



Jaarplan en begroting 2023

'Samen in beweging'



Protestantse
Kerk

Leeswijzer

In dit jaarplan lees je de ambitie van de dienstenorganisatie voor 2023.

- Eerst kijken we in **hoofdstuk 2 & 3** naar onze visie en missie, en de inrichting van onze organisatie.
- Daarna lees je in **hoofdstuk 4** onze speerpunten voor 2023.
- Vervolgens geven we in **hoofdstuk 5 & 6** de formele gegevens en kengetallen van onze kerk.
- En tot slot vind je in **hoofdstuk 7 t/m 10** de begroting met bijbehorende organisatiegegevens.

Dienstenorganisatie in het kort

De toekomst open tegemoet

De dienstenorganisatie van de Protestantse Kerk helpt het mozaïek van kerkplekken in Nederland om vorm te geven aan toekomstgericht kerk-zijn. We doen dat zowel inhoudelijk als praktisch. Met open hart en handen zoeken we naar wegen voor de kerk van morgen.

Onze koers

De basis voor onze koers is de visienota *Van U is de toekomst*. Vanuit deze visie is het beleidskader *De toekomst open tegemoet* opgesteld. Dat geeft richting aan ons werk in de periode van 2021-2024. Onze missie voor deze jaren is om bij te dragen aan een toekomstgerichte kerk: betrokken op God, elkaar en de wereld.

Drie kernthema's

We maken die missie concreet in drie kernthema's. Allereerst werken we aan het versterken van de kern van kerk-zijn: het fundament onder alles wat we doen. Daarnaast zetten we in op het verbinden van geloof en leven, kerk en wereld: zo krijgt ons geloof betekenis in het leven van alledag. En tot slot maken we gerichte keuzes voor de langere termijn, zodat we als kerk stevig staan midden in alle veranderingen.

Kerkbrede beweging

In de afgelopen jaren is onze organisatie sterk veranderd. De structuur is eenvoudiger geworden, de focus scherper, en we werken steeds actiever samen met partners van buiten. Samen met lokale gemeenten, classes, organisaties zoals GZB, IZB en HGJB, en opleiders en onderzoekers vormen we een kerkbrede beweging voor toekomstgericht kerk-zijn.

Jaarplan 2023

Vanuit onze missie hebben we zeven speerpunten opgesteld voor 2023. We bewegen toe naar een eenduidiger aanbod van diensten die we samen met onze doelgroepen ontwikkelen.

De ambitie voor onze dienstverlening:

- Verder ontwikkelen van de dienstencatalogus
- Verder ontwikkelen van het kennisplatform
- Integrale aandacht voor nieuwe doelgroepen
- Versterken van de ondersteuning van werkers in de kerk
- Vergroten van onze verbondenheid met de wereldkerk

De ambitie voor onze manier van werken:

- Bouwen aan een nieuwe organisatiecultuur
- Lagere werkdruk, meer werkplezier & beter samenwerken

Inhoud

1. Voorwoord	5
2. Beleid	6
3. Organisatie	8
4. Ambitie	11
4.1 Ambitie voor onze dienstverlening	11
4.2 Ambitie voor onze manier van werken	15
5. Protestantse Kerk in Nederland	17
6. Kengetallen	18
7. Uitgangspunten begroting 2023	20
8. Begroting 2023	21
8.1 Staat van baten en lasten met resultaatverdeling	21
8.2 Toelichting op de staat van baten en lasten	22
9. Personeel	24
9.1 Personeelsformatie	24
9.2 Personeelskosten	25
10. Vaststelling heffingsfactoren 2023	27
10.1 Quotisatieregelingen en uitvoeringsregeling	27
10.2 Basisgegevens inkomsten plaatselijke gemeenten en diaconieën	27
10.3 Hoogte heffingsfactoren	28
10.4 Betalingstermijnen 2023	29
10.5 Heffing Solidariteitskas 2023	29

Vaststelling

Uitgebracht door: bestuur dienstenorganisatie Protestantse Kerk, Utrecht
d.d. 14 november 2022

Vastgesteld door: kleine synode
d.d. xx maand xx rapport VA xx-xx

1. Voorwoord

Voor u ligt het jaarplan 2023 met begroting* van de dienstenorganisatie. We schetsen onze ambitie voor het derde jaar van het beleidskader 'De toekomst open tegemoet'. Het is een uitdaging om met zo'n open blik naar de toekomst te kijken. Want we leven in een tijd van grote crises. Van oorlogen en klimaatrampen tot schrijnende armoede en ontheemding.

Als we kijken naar de Protestantse Kerk, zien we dat veel lokale gemeenten worstelen met de uitstroom van leden en de groeiende veelkleurigheid aan overtuigingen. Veel gemeenten zijn op zoek naar hun identiteit. Wat is het hart van ons geloof? Wat bindt ons samen? En wat houdt ons overeind? En de vraag die daarop volgt: hoe vinden we de moed om betekenisvol kerk te zijn in de samenleving?

In de afgelopen jaren mocht de dienstenorganisatie mooie stappen zetten om lokale gemeenten en werkers in de kerk te ondersteunen in deze zoektocht. In dialoog met hen ontwikkelen we nieuwe diensten die bijdragen aan het toekomstgericht kerk-zijn. We trekken heel bewust samen op en we gaan pijnlijke vragen niet uit de weg. Zoals de titel van dit jaarplan het zegt: we zijn sámen in beweging.

Hoe fragiel de kerk op sommige plekken ook is, we ervaren dat er kracht zit in kwetsbaarheid. Als je met lege handen en een open blik op weg gaat, zie je dat je echt van betekenis kunt zijn in deze roerige tijd. Door de oren te openen voor de vele zingevingsvragen waar mensen mee rondlopen. Door de deuren te openen voor statushouders zonder onderdak. Door naast mensen in armoede te gaan staan. Hoe klein soms ook, we kunnen een verschil maken. Met praktische steun en een verhaal dat toekomst heeft.

De dienstenorganisatie is ook zelf door een periode van herijking gegaan. Sinds de transitie kiezen we bewuster wat we wel en niet doen. We werken als teams steeds meer samen rond dat ene gedeelde

doel: bijdragen aan de toekomstgerichte kerk. Dat is terug te zien in dit jaarplan. Vorig jaar deelden we de speerpunten van alle teams afzonderlijk, nu ligt er één overkoepelende, compacte ambitie.

Het jaarthema van de Protestantse Kerk is 'Aan tafel!' De tafel van God is een plek van vrede. Een plek waar iedereen welkom is, waar je op adem komt en waar de hoop opleeft. Zo'n plek wil de kerk zijn:

'Wij vieren de maaltijd, wij vieren samen feest. Hier durven wij te dromen dat alles goed zal komen. Wij vieren de maaltijd, wij vieren samen feest in naam van de Vader, de Zoon en de Geest.'

uit: 'De tafel van samen', Hanna Lam

Namens het bestuur en de directie van de dienstenorganisatie,



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



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

* De begroting 2023 is tot stand gekomen in een context van grote inflatie en stijgende lonen. Dat was niet voorzien in de meerjarenraming. Met een extra inspanning is het gelukt om - volgens afspraak - een evenwicht te vinden tussen de structurele baten en lasten. We hebben stevige keuzes gemaakt en de marges in deze begroting zijn klein. De komende tijd zullen we de geactualiseerde meerjarenraming analyseren en de benodigde acties ondernemen, zodat we het huidige beleid kunnen blijven financieren.

2. Beleid

In deze beleidsperiode werkt de dienstenorganisatie aan het vormgeven van toekomstgericht kerk-zijn. Voordat we in kaart brengen waarop we in 2023 focussen, kijken we naar de rode draad. Wat is onze visie? Hoe vertalen we die naar de praktijk? En welke ontwikkeling hebben we doorgemaakt sinds de start van de beleidsperiode in 2021?

Onze visie

Op 19 juni 2020 stelde de generale synode een nieuwe visienota vast: [Van U is de toekomst](#). Die nota startte met een blik in de rondte: hoe staan kerk en samenleving ervoor? We constateerden dat Nederland een van de welvarendste landen ter wereld is, maar dat inwoners desondanks worstelen met zorgen. Er is stress vanwege het drukke leven van alledag. En mensen zijn onzeker over de nabije toekomst, door ingrijpende crises zoals de klimaatverandering, oorlogen en vluchtelingenstromen.

Kijkend naar de kerk verwoordde de visienota dat het krimpende ledenaantal voor verkramping zorgt. Mensen vragen zich af: is er nog wel toekomst voor de kerk, en hoe dan? Tegelijk zien we een groeiende veelkleurigheid: een mozaïek van kerkplekken met elk hun eigen karakter. Lokale gemeenten vinden de weg naar vernieuwing, hoe klein ze soms ook zijn. En op allerlei plaatsen ontstaan nieuwe kerkplekken: pioniersactiviteiten met een diaconaal en missionair elan. Ze weten mensen te raken die juist in deze tijd op zoek zijn naar zin en betekenis.



Tegen deze achtergrond wijst de visienota een weg van ontvankelijkheid. De titel is niet voor niets *Van U is de toekomst*. Juist als het kerk-zijn onder druk staat, realiseren we ons dat we het van God hebben te verwachten. We mogen volgen in het spoor dat de Geest trekt.

In deze [animatie](#) zie je wat de kern is van de visienota. Deze korte [film](#) gaat dieper in op de inhoud.

Onze missie

Vanuit de visie van de kerk is het beleidskader [De toekomst open tegemoet](#) opgesteld: de rode draad voor ons werk in de periode van 2021-2024. Hét kernpunt in deze jaren is het werk aan de toekomst van de kerk. We beschrijven dat kernachtig in onze missie:

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

Bij het uitvoeren van deze missie richten we ons op drie grote vragen waar de kerk voor staat: wat is onze basis, hoe kunnen we van betekenis zijn, en hoe kunnen we keuzes voor de toekomst maken? We werken die vragen uit in drie kernthema's die in deze beleidsperiode extra aandacht krijgen:

- **Versterken van de kern van kerk-zijn**

Wat is onze basis? Dan denken we aan: leven uit genade, Woord en sacrament, de geloofsgemeenschap, geestelijke vorming en identiteit, gebed en (kerk)muziek.



▲ Pastoraal present zijn: studentenpastor Martin Jans.

- **Verbinden van geloof en leven, kerk en wereld**
Hoe kunnen we van betekenis zijn? Dan denken we aan: getuigen en in de samenleving staan met vormen van missionaire, diaconale en pastorale presentie.
- **Keuzes maken voor de langere termijn**
Waar zetten we op in? Dan denken we aan: diverser en lichter kerk-zijn, meer samenwerken, prioriteit aan jongere generaties, duurzaam inzetten van mensen en middelen.

Stap vooruit

In de eerste twee beleidsjaren zijn mooie stappen gezet in het concreet maken van deze thema's. Zo zijn we hard bezig met het opzetten van een trainingsaanbod voor ambtsdragers waarmee we de *kern van kerk-zijn* versterken. Er is een eerste aanzet gegeven voor het ontwikkelen van een kennisplatform: een schatkamer waar we samen met lokale gemeenten en andere partners allerlei kennis en kunde verzamelen. Zodat we van elkaar kunnen leren en elkaar kunnen stimuleren.

We geven ook handen en voeten aan het *verbinden van geloof en leven, kerk en wereld*. Zo creëren we nieuwe ruimte voor doelgroepen aan de randen van de kerk, in het bijzonder jonge generaties. We stimuleren ook het contact met christenen uit andere kerken en culturen, want we hebben elkaar meer dan ooit nodig. En we proberen nadrukkelijker Gods liefde in woord en daad te delen. Dat kreeg in 2022 bijvoorbeeld vorm in onze betrokkenheid bij de vluchtelingenproblematiek in eigen land.

Daarnaast werken we actief aan het *keuzes maken voor de langere termijn*. We bekijken hoe kerken makkelijker kunnen meebewegen met veranderende tijden en situaties. Dat doen we bijvoorbeeld door het 'lichter' maken van kerk-zijn: met minder administratieve lasten en minder financiële druk. Maar ook door het inzetten van beschikbaar vermogen voor het opzetten van nieuwe initiatieven.

Speerpunten

In 2023 hopen we mooie nieuwe stappen te zetten op deze weg, samen met de lokale gemeenten, werkers in de kerk, en de vele andere betrokkenen. In hoofdstuk 4 schetsen we de speerpunten voor dat jaar. Maar eerst zoomen we in hoofdstuk 3 in op onze organisatie en manier van werken.

Missio Dei

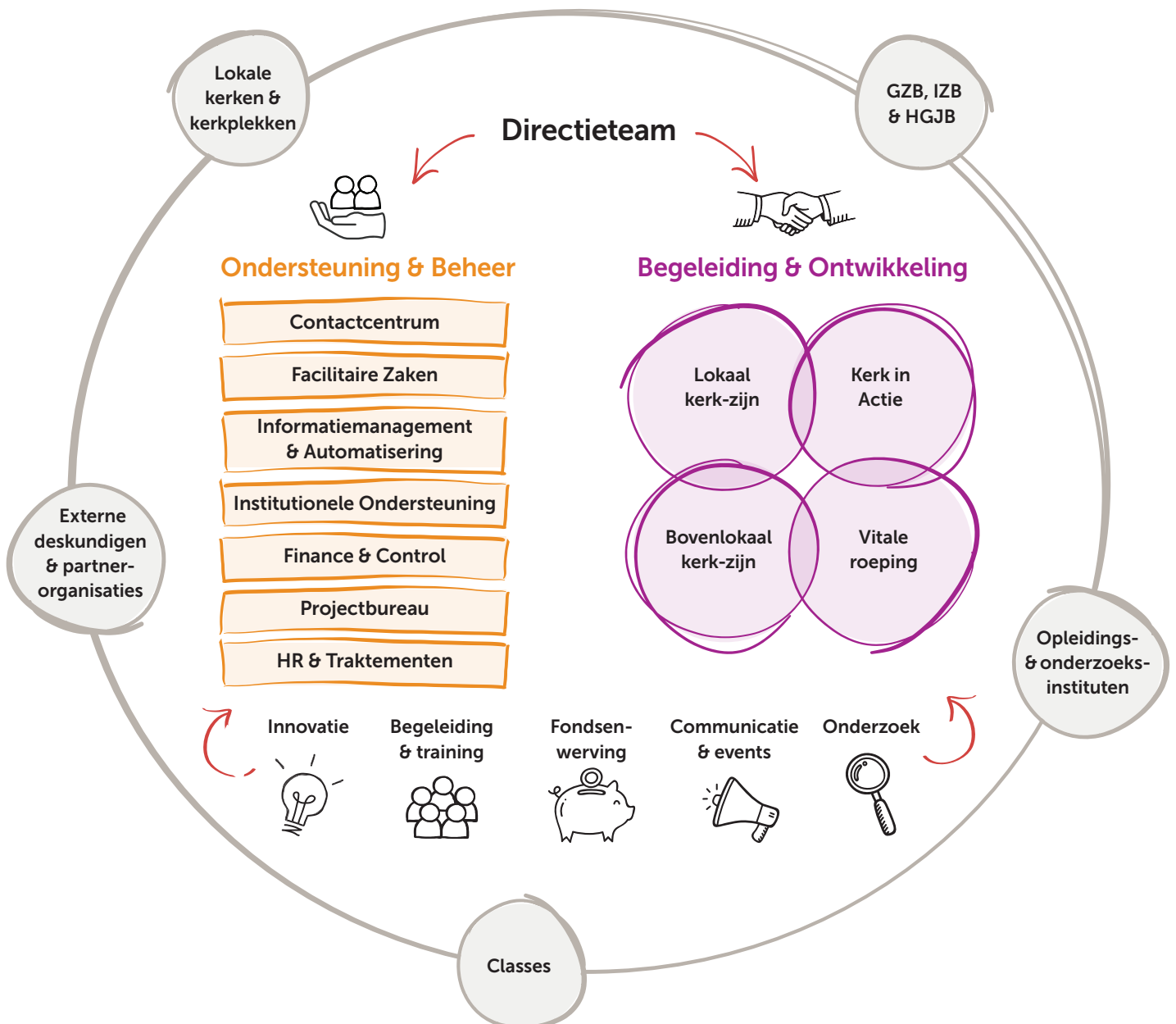
In 2023 willen we nieuwe stappen zetten in het 'toekomstgericht kerk-zijn'. We kijken eerlijk naar de weerbarstige realiteit waar veel gemeenten mee te maken hebben. En tegelijk zoeken we volop naar kansen. Ons uitgangspunt daarin is de *Missio Dei*. We richten onze blik nadrukkelijk op wat God zélf aan het doen is in deze wereld. De kerk en haar werkers mogen deel uitmaken van zijn missie. Dat vraagt om oefening in een 'spiritualiteit van alertheid', zoals de visienota zegt. Om open, waakzaam en verwachtingsvol te werken aan de kerk.

3. Organisatie

In de afgelopen jaren is zowel onze organisatiestructuur als onze dienstverlening veranderd. Steeds vaker werken we niet vóór maar mét lokale gemeenten, classes en andere partners. Alleen sámen kunnen we vormgeven aan de kerk van morgen. We schetsen hier onze organisatieopbouw en de groei van een beweging voor toekomstgericht kerk-zijn.

Medio 2021 ging de dienstenorganisatie van vijf naar twee clusters. Binnen deze nieuwe structuur werken we zoveel mogelijk in coalities: met teams binnen het eigen cluster, met collega's van het andere cluster, en met partners van buiten.

De focus ligt op doelgerichtheid en efficiëntie. We kiezen scherper wat we zélf doen, wat we sámen doen, en wat we níet doen. Ook zorgen we dat processen soepeler lopen en dat we de voordelen van IT maximaal benutten.



Dit proces is *work in progress*. Na de transitie kostte het tijd om nieuwe vacatures op te vullen en te wennen aan de nieuwe structuur. Maar gaandeweg lukt het steeds beter om met elkaar te werken vanuit één gedeelde visie. Er komt meer samenhang, focus en kwaliteit in onze dienstverlening.

Cluster Begeleiding & Ontwikkeling

Het cluster Begeleiding & Ontwikkeling ondersteunt het mozaïek van kerkplekken en de diverse kerkelijke professionals die daar werken. Met Kerk in Actie zijn we bovendien betrokken op de wereldkerk. De taken van dit cluster variëren van de training van ambtsdragers tot het bijdragen aan online kerk-zijn, van het opstarten van pioniersplekken tot het coachen van krimpemde gemeenten.

Begeleiding & Ontwikkeling bestaat uit de volgende programmalijnen:

- **Lokaal kerk-zijn** ondersteunt lokale gemeenten bij het vormgeven van vitaal kerk-zijn.
- **Bovenlokaal kerk-zijn** richt zich op bovenlokale activiteiten rond geloof en zingeving.
- **Kerk in Actie** bevordert wereldwijd kerk-zijn met missionaire en diaconale partners.
- **Vitale roeping** zorgt voor professionele begeleiding van werkers in de kerk.

De vier programmalijnen krijgen hulp van vijf expertiseteams:

- **Begeleiding & training** ontwikkelt nieuwe vormen van leren voor onder meer ambtsdragers, werkers in de kerk en kerkplekken.
- **Innovatie** creëert een innovatieve cultuur in de kerk zodat er ruimte komt voor nieuwe wegen.
- **Fondsenwerving** werft fondsen onder gemeenten en particulieren om ons werk te dragen.
- **Communicatie & events** deelt het verhaal van (de kerk als vindplaats van) geloof, hoop en liefde.
- **Onderzoek** ondersteunt de kerk met gegevens over kerk en samenleving en versterkt de onderzoekscultuur in de dienstenorganisatie.

Cluster Ondersteuning & Beheer

Voor een toekomstgerichte kerk is naast een kloppend hart ook veel handwerk nodig. Denk alleen al aan het uitbetalen van salarissen en traktementen en de ondersteuning van colleges en synode. Het cluster Ondersteuning & Beheer neemt deze zaken voor zijn rekening. Zodat de 'randvoorwaarden' voor het kerk-zijn op orde zijn.

Ondersteuning & Beheer bestaat uit de volgende teams:

- **Het Contactcentrum** beantwoordt alle vragen die we ontvangen van onze doelgroepen.
- **Institutionele ondersteuning** regelt juridische zaken, beheert de maatwerksoftware en geeft financieel advies en steun aan de ambtelijke organisatie (waaronder de scriba van de generale synode, de classispredikanten en de voorzitters van de colleges voor de visitatie).
- **HR & traktementen** verzorgt beleid en arbeidsvoorwaarden van werkers in de kerk en de dienstenorganisatie.
- **Informatiemanagement & automatisering** bouwt en beheert de digitale werkomgeving.
- **Facilitaire zaken** beheert de gebouwen, werkruimtes en inkoop van de dienstenorganisatie.
- **Finance & control** waakt over het financieel beheer van de dienstenorganisatie.

Naast deze teams is er het **Projectbureau** dat mensen inzet bij tijdelijke projecten binnen de dienstenorganisatie en de kerk.

Een kerkbrede beweging

We realiseren ons heel goed dat de dienstenorganisatie maar een van de bouwstenen is voor een levende kerk. Daarom zoeken we steeds meer de samenwerking met partners buiten onze organisatie. Samen met de ambtelijke lijn, lokale gemeenten, andere kerkplekken, opleidings-instituten en andere partners werken we aan een beweging die de toekomst van de kerk voor ogen heeft. Dit kost tijd en vraagt om verdieping van relaties. Daar zetten we in 2023 op in, met als doel: echt wederkerige relaties.

Gelukkig zien we mooie voorbeelden van deze kerkbrede beweging ontstaan. Typierend is de gezamenlijke ontwikkeling van Nieuw Kerkelijk Peil: een diagnose-instrument om te onderzoeken waar de lokale gemeente staat. Het kan een opstap zijn om na te denken over kansen voor toekomstgericht kerk-zijn. Hierin werken onze teams Lokaal kerk-zijn en Begeleiding & training samen met de Protestantse Theologische Universiteit en enkele classes.

Bijzonder waardevol is onze samenwerking met de modale uitvoeringsorganisaties (MUO's): de GZB, IZB en HGJB. In 2017 tekenden synode, dienstenorganisatie en de MUO's hiervoor een overeenkomst. Die vormt het kader voor deze samenwerking. Kerk in Actie werkt nauw samen met de GZB. Die samenwerking krijgt bijvoorbeeld vorm in onze gecoördineerde aanpak van de migratieproblematiek

in zuidelijk Afrika en het Midden-Oosten. Met IZB Impact werken we in 2023 verder aan een nieuwe manier om de pioniersplekken te ondersteunen: Pionieren 2.0. Met IZB Focus verkennen we hoe de begeleiding van gemeenten in zogeheten Focustrajecten een plek kan krijgen binnen onze dienstverlening. En samen met de HGJB hebben we geanalyseerd welk aanbod elk van ons heeft voor lokale gemeenten. De bedoeling is om actiever met elkaar op te trekken en keuzes te maken: wat de één al goed doet, hoeft de ander niet ook te doen.

Zo zijn er veel meer voorbeelden te noemen van vruchtbare samenwerking. De gemene deler is: de inzet van deskundigheid uit verschillende delen van de dienstenorganisatie en de kerk zorgt voor een beter en duurzamer resultaat.

Young Board & Visiegroep

Twee groepen binnen de dienstenorganisatie verdienen nog extra aandacht: de Young Board en de Visiegroep. Zij helpen mee om onze

organisatie op koers te houden, door mee én tegen te denken.

De **Young Board** is eind 2021 opgericht om actief bij te dragen aan het toekomstgericht kerk-zijn voor en met jonge generaties. De groep bestaat uit vier jonge medewerkers van onze organisatie. De Board heeft een strategische agenda opgesteld voor 2022-2024. Daarin ligt de focus op (1) het zoeken naar ontmoeting en samenwerking in en rond onze organisatie, (2) de werving en ontwikkeling van jonge medewerkers, en (3) het vergroten van de inspraak en impact van jonge generaties in de kerk.

Begin 2022 is de **Visiegroep toekomstgericht kerk-zijn** van start gegaan. Deze groep is bedoeld om de inhoud van de Visienota te verdiepen en bij de tijd te houden. De kerngroep bestaat uit medewerkers van de dienstenorganisatie, met daaromheen een flexibele schil van experts. De groep is een plek voor reflectie op toekomstgericht kerk-zijn en advies rond het spreken van de Protestantse Kerk in deze tijd.



Dicht bij de doelgroep

Sinds de invoering van onze nieuwe organisatiestructuur werken we met een nieuw dienstverleningsmodel. Via drie lijnen ondersteunen we onze doelgroepen in het toekomstgericht kerk-zijn (zie illustratie). De vier kernwaarden van onze organisatie zetten de toon voor de manier waarop we samenwerken met de lokale gemeenten:

Dichtbij | We houden actief contact met onze doelgroepen en zijn goed benaderbaar.

Dienstbaar | We sluiten aan op hun behoeften en bewegen mee met de veranderende kerk.

Doelgericht | We kiezen gericht wat we doen, passend bij onze missie, mensen en middelen.

Duurzaam | We zetten mensen en middelen zó in dat het ten goede komt aan kerk en wereld.

In deze [animatie](#) krijg je nog even kort uitgelegd hoe onze organisatie werkt.

4. Ambitie

Vanuit onze missie hebben we zeven speerpunten opgesteld voor 2023. Ze passen bij de fase waar kerk en dienstenorganisatie nu in zitten. We bewegen toe naar een eenduidiger aanbod van diensten die we samen met onze doelgroepen ontwikkelen. Tegelijk werken we aan een slankere organisatie die duurzaam en doelgericht omgaat met mensen en middelen.

De speerpunten zijn verdeeld in twee rubrieken. De eerste vijf punten gaan over de *vorm, inhoud en doelgroepen van onze dienstverlening*. Ze raken direct aan het werk dat we voor en met de lokale gemeenten, werkers in de kerk en partnerorganisaties doen.

De laatste twee punten gaan over onze *manier van werken*. We steken veel tijd in het ontwikkelen van onze organisatie, zodat we ons werk geïnspireerd, efficiënt en samenhangend kunnen doen.

De ambitie die we hier beschrijven, is een samenvatting van de twee clusterjaarplannen. Vanuit deze gezamenlijke ambitie hebben alle teams afzonderlijk een gedetailleerd teamplan ontwikkeld met meetbare doelen. Die plannen worden door het bestuur en de interne leden van de auditcommissie gemonitord via maandelijkse financiële rapportages en kwartaalrapportages.

4.1 Ambitie voor onze dienstverlening

1. Verder ontwikkelen van de diensten-catalogus

In 2022 hebben we hard gewerkt aan het opstellen van een catalogus met onze dienstverlening aan lokale gemeenten en werkers in de kerk. Dit proces is nog gaande, maar er staat een goede basis. In 2023 gaan we verder met het uitwerken van een aantal thema's. Die krijgen een plek op het kennisplatform (zie punt 2), in de vorm van leerreizen. Dit zijn leertrajecten waarin mensen of kerken zich stapsgewijs kunnen ontwikkelen. We zetten de volgende stappen:

Focus op vier doelgroepen

Voor het ontwikkelen van de leerreizen richten we ons op de doelgroepen 'ambts- en taakdragers', 'bestaande en nieuwe kerkplekken', 'professionele werkers in de kerk' en 'nieuwe synodeleden en nieuwe visitatoren'.



(Illustratie Linda Verholt)



▲ In het project 'De Thuisgevers' vangen lokale gemeenten tijdelijk statushouders op.

Focus op thema's

De volgende thema's krijgen in 2023 prioriteit:

- **Nieuw Kerkelijk Peil**
Met dit diagnose-instrument brengen lokale gemeenten in beeld waar ze staan en waar ze naartoe willen. Dat helpt hen om afgewogen keuzes te maken in het toekomstgericht kerk-zijn. Het helpt ook ons als dienstenorganisatie om hen hier beter in te ondersteunen.
- **Betekenisvol aanwezig zijn rond de feestdagen**
Juist de feestdagen zijn momenten om als kerk het verhaal van geloof, hoop en liefde te delen met 17 miljoen Nederlanders. Dat doen we onder meer door onze bijdrage aan *The Passion*, een betekenisvol evenement dat veel mensen binnen en buiten de kerk raakt.
- **Kerk-zijn in de samenleving**
Na de schrijnende humanitaire crisis in Ter Apel geven we extra aandacht aan de opvang van vluchtelingen in Nederland. Met het project De

Thuisgevers steken lokale gemeenten de handen uit de mouwen om tijdelijk statushouders op te vangen. Het onderwerp armoede staat ook hoog op de agenda, nu veel mensen in de problemen komen door de stijgende kosten. We faciliteren lokale diaconieën om naast mensen in armoede te staan. En via GroeneKerken dragen we bij aan een beweging van mensen die voorop willen lopen in het vormgeven van duurzaamheid.

- **Samenwerking**

Nu veel kerken kleiner worden, is het nodig dat ze intensiever gaan samenwerken – zowel lokaal als regionaal. Hiervoor ontwikkelen we nieuwe modellen en delen we *best practices*.

- **Ruimte voor jonge generaties**

Samen met het mozaïek van kerkplekken denken we na over vormen van kerk-zijn die aansluiten bij de levensvragen en verlangens van jonge generaties. We onderzoeken ook welke plek de kerk kan hebben in de opvoedgemeenschap rond kinderen en jongeren.

2. Verder ontwikkelen van het kennisplatform

Het gloednieuwe kennisplatform is dé plek waar kennis en kunde over kerk-zijn samenkomt. Hier verzamelen we bestaande kennis, maar we ontwikkelen ook nieuwe kennis. Dat doen we samen met allerlei partners. De kennis wordt gedeeld met mensen van binnen en buiten. Het platform is in opbouw. Er ligt een uitgewerkt plan voor de opzet. Dat gaan we in 2023 uitvoeren. We doen het volgende:

Verder uitwerken van drie ketens

Het kennisplatform is opgebouwd rond drie inhoudelijke 'ketens'. Die ketens sluiten aan op de lijn die de visienota schetst rond kerk-zijn. De *eerste keten* is het 'Kerk-zijn rond het eerste altaar'. Hier gaat het om de kerk als geloofs-gemeenschap: de plek waar we (aan)bidden, samen zingen en samenzijn rond Woord en tafel. De *tweede keten* is 'Kerk-zijn rond het tweede altaar'. Als kerk staan we midden in de samenleving. Vanuit ons geloof mogen we bijdragen aan vrede, recht en heelheid. Dat doen we in afhankelijkheid, zoekend waar Christus ons roept om Hem te volgen. De *derde keten* is het 'Leidinggeven aan kerk-zijn'. Juist in deze tijd wordt er veel gevraagd van de werkers in de kerk.

In 2023 bekijken we voor elk van deze drie ketens welke thema's we oppakken. We geven prioriteit aan de thema's die bij speerpunt 1 genoemd zijn.

Delen van kennis met onze doelgroepen

In de eerste helft van 2023 zetten we op papier op welke manier we de kennis willen delen met onze doelgroepen. Als daar nieuwe (online) middelen voor nodig zijn, ontwikkelen we die voor eind 2023.

Onderzoek beschikbaar maken en versterken

Team Onderzoek is nauw betrokken bij het kennisplatform. We maken goed onderzoek beschikbaar voor én met de lokale kerken/kerkplekken, classes, de landelijke kerk en andere partners. Zij kunnen dit onderzoek in hun eigen situatie gebruiken bij het maken van beleid. We hopen dat dit hen helpt om te kunnen antwoorden op de roeping van God in hun eigen context.

De PThU is een belangrijke partner in ons onderzoek: we hebben een samenwerkingsovereenkomst afgesloten met deze universiteit. We versterken ook de onderzoekscultuur in onze eigen organisatie. Ons impactonderzoek wordt bijvoorbeeld doorontwikkeld, zodat we beter zicht hebben op de impact van ons werk. We willen ook de bestaande statistieken van de Protestantse Kerk beter beschikbaar maken en uitbreiden. Onze doelgroepen krijgen hierdoor meer inzicht in hun eigen kerkelijk leven, onder andere in de participatie van deelnemers, het welzijn van professionals van de kerk en in de financiën.

3. Integrale aandacht voor nieuwe doelgroepen

De kerk is er niet alleen voor haar leden. We zijn er juist ook voor de miljoenen Nederlanders die rondlopen met levensvragen of een steun in de rug zoeken. Dan denken we vooral aan de vele jongeren die op zoek zijn naar zin. In 2023 zetten we daarom de volgende stappen:

Lokale gemeenten betrekken bij het contact met nieuwe doelgroepen

Via de programmalijn Bovenlokaal kerk-zijn werken we aan on- en offline *communities* voor nieuwe doelgroepen. Door onze samenwerking met het Graceland Festival komen we bijvoorbeeld in contact met (deels) niet-kerkelijke zinzzoekers. Voor hen hebben we de Reisgenoten-trajecten ontwikkeld. Daarin gaan mensen samen op zoek naar avontuur, verbinding en inspiratie. In 2023 willen we de programmalijn Lokaal kerk-zijn meer betrekken bij het contact met zulke doelgroepen. Lokale gemeenten kunnen bijdragen aan het creëren van nabije ontmoetingsplekken voor (jonge) zinzzoekers.

Versterken van de wisselwerking tussen Categorieel Pastoraat en kerken

Het Categorieel Pastoraat (CP) heeft contact met doelgroepen die zich niet of nauwelijks in de reguliere kerken laten zien. Door de samenwerking tussen CP en lokale gemeenten te verbeteren, kunnen we elkaar over en weer ondersteunen in het contact met deze doelgroepen.



▲ Leren van categoriaal pastoraat: koopvaardijpastor Helene Perfors tussen de zeelieden.

Ontwikkelen van een aanbod rond de feestdagen

Feestdagen en levenskruispunten zijn bij uitstek momenten waarop de kerk zichtbaar kan worden tussen 17 miljoen mensen. We bundelen het aanbod aan activiteiten en programma's rond deze momenten en presenteren dit aanbod op een relevante manier richting nieuwe doelgroepen.

4. Versterken van de ondersteuning van werkers in de kerk

Deze tijd vraagt veel van predikanten, kerkelijk werkers, pioniers en geestelijk verzorgers. In 2023 staat de doorontwikkeling van de begeleiding van deze belangrijke doelgroepen op de agenda. We richten ons dan vooral op:

Aansluiten op de ambtsvisie

We volgen het proces rond de ambtsvisie op de voet (zie ook kader). Waar mogelijk haken we meteen aan bij de uitkomsten. Vooral waar het gaat om de kwetsbare positie van kerkelijk werkers. In de nascholing stimuleren we het samen leren van predikanten en kerkelijk werkers, als opstap naar (toekomstig) samenwerken.

Bezinning op de arbeidscyclus

We verwachten een fors predikantentekort. Daarom bezinnen we ons op de arbeidscyclus van werkers in de kerk. Een eerste aanzet: emeritus predikanten en kerkelijk werkers die hun pensioen bereiken, nodigen we uit om actief te blijven in de kerk.

Voorkomen van uitval

Predikanten (vooral ook jongere) vallen nogal eens uit door de hoge werkdruk en de zware verantwoordelijkheid. We gaan de exacte oorzaken van die uitval inventariseren. En we stimuleren

werkers in de kerk om gebruik te maken van individuele begeleiding.

5. Vergroten van onze verbondenheid met de wereldkerk

We ervaren hoeveel inspiratie er uitgaat van het wereldwijd kerk-zijn. In de ontmoeting met buitenlandse partners zien we de kracht van geloof, om hoop te bieden en recht te doen. Daarom willen we onze band met de wereldkerk breder zichtbaar maken. Kerk in Actie* doet dat samen met andere teams, als volgt:

Onderzoeken van de betrokkenheid van lokale gemeenten

We onderzoeken hoe lokale gemeenten betrokken willen zijn bij het internationale werk van Kerk in Actie. We kijken daarbij vooral naar jongeren en hun betrokkenheid bij de nood in de wereld.

Ondersteunen en delen van bestaande practices

Veel lokale gemeenten ontwikkelen zelf inspirerende initiatieven om het contact met de wereldwijde kerk te versterken. De *best practices* die we tegenkomen, delen we via het kennisplatform en andere communicatiekanalen.

Versterken van thematische samenhang

We vinden het belangrijk om de thematische samenhang tussen ons internationale werk en het kerk-zijn in Nederland beter zichtbaar te maken. Daarom geven we extra aandacht aan één specifiek (nog nader te bepalen) thema dat hieraan raakt.

* In het afzonderlijke jaarplan van Kerk in Actie vind je gedetailleerde informatie over de activiteiten van Kerk in Actie in 2023.

Het traject rond de ambtsvisie

De kerk van vandaag is steeds veelkleuriger en diverser. Dat betekent ook een grotere diversiteit aan voorgangers en een veranderende rol voor veel werkers in de kerk. Daarom voert de synode deze jaren een diepgaand gesprek over het ambt in de kerk. De dienstenorganisatie heeft een actieve rol in het begeleiden van dit traject. We ondersteunen de verschillende werkgroepen zowel praktisch als inhoudelijk. Bijvoorbeeld door mee te denken, onderzoek te doen en de uitkomsten van het traject te vertalen naar de praktijk van het werk in de kerk.

4.2 Ambitie voor onze manier van werken

6. Bouwen aan een nieuwe organisatiecultuur

Met de verandering van onze organisatiestructuur groeien we ook toe naar een andere organisatiecultuur. Sleutelwoorden daarin zijn *samenwerking* en *vertrouwen*. We kijken hoe we samen kunnen optrekken, elkaar kunnen inspireren en van elkaar kunnen leren. Leidinggevenden hebben daarin een sleutelrol, maar we creëren deze cultuur met elkaar. We geven aandacht aan de volgende punten:

Doorleven van de kernwaarden

In 2022 hebben we binnen beide clusters een verdiepingsslag gemaakt rond de vier kernwaarden *dichtbij*, *dienstbaar*, *doelgericht* en *duurzaam*. In 2023 gaan we hiermee verder: hoe krijgen deze waarden vorm in ons dagelijks werk, hoe maken we ze ons eigen?

Teamgericht werken aan feedback

We oefenen binnen de teams in het geven en ontvangen van feedback. We leren om elkaar aan te spreken op zaken die niet goed lopen, in een professionele cultuur die veiligheid en openheid biedt. We spreken ook onze waardering uit voor de dingen die juist goed gaan.

Versterken van de aandacht voor de 'zin' in ons werk

De dienstenorganisatie is een werkgemeenschap van gelovige mensen. Onder het motto 'zin in werk' willen we ook in 2023 aandacht geven aan inspiratie, geloof en geestelijk leven. Tijdens teamoverleggen staan we stil bij wat we doen en waarom we dat doen. We stimuleren het gesprek over veelkleurigheid. Er is tijd om de kapelvieringen te bezoeken. We hebben oog voor het geestelijk

karakter van beleid en plannen. En inspiratie krijgt een plek in onze clusterupdates.

(Door)ontwikkeling van ons leiderschap

Leiderschapsontwikkeling heeft een vaste plek gekregen in onze organisatie. We inspireren elkaar, denken met elkaar mee en benutten elkaars kwaliteiten. In 2023 werken we eraan om minder druk te zijn met operationele zaken, zodat er meer tijd is voor intervisie en bezinning. We creëren deze ruimte door onze plannen beter op elkaar af te stemmen en te werken met één gezamenlijke *jaaragenda* (zie ook speerpunt 7). Bovendien heeft elke teamleider de opdracht gekregen om 'reservetijd' in te bouwen. Dat helpt om flexibeler te kunnen omgaan met veranderingen in de loop van het jaar.

7. Lagere werkdruk, meer werkplezier & beter samenwerken

De hoge werkdruk is een punt van zorg binnen onze organisatie. Als we ons werk gezond, betrokken en met plezier willen blijven doen, is het belangrijk om die druk te verlagen. Gelukkig zien we mogelijkheden. Als het gaat om efficiënt (samen)werken, dan valt er winst te boeken. We kunnen ook scherper kiezen wat we wel en niet doen. In 2023 zetten we deze stappen:

Processen en overleggen stroomlijnen

Om ons werk beter te stroomlijnen, zijn we bezig met het beschrijven van onze werkprocessen. Het vastleggen hiervan verbetert de kwaliteit van ons werk, draagt bij aan de samenwerking, en helpt bij het inwerken of vervangen van teamleden. In 2023 gaan we hiermee verder. We richten onze overleggen ook efficiënter in: kort, in kleine groepen, met de mensen die echt nodig zijn.

Digitale transformatie

Team Informatiemanagement & automatisering is bezig met het vereenvoudigen van het applicatielandschap en het toekomstbestendig maken van het beheer van de IT-omgeving. In 2023 doen we een verkenning om te kijken of we kunnen overstappen van Google Workspace op Microsoft 365. Met die overstap zou iedereen straks weer in dezelfde Office-omgeving werken. Bovendien sluiten we dan beter aan op onze doelgroepen, die ook vooral met Microsoft werken. Verder geven we veel aandacht aan het ondersteunen van de werkprocessen van de verschillende teams via de beschikbare applicaties.



Versterken van de samenwerking tussen de clusters

We zoeken bewust hoe we elkaar kunnen versterken rond onze gezamenlijke missie. Leidinggevenden hebben hierin een belangrijke taak. Zij kunnen de verbinding tussen collega's, teams, clusters en partners van buiten stimuleren.

Een andere belangrijke stap is het opstellen van een organisatiebrede *jaargenda*. Hierin zetten alle teams impactvolle projecten die raken aan de hele organisatie. Dat helpt om beter samen te werken, de werklast te verdelen over het jaar, en te kiezen wat we wel en niet doen.

Daarnaast kijken we aan de hand van onze *diensten-catalogus* of we processen slimmer kunnen inrichten, of we diensten kunnen combineren, en of we selectiever moeten zijn in ons aanbod.

Onderzoeken wat stress geeft en wat plezier brengt

Last but not least: we werken aan een goede balans tussen *werkdruk* en *werkplezier*. Via het medewerkers-tevredenheidsonderzoek brengen we in kaart wat druk geeft en wat plezier brengt. We blijven elkaar hier ook op bevragen. Regelmatig praten we elkaar bij over ontwikkelingen en uitdagingen in onze organisatie, en vieren we successen.

Nieuw Hydepark

Voor de toekomst van Nieuw Hydepark onderzoeken we momenteel drie varianten. De eerste is verkoop van het landgoed, de tweede verkoop op erfpacht, en de derde een duurzaam renderende exploitatie. De basis onder de eerste twee varianten is een taxatiewaardeadvies. Dit advies hebben we in het najaar van 2022 toegelicht in de kleine synode.

Voor de derde variant – duurzame exploitatie – hebben we in de afgelopen periode een studie gedaan naar de optie voor een leefgemeenschap in het boerderijcomplex. Een studie naar de meerwaarde voor de natuur bij deze variant is ook bijna afgerond. Verder zijn we in gesprek met een zorgorganisatie die de exploitatie van het landgoed ziet zitten. En tot slot: de optie voor natuurbegraven op het terrein valt af vanwege beleidsbeperkingen.

Als we de drie varianten compleet in beeld hebben, worden ze gelijktijdig aan de kleine synode voorgelegd. De verwachting is dat dit in het voorjaar van 2023 zal gebeuren.



5. Protestantse Kerk in Nederland

Op 1 mei 2004 is bij notariële akte de Protestantse Kerk in Nederland tot stand gekomen. Het kerkgenootschap is de voortzetting en rechtsoptolger onder algemene titel van drie kerkgenootschappen: de Nederlandse Hervormde Kerk (NHK), de Gereformeerde Kerken in Nederland (GKN) en de Evangelisch-Lutherse Kerk in het Koninkrijk der Nederlanden (ELK).

Het kerkgenootschap wordt geregeerd door zijn eigen statuut. Dat bestaat uit de kerkorde en ordinanties van de Protestantse Kerk inclusief overgangsbepalingen en generale regelingen die horen bij de kerkorde. De Protestantse Kerk in Nederland wordt vertegenwoordigd door de preses en de scriba van de generale synode (ord. 11.19.1).

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

Samenstelling bestuur en directie dienstenorganisatie

Bestuur

- mr. drs. G.H. van der Waaij, voorzitter
- drs. J.M. van Lieshout RA, secretaris
- C.J.F.R. Mulder MBA
- M. van Ginkel RA
- dr. R. de Reuver, vanuit het moderamen van de generale synode
- ir. C.A. de Vries, vanuit het moderamen van de generale synode

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

Directie

Ing. G.J. de Groot MBA, algemeen directeur



6. Kengetallen

We geven hier de kengetallen weer van de financiële begroting 2023. Daarna volgt een korte toelichting op deze cijfers. In de volgende hoofdstukken gaan we uitgebreider in op de begroting.

Kengetallen	Norm min.-max.	Begroting 2023	Begroting 2022	Rekening 2021	Rekening 2020	Rekening 2019
Balanstotaal in € 1.000		111.411	119.772	130.187	138.038	129.280
Resultaat continuïteitsreserve in € 1.000		0	-723	-1.789	150	88
Continuïteitsreserve in %	33%-67%	49,9%	49,3%	51,6%	58,7%	60,2%
Baten in € 1.000		56.249	56.110	61.721	57.884	62.523
Lasten in € 1.000		64.610	65.101	60.437	57.874	58.695
Bestedingspercentage baten	min 70%	95,2%	95,8%	81,0%	86,5%	81,0%
Bestedingspercentage lasten	min 70%	82,9%	82,5%	82,7%	86,5%	86,2%
Kosten fondsenwerving in %	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%
Kosten beheer & administratie in %	13%-15%	13,0%	13,0%	12,6%	8,0%	8,6%
Personeelskosten in € 1.000		24.608	21.341	19.164	18.569	16.872
Ziekteverzuim in %		4,0%	4,0%	3,7%	3,1%	3,2%
Basisformatie in fte		219,6	207,0	195,1	204,1	198,0
Bijzondere formatie in fte		57,1	51,9	53,3	42,6	40,3



▲ Diaconieën zetten zich in voor een menswaardig bestaan voor vluchtelingen (foto ANP).

Balanstotaal

Het balanstotaal in de begroting 2023 neemt ten opzichte van 2022 af met € 8.361k. Dat is gelijk aan het in 2023 begrote saldo van baten en lasten. Het resultaat op de continuïteitsreserve is begroot op nihil. Dat is gelijk aan het in de meerjarenraming voorziene resultaat. Aan de bestemmingsreserves wordt een bedrag van € 7.275k (2022: € 8.194k) onttrokken, terwijl ten laste van de bestemmingsfondsen een bedrag van € 1.086k (2022: € 75k) wordt gebracht.

Continuïteitsreserve

De bufferfunctie (weerstandsvermogen, conjuncturele reserve) van het eigen vermogen houdt in dat we reserves vormen voor het waarborgen van de continuïteit, opvang van fluctuaties in de exploitatie (egalisatiefunctie) en opvang van algemene bedrijfsrisico's. Het resultaat op de continuïteitsreserve in 2023 is begroot op nihil.

De te hanteren norm (toetsgrootheid) is berekend op basis van de volgende componenten:

- 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 is gehandhaafd op minimaal 33% en maximaal 67%. Op basis van de begroting 2023 zal dit percentage uitkomen op 49,9% (begroting 2022: 49,3%).

De norm voor 2023 is berekend door de begrote continuïteitsreserve ultimo 2023 ad € 15.629k (2022: € 15.565k) uit te drukken in een percentage van de toetsgrootheid ad € 31.300 (2022: € 31.595k).

Personeelskosten

De absolute stijging van de personeelskosten is het gevolg van een stijging van het aantal fte's ten opzichte van 2022: 12,6 fte binnen de basisformatie en 5,2 fte binnen de bijzondere formatie. Hiernaast is in 2022 een nieuwe CAO afgesloten. In hoofdstuk 9 gaan we hier uitgebreid op in.

Aan het bestuur is in een aparte notitie het voorstel gedaan om de normering van de kosten voor beheer en administratie aan te passen naar 13%-15% (dit was 10-12%). Bij de analyse en toelichting hierop hebben we aangegeven dat de structureel hogere IT-kosten in 2023 - net als in de begroting 2022 - zullen leiden tot een percentage kosten beheer en administratie van 13%. We verwachten dat de huidige inflatie in de jaren na 2023 niet meer kan worden goedgemaakt binnen de begroting. Dit is doorvertaald in de voorgestelde gewijzigde norm. Met de goedkeuring en vaststelling van deze begroting zal dit voorstel worden bekrachtigd.

Bestedingen

De totale lasten kunnen we als volgt specificeren:

Bestedingen aan doelstellingen: (x € 1.000)	Begroting 2023	Proc.	Begroting 2022	Proc.
Bestedingen aan doelstellingen	53.537	82,9%	53.740	82,5%
Kosten werving baten	2.684	4,2%	2.869	4,4%
Kosten beheer en administratie	8.389	13,0%	8.492	13,0%
Totaal bestedingen aan doelstellingen	64.610	100,0%	65.101	100,0%



7. Uitgangspunten begroting 2023

In dit hoofdstuk benoemen we de uitgangspunten die zijn gehanteerd bij het opstellen van de begroting 2023.

Resultaat begroting continuïteitsreserve

Bij het begrotingsresultaat op de continuïteitsreserve over 2023 gaan we uit van evenwicht tussen de structurele baten en lasten.

Baten van particulieren

Collecten, giften en schenkingen

De opbrengst uit collecten, giften en schenkingen kent een lichte stijging ten opzichte van de begroting 2022. Het is mogelijk en reëel dat de gestage groei over de jaren voor corona doorzet (in de periode 2016-2019 is 7% groei in inkomsten gerealiseerd). Deze komt in 2023 nog maar beperkt tot uitdrukking.

Nalatenschappen

De opbrengst uit nalatenschappen in 2021 en het driejaarsgemiddelde over de jaren 2017-2019 leiden tot een prognose voor 2023 en verder van € 3,9 miljoen.

Werving baten particulieren

Deze worden gebaseerd op 12,5% kostendoorbelasting, specifiek voor activiteiten fondsenwerving.

Dit percentage doorbelasting wordt geheven over giften van kerken en particulieren, opbrengsten uit nalatenschappen én over inkomsten van instellingen (bijv. EO Metterdaad).

Verplichte bijdragen van gemeenten

Quota (kerkrentmeesterlijk en diaconaal)

We hebben de verwachte quotumopbrengst 2022 berekend op grond van de per 21 september 2022 ontvangen jaarrekeningen 2021 zoals ingediend in FRIS door plaatselijke gemeenten en diaconieën. Dit komt bij gelijkblijvende heffingsfactoren uit op een gelijkblijvende opbrengst.

Solidariteitskas

Bij de Solidariteitskas hebben we rekening gehouden met een daling van 20.000 belijdende leden per jaar, wat is gebaseerd op reële gegevens over de daling.

Personeelskosten

In 2022 is een nieuwe CAO afgesloten met een looptijd van 1 april 2022 tot en met 30 juni 2024, waardoor de salarissen stijgen. Er is ook een minimale ondergrens voor de laagste loonschalen vastgesteld, die een flinke doorwerking kan hebben. Binnen de personeelskosten is hiervoor een bedrag geraamd. In hoofdstuk 9 gaan we uitgebreid in op de personeelskosten.

8. Begroting 2023

We zetten de cijfers van de begroting 2023 op een rij en geven een toelichting op de staat van baten en lasten.

8.1 Staat van baten en lasten met resultaatverdeling

Baten (x € 1.000)	Begroting 2023	Begroting 2022	Rekening 2021
Collecten, giften en schenkingen	22.900	22.600	22.819
Nalatenschappen	3.900	3.900	1.888
Baten van particulieren	26.800	26.500	24.707
Baten van verplichte bijdragen van gemeenten	16.156	16.256	16.703
Baten van verbonden organisaties zonder winststreven	1.945	2.550	2.570
Baten van subsidies van overheden	9	0	167
Totaal geworven baten	44.910	45.306	44.147
Financiële baten	1.910	2.146	9.861
Baten uit dienstverlening	9.054	8.283	7.077
Overige baten	375	375	636
Totaal baten	56.249	56.110	61.721

Lasten (x € 1.000)	Begroting 2023	Begroting 2022	Rekening 2021
Personeelskosten	27.664	25.969	23.561
Apparaatskosten	6.309	6.824	7.580
Financiële steun en hulpverlening	21.400	22.270	20.808
Specifieke kosten	9.238	10.039	8.488
Totale lasten	64.610	65.101	60.437

Saldo van baten en lasten	-8.361	-8.991	1.284
----------------------------------	---------------	---------------	--------------

Resultaatverdeling (x € 1.000)	Begroting 2023	Begroting 2022	Rekening 2021
Continuïteitsreserve	0	-723	-1.789
Bestemmingsreserves	-7.275	-8.193	4.166
Fondsen	-1.086	-75	-1.093
Totaal reserves en fondsen	-8.361	-8.991	1.284

8.2 Toelichting op de staat van baten en lasten

Opbrengsten van de vrijwillige geldwerving

De opbrengsten van de vrijwillige geldwerving (baten van particulieren) laten een lichte stijging zien ten opzichte van de begroting 2022. De inkomsten uit collecten, giften en schenkingen nemen licht toe, terwijl de inkomsten uit nalatenschappen gelijk blijven.

Bij een deel van de baten gaat het om niet-gelabelde Kerk in Actie-inkomsten uit fondsenwervingsactiviteiten. In de begroting 2023 is dit circa € 5 mln. Tot 2021 is voor de verdeling van deze gelden over de verschillende programma's een vaste verdeelsleutel gehanteerd. In oktober 2022 is een beleidsstuk in het bestuur goedgekeurd waarin is besloten dat de verdeling met ingang van 2022

niet langer volgens een vaste verdeelsleutel plaatsvindt. Voortaan wordt de verdeling - en dus de toewijzing aan de verschillende programma's - gebaseerd op enerzijds de Kerk in Actie-strategie voor steunverlening en anderzijds de omvang en de normering van de *revolving funds*.

Voor de begroting 2023 betekent dit concreet dat - in vergelijking met de oude, statische verdeling - de programma's Noodhulp en Binnenlands diaconaat een groter deel van de niet-gelabelde baten ontvangen, en Werelddiaconaat en Zending een kleiner deel. De oude, statische verdeelsleutel was: Binnenlands diaconaat 12,5%, Werelddiaconaat 46,5% en Zending 41%. De verdeelsleutel voor de begroting 2023 is: Binnenlands diaconaat 15%, Werelddiaconaat 3%, Zending 7% en Noodhulp 75%.



▲ Op zoek naar veiligheid in Bangladesh.

Verplichte bijdragen van gemeenten

De verplichte bijdragen van gemeenten zijn in 2023 nagenoeg gelijk aan de begroting 2022. Voor de berekening van de quotumbijdragen en de Solidariteitskas verwijzen we naar hoofdstuk 10 over de heffingsfactoren.

Baten van andere organisaties

Door een verschuiving van de bijdrage van de BCKP naar de baten uit dienstverlening zijn deze € 605k lager dan in de begroting 2022.

Financiële baten

De financiële baten worden gevormd door de opbrengsten uit beleggingen (€ 1,7 mln.) en de rente op leningen u/g (€ 0,2 mln.). Bij de opbrengsten uit beleggingen zijn we uitgegaan van 2,5% (Mandaat A) tot 3% (Mandaat B) rendement op jaarbasis, op de (middel)lange termijn. Deze prognoses zijn gebaseerd op de modellen van ING en ABN AMRO. Het belegd vermogen wordt gevormd door het vermogen van de vrm. Stichtingen de Zending en Kerk en Wereld, en algemene reserves en specifieke fondsen van de Protestantse Kerk. In totaal bedragen deze circa € 52 mln.

Bijdragen voor dienstverlening

Naast de hierboven genoemde verschuiving vanuit de baten van andere organisaties komen de opbrengsten van de mobiliteitspool ruim € 500k

hoger uit dan in de begroting 2022. Hiertegenover staat dat de in 2022 begrote opbrengsten ad € 300k bij Lokaal kerk-zijn naar beneden zijn bijgesteld.

Personeelskosten (incl. overige personeelskosten)

De personeelskosten bestaan uit directe personeelskosten of formatiekosten en overige personeelskosten. In hoofdstuk 9 geven we een uitgebreide toelichting op de ontwikkelingen rond de personeelskosten en -formatie.

Apparaatskosten

De apparaatskosten dalen met € 0,5 mln., vooral als gevolg van lagere inventaris en onderhoudskosten.

Specifieke kosten

Onder de specifieke kosten zijn onder meer de contributies en bijdragen aan instellingen en de kosten voor activiteiten opgenomen. Door de vermindering op de directe of out-of-pocket-kosten komt deze post in 2023 € 800k lager uit ten opzichte van de begroting 2023.

Financiële steun en hulpverlening

Dit kunnen we als volgt specificeren:

Financiële steun en hulpverlening (x € 1.000)	Begroting 2023	Begroting 2022	Rekening 2021
Kerk in Actie	18.961	18.988	18.008
Overige programma's	2.440	3.282	2.800
Totaal financiële steun en hulpverlening	21.400	22.270	20.808

Bij de overige programma's gaat het vooral om de directe steunverlening aan plaatselijke gemeenten vanuit de Solidariteitskas.

9. Personeel

We schetsen de ontwikkelingen rond de personeelsformatie en de personeelskosten en geven een toelichting hierop.

9.1 Personeelsformatie

De totale personeelsformatie is gesplitst in een basisformatie van de dienstenorganisatie en een formatie bijzondere aanstellingen. De basisformatie kunnen we als volgt specificeren:

Basisformatie dienstenorganisatie (in fte's)	Begroting 2023	Begroting 2022	Ultimo 2021	Rekening 2020	Rekening 2019
Directie en secretariaat	4,1	3,9	3,9	3,0	
Reductie en transitie		-4,5	7,5		
Subtotaal:	4,1	-0,6	11,4	3,0	
Begeleiding en ontwikkeling:					
Algemeen	3,0	2,5	1,5	1,0	
Vitale roeping	9,2	7,9	6,2	5,4	
Lokaal kerk-zijn	21,3	24,4	15,8	40,2	
Begeleiding en training	12,5	10,6	11,6		
Bovenlokaal kerk-zijn	4,3	4,3	4,0	0,9	
Zending en diaconaat	26,5	25,4	23,1	23,4	
Communicatie en events	18,3	18,5	17,4	17,0	
Fondsenwerving	18,6	13,7	13,0	14,0	
Innovatie	1,9	2,5	1,9	0	
Subtotaal:	115,6	109,8	94,4	102,0	
Ondersteuning en beheer:					
Algemeen	3,7	3,0	3,0	5,0	
HR en traktementen	8,6	8,9	6,8	9,3	
Finance & Control	12,8	13,5	12,4	14,8	
Informatiemanagement en automatisering	8,0	5,8	4,2	4,7	
Facilitaire Zaken	14,1	12,3	12,3	12,6	
Institutionele ondersteuning	40,4	41,0	38,3	41,3	
Contactcentrum	12,4	13,4	12,5	13,9	
Subtotaal:	99,9	97,8	89,3	101,5	
Basisformatie dienstenorganisatie	219,6	207,0	195,1	206,5	198,0

NB: Bij de vergelijkende cijfers onder de jaren 2019-2021 betreft het de gemiddelde bezetting.

De basisformatie stijgt van een begrote formatie van 207 fte in 2022 naar een begrote formatie van 219,6 fte in 2023 (12,6 fte). Die stijging heeft een aantal redenen:

- Een verruiming van de formatie van Kerk in Actie en fondsenwerving Kerk in Actie (dit verklaart

ongeveer de helft van de totale stijging). Door het structureel stijgen van de inkomsten is er financiële ruimte én noodzaak om deze formatie uit te breiden. Verder speelt het benutten van de grote bestaande reserves mee.

- Het verminderen van de inhuur in 2023. Daartegenover staat een toename van de formatie en een reductie op de kosten van inhuur personeel ten opzichte van de realisatie in 2022.
- Het verlengen van een aantal transitiefuncties en het anders vormgeven van bepaalde activiteiten (zoals het niet langer outsourcen van de repro en een samenwerkingsovereenkomst rond drukwerk en de postkamer).

Formatie bijzondere aanstellingen (in fte's)	Begroting 2023	Begroting 2022	Rekening 2021	Rekening 2020	Rekening 2019
Mobiliteitspool					
Interim-predikanten	7,3	8,2	8,4	9,5	9,0
Beginnende predikanten	6,4	7,1	7,2	10,0	10,8
Ambulant predikanten	26,8	22,8	23,5	11,0	10,0
Categoriale pastores	9,3	8,3	8,5	6,6	5,6
Pioniers/missionaire werkers	2,5	2,6	2,6	2,5	1,9
Kerkelijk werkers	0,3	0,6	3,1	2,0	1,0
Overige	4,4	2,2			2,0
Totaal formatie bijzondere aanstellingen	57,1	51,9	53,3	41,6	40,3

De formatie 'bijzondere aanstellingen' bestaat uit de bijzondere en/of tijdelijke aanstellingen die door de plaatselijke gemeenten worden gefinancierd. Omdat deze rechtspositionele verplichtingen formeel worden aangegaan door de dienstenorganisatie,

maken we deze aanstellingen afzonderlijk inzichtelijk. Deze formatie is met 5,2 fte gestegen, vooral door uitbreiding van de mobiliteitspool.

Hierdoor komt de totale formatie uit op:

Totale personeelsformatie (in fte's)	Begroting 2023	Begroting 2022	Rekening 2021	Rekening 2020	Rekening 2019
Basisformatie dienstenorganisatie	219,6	207,0	195,1	206,5	198,0
Formatie bijzondere aanstellingen	57,1	51,9	53,3	41,6	40,3
Totale personeelsformatie	276,6	258,9	248,4	248,0	238,3

9.2 Personeelskosten

De ontwikkeling van de personeelskosten met de daarbij behorende formatie geeft over de periode 2019-2023 het volgende beeld:

Totale Personele kosten (x € 1.000)	Begroting 2023	Begroting 2022	Rekening 2021
Personeelskosten	24.608	21.341	19.164
Overige personeelskosten	3.056	4.628	4.397
Totaal personeelskosten	27.664	25.969	23.561

Personeelskosten per fte	Begroting 2023	Begroting 2022	Rekening 2021	Rekening 2020	Rekening 2019
Personeelskosten (x € 1.000)	24.608	21.341	19.164	18.569	16.872
Gemiddelde of begrote bezetting in fte	276,6	258,9	248,4	246,8	238,2
Personeelskosten per fte (x € 1)	88.966	82.429	77.146	75.247	70.820
Stijgingspercentages					
• ten opzichte van begroting vorig jaar	7,9%				
• ten opzichte van de rekening vorige jaren	15,3%	6,8%	2,5%	6,3%	

Kosten voor uitbreiding van de formatie

Uitbreiding mobiliteitspool en Kerk in Actie

Steeds vaker doen gemeenten een beroep op de mobiliteitspool. Deze pool voorziet duidelijk in de behoefte aan een tijdelijke invulling bij vacante gemeenten. Bovendien krijgen (startende) predikanten die dat prettig vinden, hierdoor de mogelijkheid om een ambulante functie in te vullen. De pool stijgt daarom met 5,2 fte. De kosten worden doorbelast aan de inleners.

Zoals de synode heeft afgesproken, is het belangrijk om de stijgende opbrengsten (en de al bestaande reserves) van Kerk in Actie op tijd en met oog voor de langere termijn te besteden. Daarvoor is een formatie-uitbreiding nodig van 5,8 fte bij Kerk in Actie. Deze uitbreiding wordt gefinancierd uit de inkomsten en reserves van Kerk in Actie.

Nieuwe CAO

De prijsinflatie in Nederland en de rest van de wereld is ongekend hoog. Veel bedrijven en instellingen verwachten vanaf 2023 dan ook forse loonstijgingen. De dienstenorganisatie volgt deze ontwikkelingen. We compenseren iedereen die bij ons werkzaam is als volgt voor de inflatie:

- Er is in 2022 een nieuwe CAO afgesloten met een looptijd van 1 april 2022 tot en met 30 juni 2024. Daarin is afgesproken om de salarisschalen per 1 juli 2022 te verhogen met 2,5% plus € 75, per 1 april 2023 met 3%, en per 1 januari 2024 met 1,5%.
- Zowel in 2022 als in 2023 is een eenmalige uitkering afgesproken van € 450 bruto naar rato van de werktijd.
- Ten opzichte van 2022 zijn periodieke verhogingen berekend voor werknemers die nog niet het maximum van hun schaal hebben bereikt.

We begroten hiermee een gemiddelde loonkostenstijging in 2023 van 7,9% ten opzichte van de begroting 2022.

Structurele kostenreducties

Voor 2023 begroten we het doorvoeren van twee belangrijke structurele kostenreducties. De inhuur van extern personeel wordt structureel verlaagd met € 1.000k en de kosten van de activiteiten met € 800k. We zijn van mening dat diverse belangrijke functies bij bijvoorbeeld de teams Informatiemanagement & Automatisering en Facilitaire Zaken beter en duurzamer kunnen worden ingevuld door eigen personeel dan door dure en 'vrijblijvende' externe inhuur.

Dekking van gestegen kosten

Samengevat nemen onze personeelskosten toe met € 1.684k looninflatie plus € 1.583k uitbreiding formatie in 2023, in totaal € 3,3 mln. Deze extra kosten zijn als volgt verwerkt in onze begroting 2023:

- € 700k voor extra baten uit dienstverlening, met name door vergroting van de mobiliteitspool.
- € 200k voor uitbreiding van de formatie van Kerk in Actie (ten laste van de reserves van Kerk in Actie).
- € 1.000k voor structurele verlaging van inhuur van extern personeel.
- € 800k voor structurele verlaging van kosten van activiteiten.
- € 600k ten laste van transitie- en overige reserves.

Met deze dekking van de gestegen kosten worden de uitgangspunten van de meerjarenraming gerespecteerd en wordt de looninflatie goedge maakt.

10. Vaststelling heffingsfactoren 2023

Tot slot behandelen we de verschillende heffingsfactoren voor 2023.

10.1 Quotisatieregelingen en uitvoeringsregeling

Vanaf het jaar 2004 zijn de zogenoemde uniforme quotisatieregelingen van kracht met betrekking tot:

- de verplichte heffingen voor het kerkrentmeesterlijk en diaconaal quotum;
- de afdracht aan de Solidariteitskas ter vervanging van de toenmalige 'kerkeigen' (quotisatie)-regelingen.

In deze uniforme quotisatieregelingen is het uitgangspunt dat de hoogte van het quotum meebeweegt met de ontwikkeling van inkomsten in de gemeenten, door de (vaste) heffingspercentages over de plaatselijk te belasten inkomsten.

10.2 Basisgegevens inkomsten plaatselijke gemeenten en diaconieën

De heffingsfactoren voor 2023 worden gebaseerd op de te verstrekken inkomsten door gemeenten en diaconieën over het boekjaar 2021. Dat is het jaar waarop de quotumvaststelling voor 2023 betrekking heeft. Voor de financiële gegevens over het boekjaar 2021 maken we gebruik van de gegevens uit de jaarrekeningen van gemeenten en diaconieën

zoals ingediend in FRIS. De respons vanuit FRIS bedroeg (stand 21-9-2022, v.j. 28-9-2021):

- kerkrentmeesterlijk quotum: 87,6% (v.j. 90,1%)
- diaconaal quotum: 89,3% (v.j. 91,1%)

Uit de ontvangen basisgegevens van de plaatselijke gemeenten en de extrapolatie van gegevens van de zogenoemde 'niet-indieners' blijkt dat de totale inkomstenontwikkeling in 2021 bij de kerkrentmeesters met +1,19% (2020: -0,85%) is gestegen ten opzichte van de rekeningcijfers 2020, en bij de diaconieën met +5,52% (2020: 1,31%).

Met betrekking tot de inkomsten uit levend geld van de plaatselijke gemeenten zien we in 2021 een stijging van +0,86% (2020: +0,24%) bij de kerkrentmeesters en een stijging van +2,01% (2020: +6,38%) bij de diaconieën. De inkomsten uit bezit (rente en onroerende goederen) stegen bij de kerkrentmeesters met +1,92% (2020: -8,24%) en bij de diaconieën met +9,04% (2020: -3,18%).

In de diaconale quotumheffing wordt ook rekening gehouden met ledengeld op basis van het aantal belijdende leden. In de begroting hebben we rekening gehouden met een reguliere ledendaling van circa 3,0%, zodat voor dit deel van deze heffing voor 2023 uitgegaan wordt van circa 641.000 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 2021 t.b.v. quotum 2023	Boekjaar 2020 (*) t.b.v. quotum 2022	Proc. stijging t.o.v. het vorige jaar
Kerkrentmeesterlijk quotum	248.496	245.573	1,19%
Diaconaal quotum	30.280	28.695	5,52%

(*) Cijfers boekjaar 2019 zijn geactualiseerd.

10.3 Hoogte heffingsfactoren

Bij toepassing van de heffingsfactoren op de eerdergenoemde basisgegevens moet voor de uiteindelijke totale quotuminkomsten ook rekening worden gehouden met verzoeken voor een herziene aanslag die in de loop van het jaar

ontvangen worden. Dat zal meestal 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 2023 luiden als volgt:

Heffingsfactoren (x € 1.000)	Voorstel voor 2023	Vastgesteld voor 2022
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 2023	Begroting 2022	Verschil
Kerkrentmeesterlijk quotum	10.500	10.500	0
Diaconaal quotum	2.450	2.450	0
Totaal	12.950	12.950	0

Bij de opstelling van deze begroting van de Protestantse Kerk hebben we rekening gehouden met deze geraamde opbrengst voor 2023.

10.4 Betalingstermijnen 2023

In de uitvoeringsregeling is voor 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).

10.5 Heffing Solidariteitskas 2023

In de meerjarenramingen gaan we er in principe van uit 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 steunverlenings-reserves. De opbrengst van de Solidariteitskas daalt jaarlijks door de afname van het aantal belijdende leden. Doordat het begrote uitgavenniveau jaarlijks vrijwel gelijk wordt gehouden, wordt het verschil tussen de opbrengsten en uitgaven gecompenseerd door onttrekkingen uit deze steunverlenings-reserves.

Heffing solidariteitskas (x € 1.000)	Begroting 2023
Totale bijdragen voor de Solidariteitskas (basis € 5 per belijdend lid)	3.206
Begrote opbrengst 2022	3.306
Verschil	-100

De heffingen 2023 zijn gebaseerd op het aantal belijdende leden van 641.200. We stellen voor om het aantal betalingstermijnen voor de Solidariteitskas 2023 conform voorgaande jaren vast te stellen op twee (vervaldata: 1 juni en 1 oktober).

Dienstenorganisatie Protestantse Kerk

Joseph Haydnlaan 2a

Postbus 8504

3503 RM Utrecht

Telefoon: (030) 880 18 80

E-mail: info@protestantsekerk.nl

