

# Jaarplan en begroting Protestantse Kerk in Nederland 2020



**Protestantse  
Kerk**

Vindplaats van |  
geloof, hoop en liefde |

# **Jaarplan en begroting Protestantse Kerk in Nederland 2020**

**Uitgebracht door:**

**Bestuur van de dienstenorganisatie van de Protestantse Kerk in Nederland  
Utrecht, 14 oktober 2019**

**Rapport Kleine Synode**

**d.d. 29 november 2019**

**VA 19-10**

# Inhoudsopgave

<b>Protestantse Kerk in Nederland</b>	<b>4</b>
<b>Voorwoord</b>	<b>6</b>
<b>Doelstellingen voor de dienstenorganisatie in haar geheel</b>	<b>7</b>
<b>1. Kengetallen</b>	<b>10</b>
<b>2. Jaarplannen Clusters 2020</b>	<b>13</b>
2.1 Ondersteuning Gemeenten	13
2.2 Kerk en Werk (incl. verantwoording Solidariteitskas)	18
2.3 Zending en Diaconaat	24
2.4 Communicatie en Fondsenwerving	28
2.5 Service Center	31
<b>3. Uitgangspunten begroting 2020</b>	<b>34</b>
3.1 Algemene uitgangspunten	34
3.2 Afwijkingen begroting 2020/2019	35
<b>4. Personeel en organisatie</b>	<b>36</b>
4.1 Personeelsformatie	36
4.2 Personeelskosten	38
4.3 Organogram	40
<b>5. Begroting 2020</b>	<b>41</b>
5.1 Staat van baten en lasten	41
5.2 Kerncijfers	44
5.3 Vaststelling heffingsfactoren 2020	45
5.4 Financiële risico's	48
<b>6. Toelichting op de baten</b>	<b>49</b>
6.1 Baten van particulieren	49
6.2 Verplichte bijdragen van gemeenten	50
6.3 Baten van andere organisaties	51
6.4 Subsidies van overheden	52
6.5 Bijdragen voor dienstverlening	52
6.6 Overige baten	53
<b>7. Toelichting op de lasten</b>	<b>54</b>
7.1 Besteding aan doelstellingen	54
7.2 Werving baten	55
7.3 Kosten beheer en administratie	56
7.4 Financiële baten en lasten	58
7.5 Personele en overige kosten	59
<b>8. Bijlagen</b>	<b>63</b>
8.1 Quotum verdeling 2020	63
8.2 Begroting Solidariteitskas 2020	64
8.3 Lijst van afkortingen	66

# Protestantse Kerk in Nederland

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

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

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

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

*-in hun betrokkenheid op God, op elkaar en op de wereld*

*-in het getuigenis van Jezus Christus*

*-in de dienst van gerechtigheid en barmhartigheid*

Daarbij verricht zij haar activiteiten in verbondenheid met andere kerken en maatschappelijke organisaties in binnen- en buitenland. Om haar taken namens de kerk en gemeenten uit te kunnen voeren:

- werkt zij dienstverlenend op basis van de vraag om ondersteuning en toerusting van het kerkelijk kader gericht op het beheer en de opbouw van de gemeente, de groei en de verdieping van het geloof en de theologische reflectie, de viering en beleving in de liturgie en de dienst aan de samenleving;
- draagt zij mede zorg voor de opleiding en nascholing van predikanten, kerkelijk werkers en ander (vrijwillig) kader;
- ondersteunt zij het geloofsgesprek en het spreken en leven van de kerk door studies en handreikingen, ook op het gebied van de geestelijke, politieke en economische krachten in de wereld;
- organiseert zij het werk zo dicht mogelijk bij de vragen van de gemeenten en van het kerkelijk kader, in de vorm van een concreet en transparant aanbod;
- voert zij het werk uit binnen de beleidskaders, die door de ambtelijke vergaderingen van de kerk zijn gesteld, op basis van de kerkorde;
- heeft zij de verantwoordelijkheid om zorgvuldig om te gaan met mensen en middelen.

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

vacant, preses

Dr. R. de Reuver, scribe

Y. Luinenburg (ouderling)

Ir. C.A. de Vries (ouderling-kerkrentmeester)

Drs. J. Galjaard (diaken en eerste assessor, vice preses)

De leden van het moderamen van de Protestantse Kerk in Nederland ontvangen geen bezoldiging, met uitzondering van de scribe, dr. R. de Reuver. De scribe wordt gesalarieerd conform de

arbeidsvoorwaardenregeling van de Protestantse Kerk in Nederland. Deze is afgeleid van de beloningen die de rijksoverheid hanteert voor de ambtelijke salarissen. Aan de leden van het moderamen zijn geen leningen, voorschotten of garanties verstrekt.

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

#### *Bestuur*

Mr. drs. G.H. van der Waaij, voorzitter

Mr. W. van Leussen, secretaris

M.R.J. Westerduin MBA

M. van Ginkel RA

Dr. R. de Reuver, vanuit het moderamen van de generale synode

Ir. C.A. de Vries, vanuit het moderamen van de generale synode

#### *Directie*

Ing. G.J. de Groot, algemeen directeur

## Voorwoord

Hierbij bieden we u het jaarplan en de begroting 2020 van de Protestantse Kerk in Nederland aan. 2020 is het laatste jaar van de uitvoering van het beleidsplan 2017-2020 van de dienstenorganisatie 'Dicht bij het hart' dat in de generale synode van april 2016 werd vastgesteld.

Het beleidsplan is gebaseerd op en wordt bepaald door de eerder door de synode aanvaarde nota 'Kerk2025, Waar een Woord is, is een Weg' (kortweg: nota Kerk2025). Deze nota bepaalt de richting van het werk van de Protestantse Kerk in Nederland en schetst het perspectief dat het er in de Protestantse Kerk om moet gaan dicht bij de bronnen van ons geloof te blijven. Ons hart klopt door geloof, hoop en liefde, en met die hartslag is er toekomst voor het geloof en voor de Protestantse Kerk.

De lijn van de nota Kerk2025 en het beleidsplan 'Dicht bij het hart' wordt met de woorden eenvoud, ruimte en transparantie kernachtig samengevat. Deze woorden zijn leidend voor alle werkzaamheden. De dienstenorganisatie van de Protestantse Kerk concentreert zich in de periode 2017-2020 op drie beleidsthema's:

- Concentratie van de ondersteuning van gemeenten vanuit Utrecht, met een nieuw concept van dienstverlening.
- Het verder ontwikkelen van kerkvernieuwing in de Protestantse Kerk in Nederland.
- Kerk in Actie (zending en diaconaat) als integraal onderdeel van het werk van de plaatselijke gemeente en de landelijke kerk gezamenlijk.

Het jaar 2020 is het jaar waarin plannen worden voorbereid voor de nieuwe beleidsplanperiode van vier jaar.

Bestuur en directie van de dienstenorganisatie zijn dankbaar voor de goede samenwerking met het moderamen en de synode, en voor de inzet van de medewerkers die de organisatie en uitvoering van de plannen mogelijk maken. Daarbij weten we ons afhankelijk van Gods onmisbare zegen. We weten ons steeds opnieuw geïnspireerd door ons geloof in en de zeggingskracht van het evangelie van Jezus Christus.

Namens het bestuur en de directie van de dienstenorganisatie,

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

Ing. G.J. de Groot  
algemeen directeur

# Doelstellingen voor de dienstenorganisatie in haar geheel

## Inleiding

In de afgelopen drie jaar is voortvarend gewerkt aan de uitvoering van het beleidsplan 'Dicht bij het hart'. In de voorbereiding van de kaderbrief voor 2020 heeft het managementteam van de dienstenorganisatie een analyse gemaakt van welke doelstellingen van dit beleidsplan behaald en uitgevoerd zijn, en welke doelstellingen nog aandacht verdienen.

In het voorliggende jaarplan zijn speerpunten geformuleerd waar met nadruk aan gewerkt gaat worden binnen de breedte van de gehele dienstenorganisatie. Hiermee wordt invulling gegeven aan de genoemde analyse. Tegelijkertijd wordt in 2020 een nieuwe beleidsperiode voorbereid waar de verschillende betrokkenen (zoals synode, moderamen, bestuur dienstenorganisatie en lokale gemeenten) tijdig bijgehaald worden. In deze nieuwe beleidsperiode zal meer aansluiting gezocht worden bij de behoeften van de verschillende doelgroepen en zal nagedacht worden over de toekomstbestendigheid van de dienstverlening. Hier zullen keuzes gemaakt moeten worden: waar besteden we aandacht aan, en waaraan niet of minder?

## Speerpunten 2020

### Bezieling

Het laatste jaar van dit beleidsplan wil het bestuur van de dienstenorganisatie de nadruk leggen op woorden in het eerste deel van de nota Kerk2025:

*'Jesus heeft ons de kerk niet aangedaan als een molensteen om de nek, maar als een gave die vreugde geeft' ('De hartslag van het leven'). In het Nieuwe Testament spat die vreugde eraf wanneer over de kerk gesproken wordt. Denk aan tintelende beelden als 'bruid' en 'lichaam van Christus.'*

Beelden die uitdrukken dat de kerk een gave is van God zelf en niet een moeizaam product van mensen. De kerk wordt gevormd door mensen maar het geheim ervan is de Heer zelf. Vandaar die vreugde. Het gaat hier om 'basics'.

In het jaarplan 2020 worden de uitwerking van deze 'basics' (voor dienstenorganisatie en lokale gemeenten) voor ieder cluster met extra nadruk concreet uitgewerkt.

Voor de organisatie in haar geheel betekent dit:

- dat het gebruik van de Bijbel binnen de clusters en bij het samenwerken met lokale gemeenten een prominente plek krijgt in ons werk;
- dat er binnen en buiten de organisatie verhalen van bezieling gedeeld worden waarin geuit wordt hoe de kerk als gave die vreugde geeft zichtbaar en tastbaar wordt. Meet & Greet kan hiervoor een uitgelezen moment zijn;
- dat medewerkers de wekelijkse viering in de kapel breder en vaker bezoeken en dat daar de veelkleurigheid van de kerk gevierd wordt. In 2020 wordt hier samen met de kapelcommissie het gesprek over gevoerd.

### Verhoging tevredenheid gemeenten

Het onderzoek naar de tevredenheid van plaatselijke gemeenten over de geleverde diensten door de dienstenorganisatie blijft een voortdurend (meerjarig) aandachtspunt. Hiermee wordt het mogelijk



om over een langere periode de relevantie, de toegevoegde waarde en de kwaliteit van de dienstenorganisatie te meten. Daarbij wordt ingezet op groei in relevantie, wat zich uit in groeiende tevredenheid. Input hiervoor zijn de klanttevredenheidsonderzoeken, de beoordelingen van (toerustings)evenementen, en de registratie en beoordelingen van de telefoon- en e-mailaanvragen bij het cluster Ondersteuning Gemeenten. In 2019 bleek de tevredenheid van gemeenten die in contact zijn met de dienstenorganisatie gegroeid te zijn: 68% geeft de dienstverlening een 8+ tegen 56% in 2017. De gemeenten waar geen contact mee is beoordelen de dienstverlening daarentegen lager: 34% geeft de dienstverlening een 8+ tegen 42% in 2017.

In 2020

- wordt gewerkt aan een toenemende tevredenheid van de dienstverlening voor plaatselijke gemeenten waar al contact mee is;
- wordt verder onderzoek gedaan naar de oorzaak van bovenstaande verdeling en de verdeling van de verschillende modaliteiten;
- wordt een strategie ontwikkeld voor een betere aansluiting van de dienstverlening bij plaatselijke gemeenten waar geen of weinig contact mee is.

### **Balans in begeleiding van bestaande en nieuwe vormen van kerk-zijn**

Binnen de dienstenorganisatie is veel kennis en kunde aanwezig die van meerwaarde kan zijn voor plaatselijke gemeenten. De dienstenorganisatie is bij uitstek een goede sparringpartner voor plaatselijke gemeenten - voor zowel bestaande als nieuwe kerkplekken - als het gaat om vitaliseringsvraagstukken of kerkvernieuwing.

In 2020

- wordt een goede balans gezocht in de uitingen van de dienstenorganisatie tussen het begeleiden en inspireren van bestaande gemeenten en nieuwe vormen van kerk-zijn;
- is er in de uitingen meer aandacht voor kwetsbaarheid.

### **Meerjarenbeleidsplan en huisvestingsvraagstuk**

In 2019 is de dienstenorganisatie gestart met een grondige analyse van de huidige manier van dienstverlening en de uitvoering daarvan, vertaald in bedrijfskundige processen. In 2020 biedt het bestuur in de generale synode van november zijn meerjarenbeleidsplan aan, een uitwerking van de visienota van het moderamen. De visienota wordt in de vergadering van april ter bespreking aangeboden.

In 2020

- wordt op basis van de gemaakte analyse gewerkt aan verbetering of vernieuwing van huidige bedrijfsprocessen;
- wordt zo veel mogelijk gefocust, op basis van de uitgangspunten van Kerk2025 en 'Dicht bij het hart';
- vindt een verdere doordinking van het campusconcept plaats.

### **Implementatie HR-visie**

In 2019 is een nieuwe strategische HR-visie ontwikkeld. Om als organisatie mee te kunnen bewegen met de ontwikkelingen in de kerk is het van belang voortdurend bezig te zijn met de ontwikkeling van de organisatie, in plaats van de ene grote verandering over te laten gaan in de volgende. Daarnaast moet het HR-beleid goed aansluiten op de geformuleerde organisatiedoelstellingen voor de komende jaren.



De belangrijkste speerpunten zijn:

- Het eigenaarschap van de HR-speerpunten is belegd bij de leidinggevenden.
- HR neemt in 2020 de rol van businesspartner in.

### **Ontwikkeling leiderschap**

Leidinggevenden hebben een cruciale rol in de realisatie van organisatiedoelstellingen en de ontwikkeling van medewerkers. Leidinggeven is een vak: niet iets wat je 'erbij' doet, maar de essentie van het werk als coördinator of manager.

In 2020 wordt van leidinggevenden ontwikkeling verwacht op:

- koersvastheid m.b.t. visie en doelstellingen;
- aanwezigheid van de benodigde competenties in de afdelingen;
- implementatie van de doelstellingen volgens duidelijke rollen en verantwoordelijkheden.

Verder wordt gewerkt aan:

- het gezamenlijk (van managers en coördinatoren) leidinggeven aan de organisatie;
- het aanbieden van ontwikkelingsmogelijkheden m.b.t. leiderschap.

### **Interne communicatie**

Bij het ontwikkelen van een organisatie dienen alle medewerkers op de hoogte te zijn van deze ontwikkelingen en het 'waarom' van ingezette veranderingen. Er wordt in 2020 meer capaciteit ingezet op interne communicatie. Hiervoor zijn alle clusters medeverantwoordelijk.

- C&F ontwikkelt een strategie, afgestemd met en uitgevoerd door alle clusters.
- C&F behoudt de regiefunctie op interne communicatie maar bij de uitvoering worden alle clusters betrokken.
- Er wordt twee keer per jaar onder medewerkers gepeild naar de kwaliteit en de effectiviteit van interne communicatie.

### **Innovatie**

Naast de dagelijkse bedrijfsprocessen rond de implementatie van de organisatiedoelstellingen wordt in 2020 creatief en innovatief nagedacht hoe de huidige dienstverlening kan inspelen op de (veranderende) vraag van lokale gemeenten. De vraag naar digitale gemeenschapsvorming kan hier bijvoorbeeld een plek krijgen. Er is een zekere 'vrijheid' nodig om te kunnen ontwikkelen. In een later stadium kan gezocht worden hoe uitgedachte innovaties een plek kunnen krijgen binnen de structuur van een organisatie. In de begroting van 2020 is ruimte genomen voor innovatie.

- In de eerste helft van 2020 wordt een duidelijke aanpak en werkwijze voor innovatie ontwikkeld.
- Er wordt op twee concrete thema's concreet innoverend gewerkt.

# 1. Kengetallen

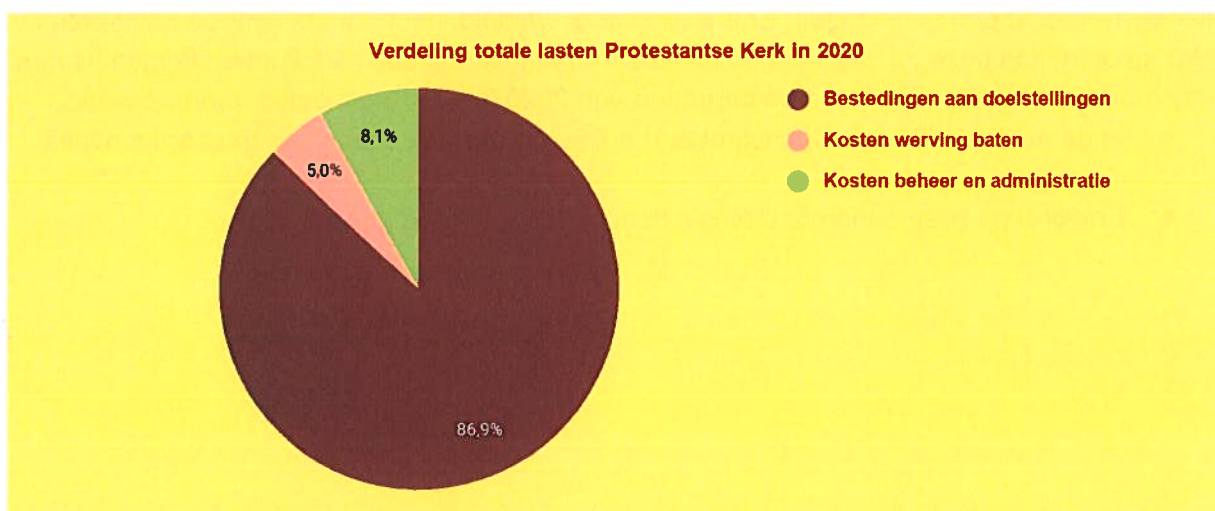
Kengetallen	Norm min.-max.	Begr. 2020	Begr. 2019	Rek. 2018	Rek. 2017	Rek. 2016
Balanstotaal in € 1.000		117.547	123.097	128.175	130.396	121.719
Resultaat continuïteitsreserve in € 1.000		0	0	280	2.923	515
Continuïteitsreserve in %	33% - 67%	58,1%	62,5%	60,4%	54,9%	69,8%
Baten in € 1.000*		53.033	53.299	52.980	60.194	61.872
Lasten in € 1.000		58.581	58.377	54.647	54.236	59.076
Bestedingspercentage baten	min 70%	96,0%	95,0%	89,4%	79,0%	83,2%
Bestedingspercentage lasten	min 70%	86,9%	86,7%	86,4%	84,2%	84,2%
Kosten fondsenwerving in %	9% - 12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	10,7%	12,9%
Kosten beheer & administratie in %	10% - 12%	8,1%	8,7%	9,2%	9,8%	11,1%
Salarislasten in € 1.000		19.286	17.842	15.947	16.119	18.557
Ziekteverzuim in %		4,0%	4,0%	3,2%	4,0%	3,4%
Basisformatie in fte		202,8	200,2	193,4	191,6	225,1
Bijzondere formatie in fte		49,3	49,7	38,6	43,9	51,6

\*) Incl. financiële baten en lasten.

De totale lasten zijn als volgt te specificeren:

Bestedingen aan doelstellingen: (x € 1.000)	Begroting 2020	Proc.	Begroting 2019	Proc.
Bestedingen aan doelstellingen	50.915	86,9%	50.626	86,7%
Kosten werving baten	2.931	5,0%	2.675	4,6%
Kosten beheer en administratie	4.734	8,1%	5.076	8,7%
<b>Totaal bestedingen aan doelstellingen</b>	<b>58.581</b>	<b>100,0%</b>	<b>58.377</b>	<b>100,0%</b>

De grafische weergave is dan als volgt:



<b>Vergelijking begroting versus meerjarenraming</b>	<b>Begr.</b>	<b>verschil</b>	<b>Meerjaren-raming</b>
<i>(x € 1.000)</i>	<b>2020</b>		<b>2020</b>
Baten van particulieren	24.700	3.063	21.637
Baten van verplichte bijdragen van gemeenten	16.835	339	16.496
Overige inkomsten	9.426	-2.947	12.373
<b>Saldo voor financiële baten en lasten</b>	<b>50.962</b>	<b>456</b>	<b>50.506</b>
Saldo financiële baten en lasten	2.071	121	1.950
<b>Saldo van baten</b>	<b>53.033</b>	<b>577</b>	<b>52.456</b>
Financiële steun en hulpverlening	22.689	2.943	19.746
Contributies en bijdragen	708	-67	775
Publicaties e.d.	713	163	550
Activiteiten en uitbesteed werk	7.247	3.284	3.963
(Overige) Personeelskosten	20.953	-373	21.326
Huisvestingskosten	1.676	-813	2.489
Kantoor en algemene kosten	4.330	-635	4.965
Dotatie aan voorzieningen	267	-23	290
Bijdragen naar/uit bestemmingsreserves en - fondsen	-5.550	-3.901	-1.648
Resultaat ten gunste van continuïteitsreserve	0	0	0

De totale baten van de begroting 2020 zijn € 577 k hoger dan de meerjarenraming 2020. De opbouw verschilt echter:

- De baten van particulieren laten in de afgelopen drie jaar een gunstige ontwikkeling zien. De opbrengsten uit collecten, giften en schenkingen tonen een gestage groei, de opbrengsten uit nalatenschappen stijgen nog harder. Deze ontwikkeling van de vrijwillige geldwerving is gunstiger dan de ca. 2% daling waarmee in de meerjarenraming rekening werd gehouden.
- Ook de quotuminkomsten (verplichte bijdragen van gemeenten) dalen minder snel dan de jaarlijkse afname van 2% waarmee in de meerjarenraming is gerekend.
- Onder Overige inkomsten vallen de baten van andere organisaties zonder winststreven, de baten van subsidies van overheden, de baten uit dienstverlening en de overige baten. Deze blijken wel onder het in de meerjarenraming opgenomen niveau te blijven en zijn dan ook voor 2020 lager begroot. Dit is mede het gevolg van de incorporatie van de Stichting de Zending binnen de Protestantse Kerk. De in de meerjarenbegroting opgenomen bijdrage van ca. € 2.000 k van de Stichting is nu onderdeel van de resultaatverdeling.

Toelichting op de verschillen in de lasten tussen begroting 2020 en meerjarenraming:

- De hogere kosten voor financiële steun- en hulpverlening komen met name voor rekening van Zending en Diaconaat en wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door het feit dat ook in 2020 de baten van particulieren significant hoger zijn dan waarmee in de meerjarenraming is gerekend. Hierdoor zijn er meer middelen ten behoeve van de doelstelling beschikbaar.
- De personeelskosten liggen onder het niveau van het meerjarenbeleidsplan. Dit wordt veroorzaakt door een lagere basisformatie en een lagere formatie bijzondere aanstellingen.

- De lagere huisvestingskosten houden verband met een andere wijze van toerekening. Voorheen werd rente over het geïnvesteerd vermogen toegerekend, waarmee de huisvestingskosten werden verhoogd en eveneens de interne baten.
- De kosten voor activiteiten zijn € 3.284 k hoger dan in de meerjarenraming. Additionele kosten voor innovatie, transitie en extra investeringen in communicatie en fondsenwerving zijn hierbij de oorzaak.
- De kantoor- en algemene kosten zijn met name vanwege efficiencyslagen lager dan eerder geraamd.

## 2. Jaarplannen Clusters 2020

### 2.1. Ondersteuning Gemeenten

#### Inleiding

In 2020 gaat het laatste jaar van het beleidsplan van de dienstenorganisatie, 'Dicht bij het hart', in. Binnen het beleidsplan geeft het cluster Ondersteuning Gemeenten vooral uitvoering aan de hoofdstukken 'Kerkvernieuwing' en 'Herijking dienstverlening'. Samen met gemeenten werken we aan relevant kerk-zijn anno nu, voor diverse doelgroepen. We helpen bestaande gemeenten en nieuwe kerkplekken om te groeien als vindplaats van Geloof, Hoop en Liefde.

De dienstverlening van Ondersteuning Gemeenten bestaat uit:

- Beantwoording van vragen van gemeenten via met name telefoon en e-mail;
- Training en toerusting van vrijwilligers en professionals in de kerk.

De hoofddoelstellingen van Ondersteuning Gemeenten zijn:

- We helpen gemeenten rond het thema *geloofsoverdracht*, geloofsleren (inclusief nieuw-gelovigen) en geloofsopvoeding, gericht op kinderen en jongeren (en hun opvoeders);
- We stimuleren bestaande gemeenten en rusten hen toe om een *missionaire kerk* te zijn: het evangelie delen (in woord en daad) met mensen die niet zoveel met kerk en geloof hebben, ook in nieuwe vormen van kerk-zijn.
- We ondersteunen gemeenten in de bezinning op de *kern van het gemeente-zijn* en ondersteunen in de kwaliteit van het gemeente-zijn.

In paragraaf 2 zijn de hoofdprojecten te vinden die invulling geven aan deze doelstellingen.

#### Beleidskader en algemene doelstellingen

Vanuit de kaderbrief en het beleidsplan van de dienstenorganisatie zijn er algemene doelen en werkwijzen die ook voor Ondersteuning Gemeenten gelden. De uitwerking daarvan staat hier op een rij.

#### *Lerende geloofsgemeenschappen en mozaïek van kerkplekken*

Hoe we naar gemeenten kijken, en wat als grondtoon doorklinkt in de diverse projecten, is samen te vatten in twee punten:

- De gemeente is een *lerende geloofsgemeenschap* (en dit staat in relatie met het geloofsleren voor en met alle generaties, waarbij leren meer is dan cognitief leren).
- Bestaande en nieuwe kerkplekken vormen samen een *mozaïek van kerkplekken* (en daarmee wordt de inzet van het mozaïekdenken breder dan tot nu toe).

De verdere doordenking van dit perspectief zal in de tweede helft van 2019 en begin 2020 opgepakt worden, waardoor dit zichtbaar wordt in ons aanbod en onze wijze van werken. Het moet doorklinken in ons aanbod van activiteiten, middelen en dienstverlening, dat een samenhangend geheel vormt én aansluit bij de vragen die spelen in de gemeenten. Samen met het cluster Communicatie en Fondsenwerving (C&F) willen we komen tot een duidelijke rode draad in ons verhaal, waarbij we bestaande gemeenten en nieuwe kerkplekken inspireren zonder dat zij zich gecorrigeerd voelen.

#### *Bezieling*

Bezieling start bij de werkers binnen de dienstenorganisatie zelf. Het cluster Ondersteuning Gemeenten geeft hier sinds haar start aandacht aan, door onder meer kapelvieringen, inhoudelijke



openingen van vergaderingen, daadwerkelijk het geloofsgesprek te voeren met collega's en bijbelgebruik in de dagelijkse praktijk. Zo oefenen we als collega's met datgene waar we gemeenten in de dienstverlening toe uitnodigen en inspireren: bezig zijn met en nadenken over de *basics* van geloof. En daarbij ook de veelkleurigheid van stemmen binnen de Protestantse Kerk horen en ervaren. Hier gaan we in 2020 mee door, mede aan de hand van het kerkelijk jaarthema (inclusief Startzondag) voor 2019/2020, *Een goed verhaal*. In het ontwikkelgesprek met medewerkers komt dit thema bewust aan de orde. Bezieling krijgt ook vorm in de projecten, activiteiten en events. Daarnaast zijn er projecten waarin het thema bezieling een leidend motief is: zoals bij het project 'Bijbelgebruik' (i.s.m. Zending en Diaconaat) en rond het geloofsgesprek.

#### *Lokale gemeente centraal en cocreatie*

De 'klanttevredenheid' van plaatselijke gemeenten voor de dienstenorganisatie willen we graag verhogen tot een 8+ (nu een 7,5). Daarbij worden de volgende ideeën over de aanpak meegenomen:

- Onderzoek naar de vraag 'Wat willen de diverse groepen in en vanuit de gemeenten ter ondersteuning en inspiratie?', i.s.m. C&F.
- Een rubriek op de website met veelgestelde vragen en antwoorden.
- Nog meer aansluiting zoeken bij zzp'ers, ringen en plaatselijke initiatieven.
- Ontvangen signalen over het wel/niet functioneren van de dienstenorganisatie in klantvriendelijkheid communiceren met betrokken teams en clusters. Deze signalen worden door clusters/teams goed beluisterd en serieus genomen.

Een wijze van werken waarbij de lokale gemeente uitgangspunt is, wordt gevormd door het zogenoemde cocreatieproces. In 2019 is de evaluatie van de cocreatie tot dan gestart. De resultaten hiervan worden in 2020 verwerkt.

#### *Elf nieuwe classes*

Gebaseerd op de ervaringen van het eerste jaar wordt in 2020 de dienstverlening aan de nieuwe classes verder uitgebouwd, dit i.s.m. het cluster Kerk en Werk. De classis als 'klant' maar ook als bron van informatie over en reflectie op de gemeenten. De classis is ook samenwerkingspartner in onze dienstverlening. Zo experimenteerde Ondersteuning Gemeenten in 2019 in het ondersteunen van de classes rond inhoudelijke themabijeenkomsten en events. Gemeentecontacten fungeert als goede plek waar classes hun vragen stellen.

#### *Focus en voorbereiding nieuwe beleidsperiode*

Tijdens een evaluatie van de doelstellingen uit het beleidsplan 2017-2020 is geconcludeerd dat de ruim 50 doelstellingen in het beleidsplan *focus* behoeven om aan kracht te winnen. In 2019 is een start gemaakt om de ruim 70 projecten van Ondersteuning Gemeenten te ordenen, te prioriteren en focus aan te brengen. Dit vergroot de kwaliteit en de impact. In 2020 wordt dit verder uitgewerkt. De inzet is dat het ruimte, eenvoud en transparantie gaat opleveren. Dit zal ook betekenen dat er projecten/activiteiten stopgezet zullen worden. We stoppen in 2020 met de volgende projecten - en deze opsomming kan de komende tijd nog groeien: Open plekken, Week tegen Eenzaamheid, 10 essentiële vragen rond Kerk en Israël (geen boekje maken), samenwerking met PThU rond krimpende middelen, en onderzoek 'onderling pastoraat'. Door 15 projecten binnen Jong Protestant te bundelen tot 4 grotere projecten wordt de efficiency vergroot, voorkomen we het steeds opnieuw uitvinden van hetzelfde wiel en wordt de communicatie doelmatiger. Ook reserveren we tijd om de nieuwe beleidsperiode voor te bereiden.

Ondersteuning Gemeenten gaat in 2020 door met de brede onderlinge uitwisseling (in sprints) en het leren (in leersessies) rond de thema's: In gesprek over Geloof / Kleine, vitale gemeenten / Nieuwe vormen van kerk-zijn. Dit bevordert de samenhang en de afstemming tussen de diverse thema's.

## Thema's voor 2020

In deze paragraaf werken we uit hoe we concreet onze hoofddoelstellingen (zie paragraaf 1) in 2020 willen realiseren door middel van onze hoofdprojecten.

### *Beantwoording van vragen*

Sinds het ontstaan van het team Gemeentecontacten groeide het aantal vragen per jaar van circa 8.000 in 2017 naar circa 10.000 in 2018. Ook nu zien we groei, tot 35% (gemeten t/m mei 2019). Voor 2020 willen we de kwaliteit en snelheid (97% binnen 48 uur kwalitatief goed beantwoord) handhaven, ook als we opnieuw groeien. Daarnaast wordt in 2020 ingezet op groei in het percentage vragen dat binnen één werkdag beantwoord wordt. Dit vergroot de dienstverlening en de klanttevredenheid (zie KTO 2019). Dit vraagt actualisatie van de Kennisbank en alertheid van alle opdrachtgevers binnen de dienstenorganisatie om het team Gemeentecontacten tijdig te informeren. Daarnaast geeft het team concreet invulling aan de doelstellingen op de volgende wijze:

- Op basis van gerichte vragen vanuit gemeenten en C&F worden per kwartaal minimaal 20 gemeenten gebeld, met als doel: luisteren naar wat er in de gemeenten speelt en daarmee input leveren voor projectontwikkeling.
- Minimaal per tertiaal wordt er een trendanalyse (praktisch en inhoudelijk) gemaakt. Deze is er ter verbetering van de dienstverlening door de clusters.
- Nieuwe vormen van communicatie zoals de chatfunctie worden onderzocht en getest, en bij succes ingevoerd.

### *Training en toerusting*

Op de volgende wijze geeft de Academie concreet invulling aan de doelstelling 'toerusting van professionals, kader en gemeenteleden':

- Mede doordat de Academie onderdeel is geworden van Ondersteuning Gemeenten wordt geïnvesteerd in de effectiviteit en inhoudelijke kwaliteit van de Academie.
- In 2020 wordt ingezet op de bekendheid van de Academie en werving van deelnemers, 3.250 in totaal. Een doel is dat elke professionele en vrijwillige ambts- of taakdrager in de Protestantse Kerk elke 5 jaar minimaal één training volgt. De Academie ambieert over 5 jaar hier 50% van te bedienen: 5.000 ambt- en taakdragers.
- In 2019 is nieuw aanbod toegevoegd. Deze lijn wordt in 2020 doorgezet, naast het in stand houden van het lopende trainingsaanbod en eventuele keuzes tot stoppen van aanbod. De input vanuit het behoefteonderzoek in 2019 en de ontwikkelingen in het veld zijn hierbij leidend.
- Iedere twee jaar wordt elke training en opleiding tegen het licht gehouden (relevant, onderscheidend en kwalitatief hoogwaardig). Daar waar mogelijk en zinvol, zetten we nieuwe vormen van leren in, zoals *e-learning* en *blended training*. De ingezette herziening van de training Kerkbeheer wordt in 2020 afgerond.

### *Geloofsoverdracht*

Het team Jong Protestant geeft concreet invulling aan het thema geloofsoverdracht zodat meer gemeenten met dit thema aan de slag gaan:

- Via 'JOP-dienstverlening' is er een actueel en divers aanbod waarmee lokale gemeenten praktisch in staat gesteld worden om kinderen en jongeren te bereiken en te ondersteunen:
  - Gemeenten worden, afhankelijk van het aantal aanwezige kinderen en jongeren, op maat ondersteund en geïnspireerd. Daarbij wordt in 2020 circa 50% van de gemeenten per omvangstype (type 1, 2, 3) bereikt met een passend aanbod.
  - Concrete activiteiten dragen bij aan de geloofsontwikkeling van kinderen en jongeren. Te denken valt aan Sirkelslag, Paas Challenge, #Durfte, Kerst Challenge (challenges in verbinding met Kerk in Actie) en 'Jong in Actie'. Het zijn activiteiten waarmee lokale gemeenten zichzelf op een eenvoudige en kwalitatief goede manier kunnen laten



- zien als vindplaats van Geloof, Hoop en en Liefde. In totaal zal 50% van de gemeenten deelnemen aan een of meer van deze projecten.
- De online werkvormendatabase is een tool waarmee de gemeenten inhoudelijk ondersteund worden in het jeugdwerk. Het aanbod bestaat uit losse programma's en een aantal methoden (o.a. catechese). In 2020 stijgt
    - het aantal unieke bezoekers met 25% t.o.v. 2019;
    - het aantal downloads met 40% t.o.v. 2019;
    - het aanbod van werkvormen met 20% t.o.v. 2019.
  - Na vijf jaar Kliederkerk wordt in 2019 gestart met meer inhoudelijke begeleiding van bestaande Kliederkerken, met het actiever werven van nieuwe Kliederkerken en het intensiever ondersteunen van startende Kliederkerken. In 2020 zijn
    - de inhoudelijke thema's vastgesteld en beschreven;
    - (aan het eind van het jaar) 200 Kliederkerken actief, waarvan 65 nieuwe;
    - twee 'Kliederkerk Thuis'-producten ontwikkeld en aangeboden.
  - Het JOP-toerustingsevenement biedt kinder- en jeugdleiders en ambtsdragers een plek voor inspiratie en motivatie voor hun taak.
    - 70% van de deelnemers beoordeelt het evenement met een 8+;
    - Van elke type gemeente 1,2,3 is minimaal 25% aanwezig;
    - Het evenement wordt *blended* opgezet.

### *Missionair*

In 2020 vormen drie leergemeenschappen de focus om te komen tot een meer missionaire kerk: een leergemeenschap voor pioniers / voor predikanten / voor kerkenraden en gemeenteleden. De doelen:

- Bij de leergemeenschap pionieren:
  - Eind 2020 zijn er 20 nieuwe pioniersplekken (een intentieverklaring of samenwerkingsovereenkomst met een plek waar deze nog niet waren).
  - Voor de pionierstrainingen én voor de leergemeenschap als geheel geeft 70% van de deelnemers een 8 of hoger als waarderingcijfer.
  - De nieuwe ondersteuningsstrategie voor pionieren in de beleidsperiode 2021-2024 moet zijn afgestemd met de belangrijke partners en klaar zijn op 1 april 2020.
- Bij de leergemeenschap voor predikanten (missionaire specialisatie):
  - Het inhoudelijk verder uitwerken van het curriculum dat in 2019 op hoofdlijnen ontwikkeld is, en de aanpak/marketing richten op groei van de opleiding.
  - Doel is vooralsnog (er wordt nog marktonderzoek naar de haalbaarheid gedaan) dat komende vijf jaar circa 20% van de gemeente predikanten deze specialisatie volgt. Eind 2020 zijn er 24 nieuwe deelnemers, als eerste stap naar de groei daarna.
- Bij de regionale missionaire leergemeenschappen (voor o.a. kerkenraadsleden):
  - Het inhoudelijk uitwerken van het curriculum dat in 2019 op hoofdlijnen ontwikkeld is.
  - 16 unieke gemeenten zijn onderdeel van een regionale leergemeenschap.

Concreet wordt in 2020 vanuit Missionair Werk en vanuit Bronnen & Basis gewerkt aan verbinding tussen bestaande en nieuwe kerkplekken. In juli 2020 zijn in totaal 30 verbindingsgesprekken gevoerd (inclusief de gesprekken die al in 2019 zijn gevoerd).

### *Kern van gemeente-zijn*

De thema's ruimte, eenvoud en transparantie komen bij de kern van gemeente-zijn ruimschoots terug in de dienstverlening aan bestaande gemeenten. Het team Bronnen & Basis geeft ondersteuning aan bestaande gemeenten via deze concrete doelen:

- De dorpskerkenbeweging versterkt de betrokkenheid van dorpskerken bij de beweging door inzet van regio-events, de ontwikkeling van een rurale theologie die de dorpskerk helpt haar identiteit te profileren, en drie concrete coalities op het gebied van leefbaarheid kleine kernen (en leert daarin van de leergemeenschap Pionieren).
  - 15 regio-events in cocreatie met gemeenten, ringen en classes.

- 3 concrete coalities met externe organisaties die de inbreng van dorpskerken op leefbaarheid kleine kernen doen toenemen.
- Lichtere vormen voor kleine gemeenten is de uitvoering van de synode-opdracht uitmondend in aanbevelingen voor vereenvoudiging, samenhang aanpak stakeholders en uitvoeringsmogelijkheden.
  - Kleine gemeenten voelen zich gehoord in analyse van hun problematiek binnen synode-opdracht 'Lichter kerk-zijn voor kleine gemeenten'. 80% geeft hiervoor een 8+.
- Kerken met smoel: de bezinning Kerk2025 voor kerkenraden wordt voortgezet. Vanuit de analyse van contacten in 2019 worden de belangrijkste knelpunten en kansen vertaald in nieuw aanbod voor dienstverlening.
  - 70% van de gemeenten die zich n.a.v. 'terug naar de kern' bezonnen hebben, ziet structurele impact, bijvoorbeeld door aanpassing van hun structuur, het vaker voeren van het geloofsgesprek en/of meer delegeren.
  - We vervolgen het onderzoek vitale gemeenten d.m.v. *scale up* (van 30 naar 300 deelnemende gemeenten) van het CLS-onderzoek in samenwerking met de PThU.

Daarnaast zetten we in 2020 sterker in op de rol van predikanten. De belangrijke invloed die predikanten hebben op veel aspecten van het gemeente-zijn - o.a. binnen veranderprocessen - en hun bijzondere functie maakt dat die aandacht belangrijk is. Concretisering volgt nog. Aspecten kunnen zijn: aandacht voor rouwen rond de krimp, veranderen van rol door het ontstaan van een mozaïek, waarderen van hun inzet, trainingen zowel nieuw als bestaand vanuit de Academie.

### *Samenwerking*

Ondersteuning Gemeenten werkt in veel verschillende projecten samen met de andere clusters binnen de dienstenorganisatie. Het ondersteunt alle gemeenten uit de breedte van de Protestantse Kerk. Daarvoor heeft zij contacten met de diverse modaliteiten in de kerk. Dat varieert van jaarlijkse gesprekken tot de missionaire beraadsgroep. Van deelname aan de projectgroep Pionieren tot op projectmatige wijze afstemmen en samenwerken. Concreet staat Ondersteuning Gemeenten in verbinding met o.a. de VVP, Op Goed Gerucht, het Evangelisch Werkverband, de Confessionele Beweging en de Gereformeerde Bond. Daarnaast zijn er ontmoetingen met diverse organisaties uit christelijk Nederland, variërend van de Raad van Kerken tot MissieNL, van ICP tot migrantenorganisaties, van Youth for Christ tot het Beraad Grote Steden, van CHE tot PThU.

In de zomer van 2017 is een overeenkomst getekend tussen de dienstenorganisatie en de Modalitaire Uitvoeringsorganisaties (MUO's). De uitwerking bestaat uit regelmatige ontmoetingen en een gezamenlijk jaarplanonderdeel.

### *HGJB en de dienstenorganisatie (thema Jong Protestant, JOP)*

Voor 2020 zien we met name op uitvoeringsniveau van projecten kansen voor samenwerking:

- Jeugdwerker nieuwe stijl, uitwerking i.s.m. Academie.
- Veilig jeugdwerk - updaten webpagina's en onder de aandacht brengen van dit thema in eigen uitingen.
- EO-Jongerendag: jeugdwerkers programma (als BEAM daar in 2020 opnieuw ruimte aan geeft).
- Gezamenlijk aanbod Week van de Opvoeding.
- Intergeneratief gemeente-zijn.

Daarnaast zullen deze meer beleidsgeoriënteerde onderwerpen gezamenlijk worden doordacht:

- Eredienst - vervolg uitdenken n.a.v. bijeenkomsten participierend preken.
- Toerusting predikanten en kerkelijk werkers.
- Geloofsleren.

In 2020 zal een gezamenlijke sessie georganiseerd worden waarin we de lopende projecten en thema's en actuele ontwikkelingen bespreken, en kijken waarin we gezamenlijk kunnen optrekken.

### *IZB en de dienstenorganisatie (thema Missionair Werk)*

Ondersteuning Gemeenten (vooral vanuit het thema Missionair Werk) en de IZB zetten in 2020 hun constructieve samenwerking voort. Concreet zijn er de volgende aandachtsvelden en plannen:

- Werving van 5 nieuwe pioniersplekken en bijdragen aan de leergemeenschap.
- Meedenken over nieuw beleid voor pionieren in de beleidsperiode 2021-2024.
- Participatie IZB in het project 'verbindingsgesprekken' n.a.v. mozaïek van kerkplekken.
- Medewerking IZB aan de Landelijke Missionaire Dag en circa 4 events in de regio.
- Elkaar op de hoogte houden van plannen en ontwikkelingen zodat gezocht kan worden naar nieuwe mogelijkheden of verstandige verbindingen.
- Een dagdeel van het team Missionair Werk en IZB-medewerkers samen.
- Missionair Werk en de IZB verwijzen in communicatie naar elkaars producten.

## 2.2. Kerk en Werk (incl. verantwoording Solidariteitskas)

### **Beleidskader en algemene doelstellingen**

Het cluster Kerk en Werk, de *backbone* van de dienstenorganisatie, voert werkzaamheden en diensten uit die (kerkordelijk) noodzakelijk zijn voor het goed functioneren van de plaatselijke gemeenten, de classes, de landelijke kerkelijke organen en de dienstenorganisatie. Het cluster heeft zich voor 2020 als extern doel gesteld dat de werkzaamheden en diensten op een zo hoogwaardig mogelijk niveau worden uitgevoerd. Kernwoorden zijn *dienstverlenend, efficiënt, effectief, secuur en accuraat*.

Het cluster is georganiseerd in vier eenheden die uit verschillende teams bestaan. De eerste drie eenheden kennen een coördinator, de laatste wordt aangestuurd door de clustermanager.

- *Begeleiding werkers* (Mobiliteit, P&O, Predikantstraktementen en Arbeidsvoorwaarden);
- *Beheer en Beleid* (Beleidsondersteuners Classicale Colleges Behandeling Beheerszaken en Generaal College Behandeling Beheerszaken, Commissie Steunverlening, Categorieel Pastoraat);
- *LRP en Backoffice*;
- *Ambtelijke organisatie* (Juridische zaken, Classis predikanten en visitatoren).

In 2020 worden twee experimenten gestart, gericht op het beïnvloeden van de klantvraag. Op deze manier willen we meer focus aanbrengen, leggen we werkzaamheden die worden uitgevoerd onder het vergrootglas, proberen we gedragsverandering aan te brengen en moeten we leren 'nee' te zeggen. De experimenten worden gestart in het team Juridische zaken en in het team Predikantstraktementen. Deze teams moeten nadenken of het mogelijk is op een andere manier te werken, waarbij de werklust niet toeneemt en de teams minder kwetsbaar worden.

Verder is de ambitie om dit laatste jaar van het lopende beleidsplan te acteren op 8+-niveau. In het handelen en denken van de medewerkers staat het bedienen van de plaatselijke gemeente centraal. Voor meer focus in de werkzaamheden kijken we door de bril van ruimte, eenvoud en transparantie.

Het cluster is in 2020 tevreden wanneer de volgende doelen zijn bereikt:

- De gestelde KPI's zijn behaald en/of laten een ontwikkeling van groei zien.
- Er zijn twee experimenten gestart die de klantvraag beïnvloeden.
- Medewerkers leren naar werkzaamheden, processen en activiteiten kijken door de bril van ruimte, eenvoud en transparantie. Leidinggevenden sturen hierop.
- Leidinggevenden opereren als team en richten zich op proceskwaliteit in samenhang met koersvastheid.

Het cluster wordt in 2020 intensief betrokken bij grote dossiers:

- De *regiegroep Kerk2025*, op verzoek van de generale synode gecontinueerd en werkend op basis van een door de kleine synode vastgesteld werkplan. Speerpunten voor 2020 zijn:
  - afronding verkenningfase mobiliteit en flexibiliteit predikanten (eerste evaluatie 12jaar-termijn, signalen vastlopen beroepingswerk onder oudere predikanten, signalen over toenemend aantal jonge predikanten met burn-out verschijnselen);
  - procesbewaking van inhoudelijke uitwerking Kerk2025;
  - regiefunctie ten aanzien van de onderstaande werkgroepen.
- De *werkgroep Ambt* is ingesteld door het moderamen als rechtstreekse opdrachtgever en wordt ondersteund door de beleidssecretaris van de scribea en medewerkers Kerk en Werk.
- De *werkgroep Kleine Gemeenten* is in opdracht van het moderamen ingesteld door de dienstenorganisatie (opdrachtgever zijn de clustermanager van Kerk en Werk en van Ondersteuning Gemeenten). De uitvoering ligt bij Ondersteuning Gemeenten i.s.m. medewerkers Kerk en Werk.
- *Uitwerking besluitvorming 'mozaïek van kerkplekken'*. Na de besluitvorming in de generale synode van november 2019 volgt een aantal grote dossiers die uitgewerkt moeten worden. (Samenwerking van clusters Ondersteuning Gemeenten en Kerk en Werk.)
- De *werkgroep Levend Vermogen* levert in 2019 haar eindrapport op. De uitwerking van de voorstellen wordt belegd bij Kerk en Werk (GCBB/CCBB's, Commissie Steunverlening).

In de teamplannen wordt voor de ontwikkeling van de toekomstige strategie tijd en ruimte ingebouwd. In het bestaande werk wordt waar mogelijk al voorgesorteerd op de toekomstige strategie.

## Bezieling

Bezieling begint met bezielend leiderschap. Binnen Kerk en Werk betekent bezieling onder meer dat de clustermanager en coördinatoren zich bewust zijn van hun voorbeeldgedrag en

- een open communicatiestijl hebben;
- duidelijke doelen stellen en medewerkers daarop aanspreken, en vice versa;
- persoonlijke aandacht hebben voor hun medewerkers;
- delen wat hen persoonlijk bezielt;
- op al deze dingen aanspreekbaar zijn.

We willen elkaar bezielen door op een bevlogen en onbevangen manier elkaar inspirerende verhalen te vertellen en bijbelgebruik centraal te stellen. Verhalen vanuit het werk en *best practices*, maar ook vanuit eigen ervaringen met kerk en geloof. We geven dit handen en voeten door elke week de weekmail te verspreiden met daarin de belangrijkste - ook persoonlijke - berichten van die week. We leven met elkaar mee in lief en leed. Maandelijks wordt het koffiemoment georganiseerd waar een medewerker enthousiast vertelt over zijn/haar werk. Zo ontstaat herkenning en verbondenheid. Verder wordt tijdens elke clusterdag een viering georganiseerd die door medewerkers wordt voorbereid. Medewerkers krijgen de kans om hun persoonlijk geloof en passie te delen. Medewerkers bezoeken/nemen deel aan de kapelvieringen op maandag.

## Thema's voor 2020 per deelgebied

### Begeleiding werkers

#### Team Mobiliteit (mobiliteitsbureau en mobiliteitspool)

#### Doelstelling

De mobiliteit en de kwaliteit van professionals binnen de Protestantse Kerk (blijven) verbeteren en bevorderen ten dienste van de plaatselijke gemeenten.

#### Speerpunten



- Het bieden van maatwerk middels beleidsadvies, voorlichting en advisering, werving en selectie, uitlenen en begeleiding. In onze dienstverlening richting gemeenten en werkers streven we daarbij naar een 8+.
- Een inzichtelijke en concurrerende prijsstelling ontwikkelen voor het uitlenen van de verschillende beroepskrachten.
- Doorontwikkeling van de mobiliteitspool met o.a. de ambulante predikant en kerkelijk werker.
- Uitvoering geven aan het projectplan Jeugdwerker nieuwe stijl.

#### *Vooruitblik*

Naast de bestaande begeleiding van het beroepingswerk voor predikanten is er steeds meer vraag van plaatselijke gemeenten naar landelijke begeleiding bij de werving van kerkelijk werkers. Deze beide vormen van dienstverlening worden zonder prijsstelling aangeboden, maar vergen meer personele inzet dan in het verleden.

#### *Acties*

- In de Balanced Scorecard (BSC) wordt een nieuwe maat voor het meten van klanttevredenheid opgenomen. De waardering voor de gesprekken met en dienstverlening aan predikanten en kerkelijk werkers wordt gemeten, evenals de waardering van het maatwerk richting gemeenten. De doelstelling is een score van minimaal 8 op beide KPI's.
- Vanaf 2020 wordt gewerkt met een nieuwe concurrerende tariefstelling.
- In 2020 wordt een lijst van ruim 40 beschikbare ambulante predikanten vastgesteld, zodat binnen iedere classis minimaal vier predikanten beschikbaar zijn.
- In 2020 zijn vijf jeugdwerkers actief in het leer-werktraject jeugdwerker in opleiding.

#### **Team P&O**

##### *Doelstelling en speerpunten*

In 2019 is het nieuwe HR-visiedocument vastgesteld, wat resulteert in deze speerpunten voor 2020:

- *Leiderschapsontwikkeling*. Ambitie: leidinggevenden toerusten op hun strategische rol m.h.o. op keuzes maken in het teambelang en het strategische belang. Leidinggevenden moeten medewerkers ruimte geven om zich te ontwikkelen en investeren op competenties. Weg ernaartoe: *meetings, masterclass*, plan ontwikkelen om leiders en coördinatoren te trainen.
- *Teamontwikkeling*. Ambitie: ambitieuze teams met heldere doelstellingen (waar werkt het team naartoe?) en *commitment* van iedereen. Daarin is veiligheid en vertrouwen belangrijk. Ook groei op persoonlijk vlak is een ambitie. Weg ernaartoe: leidinggevenden kunnen hun team aansporen en doelstellingen duidelijk maken. Bij een vacature geldt: wat voor persoon hebben we nodig? Formatie kan ingericht worden op loonsom voor meer flexibiliteit.
- *Ontwikkeling medewerkers /arbeidsmobiliteit*. Ambitie: medewerkers met een *mindset* op leren en ontwikkelen, die stappen zetten binnen en buiten de organisatie. Weg ernaartoe: loopbaanbudget, PMC, veiligheid. Leidinggevenden geven ruimte aan medewerkers die investeren buiten het team. Persoonlijke ontwikkeling is organisatieontwikkeling. Ontwikkeling brengt inzichten in de organisatie - dat maakt de organisatie mobiel.
- *HR als business partner*. Ambitie: over een jaar evalueren hoe de nieuwe PMC loopt. Wat zijn de opleidingsbehoeften in het team? Bijhouden welke cursussen worden gevolgd. Wat doe je er als leidinggevende mee in de praktijk? Weg ernaartoe: HR wordt *business partner* en leidinggevenden zijn de sleutel tot verandering.

## **Team Traktementen, Pensioenen en Arbeidsvoorwaarden Kerkelijk Werkers**

### *Doelstelling*

In 2020 stelt het team i.o.m. de sociale partners de beleidsagenda voor de komende beleidsperiode op (samen met Georganiseerd Overleg Predikanten - GOP, Georganiseerd Overleg Medewerkers - GOM en Beheercommissie Centrale Kas Predikantstraktementen - BCKP).

### *Speerpunten*

- Implementatie van het door de synode vastgestelde beleid inzake tijdelijke en flexibele inzet van predikanten.
- Implementatie van en advisering over de nieuwe Wet Arbeidsmarkt in Balans, zoals die voor kerkelijke medewerkers gaat gelden.
- Implementatie van de uitkomsten van het externe onderzoek inzake optimalisatie van de werkprocessen binnen het team, beperking van de risico's m.b.t. de continuïteit, na onderzoek daarnaar in 2019 door een extern adviesbureau.
- Aanscherping van de voorlichting over de arbeidsvoorwaarden aan gemeenten, classes en kerkelijk werkers (samen met de Vereniging voor Kerkrentmeesterlijk Beheer - VKB, Bond Nederlandse Predikanten - BNP, Christelijk Nationaal Vakverbond - CNV en Kantoor Kerkelijke Administraties - KKA).

## **Beheer en Beleid**

### **Team Beleidsmedewerkers ondersteuning Classicaal College Behandeling Beheerszaken (CCBB's)**

#### *Doelstelling*

CCBB's ondersteunen in het toezien op de vermogensrechtelijke aangelegenheden van de gemeenten en de diaconieën.

#### *Speerpunten*

- Vormgeven aan het meer proactief toezien door de CCBB's (o.a. door intensivering van de toerusting van leden en beoordelaars).
- Doorontwikkeling van FRIS als instrument voor beleid en proactief toezicht.
- Ondersteuning van het GCBB m.b.t. het opstellen van richtlijnen en adviezen voor gemeenten en CCBB's, met als doel versterking van het financiële beleid en het toezien op het (financiële) beleid van plaatselijke gemeenten.

#### *Analyse en vooruitblik*

Door FRIS kan steeds meer ingezet worden op proactief toezicht. Belangrijk is de risicostatus van gemeenten. De verwachting is dat een steeds groter deel van de gemeenten een B-status (extra aandacht) zal krijgen en dat er een verdere toename zal zijn van gemeenten met een C- en/of D-status (verscherpt toezicht). Dit vraagt een omschakeling in het werken van de CCBB's. Een andere kwalitatieve ondersteuning vanuit de Beleidsondersteuners Classicaal College (BOCC) is nodig. In 2020 wordt een profiel BOCC-nieuwe stijl ontwikkeld.

Het GCBB zal in 2020 beleid ontwikkelen vanwege de groeiende vraag vanuit gemeenten, niet alleen vanwege de financiële situatie maar ook vanwege de afnemende bestuurskracht (terwijl door noodzakelijk geachte 'ombuigingen' juist een groter beroep op bestuurlijke capaciteit gedaan wordt).

## **Team Steunverlening**

### *Doelstelling en speerpunten*

De commissie Steunverlening maakt onderscheid tussen subsidies voor bestaande en voor nieuwe vormen van gemeente-zijn. Er wordt ingezet op innovatie en aansluiting gezocht bij de concrete vraag vanuit de plaatselijke gemeente, vanuit de trefwoorden *ruimte, eenvoud en transparantie*. Er wordt meer projectmatig gewerkt, zodat actuele thema's eerder kunnen worden opgepikt.

Voor 2020 richt Steunverlening zich op:

- Het verbeteren van marketing en communicatie.
- Een efficiencyslag in de manier van werken.
- Het evalueren en beoordelen van bestaande subsidievormen: voldoen ze nog aan de huidige vraag vanuit de plaatselijke gemeenten?
- Positiviteit, enthousiasme en een goede sfeer als succesfactoren om het werk te continueren.

## **Team Categorieaal Pastoraat**

### *Doelstelling*

Meer samenhang creëren tussen de categoriale pastoraten, zodat draagvlak en zichtbaarheid van het pastorale werkveld in de kerk én de samenleving worden vergroot.

### *Speerpunten*

- Zichtbaarheid vergroten door
  - diepte- en krachtenveldanalyse incl. spiegelsessies met stakeholders (maart 2020);
  - opstellen communicatieplan voor interne en externe kanalen.
- Draagvlak in kerk en samenleving door
  - ontwikkelen van een inhoudelijke beleidsvisie (in alignment met koers DO);
  - relatiemanagement stakeholders.
- Samenhang creëren door
  - eenheid en efficiëntie in werkwijze werkgroepen;
  - verbindend jaarlijks symposium (juni 2020);
  - twee afgevaardigden in de synode als ambassadeurs van het categoriaal pastoraat;
  - StuPa: implementatie projectstructuur per 1-1-2020; stimulans nieuwe aanvragen; bestaande contracten z.s.m. vervangen; budgetsturing.

De acht werkgroepen van het categoriaal pastoraat vallen alle onder de dienstenorganisatie, maar er is verschil in behoefte. De zendende pastoraten (Justitie-, Krijgsmacht- en pastoraat in de Gezondheidszorg, die door de overheid worden bekostigd) hebben vooral behoefte aan een adviserende gesprekspartner namens de landelijke kerk. De door de kerk gefinancierde pastoraten (Studenten-, Koopvaardij-, Binnenvaart-, Luchthaven- en Dovenpastoraat) hebben meer baat bij een gestructureerd financieel verdeelmodel.

De uitdaging voor 2020 is om in beide vraagstukken te voorzien, maar ook de pastoraten onderling en met de landelijke kerk te verbinden en dat alles binnen het beschikbare financiële kader.

## **LRP en Backoffice**

### **Team LRP**

#### *Doelstelling en speerpunten*

- Doorontwikkelen van de bijdrage administratie binnen LRP t.g.v. beheer en gebruiksvriendelijkheid;
- Implementatie van een nieuw sjablonensysteem, klantvriendelijker voor gemeenten en voorzienend in de wensen van C&F t.b.v. dienstverlening aan gemeenten.



## **Team Backoffice**

### *Doelstelling en speerpunten*

- Archiefdienst: uitvoeren van het plan van aanpak 2020-2023, leidend tot digitaal archiveren t.b.v. de interne organisatie en het verwerken en deponeren van het huidige fysieke archief.
- Optimalisatie en verbetering van de ondersteuning aan synode en moderamen, inclusief de generale en classicale colleges.
- Beter aansluiten bij de ondersteuningsvraag vanuit classes en classis predikanten.
- Herinrichting secretariële ondersteuning CCBB n.a.v. geautomatiseerde werkprocessen in FRIS.
- Optimaliseren en inbouwen van werkprocessen in Salesforce (fase 2).

### *Doelstelling Financieel Rapportage en Informatie Systeem (FRIS)*

Verder ontzorgen van plaatselijke gemeenten en classes bij het jaarlijks indienen van begrotingen en jaarrekeningen t.b.v. GCBB en CCBB. De applicatie gaat zorgdragen voor uniformering van beoordelingscriteria, processen, rekeningschema's, correspondentie, rapportages en kengetallen.

### *Speerpunten*

- Doorontwikkelen van FRIS t.b.v. optimalisering van de interne processen.
- Uitbouw van het FRIS-project met een module voor meerjarenraming en begeleiding van plaatselijke gemeenten en diaconieën, die vanaf 2020 verplicht van dit systeem gebruik moeten maken, met nadruk op meer proactief toezicht.

## **Ambtelijke organisatie**

### **Team Juridische zaken**

Gelet op teruglopende bestuurskracht in de kerk, de juridisering van de samenleving (die ook aan de kerk niet voorbij gaat) en de eigen positie van de kerk in het Nederlandse rechtsbestel (waaronder ook de ANBI-status en het CBF-keurmerk) is er van alle kanten een toenemende vraag naar ondersteuning vanuit het team Juridische zaken. Om deze vraag te structureren en de werklast niet verder te laten toenemen zal in 2020 een gedegen analyse gemaakt worden van de toenemende vraag en ondersteuning en zal inzichtelijk worden welke consequenties dit heeft voor het team.

Bij de werkzaamheden van het team vindt continue afstemming plaats binnen de dienstenorganisatie, gemeenten en classes, met gelieerde organisaties zoals de Vereniging voor Kerkrentmeesterlijk Beheer (VKB), en met andere kerkgenootschappen in het Interkerkelijk Contact In Overheidszaken (CIO).

### *Classispredikanten en visitatoren*

In 2019 is het eerste jaar werken in de nieuwe classisindeling geëvalueerd, inclusief het werken van en met de elf nieuwe classispredikanten en de tien nieuwe parttime voorzitters van de classicale visitatie.

Op basis van deze evaluaties wordt in 2020 gewerkt aan

- *Vereenvoudiging* van de administratieve last bij met name (de scribae van) de classicale moderamina. Alle kerkelijk vastgelegde procedures worden doorgelopen op vereenvoudiging.
- *Coaching en begeleiding* van de classispredikanten in hun functie als geestelijk leider, gebaseerd op de ervaringen van het eerste jaar.

- *Verbetering* van de inhoudelijke aansluiting tussen de elf classes (stem geven aan de signalen uit het land) enerzijds en de inhoudelijke speerpunten van het beleid in het geheel van de kerk anderzijds.
- *Uitbreiding* van de dienstverlening van de dienstenorganisatie richting de elf nieuwe classes als nieuwe klant, op basis van bovenstaande bevindingen.
- *Onderzoek* naar de omvang van het takenpakket van de scribae van de elf classes.

## 2.3. Zending en Diaconaat (Kerk in Actie)

### Inleiding

In het cluster Zending en Diaconaat wordt onder de naam Kerk in Actie het werk ten behoeve van de ondersteuning van de missionaire en diaconale opdracht van de kerk uitgevoerd. Kerk in Actie ondersteunt plaatselijke gemeenten die in actie zijn of in actie willen komen. Kerk in Actie doet dat zowel in Nederland samen met plaatselijke diaconieën en ZWO-commissies van de Protestantse Kerk en wereldwijd samen met een netwerk van kerken en christelijke organisaties. Het cluster bestaat uit drie teams: team binnenland, team zending en team werelddiaconaat/noodhulp en kent twee werkprocessen. In het team binnenland ligt het zwaartepunt bij *dienstverlening aan plaatselijke gemeenten* (met name diaconieën). In de teams zending en werelddiaconaat/noodhulp ligt het zwaartepunt op *steunverlening aan partners wereldwijd*.

### Beleidskader en algemene doelstellingen

Het beleidskader voor het werk van Kerk in Actie is in november 2017 vastgesteld door de Generale Synode van de Protestantse Kerk en markeert een heldere positionering van Kerk in Actie als 'Protestantse Kerk in Actie': niet zomaar een goed doel maar werk van kerken met kerken. Kerk in Actie stelt kerken en verwante organisaties in staat om missionair en diaconaal actief te zijn in de eigen omgeving. Er is gekozen voor vijf speerpunten die in 2019 zijn doorvertaald naar notities per land die richting geven aan het werk van Kerk in Actie in het betreffende land (inclusief Nederland).

In 2019 is in het cluster een verandertraject gestart 'van ik naar wij'. De inhoudelijke focus biedt een goed kader en zal in 2020 nog verder aangescherpt worden. Voor de gewenste beweging in het cluster is echter meer nodig. Voor 2020 zijn er drie grote uitdagingen:

- Uitdaging op *inhoud*: verbetering van dienstverlening en steunverlening door aanscherping uitvoering van beleidskader met herkenbare inhoudelijke focus en inzichtelijk maken van de impact van het werk van Kerk in Actie.
- Uitdaging op *producten en diensten*: verbetering van dienstverlening en steunverlening door een beter begrip van wat verschillende 'klantgroepen' van Kerk in Actie verwachten en nodig hebben.
- Uitdaging op *effectieve samenwerking* binnen het cluster: verbetering van dienstverlening en steunverlening door koersvaste aansturing en herinrichting van het cluster met duidelijke rollen en taken voor medewerkers.

Deze drie thema's worden hieronder uitgewerkt. Als de drie verbeterlagen succesvol worden uitgevoerd, dan levert dat ruimte op voor innovatie.

Voor Kerk in Actie wordt naast dit jaarplan ook een jaarplan met begroting geschreven in het kader van CBF. In dat jaarplan wordt een onderbouwing gegeven van de besteding van de middelen voor steunverlening Kerk in Actie in 2020.

## **Thema's voor 2020**

### **VERSTERKEN INHOUDELIJKE FOCUS**

#### **Algemene doelen:**

- In 2020 hebben nieuwe projecten en activiteiten een expliciete link met de gekozen speerpunten en bijdragen aan versterking van het profiel van Kerk in Actie op deze thema's.
- Eind 2020 zijn de vijf inhoudelijke speerpunten impactgericht vormgegeven zodat aansturing eenvoudiger wordt en resultaten gemakkelijk inzichtelijk zijn te maken. Om dit mogelijk te maken zijn voor elk van de vijf speerpunten drie typen projecten gedefinieerd waarop resultaten gemeten kunnen worden (innovatieproject).

#### **Bijbel centraal: doelen 2020**

##### **Dienstverlening aan plaatselijke gemeenten:**

- Netwerk van vrijwillige facilitatoren voor contextueel bijbellezen is geregionaliseerd, in elke classis een netwerk.
- In workshops voor plaatselijke gemeenten is bij elk thema een passend bijbelmoment ingebouwd (samen met Kerk in Actie-consulenten).
- Niet meer doen: andere activiteiten gericht op bijbellezen in Nederland (bij OG laten).

##### **Steunverlening:**

- Activiteiten waarin de Bijbel opengaat als inspiratiebron voor diaconaal handelen zijn expliciet benoemd in projectplannen voor steunverlening.

##### **Dienstenorganisatie:**

- Bezieling door het samen lezen van de Bijbel: 'Bijbel en dagelijks leven' als leidraad voor tweewekelijks bijbelmoment in het cluster.
- Bezieling door inspirerende verhalen vanuit de wereldkerk (Bijbel en dagelijks leven) geïntegreerd in alle onderdelen van het werk van het cluster en toegankelijk gemaakt voor anderen.

#### **Kerken in de minderheid: doelen 2020**

##### **Dienstverlening plaatselijke gemeenten:**

- Werkveld 'ontmoeting met moslims' is opnieuw ingericht doordat er in elke classis een netwerk of contactpersoon beschikbaar is die concrete handelingsperspectieven aanbiedt aan lokale kerken die contact zoeken met moskeeën.
- Er is op classicaal niveau een inventarisatie gedaan van lokale gemeenten van de Protestantse Kerk die contact hebben met migrantenkerken. Vandaaruit wordt een dekkend netwerk opgezet zodat uiterlijk tweede helft 2021 de samenwerking met migrantenkerken is geregionaliseerd.

##### **Steunverlening:**

- Voor steunverlening aan migrantenkerken in Nederland is er de mogelijkheid dat een fonds met meerdere partijen kan worden opgericht.
- Drie pilots (Pakistan, Egypte, Kenia) waarbij moslims en christenen samenwerken om jongeren aan een baan te helpen zijn gerealiseerd en resultaten zijn bruikbaar voor vervolgpunten.
- Meerdere kerken doen mee met Trust Fund herstel kerkelijke infrastructuur in het Midden-Oosten (GZB is ook betrokken).
- Samen met de GZB wordt gezamenlijk bezonnen op effectieve solidariteit met christenen in de verdrukking (onder andere door lobby).

- Steunverlening voor Kerken in de minderheid groeit met 15% ten opzichte van 2019.

### **Kansen voor kinderen en jongeren: doelen in 2020**

#### Dienstverlening aan plaatselijke gemeenten:

- Focus gerealiseerd door handelingsperspectieven te richten op kinderen van gevangenen en kinderen in gezinnen die leven in langdurige armoede (toolkits). 150 diaconieën zijn hier aantoonbaar mee aan de slag.
- Aantal gemeenten dat vakantietas én vergelijkbaar concreet actiemodel voor kwetsbare kinderen in het buitenland oppakt, groeit naar 250 in 2020 (in samenwerking met C&F).
- Groei van het aantal gemeenten dat het model (launch op LDD 2019) om jongeren bij diaconaat te betrekken overneemt. In het model wordt een verbinding met buitenland gelegd (in samenwerking met JOP).
- Sirkelslag heeft een herkenbare verbinding met het werk van Kerk in Actie (in samenwerking met JOP).

#### Steunverlening:

- Toename van het aantal kerken in het buitenland dat expliciet betrokken is bij het bieden van kansen aan kinderen en jongeren (stijgende lijn vanuit 2019 doorzetten naar nieuw doel).
- In Afrika, Latijns-Amerika en Azië is een leerbijeenkomst met partners gehouden rond impact.
- Niet meer investeren in Stop Kinderarbeid Coalitie en in institutionele fondsenwerving op dit thema.

### **Vluchtelingen en ontheemden: doelen in 2020**

#### Dienstverlening aan plaatselijke gemeenten:

- Er is één Kerk in Actie-verhaal voor binnen- en buitenland met concrete mogelijkheden voor diaconieën om perspectief te bieden aan vluchtelingen.
- Er is een actieplan om diaconieën warm te krijgen voor dit verhaal, en het aantal lokale gemeenten met activiteiten gericht op ontmoeting en praktische integratie organiseert groeit.
- Inzet op lobby wordt beperkt tot één of twee specifieke thema's en signalen/ervaringen van plaatselijke diaconieën zijn daarvoor de basis.

#### Steunverlening:

- Kerken in 6 landen zijn getraind om goede *first responders* te zijn en aangesloten bij aanwezige netwerken/lokale rampenplannen (onder meer door inzet van uitgezonden medewerkers).
- Expertmeeting rond *best practices* en meten van impact gerealiseerd op rol van kerken bij opvang ongedocumenteerden (in Zuidelijk Afrika en in Nederland), in samenwerking met de GZB.
- Bescherming van kinderen en jongeren is geïntegreerd in noodhulpprogramma's en minimaal 25% van het budget voor noodhulp wordt hieraan besteed.
- Doorlooptijd van noodhulpbestedingen is verminderd en kwaliteitsstandaard geïmplementeerd (aantrekken AMID-trainee hiervoor).
- Niet meer investeren in institutionele fondsenwerving voor noodhulp.

## **Armoedebestrijding: doelen in 2020**

### **Dienstverlening aan plaatselijke gemeenten:**

- Naar voorbeeld van de Church of Scotland is een pilot 'poverty truth commission' uitgevoerd (als plaatselijke gemeente met doelgroep in gesprek om te bepalen hoe je mensen in armoede het beste kunt helpen).
- Toolkit voor plaatselijke gemeenten is beschikbaar en wordt door minimaal 50 gemeenten gebruikt om met lokale overheid in gesprek te gaan ter verbetering van positie van gezinnen in armoede (zie ook onder 1.3).
- Lobby is beperkt tot één of twee specifieke thema's.

## **VERBETERING PRODUCTEN EN DIENSTEN**

### **Relatie met plaatselijke gemeenten: doelen 2020**

- Alle diensten en producten worden standaard en uniform geëvalueerd en door meer dan 80% van de respondenten met een 8 of hoger gewaardeerd (gebruikmaken van bestaande evaluatiemodellen van OG en C&F).
- Groei aantal contactmomenten: alle medewerkers van Z&D participeren minstens vijf keer per jaar in een lokale activiteit met diaconieën/ZWO-commissies. Alle medewerkers wonen minimaal één bijeenkomst van Zingen in de Kerk bij.
- Groei aantal gemeenten dat toolkit Kerk in Actie gebruikt en/of handelingsperspectief overneemt met 25%.
- Groei aantal nieuwe gemeenten dat zich aanmeldt voor LDD.
- In 2020 wordt op basis van de eerste twee pilots diaconaal pionieren (opgestart in 2019 in Limburg en Oost-Groningen) met 8 extra lokale gemeenten aansluiting gemaakt bij dit project. Daartoe wordt een deel van de steunverlening binnenland geheroriënteerd.
- Kwantitatief onderzoek naar de toekomst van de diaconale structuur in plaatselijke gemeenten is gerealiseerd (krimpemde en veranderende kerk en gevolgen voor verbinding met Kerk in Actie).

### **Innovatie in producten en diensten door klantgericht werken: doelen in 2020**

- Er is een onderbouwd gemeenschappelijke beeld van wie de 'klanten' zijn van Kerk in Actie, wat hun vragen/behoefte zijn en bij welke beleving Kerk in Actie aan wil sluiten (aanpak hiervoor start in 2019 in samenwerking met C&F en is pilot voor de dienstenorganisatie als geheel).
- Er zijn welomschreven passende producten en diensten geformuleerd die relevant zijn voor de 'klanten' en die bijdragen aan doelstelling van 'meer mensen zijn enthousiast over Kerk in Actie'. Bestaande producten en diensten vanuit cluster Z&D zijn vanuit deze blikrichting tegen het licht gehouden.
- Medewerkers zijn in staat om klantfocus door te vertalen naar eigen werkzaamheden.

## **EFFECTIEVER SAMENWERKEN**

### **Medewerkers cluster: doelen 2020**

- Leidinggevendenden zijn in staat de gewenste verandering te begeleiden. Op basis van de Hr3P-methode is potentieel in kaart gebracht en in individuele jaarplannen 2020 zijn afspraken hierover opgenomen (aansluitend bij leiderschapstraject in de dienstenorganisatie).

- Medewerkers zijn in staat om hun werkzaamheden te verbinden aan de doelen van de dienstenorganisatie en kunnen goed functioneren met minder ruimte voor een persoonlijke missie. Op basis van de Hr3P-methode is potentieel in kaart gebracht en in individuele jaarplannen 2020 zijn afspraken hierover opgenomen.
- Medewerkers werken eind 2020 in projecten met duidelijke rollen en doelen.
- Er is instroom van nieuwe medewerkers o.a. door stagiaires (impactonderzoek) en aanname van trainees/junior-medewerkers.
- Medewerkers zijn in staat ambassadeur te zijn van het werk van Kerk in Actie en anderen tot ambassadeur te maken.
- Er zijn duidelijke afspraken met andere clusters in DO over efficiënte samenwerking en verdeling van taken en verantwoordelijkheden.

### Realiseren verbetering operationele randvoorwaarden: doelen 2020

- Er is een besluit tot herziening van systematiek van geldstromen om koers te ondersteunen (één verhaal) voorafgaand aan nieuwe begrotingsronde 2021.
- Samenwerking met andere organisaties/netwerken is volgens een vast format (bijdrage aan de koers) geëvalueerd en er is een besluit over (de wijze van) samenwerking en te behalen resultaten.
- Samenwerking met ICCO op basis van vastgestelde randvoorwaarden (o.a. bijdrage aan doelen Kerk in Actie, kosten-baten).
- Vereenvoudiging van werkprocessen (mede resultaat van herinrichting AllSolutions): draagt bij aan uniformiteit van werken en flexibiliteit van inzet.
- Steunverlening binnenland ondergebracht in AllSolutions.
- Coördinatie uitzendingen: afspraken gemaakt met GZB en binnen het cluster duidelijk belegd.
- Verkenning nut en noodzaak van overnemen van internationale standaard/en voor noodhulp.
- Na ontvlechting ICCO heeft Kerk in Actie/DO een op de eigen organisatie toegesneden veiligheids/integriteitsbeleid ontwikkeld en de uitvoering (trainingen, protocollen) helder belegd (afstemming met GZB).

## 2.4. Communicatie en Fondsenwerving

### Inleiding

Het cluster Communicatie en Fondsenwerving (C&F) heeft als missie om twee keuzes van mensen positief te beïnvloeden:

- de beslissing om **deel te nemen** aan de variëteit van activiteiten (met name vieringen) van de Protestantse Kerk en Kerk in Actie, en
- de beslissing om **een bijdrage te geven** aan de programma's van de Protestantse Kerk (met name Kerk in Actie en met name een *financiële* bijdrage).

### Beleidskader en algemene doelstellingen

De communicatie heeft als doel dat de Protestantse Kerk (en haar merken) zich op een **relevante** en **positieve** manier **onderscheiden** van (en soms ook aansluiten bij) andere bronnen van zingeving en saamhorigheid, en bekendstaat als vindplaats van geloof, hoop en liefde.

### Speerpunten

De lijnen die al langer geleden zijn ingezet, worden doorgetrokken. Dat betekent dat de punten die in het jaarplan 2019 werden aangekaart vooral geïntensiveerd en hier en daar enigszins uitgebreid worden.



### **Bezieling en perspectief**

Meer dan in het verleden zijn de medewerkers van het cluster groot geworden in en actief betrokken bij een protestantse gemeente. Meer dan in het verleden zijn ze zich ervan bewust dat de Bijbel in de protestantse geloofstraditie unieke zeggingskracht heeft. Dat komt tot uiting in de producten die ze maken en hoe die de hoop die in hen leeft verantwoorden. Dat komt soms ook tot uiting in de gesprekken die gevoerd worden of in de opening van een vergadering. Drukke, maar ook angst voor sleetsheid en 'armoedigheid' weerhoudt van regelmaat. We kunnen de Bijbel niet 'lezen' zoals de bezoekers van het Louvre de Mona Lisa 'bekijken'.

Het perspectief is een perspectief van *groei*. Een perspectief van *meer*, van *beter*. In euro's. In waardering voor de Protestantse Kerk - in de samenleving en onder leden. In waardering voor de dienstenorganisatie - bij ambts- en taakdragers. En in het verbeteren van de eigen kennis en vaardigheden: steeds beter willen worden. Dus *niet*: "Het is de kerk, dus het wordt ieder jaar een beetje minder."

### **Inkomsten fondsenwerving: stabiele groei vasthouden**

C&F wil de stabiele groei (van pakweg 2%) vasthouden door:

- Vergroting marktaandeel in kerken - inkomsten handhaven op € 12 mln.
- Groei particuliere fondsenwerving - doorgroeien naar € 10 mln.
- Handhaven niveau fondsen/stichtingen/etc.
- N.B. 1: inzetten op groei inkomsten Jong Protestant en Missionair Werk (10%).
- N.B. 2: maandelijks aandacht voor Kerk in Actie op TV in 'Met Hart En Ziel Wereldwijd'.

### **Fondsenwerving - investeren in prospecteren**

Sinds langere tijd zet C&F stevig en succesvol in op *events* om nieuwe giftgevers te winnen voor Kerk in Actie (en andere activiteiten van de Protestantse Kerk). Die nieuwe giftgevers zijn in toenemende mate traditioneel kerkelijke protestanten en leden/betrokkenen van andere traditionele kerkgenootschappen. Daarmee wordt de gevende achterban *traditioneler* - in ongeveer gelijke tred met de actieve leden van van de Protestantse Kerk.

Doel voor 2020 is om 100.000 nieuwe leads te genereren - waarvan 50.000 via events en 50.000 via andere kanalen. Dat is meer dan een verdubbeling ten opzichte van 2019.

### **Meer efficiëntie in werkwijze fondsenwerving kerken**

Verhoging van de contactfrequentie met meer efficiëntie:

- Continueren van vereenvoudiging van interactie met diaconieën.
- Inzichten uit Salesforce omzetten in relatiekansen.
- Vergroten van aantal contactmomenten met ZWO-commissies/diaconieën door stimuleren van regionale samenwerking.
- Inbrengen van actualiteit in het collecterooster.
- Raken van de persoonlijke snaar bij de actie Kerkbalans.

### **Communicatie: weven en vlechten (crossmediaal/omnichannel)**

Er zijn eindelijk voldoende poten om op te staan: tv, online, print. Voor saamhorigheids- en zinzoekers, leden en kader. Gewerkt wordt aan verdere integratie en versterking van verschillende merken en producten/middelen. *Petrus* versterkt het merk Protestantse Kerk én Kerk in Actie én JOP. Door de massale verspreiding is het een belangrijk middel om publieksevents, tv, Zingenindekerk, Mensen van Hoop enz. te promoten. De DaaromKerst-cd gecombineerd met de Zingenindekerk-tour zorgt voor een lading vanuit Kerk in Actie (campagnematig) en vanuit missionair werk (inhoudelijk). Kortom: steeds meer geïntegreerde communicatie.

Nota Bene: de uitbouw van het format Met Hart En Ziel naar Met Hart En Ziel *Wereldwijd*: eens per maand een Kerk in Actie-special van 7 minuten. In de overige MHEZ-uitzendingen wordt 1 minuut gewijd aan het Kerk in Actie-project dat in de 7 minutenversie centraal staat. *Try-out* zomer/najaar



2019, Syrië. Vervolgens 10 projecten in 2020. Boegbeeld: directeur Kerk in Actie.

### **Communicatie: rechtstreeks *realtime* hogere waardering door betere diepgang**

- *woord&weg*: van 19.000 enkele abonnementen via 25.000 (2020) naar 30.000 (2021).
- Waardering voor het blad moet groeien richting 60% dat 8 of hoger geeft.
- Waardering voor de diepgang moet groeien naar 40% dat een 8 of hoger geeft (2019: 32%)
- Nieuwsbrief Protestantse Kerk naar 30.000 ontvangers.

### **Communicatie - leden**

In 2018 zijn we begonnen met het ledenmagazine *Petrus*: verhalen van geloof, hoop en liefde. Uit de volle breedte van de Protestantse Kerk. *Petrus* moet bijdragen aan de *gewenste reputatie* van de Protestantse Kerk: *vindplaats van geloof, hoop en liefde* zijn. Naast hoop en liefde geeft het magazine meer ruimte aan geloof (d.m.v. geloofsrituelen, Bijbel, bezinning). Najaar 2019 gaat de oplage richting 200.000 adressen, dankzij integratie met (voorheen) *Vandaar* (donateursmagazine Kerk in Actie). Doelstellingen zullen worden geformuleerd rond: .. % dat 'vindplaats van geloof, hoop en liefde' omarmt en .. % dat een 8 of hoger geeft ook (dat moet richting de 70%). Daarnaast wordt de contactfrequentie uitgebouwd, met naast het magazine: kalenders/vakantieboekje, online, nieuwsbrief, *Petrus* Vertelt-avonden en een podcast. Er is ruimte voor experiment, maar ook hier geldt uiteindelijk de meetlat van impact en massa.

### **In de etalage: de rode draad**

Bij het spreken van de kerk over maatschappelijk thema's (veiligheid, migratie) moet gesproken worden vanuit het perspectief van de gemeente en moet vanaf het begin gedacht worden vanuit de *gewenste reputatie*. Een *rode draad* in de thematiek is gewenst, evenals het bouwen van *series*. Geen eendagsvliegen. *Regie op deze rode draad* is de taak van Communicatie en zal worden geïntensiveerd door jaarthema's die lopen van Startzondag tot Startzondag. Het jaarthema moet *betekenisvolle aandacht* krijgen bij events, campagnes en alle andere uitingen van de Protestantse Kerk (met Kerk in Actie en Jong Protestant geïncorporeerd) gedurende het jaar. Het jaarthema moet:

- een *kerkeigen* bewoording zijn. Zie de nota 'Kerk2025, Waar een Woord is, is een Weg': in de kerk hoor je woorden die je elders niet hoort;
- voldoende aanknopingspunten bieden voor alle verschillende uitingen van de Protestantse Kerk om betekenisvol aandacht te genereren.

### **Interne communicatie: geen taak van Communicatie alleen**

De interne communicatie redt het niet met 20 uur bij de afdeling C&F. Per cluster is andere inzet nodig: niet gericht op het cluster maar op de dienstenorganisatie. Er is niet alleen meer inzet nodig in uren, maar ook andere inzet.

#### **Thema's voor 2020**

- Accentverschuiving in de fondswervende communicatie: verrassing / spanning / urgentie.
- Eventwerving - nieuwe donateurs.
- Fondsenwerving kerken / transparantie / actualiteit collecterooster.
- Migratie RDMS - Salesforce.
- Communicatie met kader: rechtstreeks en real-time.
- Communicatie met leden - *Petrus*.
- Communicatie - regie op rode draad / gewenste reputatie.

## 2.5. Service Center

### Inleiding

Het Service Center (SC) wil staan voor een professionele, 8+ dienstverlening aan de dienstenorganisatie van de Protestantse Kerk in Nederland, inclusief de huurders, op het gebied van Financiën & Control (F&C), Informatie Technologie (IT) en Facilitaire Zaken (FZ). De dienstverlening raakt, in verschillende vormen, alle medewerkers in de organisatie. Doel is ervoor te zorgen dat alle medewerkers in de organisatie zich kunnen richten op hun kerntaken en daarbij optimaal ondersteund worden op het gebied van facilitaire zaken, IT en financiën. Betrouwbare en tijdige financiële en niet-financiële informatievoorziening is voor de dienstenorganisatie van groot belang en neemt aan belang verder toe, gegeven de ontwikkeling van de landelijke kerk en van ontwikkelingssamenwerking (Kerk in Actie).

Voor de klanten is het van belang dat zij dienstverlening krijgen van hoge kwaliteit, tegen zo laag mogelijke kosten. Focus op kwaliteit leidt uiteindelijk tot de laagste kosten van de prestaties.

### Beleidskader en algemene doelstellingen

De kaderbrief en het beleidsplan 2017-2020 van de dienstenorganisatie geven een aantal beleidskeuzes, uitgangspunten en kernwoorden die ook voor het Service Center gelden.

**De gemeente centraal** betekent voor SC de interne klant (collega's en huurders) centraal. Klantgericht maar niet *klantgezicht*. Dat wil zeggen dat medewerkers SC de echte klantvraag gaan achterhalen door te luisteren, te vragen, mee te denken voor en met de interne klant, en waar nodig ook 'nee' te zeggen en voorstellen te doen hoe het anders kan. Het SC gaat voor een 8+ klantwaarderingcijfer.

**Herijking dienstverlening: ruimte en eenvoud** onder het mom van 'houd het simpel en gooi ballast overboord'. Met andere woorden: focus. Afgelopen jaar is IT geoutsourcet in de overtuiging dat de markt dit efficiënter kan doen. Een aantal diensten van de afdeling FZ wordt komend jaar onderzocht met het oog op *outsourcen*. De afdeling F&C gaat haar werkveld verbreden van *financial control* naar *business control*. Huidige werkzaamheden zullen efficiënter ingericht worden zodat er ruimte ontstaat bij de controllers. Zij zullen meer als sparringpartner van het leidinggevend kader gaan fungeren. Verder wordt de dienstverlening van het SC uitgebreid met projectmanagement. Deze herijking komt de kwaliteit en continuïteit van de dienstverlening ten goede en zal kostenverlagend werken.

**Bezieling**, werken vanuit je geloofsovertuiging. Medewerkers van het SC zien in mindere mate waar het om draait in de clusters en spreken beperkt externe klanten. De inspiratie die hieruit geput kan worden, ontbreekt. Echt contact, in gesprek zijn met de klant en het tonen van betrokkenheid zijn een manier waarop de medewerkers van het SC geïnspireerd kunnen worden. In 2020 gaat het SC zich hier op focussen, o.a. door het meelopen met collega's uit andere clusters, en interne gesprekken over de motivatie van medewerkers om voor de kerk te werken. Medewerkers van het SC gaan DO-breed en clustergewijs meer samenkomsten en activiteiten bijwonen. Inleven en betrokken zijn dus, door te werken *in* en *met* de clusters. Dat geeft ook meer tevreden klanten.

**Het financieel beleidskader** voor het SC is de nullijn t.o.v. de begrote doorbelasting van 2019 aan de clusters. Dit betekent dat de salarisverhogingen en inflatie inverdiend moeten worden. Daarnaast moeten kosten bespaard worden (70K) ten gunste van het DO-brede innovatiebudget.

### Thema's voor 2020

#### SC-breed zijn de volgende thema's benoemd

- **Ontwikkeling competenties medewerkers**, met de inzet op 70-75% van de interne klanten

die een 8 of hoger geeft voor de dienstverlening op FZ, IT en F&C. In 2019 is hier al mee gestart. De doorgroei hiervan betekent o.a. dat medewerkers van het SC de visie en doelen van de clusters meer moeten kennen en onderschrijven. Qua competenties zullen hogere eisen worden gesteld. Belangrijkste te ontwikkelen competenties zijn proactiviteit, inlevingsvermogen en communicatie. Het opleidingsbudget wordt dan ook voor deze ontwikkeling benut.

- **Ontwikkeling van leiderschap.** Het leidinggevend kader van het SC is naar verwachting in 2020 volledig vernieuwd door de opvolging van enkele interim leidinggevenden. De coördinator FZ is medio 2019 gestart in zijn functie. Dit betekent dat het uitermate belangrijk is om het DO-brede leiderschapsprogramma samen te volgen en tijd/aandacht te besteden aan teamvorming aan de hand van profielen van de *Life Languages*.
- **Continu verbeteren.** De belangrijkste kernprocessen voor FZ en F&C worden doorgelicht op toegevoegde waarde voor de interne klant en op efficiency, d.m.v. een waardestroomanalyse (Lean methode). De processen zullen beschreven en vastgelegd worden. Dat geeft ook meer duidelijkheid over de rollen en verantwoordelijkheden van medewerkers. De verwachting is dat dit een verbetering en besparing zal opleveren.
- **Inbedding beheerorganisatie.** De beheerorganisatie op IT is niet goed ingebed in de DO. Na de uitbesteding van IT en het uitvoeren van grote projecten rond CRM en All Solutions is de noodzaak voor een goede beheerorganisatie evident. Dit is dan ook een belangrijk thema waarbij opnieuw bezien zal worden of beheer van diverse applicaties op de juiste manier zijn belegd in de organisatie. Na de implementatiefase van deze projecten zal de beheerorganisatie de wensen en veranderingen rond deze beide projecten moeten regisseren en borgen. Daarnaast zal het beheer van het IT-contract van belang zijn om te zorgen dat de tevredenheid en de kwaliteit van de ICT-dienstverlening op goed niveau komt.
- **Invoeren eigen projectmanagement t.b.v. de hele DO.** Overwogen wordt of projectmanagement binnen de DO zelf georganiseerd kan worden. Kosten van externe inhuur zijn de laatste jaren fors geweest, en het projectmanagement was versnipperd (geen samenhang en uniforme aanpak). De verwachting is dat het aantal projecten de komende jaren niet vermindert. Momenteel zijn de nodige kwaliteiten zeer beperkt in huis.
- **Investeren in basiskennis en vaardigheden IT.** Er zullen KBenP-maatwerktrainingen voor medewerkers per cluster verzorgd worden, afgestemd op de behoeften van de clusters. Basisvaardigheden worden per medewerker getoetst.

Thema's die specifiek voor de afdelingen F&C en FZ gelden:

### ***Financiën & Control (F&C)***

De klanttevredenheid voor F&C wordt continu gemonitord. De in 2019 ingeslagen weg om onze interne dienstverlening verder te professionaliseren gaat in 2020 door. Dit willen we bereiken door:

#### ***Kwaliteitsverhoging***

Team Accounting is in 2020 een efficiënt werkende 'fabriek' waarin de verwerking van mutaties t.a.v. debiteuren, crediteuren, bankboeken en tussenrekeningen soepel verloopt. Efficiency is het leidende principe. Daarnaast is het onderhouden van een goede klantrelatie gekoppeld aan een proactieve houding speerpunt. De basis is eind 2019 op orde; de volgende stap is kwaliteitsverhoging en verzilvering van de efficiency. Het team levert 0,5 fte in de formatie in.

#### ***Beweging van financial control naar business control***

De teams *Reporting* en *Control* zetten een beweging in naar *business control*, op basis van een uitgekristalliseerde visie in 2019. Speerpunt is het proactief en daadkrachtig opereren richting klant, evenals het actief zoeken naar verbinding en samenwerking met het management met als doel: een strakkere sturing door de clusters en DO-totaal. De *business controllers* ondersteunen het management inhoudelijk bij financieel-, risico- en procesmanagement. Reporting neemt de rol van 'assistent-controller' in en biedt op de genoemde aandachtsgebieden ondersteuning aan de

*business controller*. Dit is in de vorm van (financiële) analyses, interne audits en procesinrichting. In koppels bieden zij de clusters en de directie expertise om beter (integraal) te sturen. Deze beweging wordt afgestemd met HR die de rol van *HR-businesspartner* als doelstelling heeft.

#### *Overige thema's*

Naast deze grote bewegingen komen in 2020 ook aan bod

- Een verbeterde versie van AllSolutions (ontvlechting met ICCO-administratie voltooid) die de snelheid en vereenvoudiging van administratieve processen ten goede komt.
- Een betere stroomlijning en inhoudelijke afstemming op de behoefte van de klant van de rapportage van processen. De BSC's zullen maandelijks opgeleverd en in het MT besproken worden, samen met de financiële rapportage. De integrale tweemaandelijksse rapportage inclusief de analyse blijft gehandhaafd.
- De uitvoering van het ISO-certificeringstraject. In 2019 wordt onderzocht of ISO-certificering van de DO noodzakelijk is. Zo ja, dan start in 2020 een DO-breed implementatieproject.

#### **Facilitaire Zaken (FZ)**

##### *Procesoptimalisatie*

- Met een frisse blik worden alle (administratieve) processen doorgelicht, teneinde efficiency en toegevoegde waarde voor de interne klant te realiseren.
- De receptie wordt omgevormd tot *frontoffice* waar alle logische, voorkomende processen - bijvoorbeeld m.b.t. het vergadercentrum - worden geconcentreerd. Deze kwalitatieve impuls biedt alle klanten, ook de externe huurders, een betere dienstverlening.

##### *Huisvesting*

- Op basis van het nieuwe huisvestingsbeleid wordt alle medewerkers een efficiënte én passende werkomgeving geboden. Daarbij wordt rekening gehouden met extra stiltewerkplekken en waar nodig vergaderruimten. De verwachting is per saldo dat in 2020 meer vierkante meters verhuurd worden aan gelieerde organisaties. Voorsortierend op de mogelijke vorming van het kerkcampus worden de contracten van de huidige huurders geëvalueerd.
- Voor Hydepark geldt de blijvende opdracht om kostendragers te genereren voor een sluitende begroting. Onderzocht wordt om op een aantal plekken in het park kleinschalige woningbouw te realiseren. Ook wordt in dat kader cultuurhistorisch onderzoek verricht om tot een coherent geheel met de bestaande monumentale panden te komen. Het incidentenbeheer van Hydepark gebeurt nu veelal reactief. Doel is meer coördinatie en planning van het onderhoud.
- Het *technisch onderhoud* van de gebouwen zal zo veel mogelijk door de huidige medewerkers gebouwenbeheer worden verricht. Er is dan minder externe inhuur nodig wat kostenbesparing betekent.

##### *Bedrijfsnoodplan*

- De verbeterpunten uit de evaluatie in 2019 van het *bedrijfsnoodplan en het BHV-beleid* worden opgepakt en uitgevoerd. Alle gebruikers van het pand worden hiervan op de hoogte gesteld.

## 3. Uitgangspunten begroting 2020

### 3.1. Algemene uitgangspunten

Vanuit de inhoudelijke beleidskaders zijn de jaarplannen voor 2020 samengesteld. Hierbij is ook rekening gehouden met verwachte financiële ontwikkelingen voor 2020 en de vastgestelde financiële kaders voor 2020. Deze kunnen als volgt worden samengevat:

#### **Sluitende begroting**

Evenals in voorgaande jaren zal er sprake moeten zijn van een sluitende begroting. Dit betekent dat er geen negatief resultaat ten laste van de continuïteitsreserve zal worden gebracht. In de komende vier jaar wordt toegewerkt naar een genormaliseerd rendement op het geïnvesteerd vermogen van ongeveer 3%. In de begroting van 2020 wordt een eerste stap in de goede richting gezet. In 2020 wordt een strategie ontwikkeld om bovengenoemd resultaat in vier jaar te bereiken.

#### **Innovatiebudget**

Er is ruimte in de begroting 2020 gemaakt voor nieuwe initiatieven of innovatie. Hiervoor wordt 0,8% van de totale baten gereserveerd. Daarnaast wordt een visie ontwikkeld hoe in de komende meerjarenraming meer ruimte gecreëerd kan worden voor innovatie oplopend tot ongeveer 1,5% van de totale baten.

#### **Baten van particulieren**

##### *Collecten, giften en schenkingen*

In de meerjarenraming bij het beleidsplan 2017-2020 is uitgegaan van een daling van 2% per jaar vanaf 2018 ten opzichte van de begroting 2017. De realisatie in de jaren 2016, 2017 en 2018 laat echter een stijgende lijn zien. Deze positieve trend is verwerkt in de begroting 2020.

##### *Nalatenschappen*

Indien we de nalatenschappen berekenen aan de hand van een gemiddelde opbrengst vanuit de drie laatst gerealiseerde jaren (2016/2017/2018) komt deze post uit op € 3.379 k. Dit komt vooral omdat er in 2018 een bijzonder hoge opbrengst is gerealiseerd. Voorzichtigheidshalve is daarom in de berekening voor 2020 ook het gemiddeld aantal nieuwe dossiers over deze jaren meegewogen.

#### **Werving baten particulieren**

De norm voor het beschikbare budget voor de werving van baten van particulieren blijft gehandhaafd op 12,5% van de opbrengst. Een hogere begrote opbrengst betekent wel meer ruimte voor investeren in onze fondsenwerving. In de jaarrekening 2019 zal tevens een additioneel bedrag worden vrijgemaakt door deze vastgestelde norm te relateren aan de daadwerkelijk gerealiseerde opbrengst over 2018 en 2019 (indien hoger dan begroot). Met de ontstane extra ruimte kan beter worden ingespeeld op ontwikkelingen in de markt en het benutten van kansen, ten einde de opbrengst te verhogen.

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

#### **Verplichte bijdragen van gemeenten**

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

In de meerjarenbegroting 2017-2020 is uitgegaan van een daling van het quotum met 2% per jaar. Dit zou voor 2020 neerkomen op € 12.776k. Op grond van meer recente gemeentelijke basisgegevens is een berekening gemaakt die voor 2020 uitkomt op een bedrag van € 13.310k (2019: 13.600k).



### *Solidariteitskas*

In de meerjarenbegroting 2017-2020 is uitgegaan van een ledenverlies van 2% per jaar en een even grote daling van de inkomsten voor de Solidariteitskas, hetgeen zou neerkomen op een bedrag van € 3.614 k.

Uitgaande van een daling van het ledental met 18.000 belijdende leden per jaar komt de prognose voor de Solidariteitskas voor 2020 uit op € 3.525 k (2019: € 3.615 k). Dit betekent een daling van € 90 k (-2,5%).

### *Personeelskosten*

In de meerjarenraming 2017 tot en met 2020 was uitgegaan van een algemene loonkostenstijging van 1% per jaar. De huidige CAO-afspraken lopen tot 1 juli 2020. De gemiddelde loonkosten per fte stijgen in 2020 met 4,8% t.o.v. de begroting 2019. In de begroting 2019 was nog rekening gehouden met een stijging van 3,6%, terwijl de totale loonstijging over de periode juli 2018 tot juli 2020 conform de CAO 7% bedroeg, een verschil van 3,4% dus. Hierbovenop is tevens rekening gehouden met een stijging in 2020 van 1% voor de periode vanaf 1 juli 2020, een geraamde stijging van 2% per jaar, als gevolg van nieuwe CAO-afspraken.

Hiermee komt het opwaartse effect op de loonkosten in 2020 vanuit de CAO ten opzichte van de begroting 2019 uit op 4,4%. Het restant wordt verklaard door de jaarlijkse periodieke verhogingen.

## **3.2. Afwijkingen begroting 2020/2019**

In de begroting 2020 zijn de effecten zichtbaar van de nieuwe plannen voor 2020 alsmede de effectuering in 2019 van de plannen in dit jaar. Dit heeft geleid tot een verschuiving in de kosten of het begroten van nieuwe bedragen.

### **Opleidingsbudget**

Een nieuw centraal opleidingsplan voor 2020 e.v. staat in de steigers. Op basis van de voorlopige plannen bedraagt het benodigde budget € 365 k. Het totaal van de door de clusters opgenomen begrotingsbedragen voor studiekosten bedraagt € 287 k. Hiernaast is binnen de post algemene doelstellingen een bedrag vrijgemaakt van € 75 k ingekleurd voor de opleiding voor leidinggevendenden met betrekking tot het ontwikkelingsprogramma leiderschap.

### **Outsourcing**

De effecten van het extern uitbesteden van IT-diensten en het bedrijfsrestaurant zijn vooral in de begrotingsvergelijking 2020 en 2019 zichtbaar. Dit raakt vooral de posten inventariskosten (€ 550 k) en specifieke kosten (€ 250 k). De post externe inhuur onder de overige personeelskosten is lager geworden.

### **Samenwerking Kerk in Actie en ICCO**

In 2019 is de samenwerking met ICCO afgebouwd. Dit heeft o.m. gevolgen gehad voor de inzet van personeel over en weer, en voor de verrekening daarvan. In de begroting 2020 is dit vooral merkbaar in een verschuiving van kosten tussen de personeelskosten en overige personeelskosten.

### **Communicatie**

Naast de genoemde investering in fondsenwerving zijn binnen C&F ook extra middelen begroot voor communicatie. Met name de plannen in het kader van de samenwerking met KRO-NCRV 'Met Hart En Ziel' en het blad *Petrus* leiden tot een verhoging van de begroting bij de kosten publicaties en activiteiten.

## 4. Personeel en organisatie

### 4.1. Personeelsformatie

Onderstaand is de totale formatie van de dienstenorganisatie opgenomen voor het jaar 2020. De totale personeelsformatie is gesplitst in een basisformatie van de dienstenorganisatie en in een formatie bijzondere aanstellingen. De totale personeelsformatie ziet er als volgt uit:

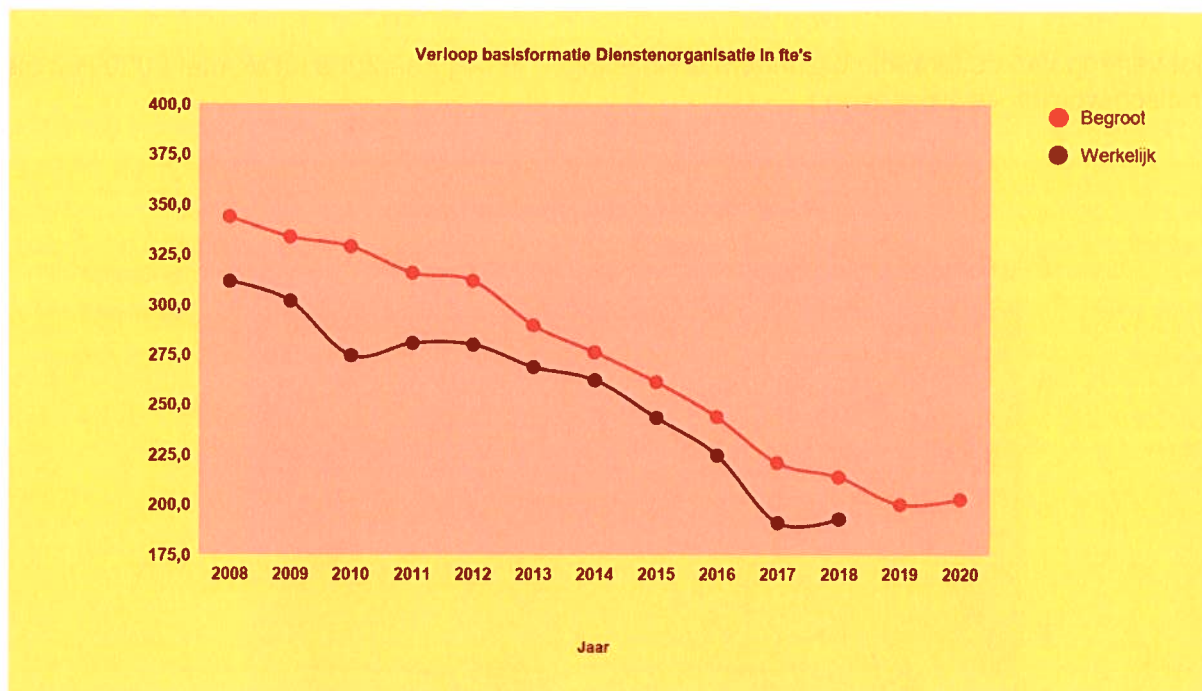
<b>Totale personeelsformatie (in fte's)</b>	<b>Begr. 2020</b>	<b>Begr. 2019</b>	<b>Rek. 2018</b>	<b>Rek. 2017</b>	<b>Rek. 2016</b>
Basisformatie dienstenorganisatie	202,77	200,18	193,44	191,56	225,05
Formatie bijzondere aanstellingen	49,26	49,74	38,58	43,89	51,60
<b>Totale personeelsformatie</b>	<b>252,03</b>	<b>249,92</b>	<b>232,02</b>	<b>235,45</b>	<b>276,65</b>

De basisformatie van de dienstenorganisatie kan als volgt worden gespecificeerd:

<b>Basisformatie dienstenorganisatie (in fte's)</b>	<b>Begr. 2020</b>	<b>Begr. 2019</b>	<b>Rek. 2018</b>	<b>Rek. 2017</b>	<b>Rek. 2016</b>
Cluster Kerk en Werk	59,92	49,19	48,93	54,46	
- Voorzitters RCV's en visitatoren *	0,00	14,00	7,25	0,00	
- Mobiliteitspool (zie bijz. aanstellingen)					
Ondersteuning gemeenten	43,63	42,38	43,55	40,89	
Zending en Diaconaat	30,45	27,27	26,97	23,53	161,27
Communicatie en Fondsenwerving	31,47	29,05	26,84	28,23	
Directie	2,85	2,55	2,97	3,33	
<i>Subtotaal:</i>	<b>168,32</b>	<b>164,44</b>	<b>156,51</b>	<b>150,44</b>	<b>161,27</b>
<i>Service Center</i>					
Algemeen/management	1,50	1,95	2,90	2,76	
Financiën & Control	17,02	16,80	17,02	17,28	63,78
Automatisering (IT)	2,89	5,69	6,77	9,93	
Facilitaire Zaken	13,04	11,30	10,24	11,15	
<i>Subtotaal:</i>	<b>34,45</b>	<b>35,74</b>	<b>36,93</b>	<b>41,12</b>	<b>63,78</b>
<b>Basisformatie dienstenorganisatie</b>	<b>202,77</b>	<b>200,18</b>	<b>193,44</b>	<b>191,56</b>	<b>225,05</b>

Het verloop van de basisformatie van de dienstenorganisatie in de jaren 2008 tot en met 2020 is als volgt:





### Formatie 'bijzondere aanstellingen'

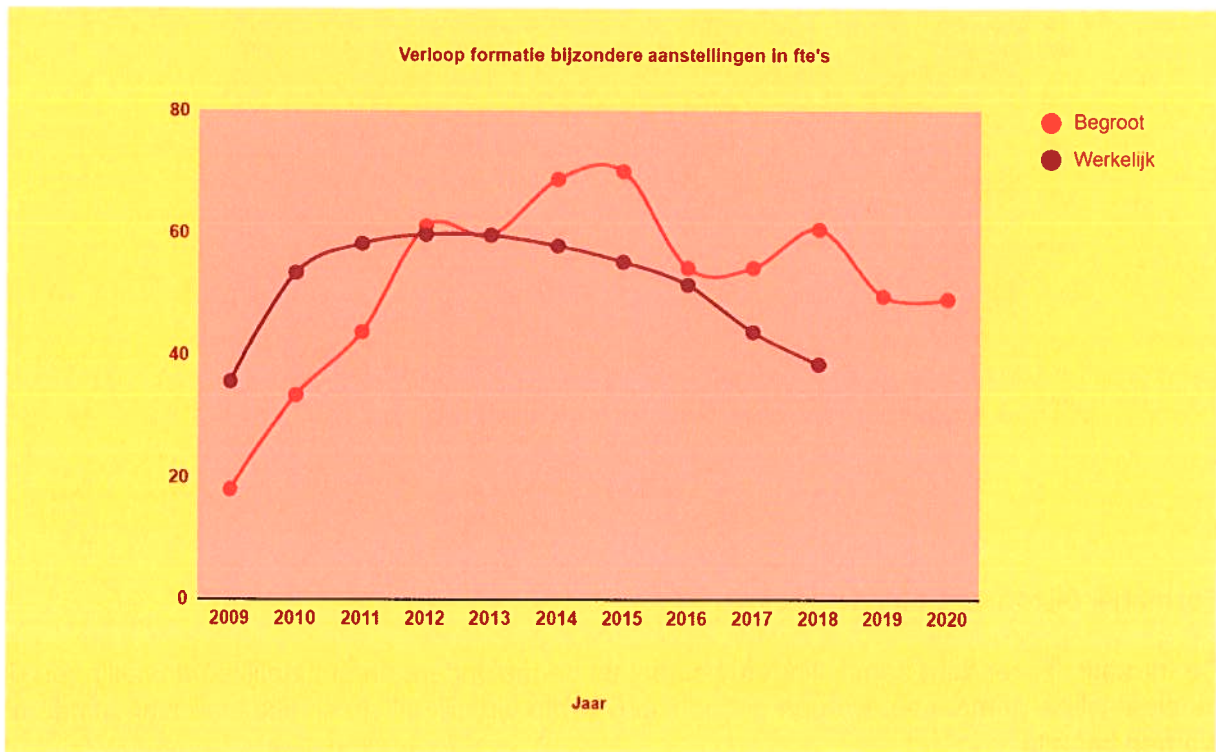
De formatie 'bijzondere aanstellingen' bestaat uit de bijzondere en/of tijdelijke aanstellingen die door de plaatselijke gemeenten worden gefinancierd of die tijdelijk uit specifieke steunverleningsmiddelen worden betaald.

Gezien het feit dat deze rechtspositionele verplichtingen formeel worden aangegaan door de dienstenorganisatie van de Protestantse Kerk, worden deze aanstellingen afzonderlijk inzichtelijk gemaakt.

De formatie betreft als volgt:

Formatie bijzondere aanstellingen (in fte's)	Begr. 2020	Begr. 2019	Rek. 2018	Rek. 2017	Rek. 2016
<b>Mobiliteitspool</b>					
- interim-predikanten	9,50	8,17	8,05	7,23	8,21
- beginnende predikanten	10,00	16,50	13,70	16,76	15,68
- JOP - lokaal	4,00	5,03	4,15	5,51	11,83
- HGJB - lokaal			0,33	1,08	1,07
- categoriaal pastoraat (koopvaardij/doven)	3,50	3,50	3,50	4,00	3,50
- (internat.) studentenpastoraat	3,10	4,30	4,44	4,86	6,25
- KiA - Impulsis en uitgezonden medewerkers	5,00	10,30	2,43	2,57	1,50
- pioniersplekken	2,50	1,94	1,98	1,88	2,83
- (afbouw) huidige pioniersplekken					0,48
- diaconaal werkers Kerk in Actie					0,25
- kerkelijke werkers	2,00				
ambulant predikant	7,00				
Kerk en Werk	1,00				
Ondersteuning Gemeenten	1,67				
<b>Totaal formatie bijzondere aanstellingen</b>	<b>49,26</b>	<b>49,74</b>	<b>38,58</b>	<b>43,89</b>	<b>51,60</b>

Het verloop van de formatie bijzondere aanstellingen in de jaren 2009 tot en met 2020 kan als volgt grafisch worden weergegeven:



## 4.2. Personeelskosten

### Personeelskosten dienstenorganisatie

De ontwikkeling van de personeelskosten met de daarbij behorende formatie geeft over de periode 2014-2020 het volgende beeld.

Personeelskosten per fte	Begr. 2020	Begr. 2019	Rek. 2018	Rek. 2017	Rek. 2016	Rek. 2015	Rek. 2014
Personeelslasten (x € 1.000)	19.287	17.842	15.947	16.119	18.557	19.172	20.103
Bezetting in fte	247,03	239,62	232,02	235,45	276,65	299,24	320,68
Personeelskosten per fte (x € 1)	78.073	74.459	68.731	68.460	67.076	64.069	62.687
Stijgingspercentages							
- ten opzichte van begroting vorig jaar	4,85%						
- ten opzichte van de rekening vorige jaren	13,6%	8,3%	0,4%	2,1%	4,7%	2,2%	1,0%

De hier vermelde bezetting in 2020 betreft de totale begrote formatie van de dienstenorganisatie van 252,03 fte's, excl. uitgezonden medewerkers aangezien deze onder de directe doelbestedingen worden begroot.

In de personeelskosten 2020 is rekening gehouden met een algemene loonkostenstijging van 3% op jaarbasis. Dit percentage is exclusief toegekende periodieke verhogingen.

### Personeelskosten directie

De personeelskosten van de directie van de dienstenorganisatie over 2020 bedragen als volgt:

Personeelskosten directie	G.J. de Groot			
	Algemeen directeur	Begroting 2020	Begroting 2019	Rekening 2018
<b>Dienstverband</b>				
Aard (looptijd)	<i>Bepaald</i>			
Uren (voltijds werkweek)	40			
Parttime percentage	111%			
Periode	01/12			
<b>Bezoldiging (x € 1.000)</b>				
<i>Jaarinkomen:</i>				
Bruto loon/salaris	102	102	108	110
Vakantiegeld	8	9	10	9
Eindejaarsuitkering	8	8	9	9
Variabel jaarinkomen				
<b>Totaal jaarinkomen</b>	<b>118</b>	<b>119</b>	<b>127</b>	<b>128</b>
Sociale lasten	11	10	9	10
Belastbare vergoedingen/bijtellings				
Pensioenlasten	13	13	13	15
Overige beloningen op termijn				
Uitkeringen beëindiging dienstverband				
<b>Totaal overige lasten en vergoedingen</b>	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>25</b>
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>142</b>	<b>142</b>	<b>149</b>	<b>153</b>

Met ingang van juni 2018 heeft de dienstenorganisatie een eenhoofdige directie. In de jaren daarvoor was er een plaatsvervangend directeur die voor 25% werd doorberekend. De salariskosten van de plaatsvervangend directeur zijn tot en met mei 2018 volledig opgenomen in deze verantwoording 2018. Vanaf juni tot en met december is voor het inwerken van de algemeen directeur 25% van de salariskosten van de plaatsvervangend directeur doorberekend.

Het jaarinkomen van de individuele directieleden (in loondienst) blijft binnen het maximum van € 153 k (1 fte, 12 maanden) volgens de Regeling beloning directeuren van goede doelen-organisaties. Ook het jaarinkomen, de belaste vergoedingen/bijtellings, de pensioenlasten en de overige beloningen op termijn samen blijven binnen het in de regeling opgenomen maximum van € 189 k per jaar.

### 4.3. Organogram

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

**Organisatiestructuur** Protestantse Kerk in Nederland



## 5. Begroting 2020

### 5.1. Staat van baten en lasten met resultaatverdeling

<b>Baten</b> <i>(x € 1.000)</i>	<i>Ref.</i>	<b>Begroting</b> <b>2020</b>	<b>Begroting</b> <b>2019</b>	<b>Rekening</b> <b>2018</b>
<b><i>Beschikbaar voor de doelstelling</i></b>				
Baten van particulieren	1	24.700	24.050	26.112
Verplichte bijdragen van gemeenten	2	16.835	17.215	17.711
Baten van andere organisaties zonder winststreven	3	2.067	2.559	3.888
Subsidies van overheden	4	0	267	303
Bijdragen voor dienstverlening	5	7.234	6.468	5.840
Overige baten	6/7	125	410	940
<b>Totaal beschikbaar voor de doelstelling</b>		<b>50.962</b>	<b>50.969</b>	<b>54.794</b>



<b>Lasten</b> (x € 1.000)	<b>Ref.</b>	<b>Begroting 2020</b>	<b>Begroting 2019</b>	<b>Rekening 2018</b>
<b>Besteed aan doelstellingen</b>				
+Kerk en Werk		10.776	11.536	10.778
Mobiliteitspool		4.484	3.798	3.331
Ondersteuning Gemeenten		6.665	6.026	4.738
Zending en Diaconaat		21.133	23.026	20.511
Expl. Beleggingsreserve Kerk en Wereld		562	572	341
Expl. Beleggingsreserve De Zending				7
Communicatie en Fondsenwerving		3.425	2.890	3.605
Directie		364	329	479
Landgoed Hydepark		207	254	196
Overige (centrale) doelbestedingen incl. Innovatiebudget		1.472	811	964
Dienstverlening aan derden		1.827	1.385	2.403
	<b>8</b>	<b>50.915</b>	<b>50.626</b>	<b>47.352</b>
<b>Werving baten</b>				
Kosten fondsenwerving	<b>9</b>	<b>2.931</b>	<b>2.675</b>	<b>2.517</b>
<b>Beheer en Administratie</b>				
SC - Financiën & Control		1.537	1.470	1.513
SC - Automatisering (IT)		1.463	1.734	1.689
SC - Facilitaire Zaken		1.735	1.872	1.727
	<b>10</b>	<b>4.734</b>	<b>5.076</b>	<b>4.929</b>
<b>Totale lasten</b>		<b>58.581</b>	<b>58.377</b>	<b>54.798</b>
<b>Totale baten</b>		<b>50.962</b>	<b>50.969</b>	<b>54.794</b>
<b>Saldo voor financiële baten en lasten</b>		<b>-7.620</b>	<b>-7.408</b>	<b>-4</b>
Saldo financiële baten en lasten	<b>11</b>	<b>2.071</b>	<b>2.330</b>	<b>-1.814</b>
<b>Saldo van baten en lasten</b>		<b>-5.550</b>	<b>-5.078</b>	<b>-1.818</b>
<b>Dekking door bijdragen uit/naar</b>				
- bestemmingsreserves		-4.912	-3.105	-5.692
- bestemmingsfondsen		-75	-125	26
		<b>-4.987</b>	<b>-3.230</b>	<b>-5.666</b>
<b>Kerk in Actie</b>				
- bestemmingsreserves		-563	-1.848	2.743
- bestemmingsfondsen				825
		<b>-563</b>	<b>-1.848</b>	<b>3.568</b>
<b>Resultaat ten gunste van continuïteitsreserve</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>280</b>



<b>Resultaatverdeling</b> (x € 1.000)	<b>Begroting</b> <b>2020</b>	<b>Begroting</b> <b>2019</b>	<b>Rekening</b> <b>2018</b>
Het resultaat is/wordt toegevoegd (+) of onttrokken (-) aan			
<b>Bestemmingsreserves en -fondsen</b>			
Resultaat ten gunste van continuïteitsreserve	0	0	280
Reserve Jeugdwerk	-166	-200	
Reserve Kerkopbouw			
Steunverleningsreserve plaatselijke gemeenten	-1.638	-1.073	-842
Steunverleningsreserve Lutherse traditie			-15
Steunverleningsreserve categoriaal pastoraat		-230	-230
Egalisatiereserve Permanente Educatie	-81	-66	
Regionale bestemmingsreserves			-145
Reserve Kerk en Wereld	-64	-17	-879
Reserve beleggingen Kerk en Wereld			
Reserve Zending	-595	-559	-2.092
Reserve beleggingen Zending	-500		
Reserve beleggingen			-2.976
Reserve deelneming Boekencentrum			
Reserve 'Nieuw Hydepark'			
Reserve IT	-350		730
Reserve Mobiliteit en Transitie	-468		900
Egalisatiereserve Missionair werk	-1.050	-960	-203
Reserve GVO			3
Reserve Dorpskerk			
Diverse kassen en fondsen			57
<b>Bestemmingsreserves:</b>	<b>-4.912</b>	<b>-3.105</b>	<b>-5.692</b>
Fonds Kerk en Israël	-75	-75	35
Fondsen Zending			
Fonds Diepenhorst	0	-50	-97
Fonds Brandenburg			
Lutherse bestemmingsfondsen			22
Overige fondsen			66
<b>Bestemmingsfondsen:</b>	<b>-75</b>	<b>-125</b>	<b>26</b>
<b>Totaal Bestemmingsreserves en -fondsen</b>	<b>-4.987</b>	<b>-3.230</b>	<b>-5.386</b>
<b>Kerk in Actie</b>			
<b>Bestemmingsreserves</b>	<b>-563</b>	<b>-1.848</b>	<b>2.743</b>
<b>Bestemmingsfondsen</b>			<b>825</b>
<b>Totaal Reserves en fondsen Kerk in Actie</b>	<b>-563</b>	<b>-1.848</b>	<b>3.568</b>
<b>Totaal Resultaat</b>	<b>-5.550</b>	<b>-5.078</b>	<b>-1.818</b>

## 5.2. Kerncijfers

### Continuïteitsreserve

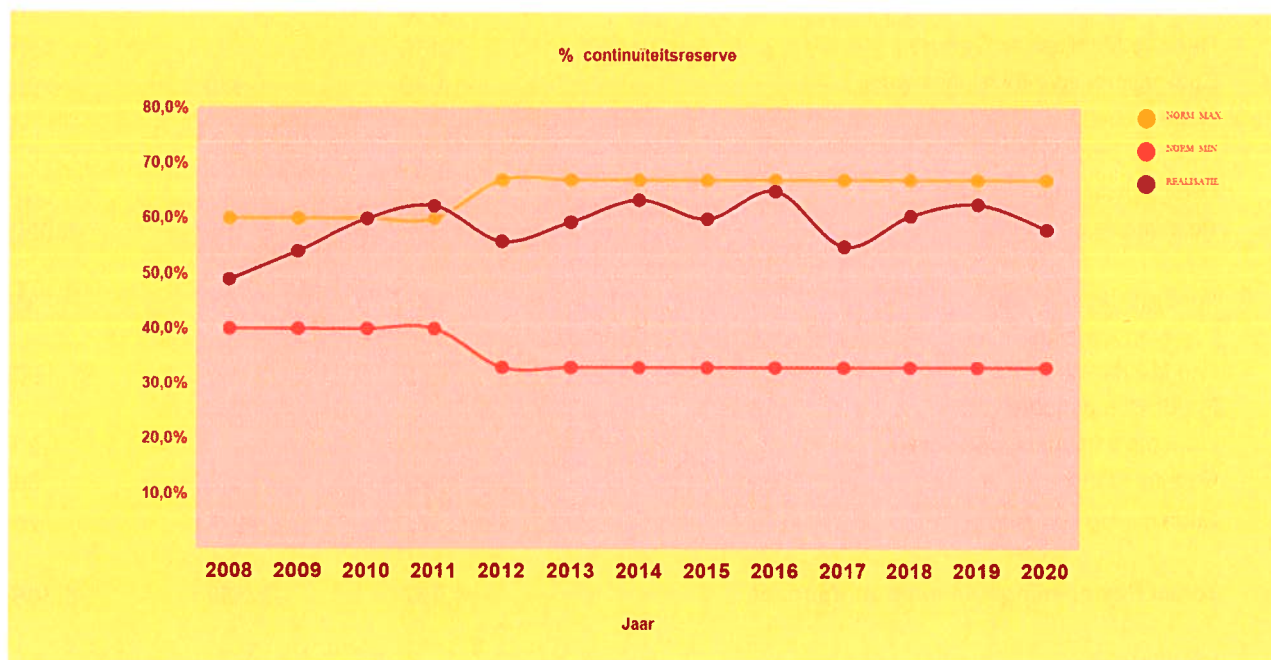
De bufferfunctie (weerstandsvermogen, conjuncturele reserve) van het eigen vermogen houdt in het vormen van reserves ter waarborging van de continuïteit, opvang van fluctuaties in de exploitatie (egalisatiefunctie) en opvang van algemene bedrijfsrisico's.

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

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

De bandbreedte of de hoogte van deze reserve blijft gehandhaafd op minimaal 33% en maximaal 67%.

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



## Staat van baten en lasten

De kerncijfers van de staat van baten en lasten over de jaren 2016 tot en met 2020 zijn als volgt:

<b>Kerncijfers staat van baten en lasten</b> (x € 1.000)	<b>Begr.</b> <b>2020</b>	<b>Begr.</b> <b>2019</b>	<b>Rek.</b> <b>2018</b>	<b>Rek.</b> <b>2017</b>	<b>Rek.</b> <b>2016</b>
Baten van Particulieren	24.700	24.050	26.112	25.131	24.407
Verplichte bijdragen van gemeenten	16.835	17.215	17.711	17.952	18.215
Overige inkomsten	9.426	9.704	10.971	15.425	16.947
<b>Saldo voor financiële baten en lasten</b>	<b>50.962</b>	<b>50.969</b>	<b>54.794</b>	<b>58.509</b>	<b>59.569</b>
<i>Saldo financiële baten en lasten</i>	<i>2.071</i>	<i>2.330</i>	<i>-1.814</i>	<i>1.685</i>	<i>2.303</i>
<b>Saldo van baten en lasten</b>	<b>53.033</b>	<b>53.299</b>	<b>52.980</b>	<b>60.194</b>	<b>61.872</b>
Programma's Kerk in Actie	21.133	23.026	20.511	22.160	21.920
Programma's overig kerkenwerk	29.783	27.600	26.841	24.071	27.785
Werving baten	2.931	2.675	2.517	2.690	2.803
Beheer en Administratie	4.734	5.076	4.929	5.315	6.568
Bijdragen naar/uit bestemmingsreserves en -fondsen	-5.550	-5.078	-2.098	3.035	2.281
Resultaat ten gunste van continuïteitsreserve	0	0	280	2.923	515

### Opbrengsten van de vrijwillige geldwerving

De opbrengsten van de vrijwillige geldwerving (inclusief nalatenschappen en overige bijdragen) zijn voor 2020 toegenomen met ca. € 650 k ten opzichte van de begroting 2019. Dit is vooral te danken aan de hogere verwachte inkomsten uit nalatenschappen. Deze laten in de afgelopen jaren een sterke toename zien.

### Verplichte bijdragen van gemeenten

De verplichte bijdragen van gemeenten voor 2020 inzake de quota zijn, overeenkomstig het nieuwe beleidsplan, afgenomen ten opzichte van de begroting 2019 met € 380 k. Gezien de inkomstenontwikkeling van de plaatselijke gemeenten ten behoeve van de quotumheffing (zie onder par. 5.3) kan deze geraamde opbrengst voor 2020 worden gerealiseerd bij de handhaving van de huidige heffingsfactoren.

Voor de Solidariteitskas 2020 is uitgegaan van handhaving van de afdracht van € 5,- per belijdend lid. Het gemis aan inkomsten vanwege het jaarlijkse ledenverlies wordt onttrokken uit aanwezige steunverleningsreserves. In 2020 is een onttrekking benodigd van € 1.255 k (2019 € 903 k). In paragraaf 8.3 is de totale begroting voor 2020 opgenomen van de Solidariteitskas.

### Overige inkomsten

De overige inkomsten voor 2020 daalden ten opzichte van de begroting 2019 met € 278 k. De bijdragen van andere organisaties (- € 492 k), de subsidies van overheden (- € 267 k) en de overige baten (- € 285 k) daalden in totaal met € 1.044 k. De bijdragen voor dienstverlening stegen met € 767 k.

## 5.3. Vaststelling heffingsfactoren 2020

### Quotisatieregelingen en de daarbij behorende uitvoeringsregeling

Vanaf het jaar 2004 zijn de uniforme quotisatieregelingen van kracht met betrekking tot de verplichte heffingen voor het kerkrentmeesterlijk en diaconaal quotum, alsmede voor de afdracht aan de Solidariteitskas ter vervanging van de toenmalige kerkeigen (quotisatie)regelingen. In deze uniforme quotisatieregelingen is als uitgangspunt gesteld dat door de (vaste) heffingspercentages over de

plaatselijk te belasten inkomsten de hoogte van het quotum zal meebewegen met de inkomstenontwikkelingen in de gemeenten.

### **Basisgegevens inkomsten plaatselijke gemeenten en diaconieën**

De heffingsfactoren voor 2020 worden gebaseerd op de te verstrekken inkomsten door gemeenten en diaconieën over het boekjaar 2018, het jaar waarop de quotumvaststelling voor 2020 betrekking heeft.

Voor het verkrijgen van de financiële gegevens over het boekjaar 2018 werden opgaveformulieren verzonden aan de colleges van kerkrentmeesters en die van diakenen. De respons van de terugontvangen opgaveformulieren bedroeg (stand 2-9-2019, v.j. 13-9-2018):

- a. kerkrentmeesterlijk quotum: 72,2% van het aantal verzonden opgaveformulieren (v.j. 77,6%)
- b. diaconaal quotum: 71,8% van het aantal verzonden opgaveformulieren (v.j. 67,1%)

Uit de terugontvangen formulieren voor de basisgegevens van de plaatselijke gemeenten en de extrapolatie van gegevens van de zogenaamde 'niet indieners' is gebleken dat de totale inkomstenontwikkeling in 2018 bij de kerkrentmeesters met - 1,06% (2017: - 0,26%) is gedaald ten opzichte van de rekeningcijfers 2017 en bij de diaconieën met 1,13% (2017: 1,33%) is gestegen.

Met betrekking tot de inkomsten uit levend geld van de plaatselijke gemeenten is in 2018 een daling waargenomen van - 0,67% (2017: - 0,04%) bij de kerkrentmeesters en bij de diaconieën een stijging van 5,37% (2017: -0,15%). De inkomsten uit bezit (rente en onroerende goederen) daalden bij de kerkrentmeesters met - 5,00% (2017: - 1,79%) en bij de diaconieën met - 1,83% (2017: + 1,87%).

In de diaconale quotumheffing wordt tevens rekening gehouden met een ledengeld op basis van het aantal belijdende leden. In de begroting is rekening gehouden met een reguliere ledendaling van circa 2,5%, zodat voor dit deel van deze heffing voor 2020 uitgegaan wordt van 705.000 belijdende leden.

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

<b>Inkomstenontwikkeling basisgegevens t.b.v. de quotumvaststelling (x € 1.000)</b>	<b>Boekjaar 2018 t.b.v. quotum 2020</b>	<b>Boekjaar 2017 (*) t.b.v. quotum 2019</b>	<b>Proc. daling t.o.v. het vorige jaar</b>
Kerkrentmeesterlijk quotum	251.161	253.860	-1,06%
Diaconaal quotum	29.506	29.177	1,13%

(\*) Cijfers boekjaar 2017 zijn inmiddels geactualiseerd.

### **Hoogte heffingsfactoren**

Bij toepassing van de heffingsfactoren op eerder genoemde basisgegevens moet voor de uiteindelijke totale quotuminkomsten ook rekening gehouden worden met in de loop van het jaar te ontvangen verzoeken voor een herziene aanslag, wat meestal zal leiden tot een lagere vaststelling van de heffingsaanslag. De opslagen vanwege het niet inzenden van basisgegevens worden in de begroting buiten beschouwing gelaten.

Gezien de inkomstenontwikkeling in 2018 van de plaatselijke gemeenten betekent dat bij handhaving van de huidige heffingsfactoren een daling van de quotumopbrengst voor 2020 zal worden verkregen van € 290 k ten opzichte van het begrotingsjaar 2019.

De door de kleine synode vast te stellen heffingsfactoren voor het jaar 2020 luiden als volgt:



<b>Heffingsfactoren</b> (x € 1.000)	<b>Voorstel voor 2020</b>	<b>Vastgesteld voor 2019</b>
Kerkrentmeesterlijk quotum		
* heffing over de inkomsten:	4,35%	4,35%
Diaconaal quotum		
* heffing over de inkomsten:	5,70%	5,70%
* heffing per belijdend lid:	€1,35	€1,35

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

<b>Verplichte heffingen</b> (x € 1.000)	<b>Begroting 2020</b>	<b>Begroting 2019</b>	<b>Verschil</b>
Kerkrentmeesterlijk quotum	10.720	10.940	-220
Diaconaal quotum	2.590	2.660	-70
<b>Totaal</b>	<b>13.310</b>	<b>13.600</b>	<b>-290</b>

Met deze geraamde opbrengst voor 2020 is rekening gehouden bij de opstelling van deze begroting van de Protestantse Kerk.

### **Betalingstermijnen 2020**

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

*2.10 De heffingsbedragen (kerkrentmeesterlijk quotum, diaconaal quotum en Solidariteitskas) worden vóór 1 januari van enig heffingsjaar ter kennis gebracht van de desbetreffende colleges;*

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

Voorgesteld wordt het onder 2.12 bedoelde aantal termijnen voor 2020 conform voorgaande jaren vast te stellen op twee (vervaldata: 1 april en 1 oktober).

### **Heffing Solidariteitskas 2020**

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

<b>Heffing Solidariteitskas</b> (x € 1.000)	<b>Begroting 2020</b>
Totale bijdragen voor de Solidariteitskas (basis € 5,- per belijdend lid)	3.525
Begrote opbrengst 2020	3.525
Verschil	0

De heffingen 2020 zijn gebaseerd op het aantal belijdende leden van 705.000. Voorgesteld wordt het aantal betalingstermijnen voor de Solidariteitskas 2020 conform voorgaande jaren vast te stellen op twee (vervaldata: 1 juni en 1 oktober).

## 5.4. Financiële risico's

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

### **Financiering van de dienstenorganisatie**

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

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

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

### **Risico's geldwerving**

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

### **Garantstelling Protestantse Stichting Hydepark**

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



## 6. Toelichting op de baten

### 6.1. Baten van particulieren (1)

De opbrengsten uit eigen fondsenwerving zijn als volgt gespecificeerd:

<b>Collecten, giften en schenkingen</b> (x € 1.000)	<b>Begroting</b> <b>2020</b>	<b>Begroting</b> <b>2019</b>	<b>Rekening</b> <b>2018</b>
<i>Zending en Diaconaat (Kerk in Actie)</i>			
Zending	5.644	6.243	5.225
Werelddiaconaat	9.622	9.568	9.396
Noodhulp	3.500	2.750	3.483
Binnenlands diaconaat	1.629	1.584	1.614
	<b>20.395</b>	<b>20.145</b>	<b>19.718</b>
<i>Overige geldwerving</i>			
<i>Ondersteuning Gemeenten</i>			
Missionair werk	700	575	639
Kerk en Israël	170	170	164
Eredienst en Kerkmuziek	70	70	77
Pastoraat	75	75	80
Jong protestant	525	475	401
<i>Kerk en Werk (JOP en Academie voorheen PCTE:50/50)</i>			
Catechese en Educatie	80	80	74
Oecumene	75	75	83
Protestantisme (hervormingsdag)	0	70	6
<i>Kerk en Wereld</i>	15	25	12
Zending	145	200	
Diversen	0	90	129
	<b>1.855</b>	<b>1.905</b>	<b>1.664</b>
<b>Totaal collecten, giften en schenkingen</b>	<b>22.250</b>	<b>22.050</b>	<b>21.382</b>
<b>Nalatenschappen</b> (x € 1.000)	<b>Begroting</b> <b>2020</b>	<b>Begroting</b> <b>2019</b>	<b>Rekening</b> <b>2018</b>
<i>Nalatenschappen Kerk in Actie</i>			
Zending	700	700	842
Werelddiaconaat	1.560	1.175	2.157
Noodhulp			26
Bestemmingsfonds projecten			888
Diaconaat	125	75	197
	<b>2.385</b>	<b>1.950</b>	<b>4.110</b>
<i>Overige nalatenschappen</i>			
Kerk en Israël			
Zending	65	50	601
Algemeen			19
	<b>65</b>	<b>50</b>	<b>620</b>
<b>Totaal nalatenschappen</b>	<b>2.450</b>	<b>2.000</b>	<b>4.730</b>
<b>Totaal baten van particulieren</b>	<b>24.700</b>	<b>24.050</b>	<b>26.112</b>

### Baten uit collecten, giften en schenkingen

Voor 2020 zijn de opbrengsten voor geldwerving (excl. nalatenschappen) gestegen ten opzichte van de begroting 2019 op basis van de ontwikkelingen in 2018.

### Baten uit nalatenschappen

Normaliter wordt de hoogte hiervan bepaald op basis van een driejaarsgemiddelde. Vanwege de relatief hoge opbrengsten in de laatste twee jaren is de uitkomst van deze berekening vanuit het oogpunt van voorzichtigheid naar beneden toe bijgesteld. Desondanks is de post € 450 k hoger dan in 2019 werd begroot.

## 6.2. Verplichte bijdragen van gemeenten (2)

De opbrengsten uit de verplichte heffingen voor 2020 zijn geraamd op:

<b>Verplichte bijdragen van gemeenten</b> (x € 1.000)	<b>Begroting</b> <b>2020</b>	<b>Begroting</b> <b>2019</b>	<b>Rekening</b> <b>2018</b>
Kerkrentmeesterlijk quotum	10.720	10.940	11.306
Diaconaal quotum	2.590	2.660	2.702
	<b>13.310</b>	<b>13.600</b>	<b>14.008</b>
Solidariteitskas	3.525	3.615	3.703
<b>Totaal verplichte heffingen</b>	<b>16.835</b>	<b>17.215</b>	<b>17.711</b>

### Kerkrentmeesterlijk en diaconaal quotum

Voor de berekening van de quotumheffing voor 2020 wordt uitgegaan van de werkelijke inkomsten van plaatselijke gemeenten over het boekjaar 2018. Op basis van de inkomstenontwikkeling van de plaatselijke gemeenten zijn de quotuminkomsten 2020 ten opzichte van de begroting 2019 verminderd met € 290 k.

### Solidariteitskas

In de begroting 2020 van de Solidariteitskas is enerzijds rekening gehouden met handhaving van de Solidariteitskas bijdrage van € 5,- per belijdend lid en anderzijds met een lagere opbrengst vanwege ledenverlies, dat voor 2020 is geraamd op circa 2,5%.

### 6.3. Baten van andere organisaties zonder winststreven (3)

Deze acties zijn als volgt begroot:

<b>Baten van andere organisaties zonder winststreven ( x € 1.000)</b>	<b>Begroting 2020</b>	<b>Begroting 2019</b>	<b>Rekening 2018</b>
<i>SHO noodhulpacties:</i>			
- Sulawesi			1.399
<i>Bijdragen voor Kerk en Werk</i>			
Mobiliteitspool			21
Cursuswerk	150	150	150
Maatschappelijk activeringswerk			38
	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>209</b>
<i>Bijdragen voor Ondersteuning gemeenten</i>			
Hemmense Zendingstichting			21
Council of World Mission		25	12
Maatschappij van Welstand	34	34	62
Jeugdorganisatie Protestantse Kerk	100	100	15
Dorpskerken	100	100	
Overigen			45
	<b>234</b>	<b>259</b>	<b>155</b>
<i>Zending en Diaconaat (Kerk in Actie)</i>			
Diverse instellingen	1.675	2.150	1.697
<i>C&amp;F: bijdragen van derden</i>			233
<i>Zending (overige bijdragen)</i>			193
<i>Kerk &amp; Wereld</i>			
<i>Algemeen</i>			2
<i>Service Center</i>	8		
	<b>2.067</b>	<b>2.559</b>	<b>3.888</b>

De baten uit de gezamenlijke acties (in dit geval SHO) worden verantwoord op basis van de actie-opbrengst, gerelateerd aan de verdeelsleutel volgens de afspraken in SHO-verband.

#### **Hemmense Zendingstichting**

Vanaf 2019 wordt er geen directe bijdrage meer verleend door de Stichting, maar loopt dit via de specifieke reserves van de voormalige Stichting De Zending.

#### **Zending (overige bijdragen)**

Voorheen werden hier de bijdragen van de voormalige Stichting De Zending verantwoord. Aangezien deze inmiddels is geïncorporeerd wordt dit nu verantwoord onder Baten van particulieren.

## 6.4. Subsidies van overheden (4)

<b>Subsidies van overheden</b> (x € 1.000)	<b>Begroting</b> <b>2020</b>	<b>Begroting</b> <b>2019</b>	<b>Rekening</b> <b>2018</b>
Min.van Soc. Zaken: project Sociale Noodfondsen			36
JW - Ministerie OCW-GVO	0	267	267
<b>Totaal subsidies van overheden</b>	<b>0</b>	<b>267</b>	<b>303</b>

## 6.5. Bijdragen voor dienstverlening (5)

<b>Bijdragen voor dienstverlening</b> (x € 1.000)	<b>Begroting</b> <b>2020</b>	<b>Begroting</b> <b>2019</b>	<b>Rekening</b> <b>2018</b>
<i>Kerk en Werk</i>			
Mobiliteitspool	2.968	2.569	2.063
Uitvoeringskosten bureau predikanten	373	381	362
Deelnemersbijdragen *		306	206
Overige bijdragen	85	70	76
Centrale kas (Permanente Educatie)	594	553	246
LRP	650	750	657
Activiteiten t.b.v. CIO-K	50	50	55
	<b>4.720</b>	<b>4.679</b>	<b>3.665</b>
<i>Ondersteuning gemeenten</i>			
Academie (deelnemersbijdragen) *	256		
Overige inkomsten	83	10	45
	<b>339</b>	<b>10</b>	<b>45</b>
<i>Zending en Diaconaat (Kerk in Actie)</i>			
Binnenlands diaconaat			1
Werelddiaconaat	75	154	131
Inkomsten HKI			11
Overige inkomsten			
	<b>75</b>	<b>154</b>	<b>143</b>
<i>Communicatie en Fondsenwerving</i>			
Fondsenwerving en voorlichting	200	150	196
	<b>200</b>	<b>150</b>	<b>196</b>
<i>Ondersteunende afdelingen</i>			
Facilitaire Zaken	1.703	1.378	1.582
Landgoed Hydepark	125	97	135
SC - F&C (vergoeding financiële administraties)	52		59
Service Center - IT	20		15
	<b>1.900</b>	<b>1.475</b>	<b>1.791</b>
<b>Totaal bijdragen dienstverlening</b>	<b>7.234</b>	<b>6.468</b>	<b>5.840</b>

\*) Met ingang van begrotingsjaar 2020 is besloten de Academie onder te brengen in het cluster Ondersteuning Gemeenten.

### Facilitaire Zaken

Vanwege het stijgend aantal verhuurde m2 aan derden is deze post € 365 k gestegen ten opzichte van de begroting 2019.



## Landgoed Hydepark

Vanaf 2019 zijn de baten uit verhuur woonhuizen op het landgoed verantwoord onder de bijdragen voor dienstverlening. Tot en met de begroting 2018 waren deze onderdeel van de financiële baten en lasten.

### 6.6. Overige baten

De overige baten zijn gesplitst in opbrengst publicaties en in diverse baten. Deze bedragen zijn als volgt:

#### Opbrengst publicaties (6)

<b>Opbrengst publicaties</b> (x € 1.000)	<b>Begroting</b> <b>2020</b>	<b>Begroting</b> <b>2019</b>	<b>Rekening</b> <b>2018</b>
C&F: Abonnementen	50	250	135
Kerk & Israël Onderweg			31
Kerstcampagne			9
Missionair materiaal incl. adventkalender	50	125	94
Diakonia			54
Promotiemateriaal			38
<b>Totaal opbrengst publicaties</b>	<b>100</b>	<b>375</b>	<b>361</b>

De opbrengst publicaties is significant lager begroot dan in 2019 vanwege meer digitalisering van de publicaties en gedeeltelijke verandering van het verdienmodel. Voor een deel van de publicaties zal een vrijwillige bijdrage gevraagd worden in plaats van abonnementsgeld.

#### Diverse baten (7)

<b>Diverse baten</b> (x € 1.000)	<b>Begroting</b> <b>2020</b>	<b>Begroting</b> <b>2019</b>	<b>Rekening</b> <b>2018</b>
<i>Kerk en Werk</i>			
Overig			39
<i>Zending en Diaconaat (Kerk in Actie)</i>			
Opbrengst postzegelactie	25	25	26
Vrijval kosten uitgezonden medewerkers			49
Overig			97
Overige (staf)afdelingen			24
<i>Bijzondere baten</i>			
- Resultaat verkoop Boekencentrum			117
- Vrijval verlofuren en jubilea			127
- Diversen		10	100
<b>Totaal diverse baten</b>	<b>25</b>	<b>35</b>	<b>579</b>

## 7. Toelichting op de lasten

### 7.1. Besteding aan doelstellingen (8)

De totale begrote uitgaven voor 2020 van de staat van baten en lasten worden onderstaand volgens de richtlijnen van het CBF als volgt weergegeven:

Lasten doelstellingen	K&W	Mob. pool	OG	Zend. & Diac.	Beleg. res K&W	Beleg. .res Zend.	C&F	Dir.	Landgoed Hydepark	Overige doel bested. incl. innovatie	Dnst.ver l derden	Totaal doel stellingen
<i>(x € 1.000)</i>												
Directe steunverlening												
- Subsidies en bijdragen	2.154	1.043	1.019	17.955	519		0					22.689
- Afdrachten contributies	489		156	63								708
- Activiteiten, uitbest.werk	685	0	1.711	203			1.711			1.472		5.782
- Publ. en communicatie					13		377					390
Personeelskosten	5.537	3.441	3.748	2.814			1.336	345			718	17.939
Huisvestingskosten									100		451	551
Kantoor- en algemene kosten	1.911		32	98	29		1	19	10		612	2.711
Dotaties aan voorzieningen									97		47	144
<b>Totaal lasten</b>	<b>10.776</b>	<b>4.484</b>	<b>6.665</b>	<b>21.133</b>	<b>562</b>	<b>0</b>	<b>3.425</b>	<b>364</b>	<b>207</b>	<b>1.472</b>	<b>1.827</b>	<b>50.914</b>

Lasten doelstellingen	Totaal doel-stellingen	Werving baten	Kosten Beheer & Adm.	Begroting 2020	Begroting 2019	Rekening 2018
<i>(x € 1.000)</i>						
Directe steunverlening						
- Subsidies en bijdragen	22.689			22.689	24.569	21.528
- Afdrachten contributies	708			708	749	921
- Activiteiten, uitbest.werk	5.782	1.465	0	7.247	6.254	4.731
- Publ. en communicatie	390	323		713	564	795
Personeelskosten	17.939	1.143	1.867	20.950	20.605	19.540
Huisvestingskosten	551		1.125	1.676	1.668	1.870
Kantoor- en algemene kosten	2.711	1	1.620	4.333	3.531	4.837
Dotaties aan voorzieningen	144		123	267	437	576
<b>Totaal lasten</b>	<b>50.914</b>	<b>2.931</b>	<b>4.734</b>	<b>58.581</b>	<b>58.377</b>	<b>54.798</b>



## 7.2. Werving baten (9)

Binnen het cluster Communicatie en Fondsenwerving (C&F) zijn de uitgaven onder andere gesplitst naar fondsenwervingskosten. De fondsenwervingskosten hebben alle betrekking op de verkrijging van inkomsten uit vrijwillige geldwerving, welke voornamelijk bestaan uit die voor Kerk in Actie.

### Percentage fondsenwerving

Ten aanzien van de voorziene hoogte van deze kosten is gesteld dat deze in principe wordt bepaald op basis van 12,5% van de begrote bruto-opbrengst uit particuliere werving. Deze fondsenwervingskosten dienen ter dekking van de kosten die nodig zijn om de begrote bruto-opbrengst uit particuliere geldwerving te realiseren.

De fondsenwervingskosten bedragen als volgt:

Fondsenwerving (x € 1.000)	Begroting 2020	Begroting 2019	Rekening 2018
<i>(Directe) Steunverlening</i>			
- Activiteiten incl. uitbesteed werk	1.465	1.341	1.316
- Publicatiekosten	323	264	326
Personeelskosten	1.143	1.052	836
Kantoor- en algemene kosten	1	18	39
<b>Totaal kosten werving baten</b>	<b>2.931</b>	<b>2.675</b>	<b>2.517</b>
Beheer en administratie m.b.t. fondsenwerving	395	419	371
<b>Totaal kosten i.v.m. fondsenwerving</b>	<b>3.326</b>	<b>3.094</b>	<b>2.888</b>
Fondsenwerving particulieren	3.080	3.000	3.000
Fondsenwerving overig	246	94	-112
	<b>3.326</b>	<b>3.094</b>	<b>2.888</b>
Opbrengst particulieren uit reguliere werving:			
collecten, giften en schenkingen	22.250	22.050	22.050
nalatenschappen	2.450	2.000	2.000
	24.700	24.050	24.050
	<b>24.700</b>	<b>24.050</b>	<b>24.050</b>
Kosten reguliere werving particulieren in %	12,5%	12,5%	12,5%

Conform de waarderingsgrondslagen van de jaarverslaggeving worden de activiteiten van C&F op het gebied van communicatie en voorlichting die niet primair op fondsenwerving zijn gericht maar waarvan wel een fondsenwervende werking kan uitgaan, niet als kosten fondsenwerving aangemerkt.

### 7.3. Kosten beheer en administratie (10)

Binnen de dienstenorganisatie wordt een toerekeningsmethodiek gehanteerd die uitgaat van een doorbelasting van de kosten van de ondersteunende afdelingen over de inhoudelijke clusters.

#### Grondslagen interne doorbelastingen

De verdeling van de interne doorbelastingen naar de doelstellingen en activiteiten van de verschillende werkonderdelen geschiedt op basis van de volgende uitgangspunten:

- De logistieke kosten van centrale reproductie en drukwerkbegeleiding worden doorbelast op basis van de werkelijk bestede uren van de medewerkers van drukwerkbegeleiding maal het voorcalculatorisch bepaalde uurtarief respectievelijk het aantal afdrukken. De werkelijke out-of-pocketkosten worden direct ten laste van de opdrachtgevende afdeling gebracht.
- Binnen de interne dienstverlening wordt het gebruik van maaltijden en dergelijke, verzorgd door het bedrijfsrestaurant, doorbelast op basis van de werkelijke afname tegen een voorcalculatorisch kostprijstarief.
- De kosten van het Service Center (Financiën & Control, Automatisering) en de (overige) kosten van de afdeling Facilitaire Zaken, waarin de huisvestingskosten inclusief de afschrijvingen van de materiële vaste activa opgenomen zijn, worden op voorcalculatorische basis aan de clusters/werkonderdelen doorberekend op basis van het aantal bij de clusters behorende begrote formatieplaatsen.

De kosten beheer en administratie van deze werkonderdelen van de dienstenorganisatie zijn als volgt gespecificeerd naar kostensoort:

<b>Kosten beheer &amp; administratie</b> <i>(x € 1.000)</i>	<b>Begroting</b> <b>2020</b>	<b>Begroting</b> <b>2019</b>	<b>Rekening</b> <b>2018</b>
Afdrachten contributies e.d.			
- Activiteiten incl. uitbesteed werk			
Personeelskosten	1.739	1.748	1.659
Overige personeelskosten	128	233	807
Huisvestingskosten	1.125	1.152	1.150
Kantoor- en algemene kosten	1.620	1.692	953
Dotaties aan voorzieningen	123	251	360
<b>Totaal kosten beheer en administratie ten laste van de doelstellingen</b>	<b>4.734</b>	<b>5.076</b>	<b>4.929</b>
<i>Percentage kosten beheer en administratie</i>	<i>8,1%</i>	<i>8,7%</i>	<i>8,8%</i>

## Overzicht verdeling kosten beheer en administratie naar doelstellingen

De doorbelasting van de kosten voor beheer en administratie naar de verschillende doelstellingen van de dienstenorganisatie voor 2020 van € 4.734 k is als volgt:

Verdeling kosten B&A naar doelstellingen (x € 1.000)	Huis-vesting	Finance & Control	Autom. (IT)	Fac. zaken	Begr. 2020	%	Begr. 2019	%
Kerk en Werk	178	522	497	458	1.655	35%	1.892	37%
Mobiliteitspool		75	71	50	196	4%	204	4%
Ondersteuning Gemeenten	128	375	357	274	1.134	24%	1.190	23%
Zending en Diaconaat	90	265	253	190	798	17%	746	15%
Communicatie en Fondsenwerving	93	274	261	227	856	18%	871	17%
Directie	8	25	24	23	80	2%	93	2%
Overige (centrale) doelbestedingen					0	0%	65	1%
Dienstverlening derden				15	15	0%	15	0%
<b>Kosten B&amp;A naar doelstellingen</b>	<b>497</b>	<b>1.537</b>	<b>1.463</b>	<b>1.237</b>	<b>4.734</b>	<b>100%</b>	<b>5.076</b>	<b>100%</b>

## 7.4. Financiële baten en lasten (11)

De financiële baten en lasten voor 2020 zijn als volgt geraamd:

<b>Rentebaten en baten uit beleggingen</b> (x € 1.000)	<b>Begroting</b> <b>2020</b>	<b>Begroting</b> <b>2019</b>	<b>Rekening</b> <b>2018</b>
Materiële vaste activa	15		15
Financiële vaste activa	240	240	251
Beleggingen	1.921	2.050	-2.101
Liquide middelen	20	65	22
<b>Totaal financiële (rente-)baten</b>	<b>2.196</b>	<b>2.355</b>	<b>-1.813</b>
<i>Af: Rente toegerekend aan</i>			
- Fondsen van derden	25	25	1
- Overige reserves en fondsen	100		89
<b>Resteert t.b.v. exploitatie dienstenorganisatie</b>	<b>2.071</b>	<b>2.330</b>	<b>-1.903</b>
<i>Verdeling rente exploitatie Dienstencentrum</i>			
- Kerk in Actie	2	10	2
- Kerk en Wereld	500	530	-484
- Zending	778	1.200	-711
- t.g.v. exploitatie	150	100	100
- t.g.v. exploitatie algemene middelen	641	390	-810
<b>Totaal baten uit beleggingen</b>	<b>2.071</b>	<b>2.230</b>	<b>-1.903</b>

### Materiële vaste activa

Met ingang van het begrotingsjaar 2019 zijn de financiële baten uit materiële vaste activa zijnde inkomsten uit onroerend goed verantwoord onder de baten voor dienstverlening. Het betreft hier de huuropbrengsten van woonhuizen op het landgoed Hydepark.

### Financiële vaste activa

De inkomsten uit financiële vaste activa betreffen enerzijds rente op uitstaande leningen en anderzijds dividend uit een deelneming.

### Beleggingen

De synode heeft destijds het beleggingsbeleid geformuleerd voor de beleggingen van de Protestantse Kerk en vastgelegd in de, door de kleine synode van september 2016 vastgestelde, nota 'Duurzaam Beleggen 2.0'. In vervolg op vaststelling van de nota 'Duurzaam Beleggen 2.0' is ervoor gekozen om het vermogensbeheer in een tweetal beheermandaten vorm te geven. In juni 2018 is dat geëffectueerd.

### Liquide middelen

Door de ontwikkelingen op de geldmarkt worden de geraamde opbrengsten over de aangehouden liquiditeiten ook voor 2020 voorzichtig begroot.

## 7.5. Personele en overige kosten dienstenorganisatie

De totale personeelskosten van de dienstenorganisatie bestaan uit de directe personeelskosten en de overige personele uitgaven.

De specificatie is als volgt:

<b>Totale Personele kosten</b> <i>(x € 1.000)</i>	<b>Begroting</b> <b>2020</b>	<b>Begroting</b> <b>2019</b>	<b>Rekening</b> <b>2018</b>
Personeelskosten	19.286	17.842	15.947
Overige personeelskosten	1.665	2.763	3.593
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>20.951</b>	<b>20.605</b>	<b>19.540</b>

### Personeelskosten

Onderstaand zijn de personeelskosten van de dienstenorganisatie weergegeven:

<b>Personeelskosten</b> <i>(x € 1.000)</i>	<b>Begroting</b> <b>2020</b>	<b>Begroting</b> <b>2019</b>	<b>Rekening</b> <b>2018</b>
Bruto salarissen	14.901	13.857	12.409
Sociale lasten	2.374	2.053	1.901
Pensioenpremies	1.642	1.568	1.297
Reiskosten woon-werkverkeer	369	364	397
Vrijval/res. verlofuren/voorzieningen personeel	-1		20
Ontvangen WAO-/Pensioen-/WW-uitkeringen			-77
<b>Totaal personeelskosten salarissen</b>	<b>19.286</b>	<b>17.842</b>	<b>15.947</b>
<b>Bezetting in fte excl. formatie transitie</b>	<b>247,03</b>	<b>239,62</b>	<b>232,02</b>
<b>Gemiddelde personeelskosten per fte (x € 1)</b>	<b>78.073</b>	<b>74.459</b>	<b>68.731</b>

In de personeelskosten 2020 is rekening gehouden met een algemene loonkostenstijging van 3,0% in verband met de CAO-afspraken. Daarnaast zijn hierin de eventuele periodieke verhogingen meegenomen van medewerkers die nog niet op de hoogste trede binnen hun schaal waren ingeschaald.



## Overige personeelskosten

De overige personeelskosten bestaan uit:

<b>Overige Personeelskosten</b> (x € 1.000)	<b>Begroting</b> <b>2020</b>	<b>Begroting</b> <b>2019</b>	<b>Rekening</b> <b>2018</b>
Externe deskundigheid/uitzendkrachten	353	916	1.316
Kosten projectmedewerkers KIA/RO	0	450	343
Specifieke projecten en acties	0	166	297
Reiskostendeclaraties	403	365	371
Leaseauto's	86	92	90
Personeelwerving	63	17	125
Arbodienst	40	50	64
Opleidingskosten	287	267	330
Jubilea/afscheid personeel	43	58	45
Juridische bijstand	17	32	2
Diversen (incl. declaraties buitenland)	375	350	610
<b>Totaal overige personeelskosten</b>	<b>1.665</b>	<b>2.763</b>	<b>3.593</b>

### *Kosten projectmedewerkers KIA/RO*

Deze uitgaven betreffen de personeelskosten van projectmedewerkers van Kerk in Actie/Regional Offices. In 2020 zijn in het kader van de ontvlechting ICCO en Kerk in Actie de kosten voor projectmedewerkers komen te vervallen. In plaats hiervan is de formatie van Kerk in Actie uitgebreid, hetgeen onder de personeelskosten is verantwoord. Een deel van de vergoedingen aan de regionale organisaties is in 2020 onder de directe doelbestedingen verantwoord.

### *Specifieke projecten en acties*

In 2020 zijn lagere lasten voor externe inhuur van projectmedewerkers geraamd, omdat de dienstenorganisatie zelf een projectmanager in dienst wil nemen.

### *Diversen*

Dit betreft in hoofdzaak de afrekeningen van reis-, verblijf- en onkosten voor buitenlandse reizen van (met name Kerk in Actie) personeel en vrijwilligers.

<b>Huisvestingskosten</b> (x € 1.000)	<b>Begroting</b> <b>2020</b>	<b>Begroting</b> <b>2019</b>	<b>Rekening</b> <b>2018</b>
Afschrijvingskosten	317	334	346
Huur extern			
Energie, schoonmaak, onderhoud, beveiliging, verzekering, belastingen, etc.	1.159	1.185	1.391
Overige huisvestingskosten	200	149	133
<b>Totaal huisvestingskosten</b>	<b>1.676</b>	<b>1.668</b>	<b>1.870</b>

De post 'energie, schoonmaak, etc.' is substantieel lager dan de rekening 2018 en de begroting 2019, omdat een groter deel van deze kosten in 2020 vanuit de onderhoudsvoorziening zal worden gedekt.

<b>Kantoor- en algemene kosten</b> <i>(x € 1.000)</i>	<b>Begroting</b> <b>2020</b>	<b>Begroting</b> <b>2019</b>	<b>Rekening</b> <b>2018</b>
Inventariskosten	1.879	1.430	1.849
Bureaunkosten	885	920	1.037
Specifieke kosten	1.008	612	1.395
Bestuurskosten	504	544	458
Diverse lasten	58	25	97
<b>Totaal kantoor- en algemene kosten</b>	<b>4.333</b>	<b>3.531</b>	<b>4.836</b>

Bovengenoemde kantoor- en algemene kosten worden onderstaand nader gespecificeerd:

<b>Inventariskosten</b> <i>(x € 1.000)</i>	<b>Begroting</b> <b>2020</b>	<b>Begroting</b> <b>2019</b>	<b>Rekening</b> <b>2018</b>
Afschrijving inventaris en telefooninstallatie	199	180	79
Afschrijving comp. en software	194	324	405
Onderhoud inventaris en telefooninstallatie		2	30
Onderhoud comp. en software	936	924	1.273
Overige inventariskosten	550		62
<b>Totaal inventariskosten</b>	<b>1.879</b>	<b>1.430</b>	<b>1.849</b>

<b>Bureaunkosten</b> <i>(x € 1.000)</i>	<b>Begroting</b> <b>2020</b>	<b>Begroting</b> <b>2019</b>	<b>Rekening</b> <b>2018</b>
Drukwerk, papier e.d.	370	404	424
Porti en koeriersdiensten	123	98	178
Kopieerapparaten	63	71	82
Telefonie	113	167	210
Kosten internet	102	62	44
Kantoor-, computerartikelen	113	89	60
Overige bureaunkosten		29	39
<b>Totaal bureaunkosten</b>	<b>885</b>	<b>920</b>	<b>1.037</b>

<b>Specifieke kosten</b> (x € 1.000)	<b>Begroting</b> <b>2020</b>	<b>Begroting</b> <b>2019</b>	<b>Rekening</b> <b>2018</b>
Vernieuwingsbudget			750
Restauratieve voorzieningen	442	198	221
Accountantskosten	142	170	157
Bank- en rentekosten	145	40	90
Overige specifieke kosten	279	204	177
<b>Totaal specifieke kosten</b>	<b>1.008</b>	<b>612</b>	<b>1.395</b>

#### *Vernieuwingsbudget*

Deze kosten zijn tot en met 2018 onder de specifieke kosten verantwoord. Gezien de aard van de kosten horen ze onder 'kosten activiteiten en uitbesteed werk' thuis en zijn daar ook vanaf de begroting 2019 onder verantwoord.

<b>Bestuurskosten</b> (x € 1.000)	<b>Begroting</b> <b>2020</b>	<b>Begroting</b> <b>2019</b>	<b>Rekening</b> <b>2018</b>
Vergaderkosten (synode, land en regio)	207	262	255
Vervangingskosten	125	125	88
Classicale vergoedingen	129	77	82
Vergaderkosten commissies e.d.	43	80	33
<b>Totaal bestuurskosten</b>	<b>504</b>	<b>544</b>	<b>458</b>

<b>Diverse lasten</b> (x € 1.000)	<b>Begroting</b> <b>2020</b>	<b>Begroting</b> <b>2019</b>	<b>Rekening</b> <b>2018</b>
Diverse lasten	58	25	97
<b>Totaal diverse lasten</b>	<b>58</b>	<b>25</b>	<b>97</b>

<b>Dotaties aan voorzieningen</b> (x € 1.000)	<b>Begroting</b> <b>2020</b>	<b>Begroting</b> <b>2019</b>	<b>Rekening</b> <b>2018</b>
Dotatie aan voorziening reorganisatie			
Dotatie aan voorziening groot onderhoud	267	437	576
<b>Totaal dotaties aan voorzieningen</b>	<b>267</b>	<b>437</b>	<b>576</b>

## 8. Bijlagen

De bijlagen betreffen:

8.1 Quotumverdeling 2020

8.2 Begroting Solidariteitskas 2020

8.3 Lijst van afkortingen

### 8.1. Quotumverdeling 2020

Overeenkomstig de ingediende deelbegrotingen van de clusters e.d. zijn onderstaand de quotumtoedelingen voor 2020 vermeld.

Quotumverdeling 2020 (x € 1.000)	Quotumbijdr. Begroting 2020	Dekking 2020 uit:		Quotumbijdr. Kaderbrief 2020 (-2%)	Quotumbijdr. Werkbegr. 2019	Vastgestelde Begroting 2019 (-2%)
		Kerkrentm. quotum	Diaconaal quotum			
Cluster Kerk en Werk	7.536	6.252	1.284	7.491	7.655	7.299
Mobiliteitspool	121	121		122	124	124
Ondersteuning Gemeenten	3.438	2.894	544	3.356	3.428	3.656
Zending en Diaconaat	420		420	420	431	431
Communicatie en Fondsenwerving	1.134	894	240	1.089	1.113	1.113
Directie	443	341	102	409	417	466
Landgoed Hydepark	82	82		154	157	157
SC	94	94		94	96	96
Overige doelstellingen	42	42		175	179	258
<b>Totaal</b>						
<b>Quotumverdeling/-heffing</b>	<b>13.310</b>	<b>10.720</b>	<b>2.590</b>	<b>13.310</b>	<b>13.600</b>	<b>13.600</b>
		<b>13.310</b>				

Voor de vaststelling van de heffingsfactoren 2020 wordt verwezen naar paragraaf 5.3 in deze begroting.



## 8.2. Begroting Solidariteitskas 2020

<b>Solidariteitskas 2020</b> (x € 1.000)	<b>Begroting 2020</b>	<b>Begroting 2019</b>	<b>Rekening 2018</b>
<b>Baten</b>			
Opbrengst Solidariteitskas (op basis € 5,-)	3.525	3.615	3.703
Bijdragen uit steunverleningsreserves	1.255	903	714
<b>Totale baten:</b>	<b>4.780</b>	<b>4.518</b>	<b>4.417</b>
<b>Lasten</b>			
<b>Kerk en Werk</b>			
- Subsidies aan plaatselijke gemeenten	1.862	2.045	2.273
- Vrijval toegekende subsidies		-145	-107
- Kosten bureau steunverlening	144	145	47
<i>Subtotaal</i>	<i>2.006</i>	<i>2.045</i>	<i>2.213</i>
- Deskundigheidsbevordering	380	380	289
- Bijdrage Classispredikanten en visitatoren	364	354	
- Bijdrage Ambulant predikanten	130		
<i>Categoriaal Pastoraat</i>			
- Studentenpastoraat	930	845	928
- Internationaal studentenpastoraat	209	190	124
- Binnenvaart	160	145	122
- Dovenpastoraat	215	195	181
- Koopvaardijwerk	231	210	225
- Luchthavenpastoraat	26	24	25
	<b>4.650</b>	<b>4.388</b>	<b>4.107</b>
<b>Ondersteuning gemeenten</b>			
- IZB	65	65	65
- HGJB	65	65	
- Eigen activiteiten (voorheen JOP)			230
	<b>130</b>	<b>130</b>	<b>295</b>
<b>Totale lasten:</b>	<b>4.780</b>	<b>4.518</b>	<b>4.402</b>
<b>Resultaat Solidariteitskas</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>15</b>

<b>Resultaatverdeling</b> (x € 1.000)	<b>Begroting 2020</b>	<b>Begroting 2019</b>	<b>Rekening 2018</b>
<i>Resultaat ten gunste van (+) of ten laste van (-):</i>			
- Reserve steunverlening plaatselijke gemeenten			-65
- Niet benodigd uit steunverleningsreserves			
- Steunverleningsreserve categoriaal pastoraat			95
- Reserve Lutherse Traditie			-15
			<b>15</b>



<b>Financiering baten exploitatie Solidariteitskas</b>	<b>Sol. kas</b>	<b>Reserves</b>	<b>Totaal</b>
<i>(x € 1.000)</i>			
- Subsidies aan plaatselijke gemeenten	1.417	589	2.006
- Deskundigheid, classes en ambulante	372	502	874
- Eigen activiteiten (voorheen JOP)	130	0	130
Totaal steunverlening gemeenten	1.919	1.091	3.010
Categoriaal pastoraat	1.606	164	1.770
<b>Totaal</b>	<b>3.525</b>	<b>1.255</b>	<b>4.780</b>

### 8.3. Lijst van afkortingen

Dit betreft een deel van de (officiële) lijst van afkortingen die u in deze verslaggeving kunt tegenkomen:

A&O	Advies & Ondersteuning
ACV	Algemene Classicale Vergadering
ACT	Action by Churches Together
AKB	Algemene Kerkelijke Bijdragen
AKV	ApparaatsKostenVergoeding
AMA	Alleenstaande Minderjarige Asielzoeker
ANBI	Algemeen Nut Beogende Instelling
ARBO	ARBeidsOmstandigheden(wet)
B&A	Beheer en Administratie
BC	Boekencentrum
BCP	Beleidscommissie Predikanten
BIZA	Ministerie van Binnenlandse Zaken
BMNR	Bel Me Niet Register
BNP	Bond van Nederlandse Predikanten
BSC	Balanced ScoreCard
C&F	Communicatie en Fondsenwerving
CBF	Centraal Bureau Fondsenwerving
CBZ	Commissie van Bijzondere Zorg
CEC	Conference of European Churches (Raad van Europese kerken)
CHE	Christelijke Hogeschool Ede
CIH	Commissie Individuele Hulpverlening
CIO(-K)	Interkerkelijk Contact in Overheidszaken (Kerken)
CNV	Christelijk Nationaal Vakverbond
CRM	Customer Relationship Management
CRO	Classicale Regionale Overlegorganen
CvR	Commissie van Rapport
CWM	Council for World Mission
D&V	Democratisering en Vredesopbouw (= programma ICCO/Kerk in Actie)
DC	Dienstencentrum
DISK	Dienst in de Industriële Samenleving vanwege de Kerken
DMS	DocumentManagementSysteem
DO	Dienstenorganisatie
DREO	Duurzame en Rechtvaardige Economische Ontwikkeling (= programma ICCO/Kerk in Actie)
DVO	Dienstverleningsovereenkomst
EA	Evangelische Alliantie
EC	Expertisecentrum
ELK	Evangelisch-Lutherse Kerk in het Koninkrijk der Nederlanden
ELS	Evangelisch Lutherse Synode
EO	Evangelische Omroep
€ k	€ bedrag maal 1000
F&C	Financiën en Control
FME	Finance, Monitoring and Evaluation
Fte	Fulltime equivalent
FZ	Facilitaire Zaken
GB	Gereformeerde Bond in de Protestantse Kerk
GBA	Gezamenlijke Buitenlandafdeling
GDPR	General Data Protection Regulation
GPW	Godsdienst Pastoraal Werk
GKN	Gereformeerde Kerken in Nederland
GO	Georganiseerd Overleg
GOR	Gereformeerde Oecumenische Raad
GRA	Generale Raad van Advies
GS	Generale Synode
GVO	Godsdienstig Vormingsonderwijs
GZB	Gereformeerde Zendingbond
HG	Hervormde Gemeente
HGJB	Hervormd-Gereformeerde Jeugdbond
HHK	Hersteld Hervormde Kerk
HKI	Hendrik Kraemer Instituut
HRM	Human Resource Management
HUA	Het Utrechts Archief
ICCO	Interkerkelijke organisatie voor ontwikkelingssamenwerking
ICT	Automatisering

ICT/IDV	Automatisering/Interne Dienstverlening
IKON	Interkerkelijke Omroep Nederland
IKOS	InterKerkelijk Overleg in Schoolzaken
IKV	Interkerkelijk Vredesberaad
IO	Institutionele Ondersteuning
ISDV	Interkerkelijke Stichting Diaconaal Vakantiewerk
ISK	Interkerkelijke Stichting voor het Kerklied
ISOK	Interkerkelijke Stichting Opleiding Kerkmuziek
IT	Automatisering
IZB	Hervormde Bond voor Inwendige Zending op Gereformeerde Grondslag
JOP	Jeugdorganisatie Protestantse Kerk
JuZa	Juridische Zaken en Colleges
JW-PKN	Jeugdwerk Protestantse Kerk in Nederland
K&W	Kerk en Wereld
KASKI	Katholiek Sociaal-Kerkelijk Instituut
KDB	Kerkrentmeesterschap en Diaconaal Beheer
KEK	zie CEC
KKG/KKA	Kantoor Kerkelijke Goederen/Administraties
KiA	Kerk in Actie
KiA/RO	Kerk in Actie/Regional Offices
KiO	Kerk in Ontwikkeling
KRM	Kerkrentmeesters
KS	Kleine Synode
KW	Kerkelijk Werkers
LCGJ	Landelijk Centrum Gereformeerd Jeugdwerk
LDC	Landelijk Dienstencentrum te Utrecht (zie ook PLD)
LDF	Luthers Diaconessenhuis Fonds
LKL-systeem	Lokale Kerkelijke Ledenadministratie (van de SMRA)
LLR	Landelijke LedenRegistratie (het project – )
LMW	Landelijk Maatschappelijk Werk
LRP	Ledenregistratie Protestantse Kerk
LWF	Lutherse Wereld Federatie
MA-werk	Maatschappelijk Activeringswerk
MB	Mobiliteitsbureau
MFS	Medefinancieringsstelsel
MP	Mobiliteitspool
MT	Managementteam van de dienstenorganisatie
MUO	Modulaire Uitvoeringsorganisatie
MW&KG	Missionair Werk en Kerkgroei
NBG	Nederlands BijbelGenootschap
NHK	Nederlandse Hervormde Kerk
NHL	Hogeschool Leeuwarden
NIZW	Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn
NOS	Nederlandse Omroep Stichting
NPB	Vrijzinnige Geloofsgemeenschap NPB
NZR	Nederlandse ZendingsRaad
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen
OJEC	Overlegorgaan van Joden En Christenen in Nederland
OPG	Ondersteuning Plaatselijke Gemeenten
OR	Ondernemingsraad
P&O	Personeel en Organisatie
P&O – SC	Personeel en Organisatie – Service Center
PBOA	Project Bewerking Oude Archieven
PC GVO	Protestants Centrum GVO
PCTE	Protestants Centrum voor Toerusting en Educatie
PDKN	Stichting Protestants Diaconaal Krediet Nederland
PERKI	Vereniging Indonesische Christen Gemeenschap in Nederland
PGGM	Pensioenfonds voor de Gezondheid en Geestelijke en Maatschappelijke belangen
PKN	Protestantse Kerk in Nederland
PLD	Protestants Landelijk Dienstencentrum (Utrecht, zie ook LDC)
ProCoDe	Programmatisch werken, Co-responsibility, Decentralisation
PSDV	Protestantse Stichting Diaconaal Vakantiewerk
PSO	Personele Samenwerking in Ontwikkelingslanden
PThU	Protestantse Theologische Universiteit
PWC	PriceWaterhouseCoopers Accountants NV
RACV	Regionaal Adviseur Classicale Vergadering
RCBB	Regionale College voor de Behandeling van Beheerszaken
RDMS	Relational Database Management System
RI&E	Risico Inventarisatie en Evaluatie

RKK	Rooms-Katholieke Kerk
RvB	Raad van Bestuur
RvK	Raad van Kerken in Nederland
SEPA	Single Euro Payments Area
SHO	Samenwerkende Hulporganisaties
SILA	Stichting Interkerkelijke Ledenadministratie
SKG	Stichting Kerkelijk Geldbeheer
SKIN	Samen Kerk In Nederland
SKKN	Stichting Kerkelijk Kunstbezit Nederland
SLUB	Stichting Lutherse Uitgeverij en Boekhandel
SMRA	Stichting Mechanische Registratie en Administratie
SMPR	Seksueel Misbruik in Pastorale Relaties
SOM	Samenwerkende Organisaties voor Maatschappelijk activeringswerk
SC	Service Center
SSK	Stichting Steun Kerkbouw (GKN)
SZW	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
TSH	Theologisch Seminarium Hydepark
TiB	Toegang tot Basisvoorzieningen (= programma ICCO/Kerk in Actie)
TVG	Theologische Vorming Gemeenteleden
UFP	Uitkeringenfonds Predikanten GKN
VFI	Vereniging Fondsenwervende Instellingen
VKB	Vereniging voor Kerkrentmeesterlijk Beheer
VR0M	Ministerie van Volksgezondheid, Ruimtelijke Ordening en Milieu
WARC	World Alliance of Reformed Churches
WBP	WerkBegeleiding Predikanten en kerkelijk werkers
WCC	World Council of Churches (Wereldraad van Kerken)
WD	Werelddiaconaat
WELJA	Werkgroep Evangelisch-Lutherse Jongerenactiviteiten
WMO	Wet Maatschappelijke Ondersteuning
WRR	Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid
WW	WereldWijd (= programma ICCO/Kerk in Actie)
YMCA	Young Men's Christian Association
YW	YourWorld
ZWO	Zending, Werelddiaconaat en Ontwikkelingssamenwerking
ZZG	Zeister Zendings Genootschap
ZZO	Zwakzinnigen Zorg in Ontwikkeling(slanden)

## Colofon

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