

Jaarplan en begroting 2024

Ga mee!
Samen getuigen van
geloof, hoop en liefde



Protestantse
Kerk

Dienstenorganisatie in het kort

De toekomst open tegemoet

De Protestantse Kerk in Nederland heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld tot een veelkleurig mozaïek van kerkplekken. Als dienstenorganisatie trekken we samen op met deze kerkplekken. Met elkaar geven we vorm aan toekomstgericht kerk-zijn.

Onze koers

Het fundament onder onze koers is de visienota *Van U is de toekomst*. Uit deze nota spreekt het besef dat we in de kerk leven van wat we ontvangen. Vanuit de visienota is het beleidskader *De toekomst open tegemoet* opgesteld. Dat geeft richting aan ons werk. Onze missie voor de komende jaren is om bij te dragen aan toekomstgericht kerk-zijn: betrokken op God, elkaar en de wereld.

Onze organisatie

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 rondom ons. Samen met lokale gemeenten, classes, partnerorganisaties, opleiders en onderzoekers vormen we een kerkbrede beweging die wegen zoekt voor de kerk van morgen.

Onze ambitie voor 2024

Vanuit onze missie hebben we zes speerpunten opgesteld voor 2024:

- Versterken van de basisdienstverlening
- Versterken van de dienstverlening rond toekomstbestendigheid
- Versterken van de dienstverlening rond toekomstgerichtheid
- Vormgeven aan kerk-zijn tussen 18 miljoen Nederlanders
- Verder op orde brengen van onze organisatie
- Bouwen aan een duurzame organisatie

Foto cover: Een multiculturele dienst in de Vierhovenkerk in Delft, waar verschillende migrantenkerken onderdak vinden.



Inhoud

1. Voorwoord	5
2. Beleid	6
2.1 Visie	6
2.2 Missie	6
2.3 Waar staan we?	7
3. Organisatie	9
3.1 Cluster Begeleiding & Ontwikkeling	9
3.2 Cluster Ondersteuning & Beheer	10
3.3 Brede beweging rond toekomstgericht kerk-zijn	11
3.4 Young Board & Visiegroep	12
4. Ambitie voor 2024	13
4.1 Versterken van onze basisdienstverlening	14
4.2 Versterken van dienstverlening rond toekomstbestendigheid	14
4.3 Versterken van dienstverlening rond toekomstgerichtheid	16
4.4 Vormgeven aan kerk-zijn tussen 18 miljoen Nederlanders	17
4.5 Verder op orde brengen van onze organisatie	18
4.6 Bouwen aan een duurzame organisatie	18
5. Begroting 2024	20
5.1 Kengetallen	20
5.2 Toelichting op de kengetallen	20
5.3 Uitgangspunten begroting 2024	21
5.4 Staat van baten en lasten met resultaatverdeling	22
5.5 Toelichting op de staat van baten en lasten	23
6. Personeel	24
6.1 Personeelsformatie	24
6.2 Personeelskosten	25
Bijlage: heffingsfactoren 2024	27
Quotisatieregelingen en uitvoeringsregeling	27
Basisgegevens inkomsten plaatselijke gemeenten en diaconieën	27
Hoogte heffingsfactoren	28
Betalingstermijnen 2024	28
Heffing Solidariteitskas 2024	29

Vaststelling

Uitgebracht door: bestuur dienstenorganisatie Protestantse Kerk, Utrecht

d.d. xx maand 2023

Vastgesteld door: kleine synode

d.d. xx maand xx rapport VA xx-xx

*De wind van wijsheid rammelt aan de deuren,
zij waait zich krachtig dichte huizen in.
Wat niet verwacht werd, zal vandaag gebeuren:
een ulammend inzicht zorgt voor nieuw begin.*

*De taal, die diep van binnen is te horen,
de stille stem, die ons bestaan bepaalt,
is nu verstaanbaar voor een ieders oren:
dat wat de ziel doet leven wordt vertaald.*

*Wie onberoerd was, wordt nu aangestoken,
de geest van ureugde spoort de mensen aan.
Een stroom van urede kan ononderbroken
van mens tot mens over de aarde gaan.*

*'Voor iedereen verstaanbaar' van
Margryt Poortstra, lied 519 uit
'Zangen van zoeken en zien'*



▲ Een van de onderwerpen binnen het jaarthema 'Ga meel!' is het contact met migrantenkerken.

1. Voorwoord

We leven in tijden van verandering. Soms lijkt alles om ons heen wel in beweging. Het kost weinig moeite om daarin een neerwaartse spiraal te zien. De ene crisis heeft zich nog maar net aangediend of de volgende ramp vult de kranten. Tegenstellingen lijken overal te groeien: tussen politieke stromingen, bevolkingsgroepen, tussen kansrijken en kansarmen.

Maar je kunt je ogen en oren ook openen voor een ander geluid. Dan zie je dat er overal ter wereld mensen met hart en handen werken aan recht en vrede. Dat bevlogen en bewogen stemmen zich uitspreken voor het goede. Dat mensen elkaar terugvinden en zich opnieuw met elkaar verbinden. Dat warme gemeenschappen tegen de trend in opbloeien.

En de kerk? Misschien zie je vooral verlies en krimp, en maak je je zorgen over de achteruitgang. Heeft de kerk haar beste tijd gehad? Het is waar: we staan voor grote vragen als het gaat om de toekomst. Toch hoeft je de blik maar te draaien om te zien waar een nieuw vuur ontbrandt, waar herstel plaatsvindt, waar iets moois uit de knop komt, waar groei te zien is. In welke vorm ook, de kerk zal er altijd zijn. Want het is God die zijn kerk vasthoudt. Het geeft rust en ontspanning om te leven vanuit zijn genade.

Samen met allerlei betrokkenen – gemeenten, classes, colleges – hebben we in 2023 veelvuldig gesproken over de kerk. We hebben onderzocht wat er speelt bij kerkplekken overal in het land. Uit dit overleg groeit een hoopvolle beweging. Met de classes gaan we lokale gemeenten actief ondersteunen op weg naar de toekomst.

Het jaarthema van 2023-2024 is 'Ga mee! Samen getuigen van geloof, hoop en liefde'. Daarin schuilt verandering en vernieuwing. Het kan wankel voelen om de eerste stap te zetten en mee te wandelen. Maar je bent niet alleen, we zijn samen op pad. Aangestoken door 'de geest van vreugde', zoals het lied op de vorige pagina zegt. En dan kunnen er zomaar bijzondere dingen gebeuren.

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

Hoe is dit jaarplan opgebouwd?

- We kijken allereerst naar ons **beleid**. Vanuit welke visie en missie werken we? En hoe hebben we die in de afgelopen periode vertaald naar concrete activiteiten?
- Daarna beschrijven we hoe onze **organisatie** werkt. Welke teams zijn er, wie zijn onze partners, en hoe werken we samen?
- Vervolgens zetten we onze **speerpunten** voor 2024 op een rij.
- Tot slot vertalen we die speerpunten naar een **begroting** en een **personeelsformatie**.

2. Beleid

In deze beleidsperiode focust de dienstenorganisatie op de bloei van de kerk van morgen. In alles wat we doen, proberen we kerkplekken te helpen om zich uit te strekken naar de toekomst. Onze dienstverlening vormt zich steeds meer rond dit thema. We schetsen ons beleid en de ontwikkeling die onze organisatie de afgelopen periode heeft doorgemaakt.

2.1 Visie

Op 19 juni 2020 stelde de generale synode een nieuwe visienota vast: [Van U is de toekomst](#). Die nota start met een blik in de rondte: hoe staan kerk en samenleving ervoor? Nederland is een van de welvarendste landen ter wereld, maar tegelijkertijd worstelen inwoners met zorgen. Mensen ervaren stress door het veeleisende leven van alledag. Er is sprake van een scherpere tweedeling en een groeiende armoede. En er is onzekerheid over de toekomst, door grote crises: klimaatverandering, oorlogen en migratie.

Kijkend naar de kerk schetst de visienota hoe het krimpende ledenaantal voor verkramping zorgt. Bij verschillende gemeenten is de nood hoog. Mensen vragen zich af: is er nog wel toekomst, en hoe dan? Aan de andere kant zien we hoe lokale gemeenten de weg vinden naar vernieuwing. Op verschillende plaatsen bloeien ook nieuwe kerkplekken op met een diaconaal en missionair elan. De kerk wordt steeds veelkleuriger: een mozaïek van kerkplekken.

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 verandert en soms onder grote druk staat, realiseren we ons dat we het van God hebben te verwachten.

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

2.2 Missie

Vanuit de visienota is het beleidskader [De toekomst open tegemoet](#) opgesteld: de leidraad voor ons werk. 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 lokale gemeenten, andere kerkplekken, classes 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 kernthema's. Ze raken aan de grote vragen waar de kerk voor staat:

- **Versterken van de kern van kerk-zijn**
Wat is onze basis? Dan gaat het over: leven uit genade, Woord en sacrament, de geloofsgemeenschap, geestelijke vorming en identiteit, gebed en (kerk)muziek.
- **Verbinden van geloof en leven, kerk en wereld**
Hoe kunnen we van betekenis zijn? Dan gaat het over: 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 gaat het over: diverser en lichter kerk-zijn, meer samenwerken, prioriteit aan jongere generaties, duurzaam inzetten van mensen en middelen.

Het uitgangspunt in al ons werk is de *Missio Dei*. We willen onze blik richten op wat God 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.

2.3 Waar staan we?

De dienstenorganisatie heeft een periode van herstructurering achter de rug. Een nieuw dienstverleningsmodel, andere structuren, teams en leidinggevenden: het vroeg de nodige aandacht. Maar inmiddels kunnen we bouwen op dat nieuwe fundament.



▲ Op het Graceland Festival gaan we via onder meer muziek en kunst met elkaar in gesprek.

In 2023 is door de verschillende teams dan ook veel werk verzet. We hebben allerlei diensten versterkt of nieuw ontwikkeld. Er is ook een stevige basis gelegd voor een andere manier van dienstverlening die nog meer draait om toekomstgericht kerk-zijn.

Met een vereenvoudigde mix van communicatiemiddelen weten we onze doelgroepen bovendien goed te bereiken. En tegen de trend in zien we een stabiele groei in fondsenwerving.

Aan de hand van de speerpunten uit het [jaarplan](#) van 2023 bespreken we wat er in de afgelopen tijd concreet bereikt is:

- **Doorontwikkeling van de (basis)dienstverlening**

In 2023 hebben we onze werkprocessen en diensten grotendeels in kaart gebracht. Alle bestaande dienstverlening is verzameld en in een dienstencatalogus vastgelegd. Daarnaast zijn de fundamenten voor het kennisplatform gelegd, een plek waar de verschillende teams kennis kunnen delen en verrijken. Van hieruit werken we in 2024 aan een dienstenaanbod dat nog beter past bij de uitdagingen en kansen waar kerken mee te maken hebben. Dat aanbod focust op zowel *toekomstbestendigheid* ('hoe staan we stevig als kerk?') als *toekomstgerichtheid* ('hoe gaan we de toekomst tegemoet als kerk?').

- **Integrale aandacht voor nieuwe doelgroepen**

Het ontwikkelen van een nieuwe bedding om buitenkerkelijke doelgroepen te bereiken, krijgt steeds meer vorm. Samen met de EO werken we aan het platform Hoedan?, gericht op jonge zinzzoekers. Via de online community MOVE creëren we een ontmoetingsplek voor christelijke jongeren. Op het Graceland Festival gaan we via kunst, muziek en andere vormen met elkaar in gesprek. En het programma Reisgenoten neemt jongeren mee op pad, op zoek naar nieuwe perspectieven rond geloof en zingeving.

Verder ondersteunen we het categoriaal pastoraat, dat allerlei verschillende doelgroepen bereikt. En rond de feestdagen hebben we een aanbod gecreëerd voor doelgroepen buiten de kerk. Zo ontwikkelden we bij The Passion een Passiontest en een verdiepend magazine. Gezamenlijke kijkavonden waren de opmaat naar een Alphacursus of de cursus Vieren. We bouwen ook aan een nieuwe beweging rond pionieren en Kliederkerk, en aan een seizoensaanbod voor het jeugdwerk.

- **Versterken van de ondersteuning van voorgangers en vrijwilligers**

Er zijn grote stappen gezet in het versterken van de ondersteuning van voorgangers. We zetten in op betere nascholing en begeleiding van predikanten en kerkelijk werkers. Met resultaat: de afgelopen periode zagen we een forse groei in de deelname aan de permanente educatie en de begeleidings-trajecten. Ook is er een bloeiende mobiliteitspool die voorziet in een duidelijke behoefte.

Daarnaast is er voortgang geboekt in het ontwikkelen en aanbieden van basistrainingen voor vrijwilligers die werken als ambts- en taakdragers. Er ligt inmiddels een breed aanbod aan trainingen waar goed gebruik van wordt gemaakt. Via zogeheten leerreizen (een leeraanbod binnen een bepaald thema) kunnen mensen zich na zo'n eerste basistraining ook verder ontwikkelen in hun ambt of taak.

- **Vergroten van de verbondenheid met de wereldkerk**

Kerk in Actie speelt een belangrijke rol in het verbinden van lokale gemeenten in Nederland met de wereldkerk. Die connectie is heel waardevol: we zijn niet alleen kerk binnen ons land, maar over grenzen heen. We kunnen over en weer van elkaar leren, elkaar inspireren, en geloof, hoop en liefde delen. Lessen uit de wereldkerk helpen de kerk in Nederland verder, en andersom. Dit thema krijgt op allerlei manieren handen en voeten binnen het werk van Kerk in Actie, bijvoorbeeld door onze actieve rol binnen oecumenische netwerken.

- **Nieuwe organisatiecultuur**

De samenwerking met partners binnen en buiten onze organisatie krijgt steeds meer vorm. Onze teams zoeken elkaar actiever op en hebben meer oog voor het gezamenlijke belang. En het contact met externe partners is groeiende. Zo zijn er intensieve samenwerkingstrajecten gestart met onder meer de Vereniging Kerkrentmeesterlijk Beheer (VKB) en de Protestantse Theologische Universiteit (PThU).

Een deel van de teams kon ruimte maken voor persoonlijke ontwikkeling, teamontwikkeling en professionalisering. Die lijn zetten we volgend jaar door, onder meer met het creëren van een lerende werkomgeving. Er is ook aandacht geweest voor bezinning: even stilstaan bij wat we doen en waarom we dat doen – in teamvergaderingen, maar ook in het onderlinge gesprek.



▲ *Lessen uit de wereldkerk helpen de kerk in Nederland verder, en andersom.*

- **Werkdruk en werkplezier**

Het actualiseren en beschrijven van werkprocessen maakt dat we scherper in beeld hebben hoe we ons werk doen. Daardoor is er meer regie en verloopt de samenwerking beter. Het zorgt voor een betere balans tussen (ervaren) werkdruk en werkplezier.

Ook de invoering van de veranderagenda en de dienstencatalogus draagt hieraan bij. Door de veranderagenda weten teams van elkaar welke projecten en activiteiten er spelen, zodat we minder vaak voor verrassingen komen te staan. En met de komst van de dienstencatalogus is duidelijker wat we doen en wie wat doet.

Dat neemt niet weg dat de werkdruk een punt van aandacht blijft. Er valt winst te boeken door bredere inzetbaarheid (het makkelijk kunnen overnemen van elkaars taken), digitalisering en automatisering, en verwachtingenmanagement bij onze doelgroepen. Het is belangrijk dat we duidelijk zijn over wat we wel én niet voor hen kunnen betekenen – en op welke termijn.

3. Organisatie

De dienstenorganisatie werkt hand in hand met kerkplekken, classes en andere partners. Samen vormen we een beweging die zich inzet voor een toekomstgerichte kerk. We hebben de organisatie zo ingericht dat ze makkelijk kan meebewegen met de ontwikkelingen in kerk en samenleving.

Onze organisatie is opgebouwd uit twee clusters: Begeleiding & Ontwikkeling en Ondersteuning & Beheer. Samen zijn we actief in de ondersteuning van lokale kerkplekken en de voorgangers en vrijwilligers die daar werken. We sluiten aan op de noden en behoeften die bij hen leven. In alles wat we doen, staat onze missie voorop: het bijdragen aan een kerk die in vertrouwen de toekomst tegemoet gaat.

3.1 Cluster Begeleiding & Ontwikkeling

Van de ondersteuning van predikanten en kerkelijk werkers tot het bijdragen aan online kerk-zijn. Van het opstarten van pioniersplekken tot het coachen van gemeenten in de knel. Het cluster Begeleiding & Ontwikkeling steunt het mozaïek van kerkplekken en de mensen die daar werken. Met Kerk in Actie (onderdeel van dit cluster) zijn we bovendien betrokken op de wereldkerk.

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 vanuit vijf expertises:

- **Begeleiding & training** ontwikkelt nieuwe vormen van leren voor lokale gemeenten en het vrijwillig kader.
- **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** positioneert de Protestantse Kerk in Nederland als vindplaats van geloof, hoop en liefde en profileert Kerk in Actie vanuit het motto 'geloven in delen'.
- **Onderzoek** ondersteunt de kerk met goede gegevens over kerk en samenleving en versterkt de onderzoekscultuur in de dienstenorganisatie.

Begeleiding & Ontwikkeling werkt veelvuldig samen met lokale gemeenten en andere kerkplekken, met oog voor de inzet en deskundigheid van de voorgangers. We richten ons daarbij op de beide 'altaren', zoals de visienota ze noemt: het altaar in de kerk en het altaar midden in de wereld. Aan de ene kant versterken we de geloofsgemeenschap die samenkomt rond Woord en tafel. Aan de andere kant helpen we kerken om handen en voeten te geven aan het geloof in de samenleving van nu.



▲ We helpen kerken om handen en voeten te geven aan het geloof in de samenleving van nu.



▲ De kapel van het landelijk dienstencentrum.

3.2 Cluster Ondersteuning & Beheer

Van een goede digitale infrastructuur tot een correcte uitbetaling van salarissen. Van juridisch advies aan kerken tot administratieve ondersteuning van commissies. Het cluster Ondersteuning & Beheer zorgt voor allerlei (praktische) zaken die komen kijken bij het kerk-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 applicaties voor de lokale gemeenten en geeft steun en financieel advies aan de ambtelijke organisatie.
- **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, verzorgt servicegerelateerde diensten en beheert het archief.
- **Finance & control** helpt bestuur en management bij het op koers houden van de dienstenorganisatie, door middel van registratie, rapportering en advies.

Daarnaast is er het **Projectbureau**, voor inzet van mensen bij tijdelijke projecten in kerk en dienstenorganisatie.

De kracht van Ondersteuning & Beheer zit eerst en vooral in het vele praktische werk dat we verzetten. Maar minstens zo belangrijk: we vormen een essentiële schakel tussen de dienstenorganisatie en haar doelgroepen. Via het Contactcentrum spreken we dagelijks met mensen over vragen rond kerk-zijn. We hebben ook veelvuldig contact met bijvoorbeeld

Dicht bij de doelgroepen

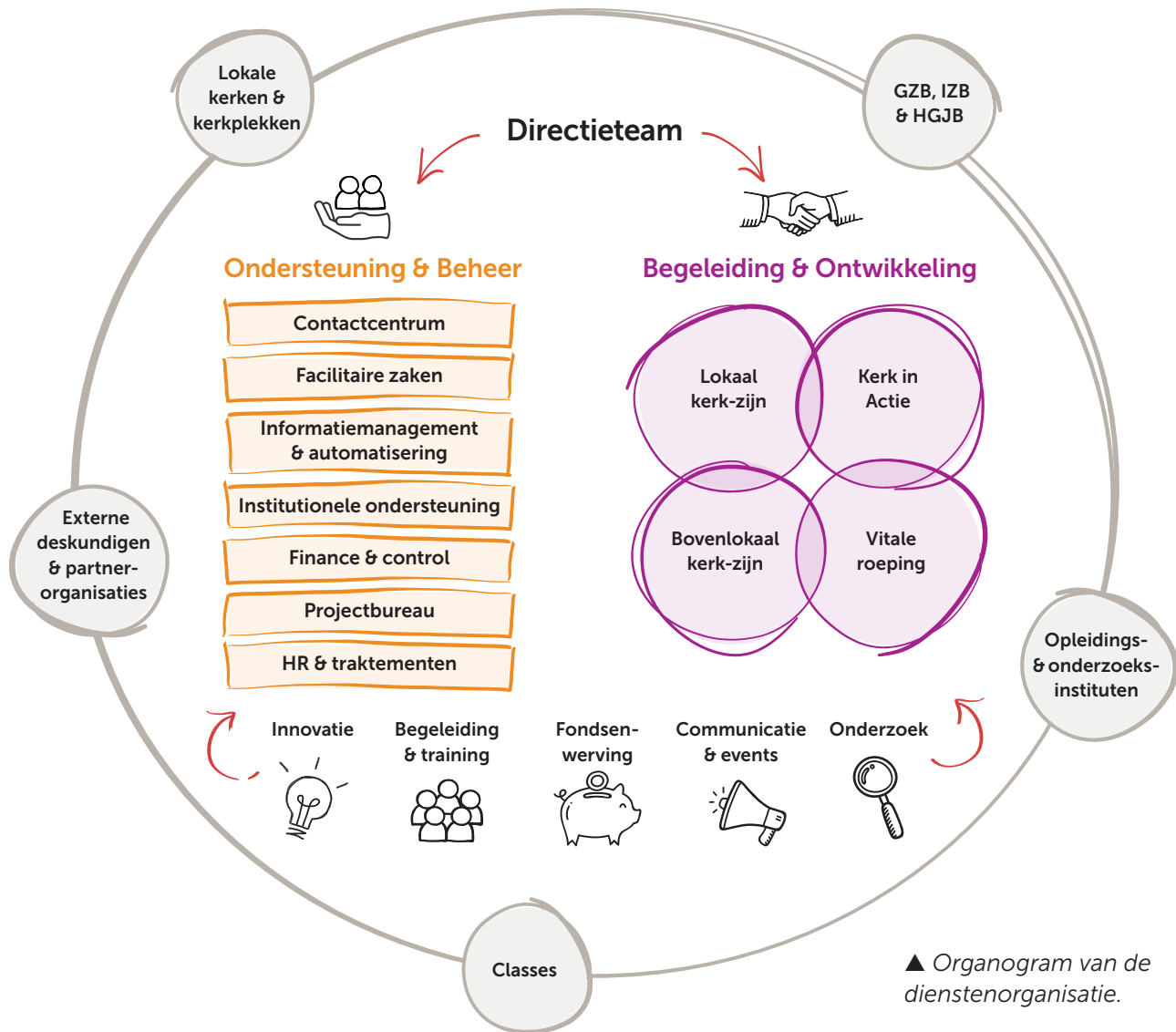
De vier kernwaarden van onze organisatie zetten de toon voor de manier waarop we samenwerken met de lokale gemeenten:

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.



colleges, classispredikanten en synode. Via al die kanalen proberen we de behoeften en noden van de kerk en haar werkers scherp in het oog te houden.

3.3 Brede beweging rond toekomstgericht kerk-zijn

Als dienstenorganisatie realiseren we ons dat we maar een van de 'bouwstenen' zijn voor een levende kerk. Partnerschappen en andere vormen van samenwerking spelen een steeds grotere rol in onze manier van werken. Samen met de ambtelijke lijn, lokale gemeenten en andere kerkplekken, extern deskundigen, opleidingsinstituten en andere organisaties vormen we een beweging die de toekomst van de kerk voor ogen heeft.

Typerend is de gezamenlijke ontwikkeling van Nieuw Kerkelijk Peil: een diagnose-instrument om te onderzoeken waar een lokale gemeente staat.

Samen met andere partners ontwikkelen we hier een ondersteuningsaanbod bij. Dat kan lokale gemeenten helpen bij het nadenken over toekomstgericht kerk-zijn.

Bijzonder waardevol is ook onze samenwerking met de zogeheten modale uitvoeringsorganisaties (MUO's): de GZB, IZB en HGJB. Kerk in Actie werkt bijvoorbeeld nauw samen met de GZB, in de aanpak van de migratieproblematiek in zuidelijk Afrika en het Midden-Oosten. Met IZB Impact werken we onder meer aan een nieuwe manier om de pioniersplekken te ondersteunen. En samen met de HGJB hebben we geanalyseerd welk aanbod elk van ons heeft voor lokale gemeenten.

Zo zijn er allerlei voorbeelden te noemen van vruchtbare samenwerking. De inzet van deskundigheid uit verschillende delen van de dienstenorganisatie en de kerk zorgt voor een beter en duurzamer resultaat.

3.4 Young Board & Visiegroep

Twee groepen binnen de dienstenorganisatie helpen mee om onze organisatie op koers te houden: de Young Board en de Visiegroep.

De **Young Board** draagt bij aan toekomstgericht kerk-zijn voor en met jonge generaties. Deze groep bestaat uit vier jonge medewerkers van onze organisatie. Ze hebben een strategische agenda ontwikkeld die tussen 2022-2024 uitgewerkt wordt. Er zijn drie actiepunten:

- **Inspirerende initiatieven**

De Board zoekt naar ontmoeting en samenwerking in en rond onze organisatie. Er zijn inmiddels regelmatig borrels en andere events voor jonge medewerkers.

- **Young & strong**

Hoe zet je de kracht van jonge generaties in op de werkvloer? Op dit punt werkt de Board nauw samen met team HR. Zo is er een buddyproject opgezet waarin jonge nieuwkomers een sparringpartner krijgen binnen de organisatie.

- **Passende participatie**

Om de inspraak en impact van jonge generaties in de kerk te vergroten, is de Board in gesprek met mensen binnen en buiten de dienstenorganisatie.

De **Visiegroep toekomstgericht kerk-zijn** richt zich op het verdiepen en actueel houden van de inhoud van de visienota. De kerngroep bestaat uit de scribe van de generale synode en enkele inhoudelijke experts uit de dienstenorganisatie. Zo nodig raadplegen zij een flexibele schil van andere experts.

De groep is een plek voor reflectie op toekomstgericht kerk-zijn in een gesecculariseerde omgeving en voor advies rond het spreken van de Protestantse Kerk in deze tijd.

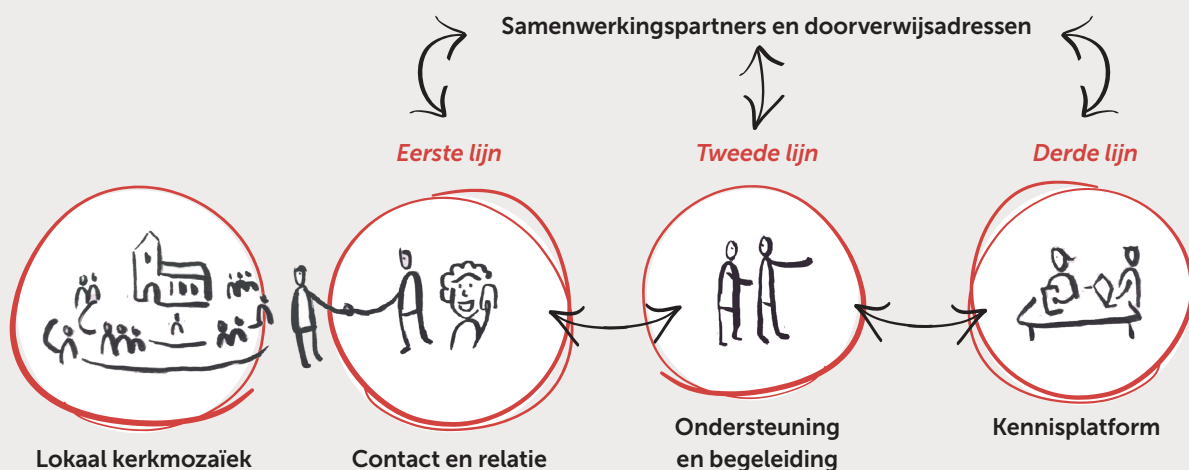
Rond drie bouwstenen – heil in Christus, ecclesiologie en publieke theologie – ontwikkelt de groep een theologische onderlegger voor doorgaande visieontwikkeling. De inhoud daarvan kan worden gebruikt voor concrete uitwerking in de ambtelijke organisatie en de dienstenorganisatie. De groep doordenkt ook de jaarthema's voor de Protestantse Kerk, die nauw aansluiten op de visienota.

Daarnaast schrijft de groep theologische onderleggers voor actuele en urgente thema's die met het moderamen zijn vastgesteld. Voor 2024-2025 zijn dat (moderne) slavernij en duurzaamheid. Als er vragen spelen die om snel handelen of spreken vragen van het moderamen, ondersteunt de visiegroep hierin.

Dienstverleningsmodel

We ondersteunen kerkplekken, voorgangers en vrijwilligers in de kerk via de drie lijnen van ons dienstverleningsmodel. De eerste lijn is gericht op **het contact en de relatie** met onze doelgroepen, de tweede lijn op het bieden van passende **ondersteuning en begeleiding**. De derde lijn focust op het verzamelen, verrijken en delen van **kennis** die de kerk dient.

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



4. Ambitie voor 2024

In 2024 willen we onze dienstverlening verder versterken. Daarbij richten we ons op kerkplekken in verschillende situaties. Kerken die zich in hun voortbestaan bedreigd zien, ondersteunen we bij het maken van keuzes en het zetten van stappen. Kerken die vernieuwing hoog op de agenda hebben, helpen we op weg richting de toekomst.

In mei 2023 is de dienstenorganisatie een traject gestart met de classes, het generale college voor de behandeling van beheerszaken (GCBB) en de classicale colleges voor de behandeling van beheerszaken (CCBB's). Dit traject is bedoeld om beter in kaart te brengen wat lokale gemeenten en kerkplekken in deze tijd nodig hebben. Het gaat in de kern om twee thema's. Aan de ene kant om toekomstbestendigheid: hoe houden kerkplekken het hoofd boven water als de bestuurskracht en de financiële zekerheid onder druk staan en het voortbestaan op het spel staat? En aan de andere kant om toekomstgerichtheid: hoe kunnen we als kerk vitaal en betekenisvol zijn in een snel veranderende samenleving?

We gebruiken de uitkomsten van dit traject om onze dienstverlening te verbeteren. Allereerst bouwen we aan het optimaliseren van onze **basisdienstverlening**.

Dit is dienstverlening die zich richt op de kern van het kerk-zijn: de gemeenschap van Woord en Tafel. Daarnaast verbeteren we de dienstverlening die zich richt op **toekomstbestendigheid**. Gemeenten die moeite hebben om te blijven bestaan, ondersteunen we om duurzaam verder te kunnen. En tot slot versterken we de dienstverlening die focust op **toekomstgerichtheid**. We willen gemeenten helpen om zich te ontwikkelen richting 'de kerk van morgen': een veelkleurig mozaïek van kerkplekken die midden in de samenleving staan.

Hierna bespreken we de zes speerpunten voor 2024. De eerste drie speerpunten gaan over de net genoemde vormen van dienstverlening. Het vierde speerpunt focust op het bereiken van buitenkerkelijke doelgroepen. De laatste twee speerpunten richten zich op onze interne organisatie.



▲ Met onze dienstverlening richten we ons op kerken in allerlei verschillende situaties.

4.1 Versterken van onze basisdienstverlening

Het versterken van de kern van kerk-zijn raakt aan het hart van onze missie. Als kerken een vindplaats van geloof, hoop en liefde willen zijn, is het nodig dat die kern stevig is. Met onze basisdienstverlening ondersteunen we kerken hierin. In 2024 doen we dat met onder meer de volgende projecten:

- **Jaarthema**

We werken het jaarthema 'Ga mee!' uit in onder meer materialen voor feestdagen, Kerk in Actie-campagnes en de Protestantse Lezing. Wereldwijde oecumene en contact met migrantenkerken krijgen daarin ook aandacht.

- **Jaargids**

Via een jaargids bieden we vanaf het voorjaar van 2024 een integraal aanbod aan materialen die het kerkelijk jaar volgen. Dan kun je denken aan seizoenspakketten Jonge Generaties, materialen rond kerkelijke feestdagen, en fondsenwervende materialen.

- **Trainingsaanbod**

We hebben de afgelopen jaren al veel gedaan aan de verbetering van ons trainingsaanbod. In 2024 zorgen we dat er voor alle doelgroepen een passend aanbod van trainingen is. Het doel is dat 60% van de deelnemers dit aanbod waardeert met een 8 of hoger. Verder ontwikkelen we protestantsekerk.nl tot een 'wiki' van de kerk, waar ambts- en taakdragers eenvoudig alle basisinformatie kunnen vinden die ze zoeken.

- **Leerreizen**

De visienota spreekt over het altaar in de kerk en het altaar midden in de wereld. Rond die beide altaren hebben we een aantal belangrijke thema's uitgewerkt (o.a. Jonge Generaties, Kerk

naar buiten, Dienende kerk, Brede oecumene en Leidinggeven aan kerk-zijn). We delen deze kennis via leerreizen: een integraal aanbod van informatie en diensten rond een thema.

- **Onze band met de wereldkerk**

Kerk in Actie (zie ook kader) deelt kennis en ervaringen uit de wereldkerk en stimuleert kerkplekken in het contact met migranten(kerken) in Nederland en geloofsgemeenschappen in andere landen. Er gaat veel inspiratie uit van het wereldwijd kerk-zijn. We kunnen elkaar versterken, van elkaar leren en samen optrekken. Ook via het jaarthema 'Ga mee!' stimuleren we protestantse gemeenten in 2024 tot ontmoetingen over de eigen gemeentegrenzen heen.

- **Werven van voorgangers**

Gemeenten vragen vaker om hulp bij het vinden van een voorganger. We helpen hen door te investeren in persoonlijk contact, door initiatieven op classisniveau en door online informatie.

- **Veilige (digitale) administratie en communicatie**

We werken aan de uitbreiding van het Portaal, een veilige online omgeving om vertrouwelijke gegevens te delen. Gemeenten kunnen via dit portaal inloggen bij LRP, en vanaf 2024 ook bij FRIS. Verder voegen we in 2024 het digitale jaarboek voor gemeenten toe. En we geven synodeleden toegang, zodat ze hier de synodeagenda en agendastukken kunnen inzien.

4.2 Versterken van dienstverlening rond toekomstbestendigheid

Op allerlei plekken in Nederland hebben lokale gemeenten moeite om het hoofd boven water te houden. We ondersteunen hen bij het (terug)vinden

Kerk in Actie

Kerk in Actie neemt binnen de dienstenorganisatie een speciale plek in. Het team helpt lokale kerken en hun diaconieën om in actie te komen voor een toekomst waarin ieder mens telt. Kerk in Actie heeft een eigen jaarplan waarin de ambities voor het werk in binnen- en buitenland beschreven worden. Dit werk wordt gedaan in nauwe samenwerking met de andere teams binnen de dienstenorganisatie.

Het jaarplan van Kerk in Actie is te downloaden op protestantsekerk.nl.

The logo for 'kerk in actie' features the word 'kerk' in a bold, red, sans-serif font, with 'in actie' in a bold, orange, sans-serif font directly below it. The text is set against a white background within a light grey rectangular frame.

van vaste grond. Dat doen we met projecten die bijdragen aan het bestendigen en verduurzamen van het kerk-zijn:

- **Gezamenlijk actieplan**

Veel gemeenten hebben te maken met afnemende financiën en bestuurskracht. Samen met de classis-predikanten, de CCBB's en de brede moderamina van de classes werken we aan een actieplan voor deze gemeenten. We helpen hen om keuzes te maken voor de lange termijn. Concreet gaan we in 2024 in minimaal twee classes integraal aan de slag om lokale gemeenten met een gebrek aan bestuurskracht te ondersteunen. De geleerde lessen worden gedeeld en leiden tot gestandaardiseerde processen.

- **Proces rond de ambtsvisie**

We houden de vinger aan de pols bij het proces rond de ambtsvisie. Waar mogelijk sluiten we alvast aan op de eerste uitkomsten van het proces, vooral rond de kwetsbare positie van kerkelijk werkers. In de nascholing stimuleren we het 'samen leren' van predikanten en kerkelijk werkers als eerste stap richting (toekomstig) samenwerken.

- **Voorkomen van uitval**

We besteden meer aandacht aan het voorkomen van uitval van overbelaste predikanten.

- **Opvang van predikantentekort**

Om het groeiende predikantentekort tegen te gaan, nodigen we emeritus predikanten en

Projecten

Vanuit het Projectbureau werkt de Protestantse Kerk mee aan verschillende meerjarige projecten rond toekomstgericht kerk-zijn. We stippen de belangrijkste hier aan:

- Het Projectbureau ondersteunt het traject rond de **ambtsvisie**, waarin de Protestantse Kerk zich diepgaand bezint op de ambten. Met de aanvaarding van het rapport *Werkers aan het mozaïek van kerkplekken* is in april 2023 een belangrijke stap gezet in het omschrijven van nieuwe beroepsprofielen. Vier werkgroepen zijn momenteel bezig met de verdere uitwerking van deze profielen. In 2024 wordt dit rapport opgeleverd en besproken.
- Binnen het project **Duurzaam luthers** wordt gezocht naar wegen om de lutherse traditie duurzaam te verankeren binnen de Protestantse Kerk. Het Projectbureau begeleidt dit traject. De geleerde lessen worden niet alleen gebruikt voor lutherse gemeenten, maar ook voor de Protestantse Kerk als geheel. 2023 stond in het teken van het opstellen van een analyse en een plan van aanpak. Bij positieve besluitvorming door de synode kan de uitvoering van het project in 2024 starten.
- In opdracht van het moderamen en het bestuur van de dienstenorganisatie heeft het Projectbureau de notitie *Lichter op pad* opgesteld. Deze notitie schetst een route om in gesprek te gaan over de **structuur en besturing van de kerk**. De kleine synode heeft in juni 2023 ingestemd om extra budget vrij te maken voor de eerste stappen. De notitie wordt in de synode van november 2023 besproken. Voor 2024 staat het opstellen van een analyse en het maken van een plan van aanpak gepland.
- Binnen het project **Werkzaam vermogen** wordt nagedacht over de vraag hoe de kerk goed kan omgaan met vrij beschikbaar vermogen. Het Projectbureau was betrokken bij het opstellen van het project-verzoek. Het 'eigenaarschap' ligt bij de VKB, de Federatie van Diaconieën en de dienstenorganisatie. In 2024 gaan we in gesprek met partnerorganisaties én lokale gemeenten om samen te zoeken naar nieuwe wegen: hoe kunnen we vraag naar en aanbod van beschikbaar vermogen bij elkaar brengen om (nieuwe) missionaire en diaconale initiatieven te steunen en samen te werken aan nieuwe vormen van toekomstgericht kerk-zijn?

kerkelijk werkers die hun pensioen hebben bereikt, uit om actief te blijven in het gemeentewerk. Jongeren en 'late roepingers' stimuleren we om theologie te gaan studeren.

- **Gezamenlijke financiële rapportage door gemeenten**

Voor kleine gemeenten kan de boekhouding een behoorlijke last zijn. In 2024 wordt FRIS aangepast aan het nieuwe ondersteuningsmodel (rapporterende eenheid/samenwerkingsverbanden). Dan wordt het voor gemeenten mogelijk om financiële rapportages van twee of meer zelfstandige gemeenten gezamenlijk in te dienen.

4.3 Versterken van dienstverlening rond toekomstgerichtheid

Veel lokale gemeenten en kerkplekken willen op weg naar de toekomst, maar zoeken daar steun bij. Met onze dienstverlening helpen we hen bij het vinden van wegen om te veranderen en te vernieuwen:

- **Nieuw Kerkelijk Peil**

Nieuw Kerkelijk Peil (zie kader) geeft kerken een duidelijk beeld van hun profiel, op basis van negen 'kernkwaliteiten'. Dat helpt hen om toekomstgerichte stappen te zetten. Onze ambitie is dat Nieuw Kerkelijk Peil in 2024 door minimaal 100 plaatselijke gemeenten wordt gebruikt en

relevant wordt gevonden. In de komende jaren willen we toegroeien naar 500. Met de negen kernkwaliteiten in gedachten ontwikkelen we aanvullende dienstverlening die gemeenten en werkers in de kerk ondersteunt om te investeren in hun sterke punten.

- **Ondersteunen van diaconaat**

Diakenen zien de nood in de wereld en willen hier met hun lokale gemeente op reageren. We helpen hen om hoop te bieden en recht te doen, vanuit de thema's van Kerk in Actie. Binnen de campagne 'Samen tegen armoede' zetten we de samenwerking voort met de Voedselbank en SchuldHulpMaatje. In de komende jaren openen we 30 nieuwe locaties met SchuldHulpMaatje. Daarvan werken er minimaal 20 nauw samen met een lokale protestantse gemeente. Minimaal 40 protestantse gemeenten staan in 2024 bekend als inlooppunt voor mensen met financiële zorgen.

Nieuw Kerkelijk Peil

Nieuw Kerkelijk Peil helpt lokale gemeenten om na te denken over hun toekomst. Aan de hand van negen 'kernkwaliteiten' kunnen ze helder in kaart brengen hoe hun gemeente ervoor staat. Het onderzoek geeft niet alleen een goed beeld van de stand van zaken op deze negen punten, maar haalt ook naar boven wat gemeenteleden het meest waarderen, wat hun talenten zijn, en waar ze prioriteit aan zouden willen geven. Gemeenten kunnen dit proces zelfstandig doorlopen, met hulp van het werkboek *Toekomstgericht gemeente-zijn*.

De negen kernkwaliteiten

1. Levend en groeiend geloof
2. Vitale en ondersteunende viering
3. Sterk en groeiend gevoel van verbondenheid
4. Duidelijke, breed gedeelde visie
5. Inspirerend en ondersteunend leiderschap
6. Openstaan voor innovatie
7. Praktische inzet voor de dienst aan de samenleving
8. Geloof delen
9. Inzet voor inclusie van diverse groepen mensen



▲ *We helpen diaconieën om hoop te bieden en recht te doen.*

- **Nascholing en individuele begeleiding**

We stimuleren predikanten en kerkelijk werkers om via nascholing en individuele begeleiding te reflecteren op hun werk, hun spiritualiteit te voeden en zich te bezinnen op hun roeping.

- **Kennisontwikkeling**

Veel kennis in onze organisatie zit in het hoofd van één persoon of de hoofden van één team. Via een kennisdialoog maken we deze kennis breder beschikbaar. We gebruiken die kennis om de negen kernkwaliteiten van Nieuw Kerkelijk Peil te verdiepen en de dienstverlening rond deze thema's mogelijk te maken. Daarnaast verzamelen we ook kennis over de kerk van de toekomst. De lessen en ervaringen van het pionieren zetten we bijvoorbeeld in om kerken te helpen de beweging naar buiten te maken.

4.4 Vormgeven aan kerk-zijn tussen 18 miljoen Nederlanders

De kerk is er niet alleen voor haar leden. We zijn er juist ook voor de miljoenen Nederlanders die niet verbonden zijn met de kerk maar wel in gesprek willen over levensvragen, of een steun in de rug zoeken. Vooral ook met jongeren willen we contact leggen. Velen van hen zijn op zoek naar zin, maar

niet per se in de kerk. In 2024 zetten we daarom de volgende stappen:

- **Publieke theologie**

De visienota en het beleidskader spreken over publieke theologie en betekenisvol aanwezig zijn in de maatschappij. In 2024 werken we de contouren van die publieke theologie verder uit. We ontwikkelen beleid van waaruit de kerk haar publieke roeping beter kan uitvoeren en zich kan mengen in het debat over actuele maatschappelijke thema's.

- **Aanbod rond de feestdagen**

Feestdagen en levenskruispunten zijn bij uitstek momenten waarop de kerk zichtbaar kan worden tussen 18 miljoen mensen. Met bestaande en nieuwe middelen proberen we nieuwe doelgroepen bij het verhaal van deze dagen te betrekken. Bij Pasen zetten we The Passion bijvoorbeeld breder in om het paasverhaal te delen. We ontwikkelden hiervoor al The Passion Test, waarmee je test op welk personage uit het paasverhaal jij lijkt. Dit verdiepen we in 2024 met een boekje over de betekenis van Pasen. Zulke boekjes gaan we rond alle grote feestdagen maken. We verwijzen mensen ook naar de Alpha-cursus en de cursus Vieren, waar ze meer te weten kunnen komen over het christelijk geloof.



▲ De lessen en ervaringen van het pionieren - bijvoorbeeld met kliederkerk - zetten we in om kerken te helpen de beweging naar buiten te maken.

- **Lokale gemeenten betrekken bij nieuwe doelgroepen**

Via de programmalijn Bovenlokaal kerk-zijn werken we aan communities voor nieuwe doelgroepen (zie ook pag. 7). In 2024 willen we lokale gemeenten meer betrekken bij het contact met deze groepen. Zij kunnen bijdragen aan het creëren van ontmoetingsplekken voor (jonge) zinzzoekers. We denken aan lokale (offline) activiteiten van de online platforms MOVE en Hoedan?, aan lokale events van Graceland en aan een lokaal aanbod rond The Passion en de Alpha-cursus.

4.5 Verder op orde brengen van onze organisatie

Onze manier van leidinggeven, organiseren en (samen)werken heeft grote invloed op wat we bereiken. Afgelopen jaar hebben we gemerkt hoeveel het oplevert als werkprocessen beter op orde zijn en als je actiever samenwerkt. In 2024 geven we daarom extra aandacht aan de volgende punten:

- **Verder aanscherpen van werkprocessen**

De aanpak die we in 2023 hebben gevolgd voor het op orde brengen van 'de basis', zetten we voort. Voor zover we processen nog niet geoptimaliseerd en beschreven hebben, doen we dat. We houden ons aan de beschreven processen en actualiseren ze zo nodig. En we werken aan de hand van de organisatiebrede veranderagenda.

Verminderen van werkdruk is een organisatiebreed aandachtspunt. We spreken liever over het ervaren van werkplezier. Als medewerkers gelukkig zijn op het werk, zijn ze meer betrokken en gemotiveerd. Gelukkige medewerkers hebben ook een betere werk-privébalans en een betere kwaliteit van leven. Dat kan helpen om stress te voorkomen en het welzijn te versterken. De punten die we hierna noemen, dragen bij aan het verhogen van dat werkplezier:

- **Creëren van een lerende werkomgeving**

Als er ruimte is om jezelf te ontwikkelen, maakt dat je werk beter en plezieriger. We zetten ons in voor een werkomgeving waarin ruimte en veiligheid is om het eigen werk onder de loep te nemen, feedback te geven en te ontvangen, en al lerend te groeien.

- **Bouwen aan een cultuur van samenwerking en vertrouwen**

Vanaf de start van deze beleidsperiode hebben we ingezet op een cultuur van samenwerking en vertrouwen. Een cultuur waarin we optrekken met mensen van binnen én buiten. En waarin mensen het vertrouwen krijgen om (mee) te bouwen aan ons doel. Deze cultuur krijgt steeds meer vorm, maar het is een doorgaand proces. In 2024 gaan we verder met het uitvoeren van experimenten om de medewerkersbeleving te verbeteren en met het invoeren van een cultuur van bespreken, afspreken en aanspreken.

- **Doorontwikkelen van het personeelsbeleid**

Bij de doorontwikkeling van ons personeelsbeleid richten we ons vooral op leeftijdsfasebewust beleid, meer mogelijkheden voor ontwikkeling en professionalisering, en bredere inzetbaarheid van medewerkers.

- **IT-landschap aanpassen en doorontwikkelen**

In 2023 hebben we besloten om over te stappen van Google naar Microsoft 365. De eerste stappen hiervoor zijn al gezet, in 2024 werken we hieraan verder. Een van de doelen is vereenvoudiging van het IT-landschap.

4.6 Bouwen aan een duurzame organisatie

'Duurzaam' is een van de kernwaarden van de dienstenorganisatie. Bij deze kernwaarde gaat het om een duurzame inzet van mensen en middelen, en om ecologische duurzaamheid. Die ecologische duurzaamheid krijgt vanaf 2024 meer nadruk, onder andere door onze ambitie om als organisatie in 2030 klimaatneutraal te zijn. De thema's 'schepping' en 'ecologische gerechtigheid' staan nadrukkelijk op de agenda. We geven ook veel aandacht aan het bevorderen van duurzaam ondernemen. In 2024 doen we onder meer het volgende:

- **Bijdragen aan klimaatneutraliteit**

Elk team onderzoekt zelf hoe het op een positieve manier (verder) kan bijdragen aan de ambitie om klimaatneutraal te worden. Duurzaamheid komt structureel op de agenda van de clusterteamoverleggen. We bespreken dan de stand van zaken, delen good practices en kijken samen naar het oplossen van knelpunten.



▲ *We ondersteunen lokale gemeenten die willen vergroenen.*

- **Duurzaamheid in de dienstverlening**

Kerk in Actie heeft duurzaamheid als thema toegevoegd. Samen met partners wereldwijd werken we aan klimaatadaptatie, aan ecotheologie en aan ecologische gerechtigheid. We ondersteunen lokale gemeenten die willen 'vergroenen' met gespreksmaterialen (project proeven&praten) en met de uitnodiging om groene kerk te worden (GroeneKerken).

- **Duurzame inrichting**

We werken aan de herinrichting van ons gebouw, zodat het meer en meer een duurzame werkomgeving wordt waar je prettig, veilig en gezond kunt (samen)werken en waar onze visie op (het nieuwe) werken gestalte krijgt in de indeling en inrichting van ons gebouw.

Landgoed Hydepark

Voor de toekomst van landgoed Hydepark worden drie varianten onderzocht: verkoop, verkoop op erfpacht, en een duurzaam renderende exploitatie waarbij het landgoed in bezit blijft. In de afgelopen periode zijn voor de eerste twee varianten waardetaxaties verricht. Voor de derde variant zijn de mogelijkheden verkend voor het vestigen van een leefgemeenschap in het boerderijcomplex. We hebben ook de verbreding van de functie (met een kleine uitbouw) van Nieuw Hydepark verkend, evenals woningbouw aan de noordkant van het landgoed. Na een keuze uit de verschillende varianten wordt de voorkeursvariant in 2024 verder uitgewerkt.

5. Begroting 2024

We bespreken nu de financiële begroting voor 2024. Allereerst geven we de kengetallen weer, met een korte toelichting. Daarna gaan we uitgebreider in op de cijfers.

5.1 Kengetallen

Kengetallen	Norm min.-max.	Begroting 2024	Begroting 2023	Rekening 2022	Rekening 2021	Rekening 2020
Balanstotaal in € 1.000		102.508	111.411	113.347	130.187	138.038
Resultaat continuïteitsreserve in € 1.000		-542	0	11	-1.789	150
Continuïteitsreserve in %	33%-67%	49,3%	49,9%	49,6%	51,6%	58,7%
Baten in € 1.000		57.555	56.249	53.220	61.721	57.884
Lasten in € 1.000		66.458	64.610	70.146	60.437	57.874
Bestedingspercentage baten	min 70%	96,2%	95,2%	108,3%	81,0%	86,5%
Bestedingspercentage lasten	min 70%	83,3%	82,9%	82,2%	82,7%	86,5%
Kosten fondsenwerving in %	12,5%	12,5%	12,5%	12,9%	13,0%	12,5%
Kosten beheer & administratie in %	13%-15%	12,8%	13,0%	12,5%	12,6%	8,0%
Personeelskosten in € 1.000		26.594	24.608	20.982	19.164	18.569
Ziekteverzuim in %		4,0%	4,0%	2,9%	3,7%	3,1%
Basisformatie in aantal fte		220,4	219,6	197,8	195,1	204,1
Bijzondere formatie in aantal fte		67,7	57,1	57,5	53,3	42,6

5.2 Toelichting op de kengetallen

Balanstotaal

Het balanstotaal in de begroting 2024 neemt ten opzichte van 2023 af met € 8.903k. Dat is gelijk aan het in 2024 begrote saldo van baten en lasten. Het resultaat op de continuïteitsreserve is begroot op € 542k negatief, wat is veroorzaakt door extra kosten voor het project 'Lichter op pad' (€ 300k) en incidentele kosten voor de implementatie en vervanging van software (€ 242k). Aan de bestemmingsreserves en fondsen wordt een bedrag van € 8.361k (2023: € 8.361k) onttrokken. Dit betreft vooral de besteding van Kerk in Actie-gelden (€ 4.012k) en de onttrekking uit de steunverleningsreserves (€ 3.108k) in het kader van bestedingen uit de Solidariteitskas.

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 (egaliseringsfunctie) en opvang van algemene bedrijfsrisico's. Het resultaat op de continuïteitsreserve in 2024 is begroot op € 542k negatief.

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 hoogte van deze reserve is gehandhaafd op minimaal 33% en maximaal 67%. Op basis van de begroting 2024 zal dit percentage uitkomen op 49,3% (begroting 2023: 49,9%).

Bestedingen aan doelstellingen: (x € 1.000)	Begroting 2024	Proc.	Begroting 2023	Proc.
Bestedingen aan doelstellingen	55.370	83,3%	53.537	82,9%
Kosten werving baten	2.561	3,9%	2.684	4,2%
Kosten beheer en administratie	8.527	12,8%	8.389	13,0%
Totaal bestedingen aan doelstellingen	66.458	100,0%	64.610	100,0%

De norm voor 2024 is berekend door de begrote continuïteitsreserve ultimo 2024 ad € 15.822k (2022: € 15.629k) uit te drukken in een percentage van de toetsgrootte ad € 32.071k (2022: € 31.300k).

Personeelskosten

De absolute stijging van de personeelskosten is het gevolg van een stijging van het aantal fte's ten opzichte van 2023: 0,9 fte binnen de basisformatie en 10,7 fte binnen de bijzondere formatie. Hiernaast zijn de afspraken van de in 2022 afgesloten cao verwerkt, en is rekening gehouden met een verdere stijging als gevolg van nieuwe cao-afspraken. In hoofdstuk 6 gaan we hier nader op in.

Bestedingen

De totale lasten staan gespecificeerd in de tabel bovenaan deze pagina. De kosten voor werving baten zijn hier weergegeven exclusief de hieraan toe te rekenen kosten voor beheer en administratie, en uitgedrukt in een percentage van de totale lasten. Dit percentage is niet hetzelfde als de norm die wordt gehanteerd bij de hoogte van het fondsenwervingsbudget (12,5%). Deze wordt berekend als de totale kosten van fondsenwerving ten opzichte van de baten van particulieren en andere organisaties. Door het bestuur is bij de begroting 2023 besloten om de normering van de kosten voor beheer en administratie aan te passen naar 13%-15% (dit was 10-12%). Aanleiding hiervoor waren de structureel hogere ICT-kosten, die ook in 2024 zichtbaar zijn. Door de stijging van de totale lasten komt het percentage voor beheer en administratie net onder de minimumnorm uit.

5.3 Uitgangspunten begroting 2024

Resultaat begroting continuïteitsreserve

Bij het begrotingsresultaat op de continuïteitsreserve over 2024 gaan we uit van evenwicht tussen de structurele baten en lasten. Incidentele of onvoorziene uitgaven worden uit de continuïteitsreserve gedekt.

Baten van particulieren

- *Collecten, giften en schenkingen*
De opbrengst uit collecten, giften en schenkingen kent een lichte stijging ten opzichte van de begroting 2023. Het blijft mogelijk en reëel om een kleine maar gestage groei te realiseren.
- *Nalatenschappen*
De opbrengst uit nalatenschappen is gebaseerd op het driejaarsgemiddelde over de jaren 2020-2022. In 2022 vielen de inkomsten tegen. In 2023 lijkt er sprake van een herstel, zodat we de ingeslagen lijn kunnen vasthouden.

Werving baten particulieren

Deze wordt gebaseerd op 12,5% kostendoorbelasting, specifiek voor activiteiten fondsenwerving. Dit percentage doorbelasting wordt geheven over giften van kerken en particulieren, opbrengsten uit nalatenschappen en over inkomsten van instellingen zoals EO Metterdaad.

Verplichte bijdragen van gemeenten

- *Quota (kerkrentmeesterlijk en diaconaal)*
We hebben de verwachte quotumopbrengst 2024 berekend op basis van de per 3 oktober 2023 ontvangen jaarrekeningen 2022 zoals ingediend in FRIS door plaatselijke gemeenten en diaconieën. Dit komt bij gelijkblijvende heffingsfactoren uit op een stijgende opbrengst.
- *Solidariteitskas*
Bij de Solidariteitskas hebben we rekening gehouden met een daling van 21.800 belijdende leden per jaar, 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. In de lopende cao is voor 2024 een stijging van de salarissen van 1,5% per 1 januari vastgelegd. In de begroting 2024 is op jaarbasis een verwachte stijging opgenomen van 4%. In hoofdstuk 6 gaan we hier uitgebreider op in.

5.4 Staat van baten en lasten met resultaatverdeling

Baten (x € 1.000)	Begroting 2024	Begroting 2023	Rekening 2022
Collecten, giften en schenkingen	23.200	22.900	23.598
Nalatenschappen	2.629	3.900	1.984
Baten van particulieren	25.829	26.800	25.582
Baten van verplichte bijdragen van gemeenten	16.550	16.156	16.499
Baten van andere organisaties zonder winststreven	2.605	1.945	14.274
Baten van subsidies van overheden	0	9	6
Totaal geworven baten	44.984	44.910	56.361
Financiële baten	2.440	1.910	-11.252
Baten uit dienstverlening	9.823	9.054	7.336
Overige baten	308	375	775
Totaal baten	57.555	56.249	53.220

Lasten (x € 1.000)	Begroting 2024	Begroting 2023	Rekening 2022
Personeelskosten	29.652	27.664	24.625
Apparaatskosten	7.530	7.178	7.326
Financiële steun en hulpverlening	23.106	21.808	31.370
Specifieke kosten	6.171	7.961	6.825
Totaal lasten	66.458	64.610	70.146

Resultaatverdeling (x € 1.000)	Begroting 2024	Begroting 2023	Rekening 2022
Continuïteitsreserve	-542	0	11
Bestemmingsreserves	-8.290	-7.275	-16.550
Fondsen	-71	-1.086	-387
Totaal reserves en fondsen	-8.903	-8.361	-16.926

5.5 Toelichting op de staat van baten en lasten

Opbrengsten van de vrijwillige geldwerving

De opbrengsten van de vrijwillige geldwerving (baten van particulieren) laten een daling zien ten opzichte van de begroting 2023 van € 971k. De inkomsten uit collecten, giften en schenkingen nemen licht toe, terwijl de inkomsten uit nalatenschappen dalen. Deze laatste post is gebaseerd op een berekend gemiddelde over de gerealiseerde inkomsten uit de jaren 2020, 2021 en 2022.

Verplichte bijdragen van gemeenten

De verplichte bijdragen van gemeenten zijn in 2024 gestegen ten opzichte van de begroting 2023. Voor de berekening van de quotumbijdragen en de Solidariteitskas verwijzen we naar de bijlage over de heffingsfactoren.

Baten van andere organisaties

Door een verschuiving van de bijdrage van de BCKP van de baten uit dienstverlening naar deze post is deze € 660k hoger dan in de begroting 2023. Hiermee staat deze bijdrage onder de juiste post verantwoord.

Financiële baten

De financiële baten worden gevormd door de opbrengsten uit beleggingen (€ 2,1 mln.), de rente op leningen u/g (€ 0,2 mln.) en de rente op liquide middelen (€ 0,1 mln.) Bij de opbrengsten uit beleggingen zijn we uitgegaan van 4% rendement op jaarbasis, rekening houdend met een inflatiecorrectie op de beleggingen met een kortetermijnhorizon.

Hiernaast is een bedrag opgenomen voor de (gedeeltelijke) verkoop van een deel van de portefeuille (ca. € 10 mln.). Het belegd vermogen wordt gevormd door het vermogen van de voormalige Stichting de Zending en Kerk en Wereld, en algemene reserves en specifieke fondsen van de Protestantse Kerk.

Bijdragen voor dienstverlening

Naast de genoemde verschuiving naar de baten van andere organisaties komen de opbrengsten van de mobiliteitspool bijna € 700k hoger uit dan in de begroting 2023. Hiertegenover staat een stijging van de personeelskosten.

Personeelskosten (incl. overige personeelskosten)

De personeelskosten bestaan uit directe personeelskosten of formatiekosten en overige personeelskosten. In hoofdstuk 6 een uitgebreide toelichting op de ontwikkelingen rond de personeelskosten en -formatie.

Apparaatskosten

De apparaatskosten stijgen met € 0,35 mln., als gevolg van met name hogere (projectmatige) lasten ten behoeve van de optimalisatie van de software.

Specifieke kosten

Onder de specifieke kosten zijn de kosten verbonden aan publicaties en de kosten voor activiteiten verantwoord. Door de vermindering op de directe (out-of-pocket) kosten en de hierboven genoemde verschuiving komt deze post in 2024 significant lager uit.

Financiële steun en hulpverlening

Dit kunnen we als volgt specificeren:

Financiële steun en hulpverlening (x € 1.000)	Begroting 2024	Begroting 2023	Rekening 2022
Kerk in Actie	18.882	18.961	26.981
Overige programma's	4.224	2.848	4.673
Vrijval uitkeringsrekeningen			-284
Totaal financiële steun en hulpverlening	23.106	21.808	31.370

Bij de overige programma's gaat het vooral om de directe steunverlening aan plaatselijke gemeenten en het categoriaal pastoraat vanuit de Solidariteitskas. Een deel van deze kosten (ca. € 1 mln.) is voorheen als 'kosten activiteiten' verantwoord, waardoor er ten opzichte van de begroting 2023 een verschuiving heeft plaatsgevonden.

6. Personeel

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

6.1 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 2024	Begroting 2023	Rekening 2022	Rekening 2021	Rekening 2020
Directie en secretariaat	3,9	4,1	3,9	3,9	3,0
Algemene posten			2,9	7,5	
Subtotaal:	3,9	4,1	6,8	11,4	3,0
Begeleiding & Ontwikkeling:					
Algemeen	3,0	3,0	2,8	1,5	1,0
Vitale roeping	8,2	9,2	8,5	6,2	5,4
Lokaal kerk-zijn	21,0	21,3	18,6	15,8	40,2
Begeleiding en training	11,8	12,5	8,7	11,6	
Bovenlokaal kerk-zijn	5,9	4,3	4,3	4,0	0,9
Zending en diaconaat	26,5	26,5	23,1	23,1	23,4
Communicatie en events	18,3	18,3	16,4	17,4	17,0
Fondsenwerving	18,8	18,6	14,0	13,0	14,0
Innovatie		1,9	1,2	1,9	0,0
Subtotaal:	113,5	115,6	97,6	94,4	102,0
Ondersteuning & Beheer					
Algemeen	4,4	3,7	3,5	3,0	5,0
HR en traktementen	8,4	8,6	8,0	6,8	9,3
Finance & control	12,3	12,8	12,1	12,4	14,8
Informatiemanagement en automatisering*	10,3	8,0	5,9	4,2	4,7
Facilitaire zaken	14,0	14,1	13,5	12,3	12,6
Institutionele ondersteuning	42,4	40,4	38,6	38,3	41,3
Contactcentrum	11,3	12,4	12,0	12,5	13,9
Subtotaal:	103,1	99,9	93,4	89,3	101,5
Basisformatie dienstenorganisatie	220,4	219,6	197,8	195,1	206,5

N.B.: Bij de vergelijkende cijfers over de jaren 2020-2024 betreft het de gemiddelde bezetting.

* De groei van de formatie bij dit team is ter vervanging c.q. beperking van de inhuur van externen.

De basisformatie stijgt van een begrote formatie van 219,6 fte in 2023 naar een begrote formatie van 220,4 fte in 2024.

Formatie bijzondere aanstellingen (in fte's)	Begroting 2024	Begroting 2023	Rekening 2022	Rekening 2021	Rekening 2020
Mobiliteitspool					
Interim-predikanten	10,0	7,3	9,0	8,4	9,5
Beginnende predikanten	4,9	6,4	5,9	7,2	10,0
Ambulant predikanten	32,3	26,8	29,3	23,5	11,0
Categoriale pastores	9,9	9,3	9,2	8,5	6,6
Pioniers/missionaire en diaconale werkers	3,9	2,5	1,9	2,6	2,5
Jeugdwerkers/kerkelijk werkers	2,3	0,3	1,8	3,1	2,0
Overige	4,5	4,4	0,4		
Totaal formatie bijzondere aanstellingen	67,7	57,1	57,5	53,3	41,6

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 10,7 fte gestegen, vooral door uitbreiding van de mobiliteitspool. Hierdoor komt de totale formatie uit op:

Totale personeelsformatie (in fte's)	Begroting 2024	Begroting 2023	Rekening 2022	Rekening 2021	Rekening 2020
Basisformatie dienstenorganisatie	220,4	219,6	197,8	195,1	206,5
Formatie bijzondere aanstellingen	67,7	57,1	57,5	53,3	41,6
Totaal personeelsformatie	288,2	276,6	255,3	248,4	248,0

6.2 Personeelskosten

De ontwikkeling van de personeelskosten met de daarbij behorende formatie geeft over de periode 2020-2024 het volgende beeld:

Totale Personele kosten (x € 1.000)	Begroting 2024	Begroting 2023	Rekening 2022
Personeelskosten	26.594	24.608	20.516
Overige personeelskosten	3.058	3.056	4.109
Totaal personeelskosten	29.652	27.664	24.625

Personeelskosten per fte	Begroting 2024	Begroting 2023	Rekening 2022	Rekening 2021	Rekening 2020
Personeelskosten (x € 1.000)	26.594	24.608	20.982	19.164	18.569
Gemiddelde of begrote bezetting in fte	288,2	276,6	255,3	248,4	246,8
Personeelskosten per fte (x € 1)	92.289	88.966	82.189	77.146	75.247
Stijgingspercentages					
• ten opzichte van begroting vorig jaar	3,7%				
• ten opzichte van de rekening 2022 en eerder	12,3%	8,2%	6,5%	2,5%	

Kosten voor uitbreiding van de formatie

De stijging van de personeelskosten ad € 2 mln. is allereerst toe te schrijven aan de uitbreiding van de formatie met 11,6 fte (zie ook 6.1). Deze uitbreiding heeft voor 0,9 fte betrekking op de basisformatie en voor 10,7 fte op de bijzondere formatie.

De stijging van de bijzondere formatie heeft vooral betrekking op de mobiliteitspool. Hiertegenover staan ook extra baten uit dienstverlening begroot, die de extra kosten compenseren.

Stijging gemiddelde kosten per fte

De in 2022 ingegane, lopende cao kent 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%. Hiernaast hebben we in de begroting 2024 rekening gehouden met een extra stijging van de salarissen van 2,5% op jaarbasis. De gemiddelde personeelskosten per formatieplaats stegen hierdoor met 4% ten opzichte van de begroting 2023.

Overige personeelskosten

De overige personeelskosten zijn nagenoeg gelijk aan de begroting 2023. Er wordt actief gestuurd op het verminderen van de kosten voor externe inhuur. Tegelijkertijd zien we de reiskosten, voor zowel binnenlandse als buitenlandse reizen, stijgen.



▲ Leon Bal, geestelijk verzorger bij de brandweer in de Veiligheidsregio Utrecht. De formatie bijzondere aanstellingen, waar ook de categoriale pastores toe behoren, is gestegen.

Bijlage: heffingsfactoren 2024

Tot slot behandelen we de verschillende heffingsfactoren voor 2024.

Quotisatieregelingen en uitvoeringsregeling

Vanaf 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.

Basisgegevens inkomsten plaatselijke gemeenten en diaconieën

De heffingsfactoren voor 2024 worden gebaseerd op de te verstrekken inkomsten door gemeenten en diaconieën over het boekjaar 2022. Dat is het jaar waarop de quotumvaststelling voor 2024 betrekking heeft. Voor de financiële gegevens over het boekjaar 2022 maken we gebruik van de gegevens

uit de jaarrekeningen van gemeenten en diaconieën, zoals ingediend in FRIS. De respons vanuit FRIS bedroeg (stand 2-10-2023, v.j. 21-9-2022):

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

Uit de ontvangen basisgegevens van de plaatselijke gemeenten en de extrapolatie van gegevens van de zogenaamde 'niet-indieners' blijkt dat de totale inkomstenontwikkeling in 2022 bij de kerkrentmeesters met +0,29% (2021: +1,19%) is gestegen ten opzichte van de cijfers over 2021, en bij de diaconieën met +7,73% (2021: +5,52%).

Met betrekking tot de inkomsten uit levend geld van de plaatselijke gemeenten zien we in 2022 een stijging van +0,09% (2021: +0,86%) bij de kerkrentmeesters en een stijging van +11,74% (2021: +2,01%) bij de diaconieën. De inkomsten uit bezit (rente en onroerende goederen) stegen bij de kerkrentmeesters met +0,40% (2021: +1,92%) en bij de diaconieën met +1,53% (2021: +9,04%).

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 ruim 3%, zodat voor dit deel van deze heffing voor 2024 uitgegaan wordt van circa 618.000 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 2022 t.b.v. quotum 2024	Boekjaar 2021 (*) t.b.v. quotum 2023	Proc. stijging t.o.v. het vorige jaar
Kerkrentmeesterlijk quotum	248.667	247.947	0,29%
Diaconaal quotum	31.778	29.498	7,73%

(*) Cijfers boekjaar 2021 zijn geactualiseerd.

Hoogte heffingsfactoren

Bij toepassing van de heffingsfactoren op de eerder genoemde basisgegevens moet, voor het bepalen van 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 2024 luiden als volgt:

Betalingstermijnen 2024

In de uitvoeringsregeling is voor de betalings-termijnen 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 2024 vast te stellen op twee (vervaldata: 1 april en 1 oktober).

Heffingsfactoren (x € 1.000)	Voorstel voor 2024	Vastgesteld voor 2023
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 2024	Begroting 2023	Verschil
Kerkrentmeesterlijk quotum	10.820	10.500	320
Diaconaal quotum	2.640	2.450	190
Totaal	13.460	12.950	510

Bij de opstelling van deze begroting van de Protestantse Kerk hebben we rekening gehouden met deze geraamde opbrengst voor 2024.

Heffing Solidariteitskas 2024

In de meerjarenramingen gaan we er in principe vanuit 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 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 steunverleningsreserves.

Heffing solidariteitskas (x € 1.000)	Begroting 2024
Totale bijdragen voor de Solidariteitskas (basis € 5,- per belijdend lid)	3.090
Begrote opbrengst 2024	3.090
Verschil	0

De heffingen 2024 zijn gebaseerd op het aantal belijdende leden van 618.000. We stellen voor om het aantal betalingstermijnen voor de Solidariteitskas 2024 conform voorgaande jaren vast te stellen op twee (vervaldata: 1 juni en 1 oktober).



**Protestantse
Kerk**

Dienstenorganisatie Protestantse Kerk

Postbus 8504


3503 RM Utrecht


(030) 880 18 80

info@protestantsekerk.nl

protestantsekerk.nl

Bezoekadres: Joseph Haydnlaan 2a, Utrecht

 @protestantsekerkinnederland

 @protestantsekerkinnederland



| Vindplaats van
geloof, hoop en liefde