

Jaarplan en begroting 2022



Protestantse
Kerk

Inhoud

1. Voorwoord	3
2. Beleidskader	4
3. Ambitie - Dienstenorganisatie algemeen	6
4. Ambitie - Begeleiding & Ontwikkeling	8
4.1 Programmalijn Lokaal Kerk-zijn	9
4.2 Programmalijn Bovenlokaal Kerk-zijn	11
4.3 Programmalijn Vitale Roeping	13
4.4 Programmalijn Kerk in Actie	14
4.5 Team Begeleiding & Training	17
4.6 Team Communicatie & Events	17
4.7 Team Fondsenwerving	18
4.8 Team Innovatie	18
5. Ambitie - Ondersteuning & Beheer	19
5.1 Team Finance & Control	20
5.2 Team Facilitaire Zaken	20
5.3 Team Institutionele Ondersteuning	21
5.4 Team HR & Traktementen	21
5.5 Team Contactcentrum	23
5.6 Team Informatiemanagement & Automatisering	23
6. Protestantse Kerk in Nederland	24
7. Kengetallen	25
8. Uitgangspunten begroting 2022	27
9. Begroting 2022	28
9.1 Staat van baten en lasten met resultaatverdeling	28
9.2 Verantwoording lasten naar doelstelling	30
9.3 Nadere toelichting op de staat van baten en lasten	31
9.4 Continuïteitsreserve	32
10. Personeel en organisatie	33
10.1 Personeelsformatie	33
10.2 Personeelskosten	35
10.3 Personeelskosten directie	36
11. Vaststelling heffingsfactoren 2022	37
11.1 Quotisatieregelingen en uitvoeringsregeling	37
11.2 Basisgegevens inkomsten plaatselijke gemeenten en diaconieën	37
11.3 Hoogte heffingsfactoren	38
11.4 Betalingstermijnen 2022	39
11.5 Heffing Solidariteitskas 2022	39

1. Voorwoord

Hierbij presenteren we het jaarplan en de begroting van de dienstenorganisatie van de Protestantse Kerk in Nederland voor 2022, het tweede jaar van het nieuw ingezette beleidskader 'De toekomst open tegemoet'. Vanuit de visienota 'Van U is de toekomst' werken we verder aan onze missie om bij te dragen aan een toekomstgerichte kerk.

In 2021 zijn grote stappen gezet. We hebben een ingrijpende transitie doorgemaakt. Die was nodig om de dienstenorganisatie voor te sorteren op de nieuwe missie. Op 1 juni 2021 is de nieuwe organisatie van start gegaan: nieuwe clusters en teams zijn gevormd en de nieuwe beleidslijnen worden nu zichtbaar in de praktijk. We zien een groei en verdieping in de samenwerking met andere partners. Ook het 'van buiten naar binnen' denken krijgt meer en meer vorm: medewerkers zoeken actiever de dialoog op, onder meer in gesprekken met de classes en plaatselijke gemeenten. Samen denken we na over nieuwe vormen van dienstverlening, nieuw beleid en gezamenlijke events om plaatselijke gemeenten te inspireren rondom toekomstgericht kerk-zijn.

Het komende jaar werken we verder aan meer integraliteit in onze dienstverlening. Dat is een hele uitdaging. Het vraagt echt 'omdenken' van mensen binnen en buiten de organisatie. Het kost tijd om deze nieuwe manier van denken en doen uit te werken. Dat doen we zoekend, met ruimte om fouten te maken en daarvan te leren. In het jaarplan is dat terug te zien: veel van onze dienstverlening is volop in ontwikkeling, richting een meer integraal aanbod. Op dit moment presenteren de verschillende teams binnen onze clusters hun doelen nog elk afzonderlijk, maar in 2022 zal de samenhang in doelen en diensten een vastere vorm krijgen.

Het is mooi om te zien dat het thema toekomstgericht kerk-zijn - het kernpunt van onze missie - goed ontvangen wordt in het land. Plaatselijke gemeenten, predikanten, pioniers en andere werkers herkennen zich in de geschetste thematiek. Ze willen zich eraan verbinden, maar worstelen ook met grote vragen rond het vitaal vormgeven aan de kerk van morgen. De komende tijd gaan we actief met hen in gesprek om te kijken hoe we deze missie concreet gestalte kunnen geven, een spannende maar waardevolle dialoog.

Op het moment van schrijven kijken we natuurlijk terug op een ingrijpend jaar. Corona heeft veel van kerken gevraagd. Aan de andere kant bracht het ook bijzondere initiatieven en nieuwe mogelijkheden. We zijn blij dat we nu in een fase zitten waarin de pandemie op de achtergrond is geraakt. Terugkijkend heeft deze periode ons nog sterker bepaald bij het besef dat de kerk niet maakbaar is. Ook dit jaar willen we - met alle plannen die er liggen - God zoeken in al ons werk en in afhankelijkheid van Hem onze weg gaan.

Namens het bestuur en de directie van de dienstenorganisatie,

Vaststelling

Uitgebracht door bestuur dd 11 oktober 2021
en vastgesteld door KS d.d. 26 november 2021
VA-nummer is VA 21-11



*Mr. drs. G.H. (Greetje)
van der Waaij
voorzitter bestuur*



*Ing. G.J. (Jurjen)
de Groot MBA
algemeen directeur*

2. Beleidskader

Voordat we de ambities voor 2022 in kaart brengen, bespreken we eerst het raamwerk. Het beleidskader 'De toekomst open tegemoet' schetst de contouren van het beleid voor de komende jaren. De focus daarin ligt op het bijdragen aan een toekomstgerichte kerk.

Twee richtingwijzers

Het beleidskader 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 basis voor 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. Dat geeft ontspanning.

Naast de visienota liggen er de gegevens uit onderzoek en analyses. Daaruit blijkt dat veel gemeenten gericht zijn op het overeind houden van het bestaande. Intussen missen ze de aansluiting met grote groepen in de samenleving, in het bijzonder jonge generaties. Het gevolg is dat de kerk elk jaar met 3% krimpt. Tegelijkertijd weten nieuwe kerkplekken en andere missionaire initiatieven nieuwe mensen te trekken. Er is potentie voor toekomstgericht kerk-zijn.

Missie

De visienota en de conclusies uit onderzoek en analyses laten zien dat een koerswending nodig is. In de komende periode ligt de nadruk op een kerk die vooruitkijkt. Onze missie:

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.

Samen met gemeenten, andere kerkplekken, classes, predikanten, kerkelijk werkers en pioniers zijn we aan het ontdekken wat die 'toekomstgerichtheid' precies inhoudt. Drie accenten krijgen een centrale plek in dit verkenningsproces. Het eerste accent is het versterken van de kern van kerk-zijn: van woord en sacrament, geloofs-gemeenschap, geestelijke vorming en identiteit, gebed en (diversiteit en kwaliteit van) kerkmuziek. In de tweede plaats geven we aandacht aan het verbinden van geloof en leven, kerk en wereld. Dat krijgt vorm in getuigen en betekenisvol aanwezig zijn in het leven van alledag, in de samenleving en wereldwijd, met vormen van missionaire, diaconale en pastorale presentie. En tot slot maken we keuzes 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.

Kernwaarden

Het beleidskader benoemt vier kernwaarden die ons richting geven. We leggen ze als meetlat langs al ons werk:

- **Dichtbij**
We werken dicht bij onze doelgroepen, in hun context. Dat betekent dat we inzetten op aandachtige nabijheid en langdurige betrokkenheid. We weten wat er speelt, delen succesverhalen en geven ook aandacht aan wat níet lukt.
- **Dienstbaar**
Bij alles wat we doen, zetten we het belang van de doelgroepen voorop. We werken vanuit een luisterende, adviserende en ondersteunende basishouding. We zoeken voortdurend aansluiting bij de (latente) behoeften van de 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.

begeleiding van lokale gemeenten en de kerk als geheel. Het cluster Ondersteuning & Beheer houdt zich bezig met de praktische ondersteuning van de dienstenorganisatie en de kerk.

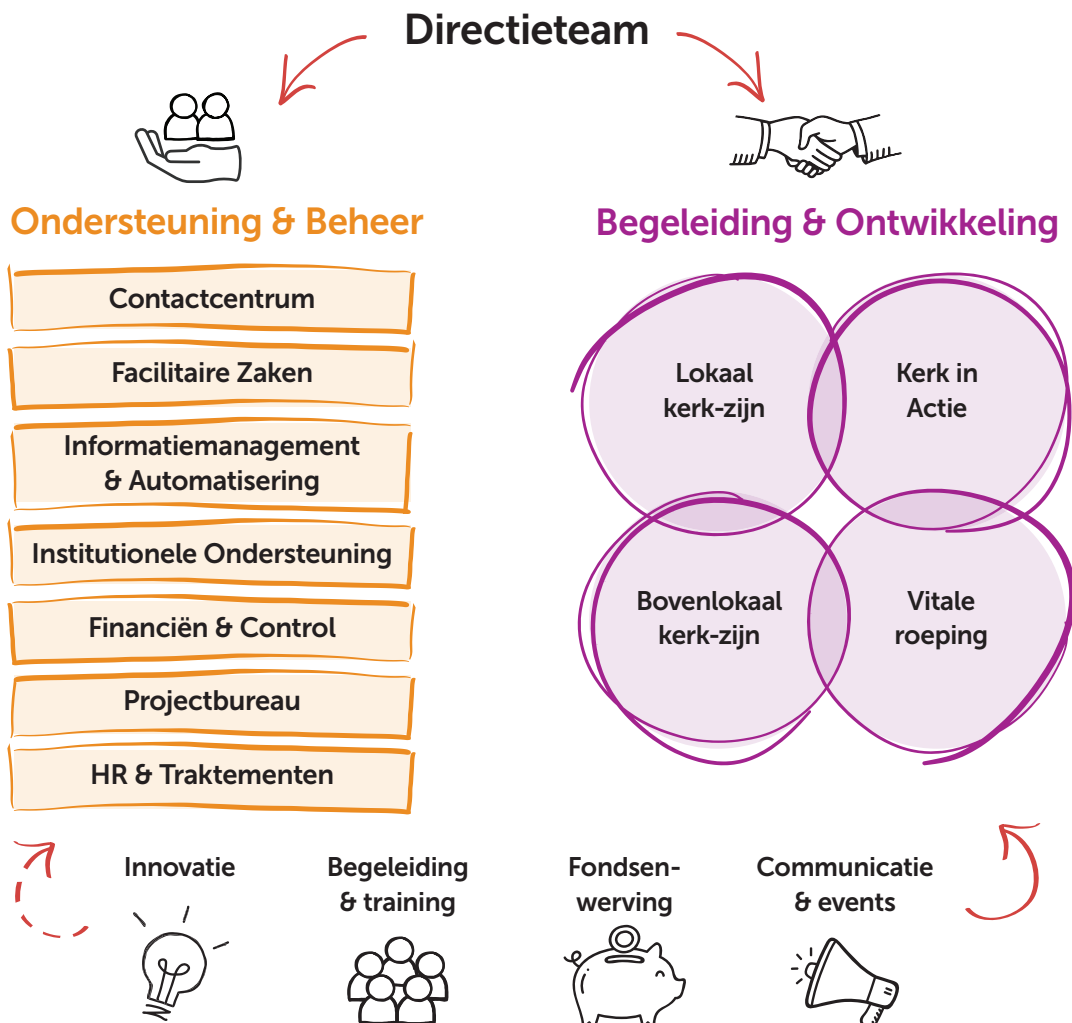
Binnen deze structuur werken we op nieuwe manieren. De focus ligt op samenwerking en efficiency. We werken zoveel mogelijk in coalities, zowel met partners van buiten de organisatie als met teams binnen de organisatie. Samen vormen we een beweging die zich inzet voor een toekomstgerichte kerk. Daarnaast werken we effectief en doelgericht, door slim samen te werken, processen beter in te richten, IT te benutten en scherp te zijn op wat we wel en niet doen.

Organisatiestructuur

De nieuwe koers heeft zich vertaald naar een nieuwe organisatiestructuur. Op 1 juni 2021 zijn we van vijf naar twee clusters gegaan. Het cluster Begeleiding & Ontwikkeling richt zich op de inhoudelijke

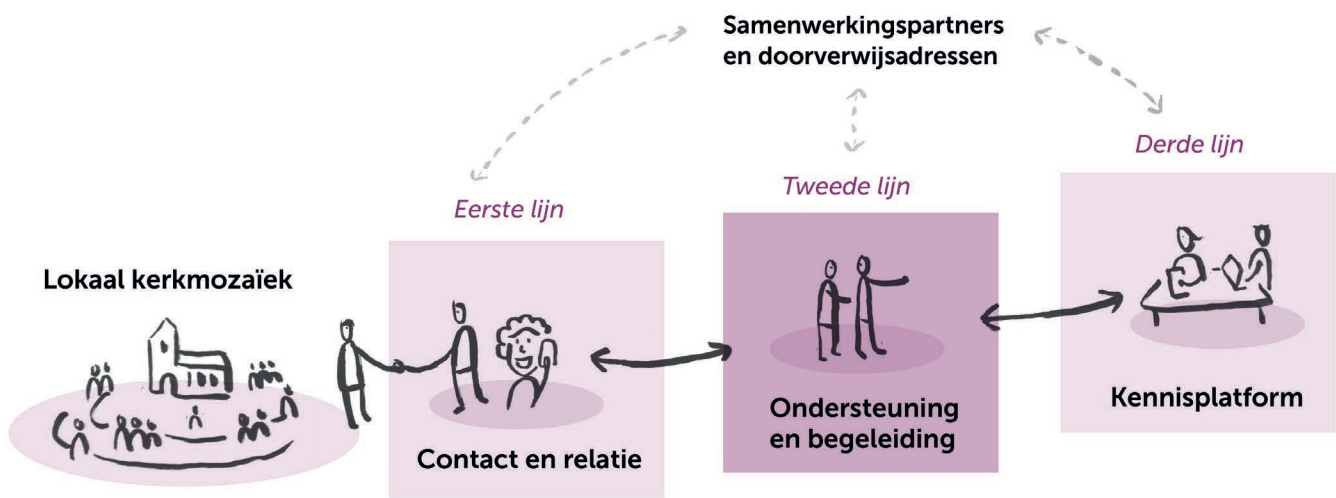
Van missie naar ambitie

In de komende hoofdstukken werken we onze ambitie voor 2022 uit. Daarbij kijken we nadrukkelijk verder dan dat ene jaar. Alle doelstellingen staan in het teken van de lijn die hierboven geschetst is voor 2021-2025.



3. Ambitie - Dienstverlening algemeen

In 2021 hebben we de transitie gemaakt naar een nieuwe inrichting van onze organisatie. Dit jaar staat het verder vormgeven van onze manier van werken en ons dienstenaanbod centraal. In dit hoofdstuk schetsen we de speerpunten voor de dienstverlening als geheel. In de volgende hoofdstukken benoemen de twee clusters elk hun doelen.



De komende jaren steken we veel tijd in de ontwikkeling van verdiepende en langdurige ondersteuning van het kader van gemeenten en andere kerkplekken. Dat doen we in samenwerking met de klassieke vergaderingen.

Daarnaast is er meer aandacht voor de persoonlijke begeleiding van predikanten, kerkelijk werkers en pioniers. Op die manier kunnen we met elkaar bijdragen aan het toekomstgericht kerk-zijn.

Om dichter aan te sluiten bij deze doelgroepen, is er bij de transitie een nieuw dienstverleningsmodel ingevoerd (zie figuur hierboven). Dit model past bij de kernwaarden *dichtbij*, *dienstbaar*, *doelgericht* en *duurzaam*. In 2022 krijgt het verder invullen van het model alle aandacht. De doelen die we in dit jaarplan schetsen, zijn ingebed in dit model.

[Dit filmpje](#) brengt in beeld hoe de dienstverlening van de Protestantse Kerk werkt.

Hydepark

Voor het landgoed Hydepark in Doorn ontwikkelen we momenteel nieuwe plannen, een traject dat doorloopt in 2022. Nieuw Hydepark is vrij recent opgeleverd en in gebruik genomen. Om te voorkomen dat het landgoed de Protestantse Kerk jaarlijks geld kost, werken we verschillende toekomstscenario's uit.

Als alle scenario's op een rij staan, kan er een besluit genomen worden over de toekomstige exploitatie.



▲ Hydepark

Algemene doelen

Voor 2022 hebben we drie algemene speerpunten opgesteld die als een rode draad door ons werk lopen. Deze doelen scheppen de kaders om onze werkwijze en het dienstenaanbod verder in te vullen. Ze komen ook terug in de doelen die de afzonderlijke clusters schetsen:

- **Creëren van een omgeving waar ruimte en tijd is voor gezamenlijk geestelijk leven.** Dit geven we vorm in de afzonderlijke teams, binnen clusters en binnen het geheel van de dienstenorganisatie.
- **Doorontwikkelen van de leiderschapscultuur.** Onze leidinggevendenden zijn de cultuurdragers. Die cultuur gestalte geven en voorleven is van groot belang. Daarom werken we aan gezamenlijke besturingsprincipes. We ontwikkelen het leiderschapsteam in een leiderschapsprogramma. Er is oog voor inspiratie, verbinding en de bereidheid om met elkaar mee te denken.
- **Bouwen aan een gezamenlijk gedragen strategie.** We ontwikkelen een strategie waarin alle afzonderlijke teams bijdragen aan het geheel. Iedereen zoekt daarbij naar samenwerking en vertrouwen binnen het eigen team én tussen andere teams. Telkens is de leidende vraag: hoe verhoudt dat wat mijn team doet zich tot de uitgangspunten in het beleidskader?

4. Ambitie - Begeleiding & Ontwikkeling

Het cluster Begeleiding & Ontwikkeling biedt ondersteuning aan kerk-zijn in de volle breedte van de Protestantse Kerk. Dat loopt van het begeleiden van bestaande en nieuwe kerkplekken en het coachen van werkers in de kerk tot online activiteiten voor nieuwe doelgroepen. In 2022 ligt de nadruk op het vormgeven aan ons dienstenaanbod, in gesprek met onze doelgroepen.

Begeleiding & Ontwikkeling is op 1 juni 2021 van start gegaan als één van de twee clusters in de vernieuwde dienstenorganisatie. We richten ons vooral - maar niet uitsluitend - op de inhoudelijke kant van de dienstverlening vanuit de dienstenorganisatie. De kern van het cluster wordt gevormd door vier inhoudelijke programmalijnen. Via deze lijnen ondersteunen we onze doelgroepen in belangrijke aspecten van het kerkelijk leven.

We ontwikkelen deze vier lijnen in samenhang, want er is een forse overlap in doelgroepen en aandachtsgebieden. Daarom is er een intensieve samenwerking tussen de verschillende teams in het cluster. We trekken ook op met teams uit het cluster Ondersteuning & Beheer, zodat we ons werk zo efficiënt en doelgericht mogelijk kunnen doen.



▲ Kliederkerk

Teams

Begeleiding & Ontwikkeling bestaat uit de volgende programmalijnen:

- Lokaal Kerk-zijn: ondersteuning van het lokale mozaïek van kerkplekken.
- Bovenlokaal Kerk-zijn: ondersteuning van bovenlokale vormen van kerk-zijn.
- Vitale Roeping: ondersteuning van predikanten, kerkelijk werkers en pioniers.
- Kerk in Actie: zending, diaconaat en noodhulp, kerk-zijn wereldwijd.

Naast de vier inhoudelijke programmalijnen zijn er vier ondersteunende teams:

- Team Begeleiding & Training
- Team Communicatie & Events
- Team Fondsenwerving
- Team Innovatie

Onder het cluster valt ook het Expertisecentrum Onderzoek & Meting (werktitel).

Inspiratiebron

In deze beleidsperiode richt de dienstenorganisatie zich op de ontwikkeling van een toekomstgerichte kerk. De voedingsbodem daarvoor - en daarmee voor het cluster - is het geloof in de Heer van de Kerk, die beloofd heeft zelf Zijn gemeente te bouwen. Naast een gezonde professionaliteit moet ons werk ingebed zijn in een levende spiritualiteit. De kaderbrief omschrijft de dienstenorganisatie als *'een omgeving waar ruimte en tijd is voor **gezamenlijk geestelijk leven**. Dit geven we vorm in de afzonderlijke teams, binnen clusters en binnen het geheel van de dienstenorganisatie'*. Het leidinggevend kader zet hiervoor de toon. In een sfeer van onderling vertrouwen zorgen leidinggevendenden voor de benodigde inspiratie en voor verbinding en samenhang.

Visie & missie

Zoals de naam zegt, focust ons cluster op intensieve begeleiding en ontwikkeling van bestaande en nieuwe kerkplekken. **Begeleiding** wil zeggen dat wij erop gericht zijn om onze doelgroepen zo goed mogelijk te ondersteunen in de uitdagingen waar zij voor staan. De kernwaarden *dichtbij* en *dienstbaar* zijn hierin leidend.

We willen met de doelgroepen optrekken en ons samen uitstrekken naar de **ontwikkeling** van toekomstgericht kerk-zijn. Dit betekent dat we in beweging zijn en verandering beogen op allerlei vlak. De kernwaarden *doelgericht* en *duurzaam* kenmerken de ontwikkeling die wij voorstaan.

Toekomstgericht kerk-zijn betekent ook dat we onze situatie begrijpen in het licht van Gods toekomst, met vertrouwen dat het goede van God ons al gegeven is en steeds weer gegeven wordt. Net als het volk Israël manna kreeg in de woestijn (Exodus 16), krijgen wij ook wat we nodig hebben. Met wat ons gegeven is, kunnen we aan de slag.

Doelen

In de volgende paragrafen zetten de afzonderlijke teams hun speerpunten op een rij, maar als cluster hebben we ook een aantal gedeelde doelen:

- De ontwikkeling van het **leidinggevend kader** is ons belangrijkste speerpunt. De leidinggevendenden dragen de gewenste cultuur uit en zorgen ervoor dat collega's in de teams hun werk optimaal kunnen doen. Het inbedden van een cultuur van vertrouwen, professioneel handelen, veiligheid en openheid heeft grote prioriteit.
- We oefenen ons in een nieuwe manier van werken waarin we **niet vóór maar mét de doelgroepen** werken aan toekomstgericht kerk-zijn. Het project 'kerkbreed gesprek' en het nieuwe dienstverleningsmodel zijn hierin cruciaal.
- Het **in samenhang ontwikkelen van de vier programmalijnen** heeft grote prioriteit. Dit doen we door inhoudelijke verbindingen te zoeken, op bepaalde punten intensief samen te werken, gezamenlijk keuzes te maken, en taken te verdelen. De verschillende teams denken vanuit hun bijdrage aan het grotere geheel: de gezamenlijke strategie.
- We creëren **ruimte voor inspiratie**, het geloofsgesprek, gebed en spiritualiteit als de voedingsbodem voor al ons werk.

4.1 Programmalijn Lokaal Kerk-zijn

De programmalijn Lokaal Kerk-zijn richt zich op de ondersteuning van het mozaïek van bestaande en nieuwe kerkplekken. Onze rol daarin is het ophalen, ontwikkelen en delen van kennis. Die expertise vormt de basis voor het contact met - en de begeleiding van - gemeenten.

Zowel bestaande als nieuwe kerkplekken staan voor grote uitdagingen. Hoe geef je het gemeente-zijn vorm in een snel veranderende samenleving, waarin de kerk krimpt? Als dienstenorganisatie willen we met kerken optrekken om antwoorden te vinden op deze en andere vragen. We creëren een hoogstaand, samenhangend en overzichtelijk dienstenaanbod dat gemeenten verder helpt.

We doen dat nadrukkelijk met elkaar: met de andere programmalijnen, maar ook met classes, met lokale kerken, met partnerorganisaties. We willen niet in de eerste plaats een *aanbod* vóór kerken creëren, maar een *beweging* met kerken op gang brengen. We gaan met elkaar in gesprek, inspireren elkaar, en zoeken samen naar nieuwe wegen voor de toekomstgerichte kerk. De programmalijn Lokaal Kerk-zijn heeft een belangrijke rol in het initiëren van een kerkbreed gesprek over dit toekomstgericht kerk-zijn. Vijf kernthema's (zie hierna) vormen hierin de rode draad.

De drie lijnen

In het nieuwe dienstverleningsmodel werken we via drie lijnen van dienstverlening. De *eerste lijn* focust vooral op het directe contact met doelgroepen, de *tweede lijn* op begeleiding van gemeenten en hun werkers, de *derde lijn* op kennisontwikkeling. Het team van Lokaal Kerk-zijn is verantwoordelijk voor die *derde lijn*. We ontwikkelen een kennisplatform waar we expertise, ervaring en inspiratie verzamelen, ontwikkelen en delen. Daarbij richten we ons op de kernthema's van toekomstgericht kerk-zijn. We doen dit in samenwerking met allerlei (kennis)partners, zoals de andere programmalijnen binnen het cluster, de classes, lokale gemeenten en partnerorganisaties.

Met onze kennis voeden we de andere twee lijnen. Voor het invullen van dienstverlening in de *eerste lijn* stemmen we af met het Contactcentrum en de classispredikanten en werken we nauw samen met team Communicatie & Events. Voor het ondersteunen van de dienstverlening in de *tweede lijn* trekken we samen op met het Team Begeleiding & Training.



▲ Pioniersplek in Zeist (foto Dio van Maaren)

Doelen

In 2022 ligt de nadruk op de inrichting van het kennisplatform. Onze speerpunten zijn:

- Nader bepalen en invullen van de **kernthema's van toekomstgericht kerk-zijn**.
- Creëren van **eenheid en samenhang** in het team, door integratief te werken.
- Stimuleren van teamleden en (sub)teams om **van elkaar te leren**, waardoor expertise in het ene werkveld of thema toegepast kan worden in het andere werkveld of thema.
- Zoeken van **samenwerking** (ook buiten de dienstenorganisatie) in het verzamelen en ontwikkelen van kennis en expertise rondom de kernthema's.
- Ruimte scheppen voor inspiratie, **verdieping**, gebed en geloofsgesprek.

Kernthema's van toekomstgericht kerk-zijn

Als dienstenorganisatie moeten we gericht kiezen wat we wel en niet doen. Door te focussen op enkele kernthema's, kunnen we meer kwaliteit en diepgang bieden. In 2022 gaan we - onder meer in het kerkbrede gesprek - vaststellen wat die kernthema's zijn. De programmalijn Lokaal Kerk-zijn heeft hierin de regie. Onder voorbehoud is gekozen

voor vijf kernthema's en twee aanvullende thema's, met bijbehorende speerpunten. Die toetsen we in 2022:

1. Kernthema: Levend geloof

Het geestelijk leven is de belangrijkste voedingsbodem voor levende gemeenten. Toerusting voor het voeren van het geloofsgesprek is daarom van vitaal belang. Speerpunten op dit thema zijn:

- Verdiepen van de **bronnen voor kerk-zijn**, met vernieuwde aandacht voor de sacramenten, de Bijbel, christelijke gemeenschap en geestelijke vorming.
- Versterken van de **kern van kerk-zijn**: Woord en sacrament, geloofsgemeenschap, geestelijke vorming en identiteit, gebed en kerkmuziek.
- Bijdragen aan een **vernieuwde cultuur** van gebed, muziek en lied in de kerk.

2. Kernthema: Naar buiten gericht

Hoe kunnen lokale kerken verbinding zoeken met hun omgeving? Hoe kan de kerk missionair en diaconaal betrokken zijn? Deze en andere vragen staan centraal bij dit thema. Speerpunten zijn o.a.:

- Ontwikkelen van een samenhangende visie op het **naar buiten gericht zijn**.
- Leren van **nieuwe kerkplekken**, door begeleiding van bestaande en start van circa 15 nieuwe pioniersplekken.

- Uitwerken van beleid rond **diaconale presentieplekken** en rond **duurzaamheid**.
- Uitvoeren van **armoedeonderzoek**.

3. Kernthema: Jonge generaties voorop

Toekomstgericht kerk-zijn vraagt om zorg, aandacht en ruimte voor jonge generaties. Speerpunten zijn o.a.:

- Het gebruik en de kwaliteit van bestaand aanbod blijven verbeteren, en samen met partners **nieuwe programma's**, methodes en werkvormen ontwikkelen die aansluiten bij jonge generaties.
- Helpen met het starten en ontwikkelen van **kliederkerken** waar dat passend is.
- Visie ontwikkelen voor **breder betrokkenheid** bij het totale leven van jonge generaties.

4. Kernthema: Leidinggeven aan verandering

Veranderen en ontwikkelen is essentieel voor een toekomstgerichte kerk. Dit vraagt niet alleen om organisatorische kwaliteiten, maar ook om geestelijk leiderschap. Speerpunten zijn o.a.:

- Versterking van **het leiderschap** en de bestuurskracht in gemeenten.
- Ontwikkelen van een **visie op leidinggeven** en verandering.
- Zicht krijgen op **actuele ontwikkelingen** in kerk en samenleving.
- Ontwikkelen van passende en relevante **dienstverlening** bij het thema leidinggeven.

5. Kernthema: Samen lichter kerk-zijn

Door de ontwikkeling van nieuwe, lichtere vormen van kerk-zijn ontstaan er meer mogelijkheden voor gemeenten. Speerpunten zijn o.a.:

- Versterking van kennis over het proces om te komen tot **toekomstgerichte vormen**.
- Ontwikkelen van **modellen** en stappenplannen.
- Stimuleren van het **verbindingsgesprek** tussen bestaande kerken en nieuwe kerkvormen.

6. Aanvullend thema: Kerk over grenzen

Kerk en Israël, de ontmoeting met moslims en de relatie met migrantenkerken zijn thema's die gevoelig liggen. Verdere doordenking is daarom gewenst. Speerpunten zijn o.a.:

- Ontwikkelen van nieuwe beleid met betrekking tot **migranten(kerken)**.
- Investeren in verdieping van **joodse wortels**, in uitbreiding van joods-christelijke relaties en in het meer zichtbaar maken van de strijd tegen antisemitisme.
- Inspireren tot gezamenlijk optrekken - bijvoorbeeld als **kerken en moskeeën** - op het vlak van maatschappelijke kwesties.

7. Aanvullend thema: Veilige gemeente

De implementatie van synodebesluiten over de omgang met seksueel misbruik in de kerk vraagt aandacht. Speerpunten zijn o.a.:

- Samen met plaatselijke gemeenten leren rondom het **thema 'cultuur van openheid'**.
- Meldpunt SMPR: intensiveren van de **toerusting**.
- Inzetten van **expertise** rondom sociale veiligheid in kerk en dienstenorganisatie.

4.2 Programmalijn Bovenlokaal Kerk-zijn

De Protestantse Kerk is niet alleen zichtbaar in lokale gemeenten en kerkplekken, ze is ook bovenlokaal actief. In een specifieke programmalijn richten we ons op bovenlokale mogelijkheden voor verdieping en verbinding rond zingeving en geloven.

Lokale gemeenten spelen een vitale rol in de kerk, maar niet alles kan lokaal gedaan worden. Sommige activiteiten kun je als kerk beter (ook) bovenlokaal organiseren. Dat gebeurt binnen de programmalijn Bovenlokaal Kerk-zijn. We ontwikkelen bovenlokale activiteiten en netwerken voor specifieke doelgroepen. Dat doen we zoveel mogelijk in verbinding met wat er lokaal gebeurt, zodat lokale en landelijke kerk elkaar aanvullen. Waar dat kan, zoeken we de samenwerking met partners die onze missie delen of kunnen versterken.

Met de programmalijn sluiten we nauw aan op de thema's uit de visienota. We geven gestalte aan het kerk-zijn te midden van 17 miljoen Nederlanders. Dat doen we vooral op plekken waar lokale kerken daar minder of niet goed in slagen. Zo leggen we bijvoorbeeld de verbinding met Nederlanders die zich in vloeibare netwerken bewegen - in de eerste plaats jonge generaties. We hebben ook oog voor de ontmoeting met mensen uit andere kerken en culturen.

Doelen

De centrale doelstelling van de programmalijn is om betekenisvol aanwezig te zijn en het goede nieuws van Gods liefde te delen via bovenlokale mogelijkheden. Vanuit dat doel richten we ons op twee speerpunten die elkaar deels overlappen. Eén: present zijn in het publieke domein. En twee: kerk-zijn met jonge generaties. Verder investeren we ook in online kerk-zijn. Daarmee ondersteunen we deze twee speerpunten. In 2022 zetten we op deze speerpunten een aantal concrete stappen die we hieronder uitwerken.



1. Present zijn in het publieke domein

Naast lokaal is de kerk bovenlokaal present in het publieke domein, via het categoriaal pastoraat en via andere vormen.

Onze doelen voor het categoriaal pastoraat:

- Continueren, **versterken** en verbreden van het (bestaande) werk.
- Beter **monitoren** van het werk en geleerde lessen delen met de kerk als geheel.
- Werken aan meer **verbinding** tussen het categoriaal pastoraat en de kerk als geheel.
- Implementeren van een **duurzamer financieringsmodel**, dat in 2021 ontwikkeld is.

Onze doelen voor andere vormen van kerk-zijn in het publieke domein:

- Bovenlokale mogelijkheden bieden voor verdieping en verbinding rond **The Passion**, en waar mogelijk hetzelfde doen bij andere passende gelegenheden.
- Participeren in de **Visiegroep**, vanwaaruit publieke theologie en bredere presentie van de Protestantse Kerk in het publieke domein wordt doordacht en gecoördineerd.

- Verkennen en vormgeven van **partnerschappen** voor publieke presentie.

2. Bovenlokaal kerk-zijn met jonge generaties

De Protestantse Kerk faciliteert twee - elkaar overlappende - landelijke netwerken (communities) voor jongvolwassenen die zoeken naar verdieping en verbinding rond zingeving en geloven. Het ene netwerk is te typeren als 'zoekend/oecumenisch', het andere als 'belijdend/charismatisch'. Bij beide ligt de primaire focus op jongvolwassenen die langs de randen van de kerk zoeken naar een passende bedding voor hun geloofsbeleving en/of levensvragen. Maar in het verlengde hiervan proberen we ook de brug te slaan naar seculiere zinzoekers die nog verder afstaan van het klassieke kerk-zijn.

Onze doelen voor beide netwerken (met eigen inkleuring per netwerk):

- Verkennen en vormgeven van **partnerschappen** om de netwerken mee uit te bouwen.
- Ontwikkelen **van content en materialen** om de netwerken inhoudelijk mee te laden.
- Creëren van **offline mogelijkheden** voor inspiratie en ontmoeting in de netwerken.

3. Online kerk-zijn

Via online kerk-zijn kunnen we de twee speerpunten hierboven ondersteunen. Het accent ligt dan vooral op kerk-zijn met jonge generaties. Voor het 'open-oecumenische' netwerk bouwen we onder meer voort op de basis die al is gelegd met MijnKerk. Voor het 'belijgend-charismatische' netwerk verkennen we een strategisch partnerschap met het bestaande platform Move.

Onze doelen voor online kerk-zijn:

- **MijnKerk** vervangen door een nieuw, 'open-oecumenisch', online platform.
- Verkennend vormgeven aan een partnerschap met **Move**.
- Waar mogelijk **online ondersteunen** van kerkelijke presentie in het publieke domein.

4.3 Programmalijn Vitale Roeping

Predikanten, kerkelijk werkers en pioniers zijn van onschatbare waarde voor de ontwikkeling van de kerk. De programmalijn Vitale Roeping richt zich specifiek op de ondersteuning en begeleiding van deze doelgroep.

Vitaal en geestelijk fit blijven: voor werkers in de kerk is dat soms een hele opgave. Er wordt vaak veel van hen gevraagd en uit onderzoek blijkt dat ze behoefte hebben aan meer ondersteuning. Met de start van Vitale Roeping willen we een passend aanbod voor deze groep ontwikkelen: opleidingen en cursussen, werkbegeleiding op maat, en (geestelijke) coaching en steun bij loopbaanontwikkeling.

Naast het ondersteunen van deze werkers richt de programmalijn zich ook op het geven van steun aan gemeenten die te maken hebben met complexe vraagstukken. Vanuit de programmalijn kunnen zij een beroep doen op een interim-predikant. Die helpt bij het zetten van stappen richting de toekomst.

De drie lijnen

Vitale Roeping werkt via de drie lijnen van het nieuwe dienstverleningsmodel. De *eerste lijn* is van essentieel belang voor een goed contact tussen werkers en de dienstenorganisatie. De classispredikanten en adviseurs dienstverlening spelen hierin een centrale rol. In de *tweede lijn* bieden we verdiepende ondersteuning aan werkers in de kerk. We kijken ook in hoeverre we steun kunnen geven aan werkgemeen-

schappen, samenwerkingsverbanden en intervisiegroepen.

Ook binnen de *derde lijn* zijn specialisten actief. Zij richten zich onder meer op de thema's 'educatie en ontwikkeling' (vooral op het verbeteren van de aansluiting tussen opleidingen en werkvelden) en op 'arbeidsmobiliteit' (vooral op het verbeteren van doorstroming).

Doelen

De programmalijn is nog volop in ontwikkeling. Dit jaar zal veel in het teken staan van het uitdenken en opzetten van een aanbod en een visie op de beroepsgroepen, in overleg met de doelgroepen zelf. De drie centrale speerpunten voor dit jaar zijn:

- Gemeenschappelijke regie vanuit Vitale Roeping op **vraagstukken rond ondersteuning** van predikanten, kerkelijk werkers en pioniers.
- Verdere **uitrol van dienstverlening**: wat kun je wel en niet van Vitale Roeping verwachten?
- Start van de ontwikkeling van ideeën rond **werkbegeleiding en loopbaanontwikkeling**.

Zes thema's

We werken deze speerpunten verder uit in zes thema's die extra aandacht krijgen:

- 1. Management en beleid**: we houden de regie op het ontwikkelen van ondersteuning voor predikanten, kerkelijk werkers en pioniers. Dat doen we onder meer door:
 - Het bepalen van een **visie**, beleid en beleidsagenda.
 - Het **verder vormgeven** aan Vitale Roeping door samenvoeging, omvorming en uitbreiding van bestaande diensten.
 - Onderzoeken van de behoeften van **pioniers en kerkelijk werkers** op het gebied van vitale roeping.
- 2. Arbeidsmobiliteit**: we werken aan duurzame inzetbaarheid en ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers. Dat doen we onder meer door:
 - Het begeleiden van gemeenten en pioniersplekken die een **nieuwe werker** zoeken.
 - Onderzoek naar en voorkomen van **voortijdige uitval**.
 - Doorontwikkelen van de **mobilitieitspool** voor predikanten, kerkelijk werkers en pioniers.
 - Versterken en breder inzetten van **intervisiegroepen**.

3. Educatie & ontwikkeling: we geven medewerkers inspiratie en input voor toekomstgericht kerk-zijn. Dat doen we onder meer door:

- Evaluatie van de **permanente educatie** sinds de bijstelling in 2017.
- Onderzoek naar - en zo nodig bijstelling van - **mentoraat** en primaire nascholing.
- Verbetering van de samenwerking en afstemming tussen **aanbieders** van de nascholing.
- Aanbod van de voortgezette nascholing beter laten aansluiten op de **wensen van de doelgroep** en de inhoudelijke koers van de kerk.

4. Zorg: we bieden zorg aan predikanten, kerkelijk werkers en pioniers. Dat doen we onder meer door:

- Werkbegeleiding, intervisie, geestelijke begeleiding, **loopbaancoaching** en pastoraat.
- Ondersteuning rond **(geestelijk) leiderschap**, toekomstgerichtheid, verandermanagement.
- Teamcoaching om **collegiale teamvorming** en regionale samenwerking te stimuleren.

5. Re-integratie: we versterken onze ondersteuning bij re-integratie. Dan doen we onder meer door:

- Creëren van meer **'beweging richting werk'** door ontmoeting, delen, inspiratie en motivatie.

- Ontwikkelen van een extra training op het gebied van bijv. **bezieling**, zelfreflectie of het vergroten van zelfvertrouwen (naast de bestaande hersteltraining en sollicitatietraining).
- Versterken van de samenwerking met het **'steunpunt Kerk en Werk'** van CGK, GKV en NGK.

6. Mentoraat: we verbeteren het aanbod van mentoraat. Daarbij gaat het om:

- **Matching** van mentor en mentorant.
- **Evaluatie** en eindverklaring.
- Overgang naar **nascholing**.
- Kwaliteit van de **mentoren**.

4.4 Programmalijn Kerk in Actie

Onder de noemer Kerk in Actie komen kerken en partnerorganisaties wereldwijd in actie tegen onrecht en armoede. Ze delen geloof, tijd, talent, zorg en aandacht, geld en goed. De programmalijn Kerk in Actie ondersteunt hen hierin.

Geloven in delen, delen in geloof - dat is de kernachtige missie van Kerk in Actie. We ondersteunen al het werk dat gedaan wordt vanuit



▲ *Bijbel als levensbron, Zambia (foto Johanneke Kroesbergen)*

de missionaire en diaconale opdracht van de Protestantse Kerk. Dat doen we vanuit het geloof dat elk mens geschapen is naar Gods beeld en dat daarom elk mens telt. We voelen ons als kerken verbonden met hen die dichtbij of ver weg lijden onder armoede en onrecht. Daarom komen we samen in actie.

Wederkerigheid speelt een belangrijke rol in ons werk. Kerken wereldwijd kunnen hun talenten, inzichten en ervaringen met elkaar delen. Zo versterken we elkaar als gelovigen en geloofsgemeenschappen. De krimpende kerk in Nederland kan bijvoorbeeld veel leren van kerken wereldwijd in minderheidsposities. De verbinding met kerken elders helpt ons over en weer om toekomstgericht te zijn.

Impactproject

Kerk in Actie heeft een eigen beleidskader (2018-2021). Daarin hebben we vijf thema's vastgesteld die ons werk richting geven. Deze speerpunten zijn 'De Bijbel als levensbron', 'Kerken in een minderheids-situatie', 'Kinderen en jongeren', 'Mensen op zoek naar veiligheid' en 'Armoedebestrijding'.

In 2020 zijn we gestart met het zogeheten Impact-project. We vinden het van belang om zichtbaar te kunnen maken wat wij doen: welke 'impact' (dat is: maatschappelijke verandering) wordt gerealiseerd met de bijdragen van Kerk in Actie? Bij het uitwerken van de kaders zijn in de afgelopen periode aanscherpingen aangebracht ten opzichte van eerdere verwoordingen. We starten in 2022 met impactmeting van een aantal projecten.

Doelen

Hierna geven we de volledige ambities weer die we in het kader van de speerpunten hebben vastgesteld. We geven ook op hoofdlijnen per speerpunt aan wat Kerk in Actie doet.

1. De Bijbel als Levensbron

- *Ambitie*
Individuele en geloofsgemeenschappen hebben een levende omgang met de Bijbel. Ze leggen de verbinding met hun eigen leven en passen geleerde lessen toe. De levende omgang met de Bijbel wordt gestimuleerd door kerkleiders en medewerkers van partnerorganisaties. Dit zet aan tot positieve spirituele en sociale verandering

in het persoonlijke leven van mensen, de geloofsgemeenschap en hun directe omgeving.

- *Wat doet Kerk in Actie in 2022 met de Bijbel?*
Aandacht voor het gebruik van de Bijbel blijft een belangrijke bron voor ons werk. De Protestantse Kerk heeft de keuze gemaakt voor een missionair profiel waarbij bevordering van het bijbelgebruik als beleidsvoornemen is geformuleerd. Kerk in Actie wil hieraan bijdragen door een programmatische inzet. Daarin verbinden we de ervaring uit de wereldkerk met missionaire en diaconale activiteiten in Nederland.

2. Kerken in een minderheidsituatie

- *Ambitie*
Kerken in de minderheid worden versterkt in hun identiteit en in hun belijdenis. Ze worden toegerust tot een open en coöperatieve houding, waarbij ze relevant zijn voor de samenleving en daarin hun missionaire en diaconale mandaat kunnen vervullen.
- *Wat doet Kerk in Actie in 2022 met en voor kerken in de minderheid?*
In steeds meer landen staat de verhouding tussen godsdiensten op scherp en de positie van minderheidskerken onder druk. Kerk in Actie geeft prioriteit aan het werk van kerken in zo'n minderheidspositie. Ons wordt gevraagd om hen te ondersteunen bij hun verlangen om kerk te kunnen blijven op de plek waar zij dat soms al eeuwenlang waren. We willen de kerk versterken daar waar zij kwetsbaar is. De Protestantse Kerk kan veel leren van deze kerken, daarom zoeken we naar mogelijkheden om elkaar over en weer te versterken. We zullen hier ook in 2022 aan bijdragen door actief de publiciteit te zoeken en het diaconale werk van plaatselijke gemeenten in de schijnwerpers te zetten. Daarnaast ondersteunen we nieuwe diaconale presentieplekken in regio's waar de kerk kwetsbaar is en waar ook veel diaconale nood is. Binnen deze doelstelling stimuleren we plaatselijke gemeenten in Nederland om contact te zoeken met nieuwe gelovigen in migrantenkerken en om andersgelovigen te ontmoeten.

3. Kinderen en jongeren

- *Ambitie*
Kerk in Actie wil bijdragen aan een veilige leefomgeving voor kinderen, waar zij zich lichamelijk en geestelijk kunnen ontwikkelen. Dit doen we door partners te stimuleren oog te hebben voor de situatie van kinderen en jongeren. We ondersteunen hun activiteiten om kwetsbare kinderen en jongeren te beschermen en een betere kans te geven.



▲ Armoede in Nederland (foto Anne Paul Roukema)

- *Wat doet Kerk in Actie in 2022 met en voor kinderen en jongeren?*

De prioriteit 'kinderen en jongeren' start vanuit een diaconaal perspectief. Diaconaat hoort bij de kerk: het beweegt zich vanuit de kerk en mét de kerken naar de wereld. Diaconaal werk brengt ook vragen terug naar de kerk als instituut. Gemotiveerd en geïnspireerd door de Bijbel wil Kerk in Actie werken aan een wereld waarin kinderen en jongeren veilig opgroeien en zich stabiel kunnen ontwikkelen. Kerken kunnen daar een bijdrage aan leveren door zélf inclusief te denken en kinderen en jongeren voluit een plaats te geven.

4. Mensen op zoek naar veiligheid

- *Ambitie*

Kerk in Actie verleent steun aan allen die getroffen zijn door - of leven in - een context die vatbaar is voor ontheemding, nood of onrecht. We zetten ons in om aanwezig te zijn en steun te verlenen in situaties waar lokale en nationale autoriteiten niet in staat of bereid zijn om adequate steun te verlenen. Via deze steun leveren we een bijdrage aan de snelle versterking en het herstel van de waardigheid en de mogelijkheid tot zelfstandig handelen van de doelgroep, zowel in materieel als immaterieel opzicht. We dragen bij aan humanitaire hulpverlening wereldwijd die voldoet

aan humanitaire principes en die *aid dependency* tegengaat.

- *Wat doet Kerk in Actie in 2022 met en voor mensen op zoek naar veiligheid?*

Wereldwijd zijn vele tientallen miljoenen mensen op drift, gevlucht voor hongersnood en geweld. Kerken die vluchtelingen helpen, doen dat vanuit een bijbels perspectief: de waardigheid van ieder mens als schepsel van God. Met het opkomen voor vluchtelingen maakt Kerk in Actie zichtbaar wat kerken wereldwijd kunnen betekenen: een gastvrije, uitnodigende gemeenschap zijn én concrete hulpverlening bieden. We zien de hulp aan vluchtelingen en ontheemden als een topprioriteit waar we integraal aan werken, in Nederland en in het buitenland. We voeren onze opdracht uit samen met kerken in de landen van herkomst en in de landen van opvang, en we staan vluchtelingen bij die in Europa en Nederland terechtkomen.

5. Armoede

- *Ambitie*

Vanuit onze opdracht en missie ligt het werkterrein van Kerk in Actie in landen waar sprake is van armoede. In de bovenstaande speerpunten is het aspect (bestrijding van) armoede inbegrepen. Hier ligt een van de verbindingen tussen Kerk in

Actie binnenland en buitenland. Onze ambitie voor de Nederlandse situatie:

- Er is minder **ongelijkheid** in Nederland en daarvoor neemt de kans op armoede af.
- Kerken **ondersteunen** mensen in armoede én werken aan de oorzaak van die armoede.
- Kerkleden zien mensen in armoede als **gelijkwaardige mensen** en niet als object van liefdadigheid.
- *Wat doet Kerk in Actie met het thema armoedebestrijding?*
We verzorgen de ondersteuning van plaatselijke diaconieën rond het thema armoede.

4.5 Team Begeleiding & Training

Waar kunnen we van waarde zijn in de ondersteuning van lokale gemeenten die zich toekomstgericht willen ontwikkelen? Over die vraag buigt het gloednieuwe team Begeleiding & Training zich in 2022.

Verdiepende ondersteuning van lokale gemeenten en kerkplekken - de zogeheten tweede lijn - krijgt veel nadruk in het nieuwe dienstverleningsmodel van de Protestantse Kerk. Het team Begeleiding & Training richt zich specifiek op dit thema. Bij ondersteuning kun je denken aan zowel cursussen, trainingen of opleidingen als aan begeleidingstrajecten. Omdat het team nog maar net in de startblokken staat, is dit jaar vooral gericht op het ontwikkelen van ons aanbod. In gesprek met lokale gemeenten en andere betrokkenen gaan we onderzoeken wat er nodig is. Helder is dat de inhoud voorop moet staan in onze dienstverlening. De vorm sluit daar (nauw) op aan.

Doelen

We focussen in 2022 op de volgende speerpunten:

- Aandacht voor **teamopbouw**, zodat het team aan het einde van het jaar op alle gebieden op elkaar is afgestemd in het werk - inhoudelijk en qua organisatie.
- Ontwikkeling van een **inhoudelijk krachtig leer-kader**, zodat we (samen met externen) lokale gemeenten kunnen bijstaan in het toekomstgericht gemeente-zijn.
- Opbouw en versterking van (bestaande) **relaties**, zowel intern als extern, zodat we vanuit deze betrokkenheid samen kunnen werken - waar dat mogelijk is.

- Opbouw van heldere **structuren** die de bovengestane speerpunten ondersteunen.

4.6 Team Communicatie & Events

De Protestantse Kerk in Nederland positioneert en profileert zichzelf als vindplaats van geloof, hoop en liefde. We geven dit geloof handen en voeten via Kerk in Actie. Team Communicatie speelt een sleutelrol in het verbinden van mensen met het verhaal van die kerk.

Met team Communicatie & Events zorgen we voor de interne en externe communicatie van de dienstenorganisatie en voor de organisatie van events. Leidend daarin is het beeld dat we van de kerk willen neerzetten. Per doelgroep kiezen we een passende tone of voice en verschillende crossmediale kanalen om hen te betrekken bij (het werk van) de Protestantse Kerk en Kerk in Actie.

We zorgen dat de juiste boodschap bij de juiste ontvanger terecht komt en de juiste impact heeft. We dragen een beeld uit dat mensen raakt en dat kerkleden en werkers trots maakt op de relevante rol die hun kerk heeft in de maatschappij. De komende jaren hebben we daarbij steeds meer oog voor het contact met nieuwe doelgroepen.

Drie opdrachten

Ons team richt zich in grote lijnen op drie opdrachten:

- Het verzorgen van belangrijke randvoorwaardelijke maar tegelijk **strategische zaken**, waaronder de communicatie(mix), contentstrategie, promotie van diensten, merkstrategie en positionering.
- Het zo effectief mogelijk communicatief ondersteunen van de **verschillende teams en programmalijnen** van de dienstenorganisatie.
- Het ondersteunen van **moderamen, generale synode en directie**, vooral met woordvoering en corporate communicatie.

Doelen

In 2022 zet het team zich in het bijzonder in voor deze speerpunten:

- We (ver)kennen de **specifieke behoeften** van onze doelgroepen en zetten deze nog meer centraal in het informeren en inspireren. Zeker bij het introduceren van het nieuwe dienstverlenings-

model proberen we behoefte en aanbod beter bij elkaar te brengen.

- We spelen actiever in op **zaken die in de maatschappij leven**. Dat doen we door een proactieve strategie rondom woordvoering, het verstevigen van de rode draad (jaartheme) en het sterker positioneren van de kerk als vind- (en deel)plaats van geloof, hoop en liefde.
- Komende jaren creëren we een communicatieve bedding voor nieuwe doelgroepen zoals **zinzoekers en randkerkelijken**. Jonge generaties krijgen daarbij prioriteit.

4.7 Team Fondsenwerving

Team Fondsenwerving brengt lokale kerken in beweging en verbindt hen met het werk van de Protestantse Kerk in Nederland en wereldwijd. Samen zijn we de kerk in actie.

In de loop van de jaren heeft team Fondsenwerving een duurzame relatie opgebouwd met lokale gemeenten en particulieren. We zien gelukkig een - al jarenlange - structurele groei van inkomsten. Met inspirerende materialen en vormen van coaching helpen we de lokale kerk om aandacht te geven aan fondsenwerving. Dat doen we in het besef dat het 'geven aan de kerk' niet meer vanzelfsprekend is. We zoeken dan ook telkens nieuwe manieren om mensen bij ons werk te betrekken. De hoopvolle verhalen van mensen vormen daarin het uitgangspunt.

Tegen de stroom in denken we in groei en mogelijkheden. Dat is spannend, zeker in tijden van corona. Door de lockdown en later de anderhalvemeterdiensten stonden en staan de inkomsten onder druk. Zolang de situatie nog niet helemaal genormaliseerd is, blijft het lastig om het geefgedrag in te schatten. We zullen ook in 2022 vinger aan de pols moeten houden. Tegelijk zien we ook in deze situatie genoeg mogelijkheden voor groei.

Doelen

Dat vertaalt zich naar onder meer de volgende speerpunten voor 2022:

- We zetten het **consulententeam** actief in om diaconieën/zwo-commissies te bezoeken, om hen te helpen het geefgedrag van vóór corona te behouden of te herstellen.

- Er is extra aandacht voor **regionale samenwerkingen** op het gebied van fondsenwerving.
- We versterken onze samenwerking met **EO Metterdaad** door ons portfolio beter af te stemmen op hun format.
- We investeren in mankracht om actiever te werven vanuit **fondsen en stichtingen**.
- Via actievere inzet op particulieren vergroten we de inkomsten vanuit **nalatenschappen**.
- We vertellen **verhalen** die hoop uitstralen én die raken aan actualiteit en urgentie.
- Bij elke actie hebben we onze 'gemiddelde' gever **mevrouw De Boer** (84) voor ogen: kunnen we aan haar uitleggen waarom we kosten maken voor een specifieke fondsenwervende actie?

4.8 Team Innovatie

Innovatie is wezenlijk voor een krimpende kerk: door te experimenteren kunnen we nieuwe wegen ontdekken. Team Innovatie richt zich op het scheppen van een innovatiecultuur binnen de dienstenorganisatie en in de kerk.

Uitproberen, fouten maken, al struikelend leren om verder te komen: vernieuwen gaat met vallen en opstaan. Je hebt er een open en veilige cultuur voor nodig waarin je niet bang bent om te falen. Team Innovatie - in 2021 gestart - bouwt zo'n cultuur. Dat doen we onder andere door het aanstellen van innovatie-ambassadeurs, het delen van kennis en het faciliteren van verschillende vormen van innovatie.

Doelen

Voor 2022 staat het (verder) ontwikkelen van deze innovatiecultuur centraal. Onze doelen zijn onder meer:

- **Leidinggevenden** laten zien dat je nieuwe wegen mag inslaan en dat falen mag. Zo helpen ze mee om een veilige, open leercultuur te creëren.
- Alle teams hebben een of meer **innovatie-ambassadeurs**. Deze teamleden jagen innovatie aan binnen hun team.
- In een **innovatienetwerk** delen de ambassadeurs, team Innovatie en andere direct betrokkenen hun ervaringen.
- In **kennis- & vaardighedensessies** deelt het innovatienetwerk kennis met mensen van binnen en buiten de dienstenorganisatie.

5. Ambitie - Ondersteuning & Beheer

Naast het inhoudelijke werk van het cluster Begeleiding & Ontwikkeling is er veel praktische inzet nodig om de kerk draaiend te houden: van de ondersteuning van classes tot de ledenadministratie. Voor plaatselijke kerken is het van groot belang dat dit efficiënt en effectief gebeurt, zodat zij zich kunnen richten op hun kerntaken. Het cluster Ondersteuning & Beheer maakt hier serieus werk van.

Na zo'n twee jaar van voorbereiding ging ons cluster op 1 juni 2021 van start. Met een nieuwe manier van werken - al sloot die vaak naadloos aan op wat in het verleden aan goeds is gebeurd. Want veel werk loopt gewoon door, met grote waardering van onze doelgroepen. Wel kijken we met andere ogen naar onze dienstverlening: is ons aanbod écht een antwoord op hun vraag?

Teams

Ondersteuning & Beheer bestaat uit de volgende teams:

- Finance & Control
- Facilitaire Zaken
- Institutionele Ondersteuning
- HR & Traktementen
- Contactcentrum
- Informatiemanagement & Automatisering

Verder maakt ook het Projectbureau deel uit van dit cluster. Medewerkers van dit bureau worden ingezet voor allerhande kleine en grote projecten binnen de dienstenorganisatie en de landelijke kerk.

Inspiratiebron

Bij alles wat we doen, willen we ons laten leiden door ons geloof. We realiseren ons dat we deel uitmaken van een groter geheel. Binnen de dienstenorganisatie én daarbuiten mogen we van betekenis zijn. We willen ons werk als cluster doen vanuit de gezindheid die spreekt uit de kaderbrief. Daarin wordt onze organisatie omschreven als *'een omgeving waar ruimte en tijd is voor **gezamenlijk geestelijk leven**'*. Dat vraagt tijd voor bezinning: regelmatig even stilstaan bij de dingen die er écht toe doen, ons laten inspireren door - en vullen met - Gods Geest.

Visie & missie

Met onze dienstverlening dragen we bij aan een toekomstgerichte kerk: de missie zoals die verwoord is in het beleidskader. De kernwaarden *dichtbij*, *dienstbaar*, *doelgericht* en *duurzaam* zijn leidend in de manier waarop we dat doen. Een paar voorbeelden maken dat duidelijk. Dichtbij: we doen onderzoek naar de vereenvoudiging van kerkstructuren en we kijken hoe we de ondersteuning van synode, classes en colleges kunnen optimaliseren. Dienstbaar: bel je het Contactcentrum, dan krijg je meteen iemand aan de telefoon die antwoord kan geven op je vragen. Doelgericht: de digitale transformatie - het goed inrichten van de digitale werkomgeving - draagt eraan bij dat medewerkers efficiënt en doelgericht kunnen werken. En duurzaam: zowel bij het werven als het behouden van personeel speelt duurzaamheid een rol. De goede collega's op de juiste plek, aandacht voor elkaar, er voor elkaar zijn.

Doelen

In de volgende paragrafen zetten de afzonderlijke teams hun speerpunten op een rij, maar als cluster hebben we ook een aantal gedeelde doelen:

- In lijn met de speerpunten van de dienstenorganisatie als geheel werken we aan de ontwikkeling van het **leidinggevend kader**. De leidinggevendenden zijn beelddragers van de gewenste organisatiecultuur, ze leven die voor en doorleven die ook. Veiligheid, het vertrouwen op - en van - elkaar zijn kenmerken van deze cultuur. Binnen die sfeer kunnen we steeds meer één team vormen en ons werk optimaal uitvoeren.
- **Proactief werken** heeft grote aandacht. Onderdeel daarvan is dat we weten - of achterhalen - wat de behoeften zijn van onze doelgroepen.

- We maken ruimte voor **inspiratie en ontmoeting**. We willen bouwen aan relaties en elkaar inspireren.
- **Keuzes maken** - met de focus gericht op de strategische doelen van de dienstorganisatie - is een continu leerproces.

5.1 Team Finance & Control

Finance & Control beheert de portemonnee en houdt een scherp oog op bestuur en inrichting van de dienstorganisatie.

In 2021 werd Finance & Control opgesplitst in twee (sub)teams: Accounting en Control. Een forse stap, maar daarmee kunnen we de organisatie nog beter van dienst zijn. Ons team verwerkt alle financiële transacties en zorgt voor helder inzicht in geldstromen. Daarnaast adviseren we het management, brengen we risico's voor de organisatie in kaart en helpen we met het slim inrichten van processen. Het resultaat: een effectieve en wendbare organisatie.

Doelen

In 2022 gaan we verder met het professionaliseren van Accounting en Control. De nadruk ligt daarbij op efficiënt werken en beter aansluiten op de behoeften van onze doelgroepen, zodat zij tijdig én op de juiste manier geholpen worden. De belangrijkste doelen:

- De **beweging** van financial control naar management control wordt doorgezet.
- We vergroten het **verandervermogen** binnen het team.
- Onze teamleden tonen **eigenaarschap** en zijn onderling **vervangbaar**.
- We opereren **proactief en daadkrachtig** richting onze doelgroepen.
- We zoeken actief de **samenwerking** met het management. Het doel: een effectievere sturing van de organisatie.
- We zetten in op **vereenvoudigen, standaardiseren en automatiseren** van werkzaamheden en processen waar dit kan.

5.2 Team Facilitaire Zaken

Facilitaire Zaken zorgt er - ook letterlijk - voor dat het 'huis op orde' is. Het team zet zich in voor efficiënte en prettige werkruimtes, een slimme inkoop, en services zoals de reproafdeling.

Ook Facilitaire Zaken kreeg in 2021 een nieuw gezicht: de afdeling werd omgevormd tot drie (sub)teams: Gebouwenbeheer, Services en Inkoop. Samen zorgen we dat collega's facilitair zo goed mogelijk ondersteund worden. Bijvoorbeeld met het pas gerenoveerde vergadercentrum, dat meer kansen biedt voor hybride werken. Ook het beheer van landgoed Hydepark valt onder dit team. In 2022 willen we onze dienstverlening verder aanscherpen. Dat geldt met name voor Inkoop: anders dan Gebouwenbeheer en Services is dit een nieuw onderdeel.

Doelen

We noemen de belangrijkste doelen per team:

- **Team Inkoop** kan voor een forse besparing in de organisatie zorgen. Samen met een externe consultant kijken we hoe dit team slim ingericht kan worden.
- **Team Services** verzorgt alle dienstverlening die erop gericht is om iedereen een zo prettig mogelijke werkomgeving te bieden. Daarnaast ondersteunt het team op facilitair gebied het team Events.



- **Team Huisvesting** focust met name op twee zaken. Eén: corona heeft gezorgd voor een nieuwe kijk op (thuis)werken, we brengen in kaart wat dat betekent voor de inrichting van onze organisatie. En twee: de transitie heeft gezorgd voor nieuwe teams, in 2022 passen we de werkruimtes daar (verder) op aan.

5.3 Team Institutionele Ondersteuning

Institutionele Ondersteuning adviseert en ondersteunt de ambtelijke organisatie van de Protestantse Kerk op verschillende manieren. Het team zorgt ook dat belangrijke randvoorwaarden voor lokale kerken, zoals de ledenadministratie, op orde zijn.

Binnen Institutionele Ondersteuning zijn vier (sub)teams ondergebracht die voor heel verschillende doelgroepen werken: van collega's binnen de dienstenorganisatie tot ambtsdragers en leden-administrateurs in de lokale kerken. In het kort is dit wat we doen:

- **Juridische Zaken (JuZa)** geeft onder andere juridisch advies en ondersteuning aan synode, moderamen, colleges en bestuur van de dienstenorganisatie.
- **Ambtelijke Ondersteuning (AO)** zorgt onder andere voor ondersteuning van de verschillende ambtelijke vergaderingen, van colleges, commissies en werkgroepen.
- **Ledenadministratie en Financiële Registratie (LRP/FRIS)** beheert de Kerkelijke Structuren en Organisatie (KSO), LRP en FRIS.
- **Financiële Ondersteuning en Beheerszaken (FOB)** regelt onder andere steunverlening, ondersteuning van GCBB en CCBB's en de financiële afhandeling van subsidieaanvragen en projecten binnen Pioniersplekken en Binnenlands Diaconaat.

In de transitie is onze formatie verminderd, een lijn die komende jaren wordt doorgezet. Dat betekent dat we scherpe keuzes moeten maken: wat doen we wel en niet? We werken toe naar een compact dienstenpakket dat van goede kwaliteit is en aansluit op de behoeften van onze doelgroepen.

Doelen

Voor komend jaar hebben we onder andere de volgende speerpunten bepaald:

JuZa

- We delen **kennis over de relatie kerk-staat** met groepen in de kerk voor wie dit actueel is.
- De werkgroep **Kerkelijke Rechtspraak** wordt doorontwikkeld.
- We vergroten de **vervangbaarheid** van teamleden door het delen van kennis.

AO

- We verbeteren de werkprocessen door **automatiseren van onderdelen**.
- We vangen **krimp van het team** op door efficiënter werken en/of aanpassing van diensten.
- De werkzaamheden van de **archivaris** worden deels extern ingehuurd.

LRP/FRIS

- We optimaliseren een aantal **LRP-processen**.
- Het **uitwisselen van data** met externe kerkapps wordt geformaliseerd.
- **FRIS wordt doorontwikkeld** als instrument voor beleid en proactief toezicht.

FOB

- We geven meer bekendheid aan de **mogelijkheden voor steunverlening** aan gemeenten.
- Er komt één loket voor alle **aanvragen van subsidie**.
- We ontwikkelen en promoten de **adviestaak** van Financiële BeleidsOndersteuners.

5.4 Team HR & Traktementen

Met de bundeling van de teams HR & Traktementen in 2021 zijn de arbeidsvoorwaarden voor medewerkers van de dienstenorganisatie en predikanten op één plek ondergebracht.

De samenvoeging van de teams HR & Traktementen had heel wat voeten in de aarde. Zowel de manier van werken als de personele bezetting veranderde. Nu het stof is neergedaald, leggen we de focus bij onze HR-visie. Daarbij willen we starten met het nog duidelijker centraal stellen van onze medewerkers. Zij maken de organisatie, en wij ondersteunen hen daar zo goed mogelijk in.

Team HR/TR doet dat voor de medewerkers van de dienstenorganisatie, met diensten zoals personeels-administratie, advies bij werving, ontwikkeling van teams en medewerkers, een passende introductieperiode en uitstroom van medewerkers. Team Traktementen ondersteunt een specifieke groep rond arbeidsvoorwaarden: de predikanten en gemeenten.

Doelen

In 2022 ligt de focus van het team vooral op het doorontwikkelen en implementeren van de HR-visie. Vier thema's krijgen extra aandacht. We noemen ze, met telkens enkele kerndoelen:

1. De basis op orde

We zorgen ervoor dat de basisprocessen in ons werk goed lopen:

- HR-werkprocessen worden verder **gedigitaliseerd**.
- We versterken de positie van HR als **business-partner** in de organisatie.
- We investeren in de verdere **samenwerking** tussen de (sub)teams Traktementen en HR.

2. Doorontwikkelen en implementeren van de HR-visie

De HR-visie zet in op de ontwikkeling van medewerkers en teams. In 2022 willen we deze visie verder uitwerken. Daarbij hebben we vooral oog voor de behoefte van medewerkers:

- We geven extra aandacht aan **leiderschap**, onder meer in het Nyenrode-traject.
- Met onder meer passende opleidings- en ontwikkel-faciliteiten en een competentieframework stimuleren we de **ontwikkeling van medewerkers**.
- Binnen teams werken we aan samenwerking, het goede gesprek en een **veilig leerklimaat**.

3. Medewerkersbeleving

We zetten de volgende stappen om de medewerkersbeleving meer centraal te stellen:

- We ontwikkelen een duidelijke **visie op mensen** in de organisatie.
- We brengen in kaart welke invloed dit heeft op de **strategie vanuit HR**.
- We brengen de **medewerkersbehoefte** in kaart en ontwikkelen vandaaruit beleid.

4. Overige beleidsthema's

- We geven extra aandacht aan de (door)ontwikkeling van **diversiteitsbeleid** binnen zowel de dienstenorganisatie als de kerk.



▲ Geestelijk verzorger Tim van Iersel

- We implementeren 'het nieuwe werken'.
- Onze **arbeidsmarktcampagne** wordt geoptimaliseerd en intern doorvertaald.

5.5 Team Contactcentrum

Het nieuwe Contactcentrum is hét loket voor alle vragen aan de dienstenorganisatie: één plek waar je snel geholpen wordt met je vraag, of die nu praktisch of inhoudelijk is.

Het Contactcentrum is een samenvoeging van de eerdere teams LRP-hulp, LRP-order, FRIS-hulp, receptie en Gemeentecontacten. Door samenvoeging van deze expertises hebben we een belangrijke basis gelegd om binnen één team alle vragen van plaatselijke gemeenten en classes zo veel mogelijk zelf te kunnen beantwoorden. Door de centralisatie van alle contactmomenten is er ook beter inzicht gekomen in wat er leeft. Het Contactcentrum heeft hierin een belangrijke signaalfunctie gekregen.

We hebben ons gecommitteerd aan de doelstelling om alle vragen direct of anders binnen 48 uur te beantwoorden. Daarom doen we ook een dringend beroep op de bereikbaarheid en de reactiesnelheid van alle teams binnen de dienstenorganisatie.

Mensen waarderen ons centrum om de deskundigheid, persoonlijke benadering en goede bereikbaarheid, maar we hebben ook stappen te zetten. 2022 staat in het teken van het verder optimaliseren van het team.

Doelen

In 2022 werken we aan:

- Het **verbeteren van de bereikbaarheid** door middel van centralisatie - de eenloketgedachte - en doorontwikkeling van nieuwe en bestaande inkomende kanalen.
- Het vergroten van onze **generalistische kennis in het hele team**, zodat we zoveel mogelijk mensen kunnen helpen zonder ze te hoeven doorverbinden.
- **Optimaliseren van (werk)processen**, zoals de onderlinge vervangbaarheid.
- Het verbeteren van onze **signaalfunctie**: oppikken en doorgeven van behoeften (van onze doelgroepen) die van belang zijn voor de dienstverlening van de dienstenorganisatie.

5.6 Team Informatiemanagement & Automatisering

Steeds meer werk gebeurt digitaal en online. Team Informatiemanagement & Automatisering zorgt dat de digitale werkomgeving van de dienstenorganisatie efficiënt, veilig en wendbaar is.

Ons team is in 2021 gestart met een 'digitale transformatie': een veranderproces op weg naar een slimmere digitale organisatie. We schakelen zoveel mogelijk over op handige standaardapplicaties. We richten ons informatiemanagement beter in. De voordelen van online werken worden benut. En we ontwikkelen de IT in overleg met - en aansluitend op de behoeften van - onze medewerkers en doelgroepen.

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. Maar dat werkt alleen als de IT door de hele organisatie gedragen wordt: IT is van ons allemaal. We kunnen deze digitale transformatie alleen samen vormgeven.

Doelen

In 2021 hebben we al grote stappen gezet in de transformatie, zoals het verbeteren van het IT-landschap en het up-to-date maken van alle applicaties. Voor 2022 hebben we de volgende speerpunten:

- We houden alle **kernapplicaties op basisniveau**: beleid, processen en protocollen zijn altijd actueel én we leven ze na.
- We **optimaliseren de kernapplicaties** en de agile-werkwijze zodat gebruikers efficiënter en effectiever kunnen werken.
- **Informatiebeveiliging** staat op één: we zetten een organisatiebreed *cyber awareness*-programma op om te zorgen dat medewerkers het belang van *cyber security* inzien en hun gedrag daarop aanpassen.
- We steken tijd in **teamontwikkeling**: we delen basiskennis van applicaties en kijken waar onderlinge vervangbaarheid beter geregeld moet worden.
- We zoeken meer **onderlinge interactie** én betere samenwerking met onze doelgroepen.

6. 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 overgangsbe-
palings, 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

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

De leden van het moderamen ontvangen geen bezoldiging, met uitzondering van de scriba, dr. R. de Reuver en de preses, drs. M.C. Batenburg.

Op 14 november 2019 is drs. M.C. Batenburg gekozen tot preses (voorzitter) van de generale synode van de Protestantse Kerk in Nederland. Zijn aanstelling als preses is voor 60%. Voor 40% blijft ds. Batenburg als gemeentepredikant verbonden aan de protestantse wijkgemeente Sint-Janskerk in Gouda. Ds. Batenburg wordt voor 100% betaald door de Beheerscommissie Predikanten en is dus voor 60% vrijgesteld van het gemeentewerk in Gouda. Voor de afdrachten door de gemeente Gouda aan de Centrale Kas Predikantstraktementen, die nog volledig doorlopen, wordt aan de gemeente Gouda een compensatievergoeding betaald.

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. 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
- Vacature

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 MBA, algemeen directeur

7. Kengetallen

De kengetallen uit de financiële begroting 2022 zijn hieronder weergegeven en voorzien van een korte toelichting.

Kengetallen	Norm min.-max.	Begroting 2022	Begroting 2021	Rekening 2020	Rekening 2019	Rekening 2018
Balanstotaal in € 1.000		119.772	128.763	138.038	129.280	128.175
Resultaat continuïteitsreserve in € 1.000		-723	-1.817	150	88	280
Continuïteitsreserve in %	33%-67%	49,3%	52,3%	58,7%	60,2%	60,4%
Baten in € 1.000*		56.110	54.936	57.884	62.523	52.980
Lasten in € 1.000		65.101	64.211	57.874	58.695	54.647
Bestedingspercentage baten	min 70%	95,8%	98,6%	86,5%	81,0%	89,4%
Bestedingspercentage lasten	min 70%	82,6%	84,3%	86,5%	86,2%	86,4%
Kosten fondsenwerving in %	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%
Kosten beheer & administratie in %	10%-12%	13,0%	11,3%	8,0%	8,6%	9,2%
Personeelskosten in € 1.000		21.341	20.203	18.569	16.872	15.947
Ziekteverzuim in %		4,0%	4,0%	3,1%	3,2%	3,2%
Basisformatie in fte		207,0	203,3	204,1	198,0	193,4
Bijzondere formatie in fte		51,9	45,0	42,6	40,3	36,2

* incl. financiële baten en lasten

Het balanstotaal in de begroting 2022 neemt af met € 8.991k, hetgeen gelijk is aan het in 2022 begrote saldo van baten en lasten. Naast de onttrekking van € 723k aan de continuïteitsreserve, hetgeen past binnen het in de meerjarenraming voorziene resultaat, wordt er € 8.268k (begroting 2021: € 7.458k) ten laste gebracht van de bestemmingsreserves en fondsen.

Als gevolg van het resultaat op de continuïteitsreserve komt het normpercentage uit op 49,3%,

hetgeen past binnen de bandbreedte van 33%-67%. De detailberekening hiervan is te vinden in paragraaf 9.4.

De absolute stijging van de personeelskosten is het gevolg van een stijging van het aantal fte's, met name binnen de mobiliteitspool. Hier staan ook extra baten tegenover.

De totale lasten zijn als volgt te specificeren:

Bestedingen aan doelstellingen: (x € 1.000)	Begroting 2022	Proc.	Begroting 2021	Proc.
Bestedingen aan doelstellingen	53.740	82,5%	54.154	84,3%
Kosten werving baten	2.869	4,4%	2.803	4,4%
Kosten beheer en administratie	8.492	13,0%	7.255	11,3%
Totaal bestedingen aan doelstellingen	65.101	100,0%	64.212	100,0%

De kosten beheer en administratie stijgen in 2022. Een belangrijke oorzaak van deze stijging betreffen de IT kosten. Allereerst is dit het gevolg van de uitbreiding van de Service Level Agreement (SLA) met G-workplace. Hiermee wordt op functioneel gebied én op informatiebeveiligingsgebied een grote stap voorwaarts gezet. Daarnaast is er de extra inhuur op IT gebied voor het project Cybersecurity - een Bewustzijns Programma - en stijgen licentie-kosten door de Google Enterprise voor NGO's en een centrale inkoopmodule. Verder start in 2022 het project MijnProtestantseKerk portaal.

De forse inhaalslag op Infrastructuur, Telecom en IT apparatuur (werkplekken etc.), in het IT beleidsplan het dit de actualisatie-fase, is eind 2021 gereed. Vanaf 2022 is de investering, ten opzichte van 2021 op een structureel lager niveau, op dit onderdeel nodig om actueel te blijven.

Tenslotte is het budget voor deskundigheidsbevordering en personeelswerving nu in totaal opgenomen in de centrale HR begroting, hetgeen in voorgaande jaren deels over de clusters en teams stond verspreid.

De totale besteding over 2022 kan als volgt grafisch worden weergegeven:



8. Uitgangspunten begroting 2022

Bij het opstellen van de begroting 2022 zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

Resultaat begroting continuïteitsreserve

Zowel in de begroting 2021 als 2022 zijn additionele kosten opgenomen die in het kader van de transitie van de organisatie zijn of worden gemaakt. Dit betreft zowel extra kosten voor het opvangen van de personele gevolgen als eenmalige kosten voor de ontwikkeling van nieuwe programma's. Voor deze jaren is dan ook in de meerjarenraming een tekort op de continuïteitsreserve voorzien. Voor het jaar 2022 bedraagt het tekort € 723k.

Baten van particulieren

Collecten, giften en schenkingen

De opbrengst uit collecten, giften en schenkingen kent een lichte stijging ten opzichte van de begroting 2021. De ambitie voor groei wordt hiermee tot uitdrukking gebracht, maar vergt meer investeringen in fondsenwerving. Het budget voor fondsenwerving is 12,5% van de te werven baten, en stijgt derhalve ook.

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.

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 meer ruimte voor investeren in fondsenwerving. Bij het vaststellen van de begroting fondsenwerving is de 12,5% norm ook toegepast op de post baten van andere organisaties.

Verplichte bijdragen van gemeenten

Quota (kerkrentmeesterlijk en diaconaal)

Op grond van de per half juni 2021 ontvangen jaarrekeningen 2020, zoals deze door plaatselijke gemeenten en diaconieën zijn ingediend in FRIS, is de verwachte quotum opbrengst 2022 berekend. Deze gaat uit van gelijkblijvende heffingsfactoren.

Solidariteitskas

Bij de Solidariteitskas is rekening gehouden met een daling van 20.000 belijdende leden per jaar, hetgeen is gebaseerd op reële dalingsgegevens.

Personeelskosten

In de begroting 2022 is uitgegaan van een salarisstijging van 2%, en wordt rekening gehouden met een stijging in 2021 van 1%. De CAO Rijksambtenaren liep af op 1 januari 2021. Het laatste bekende voorstel van de overheid is een salarisverhoging van 1% per 1 juli 2021.

9. Begroting 2022

9.1 Staat van baten en lasten met resultaatverdeling

Baten (x € 1.000)	Begroting 2022	Begroting 2021	Rekening 2020
Collecten, giften en schenkingen	22.600	22.175	22.131
Nalatenschappen	3.900	3.900	3.938
Baten van particulieren	26.500	26.075	26.069
Baten van verplichte bijdragen van gemeenten	16.256	16.263	16.959
Baten van verbonden organisaties zonder winststreven	0	0	0
Baten van andere organisaties zonder winststreven	2.550	2.320	3.406
Baten van subsidies van overheden	0	0	191
Totaal geworven baten	45.306	44.658	46.625
Baten uit dienstverlening	8.283	7.295	6.818
Overige baten	375	838	1.113
Totaal baten	53.964	52.791	54.556

Het saldo van baten en lasten kent een afwijking van € 284k negatief ten opzichte van de begroting 2021. De hogere baten zijn vooral te verklaren uit de hogere opbrengst uit collecten, giften en schenkingen (€ 425k), en de hogere opbrengst uit dienstverlening (€ 988k). Dit laatste is vooral het gevolg van een geschatte meeropbrengst uit de verhuur van het kantoorpand te Utrecht en de gestegen dienstverlening uit de mobiliteitspool. Bij de mobiliteitspool heeft dit echter ook hogere personeelslasten tot gevolg. Ook in 2022 speelt de transitie nog een voorname rol. Hierdoor zijn

ook in deze begroting transitiekosten geraamd om de gevolgen voor personeel en organisatie op te vangen (€ 1.193k) en (ten dele eenmalige) kosten ten behoeve van de doelbesteding (€ 576k). Om deze kosten te dekken zal de transitiereserve worden gebruikt, die op peil kan worden gehouden door de onderbesteding op het transitiebudget in 2021.

De kosten beheer en administratie zijn € 1.237k hoger in vergelijking met de begroting 2021. Dit is vooral het gevolg van hogere IT lasten. In het hoofdstuk Kengetallen is dit nader toegelicht.

Lasten <i>(x € 1.000)</i>	Begroting 2022	Begroting 2021	Rekening 2020
Doelstellingen			
Begeleiding en ontwikkeling:			
Lokaal kerk-zijn	4.970	5.626	
Begeleiding en training	1.359		
Bovenlokaal kerk-zijn	2.439	2.415	
Kerk in Actie	20.632	21.384	
Vitale roeping	5.586	4.891	
Communicatie en events	4.487	5.249	
Innovatie	425	154	
Algemeen	317	80	
	40.215	39.799	
Ondersteuning en beheer:			
Institutionele Ondersteuning	7.921	7.701	
Contactcentrum	1.311	1.285	
	9.232	8.986	
Overige:			
Algemeen en dienstverlening derden	4.293	5.370	
Totaal	53.740	54.154	50.063
Wervingskosten	2.869	2.803	3.167
Kosten beheer en administratie	8.492	7.255	4.644
Totaal lasten	65.101	64.212	57.874
Saldo voor financiële baten en lasten	-11.137	-11.421	-3.318
Financiële baten en lasten:			
Gerealiseerd	2.146	2.146	1.126
Ongerealiseerd			2.202
Saldo van baten en lasten	-8.991	-9.275	10

Resultaatverdeling <i>(x € 1.000)</i>	Begroting 2022	Begroting 2021	Rekening 2020
Continuïteitsreserve	-723	-1.817	150
Bestemmingsreserves	-8.193	-7.333	-988
Fondsen	-75	-125	848
Totaal reserves en fondsen	-8.991	-9.275	10

9.2 Verantwoording lasten naar doelstelling

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

Lasten doelstellingen (x € 1.000)	Begeleiding en ontwikkeling	Scriba en classis pred. en visitatoren	Institutionele onderst. en contactcenter	Algemeen	Diensten aan derden	Besteding aan doelstelling
Directe steunverlening						
• Subsidies en bijdragen	20.570		1.700			22.270
• Afdrachten contributies	50		554			604
• Activiteiten, uitbest.werk	5.556					5.556
• Publ. en communicatie	630					630
Personeelskosten	13.324	1.874	3.085	833	1.719	20.835
Huisvestingskosten					434	434
Kantoor en algemene kosten	85		2.019	340	887	3.331
Dotaties aan voorzieningen					80	80
Totaal lasten	40.215	1.874	7.358	1.173	3.120	53.740
			9.232		4.293	

Lasten doelstellingen (x € 1.000)	Begeleiding en ontwikkeling	Werving baten	Beheer en en administratie	Begroting 2022	Begroting 2021	Rekening 2020
Directe steunverlening						
• Subsidies en bijdragen	22.270			22.270	21.720	20.548
• Afdrachten contributies	604			604	764	806
• Activiteiten, uitbest.werk	5.556	2.147		7.703	8.498	5.285
• Publ. en communicatie	630			630	730	1.021
Personeelskosten	20.835	722	4.252	25.809	25.333	21.023
Huisvestingskosten	434		1.312	1.746	1.676	1.631
Kantoor en algemene kosten	3.331		2.685	6.016	5.225	6.878
Dotaties aan voorzieningen	80		243	323	267	680
Totaal lasten	53.740	2.869	8.492	65.101	64.212	57.874

De personeelskosten 2022 zijn ten opzichte van 2021 5,6% hoger. Een deel hiervan is toe te rekenen aan een stijging van de formatie met 6,9 fte's bij de mobiliteitspool. De gemiddelde personeelskosten per fte stegen met 1,3%. De verwachte loonkostenstijging als gevolg van de nog af te ronden CAO onderhandeling in deze begroting bedragen 3%. Omdat bij het opstellen van de begroting 2021 het plaatsingsproces nog niet was afgerond is in de berekening van de loonkosten 2021 de maximum trede van de schaal aangehouden. In deze begroting kon de daadwerkelijke inschaling per medewerker

worden gehanteerd, hetgeen dus ten opzichte van 2021 een gunstige uitwerking heeft.

Tenslotte is onder de personeelskosten een raming opgenomen van € 1.193k voor uitgaven die voortvloeien uit de gevolgen van de transformatie voor personeel en organisatie. In 2021 was hiervoor een bedrag gereserveerd van € 2.383k.

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

9.3 Nadere toelichting op de staat van baten en lasten

De staat van baten en lasten over de jaren 2018 tot en met 2022 kan als volgt worden samengevat:

Kerncijfers staat van baten en lasten (x € 1.000)	Begroting 2022	Begroting 2021	Rekening 2020	Rekening 2019	Rekening 2018
Baten van Particulieren	26.500	26.075	26.069	25.614	26.112
Verplichte bijdragen van gemeenten	16.256	16.263	16.959	17.446	17.711
Overige inkomsten	11.208	10.453	11.528	14.653	10.971
Totaal baten excl. financiële baten en lasten	53.964	52.791	54.556	57.713	54.794
Saldo financiële baten en lasten	2.146	2.146	3.328	4.810	-1.814
Totaal baten incl. financiële baten en lasten	56.110	54.937	57.884	62.523	52.980
Programma's Kerk in Actie	20.632	20.504	20.540	23.426	20.511
Programma's overig kerkenwerk	33.108	33.650	29.523	27.198	26.841
Werving baten	2.869	2.803	3.167	3.002	2.517
Beheer en Administratie	8.492	7.255	4.644	5.070	4.929
Resultaat bestemmingsreserves en -fondsen	-8.268	-7.458	-140	3.740	-2.098
Resultaat continuïteitsreserve	-723	-1.818	150	88	280

Opbrengsten van de vrijwillige geldwerving Programma's

De opbrengsten vrijwillige geldwerving laten een lichte stijging zien ten opzichte van de begroting 2021. De inkomsten uit collecten, giften en schenkingen stijgen licht en de inkomsten uit nalatenschappen blijven gelijk.

De bestedingen aan de programma's blijven in 2022 nagenoeg gelijk aan de begroting 2021. Door de toegenomen activiteiten vanuit de mobiliteitspool is bij Vitale roeping een stijging van € 695k te zien. Dit in tegenstelling tot Communicatie en events waar een daling zichtbaar is van € 762k als gevolg van onder meer het uitstellen van online activiteiten.

Verplichte bijdragen van gemeenten

De verplichte bijdragen van gemeenten zijn in 2022 nagenoeg gelijk aan de begroting 2021. Voor de berekening van de quotum-bijdragen en de Solidariteitskas wordt verwezen naar de paragraaf heffingsfactoren.

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. De optimalisatie van de IT systemen ten behoeve van de fondsenwerving en donateursadministratie gaan ook in 2022 door. 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.

Overige inkomsten

In de overige inkomsten is een stijging waarneembaar van € 755k ten opzichte van 2021. Dit is vooral toe te schrijven aan de baten uit dienstverlening (€ 989k) als gevolg van een hogere opbrengst mobiliteitspool (€ 791k), en de inkomsten van derden (huur, servicekosten, bedrijfsrestaurant en vergadercentrum) in ons kantoorpand te Utrecht (€ 240k). De in 2021 geplande baten uit online platforms (€ 300k) zijn niet gerealiseerd en zijn ook in de begroting 2022 niet opgenomen.

Beheer en administratie

De kosten voor beheer en administratie zijn € 1.237k hoger dan in de begroting 2021.

Dit heeft een tweetal oorzaken: naast de aandacht voor cybersecurity is ook in 2022 de verdergaande optimalisatie van de applicaties t.b.v. de bedrijfsvoering (incl. de applicatie voor fondsenwerving) hiervan een belangrijke oorzaak.

9.4 Continuïteitsreserve

De bufferfunctie (weerstandsvermogen, conjunctu-
rele reserve) van het eigen vermogen houdt in het
vormen van reserves ter waarborging van de conti-
nuïteit, opvang van fluctuaties in de exploitatie (egali-
satiefunctie) en opvang van algemene bedrijfsrisico's.

De in de jaarrekening te hanteren norm (toets-
grootte) is 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.

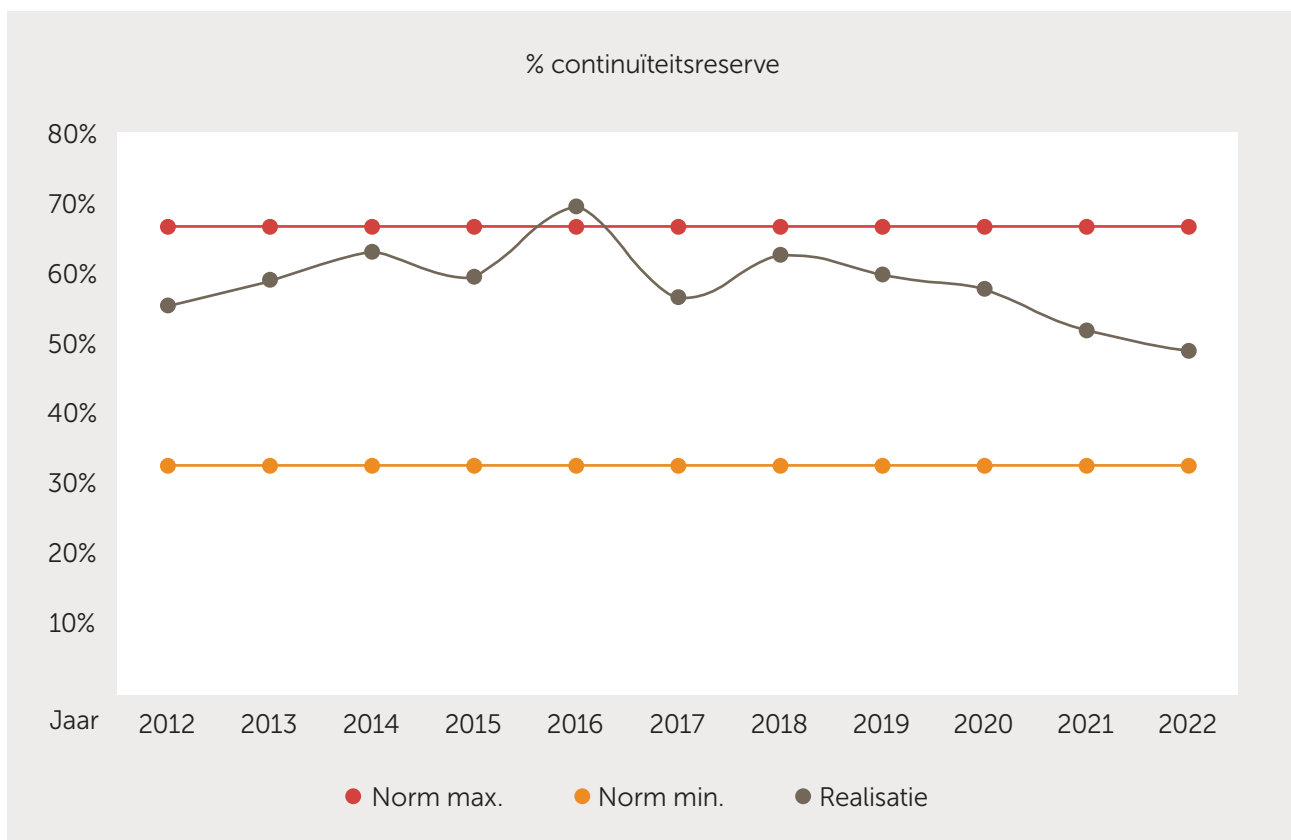
De bandbreedte of de hoogte van deze reserve blijft
gehandhaafd op minimaal 33% en maximaal 67%.
In 2021 zal een nieuwe risicoanalyse worden
uitgevoerd, en daarbij zal de norm worden
geëvalueerd.

Op basis van de begroting 2022 zal dit percentage
uitkomen op 49,3% (begroting 2021: 52,3%).

Deze daling van 3%-punt kent een tweetal oorzaken:
1. het begrote tekort in de continuïteitsreserve 2021
(€ 1.817k) en 2022 (€ 723k);
2. de hoogte van de lasten en daarmee de toets-
grootte naar € 32,0 mln. (2021: € 30,9 mln.)

De norm voor 2022 is berekend door de begrote
continuïteitsreserve ultimo 2022 ad € 15.565k uit te
drukken in een percentage van de toetsgrootte
ad € 31.595k. Deze komt hiermee uit op 49,3%. De
daling zal zich naar verwachting na 2022 stabiliseren
tussen de 45-50%.

De grafische weergave van de continuïteitsreserve in
relatie tot de gestelde norm ziet er als volgt uit:



10. Personeel en organisatie

10.1 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:

Basisformatie dienstenorganisatie (in fte's)	Begroting 2022	Begroting 2021	Ultimo 2020	Rekening 2019	Rekening 2018
Directie en secretariaat	3,7	3,2	3,0		
Subtotaal:	3,7	3,2	3,0		
Begeleiding en ontwikkeling:					
Algemeen	2,5	1,5	1,0		
Vitale roeping	7,7	8,2	5,4		
Lokaal kerk zijn	22,1	19,8	40,2		
Begeleiding en training	10,5	10,5			
Bovenlokaal kerk zijn	4,3	4,2	0,9		
Kerk in Actie	25,3	27,3	23,4		
Communicatie en events	18,5	18,5	17,0		
Fondsenwerving	14,8	13,7	14,0		
Innovatie	2,5	0,0	0,0		
Subtotaal:	108,3	103,8	102,0		
Ondersteuning en beheer:					
Algemeen	3,0	3,0	5,0		
HR en traktementen	8,8	8,8	9,3		
Finance & Control	13,5	13,5	14,8		
Informatiemanagement en automatisering	5,8	5,8	4,7		
Facilitaire Zaken	11,3	11,3	12,6		
Institutionele ondersteuning	40,0	41,0	41,3		
Contactcentrum	12,7	13,0	13,9		
Subtotaal:	95,0	96,3	101,5		
Basisformatie dienstenorganisatie	207,0	203,3	206,5	198,0	193,4

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.

Het team Innovatie gaat in 2022 van start, hiervoor is 2,5 fte's begroot. Bij het team fondsenwerving is 1,1 fte extra begroot om hiermee de doelstelling van het werven van extra inkomsten te kunnen realiseren. De uitbreiding van de vraag naar dienstverlening vanuit de mobiliteitspool is gestegen. Hierdoor groeit het aantal begrote fte's met 6,9. Voor de jaren 2023 en 2024 wordt een reductie voorzien van 6 fte's. Dit kan door natuurlijk verloop worden gerealiseerd.

Formatie bijzondere aanstellingen (in fte's)	Begroting 2022	Begroting 2021	Ultimo 2020	Rekening 2019	Rekening 2018
Mobiliteitspool					
Interim predikanten	8,2	8,5	9,5	9,0	8,1
Beginnende predikanten	7,1	4,0	10,0	10,8	13,7
Ambulant Predikanten	22,8	18,0	11,0	10,0	4,5
Categoriale Pastores*	8,3	8,0	6,6	5,6	7,9
Pioniers/ missionaire werkers	2,6	3,0	2,5	1,9	2,0
Kerkelijk werkers	0,6	3,5	2,0	1,0	
Overige	2,2			2,0	
Totaal formatie bijzondere aanstellingen	51,9	45,0	41,6	40,3	36,2

Hierdoor komt de totale formatie uit op:

Totale personeelsformatie (in fte's)	Begroting 2022	Begroting 2021	Ultimo 2020	Rekening 2019	Rekening 2018
Basisformatie dienstenorganisatie	207,0	203,3	206,5	198,0	193,4
Formatie bijzondere aanstellingen	51,9	45,0	41,6	40,3	36,2
Totale personeelsformatie	258,9	248,3	248,0	238,2	229,6

10.2 Personeelskosten

Personeelskosten dienstenorganisatie

De ontwikkeling van de personeelskosten met de daarbij behorende formatie geeft over de periode 2018-2022 het volgende beeld.

Personeelskosten per fte	Begroting 2022	Begroting 2021	Rekening 2020	Rekening 2019	Rekening 2018
Personeelskosten (x € 1.000)	21.341	20.203	18.569	16.872	15.947
Gemiddelde of begrote bezetting in fte	258,9	248,3	246,8	238,2	229,6
Personeelskosten per fte (x € 1)	82.435	81.370	75.247	70.820	69.459
Stijgingspercentages					
• ten opzichte van begroting vorig jaar	1,3%				
• ten opzichte van de rekening vorige jaren	9,6%	8,1%	6,3%	2,0%	

In de personeelskosten 2022 is rekening gehouden met een algemene loonkostenstijging van 3% op jaarbasis. Met de voltooiing van het plaatsingsproces konden de meeste functies worden begroot op basis van de daadwerkelijke inschaling van de geplaatste medewerkers. Dit in tegenstelling tot de begroting 2021 waarin in veel gevallen de maximum trede van

de schaal moest worden aangehouden waarop de desbetreffende functie was ingeschaald. Verder is de formatie van de mobiliteitspool gestegen. Het gemiddelde salaris binnen de mobiliteitspool is hoger dan het gemiddelde van de Dienstenorganisatie. Als gevolg van het bovenstaande resteert per saldo een stijging van de personeelskosten in 2022 van 1,3%.

10.3 Personeelskosten directie

De personeelskosten van de directie van de dienstenorganisatie over 2022 zijn als volgt:

Personeelskosten directie	Begroting 2022	Begroting 2021	Rekening 2020	Rekening 2019
Dienstverband				
Aard (looptijd)	Onbepaald			
Uren (voltijds werkweek)	40			
Parttime percentage	100%			
Periode	01/12			
Bezoldiging (x € 1.000)				
Jaarinkomen:				
Bruto loon/salaris	117	113	107	100
Vakantiegeld	9	9	9	8
Eindejaarsuitkering	10	9	9	8
Variabel jaarinkomen				
Totaal jaarinkomen	136	131	125	116
Sociale lasten	10	10	11	11
Belastbare vergoedingen/bijtellings				
Pensioenlasten	15	15	14	13
Overige beloningen op termijn				
Uitkeringen beëindiging dienstverband				
Totaal overige lasten en vergoedingen	25	25	25	24
Totaal bezoldiging	161	156	150	140

Het jaarinkomen van de directie bedraagt € 136k 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/bijtellings, de sociale lasten, de pensioenlasten en de overige beloningen op termijn samen, blijven binnen het in de regeling opgenomen maximum van € 209k per jaar.

11. Vaststelling heffingsfactoren 2022

11.1 Quotisatieregelingen en uitvoeringsregeling

Vanaf het jaar 2004 zijn de uniforme quotisatieregelingen 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 kerkeigen (quotisatie)regelingen. In deze uniforme quotisatieregelingen 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.

11.2 Basisgegevens inkomsten plaatselijke gemeenten en diaconieën

De heffingsfactoren voor 2022 worden gebaseerd op de te verstrekken inkomsten door gemeenten en diaconieën over het boekjaar 2020, het jaar waarop de quotumvaststelling voor 2022 betrekking heeft. Voor het verkrijgen van de financiële gegevens over het boekjaar 2020 wordt gebruik gemaakt van de gegevens uit de jaarrekeningen van gemeenten en diaconieën zoals ingediend in FRIS. De respons vanuit FRIS bedroeg (stand 28-9-2021, v.j. 18-9-2020):

- a. kerkrentmeesterlijk quotum: 90,1 % (v.j. 87,9 %)
- b. diaconaal quotum: 91,1 % (v.j. 88,7 %)

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 2020 bij de kerkrentmeesters met -0,85% (2019: -0,66%) is gedaald ten opzichte van de rekening cijfers 2019 en bij de diaconieën met 1,31% (2019: 2,72%) is gestegen.

Met betrekking tot de inkomsten uit levend geld van de plaatselijke gemeenten is in 2020 een stijging waargenomen van 0,24% (2019: -0,93%) bij de kerkrentmeesters en een stijging bij de diaconieën van +6,38% (2019: +16,28%). De inkomsten uit bezit (rente en onroerende goederen) daalde bij de kerkrentmeesters met -8,24% (2019: +1,08%) en daalde bij de diaconieën met -3,18% (2019: -8,11%).

In de diaconale quotumheffing wordt tevens rekening gehouden met ledengeld op basis van het aantal belijdende leden. In de begroting is rekening gehouden met een reguliere ledendaling van circa 3,0%, zodat voor dit deel van deze heffing voor 2022 uitgegaan wordt van ca. 661.000 belijdende leden.

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

Inkomstenontwikkeling basisgegevens t.b.v. de quotumvaststelling (x € 1.000)	Boekjaar 2020 t.b.v. quotum 2022	Boekjaar 2019 (*) t.b.v. quotum 2021	Proc. daling t.o.v. het vorige jaar
Kerkrentmeesterlijk quotum	245.992	248.091	-0,85%
Diaconaal quotum	28.783	28.407	1,32%

(*) Cijfers boekjaar 2019 zijn inmiddels geactualiseerd.

11.3 Hoogte heffingsfactoren

Bij toepassing van de heffingsfactoren op eerder genoemde basisgegevens moet voor de uiteindelijke totale quotuminkomsten 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.

De door de kleine synode vast te stellen heffingsfactoren voor het jaar 2022 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: • heffing per belijdend lid:	5,70% €1,35	5,70% €1,35

De omvang van de verplichte quotumheffingen resulteert in de hierna vermelde bedragen:

Verplichte heffingen (x € 1.000)	Begroting 2022	Begroting 2021	Verskil
Kerkrentmeesterlijk quotum	10.500	10.345	155
Diaconaal quotum	2.450	2.500	-50
Totaal	12.950	12.845	105

De geraamde opbrengst voor 2022 is gebaseerd op de daadwerkelijk inkomstenontwikkeling in 2020 van de plaatselijke gemeenten. De in de begroting 2021 opgenomen extra daling van

1,5% als gevolg van de coronacrisis is in 2022 niet meegenomen. Vandaar dat nu een lichte stijging bij het kerkrentmeesterlijk quotum zichtbaar is.

11.4 Betalingstermijnen 2022

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;
- **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: 1 april en 1 oktober).

11.5 Heffing Solidariteitskas 2022

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 de afname 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.

Heffing solidariteitskas (x € 1.000)	Begroting 2022
Totale bijdragen voor de solidariteitskas (basis € 5,- per belijdend lid)	3.306
Begrote opbrengst 2021	3.419
Verschil	-113

De heffingen 2022 zijn gebaseerd op het aantal belijdende leden van 661.000. Voorgesteld wordt het aantal betalingstermijnen voor de

Solidariteitskas 2022 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:

CBF	Centraal Bureau 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
JZ	Juridische zaken
LRP	Ledenregistratie Protestantse Kerk
NHK	Nederlandse Hervormde Kerk

Dienstenorganisatie Protestantse Kerk

Joseph Haydnlaan 2a

Postbus 8504

3503 RM Utrecht

Telefoon: (030) 880 18 80

E-mail: info@protestantsekerk.nl

