitale inrichting van onze organisatie zijn we flexibeler, bereiken we sneller resultaat, en kunnen we beter (be)sturen. Een voorwaarde voor die digitale

transformatie is dat IT door de hele organisatie gedragen wordt: IT is van ons allemaal. We kunnen onze digitale organisatie alleen sámen (door)ontwikkelen en vormgeven. Het team Informatiemanagement & Automatisering (I&A) biedt daarvoor maximale ondersteuning. Onze dienstverlening is betrouwbaar, wendbaar, schaalbaar en innovatief. Dat bereiken we door regie en uitvoering te combineren.

### **Transformatie: strakke regie**

In 2021 start team Informatiemanagement & Automatisering met de digitale transformatie van de dienstenorganisatie. Het is belangrijk dat deze omslag zo goed mogelijk aansluit op de herstructurering van de dienstenorganisatie als geheel. Daarom voeren we een strakke regie.

De uitgangspunten daarin zijn:

- We werken toe naar een **eenvoudiger IT-landschap**. We gebruiken zoveel mogelijk standaardapplicaties die makkelijk uit te breiden zijn met extra modules.
- We sturen op **eigenaarschap van IT-onderdelen** op alle niveaus van I&A. We zetten bijvoorbeeld *key users* in: medewerkers binnen de diverse teams van de dienstenorganisatie die extra affiniteit hebben met een applicatie, een vraagbaak zijn voor hun collega's, en die meedenken over (door)ontwikkeling van een applicatie.
- We gebruiken **externe expertise** bij IT-ontwikkeling, samen met intern applicatiebeheer.

### **Transformatie: uitvoering in drie fasen**

De digitale transformatie verloopt in drie fasen:

- **Actualiseren:** snel en grondig bijwerken van het bestaande informatiemanagement en de automatisering.
- **Optimaliseren:** verbeteren van het geactualiseerde IT-landschap.
- **Vernieuwen:** stimuleren van innovatie op IT-vlak.

### **Doelen**

Onze ambitie is uitgewerkt in diverse concrete doelen voor 2021. We noemen er drie:

- We voeren functionele verbeteringen uit aan de hand van een **roadmap** (2021-2025) die voortdurend wordt aangepast op basis van voortschrijdend inzicht.
- We zorgen dat onze systemen de **informatie** leveren die nodig is voor het adequaat besturen van de dienstenorganisatie. Dat doen we op basis van een **Bestuurlijk Informatie Model** (BIM) dat helder omschrijft welke informatie ons MT nodig heeft.
- We zorgen dat onze **applicaties optimaal werken** en dat problemen snel en correct opgelost worden. Dat vertaalt zich in een gebruikerstevredenheidscijfer van 8 of hoger.

## **5.7 Projectmanagement**

**In 2020 is besloten om het management van projecten binnen de dienstenorganisatie zelf te gaan organiseren. In 2021 bouwen we dit projectmanagement verder uit.**

Projectmanagement was lang een ondergeschoven kindje binnen de dienstenorganisatie. De afgelopen jaren moesten we voor projecten vaak externe managers inhuren. Dat was niet alleen duur, het maakte ook dat het projectmanagement versnipperd was. Een uniforme aanpak ontbrak en er was geen duidelijke samenhang of visie. Daarom ontwikkelen we sinds 2020 een eigen projectmanagement. In 2021 willen we deze kwaliteiten verder uitbouwen, zowel qua beleid als qua menskracht.

## 6. Kengetallen

In de hoofdstukken 7 tot en met 9 wordt de financiële begroting en het onderdeel personeel en organisatie gepresenteerd en toegelicht. In dit - inleidende - hoofdstuk 6 zijn de belangrijkste kengetallen uit de financiële begroting hieronder weergegeven en voorzien van een korte toelichting.

Kengetallen	Norm min.-max.	Begr. 2021	Begr. 2020	Rek. 2019	Rek. 2018	Rek. 2017
Balanstotaal in € 1.000		114.455	123.730	129.280	128.175	130.396
Resultaat continuïteitsreserve in € 1.000		-1.817	0	88	280	2.923
Continuïteitsreserve in %	33% - 67%	52,3%	58,1%	60,2%	60,4%	54,9%
Baten in € 1.000 *		54.937	53.033	62.523	52.980	60.194
Lasten in € 1.000		64.212	58.581	58.695	54.647	54.236
Bestedingspercentage baten	min 70%	98,6%	96,0%	81,0%	89,4%	79,0%
Bestedingspercentage lasten	min 70%	84,3%	86,9%	86,2%	86,4%	84,2%
Kosten fondsenwerving in %	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	10,7%
Kosten beheer & administratie in %	10% - 12%	11,3%	8,1%	8,6%	9,2%	9,8%
Personeelskosten in € 1.000		20.204	19.286	16.872	15.947	16.119
Ziekteverzuim in %		4,0%	4,0%	3,2%	3,2%	4,0%
Basisformatie in fte		203,3	202,8	198,0	193,4	191,6
Bijzondere formatie in fte		45,0	44,3	40,3	36,2	41,3

\*) Incl. financiële baten en lasten.

Het balanstotaal in de begroting 2021 neemt af met € 9.275k, hetgeen gelijk is aan het in 2021 begrote saldo van baten en lasten. Naast de onttrekking van € 1.817k in de continuïteitsreserve, hetgeen past binnen het in de meerjarenraming voorziene resultaat, wordt er € 7.458k (begroting 2020: € 5.550k) ten laste gebracht van de bestemmingsreserves en fondsen.

Als gevolg van het resultaat op de continuïteitsreserve komt het normpercentage uit op 52,3%, hetgeen past binnen de bandbreedte van 33%-67%. De detailberekening hiervan is te vinden in paragraaf 8.4.

De ambitie in de plannen voor 2021 brengen extra investeringen in de programma's met zich mee, waardoor reserves voor Kerk in Actie (€ 2.070k), steunverlening (€ 2.083k), permanente educatie (€ 408k) en mobiliteit en transitie (€ 835k) ten opzichte van vorig jaar extra worden aangesproken.

De totale doelbestedingen zijn als gevolg van deze onttrekkingen nagenoeg gelijk aan de totale baten, hetgeen resulteert in een bestedingspercentage van 98,6%.

Het percentage van kosten voor beheer en administratie is in 2021 niet (goed) vergelijkbaar met vorige jaren doordat voor de nieuwe beleidsplan periode een gewijzigde methode is ingevoerd. De percentages uit de vorige beleidsplan periode zijn niet aangepast. In detail wordt hierover in paragraaf 8.3 meer uitgelegd.

De totale lasten zijn als volgt te specificeren:

Bestedingen aan doelstellingen: (x € 1.000)	Begroting 2021	Proc.	Begroting 2020	Proc.
Bestedingen aan doelstellingen	54.153	84,3%	50.915	86,9%
Kosten werving baten	2.803	4,4%	2.931	5,0%
Kosten beheer en administratie	7.255	11,3%	4.734	8,1%
<b>Totaal bestedingen aan doelstellingen</b>	<b>64.212</b>	<b>100,0%</b>	<b>58.581</b>	<b>100,0%</b>

De grafische weergave is dan als volgt:



## 7. Uitgangspunten begroting 2021

Bij het opstellen van de meerjarenraming 2021 t/m 2025 zijn tevens de uitgangspunten voor de begroting 2021 vastgesteld. Deze kunnen als volgt worden samengevat:

### Resultaat begroting

In de meerjarenraming is in de jaren 2021 en 2022 rekening gehouden met een negatief resultaat van resp. € 2.568k en € 1.396k ten laste van de continuïteitsreserve. Door de transitie die plaatsvindt in beleid en organisatie zullen in de eerste twee jaar van deze beleidsplan periode additionele kosten worden gemaakt. Dit betreft zowel extra kosten door het investeren in nieuwe programma's als de 'draai' die de organisatie moet maken. Hierbij speelt ook het werkzaam maken van ons vermogen een rol, zoals dit ook het uitgangspunt is van de plaatselijke gemeenten. De aangesproken bestemmingsreserves zijn ruim voldoende om dit te kunnen doen. Voor de jaren 2023 tot en met 2025 is een sluitende begroting het uitgangspunt.

### Baten van particulieren

#### *Collecten, giften en schenkingen*

Alhoewel de gevolgen van de corona crisis nog niet duidelijk zijn, is als gevolg hiervan wel rekening gehouden met een lichte daling bij de inkomsten van particulieren. Door de investeringen in fondsenwerving op peil te houden en waar mogelijk te laten groeien kan de opbrengst uit collecten, giften en schenkingen in 2021 in de jaren hierna op peil worden gehouden en zelfs licht stijgen.

#### *Nalatenschappen*

De opbrengst uit nalatenschappen is bepaald aan de hand van een gemiddelde opbrengst vanuit de drie laatst gerealiseerde jaren, gerelateerd aan het aantal dossiers. Hierdoor wordt een stijging verwacht in 2021 naar € 3,9 mln.

### Werving baten particulieren

De norm voor het beschikbare budget voor de werving van baten van particulieren blijft gehandhaafd op 12,5% van de opbrengst. Een hogere begrote opbrengst betekent wel meer ruimte voor investeren in onze fondsenwerving. Tevens zal een additioneel bedrag worden vrijgemaakt door deze vastgestelde norm te relateren aan de daadwerkelijk gerealiseerde opbrengst over 2020 en 2021. Met de ontstane extra ruimte kan beter worden ingespeeld op ontwikkelingen in de markt en het benutten van kansen, ten einde de opbrengst te verhogen.

Bij het vaststellen van de begroting fondsenwerving is de 12,5% norm ook toegepast op de post baten van andere organisaties. Voorheen werden hier alleen de direct aanwijsbare kosten aan toegerekend.

### Verplichte bijdragen van gemeenten

#### *Quota (kerkrentmeesterlijk en diaconaal)*

In de meerjarenbegroting 2021-2025 is uitgegaan van een daling van het quotum met 2% per jaar. Tevens is

in de meerjarenraming voor de jaren 2021 tot en met 2023 rekening gehouden met een extra daling van 1,5% per jaar, als gevolg van de corona crisis.

#### *Solidariteitskas*

In de meerjarenbegroting 2021-2025 is uitgegaan van een ledenverlies van 3% per jaar en een even grote daling van de inkomsten voor de Solidariteitskas.

#### *Personeelskosten*

In de meerjarenraming 2021 tot en met 2025 is uitgegaan van een gemiddelde loonkostenstijging van 2% per jaar. Voor het jaar 2021 is tevens rekening gehouden met een extra stijging van 1% doordat de CAO liep tot 1 juli 2020. Hiermee zijn de effecten van de nieuwe CAO (0,7%) afspraken en de stijging van de pensioenpremie (2,3% punt) gedekt. De huidige CAO-afspraken lopen tot 1 januari 2021.

## 8. Begroting 2021

### 8.1 Staat van baten en lasten met resultaatverdeling

<b>Baten</b> (x € 1.000)	<b>Begroting 2021</b>	<b>Begroting 2020</b>	<b>Rekening 2019</b>
Collecten, giften en schenkingen	22.175	22.250	21.091
Nalatenschappen	3.900	2.450	4.523
<b>Baten van particulieren</b>	<b>26.075</b>	<b>24.700</b>	<b>25.614</b>
Baten van verplichte bijdragen van gemeenten	16.263	16.835	17.446
Baten van verbonden organisaties zonder winststreven	0	0	0
Baten van andere organisaties zonder winststreven	2.320	2.067	3.022
Baten van subsidies van overheden	0	0	7
<b>Totaal geworven baten</b>	<b>44.658</b>	<b>43.602</b>	<b>46.089</b>
Baten uit dienstverlening	7.295	7.234	6.277
Overige baten	838	125	5.347
<b>Totaal baten</b>	<b>52.791</b>	<b>50.962</b>	<b>57.713</b>

<b>Lasten</b> (x € 1.000)	<b>Begroting</b> <b>2021</b>	<b>Begroting</b> <b>2020</b>	<b>Rekening</b> <b>2019</b>
<b>Doelstellingen</b>			
<i>Begeleiding en ontwikkeling:</i>			
Lokaal kerk-zijn	5.626		
Bovenlokaal kerk-zijn	2.415		
Kerk in Actie	21.384		
Vitale roeping	4.891		
Communicatie en events	5.249		
Innovatie	154		
Algemeen	80		
	<b>39.799</b>		
<i>Beheer en ondersteuning:</i>			
Institutionele Onderst.(incl.scriba, classispred.,visitatoren)	7.701		
Contactcenter	1.285		
	<b>8.986</b>		
<i>Overige:</i>			
Algemeen en dienstverlening derden	<b>5.370</b>		
<b>Totaal</b>	<b>54.154</b>	<b>50.915</b>	<b>50.623</b>
Wervingskosten	2.803	2.931	3.002
Kosten beheer en administratie	7.255	4.734	5.071
<b>Totaal lasten</b>	<b>64.212</b>	<b>58.581</b>	<b>58.695</b>
<b>Saldo voor financiële baten en lasten</b>	<b>-11.421</b>	<b>-7.619</b>	<b>-982</b>
Saldo financiële baten en lasten	2.146	2.071	4.810
<b>Saldo van baten en lasten</b>	<b>-9.275</b>	<b>-5.550</b>	<b>3.828</b>

Het saldo van baten en lasten is € 3.725k negatiever ten opzichte van de begroting 2020. Naast hogere baten, die vooral zijn te verklaren uit de hogere opbrengst uit nalatenschappen (€ 1.450k), zijn de totale lasten € 5.629k hoger. De transformatie van de organisatie en de ambitie in de plannen voor 2021 spelen hierbij een voorname rol. Deze zijn vertaald in transitiekosten om de gevolgen voor personeel- en organisatie op te vangen (€ 2.383k) en (ten dele eenmalige) kosten ten behoeve van de doelbesteding (€ 1.424k). Verder zijn de kosten beheer en administratie hoger (€ 2.521k), vooral als gevolg van de methode wijziging en de optimalisatie van onze IT applicaties die in het kader van de bedrijfsvoering worden gebruikt. Een deel van de transitiekosten (€ 835k) wordt gedekt uit de bestemmingsreserves. Het inzetten van bestemmingsreserves, in overeenstemming met de doelstelling, zal in de komende jaren meer zijn dan voorheen.

<b>Resultaatverdeling</b> (x € 1.000)	<b>Begroting</b> <b>2021</b>	<b>Begroting</b> <b>2020</b>	<b>Rekening</b> <b>2019</b>
Continuïteitsreserve	-1.817	0	88
Bestemmingsreserves	-7.333	-5.475	4.820
Fondsen	-125	-75	-1.080
<b>Totaal reserves en fondsen</b>	<b>-9.275</b>	<b>-5.550</b>	<b>3.828</b>

## 8.2 Verantwoording lasten naar doelstelling

Conform het voorgeschreven CBF model kunnen de lasten naar doelstelling kunnen als volgt worden weergegeven.

Lasten doelstellingen	Begeleiding en ontwikkeling	Scriba en classis pred. en visitatoren	Institutionele onderst. en contactcenter	Algemeen	Diensten aan derden	Besteding aan doelstelling
<i>(x € 1.000)</i>						
Directe steunverlening						
- Subsidies en bijdragen	20.020	0	1.700	0	0	21.720
- Afdrachten contributies	219	0	545	0	0	764
- Activiteiten, uitbest.werk	5.850	0	0	570	0	6.420
- Publ. en communicatie	730	0	0	0	0	730
Personeelskosten	12.828	1.782	2.872	2.483	1.175	21.140
Huisvestingskosten	0	0	0	0	418	418
Kantoor en algemene kosten	152	0	2.087	-116	774	2.896
Dotaties aan voorzieningen	0	0	0	0	67	67
<b>Totaal lasten</b>	<b>39.799</b>	<b>1.782</b>	<b>7.204</b>	<b>2.937</b>	<b>2.433</b>	<b>54.154</b>
			<b>8.986</b>		<b>5.370</b>	

Lasten doelstellingen	Besteding aan doelstelling	Werving baten	Beheer en administratie	Begroting 2021	Begroting 2020	Rekening 2019
<i>(x € 1.000)</i>						
Directe steunverlening						
- Subsidies en bijdragen	21.720	0	0	21.720	22.689	23.609
- Afdrachten contributies	764	0	0	764	708	705
- Activiteiten, uitbest.werk	6.420	2.078	0	8.498	7.247	5.476
- Publ. en communicatie	730	0	0	730	713	857
Personeelskosten	21.140	725	3.468	25.333	20.950	20.316
Huisvestingskosten	418	0	1.258	1.676	1.676	1.645
Kantoor en algemene kosten	2.896	0	2.329	5.225	4.333	5.279
Dotaties aan voorzieningen	67	0	200	267	267	807
<b>Totaal lasten</b>	<b>54.154</b>	<b>2.803</b>	<b>7.255</b>	<b>64.212</b>	<b>58.581</b>	<b>58.695</b>

De personeelskosten 2021 zijn ten opzichte van 2020 hoger door een (verwachte) loonkostenstijging van 3% als gevolg van CAO afspraken. Verder is omdat het plaatsingsproces nog niet is afgerond het voorzichtigheidsprincipe gehanteerd. Concreet betekent dit dat in de berekening van de loonkosten de maximum trede van de schaal is aangehouden. Tenslotte is onder de personeelskosten een raming opgenomen van € 2.383k voor uitgaven die voortvloeien uit de gevolgen van de transformatie voor personeel- en organisatie.

De stijging bij de kantoor- en algemene kosten is onder meer het gevolg van hogere IT uitgaven door de optimalisatie van onze IT applicaties.

## 8.3 Nadere toelichting op de staat van baten en lasten

De staat van baten en lasten over de jaren 2017 tot en met 2021 kan als volgt worden samengevat:

<b>Kerncijfers staat van baten en lasten</b> (x € 1.000)	<b>Begr.</b> <b>2021</b>	<b>Begr.</b> <b>2020</b>	<b>Rek.</b> <b>2019</b>	<b>Rek.</b> <b>2018</b>	<b>Rek.</b> <b>2017</b>
Baten van Particulieren	26.075	24.700	25.614	26.112	25.131
Verplichte bijdragen van gemeenten	16.263	16.835	17.446	17.711	17.952
Overige inkomsten	10.453	9.426	14.653	10.971	15.425
<b>Totaal baten excl. financiële baten en lasten</b>	<b>52.791</b>	<b>50.962</b>	<b>57.713</b>	<b>54.794</b>	<b>58.509</b>
Saldo financiële baten en lasten	2.146	2.071	4.810	-1.814	1.685
<b>Totaal baten incl. financiële baten en lasten</b>	<b>54.937</b>	<b>53.033</b>	<b>62.523</b>	<b>52.980</b>	<b>60.194</b>
Programma's Kerk in Actie	21.710	21.133	23.426	20.511	22.160
Programma's overig kerkenwerk	32.443	29.783	27.198	26.841	24.071
Werving baten	2.803	2.931	3.002	2.517	2.690
Beheer en Administratie	7.255	4.734	5.070	4.929	5.315
Resultaat bestemmingsreserves en -fondsen	-7.458	-5.550	3.740	-2.098	3.035
<b>Resultaat continuïteitsreserve</b>	<b>-1.817</b>	<b>0</b>	<b>88</b>	<b>280</b>	<b>2.923</b>

### Opbrengsten van de vrijwillige geldwerving

De opbrengsten vrijwillige geldwerving laten een stijging zien ten opzichte van de begroting 2020. De inkomsten uit collecten, giften en schenkingen blijven nagenoeg gelijk, de inkomsten uit nalatenschappen zijn € 1.450k hoger begroot dan in 2020. Dit heeft te maken met de stijging van deze inkomsten in de afgelopen jaren.

### Verplichte bijdragen van gemeenten

De verplichte bijdragen van gemeenten zijn in 2021 € 572k lager dan in de begroting 2020. Naast een trendmatige daling van 2% is tevens rekening gehouden met lagere baten als gevolg van de impact van corona.

Voor de berekening van de quotum bijdragen en de Solidariteitskas wordt verwezen naar de paragraaf heffingsfactoren.

### Overige inkomsten

In de overige inkomsten zijn de baten van andere organisaties € 253k hoger dan in 2020, vooral doordat de bijdrage voor Permanente educatie ad € 550k door de Centrale kas predikantstraktementen nu hier is verantwoord i.p.v. onder de baten uit dienstverlening. De baten uit dienstverlening bleven desondanks nagenoeg gelijk aan de begroting 2020, doordat de opbrengst mobiliteitspool € 739k hoger is. Verder bestaat deze post vooral uit de inkomsten van derden (huur, servicekosten, bedrijfsrestaurant en vergadercentrum) in ons kantoorpand te Utrecht. Tenslotte zijn onder de overige baten de verwachte inkomsten uit events opgenomen. Met het voornemen van het organiseren van meer en andere events, laten ook de begrote inkomsten een stijging zien van ruim € 700k.

### Programma's

Zoals in de hoofdstukken hiervoor reeds is beschreven kennen de programma's m.i.v. 2021 een nieuwe opzet. Dit maakt dat vergelijking met vorige jaren veelal niet kan worden gemaakt. De ontwikkeling van deze programma's brengt extra investeringen met zich mee. Tezamen met de eerder beschreven ambitie heeft dit een behoorlijke stijging van het budget tot gevolg, die vooral in de jaren 2021 en 2022 zichtbaar zal zijn.

### Werving baten

De totale investering in fondsenwerving is evenals in voorgaande jaren bepaald op 12,5% van de opbrengsten uit vrijwillige geldwerving (particulieren en kerken) plus de baten van bijdragen van andere organisaties. In de jaren 2019 en 2020 is veel aandacht geweest voor de ontwikkeling van de IT systemen ten behoeve van de fondsenwerving en donateursadministratie. In de komende jaren zullen deze systemen steeds verder worden geoptimaliseerd. De hiermee verband houdende kosten zijn, in tegenstelling tot eerdere jaren, onderdeel van



de IT begroting, en worden daarmee via de post beheer en administratie doorbelast. De directe kosten voor werving baten, lijken hiermee lager dan voorheen.

### Beheer en administratie

De kosten voor beheer en administratie zijn fors hoger dan in de begroting 2020. Dit heeft een tweetal oorzaken. Allereerst is de methodiek van doorbelasting voor de jaren 2021 tot en met 2025 gewijzigd. Anders dan voorheen worden nu ook de kosten van de directie (2021: € 450k) en Human resources (2021: € 888k) gerekend tot de beheer en administratiekosten. Ten tweede wordt er ook in 2021 meer geïnvesteerd in IT en zijn de kosten van alle applicaties t.b.v. de bedrijfsvoering (incl. de applicatie voor fondsenwerving) in de IT begroting opgenomen. Ten opzichte van de begroting 2020 betekent dit een stijging van € 1.539k.

## 8.4 Continuïteitsreserve

De bufferfunctie (weerstandsvermogen, conjuncturele reserve) van het eigen vermogen houdt in het vormen van reserves ter waarborging van de continuïteit, opvang van fluctuaties in de exploitatie (egaliseringsfunctie) en opvang van algemene bedrijfsrisico's.

In oktober 2017 is een risico workshop uitgevoerd om de belangrijkste risico's te identificeren en in kaart te brengen voor de Protestantse Kerk in Nederland. De hoogte van de risico's werd bepaald door de mate van waarschijnlijkheid en de hoogte van de impact. Het bestuur van de dienstenorganisatie besloot om, op grond van de gehouden risicoanalyse, de norm aan te scherpen. De in de jaarrekening te hanteren norm (toetsgrootheid) is nu gesteld op basis van de vastgestelde begroting voor het volgende jaar van:

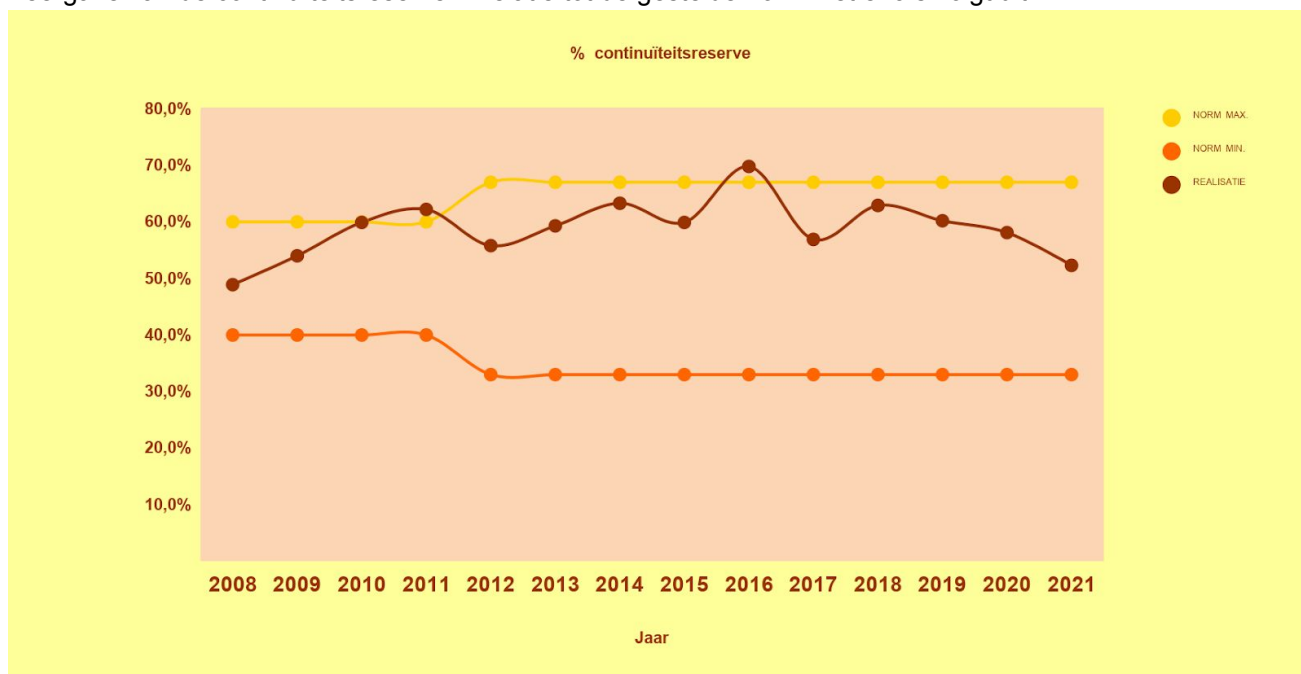
- een jaarlast van de personele verplichtingen incl. overige personele kosten;
- een jaarlast voor apparaatskosten (huisvesting, kantoor- en overige bureaunkosten);
- een opslag van € 4 mln. conform de gehouden risicometing/weging.

De bandbreedte of de hoogte van deze reserve blijft gehandhaafd op minimaal 33% en maximaal 67%. In 2021 zal opnieuw een risicoanalyse worden uitgevoerd, en daarbij zal de norm worden geëvalueerd.

Op basis van de begroting 2021 zal dit percentage uitkomen op 52,3% (begroting 2020: 58,1%). Deze daling van 5,8% kent een tweetal oorzaken:

- het begrote tekort in de continuïteitsreserve van € 1.817k;
- de stijging van de lasten en daarmee de toetsgrootheid naar € 30,9 mln. (2020: € 28,1 mln.)

De norm voor 2021 is berekend door de begrote continuïteitsreserve ultimo 2021 ad € 16.138k uit te drukken in een percentage van de toetsgrootheid ad € 30.853k. Deze komt hiermee uit op 52,3%. De daling zal naar verwachting aanhouden tot en met 2022, en daarna zal deze zich stabiliseren tussen de 45-50%. De grafische weergave van de continuïteitsreserve in relatie tot de gestelde norm ziet er als volgt uit:



## 8.5 Financiële risico's

In het jaarverslag van de Protestantse Kerk in Nederland is een paragraaf 'Risicobeheersing' opgenomen, waarin onder andere financiële risico's werden benoemd die een beslag zouden kunnen leggen op de middelen van de kerk. Onderstaand worden deze punten herhaald en, indien van toepassing, nieuwe ontwikkelingen geschetst.

### **Financiering van de dienstenorganisatie**

De Protestantse Kerk in Nederland staat conform de generale regeling van de dienstenorganisatie (artikel 12.4) garant voor de financiering van de dienstenorganisatie.

### **Garantstelling Stichting Protestants Diaconaal Krediet Nederland (PDKN)**

Voor het wenselijke garantievermogen van deze stichting is zowel door de Stichting Kerkelijk Geldbeheer (SKG) als door (de dienstenorganisatie van) de Protestantse Kerk in Nederland een garantstelling afgegeven aan de Stichting Protestants Diaconaal Krediet Nederland (PDKN) van elk € 750.000 tot november 2015. Op verzoek van het bestuur van de stichting PDKN hebben de besturen van SKG en van de dienstenorganisatie in maart 2013 besloten de bestaande garantstelling opnieuw te verlengen met een periode van 7 jaar (tot november 2022), echter dan voor een bedrag van € 500.000. Hiermee kan de stichting een garantievermogen aanhouden van 8% (was 4%) van het uitgezette obligo. De stichting PDKN is per 1 januari 2020 gefuseerd met de SKG.

### **Risico's geldwerving**

De opbrengst uit vrijwillige geldwerving vormen een belangrijk deel van de inkomsten. Deze post is potentieel aan fluctuaties onderhevig. De daling van het aantal leden van de Protestantse Kerk kan hier in de komende jaren impact op hebben. Het belang van fondsenwerving via donateurs neemt toe. Deze inkomsten kunnen de daling van de inkomsten vanuit de gemeenten enigszins compenseren.

### **Garantstelling Protestantse Stichting Hydepark**

Aan deze stichting is een omzetgarantie verleend over de jaren 2016 tot en met 2025 voor het verschil tussen de geprognoseerde omzet per segment en de gerealiseerde omzet.

## 9. Personeel en organisatie

### 9.1 Personeelsformatie

De totale personeelsformatie is gesplitst in een basisformatie van de dienstenorganisatie en in een formatie bijzondere aanstellingen. De basisformatie van de dienstenorganisatie kan als volgt worden gespecificeerd:

<b>Basisformatie dienstenorganisatie</b> <i>(in fte's)</i>	<b>Begr.</b> <b>2021</b>	<b>Ultimo</b> <b>2020</b>	<b>Begr.</b> <b>2020</b>	<b>Rek.</b> <b>2019</b>	<b>Rek.</b> <b>2018</b>
Directie en secretariaat	3,21	3,00	2,85	2,50	2,97
Scriba, classispredikanten en visitatoren	16,25	15,75	15,75	14,00	7,25
<i>Subtotaal:</i>	<b>19,46</b>	<b>18,75</b>	<b>18,60</b>	<b>16,50</b>	<b>10,22</b>
<i>Begeleiding en ontwikkeling:</i>					
Algemeen	1,50	1,00			
Vitale roeping	8,22	5,42			
Lokaal kerk zijn	30,30	40,20			
Bovenlokaal kerk zijn	4,20	0,89			
Kerk in Actie	27,31	23,44			
Communicatie en events	18,50	17,02			
Fondsenwerving	13,72	13,98			
<i>Subtotaal:</i>	<b>103,75</b>	<b>101,95</b>	<b>104,12</b>	<b>100,65</b>	<b>100,69</b>
<i>Ondersteuning en beheer</i>					
Algemeen	3,00	5,00	1,50	0,45	2,90
HR en traktementen*	8,81	9,25	6,60	6,60	6,60
Finance & Control	13,46	14,76	17,02	17,20	17,02
Informatiemanagement en automatisering	5,78	4,67	2,89	2,78	6,77
Facilitaire Zaken	11,30	12,60	13,04	14,80	10,24
Institutionele ondersteuning*	24,75	25,57	26,00	26,00	26,00
Contactcenter*	12,97	13,90	13,00	13,00	13,00
<i>Subtotaal:</i>	<b>80,07</b>	<b>85,75</b>	<b>80,05</b>	<b>80,83</b>	<b>82,53</b>
<b>Basisformatie dienstenorganisatie</b>	<b>203,28</b>	<b>206,45</b>	<b>202,77</b>	<b>197,98</b>	<b>193,44</b>

### Formatie 'bijzondere aanstellingen'

De formatie 'bijzondere aanstellingen' bestaat uit de bijzondere en/of tijdelijke aanstellingen die door de plaatselijke gemeenten worden gefinancierd. Gezien het feit dat deze rechtspositionele verplichtingen formeel worden aangegaan door de Dienstenorganisatie, worden deze aanstellingen afzonderlijk inzichtelijk gemaakt.:

<b>Formatie bijzondere aanstellingen</b> <i>(in fte's)</i>	<b>Begr.</b> <b>2021</b>	<b>Ultimo</b> <b>2020</b>	<b>Begr.</b> <b>2020</b>	<b>Rek.</b> <b>2019</b>	<b>Rek.</b> <b>2018</b>
<i>Mobiliteitspool</i>					
Interim predikanten	8,50	9,50	9,50	9,01	8,05
Beginnende predikanten	4,00	10,00	10,00	10,78	13,70
Ambulant Predikanten	18,00	11,00	11,00	9,99	4,48
Categoriale Pastores	8,00	6,60	6,60	5,60	7,94
Pioniers/ missionaire werkers	3,00	2,50	2,50	1,88	1,98
Kerkelijk werkers	3,50	2,00	2,00	1,00	
Overige			2,67	2,00	
<b>Totaal formatie bijzondere aanstellingen</b>	<b>45,00</b>	<b>41,59</b>	<b>44,26</b>	<b>40,26</b>	<b>36,15</b>

De totale formatie is als volgt:

<b>Totale personeelsformatie (in fte's)</b>	<b>Begr. 2021</b>	<b>Ultimo 2020</b>	<b>Begr. 2020</b>	<b>Rek. 2019</b>	<b>Rek. 2018</b>
Basisformatie dienstenorganisatie	203,28	206,45	202,77	197,98	193,44
Formatie bijzondere aanstellingen	45,00	41,59	44,26	40,26	36,15
<b>Totale personeelsformatie</b>	<b>248,28</b>	<b>248,04</b>	<b>247,03</b>	<b>238,24</b>	<b>229,59</b>

De plus in het aantal fte is een investering op een aantal thema's voor de komende jaren. Het betreft echter niet een structurele doorgroei van formatie. Op de lange termijn zal namelijk worden teruggegaan in de formatie, als gevolg van vooral de teruglopende quotum inkomsten. Verder is extra fte opgenomen voor gemeente begeleiders en coördinatoren van de classes. Tenslotte groeit de bijzondere formatie, de mobiliteitspool, ook.

## 9.2 Personeelskosten

### Personeelskosten dienstenorganisatie

De ontwikkeling van de personeelskosten met de daarbij behorende formatie geeft over de periode 2017-2021 het volgende beeld.

<b>Personeelskosten per fte</b>	<b>Begr. 2021</b>	<b>Begr. 2020</b>	<b>Rek. 2019</b>	<b>Rek. 2018</b>
Personeelskosten (x € 1.000)	20.204	19.287	16.872	15.947
Gemiddelde of begrote bezetting in fte	248,28	247,03	238,24	229,59
Personeelskosten per fte (x € 1)	81.374	78.073	70.820	69.459
Stijgingspercentages				
- ten opzichte van begroting vorig jaar	4,2%			
- ten opzichte van de rekening vorige jaren	14,9%	10,2%	2,0%	

De hier vermelde bezetting in 2021 betreft de totale begrote formatie van de dienstenorganisatie van 248,28 fte's, excl. uitgezonden medewerkers. Deze worden onder de directe doelbestedingen begroot.

In de personeelskosten 2021 is rekening gehouden met een algemene loonkostenstijging van 3% op jaarbasis. In de begroting 2021 is verder per functie begroot. Aangezien het plaatsingsproces nog dient te worden voltooid is voor functies waaraan geen medewerker kon worden gekoppeld, de maximum trede van de schaal aangehouden waarin de desbetreffende functie is ingeschaald. In voorgaande jaren zijn alle personeelskosten m.u.v. enkele vacatures berekend op basis van de inschaling van de op de betreffende functie geplaatste medewerk(st)er.

### 9.3 Personeelskosten directie

De personeelskosten van de directie van de dienstenorganisatie over 2021 zijn als volgt:

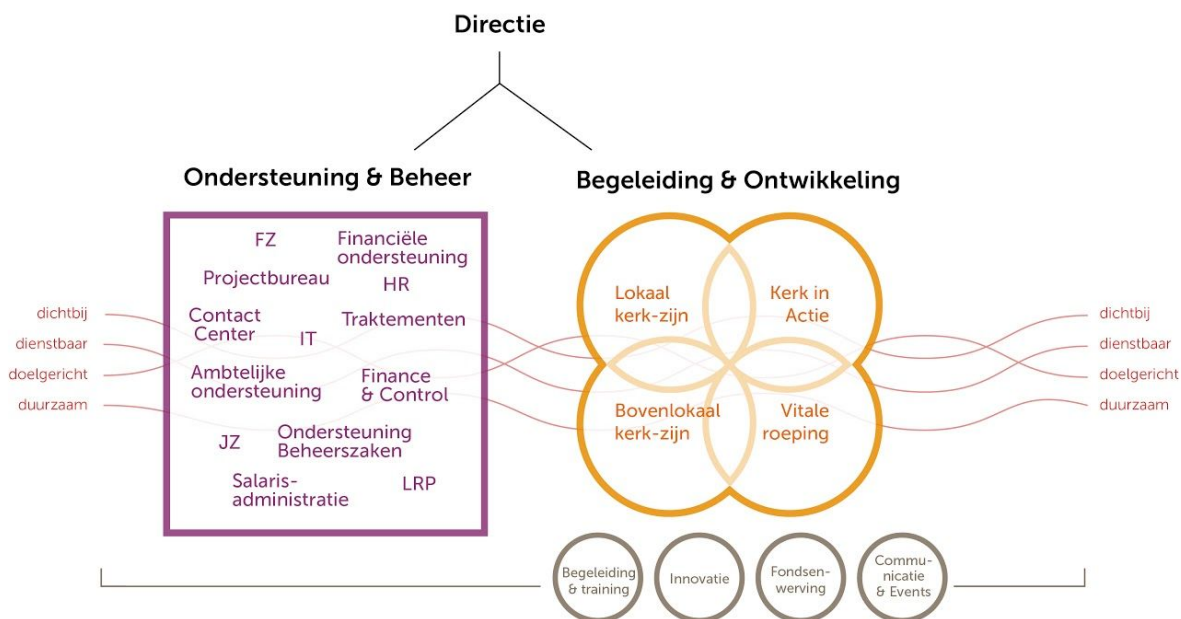
<b>Personeelskosten directie</b>	<b>G.J. de Groot directeur</b>	<b>Begroting 2021</b>	<b>Rekening 2020</b>	<b>Rekening 2019</b>
<b><i>Dienstverband</i></b>				
<i>Aard (looptijd)</i>	<i>Bepaald</i>			
<i>Uren (voltijds werkweek)</i>	40			
<i>Parttime percentage</i>	111%			
<i>Periode</i>	01/12			
<b><i>Bezoldiging (x € 1.000)</i></b>				
<i>Jaarinkomen:</i>				
Bruto loon/salaris	113	113	107	100
Vakantiegeld	9	9	9	8
Eindejaarsuitkering	9	9	9	8
Variabel jaarinkomen				
<b>Totaal jaarinkomen</b>	<b>131</b>	<b>131</b>	<b>125</b>	<b>116</b>
Sociale lasten	10	10	11	11
Belastbare vergoedingen/bijtellingsen				
Pensioenlasten	15	15	14	13
Overige beloningen op termijn				
Uitkeringen beëindiging dienstverband				
Totaal overige lasten en vergoedingen	25	25	25	24
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>156</b>	<b>156</b>	<b>150</b>	<b>140</b>

Het jaarinkomen van de directie is dus € 131k en blijft binnen het maximum van € 169 k (1 fte, 12 maanden) volgens de Regeling beloning directeuren van goede doelen organisaties (versie december 2020, ingangsdatum 1-1-21). Ook de totale bezoldiging, d.w.z. het jaarinkomen plus de belaste vergoedingen/bijtellingsen, de sociale lasten, de pensioenlasten en de overige beloningen op termijn samen, blijven binnen het in de regeling opgenomen maximum van € 209k per jaar.

## 9.4 Organogram

Het organogram van de Protestantse Kerk in Nederland met haar dienstenorganisatie is als volgt:

### Organisatiestructuur Dienstenorganisatie



## 10. Vaststelling heffingsfactoren 2021

### 10.1 Quotisatieregelingen en uitvoeringsregeling

Vanaf het jaar 2004 zijn de uniforme quotisatie regelingen van kracht met betrekking tot de verplichte heffingen voor het kerkrentmeesterlijk en diaconaal quotum, alsmede voor de afdracht aan de solidariteitskas ter vervanging van de toenmalige kerk eigen (quotisatie)regelingen. In deze uniforme quotisatie regelingen is als uitgangspunt gesteld dat door de (vaste) heffingspercentages over de plaatselijk te belasten inkomsten de hoogte van het quotum zich zal meebewegen met de inkomsten ontwikkelingen in de gemeenten.

### 10.2 Basisgegevens inkomsten plaatselijke gemeenten en diaconieën

De heffingsfactoren voor 2021 worden gebaseerd op de te verstrekken inkomsten door gemeenten en diaconieën over het boekjaar 2019, het jaar waarop de quotum vaststelling voor 2021 betrekking heeft. Voor het verkrijgen van de financiële gegevens over het boekjaar 2019 werd voor het eerst gebruik gemaakt van de gegevens uit de jaarrekeningen van gemeenten en diaconieën zoals ingediend in FRIS (voorheen werden opgaveformulieren verzonden aan de colleges van kerkrentmeesters en die van diakenen). De respons vanuit FRIS bedroeg (stand 18-9-2020, v.j. op basis van het aantal verzonden opgaveformulieren 2-9-2019):

- a. kerkrentmeesterlijk quotum: 87,9 % (v.j. 72,2 %)
- b. diaconaal quotum: 88,7 % (v.j. 71,8 %)

Uit de ontvangen basisgegevens van de plaatselijke gemeenten en de extrapolatie van gegevens van de zogenaamde "niet indieners" is gebleken dat de totale inkomstenontwikkeling in 2019 bij de kerkrentmeesters met -0,66% (2018: -1,06%) is gedaald ten opzichte van de rekening cijfers 2018 en bij de diaconieën met 2,72% (2018: 1,13%) is gestegen.

Met betrekking tot de inkomsten uit levend geld van de plaatselijke gemeenten is in 2019 een daling waargenomen van -0,93% (2018: -0,67%) bij de kerkrentmeesters en een stijging bij de diaconieën met +16,28% (2018: +5,37%). De inkomsten uit bezit (rente en onroerende goederen) stegen bij de kerkrentmeesters met +1,08% (2018: -5,00%) en daalde bij de diaconieën met -8,11% (2018: -1,83%).

In de diaconale quotumheffing wordt tevens rekening gehouden met een ledengeld op basis van het aantal belijdende leden. In de begroting is rekening gehouden met een reguliere ledendaling van circa 2,75%, zodat voor dit deel van deze heffing voor 2021 uitgegaan wordt van ca. 684.000 belijdende leden.

De totale belaste inkomsten voor de quotumheffing ziet er als volgt uit:

Inkomstenontwikkeling basisgegevens t.b.v. de quotumvaststelling (x € 1.000)	Boekjaar 2019 t.b.v. quotum 2020	Boekjaar 2018 (*) t.b.v. quotum 2019	Proc. daling t.o.v. het vorige jaar
Kerkrentmeesterlijk quotum	248.994	250.660	-0,66%
Diaconaal quotum	29.172	28.399	2,72%

(\*) Cijfers boekjaar 2017 zijn inmiddels geactualiseerd.

### 10.3 Hoogte heffingsfactoren

Bij toepassing van de heffingsfactoren op eerder genoemde basisgegevens moet voor de uiteindelijke totale quotum inkomsten ook rekening gehouden worden met in de loop van het jaar te ontvangen verzoeken voor een herziene aanslag, hetgeen meestal zal leiden tot een lagere vaststelling van de heffingsaanslag. De opslagen vanwege het niet inzenden van basisgegevens worden in de begroting buiten beschouwing gelaten. Naast de inkomstenontwikkeling in 2019 van de plaatselijke gemeenten is tevens rekening gehouden met een corona effect van minus 1,5%. Dit betekent dat bij handhaving van de huidige heffingsfactoren een daling van de quotum opbrengst voor 2021 zal worden verkregen van € 465k ten opzichte van het begrotingsjaar 2020.

De door de kleine synode vast te stellen heffingsfactoren voor het jaar 2021 luiden als volgt:

Heffingsfactoren (x € 1.000)	Voorstel voor 2021	Vastgesteld voor 2020
Kerkrentmeesterlijk quotum		
* heffing over de inkomsten:	4,35 %	4,35 %
Diaconaal quotum		
* heffing over de inkomsten:	5,70%	5,70%
* heffing per belijdend lid:	€1,35	€1,35

De omvang van de verplichte quotumheffingen en het hierboven genoemde corona effect resulteert in de hierna vermelde bedragen:

Verplichte heffingen (x € 1.000)	Begroting 2021	Begroting 2020	Vershil
Kerkrentmeesterlijk quotum	10.345	10.720	-375
Diaconaal quotum	2.500	2.590	-90
<b>Totaal</b>	<b>12.845</b>	<b>13.310</b>	<b>-465</b>

Met deze geraamde opbrengst voor 2021 is rekening gehouden bij de opstelling van deze begroting van de Protestantse Kerk.

## 10.4 Betalingstermijnen 2021

In de uitvoeringsregeling is ten aanzien van de betalingstermijnen het volgende bepaald:

2.10 De heffingsbedragen (kerkrentmeesterlijk quotum, diaconaal quotum en solidariteitskas) worden vóór 1 januari van enig heffingsjaar ter kennis gebracht van de desbetreffende colleges; (ingevolge het bestuursbesluit d.d. 14 december 2020 is deze datum voor de heffingsbedragen 2021 verschoven naar 1 april 2021.)

2.12 De onder 2.10 bedoelde heffingsbedragen zijn verschuldigd in een aantal gelijke termijnen, te bepalen door de kleine synode.

Voorgesteld wordt het onder 2.12 bedoelde aantal termijnen voor 2021 vast te stellen op twee (vervaldata: 15 mei en 1 oktober).

## 10.5 Heffing Solidariteitskas 2021

In de meerjarenramingen wordt er in principe van uitgegaan dat de afdracht voor de solidariteitskas in de beleidsplanperiode gehandhaafd blijft op een bijdrage van € 5 per belijdend lid, gelet op de huidige omvang van de aanwezige steunverleningsreserves. De opbrengst van de solidariteitskas daalt jaarlijks vanwege het ledenverlies van het aantal belijdende leden. Doordat het begrote uitgavenniveau jaarlijks nagenoeg gelijk wordt gehouden, wordt het verschil tussen de opbrengsten en uitgaven gecompenseerd door onttrekkingen uit deze steunverleningsreserves.

<b>Heffing solidariteitskas</b> (x € 1.000)	<b>Begroting 2021</b>
Totale bijdragen voor de solidariteitskas (basis € 5,- per belijdend lid)	3.419
Begrote opbrengst 2021	3.419
Verschil	<b>0</b>

De heffingen 2021 zijn gebaseerd op het aantal belijdende leden van 683.800. Voorgesteld wordt het aantal betalingstermijnen voor de Solidariteitskas 2021 conform voorgaande jaren vast te stellen op twee (vervaldata: 1 juni en 1 oktober).



## Lijst van afkortingen

Dit betreft de lijst van afkortingen die in deze begroting is opgenomen:

C&F	Communicatie en Fondsenwerving
ELK	Evangelisch-Lutherse Kerk in het Koninkrijk der Nederlanden
€ k	€ bedrag maal 1000
FRIS	Financieel Rapportage en Informatie Systeem
Fte	Fulltime equivalent
FZ	Facilitaire Zaken
GKN	Gereformeerde Kerken in Nederland
HR	Human Resource
IT	Informatietechnologie / Automatisering
LRP	Ledenregistratie Protestantse Kerk
MT	Managementteam van de dienstenorganisatie
NHK	Nederlandse Hervormde Kerk
PDKN	Stichting Protestants Diaconaal Krediet Nederland
PThU	Protestantse Theologische Universiteit
SKG	Stichting Kerkelijk Geldbeheer

## Colofon

Protestantse Kerk in Nederland  
Postbus 8504  
3503 RM Utrecht  
Telefoon (030) 880 18 80  
Fax (030) 880 13 00  
E-mail [info@protestantsekerk.nl](mailto:info@protestantsekerk.nl)  
Internet [www.protestantsekerk.nl](http://www.protestantsekerk.nl)  
Bezoekadres: Joseph Haydnlaan 2a,  
Utrecht