

Jaarplan en begroting 2018
Protestantse Kerk in Nederland

Uitgebracht door:
Bestuur van de dienstenorganisatie van de Protestantse Kerk in Nederland
Utrecht, 16 oktober 2017

Rapport Kleine Synode
d.d. 24 november 2017
VA 17-08

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	5
1 Kengetallen	7
2. Jaarplannen 2018	8
2.1 Kerk en Werk	8
2.2 Ondersteuning Gemeenten	12
2.3 Zending en Diaconaat	16
2.4 Communicatie en Fondsenwerving	19
2.5 Shared Service Center	25
3. Personeel en organisatie	26
3.1 Personeelsformatie	26
3.2 Personeelskosten	28
3.3 Organogram	29
4. Begroting 2018	30
4.1 Staat van baten en lasten met resultaatverdeling	30
4.2 Kerncijfers	33
4.3 Vaststelling heffingsfactoren 2018	34
4.4 Financiële risico's	36
5. Toelichting op de baten	37
5.1 Baten uit eigen fondsenwerving	37
5.2 Verplichte bijdragen van gemeenten	39
5.3 Baten uit acties van derden	39
5.4 Subsidies van overheden	40
5.5 Bijdragen voor dienstverlening	40
5.6 Rentebaten en baten uit beleggingen	41
5.7 Overige baten	42
6. Toelichting op de lasten	43
6.1 Besteding aan doelstellingen	43
6.2 Werving baten	43
6.3 Kosten beheer en administratie	44
6.4 Personele en overige kosten dienstenorganisatie	46
7. Bijlagen	49
7.1 Quotumverdeling 2018	49
7.2 Begroting Solidariteitskas 2018	50
7.3 Afkortingenlijst	51

Colofon

Protestantse Kerk in Nederland
Postbus 8504
3503 RM Utrecht
Telefoon: (030) 880 18 80
Fax: (030) 880 13 00
E-mail: servicedesk@pkn.nl
Internet: www.protestantsekerk.nl
Bezoekadres: Joseph Haydnlaan 2a
3533 AE Utrecht



**Protestantse
Kerk**

Protestantse Kerk in Nederland

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

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

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

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

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

- in het getuigenis van Jezus Christus

- in de dienst van gerechtigheid en barmhartigheid

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

Het moderamen van de generale synode is als volgt samengesteld

Mw. ds. K. van den Broeke, preses
Dr. R. de Reuver, scriba
Dhr. A. Bijl (ouderling)
Mr. M.C. van der Klooster (ouderling-kerkrentmeester)
Mw drs. J. Galjaard (diaken en eerste assessor)

Bezoldiging moderamen

De leden van het moderamen van de Protestantse Kerk in Nederland ontvangen geen bezoldiging, met uitzondering van de scriba, ds. R. de Reuver, die wordt gesalarieerd conform de arbeidsvoorwaardenregeling van de Protestantse Kerk in Nederland, welke 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

Mevr. G. Prins, voorzitter
Mr. W. van Leussen, secretaris
Dhr. G.L. Westerveld
Dhr. M. van Ginkel RA
Dr. R. de Reuver, vanuit het moderamen van de generale synode
Mr. M.C. van der Klooster, vanuit het moderamen van de generale synode

Directie

Dhr. H. Feenstra, algemeen directeur
Ds. mr. J.P. van Ark, plaatsvervangend directeur / clustermanager Kerk en Werk

Wij bieden u het jaarplan en de begroting 2018 aan. De Generale Synode stelde in haar vergadering in april 2016 het beleidsplan voor de dienstenorganisatie 2017-2020 vast, getiteld *Dicht bij het hart*. 2018 wordt het tweede jaar van de uitvoering van dit beleidsplan. Het beleidsplan is gebaseerd op en wordt bepaald door de eerder door de synode aanvaarde nota *Kerk 2025, Waar een Woord is, is een Weg*. Deze nota bepaalt de richting van het werk van de Protestantse Kerk in Nederland en schetst het perspectief dat het in de Protestantse Kerk er 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.

In lijn met de nota *Kerk 2025* en het beleidsplan *Dicht bij het hart* concentreert de dienstenorganisatie van de Protestantse Kerk 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.

Besloten werd om met de start van de nieuwe beleidsplanperiode (2017) de organisatiestructuur ingrijpend te herzien, onder meer vanwege de forse bezuinigingsmaatregelen die getroffen moesten worden; de basisformatie zal met zestig fte verkleind moeten worden t.o.v. de begroting van 2016. Halverwege 2017 constateren we dat we op koers liggen.

Classispredikant en visitoren

In 2018 zal extra worden geïnvesteerd in de classispredikant en de visitatie. In dit jaar zullen er maximaal 14 fte voor de classispredikanten en de visitatie beschikbaar zijn. De werving en selectieprocedures worden gestart en de nieuwe Regionale Classisvergadering gaat de classispredikanten benoemen. Wij hebben goede hoop dat een belangrijk deel van de kerkvernieuwing zal worden ondersteund door deze groep predikanten. Belangrijk voor onze kerk is dat de regio's nieuwe impulsen zullen krijgen. Ook de besluiten over de inrichting van de Protestantse Kerk op weg naar de toekomst zullen worden geïmplementeerd.

Mobiliteitspool

De "pool" van predikanten, jeugdwerkers en andere kerkelijk werkers heeft vorm en inhoud gekregen. Deze beroepskrachten zijn vanuit landelijke dienst inzetbaar in gemeenten die geen eigen predikant meer kunnen beroepen of tijdelijk een (extra) beroepskracht willen inzetten. Inmiddels zijn er dertig beginnende predikanten werkzaam in de gemeenten. De groei zet zich in dit begrotingsjaar door. Conform het nieuwe beleidsplan zullen voorstellen ontwikkeld worden over de tijdelijke inzet van ambulante predikanten en het beter benutten van de ervaring van emeriti-predikanten ten behoeve van plaatselijke gemeenten.

Ontzorgen rondom de problematiek van financiën en kerkgebouwen

Het bestuur zoekt wegen om te werken aan bundeling van krachten op dit werkgebied, onder meer met het ontwikkelen van een kenniscentrum ten behoeve van complexe kwesties. De gesprekken over de vorming van een koepel Protestants Kerkbeheer, samen met de VKB¹ en KKA/KKG, zijn in een vergevorderd stadium. Wij hopen in 2018 daarmee aan te vangen, met instemming van de Synode.

De **protestantse pioniersplekken** zullen in 2018 een verdere groei meemaken. Begin 2017 is het aantal plekken boven de 100 gekomen. We zien steeds meer dat dit idee in de breedte van onze kerk

¹ Afkortingen worden verklaard in de Lijst van afkortingen

wordt opgepakt en vormgegeven. We willen extra middelen beschikbaar stellen uit onze reserves om dit werk een impuls te kunnen geven, conform de meerjarenraming.

Cultuur en huisvesting

Het werken in een nieuwe organisatie vraagt ook om een nieuwe cultuur. Deze gaan we vormgeven naar de nieuwe kernwaarden: leren, delen, excelleren. Hier hebben we in geïnvesteerd, onder andere door op een andere manier onze huisvesting in te richten. Op het gebied van huisvesting zijn wij ook in gesprek met de HGJB, IZB en GZB, over de vraag of we onze samenwerking kunnen versterken door ook samen te werken in dezelfde werkomgeving. Tot onze vreugde is het gebouw aan de Joseph Haydnlaan in Utrecht tot aan de nok toe bezet. 50% van onze ruimte is verhuurd aan derden.

Kerk in Actie

Samen zijn we de "kerk in actie". Dit betekent dat Kerk in Actie zich in Nederland nog meer zal richten op het faciliteren van het plaatselijke diaconale werk. Kerk in Actie maakt middelen vrij voor scholing en advies aan plaatselijke diaconieën, het opzetten van gezamenlijke projecten en het verlenen van financiële steun aan vernieuwende diaconale initiatieven. In het buitenland zal in 2018 de steun aan kerken in de minderheid een belangrijk speerpunt zijn. Met de kerken in het Midden-Oosten zal een fonds voor herstel van kerkelijke infrastructuur worden opgezet.

Daarnaast zal Kerk in Actie zich in 2018 inzetten voor optimale afstemming van het werk in binnen- en buitenland, vooral rond het thema van zorg voor vluchtelingen en migranten. In de Generale Synode van november 2017 zal een nieuw beleidskader worden besproken dat richting zal geven aan het werk van Kerk in Actie.

Tot slot een perspectief-opmerking: Wij kunnen dit werk zo goed mogelijk plannen en organiseren, maar we weten ons ook 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,



G. Prins,
Voorzitter bestuur



H. Feenstra,
Algemeen directeur

1 Kengetallen

Kengetallen	Norm minimaal - maximaal	Begroting 2018	Begroting 2017	Rekening 2016	Rekening 2015	Rekening 2014
Balanstotaal in € 1.000 (m.i.v. 2015 incl. Zending)		125.000	125.000	121.719	123.459	86.719
Resultaat continuïteitsreserve in € 1.000				515	89	561
Continuïteitsreserve in %	33% - 67%	65,9%	65,6%	69,8%	59,9%	63,3%
Baten in € 1.000		52.798	55.252	61.872	64.408	59.725
Lasten in € 1.000		54.647	56.730	59.076	57.863	60.915
Bestedingspercentage baten	min 70%	89,6%	89,3%	83,2%	81,9%	86,1%
Bestedingspercentage lasten	min 70%	86,6%	86,9%	84,2%	84,6%	84,4%
Kosten fondsenwerving in %	9% - 12,5%	10,3%	10,2%	12,9%	10,9%	12,2%
Kosten beheer & administratie in %	10% - 12%	9,2%	9,2%	11,1%	10,9%	10,2%
Salarislasten in € 1.000		18.090	17.590	18.557	19.172	20.102
Ziekteverzuim in %		4,0%	4,0%	3,4%	3,8%	3,6%
Basisformatie in fte		213,9	221,1	225,1	243,9	262,7
Bijzondere formatie in fte		60,7	54,4	51,6	55,3	57,9

De totale lasten zijn als volgt te specificeren:

Bestedingen aan doelstellingen: (x € 1.000)	Begroting 2018	Proc.	Begroting 2017	Proc.
Bestedingen aan doelstellingen	47.310	86,5%	49.322	86,9%
Kosten werving baten	2.330	4,3%	2.187	3,9%
Kosten beheer en administratie	5.007	9,2%	5.221	9,2%
Totaal bestedingen aan doelstellingen	54.647	100,0%	56.730	100,0%

De grafische weergave is dan als volgt:



2. JAARPLANNEN 2018

2.1 Kerk en Werk

Het motto van het cluster Kerk en Werk is: "Kerk en Werk maakt mensen sterk voor het werk van de kerk". Daartoe heeft het cluster zich georganiseerd in negen teams.

- Deskundigheid
- Mobiliteit
- P&O
- Rechtspositie
- Beleidsondersteuning RCBB's
- Juridische Zaken
- RACV's
- Steunverlening
- Backoffice en LRP

Het cluster Kerk en Werk is samen met VKB en KKA/KKG betrokken bij de oprichting (per 1-1-2018) van de nieuwe Koepel Protestants Kerkbeheer (KPK). In het kader van *Kerk 2025* vindt er een concentratie plaats op de kern van kerk-zijn, om vitale vormen van kerk-zijn te bewaren en opnieuw mogelijk te maken. Dit vraagt op het terrein van kerkbeheer om een bundeling van krachten, waardoor het mogelijk is zo efficiënt mogelijk om te gaan met de in en rond de kerk aanwezige expertise en noodzakelijke innovaties te stimuleren.

Kerk en Werk ondersteunt daarnaast de werkgroep inzake het ontzorgen van gemeenten rond kerkgebouwen. In deze werkgroep nemen VKB en KKA/KKG deel, onder voorzitterschap van een bestuurslid van de Dienstenorganisatie.

Hieronder volgen de deelplannen van de negen teams.

Deelplan team Deskundigheid (Protestants Centrum voor Toerusting en Educatie - PCTE)

Het PCTE heeft naast de rol van 'kaderschool' de rol van expertisecentrum op het terrein van 'leren' voor het geheel van de organisatie. Het beleidsplan van de Dienstenorganisatie (*Dicht bij het Hart*) benoemt op het terrein van training drie speerpunten:

- concentratie op 'kerkeigen' thema's in het aanbod
- gebruik maken van 'blended learning' (mix van leervormen)
- vernieuwing via co-creatie.

Wat betreft het eerste speerpunt kan gemeld worden dat het trainingsaanbod met ongeveer 40% is ingekrompen en er meer focus is aangebracht.

Wat betreft het tweede speerpunt is het PCTE trekker geworden van het project 'Nieuwe vormen van leren'. Dit project richt zich op het geven van een kwaliteitsimpuls aan het leren binnen de Protestantse Kerk, door middel van de toepassing van nieuwe leervormen en -omgevingen: e-learning, blended trainingen, leergemeenschappen en webinars in verschillende pilots. Medio 2018 zullen de resultaten van dit project worden opgeleverd.

De doelstelling voor 2018 is om een deel van het in 2017 verloren 'marktaandeel' weer terug te winnen en 2500 deelnemers met ons trainingsaanbod te bereiken. Minimaal 10% daarvan zal deelname in de vorm van e-learning zijn, via introductie-modules op een aantal terreinen (pastoraat, nieuwe ambtsdragers). De doelstelling voor 2018 is om voor het regionale trainingsaanbod 2-3 nieuwe 'blended' trainingen te ontwikkelen en 2-3 bestaande trainingen om te bouwen tot 'blended' trainingen.

De inzet in 2018 zal gericht zijn op de implementatie van de nieuwe regeling rond *Permanente Educatie* en op de begeleiding van predikanten en kerkelijk werkers bij de overgang naar de nieuwe opzet.

Extra aandacht vraagt de organisatie van het *mentoraat* voor beginnende predikanten en kerkelijk werkers. Inzet is een opzet waarin meer eigen verantwoordelijkheid van de beroepsgroep gevraagd wordt, met ondersteuning van een digitaal te raadplegen pool van mentoren.

Deelplan team Mobiliteit (Mobiliteitsbureau en Mobiliteitspool)

Doelstellingen en speerpunten:

1. Uitvoeren van het beroepingswerk. Het gaat hierbij om het begeleiden, bevorderen en vergroten van de mobiliteit van predikanten, proponenten en kerkelijk werkers.
2. Uitvoeren van de mobiliteitspool voor beginnende predikanten. Dit omvat het adviseren van gemeenten, het werven, matchen en begeleiden van beginnende predikanten als zij via de mobiliteitspool uitgezonden zijn/worden.
3. Het werven, matchen en begeleiden van tijdelijke beroepskrachten via de mobiliteitspool zoals jeugdwerkers, diaconale werkers, missionaire werkers en interim-predikanten met het ondersteunen van gemeenten als doel.
4. Het bieden van personele begeleiding voor categoriale pastorale werkers in landelijke dienst. Het gaat hierbij om studentenpastoraat, koopvaardij-pastoraat, binnenvaart-pastoraat en dovenpastoraat.

Deelplan team Rechtspositie (Traktementen en Pensioenen)

Het team Rechtspositie richt zich op de inkomensvoorziening van predikanten tijdens werk, ziekte, werkloosheid, emeritaat en bij overlijden. Er zijn drie onderdelen: arbeidsvoorwaarden predikanten, arbeidsvoorwaarden voor kerkelijk medewerkers en re-integratie. Van de activiteiten ten behoeve van de arbeidsvoorwaarden voor predikanten voor gewone werkzaamheden wordt aan de kleine synode verantwoording afgelegd in de jaarverslagen van de Beheercommissie centrale kas predikants-traktementen.

Aandachtspunten 2018:

- Betere en eenduidige communicatie op de website wat betreft arbeidsvoorwaarden.
- Duidelijke (beleids)lijn verschillende werkvelden (P&O, advisering gemeente, mobiliteitspool, sociale partners) rondom rechtsposities kerkelijk medewerkers. Er zijn in de kerk op verschillende vlakken met verschillende soorten aanstellingen werknemers/opdrachtnemers aan het werk. Een overzicht hiervan ontbreekt.

Deelplan team P&O

Doelstellingen en speerpunten van het team P&O:

- Digitalisering van personeelsdossiers.
- Actief blijven deelnemen aan cultuurwerkgroepen.
- Het werken aan mobiliteit en inzetbaarheid. We willen een organisatie die meer organisch meebeweegt met de ontwikkelingen in de kerk.
- In de OR verder spreken over een norm voor 'verblijfsduur' in een functie en in de organisatie.
- Scholing in de breedste zin van het woord.
- Opvolging acties uit de RI&E (Risico Inventarisatie & Evaluatie).
- Ontwikkelen van een nieuw functieboek.

- Werving van de 11 nieuwe classispredikanten.
- Voorbereiding van de besluitvorming in moderamen en synode, in overleg met Juridische Zaken, omtrent mogelijk invoering van de VOG (Verklaring Omtrent Gedrag) in de plaatselijke gemeente.

Deelplan team Beleidsondersteuning RCBB'S

Het team staat voor vernieuwing van de ondersteuning van plaatselijke gemeenten en kerkplekken op het gebied van kerkbeheer. Doelstellingen en speerpunten van het team:

- Versnelde invoering van ICT-mogelijkheden, waardoor de werkprocessen efficiënter en sneller kunnen verlopen.
- Voor de plaatselijke gemeente zullen meer gegevens van de gemeente in trends moeten worden vertaald. Daartoe zal een benchmark ontwikkeld worden en het meerjarenbeleid worden vertaald in concrete financiële kaders.
- Geven van de basiscursussen kerkbeheer, samen met de VKB verder te ontwikkelen, via de op te richten Koepel Protestants Kerkbeheer. Daarnaast zullen afzonderlijke cursussen worden ontwikkeld voor onderwerpen als meerjarenprognose, integrale beleidsontwikkeling en toepassen van kengetallen.

Deelplan team Juridische Zaken

Doelstellingen en speerpunten:

- Een nieuwe 'Toelichting op de Kerkorde' samenstellen.
- Concrete dossiers vanuit CIO(K):
 - de toekomst van religieus erfgoed
 - de evaluatie van het monumentenbeleid
 - de fiscale positie van kerkgebouwen
 - het veiligheidsbeleid rondom kerkgebouwen en kerkgenootschappen.
- Ook houdt het CIO-K zich bezig met de toekomst van de verstrekking van adresmutaties van kerkleden (thans: SILA). De inspanning van de gezamenlijke kerken blijft erop gericht om de nu bestaande wijze van een beperkte gegevensverstrekking niet te laten eindigen voordat alternatieven in het kader van de digitale overheid zijn ontwikkeld en ook praktisch beschikbaar zijn.
- Adviseren t.b.v. de nieuwe privacyverordening van de Europese Unie rondom de aanpassing van het beleid van de kerk. De coördinatie van dit dossier is belegd bij het Shared Service Centre.
- Materiaal verschaffen om gemeenten handvatten te bieden op een juiste wijze om te gaan met de auteursrechten.
- Toerusting van team Gemeenten Contacten (cluster Ondersteuning Gemeenten) in kerkordelijke kennis. Juridische Zaken fungeert als tweede lijn.
- Een nieuw initiatief is om jaarlijks in het kader van co-creatie een ad-hoc expert-meeting over een specifiek kerkjuridisch onderwerp te organiseren.

Deelplan team RACV (Regionale Adviseurs Classicale Vergaderingen)

Doelstellingen en speerpunten:

- Participeren in de beraadslaging van de colleges voor de regionale visitatie en de behandeling van beheerszaken (RCV's en RCBB's).
- Adviseren in een sfeer van vertrouwelijkheid aan predikanten en kerkenraden die om raad vragen.
- Het begeleiden van de classicale vergaderingen naar de nieuwe constellatie van Kerk 2025 en de overdracht van de oude classis naar de nieuwe structuur. Dit gebeurt in nauw overleg met de CRO's in de afzonderlijke provincies. In dit proces vormt het RACV-team de schakel tussen de

besluitvorming in de synode en de doorvertaling daarvan naar de praktijk. Rond de consideraties reikt het team de nodige toelichting aan.

- Participatie voorbereiding en transitie. Een actieve bijdrage wordt geleverd aan de werkgroep kerkorde en de werkgroep beleid en transitie in het kader van Kerk 2025.

Het team van vijf Regionale Adviseurs Classicale Vergaderingen blijft tot 1 september 2018 in functie. Vanaf dat moment gaan de beoogde classispredikanten aan het werk. Deze zijn verbonden aan de 11 nieuw te vormen classicale vergaderingen, die vanaf 1 mei 2018 in de plaats komen van de huidige 74 classicale vergaderingen.

Deelplan team Steunverlening

De commissie voor de steunverlening is bezig met de invulling van wat de nota *Kerk 2025 - Waar een Woord is, is een Weg* betekent voor het werk van de commissie. Dit heeft onder meer als resultaat dat er een duidelijk onderscheid wordt gemaakt tussen de subsidies voor bestaande en vernieuwende vormen van gemeente-zijn. Ook wordt er gewerkt aan subsidievormen die passen bij de situatie die is ontstaan na de laatste interne reorganisatie. Nu er geen gemeenteadviseurs meer namens de dienstenorganisatie in de gemeenten werken, wordt gewerkt aan nieuwe vormen van subsidie en communicatie. Deze bezinning zal in 2018 verder uitgewerkt worden in concreet beleid.

Deelplan team Backoffice en LRP

Doelstellingen en speerpunten van het team:

- Het maken van een efficiency-slag door meer eigen verantwoordelijkheid neer te leggen bij de vele colleges die vanuit de backoffice worden ondersteund. Leidend hiervoor zijn digitalisering van werkzaamheden en verdere automatisering.
- Betere bestanden aanleveren voor mailings en het Jaarboek. Een nieuw of ge-updated CRM is daarvoor noodzakelijk.
- Het beheer van de kerkelijke registers en het abonnementenbeheer minder arbeidsintensief te maken.
- Een nieuw Jaarboek uitgeven.
- Het digitaliseren van archieven.
- Voortzetting om van LRP een gebruiksvriendelijker en beheersbaarder programma te maken.
- Ontwikkeling van een app voor de 'Bijdrage-administratie'.
- Ondersteuning bieden aan de toekomstige classispredikanten.
- Onderzoeken welke procedures heringericht kunnen worden, zoals het op peil houden van de bezetting van de landelijke en regionale commissie en het aantal beoordelaars t.b.v. de RCBB's.
- Optimaliseren van de ondersteuning aan het RCBB. Uitgangspunt is dat alle regio's op één standaardmanier gaan werken, waardoor veel van de administratieve werkzaamheden kunnen worden geautomatiseerd. Hiervoor is het FRIS-project gestart, dat begin 2018 zijn beslag zal krijgen.

2.2 Ondersteuning Gemeenten

1. Inleiding en visie

In 2018 gaat het cluster Ondersteuning Gemeenten haar tweede 'levensjaar' in. Het tweede jaar van de beleidsperiode 2017-2020.

De visie van Ondersteuning Gemeenten is dat wij gemeenten helpen om te groeien als vindplaats van Geloof, Hoop en Liefde. Om die visie vorm te geven, hebben wij het inhoudelijke werk toebedeeld aan drie teams, met de volgende opdrachten:

- *Jong Protestant*: we helpen gemeenten groeien als vindplaats van nieuwe generaties
- *Missionair*: we helpen gemeenten groeien als vindplaatsen voor potentiële 'leden' (missionair en diaconaal);
- *Bronnen & Basis*: we helpen gemeenten groeien als vindplaats voor bestaande leden waarbij we hen helpen concentreren op de kern van ons gemeente-zijn zowel in vormgeving als inhoud.

De vierde belangrijke taak van Ondersteuning Gemeenten is de beantwoording van directe vragen van gemeenten, beroepskrachten en taakdragers, via met name telefoon en e-mail (team Gemeentecontacten).

Het dienen van de lokale gemeente in haar context is voor Ondersteuning Gemeenten het belangrijkste uitgangspunt. Dat doen we door in co-creatie met gemeenten "content" (in welke vorm dan ook) te ontwikkelen voor vrijwilligers, kader, predikanten en het netwerk om de gemeenten heen. Co-creatie is een vorm van samenwerking waarbij deelnemers (vanuit lokale gemeenten, partners en dienstenorganisatie) gelijkwaardig werken en gezamenlijk invloed hebben op het proces en het resultaat van dit proces. De co-creatie is altijd gericht op het resultaat en is primair gericht op de lokale gemeenten. In 2017 wordt aan de hand van diverse casussen gewerkt aan hoe we dit praktisch invullen. De resultaten hiervan worden in 2018 toegepast.

Het uitgangspunt hierbij is de visie die de kerk hiervoor zelf heeft geformuleerd en is vastgelegd in *Kerk 2025 – Waar een woord is, is een weg*. De drie hiervoor genoemde thema's komen daar direct uit voort.

Binnen dat kader zorgt Ondersteuning Gemeenten voor relevante informatie en kennis, kwalitatief advies, het meedenken met de vraagstellers, het verbinden en delen van inspirerende praktijkverhalen of het doorverwijzen naar relevante partners. Alle genoemde doelgroepen vinden bij Ondersteuning Gemeenten naast inspiratie op deze thema's ook antwoorden op essentiële vragen die bij hen leven. Iedereen houdt na afloop van het contact met de dienstenorganisatie – of dat nu via netwerk-ontmoetingen, events, online, via telefoon of mail plaatsvindt – het gevoel over dat je er in de kerk niet alleen voor staat en de dienstenorganisatie je daadwerkelijk helpt om als gemeente te groeien als vindplaats van Geloof, Hoop en Liefde.

2. Algemene doelstellingen

In 2018 heeft Ondersteuning Gemeenten twee prioriteiten:

- a. Ondersteuning Gemeenten kiest vier speerpunten. Op deze speerpunten wordt extra ingezet: menskracht, middelen, het bouwen van netwerken en publiciteit. Dit geeft interne focus en een helder beeld in het land wat *Kerk 2025* inhoudelijk voor de gemeenten kan betekenen. De speerpunten zijn zo gekozen dat ze direct herkenning oproepen bij de gemeenten. Ze liggen dicht bij wat de gemeenten vragen. Het zijn echter geen 'externe' thema's die in de markt gezet zouden moeten worden als zelfstandige thema's of titels. Hieronder worden de speerpunten toegelicht.
- b. Daarnaast zal Ondersteuning Gemeenten een kwalitatieve verbeter- en uitwerkingsslag maken, gericht op wat praktisch en inhoudelijk in 2017 in gang is gezet. Het 'gewone' werk dat buiten de speerpunten valt, gaat gewoon door.

Toelichting vier speerpunten 2018

Ondersteuning Gemeenten kiest in 2018 voor de volgende speerpunten:

NIEUWE VORMEN VAN KERK-ZIJN

Denk bijvoorbeeld aan: pionieren, huis/kringgemeenten, kliederkerk, monastiek, leefgemeenschappen, mixed economy, kerkvernieuwing.

DE VITALE KLEINE GEMEENTEN

Denk bijvoorbeeld aan de huis/kring/plattelandsgemeenten, open plekken, pastoraat, beheer, kerkorde, rol pastor. Dit thema sluit aan bij het speerpunt 'Kerken in de Minderheid' van Kerk in Actie; er zal in samenwerking met het cluster Zending & Diaconaat gekeken worden wat er vanuit de wereldkerk geleerd kan worden voor Nederland.

IN GESPREK OVER GELOOF

Denk bijvoorbeeld aan: bijbelgebruik, geloofsgesprek, Durfte...groepen, nieuw/jong gelovigen, Kerk&Israël. Dit thema sluit nauw aan bij het speerpunt 'De Bijbel' van Kerk in Actie en zal ook in samenwerking met het cluster Zending&Diaconaat worden uitgevoerd.

KINDEREN EN JONGEREN

Denk bijvoorbeeld aan: intergeneratief, nieuwe vormen van catechese, ontdekkend geloven. Dit thema sluit aan bij het speerpunt 'Kinderen en Jongeren' van Kerk in Actie en er zal gekeken worden of er mogelijkheden zijn tot samenwerking met het cluster Zending&Diaconaat.

Deze vier speerpunten sluiten aan bij de inhoud van Kerk 2025, verbinden de vier teams en verbinden met drie van de vier speerpunten die in het beleidskader van Kerk in Actie worden genoemd. Door vanuit alle teams deze thema's in co-creatie met gemeenten te laden, zal de samenwerking worden gestimuleerd. Vanuit verschillende invalshoeken kunnen we zo zowel op inhoudelijk als op proces-niveau ons aanbod verbeteren, waardoor we kunnen excelleren. Ook zal dit helpen om de (in 2017 ontstane) te sterke eigen team(cultuur) te doorbreken die de verbinding onderling in de weg zou kunnen staan.

Het doel van deze keuze is focus te creëren, om zo meer impact te hebben in de lokale gemeenten. Oftewel: de kennisplein-ontmoetingen, websites e.a. zijn in 2018 gericht op deze speerpunten. Door zo meer profiel te krijgen op deze speerpunten zullen de inhoudelijke vragen bij Gemeentecontacten groeien, is onze verwachting.

Praktisch betekent deze focus dat rond de vier speerpunten een 'platform' wordt gerealiseerd met de volgende activiteiten:

- thema-onderdeel in website (met veel onderlinge verbindingen tussen de thema's)
- online content (good practices, FAQ's, blogs etc.)
- werkvormen
- inhoudelijk aanbod/toolbox etc
- bouwen van het netwerk
- publicaties/pr
- kennispleinontmoetingen
- expert meetings
- events
- nieuwe vormen van leren

3. Interne cluster-doelstellingen voor 2018

- a. Cultuur van delen, leren en excelleren praktisch meer toepassen. Dit zal op verschillende niveaus gedaan worden:
 - Micro – tussen team Gemeentecontacten en de drie thema-teams

- Macro – tussen Ondersteuning Gemeenten en haar netwerk
 - Meso – tussen de vijf clusters onderling binnen de dienstenorganisatie (o.a. het in 2017 gestarte project *Nieuwe Vormen van Leren*).
- b. In 2018 zal opnieuw door middel van onderzoek (door C&F) gemeten worden hoe de tevredenheid van lokale gemeenten is over de dienstenorganisatie. Ook zal structureel de kwaliteit van de dienstverlening worden gemeten.
- c. al werkend zullen we leren en ontdekken (ook wel 'action learning' genoemd). Dit betekent dat we niet vooraf projecten tot in detail doordenken en dan starten met de uitvoering. Wel dat we altijd in samenwerking met C&F en andere relevante clusters starten en in verbinding samenwerken. En dat we leerpunten registreren.
- d. Het maken van een gezamenlijk deeljaarplan 2018 met HGJB en IZB (naar aanleiding van de eind juni 2017 getekende overeenkomst tussen de Dienstenorganisatie en de Modalitaire Uitvoeringsorganisaties – MUO's).
- e. In samenwerking met clusters en met input van Gemeentecontacten organiseren van een nieuwe vorm van Events.
- f. Twee meetings organiseren met het netwerk van zelfstandige gemeente/jeugdwerkbegeleiders en andere samenwerkingspartners.

4. Aanvullende doelstellingen per team

Gemeentecontacten

- a. Online en live aanwezigheid laten groeien: we hebben 'webcare' (d.w.z. reageren ook op berichten op bv. facebook-berichten waarin de Protestantse Kerk wordt genoemd).
- b. Externe relaties: per maand minimaal 20 gemeenten bellen met als doel luisteren naar wat er in de gemeente speelt en daarmee input leveren voor projectontwikkeling rondom de speerpunten.
- c. Per tertiaal wordt er een trendanalyse (praktisch en inhoudelijk) gemaakt. Deze is er ter verbetering van de dienstverlening en voor de verbindend specialisten en andere relevante clusters.
- d. Betrokkenheid laten groeien intern: Binnen Ondersteuning Gemeenten heeft elk van de andere vier clusters een 'ambassadeur'. Zij spreken minimaal één keer per maand de signalen uit de rapportages door met het betreffende thema/cluster/team; ze zijn minimaal één keer per tertiaal aanwezig bij team/thema; ze zijn aanwezig bij events/kennispleinontmoetingen en betrokken bij het nadenken over (ver)nieuw(de) events.
- e. Interne waakhond voor het wel/niet functioneren van de hele dienstenorganisatie in klant-vriendelijkheid (sub-loketten, bereikbaarheid, vervanging en overdracht).
- f. Kwalitatieve verbeterstap: van helpdesk naar advies op maat: het tevredenheidsonderzoek wordt standaard geïmplementeerd bij afgesloten aanvragen. Minimaal 80% scoort gemiddeld een 8 of hoger.

Voorwaarde: goed werkend CRM (link met cluster SSC), ook om behoeften van gemeenten beter in kaart te krijgen, meerdere zaken aan elkaar te kunnen verbinden (zoals verkoop webshop, deelname Zingen in de Kerk, vragen vanuit gemeenten, gemeenten die in co-creatie met ons werken / meedoen met campagnes, etc).

Jong Protestant

- a. Hot topics verder uitwerken (intergeneratief, ontdekkend geloven, kom-model versus ga-model: visies op jeugdwerk en gemeente (met link naar "mixed economy") en waarom van kerk-zijn en missionair).
- b. De drie nieuwe "Young Professionals" zullen vanuit het specialisme karaktervorming relevante content maken gericht op lokale gemeenten, samen met partners uit het werkveld.
- c. Het leveren van diverse vormen van content voor JOP, waarbij goed gekeken zal worden naar de verhouding tussen inspanning, kwaliteit en impact.

- d. Tijdens de april-synode zal er aandacht gevraagd worden voor nieuwe vormen van catechese, gericht op een leven lang leren.
- e. Op het terrein van Kerk & School zal helder worden welke rol de landelijke kerk vervult op dit werkterrein; daarnaast zullen er voor lokale gemeenten twee bruikbare producten gemaakt worden die hen in staat stellen met scholen samen te werken.
- f. Binnen de ruim 100 kliederkerken zal onderzocht worden hoe intergeneratief en missionair ze zijn.
- g. De reeds bestaande content die voor 2018 door JOP is gemaakt zal op de nieuwe JOP-webpagina worden ontsloten.

Missionair

- a. 'Mixed economy' denken uitwerken, sam.,in samenwerking met andere thema's.
- b. Missionaire presentie in Nederland verbinden met die over de grens (in samenwerking met cluster Zending & Diaconaat); voorbeeld-verhalen delen en als inspiratie ten voorbeeld stellen.
- c. Missionaire projecten rondom christelijke feesten als Kerst, Pasen.
- d. Voor pionieren worden geen grote nieuwe ontwikkelstappen gezet. In 2018 zal een kwaliteitsverbeterslag worden ingezet.
- e. Start van 25 nieuwe pioniersplekken.
- f. Beleid "plus-pioniersplekken": uitvoering starten.
- g. Beleid "Eredienst-eerst pioniersplekken" uitdenken; start van twee plekken.
- h. Migrantenkerken: ontmoeting, ICP, in verbinding met cluster Zending en Diaconaat.

Bronnen & Basis

- a. Kerk & Israël draagt bij aan de bezinning op de basics van kerk-zijn, o.a. door met gemeenten in gesprek te gaan over de '10 essentiële vragen' die in samenwerking met de Protestantse voor Israël zijn ontwikkeld, en zoekt naar verbinding met nieuwe doelgroepen (verjonging) en netwerken.
- b. We stimuleren dat de thema's van *Kerk 2025* echt in gemeenten landen (op twee benen blijven lopen: praktisch en inhoudelijk), zodat gemeenten beter vanuit de kern hun kerk-zijn organiseren. Dit omvat:
 - aanbieden methode tot verdiepingsslag van *Kerk 2025* aan alle werkgemeenschappen van predikanten
 - aanbieden materiaal voor kerkenraden om de verdiepingsslag te maken
 - aanbieden van toerusting aan ambtsdragers om de visie van *Kerk 2025* diepgaander in kerkenraden, kringenwerk en gemeenteavonden te laten bespreken
 - materiaal om over de zogenaamde cultuurclash in gesprek te gaan: hoe word je minder een vergader- en bestuurskerk en hoe word je meer een zichtbare, energieke, samenwerkende kerkgemeenschap in je dorp of wijk
 - zichtbaarheid van de kerk in dorp of stad vergroten, in samenwerking met cluster C&F
 - Gebruik maken van het materiaal en de expertise van de communicatie-dagen van 2015 en 2016.
- c. Onderzoek in gemeenten naar hun ervaringen en mogelijkheden van de plaatselijke betrokkenheid bij de verschillende vormen van categoriaal pastoraat. Het onderzoek leidt tot een vernieuwende aanpak om de actieve betrokkenheid te doen toenemen.
- d. Als vervolg op het project Veilig Jeugdwerk het project Veilige Gemeente uitvoeren, waarmee gemeenten geholpen worden om veiligheid in alle vormen van gemeente-zijn te waarborgen.
- e. Het onderzoek naar bijbelgebruik wordt uitgevoerd en levert de aanzet voor het vervolg in dienstverlening.

2.3 Zending en Diaconaat (Kerk in Actie)

1. Geloven in delen

Dit jaarplan geeft inzicht in het werk van Kerk in Actie en de keuzes die in 2018 gemaakt worden. Keuzes die nodig zijn omdat de inkomsten niet onbeperkt zijn. Keuzes die nodig zijn omdat er zoveel is te doen voor kerken in Nederland en wereldwijd.

Samen zijn we de kerk in actie. Geïnspireerd door Jezus Christus willen wij delen wat ons gegeven is. Om in Nederland en wereldwijd mensen hoop te bieden en tot hun recht te laten komen. We zijn geraakt door Jezus Christus die wat er was, vijf broden en twee vissen, zegende en deelde met wie niets hadden. We delen met onze wereldwijde gemeenschap wat we hebben: tijd en talen, aandacht en zorg, geloof, geld en goed. Of het veel of weinig is, maakt niet uit. We vertrouwen er op dat God het zal zegenen. Dan zal het voldoende zijn voor velen.

Geloven in delen drukt dat kernachtig uit. We zijn als kerk het lichaam van Christus. Geen instituut, maar een wereldwijde gemeenschap van mensen, broeders en zusters. We worden niet verbonden door een organisatie, maar door een relatie. Met elkaar en met God.

Elke kerk is in de eigen omgeving geroepen om een missionaire en diaconale gemeenschap te zijn. We zien de kerk overal in actie. Van hartje Rotterdam tot de puinhopen van Syrië. Daarom sluit Kerk in Actie in haar wijze van werken aan bij vragen van de plaatselijke gemeenten in Nederland en wereldwijd. Zij weten het beste wat nodig is en wat in hún situatie goed werkt. We doen dat door:

- Het verbinden van gemeenten, organisaties en mensen ter inspiratie en bemoediging.
- Het stimuleren van gemeenten om geld, kennis, ervaring en tijd te delen.
- Het ondersteunen van activiteiten met betrokkenheid, personele inzet en financiën.
- Het signaleren van misstanden en onrecht om daarmee stem te geven aan hen die zelf niet gehoord worden.

2. Focus

Het werk van Kerk in Actie wordt uitgevoerd in programma's en activiteiten. De doelstellingen uit het beleidsplan van de dienstenorganisatie (*Dicht bij het hart*, 2017-2020) bepalen de richting. In dit beleidsplan zijn zending en diaconaat benoemd als een kernthema van de dienstverlening aan plaatselijke gemeenten. Daarnaast zijn er verbindingen tussen de doelstellingen op het gebied van kerkvernieuwing, jongerenwerk en profilering van de Protestantse Kerk en het werk van Kerk in Actie.

Voor Kerk in Actie specifiek beschrijft het beleidsplan van de dienstenorganisatie drie hoofdlijnen voor de periode 2017-2020:

- a. Expliciet benutten en benoemen van de unieke rol van kerken: Kerk in Actie ziet om naar de naaste ver weg en dichtbij. Kerk in Actie doet dat niet alleen maar op basis van partnerschap met lokale gemeenten en kerken ter plekke.
- b. Relaties centraal stellen: Relaties zijn de basis van het werk van Kerk in Actie. Het gaat om het versterken van kerken en christelijke organisaties, meer dan om projecten en beoogde efficiëntie.
- c. Betrokkenheid bij het werk versterken: ontwikkelen van nieuwe laagdrempelige activiteiten, evenementen en handelingsmogelijkheden gericht op 'wij zijn samen de kerk in actie'. Onderzocht wordt of diaconieën en zwo-groepen zich kunnen tooien met de naam "Kerk in Actie."

3. Beleidskader 2018-2021

Kerk in Actie heeft in 2017 een nieuw beleidskader geformuleerd, aansluitend op *Kerk 2025* (visie en beleid van de Protestantse Kerk in Nederland) en *Dicht bij het Hart* (beleidsplan van de dienstenorganisatie).

Dit beleidskader, *Geloven in delen, delen van geloof*, geeft richting aan het werk van Kerk in Actie in de komende periode en biedt ook een kader voor de samenwerking met andere organisaties. In het nieuwe beleidskader (dat in november 2017 wordt vastgesteld door de generale synode van de Protestantse Kerk) kiest Kerk in Actie voor een heldere positie: Kerk in Actie is het orgaan van de Protestantse Kerk in Nederland voor zending en diaconaat, werkt vanuit plaatselijke gemeenten in Nederland en met kerken en christelijke organisaties in Nederland en wereldwijd. Kerk in Actie is deel van een wereldwijd netwerk en kan op basis daarvan werken aan verkondiging van het evangelie

(zending) en hulp aan de meest kwetsbaren (diaconaat). Kerk in Actie kenmerkt zich door het volgende:

- Kerk in Actie is het **werk van de kerk**. Kerk in Actie geeft handen en voeten aan het geloof van gewone kerkmensen dat het evangelie overal ter wereld verzoening en bevrijding kan brengen – ver weg én in de buurt. Kerk in Actie wil een open beweging zijn van kerkmensen, ZWO-commissies en diaconieën van de Protestantse Kerk. Zij zijn samen de Kerk in Actie.
- Kerk in Actie als een **beweging van bewogen mensen** beperkt zich niet tot de Nederlandse context. We maken deel uit van een wereldwijd netwerk van kerken. Dit wereldwijde netwerk biedt een unieke infrastructuur voor onderlinge bemoediging en hulp. Door het wereldwijde netwerk van kerken is Kerk in Actie bijvoorbeeld in staat om op de meest afgelegen plaatsen duurzame hulp te bieden.²
- **Samen weet je meer**. Door het delen van "best practices" kunnen gemeenten leren van elkaars ervaring; Kerk in Actie biedt daarvoor het platform en brengt ook eigen deskundigheid in. Hetzelfde geldt voor de relaties tussen kerken wereldwijd. Door haar schakel-functie kan Kerk in Actie thema's "daar" en "hier" met elkaar verbinden.
- **Samen sta je sterker**. Kerk en gemeenten kunnen noden en misstanden tegenkomen in de maatschappij waarvoor zij aandacht willen vragen bij de overheid of het grote publiek. Denk aan onderwerpen als de opvang van vluchtelingen, armoede en eenzaamheid, de problemen in de zorg. Het is efficiënt en effectief als de Protestantse Kerk dat met één mond en namens alle gemeenten kan doen. Als religieus geïnspireerde organisatie heeft Kerk in Actie bovendien veel krediet opgebouwd. Kerken hebben een eigen, uniek en soms tegendraads verhaal dat gehoord mag worden.
- **Samen bereik je meer**. Gemeenten en diaconieën beschikken vaak over veel ervaring en deskundigheid. Maar het onderhouden van relaties (in binnen- en buitenland) vraagt tijd, vaardigheid en een lange adem. Kerk in Actie zorgt voor continuïteit in deze relaties en kan specifieke deskundigheid inbrengen rond diaconale en missionaire thema's. Bovendien kan Kerk in Actie als 'vliegwielen' fungeren: kwesties of initiatieven ingebracht door lokale gemeenten/diaconieën kunnen een landelijke impact krijgen als ze binnen het netwerk van Kerk in Actie versterkt worden.
- **Aansluiten is aantrekkelijk**. Door Kerk in Actie te profileren als een netwerk van gelovigen, kan zij ook makkelijker aansluiting vinden bij individuele kerkleden en andere particuliere gevers om het werk van Kerk in Actie te steunen.

In de periode 2018-2021 zal op basis van deze visie en criteria van urgentie, efficiëntie en toegevoegde waarde prioriteit gegeven worden aan vier inhoudelijke speerpunten. Deze speerpunten geven aan waar Kerk in Actie voor wil staan en waar Kerk in Actie voor wil gaan. De speerpunten zijn zo gekozen dat er een verbinding gelegd kan worden tussen het werk in Nederland en wereldwijd (leren van elkaar, samen werken aan een gemeenschappelijke agenda, samen de kerk in actie), en dat er een verbinding tussen zending en diaconaat gelegd kan worden.

Kerk in Actie gaat voor:

1. De Bijbel: evangelieverkondiging en het toegankelijk maken van de Bijbel
2. Kerken in de minderheid: solidariteit met kerken in een minderheidspositie
3. Kinderen en jongeren: kansen voor kinderen en jongeren in de knel
4. Vluchtelingen en ontheemden: hulp aan vluchtelingen en ontheemden om het eigen leven weer te kunnen oppakken.

Het operationaliseren van het beleidskader zal in 2018 van start gaan en impact hebben op de keuze van partners en projecten en op de werkwijze binnen Kerk in Actie. Voor het jaarplan en de begroting van 2018 kan daarop nog maar in beperkte mate een voorschot genomen worden. Dat betekent dat

² Bijvoorbeeld via ACT, het wereldwijde netwerk van kerken, verbonden aan de Wereldraad van Kerken.

de begroting (en daarmee het jaarplan) is opgebouwd vanuit de tot nu toe gehanteerde systematiek van de vier geldstromen voor Kerk in Actie: binnenlands diaconaat, zending, werelddiaconaat (inclusief Kinderen in de Knel) en noodhulp/rampenpreventie. In de jaarplannen wordt wel al aangegeven hoe de genoemde activiteiten samenhangen met bovengenoemde speerpunten. Doel van de operationalisering van het beleidsplan is ook de herijking van de samenwerking met ICCO, als partner voor het werk van Noodhulp en Werelddiaconaat.

4. Efficiëntie

De daling van onze inkomsten is vanaf 2015 grotendeels opgevangen door een vermindering van de organisatiekosten van circa € 1,3 mln. De realisatie 2016 en de laatst bekende cijfers over 2017 laten een stabilisatie zien ten opzicht van de toen gekozen uitgangspunten. Dat betekent dat in de meerjarenraming 2017-2020 met een beperkte en geleidelijke teruggang in middelen wordt gerekend. De begroting van Kerk in Actie wordt voorzichtig opgesteld, zodat tegenvallers opgevangen kunnen worden. Gelukkig konden de laatste jaren de reserves van Kerk in Actie aangevuld worden, maar behalve voor noodhulp zijn voor de andere programma's de inkomsten uit reguliere werving zeker niet vanzelfsprekend. Wel blijkt de vereenvoudiging in de communicatie die in 2015 is gerealiseerd goed aan te slaan. Het motto 'geloven in delen' brengt het werk van Kerk in Actie daar waar het hoort, in het hart van de kerk.

In het kader van efficiëntie zal in 2018 gewerkt worden aan:

- aanscherping van het beleidskader (de focusgebieden) en versterking van de expertise op de genoemde gebieden
- besparing op eigen werkproces en op werk via derden
- vereenvoudiging van de interne processen door de nieuwe opzet van de dienstenorganisatie
- besparing vanwege gezamenlijk projectvolgsysteem met ICCO
- operationalisering van het beleidskader onder meer in vereenvoudiging van de samenwerking met ICCO en de samenwerking binnen ACT (onder andere ten aanzien van noodhulp)
- vergroting van de inkomsten door specifieke campagnes, gerichte werving onder fondsen en stichtingen en door waar mogelijk ook gelden van de overheid binnen te halen (onder andere voor zorgzame kerk, noodhulp)
- terugbrengen van het aantal landen waar Kerk in Actie bij betrokken is in de komende beleidsplan-periode (van 46 naar maximaal 35).

2.4 Communicatie en Fondsenwerving

1. Missie & visie

De missie van de afdeling Communicatie en Fondsenwerving is om twee beslissingen van mensen ten positieve te beïnvloeden:

1. de beslissing om deel te nemen aan de variëteit van activiteiten (met name de vieringen) van de Protestantse Kerk en Kerk in Actie
2. 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).

Daarbij moet helder zijn op welke manier de Protestantse Kerk zich op een **relevante** en **positieve** manier **onderscheidt** van (en soms ook aansluit bij) andere bronnen van zingeving en saamhorigheid.

2. Merkcommunicatie Protestantse Kerk, Kerk in Actie & JOP

Protestant

Met de Nationale Viering '500 jaar Protestant' op 31 oktober 2017 heeft de Protestantse Kerk zich vrijmoedig gepresenteerd als de – in Nederland – grootste drager van de Protestantse geloofstraditie. In staat gesteld worden om een 'eigen houding ten opzichte van het geloof ontwikkelen', is voor gewone kerkmensen een relevant en positief onderscheidend aspect van hún Protestantse Kerk. Die 'eigen houding ten opzichte van het geloof ontwikkelen' is dóór en dóór Protestants en wordt in de Protestantse Kerk sterker ervaren dan in andere protestantse, evangelicale of katholieke kerkgenootschappen.

Die 'eigen houding' lijkt momenteel sterk georiënteerd op 'doen' en minder op 'geloven' of 'belijden'. Dat heeft als voordeel dat er wellicht wat minder verbaal uitgevochten onenigheid is over leerstellige zaken. Maar de indruk bestaat en wordt bevestigd vanuit de enquête 'Kerk 2025' dat het woorden geven aan die 'eigen houding' (door bijvoorbeeld het voeren van het geloofsgesprek ín en buiten de kerk) een activiteit is die in onze kerk met zorgwekkende terughoudendheid wordt beoefend. Interessant – en misschien wel hoopgevend – is dat de jongere generaties hier wat meer enthousiasme voor lijken te voelen.

In onze communicatie en profilering zullen we ons inzetten om vrijmoedigheid te vinden om te spreken vanuit het Evangelie. Zo willen we met kennis van onze bronnen en vanuit de overtuiging dat de kerk en de samenleving gediend zijn met kennis van het Evangelie kunnen zeggen waar het op aan komt.

Protestantse Kerk

- Positionering: In de samenleving wil de Protestantse Kerk zich profileren als vindplaats van geloof, hoop en liefde. In de loop van 2017/2018 zal stapsgewijs overgegaan worden van gebruik van 'vindplaats van geloof hoop en liefde' in plaats van 'Geloof * Hoop * Liefde'.
- Themacommunicatie: 'Geloven doe je in de kerk? ... ook.' Deze publiekscampagne is begin 2017 (Maand van de Spritualiteit) begonnen en blijft gedurende 2018 en de jaren daarna de themacommunicatie van de Protestantse Kerk om potentieel geïnteresseerden er op te attenderen dat er in de kerk méér gebeurt dan het uitsluitend voor wáár houden van de vele belijdenisgeschriften die in de kerkorde opgesomd staan.

Kerk in Actie

- Positionering: Het herpositioneringsproces dat in 2014 is ingezet door Kerk in Actie met meer nadruk authentiek te verbinden met haar bron: het Evangelie (zoals verstaan in en uitgedragen door de Protestantse Kerk) zal worden doorgezet. Daarmee 'vertraditionaliseert' het profiel van Kerk in Actie en valt het meer samen samen met het profiel en de positionering van de Protestantse Kerk.
- Themacommunicatie: 'Geloven in delen'. De publiekscampagne is in de 40-dagentijd 2017 begonnen met zes TV-spots en ondersteund door de speciale uitgave 'Zegen'. Het voornemen is om in de 40-dagentijd 2018 de campagne voort te zetten door een aantal vrouwen van het zuidelijk halfrond (afkomstig vanuit de partnerorganisaties van Kerk in Actie) een poster van zichzelf te laten verscheuren en de snippers – door de Geest verwaaid – te laten dalen op plekken van nood.

JOP

- Positionering: JOP beweegt in 2017/2018 dichter naar de Protestantse Kerk toe. JOP is altijd al volop Protestantse Kerk geweest, maar in de uitingen zal hier meer nadruk op gelegd worden. Het label 'JOP' wordt daarom ook aangepast en wordt 'Jong Protestant'. Dit wordt ook in het beeldmerk doorgevoerd, zodat deze verbondenheid in één oogopslag duidelijk is.
- Themacommunicatie: In 2017/2018 worden er twee accenten gelegd:
 - We gaan kinderen en jongeren in en om de Protestantse Kerk meer zélf aan het woord laten. Hun verhalen optekenen. Daarmee geven we ze een stem en wordt getoond wat geloven uitwerkt in de levens van kinderen en jongeren zelf. Deze verhalen delen we breder dan alleen het jeugdwerk-kader. Een belangrijke uiting daarin is de fondsenwerfactie 'Ik ben geliefd' waarin geloofsverhalen van kinderen en jongeren gebundeld staan in een boekje.
 - Verder ligt de nadruk op het bekend maken van de vernieuwde dienstverlening. Wat kunnen mensen vinden bij JOP? De vernieuwde propositie is hierin leidend. (Jeugdwerk materiaal primair online, direct en gratis beschikbaar, geen adviseur meer die langskomt, maar inspiratie en kennis, plus onderlinge verbinding.)

3. Campagnes: de hoogtijdagen als ritme voor communicatie van de kerk

Als grootste drager van de protestantse geloofstraditie zal de Protestantse Kerk zich inspannen om de Christelijke hoogtijdagen te markeren in een samenleving die gemakkelijk en steeds meer post-modern heidendom omarmt. Rondom de christelijke hoogtijdagen is het voornemen om vier online communicatie- en fondsenwervende platforms te ontwikkelen, te weten: www.daaromkerst.nl, www.daarompasen.nl, www.daaromhemelvaart.nl en www.daarompinksteren.nl.

Tussen de hoogtijdagen is de communicatiekalender als volgt gevuld:

Maand	Campagne	Aansluitend bij
januari	Actie Kerkbalans	
februari	"Geloven doe je in de kerk"	Maand van de Spiritualiteit
februari/maart	Geloven in delen	40-dagentijd / Pasen / "The Passion"
april/mei	<ul style="list-style-type: none">• Accountability Kerk in Actie• www.daaromhemelvaart.nl• www.daarompinksteren.nl	Hemelvaart (10 mei) Pinksteren (20 mei)
oktober/november	Najaarscampagne Kerk in Actie	Actualiteit
december	Advents- en Kerstcampagne	Advent & Kerst

4. Herijken communicatiepalet

In de tweede helft van 2017 worden voorstellen gedaan om het communicatiepalet te herijken. Per 1 januari 2018 moet deze nieuwe middenmix bepaald en (behalve de websites) operationeel zijn. Het voornaamste:

Print

- De periodieken worden samengevoegd. Er komt één kaderblad, één ledenblad en daarnaast periodieken voor donateurs. Over Pro en Bries wordt nog een beslissing genomen.
- Het kaderblad wordt gestuurd naar alle kaderleden (leden kerkenraad of breder). In 2017 worden verschillende varianten van de business case uitgewerkt (van gratis verspreiding, tot vrije gift, tot alternatieve bekostiging).
- Er komt een ledenmagazine, bekostigd uit fondsenwervingsgelden, met als doel enthousiasme voor de Protestantse Kerk en geloofsoverdracht (JOP en missionair) én geefbereidheid op te wekken.

On-line / social media / webcare

- www.protestantsekerk.nl wordt opgedeeld in twee delen:
 - een nieuws- en inspiratieplatform voor leden en potentieel geïnteresseerden
 - een platform voor kader

De website zal een grote make-over krijgen. Jop.nl is in 2017 vernieuwd. Voor www.kerkinactie.nl wordt bekeken of de huidige website voldoet of dat deze vernieuwd of geïntegreerd kan worden.

- Websites JOP en Kerk in Actie worden opnieuw bekeken en in doelstellingen beperkt.
- In de tweede helft van 2017 is een forse slag gemaakt met email-marketing. In 2018 worden alle nieuwsbrieven volgens een uitgewerkte visie ingezet.

Events

- In 2017 is geëxperimenteerd met een opzet voor een gezamenlijk event voor kader. Op basis van geleerde lessen wordt in 2018 een vervolg gegeven met de 'geloof, hoop en liefde'-tour.

De genoemde middelen en doelgroepen zijn in het volgende schema nogmaals weergegeven.

*	KADER	LEDEN	Donateurs Kerk in Actie
Print	Vlaggeschip: Woord & Weg. Bijlagen/katernen: <ul style="list-style-type: none"> • Diakonia • Kerk en Israël onderweg • Pro • Bries** 	PROTESTANT, drie keer per jaar verschijnende periodiek met verhalen over geloof, hoop en liefde. Doel: inspireren en fondsenwerving JOP/Missionair	Kerk in Actie MAGAZINE, periodiek die aan begin van elke campagne verschijnt. Bereik 180.000 donateurs plus plaatselijke gemeenten
Website	Kader-platform www.protestantsekerk.nl . Dit is dé plek waar alles te vinden is. Andere middelen wijzen hier naar toe.	Nieuws- en inspiratieplatform op www.protestantsekerk.nl , met daarop verhalen over geloof, hoop en liefde	www.kerkinactie.nl wordt meer dan nu geval is een fondsenwerving en loyaliteitstool
Email-marketing	Vorming van één kader-nieuwsbrief, de <i>Woord&Weg Weekly</i> , met daarin info over de zondagse activiteiten (gebeden, collecte info) en relevant nieuws voor kader. Daarnaast wanneer nodig specifieke kadernieuwsbrieven, zoals Kerk in Actie Nieuwsbrief of JOP Nieuwsbrief.	Vorming van leden/geïnteresseerden nieuwsbrief, de <i>PROTESTANT Monthly</i> , als aanvulling periodiek, met inspirerende verhalen, activiteiten en verwijzing naar Zingen in de Kerk, en voor 'liefhebbers' relevant nieuws	Doorontwikkeling Kerk in Actie Express, die naar alle donateurs(mailadressen) wordt verstuurd. Doel: enthousiasme en loyaliteit, af en toe sterk fondsenwervend
Social	facebook en twitteraccount Protestantse Kerk	via Protestantse Kerk of nieuwe accounts onder naam PROTESTANT	facebook en twitteraccount Kerk in Actie. Doel: enthousiasme en loyaliteit versterken
Event	Geloof, hoop en liefde-tour, als vervanging van Landelijke Pastorale Dag, Landelijk Missionair Festival, JOP Coach-Live, Missionaire rondes	-	Doorontwikkeling Werelddag of nieuw te ontwikkelen event

* Naast deze middelen bestaan ook nog bijv. nieuwsbrieven die naar specifieke doelgroepen verstuurd worden. Hierop wordt wél regie uitgeoefend worden: door templates en stijl van het huis aan te bieden en regie te voeren over moment van verzending.

**Vraag is of Bries moet blijven bestaan als kaderinspiratie met missionair elan of moet opgaan in ledenperiodiek PROTESTANT

5. Fondsenwerving

Herziene meerjarenraming

Bedragen x 1.000	2018	2019	2020
Kerken	12.000	12.000	12.000
<i>Particulieren</i>	<i>9.500</i>	<i>10.000</i>	<i>10.500</i>
Overig	250	250	250
Nalatenschappen	1.550	1.550	1.550
<i>Fondsen/stichtingen</i>	<i>1.000</i>	<i>1.200</i>	<i>1.300</i>
EO Metterdaad	1.000	1.000	1.000

Gedurende de periode 2018 – 2020 hopen we met de fondsenwerving binnen de gemeentes van de Protestantse Kerk te groeien van €12 miljoen (2017) naar €12 miljoen (2020). Als gevolg van teruglopend kerkbezoek en fuserende gemeentes zijn er minder vieringen en dus minder collecte- en contactmomenten. Van die krimpende collecte-opbrengsten willen we hetzelfde aantal euro's blijven ophalen. Daarmee is handhaving van een opbrengstenniveau van 12 miljoen de facto een groei-doelstelling.

Met de fondsenwerving particulieren hopen we de groei van de afgelopen jaren door te zetten; zowel ten aanzien van 'gewone' donateurs als via fondsen en stichtingen. Instroom van *nieuwe* donateurs wordt gerealiseerd middels het platform 'zingen in de kerk': door Kerk in Actie / Protestantse Kerk gesponsorde concerten van christelijke artiesten / ensembles. Update van *bestaande* donateurs naar hogere niveaus in de donateurspiramide (waar onder periodiek schenken) wordt gerealiseerd door met name telemarketing.

Groei bij *fondsen/stichtingen* wordt gerealiseerd door bij bekende contacten een hogere bijdrage aan te vragen. In slechts beperkte mate worden nieuwe contacten vruchtbaar aangeboord.

Kerkelijke fondsenwerving

De plaatselijke gemeentes worden vanuit de kerkelijke fondsenwerving op twee manieren gezien:

a) Kerk als geveer:

De kerk als geveer wordt uitgedaagd om (1) een helder beleid te voeren ten aanzien van de fondsenwerving en besteding uit vermogen, (2) zich verbonden te weten met de Protestantse Kerk en Kerk in Actie (het eigen zendings- en (wereld)diaconale werk) en (3) financiële steun beschikbaar te stellen middels: collecte, vrije giften aan specifieke projecten of thema's, steun bij noodhulp, campagnes, giften vanuit vermogen.

Zo krijgen we de kerken als goede geveers:

- Door één op één relatiebeheer, o.a. door de Kerk in Actie-consultanten
- Afgestemde communicatie naar gemeentes (regie over kerkelijke adressen en aanschrijven van de gemeentes vanuit de dienstenorganisatie onder de hoede van Coördinator kerkelijke werving).
- Gerichte en passende vraagstukken: werven onder gemeentes op basis van affiniteit
- Testen wat werkt: Noodhulp-krant naar vermogende gemeentes, projecten-krant naar alle adressen van de Kerk in Actie-consultanten met opvolging, noodhulp-verzoeken naar Gereformeerde-Bondsgemeentes etc.
- Extra traject om aansluitende middelen te ontwikkelen.

b) Kerk als kanaal:

- De gemeente is in staat om haar gemeenteleden te mobiliseren tot particuliere acties (interessant in kader van fondsenwerving)
- Via de gemeente zijn leads te genereren van plaatselijke gemeenteleden, zodat een individuele band tussen het gemeentelid en Kerk in Actie / de Protestantse Kerk ontstaat (interessant in het kader van adressen die leiden tot financiële bijdragen).

Steeds vaker moeten we kerk als kanaal gaan zien. Zij vormen een middel om de leden van de Protestantse Kerk te bereiken (aangezien we hen niet rechtstreeks vanuit LRP mogen benaderen). Een groot deel van die gevers zijn traditionele goede-doelengevers. En de huidige manier om die te benaderen, sluit daar redelijk goed bij aan. Het is goed dat er een aantal verbeteringslagen gemaakt worden. Denk hierbij aan:

- Project Zingen in de kerk (kerkelijke inzet: kerk stelt gebouw beschikbaar met particulier spin-off: adressen of rechtstreeks donateurs/giftgever)
- Project Vliegende speeldoos (kerkelijke inzet: kerk stelt gebouw beschikbaar met particulier spin-off: adressen of rechtstreeks donateurs/giftgever)
- Uitdelen van magazines of bonnen (Zout, Zegen, Samenleesbijbel, 40dagentijdkalender, medemens)
- Beschikbaar stellen van adressen van gemeenteleden zodat de Protestantse Kerk/ Kerk in Actie deze (eenmalig) mag gebruiken.

Particuliere fondsenwerving (inclusief fondsen en stichtingen)

Direct mailing programma

- Voor het direct mailing programma wordt in grote lijnen de komende tijd niet veel aangepast. Grotere oplages en minder mailingen versturen blijft wel de focus houden. Waar haalbaar zijn de mailingen gekoppeld aan de campagnes en de collectiedoelen welke bij kerken ingezet worden. Als er een onderwerp meer in de actualiteit staat, wordt overwogen om het onderwerp hierop aan te passen. Uitgangspunt dient wel te zijn dat dit gift-verhogend werkt (zowel positief voor upgradering, heractivering als prospecting).
- In 2018 wordt gestart met een periodiek gericht op gemeenteleden. Doel is om drie maal per jaar een magazine uit te brengen dat inspirerend en informerend werkt voor de leden. De adressen eerder gekoppeld aan JOP en Missionair Werk zullen hiervoor als uitgangspunt dienen (25.000). Doel is om binnen drie jaar door te groeien van de genoemde 25.000 naar 150.000 lezers. Bij ieder nummer komt een oplegger vanuit JOP, Missionair Werk en Kerk in Actie, waardoor de bladen *Bries* en *Pro* komen te vervallen.

Telemarketing (incasso-werving)

- Het oude niveau van telemarketing blijft bestaan; dit is alleen al nodig om de hoge natuurlijke uitval tegen te gaan. Veel bellen met diverse doelen: upgradering (van incasso naar periodieke gift), heractivering (oudgevers structureel binden) en prospecting (met name campagnes voor gebruiken middels getrappt programma). Begin 2017 is er een upgrade-actie geweest onder de incasso-gevers; dit heeft geresulteerd in een flinke verhoging. In 2019 zal er pas een vervolgactie op plaatsvinden.
- De telemarketing-acties blijven veelal gekoppeld aan de campagne-periodes om tot een maximaal resultaat te komen. Afhankelijk van de campagnes en geefbereidheid wordt gekozen voor het werven van structurele gevers of hogere eenmalige giften.
- Eind 2018 wordt er een start gemaakt (pilot) met het bellen vanuit het LDC. Er is voldoende belwerk om structureel een aantal "agents" vanuit Utrecht te laten bellen. Dit heeft een dubbele reden: enerzijds is het een poging om te besparen op belkosten, zonder daadwerkelijk belcapaciteit in te leveren, maar ook om ruimte te creëren voor het belwerk voor Kerkbalans, waarvoor in 2018 de achterban van twintig protestantse gemeenten wordt gebeld.

Events-werving (lead-generatie en loyaliteit):

- Na de succesvolle eerste twee volledige jaren (2016/2017) van Zingen in de kerk wordt er gefocust op opschaling en verbreding van het aanbod. Meer concerten, vollere kerken en een betere conversie. In 2017 is een breder aanbod gecreëerd door o.a. samenwerkingen verder uit te bouwen met Ars Musica (klassieke kerkmuziek) en de Vliegende Speeldoos (musical in 1 dag voor kinderen van een plaatselijke gemeente); ook wordt er ingezet op concerten met diverse artiesten binnen de christelijke markt, waarbij er wordt gewerkt vanuit de behoefte van de plaatselijke gemeenten.

Actieweek

- De actieweek zoals die de afgelopen twee jaar is benaderd, gaan we niet continueren. We gaan meer werken vanuit het SHO-model. Wanneer we een mogelijkheid/brandhaard constateren,

kunnen we middels een gestandaardiseerd draaiboek op korte termijn een actie starten. Actualiteit en nood spelen hierin een grote rol, wellicht gekoppeld aan een issue, mits dat haalbaar is. Uiteraard zoeken we hierin ook specifiek de kerkelijke thema's waar we ons op kunnen onderscheiden. In de praktijk kan dit inhouden dat er in februari of september een actie gestart wordt of dat er misschien een heel jaar geen actie wordt opgepakt. Middels korte lijntjes met de diverse inhoudelijke programma's (mensen) wordt maandelijks bekeken of er mogelijkheden liggen.

6. Besteding directe kosten

		Communicatie en Drukwerkbegeleiding	Fondsen- werving kerken incl. M&O	Fondsen- werving overig
dekking	Kosten verbonden aan publicaties	512		
dekking	Kosten activiteiten	666	240	1.520
dekking	Totaal *	1.178	240	1.520

besteding	Events	33		
besteding	Publiekscampagnes	PM		
besteding	Print	475		
besteding	Marketing middelen	250		
besteding	Online	250		
besteding	Content	30		
besteding	Ondersteuning dienstverlening DO	100		
besteding	Corporate communicatie	40		
besteding	Drukwerk		220	
besteding	Vernieuwing kerkelijk werving		20	
besteding	Direct mailing			410
besteding	Telemarketing			520
besteding	Events			300
besteding	Overig			290
besteding	Totaal	1.178	240	1.520

* Dekking is nog niet finaal; moet opgehoogd worden op basis van kosten fondsenwerving, incl. nalatenschappen.

2.5 Shared Service Center

Missie & Visie

Het Shared Service Center (SSC) wil staan voor een professionele dienstverlening aan de Dienstenorganisatie van de Protestantse Kerk in Nederland en ICCO, op het gebied van Financien & Control, Informatie Technologie (IT), Facilitaire Zaken en Quality & Audit. Onze dienstverlening raakt, in verschillende vormen, alle medewerkers in de organisatie. Onze missie is ervoor te zorgen dat alle medewerkers in de organisatie zich kunnen richten op hun taken en daarbij maximaal ondersteund worden op het gebied van facilitaire zaken, IT en financiën. Betrouwbare en tijdige financiële informatievoorziening is voor beide organisaties van groot belang en neemt aan belang verder toe, gegeven de ontwikkeling van de landelijke kerk en die in het veld van ontwikkelingssamenwerking. Voor onze klanten is het van belang dat zij dienstverlening krijgen van hoge kwaliteit, tegen zo laag mogelijke kosten. Wij zijn ervan overtuigd dat focus op kwaliteit uiteindelijk leidt tot de laagste kosten van de prestaties.

Ontwikkelingen in 2017

In het jaarplan 2017 is als belangrijkste thema genoemd het optimaliseren van de dienstverlening na de reorganisaties bij de Dienstenorganisatie en ICCO. Doelstelling was in het eerste kwartaal van 2017 een nieuwe versie van het financiële systeem *All Solutions* geïmplementeerd te hebben. Dat gold ook voor de implementatie van kantoorautomatisering via Google "in de cloud" (*Gloud-project*). Op beide projecten is vertraging ontstaan. Op dit moment worden alle noodzakelijke maatregelen getroffen om de effecten van de vertragingen te beperken. Dit bepaalt mede de prioriteiten in 2018.

Doelstellingen en speerpunten 2018

1. Voor in ieder geval de financiële afdelingen binnen het SSC geldt voor het vervolg van 2017 en voor 2018: 'De basis op orde'. Dat betekent in ieder geval het volgende:
2. Wij geven de definitieve implementatie van *All Solutions* prioriteit, zodat wij zeker zijn dat alles werkt zoals bedacht en afgesproken
3. Deze implementatie is tijdig voor het jaarwerk 2017 afgerond, zodat eventuele (nieuwe) wensen van gebruikers op gecontroleerde manier in 2018 kunnen worden verwerkt
4. Er is continu aandacht voor de verbetering van de kwaliteit van de cijfers en analyses.
5. Google (Gloud) fase 2 is eind 2017 volledig geïmplementeerd, zodat dit in 2018 fase 3 kan worden afgerond en de voordelen daadwerkelijk geïncasseerd kunnen worden.
6. Het managen van de IT-projecten voldoet aan de eisen.
7. Wij voldoen tijdig aan de nieuwe wettelijke eisen voor gegevensbescherming (*General Data Protection Regulation*).
8. Wij houden het goede niveau van dienstverlening door Facilitaire Zaken vast en zoeken naar mogelijkheden om het niveau nog meer te verbeteren, op een duurzame manier en tegen de laagste kosten. Voor Hydepark zetten wij de lijn voort die wij hebben ingezet via de implementatie van het beheerplan.

Daarnaast is het nodig dat er een nieuw CRM-systeem wordt ingevoerd. De inventarisatie van de gebruikerswensen is gestart; dit moet leiden tot een keuze van een leverancier eind 2017 en implementatie in 2018.

Voor het realiseren van deze speerpunten en het realiseren van verbeteringen passen wij waar mogelijk de principes van Continu Verbeteren toe (vanuit de LEAN filosofie). Dit denken werkt vanuit de wensen en behoefte van 'de klant'. Belangrijke elementen in deze aanpak zijn het optimaliseren van processen, operationele sturing op resultaten en 'houding en gedrag' van medewerkers en management. Dit sluit ook aan bij de aandachtspunten uit de cultuuronderzoeken die voor het SSC naar voren zijn gekomen.

3. Personeel en organisatie

3.1 Personeelsformatie

Onderstaand is de totale formatie van de dienstenorganisatie opgenomen voor het jaar 2018. 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:

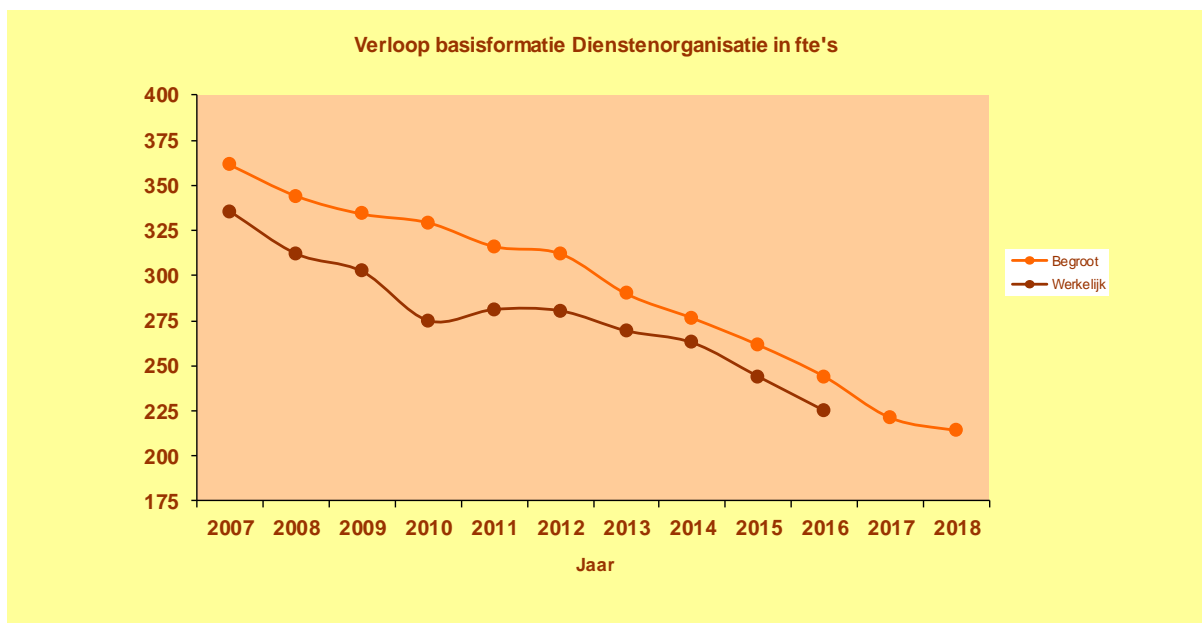
Totale personeelsformatie (in fte's)	Begroting 2018	Begroting 2017	Rekening 2016	Rekening 2015
Basisformatie dienstenorganisatie	213,92	221,08	225,05	243,92
Formatie bijzondere aanstellingen	60,69	54,35	51,60	55,32
Totale personeelsformatie	274,61	275,43	276,65	299,24

De basisformatie van de dienstenorganisatie kan als volgt worden gespecificeerd:

Basisformatie dienstenorganisatie (in fte's)	Begroting 2018	Begroting 2017	Rekening 2016	Rekening 2015
<i>Nieuwe organisatie</i>			Oude organisatie	
Cluster Kerk en Werk	54,39	56,59	161,27	173,13
- Voorzitters RCV's en visitatoren	9,62	13,00		
- Mobiliteitspool (zie bijz. aanstellingen)				
Gem. Contacten en Kenniscentrum	46,15	44,38		
Zending en Diaconaat	28,38	26,89		
Communicatie en Fondsenwerving	31,65	31,75		
Directie	3,33	3,29		
<i>Subtotaal:</i>	173,52	175,90	161,27	173,13
<i>Shared Service Center</i>			63,78	70,79
Algemeen/management	1,92	1,90		
Financiën & Control	17,51	17,81		
Automatisering (IT)	9,67	10,67		
Facilitaire Zaken	11,30	14,80		
<i>Subtotaal:</i>	40,39	45,18	63,78	70,79
Basisformatie dienstenorganisatie	213,92	221,08	225,05	243,92

Overeenkomstig de ingediende begrotingen 2018 bedraagt de basisformatie voor de nieuwe organisatie 173,5 fte's, vermeerderd met de formatie van het Shared Service Center van 40,4 fte's, in totaal 213,9 fte's.

Het verloop van de basisformatie van de dienstenorganisatie in de jaren 2007 tot en met 2018 is als volgt:



Formatie 'bijzondere aanstellingen'

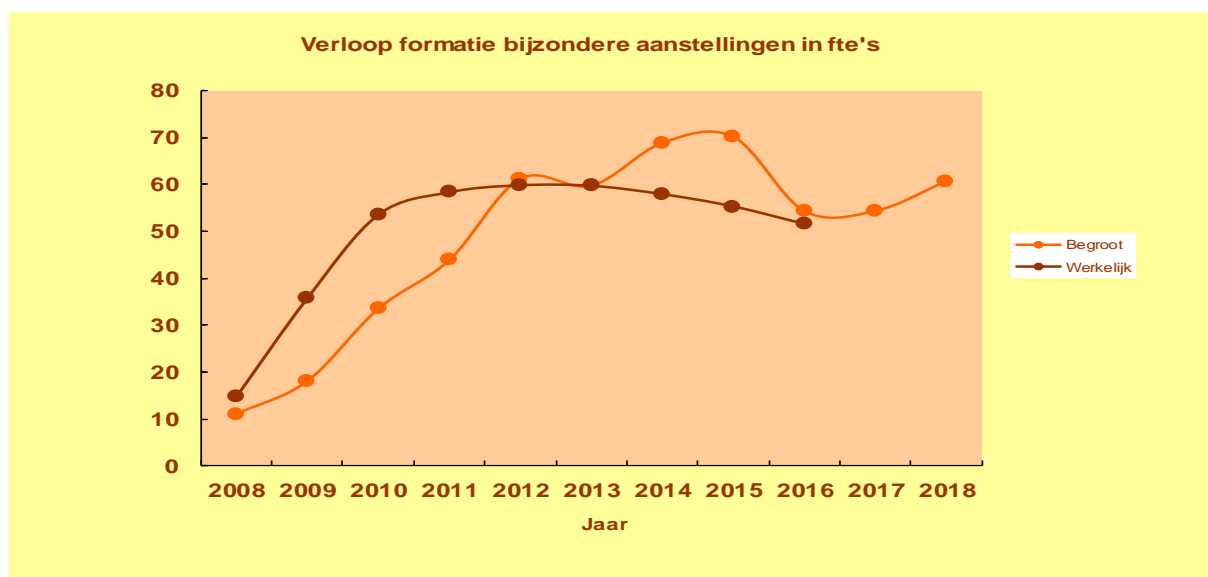
De formatie 'bijzondere aanstellingen' bestaat uit de bijzondere en/of tijdelijke aanstellingen, die door de plaatselijke gemeenten worden gefinancierd of die tijdelijk uit specifieke steunverleningsmiddelen worden betaald.

Gezien het feit dat formeel deze rechtspositionele verplichtingen 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)	Begroting 2018	Begroting 2017	Rekening 2016	Rekening 2015
Mobiliteitspool				
- interim predikanten	8,44	8,30	8,21	8,29
- beginnende predikanten	20,85	14,00	15,68	10,72
- JOP - lokaal	5,56	15,50	11,83	15,19
- HGJB - lokaal	1,16	1,53	1,07	1,47
- categoriaal pastoraat (koopvaardij/doven)	3,50	4,00	3,50	3,92
- (intern.-)studentenpastoraat	4,80	7,66	6,25	8,72
- KiA - Impulsis en uitgezonden medewerkers	13,00	0,50	1,50	3,05
- pioniersplekken	3,38	2,86	2,83	2,75
- (afbouw) huidige pioniersplekken			0,48	0,67
- diaconaal werkers Kerk in Actie			0,25	0,54
Totaal formatie bijzondere aanstellingen	60,69	54,35	51,60	55,32

Het verloop van de formatie bijzondere aanstellingen in de jaren 2008 tot en met 2018 kan als volgt grafisch worden weergegeven:



3.2 Personeelskosten

Personeelskosten dienstenorganisatie

De ontwikkeling van de salariskosten met de daarbij behorende formatie geeft over de periode 2013-2017 het volgende beeld.

Personeelskosten per fte	Begroting 2018	Begroting 2017	Rekening 2016	Rekening 2015	Rekening 2014	Rekening 2013
Personeelslasten (x € 1.000)	18.090	19.448	18.557	19.172	20.103	20.419
Af: transitiebudget		-1.857				
	18.090	17.590				
Bezetting in fte excl. formatie transitie	264,99	262,43	276,65	299,24	320,68	329,06
Personeelskosten per fte (x € 1)	68.268	67.029	67.076	64.069	62.687	62.053
Stijgingspercentages						
- ten opzichte van begroting vorig jaar	1,85%	1,08%				
- ten opzichte van de rekening vorig jaar			4,7%	2,2%	1,0%	2,9%
- ten opzichte van 2008			22,8%	17,3%	14,7%	13,6%

De hier vermelde bezetting betreft de totale formatie van de dienstenorganisatie van 274,61, verminderd met de transitieformatie van 9,62 fte's, derhalve per saldo van 264,99 fte's.

In de personeelskosten 2018 is rekening gehouden met een algemene loonkostenstijging van 1,5%.

Personeelskosten directie

De personeelskosten van de directie van de dienstenorganisatie over 2018 bedragen als volgt:

Personeelskosten directie	H. Feenstra, Algemeen directeur	J.P. vd Ark Plaatsverv. directeur	Begroting 2018	Begroting 2017	Rekening 2016
Dienstverband					
Aard (looptijd)	Onbepaald	Onbepaald			
Uren (voltijds werkweek)	36	9,0			
Parttime percentage	100%	25%			
Periode	01/12	01/12			
Bezoldiging (x € 1.000)					
Jaarinkomen:					
Bruto loon/salaris	108	21	130	129	124
Vakantiegeld	9	2	11	11	10
Eindejaarsuitkering	9	2	11	11	11
Variabel jaarinkomen					
Totaal jaarinkomen	126	25	152	151	145
Sociale lasten	10	2	12	11	12
Belastbare vergoedingen/bijtellingsen					
Pensioenlasten	28	3	31	30	27
Overige beloningen op termijn					
Uitkeringen beëindiging dienstverband					
Totaal overige lasten en vergoedingen	38	5	43	41	39
Totaal bezoldiging begroting 2018	164	30	194	192	184
Totaal bezoldiging begroting 2017	163	29	192		
Totaal bezoldiging rekening 2016	156	28	184		

3.3 Organogram

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



4. Begroting 2018

4.1 Staat van baten en lasten met resultaatverdeling

Baten (x € 1.000)	Ref.	Begroting 2018	Begroting 2017	Rekening 2016
Beschikbaar voor de doelstelling				
Baten uit eigen fondsenwerving				
Collecten, giften en schenkingen		21.103	21.431	21.814
Nalatenschappen		1.625	1.972	2.593
Overige bijdragen		1.140	3.405	1.765
	1	23.868	26.808	26.172
Verplichte bijdragen van gemeenten	2	17.407	17.600	18.215
Baten uit acties van derden	3	1.350	780	2.097
Subsidies van overheden	4	425	438	675
Bijdragen voor dienstverlening	5	6.617	6.545	7.440
Rentebaten en baten uit beleggingen	6	2.425	2.321	2.303
Overige baten				
- Opbrengst publicaties	7	551	555	612
- Diverse baten	8	182	205	4.358
		734	760	4.970
Totaal beschikbaar voor de doelstelling		52.826	55.252	61.872

Lasten (x € 1.000)	Ref.	Begroting 2018	Begroting 2017	Rekening 2016
Besteed aan doelstellingen				
Kerk en Werk		11.146	10.295	
Transitie			1.857	
Mobiliteitspool		3.958	4.254	
Ondersteuning gemeenten		5.652	5.912	
Zending en Diaconaat		19.785	19.633	
Expl. beleggingsreserve Kerk en Wereld		554	500	
Expl. beleggingsreserve De Zending		150	2.450	
Communicatie en Fondsenwerving		3.167	2.169	
Directie		433	390	
Landgoed Hydepark		282	266	
Overige doelbestedingen		514		
Dienstverlening aan derden		1.669	1.596	
	9	47.310	49.322	49.705
Werving baten				
- kosten fondsenwerving	10	2.330	2.187	2.803
Beheer en Administratie				
<i>Shared Service Center:</i>				
SSC - Financiën & Control		1.297	1.469	1.523
SSC - Automatisering (IT)		1.300	1.734	1.853
SSC - Facilitaire Zaken		2.410	2.018	1.884
- Directie				381
- P&O - SSC				660
- C&F - servicedesk				267
	11	5.007	5.221	6.568
Totale lasten		54.647	56.730	59.076
Totale baten		52.826	55.252	61.872
Totaal resultaat		-1.821	-1.478	2.796
<i>Dekking door bijdragen uit/naar</i>				
- bestemmingsreserves		-1.645	-1.479	819
- beleggingsreserve De Zending		-625	-874	
- bestemmingsfondsen		100		572
		-2.170	-2.353	1.391
<i>Kerk in Actie</i>				
- bestemmingsreserves		349	875	1.390
- bestemmingsfondsen		0		-500
		349	875	890
Resultaat ten gunste van continuïteitsreserve		0	0	515

Resultaatverdeling*(x € 1.000)*

Het resultaat is/wordt toegevoegd (+) of onttrokken (-) aan

Bestemmingsreserves en -fondsen

Resultaat ten gunste van continuïteitsreserve

Reserve Jeugdwerk

Reserve Kerkopbouw (KIO)

Steunverleningsreserve plaatselijke gemeenten

Steunverleningsreserve Lutherse traditie

Steunverleningsreserve categoriaal pastoraat

Egalisatiereserve Permanente Educatie

Regionale bestemmingsreserves

Reserve Kerk & Wereld

Reserve Zending

Reserve beleggingen

Reserve deelneming Boekencentrum

Reserve " Nieuw Hydepark"

Reserve Hydepark

Reserve Mobiliteit

Egalisatiereserve Missionair werk

Reserve GVO

Reserve kerkelijke gemeenten in Gelderland

Diverse kassen en fondsen

Bestemmingsreserves:

Fonds Kerk & Israël

Fondsen Zending

Fonds Diepenhorst

Fonds Brandenburg

Regionale bestemmingsfondsen

Lutherse bestemmingsfondsen

Overige fondsen

*Bestemmingsfondsen:***Totaal Bestemmingsreserves en -fondsen****Kerk in Actie***Bestemmingsreserves**Bestemmingsfondsen***Totaal Reserves en fondsen Kerk in Actie****Totaal Resultaat**

	Begroting 2018	Begroting 2017	Rekening 2016
Resultaat ten gunste van continuïteitsreserve	0	0	515
Reserve Jeugdwerk	-200	-200	-61
Reserve Kerkopbouw (KIO)			-100
Steunverleningsreserve plaatselijke gemeenten	-779	-389	1.049
Steunverleningsreserve Lutherse traditie			195
Steunverleningsreserve categoriaal pastoraat	-295	-389	288
Egalisatiereserve Permanente Educatie			374
Regionale bestemmingsreserves			-289
Reserve Kerk & Wereld	-8		426
Reserve Zending	-625	-874	-2.891
Reserve beleggingen			222
Reserve deelneming Boekencentrum			-450
Reserve " Nieuw Hydepark"			194
Reserve Hydepark			1.750
Reserve Mobiliteit			25
Egalisatiereserve Missionair werk	-363	-501	50
Reserve GVO			-15
Reserve kerkelijke gemeenten in Gelderland			50
Diverse kassen en fondsen		0	2
<i>Bestemmingsreserves:</i>	-2.270	-2.353	819
Fonds Kerk & Israël			36
Fondsen Zending			352
Fonds Diepenhorst	50		-15
Fonds Brandenburg	50		8
Regionale bestemmingsfondsen			159
Lutherse bestemmingsfondsen			28
Overige fondsen			4
<i>Bestemmingsfondsen:</i>	100	0	572
Totaal Bestemmingsreserves en -fondsen	-2.170	-2.353	1.906
Kerk in Actie			
<i>Bestemmingsreserves</i>	349	875	1.390
<i>Bestemmingsfondsen</i>			-500
Totaal Reserves en fondsen Kerk in Actie	349	875	890
Totaal Resultaat	-1.821	-1.478	2.796

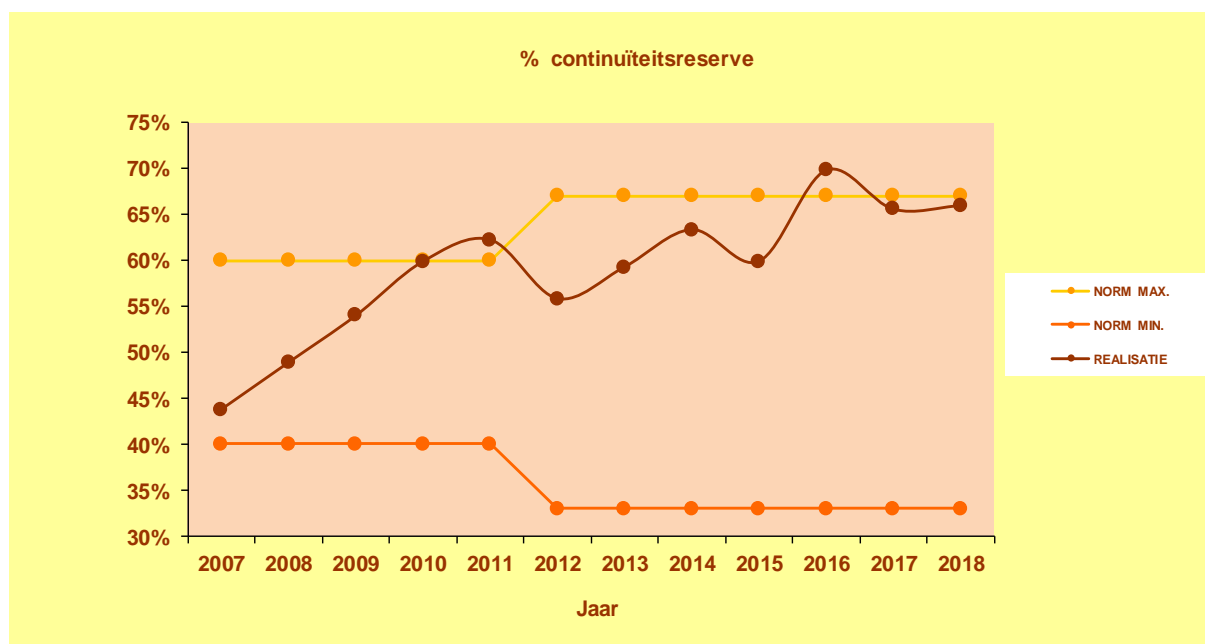
4.2 Kerncijfers

Continuïteitsreserve

De normering van de continuïteitsreserve werd in 2012 geactualiseerd. Hierdoor is de bandbreedte groter geworden. Bij deze normering wordt nu uitgegaan van de totale jaarlijkse personeelskosten inclusief bijzondere aanstellingen, verhoogd met een opslag voor overige verplichtingen.

Door daling van de (personeels-)kostenomvang stijgt het percentage van deze reserve richting de maximale norm. Indien dit percentage boven de norm gaat uitstijgen kan het bestuur, binnen zijn bevoegdheden, het surplus indien noodzakelijk aanwenden voor incidentele uitgaven.

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 2014 tot en met 2017 zijn als volgt:

Kerncijfers staat van baten en lasten (x € 1.000)	Begroting 2018	Begroting 2017	Rekening 2016	Rekening 2015	Rekening 2014
Opbrengsten vrijwillige geldwerving	23.868	26.808	26.172	30.296	27.430
Verplichte bijdragen van gemeenten	17.407	17.600	18.215	18.518	19.073
Overige inkomsten	11.551	10.844	17.485	15.594	13.222
Totaal beschikbaar (en besteed aan)	52.826	55.252	61.872	64.408	59.725
Programma's Kerk in Actie	19.785	19.633	21.920	23.629	27.552
Programma's overig kerkenwerk	27.525	29.690	27.785	25.302	23.890
Werving baten	2.330	2.187	2.803	2.532	2.669
Beheer en Administratie	5.007	5.221	6.568	6.400	6.804
Bijdragen naar/uit bestemmingsreserves en -fondsen	-1.821	-1.478	2.281	6.456	-1.751
Resultaat ten gunste van continuïteitsreserve	0	0	515	89	561

Opbrengsten van de vrijwillige geldwerving

De opbrengsten van de vrijwillige geldwerving (inclusief nalatenschappen en overige bijdragen) zijn voor 2018 afgenomen met ruim € 2,9 mln. ten opzichte van de begroting 2017, hetgeen voor het grootste deel betrekking heeft op een eliminatiepost van € 2 mln. van de voormalige stichting De

Zending. Deze bijdragen lopen, vanwege de integratie van de stichting in die van de Protestantse Kerk, thans via de resultaatverdeling.

Verplichte bijdragen van gemeenten

De verplichte bijdragen van gemeenten voor 2018 inzake de quota zijn, overeenkomstig het nieuwe beleidsplan, afgenomen ten opzichte van de begroting 2017 met € 76k. Gezien de inkomstenontwikkeling van de plaatselijke gemeenten ten behoeve van de quotumheffing (zie onder par. 4.3) kan deze geraamde opbrengst voor 2018 worden gerealiseerd bij de handhaving van de huidige heffingsfactoren.

Voor de Solidariteitskas 2018 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 2018 is een onttrekking benodigd van € 714k (2017 € 778k). In de bijlage is de totale begroting voor 2018 opgenomen van de Solidariteitskas.

Overige inkomsten

De overige inkomsten voor 2017 stegen ten opzichte van de begroting 2017 met € 707k door voornamelijk hogere bijdragen uit acties van derden van € 570k. De bijdragen van dienstverlening en de rentebaten stegen enigszins tegenover een daling van de subsidies van overheden en de overige baten.

4.3 Vaststelling heffingsfactoren 2018

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 zich zal mee bewegen met de inkomstenontwikkelingen in de gemeenten.

Basisgegevens inkomsten plaatselijke gemeenten en diaconieën

De heffingsfactoren voor 2018 worden gebaseerd op de te verstrekken inkomsten door gemeenten en diaconieën over het boekjaar 2016, het jaar waarop de quotumvaststelling voor 2018 betrekking heeft. Voor het verkrijgen van de financiële gegevens over het boekjaar 2016 werden opgaveformulieren verzonden aan de colleges van kerkrentmeesters en die van diakenen. De respons van de terugontvangen opgaveformulieren bedroeg (stand 30-8-2017, v.j. 21-9-2016):

- a. kerkrentmeesterlijk quotum: 71,8 % van het aantal verzonden opgaveformulieren (v.j. 79,0 %)
- b. diaconaal quotum: 63,9 % van het aantal verzonden opgaveformulieren (v.j. 68,4 %)

Uit de terug ontvangen 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 2016 bij de kerkrentmeesters met -1,45% (2015: -0,95%) is gedaald ten opzichte van de rekeningcijfers 2015 en bij de diaconieën met -2,34% (2015: -1,55%).

Met betrekking tot de inkomsten uit levend geld van de plaatselijke gemeenten is in 2016 een daling waargenomen van -1,19% (2015: -0,5%) bij de kerkrentmeesters en bij de diaconieën een stijging van +0,64% (2015: +1,1%). De inkomsten uit bezit (rente en onroerende goederen) daalden bij de kerkrentmeesters met -3,41% (2015: -3,27%) en bij de diaconieën met -4,57% (2015: -1,2%).

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 2018 uitgegaan wordt van 741.000 belijdende leden.

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

Inkomstenontwikkeling basisgegevens t.b.v. de quotumvaststelling (x € 1)	Boekjaar 2016 t.b.v. quotum 2018	Boekjaar 2015 (*) t.b.v. quotum 2017	Proc. daling t.o.v. het vorige jaar
Kerkrentmeesterlijk quotum	255.864.000	259.632.000	-1,45%
Diaconaal quotum	29.021.000	29.717.000	-2,34%

(*) Cijfers boekjaar 2015 zijn inmiddels geactualiseerd.

Hoogte heffingsfactoren

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

Gezien de inkomstenontwikkeling in 2016 van de plaatselijke gemeenten betekent dat bij handhaving van de huidige heffingsfactoren een daling van de quotumopbrengst voor 2018 zal worden verkregen van € 76k ten opzichte van het begrotingsjaar 2017.

De door de kleine synode vast te stellen heffingsfactoren voor het jaar 2018 luiden als volgt:

Heffingsfactoren	Voorstel voor 2018	Vastgesteld voor 2017
<i>Kerkrentmeesterlijk quotum</i>		
* heffing over de inkomsten:	4,35 %	4,35%
<i>Diaconaal quotum</i>		
* heffing over de inkomsten:	5,7%	5,7%
* heffing per belijdend lid:	€ 1,35	€ 1,35

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

Verplichte heffingen (x € 1.000)	Begroting 2018	Begroting 2017	Vershil
Kerkrentmeesterlijk quotum	10.960	10.980	-20
Diaconaal quotum	2.742	2.798	-56
Totaal	13.702	13.778	-76

Met deze geraamde opbrengst voor 2018 is rekening gehouden bij de opstelling van deze begroting van de Protestantse Kerk.

Betalingstermijnen 2018

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 2018 conform voorgaande jaren vast te stellen op twee (vervaldata: 1 april en 1 oktober).

Heffing Solidariteitskas 2018

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

Heffing solidariteitskas

(x € 1.000)

Totale bijdragen voor de solidariteitskas (basis € 5,- per belijdend lid)
Begrote opbrengst 2018
Verschil

Begroting 2018
3.705
3.705
0

De heffingen 2018 zijn gebaseerd op het aantal belijdende leden van 741.000. Voorgesteld wordt het aantal betalingstermijnen voor de Solidariteitskas 2018 conform voorgaande jaren vast te stellen op twee (vervaldata: 1 juni en 1 oktober).

4.4 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, worden 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 bruto opbrengst vrijwillige geldwerving staat onder druk. De daling lijkt een structureel karakter te hebben en wordt deels verklaard door de daling van het aantal leden van de Protestantse Kerk. Het belang van de fondsenwerving via donateurs neemt toe. Deze inkomsten kunnen de daling van de inkomsten vanuit de gemeenten enigszins compenseren.

Beleggingen

De synode heeft destijds het beleggingsbeleid geformuleerd voor de beleggingen van de Protestantse Kerk. In samenspraak met de beleggingsadviesraad bewaakt de Dienstenorganisatie de grenzen van de beleggingsmix en maakt ze keuzes voor beleggingsfondsen, zoals vastgelegd in de, door de kleine synode van september 2016 vastgestelde, nota 'Duurzaam Beleggen 2.0'.

5. Toelichting op de baten

5.1 Baten uit eigen fondsenwerving (1)

De opbrengsten uit eigen fondsenwerving zijn als volgt gespecificeerd:

Collecten, giften en schenkingen (x € 1.000)	Begroting 2018	Begroting 2017	Rekening 2016
<i>Zending en Diaconaat (Kerk in Actie)</i>			
Zending	6.050	6.120	6.108
Werelddiaconaat	10.040	10.160	8.363
Noodhulp	1.571	1.590	3.871
Binnenlands diaconaat	1.606	1.626	1.472
	19.267	19.496	19.814
<i>Overige geldwerving</i>			
<i>Ondersteuning gemeenten</i>			
Missionair werk	689	600	624
Kerk & Israël	118	225	171
Eredienst en Kerkmuziek	85	100	78
Pastoraat	105	127	156
Jeugd- en jongerenwerk	285	400	493
<i>Kerk en Werk (JOP en PCTE: 50/50)</i>			
Catechese en Educatie	80	101	86
Oecumene	79	94	90
Protestantisme (hervormingsdag)	44	53	88
Communicatie en Fondsenwerving	121		
<i>Kerk & Wereld</i>	20	25	16
<i>Zending</i>	210	210	4
<i>Diversen (Nieuw Hydepark/Roosevelthuis)</i>			194
	1.836	1.935	2.000
Totaal collecten, giften en schenkingen	21.103	21.431	21.814
Nalatenschappen (x € 1.000)			
<i>Nalatenschappen Kerk in Actie</i>			
Zending	610	750	417
Werelddiaconaat	840	1.047	1.072
Noodhulp	50		143
Diaconaat	75	125	74
	1.575	1.922	1.706
<i>Overige nalatenschappen</i>			
Kerk & Israël			1
Zending			437
Missionair werk	50	50	
Algemeen			449
	50	50	887
Totaal nalatenschappen	1.625	1.972	2.593

Baten uit collecten, giften en schenkingen

Voor 2018 zijn de opbrengsten voor geldwerving (excl. nalatenschappen) enigszins gedaald ten opzichte van de begroting 2017 op basis van de ontwikkelingen in 2017.

Baten uit nalatenschappen

In de verwachte opbrengsten uit nalatenschappen is rekening gehouden met een daling van deze inkomsten. Het ramen van deze inkomsten blijft lastig. Deze kunnen sterk fluctueren.

Overige bijdragen

De overige bijdragen uit eigen fondsenwerving zijn als volgt gespecificeerd:

Overige bijdragen (x € 1.000)	Begroting 2018	Begroting 2017	Rekening 2016
<i>Kerk en Werk</i>			
Mobiliteitspool		25	35
Cursuswerk	150	150	110
	150	175	145
<i>Ondersteuning gemeenten</i>			
St. De Zending (missionair werk)		400	
Hemmense Zendingstichting	210	200	264
Council of World Mission	40	100	100
Maatschappelijk activeringswerk			156
Maatschappij van Welstand		75	67
Jeugdorganisatie Protestantse Kerk			59
GVO			18
Overigen	30	35	41
	280	810	705
<i>Zending en Diaconaat (Kerk in Actie)</i>			
Stichting de Zending		1.600	
Overige instellingen	650	750	798
	650	2.350	798
<i>C&F: bijdragen van derden</i>			117
<i>Kerk & Wereld</i>		10	
<i>Zending (overige bijdragen)</i>	60	60	
Totaal overige bijdragen	1.140	3.405	1.765

De daling heeft voor het grootste deel betrekking op een eliminatiepost van € 2 mln. van de voormalige stichting De Zending. Deze bijdragen lopen, vanwege de integratie van de stichting in die van de Protestantse Kerk, thans via de resultaatverdeling.

5.2 Verplichte bijdragen van gemeenten (2)

De opbrengsten uit de verplichte heffingen voor 2018 zijn geraamd op:

Verplichte bijdragen van gemeenten (x € 1.000)	Begroting 2018	Begroting 2017	Rekening 2016
Kerkrentmeesterlijk quotum	10.960	10.980	11.493
Diaconaal quotum	2.742	2.798	2.826
	13.702	13.778	14.319
Solidariteitskas	3.705	3.822	3.896
Totaal verplichte heffingen	17.407	17.600	18.215

Kerkrentmeesterlijk en diaconaal quotum

Voor de berekening van de quotumheffing voor 2018 wordt uitgegaan van de werkelijke inkomsten van plaatselijke gemeenten over het boekjaar 2016. Op basis van de inkomstenontwikkeling van de plaatselijke gemeenten zijn de quotuminkomsten 2018 ten opzichte van de begroting 2017 vermindert met € 76k.

Solidariteitskas

In de begroting 2018 van de Solidariteitskas is enerzijds rekening gehouden met handhaving van de solidariteitskasbijdrage van € 5,- per belijdend lid en anderzijds met een lagere opbrengst vanwege ledenverlies, dat voor 2018 is geraamd op circa 2,5%.

5.3 Baten uit acties van derden (3)

Deze acties zijn als volgt begroot:

Acties van derden (x € 1.000)	Begroting 2018	Begroting 2017	Rekening 2016
SHO noodhulpacties:			
Nepal			29
	0	0	29
St. Edukans		150	
EO Metterdaad (Kerk in Actie)	1.320	600	2.013
EO Metterdaad (C&F)	30	30	55
	1.350	780	2.068
Totaal	1.350	780	2.097

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.

5.4 Subsidies van overheden (4)

Subsidies van overheden

(x € 1.000)

	Begroting 2018	Begroting 2017	Rekening 2016
Min. Van Sociale zaken: project Sociale Noodfondsen	130	170	188
KiO - prov. subsidies voor MA-werk			246
JW - Ministerie OCW-GVO	295	268	241
Totaal subsidies van overheden	425	438	675

5.5 Bijdragen voor dienstverlening (5)

Bijdragen voor dienstverlening

(x € 1.000)

	Begroting 2018	Begroting 2017	Rekening 2016
<i>Kerk en Werk</i>			
Mobiliteitspool	2.726	2.935	2.520
Uitvoeringskosten bureau predikanten	480	510	421
Deelnemersbijdragen	295	181	284
Overige bijdragen		2	2
Centrale kas (permanente educatie)	650	580	430
LRP	700	700	660
Activiteiten t.b.v. CIO-K	50	50	61
	4.900	4.958	4.378
<i>Ondersteuning gemeenten</i>			
Dienstverlening steunpunten			421
JOP-diensten (P&O/A&O)			151
Vergoedingen pl. gemeenten inz. pioniersplekken			219
Overige inkomsten	30	30	16
	30	30	807
<i>Zending en Diaconaat (Kerk in Actie)</i>			
Binnenlands diaconaat	39	63	66
Werelddiaconaat	64		128
Inkomsten HKI		10	
Overige inkomsten	10	65	100
	113	138	294
<i>Communicatie & fondsenwerving</i>			
C&F- fondsenwerving en corporate	50	50	5
C&F servicedesk			26
	50	50	31
<i>Centrum Hydepark</i>			
<i>Shared Service Center</i>			
F&C (vergoeding fin. administraties)	121	70	148
Facilitaire Zaken	1.404	1.278	1.758
Shared Service Center -IT		15	25
	1.524	1.363	1.931
Totaal bijdragen dienstverlening	6.617	6.545	7.440

5.6 Rentebaten en baten uit beleggingen (6)

De financiële baten en lasten voor 2018 zijn als volgt geraamd:

Rentebaten en baten uit beleggingen (x € 1.000)	Begroting 2018	Begroting 2017	Rekening 2016
Materiële vaste activa	140	115	139
Financiële vaste activa	200	110	983
Beleggingen (inclusief koersresultaat)	1.950	1.961	1.004
Vorderingen en liquide middelen	150	160	185
Totaal financiële (rente-)baten	2.440	2.346	2.311
<i>Af: Rente toegerekend aan</i>			
- Fondsen van derden	15	25	8
Resteert t.b.v. exploitatie dienstenorganisatie	2.425	2.321	2.303
<i>Verdeling rente exploitatie Dienstencentrum.</i>			
- Kerk in Actie	10	60	28
- Landgoed Hydepark	140	115	125
- Overige reserves en fondsen	100	150	116
- t.g.v. exploitatie Kerk & Wereld	525	475	608
- t.g.v. exploitatie Zending	1.150	1.150	351
- t.g.v. exploitatie Ondersteuning Gemeenten/SSC	100	85	102
- t.g.v. exploitatie algemene middelen	400	286	973
Totaal baten uit beleggingen	2.425	2.321	2.303

Materiële vaste activa

De financiële baten uit materiële vaste activa betreffen inkomsten uit onroerend goed. Hieronder was begrepen de interne rekenrente aan de dienstenorganisatie, die de kerk calculeerde over haar geïnvesteerde eigen vermogen in het gebouwencomplex te Utrecht. Met ingang van 2017 is deze achterwege gelaten. In de rekeningcijfers over 2016 was deze interne rekenrente al geëlimineerd conform de richtlijnen van de jaarverslaggeving.

Financiële vaste activa

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

Beleggingen

De stijging heeft betrekking op de vermogensbestanddelen van de voormalige Stichting De Zending.

Overige (geld-)middelen

Door de ontwikkelingen op de beurzen en op de geldmarkt worden de geraamde opbrengsten over de aangehouden liquiditeiten ook voor 2018 voorzichtig begroot. De gemaakte rentebaten op bankrekeningen van Kerk in Actie komen rechtstreeks ten gunste van de exploitatie van Kerk in Actie.

5.7 Overige baten

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

Opbrengst publicaties (7)

Opbrengst publicaties (x € 1.000)	Begroting 2018	Begroting 2017	Rekening 2016
<i>C&F</i>			
Kerkinformatie	250	250	219
JOP (club en coach) / Jeugdwerk		30	37
Onderweg Kerk en Israël		30	35
Handreikingen (Gem. & Past.)			31
Kerst campagne	301		19
Missionair materiaal incl. adventkalender		100	91
Cadeau-artikelen		50	48
Diakonia		75	71
Overige publicaties		20	22
Promotie materiaal			39
Totaal opbrengst publicaties	551	555	612

Diverse baten (8)

Diverse baten (x € 1.000)	Begroting 2018	Begroting 2017	Rekening 2016
<i>Ondersteuning gemeenten</i>			
Missionair Werk en Kerkgroei		1	
Jeugdorganisatie Protestantse Kerk	6	5	-1
Overig			36
<i>Zending en diaconaat (Kerk in Actie)</i>			
Opbrengst postzegelactie	15	15	26
Vrijval pensioenvoorziening GKN			14
Vrijval kosten uitgezonden medewerkers			102
Expl. beleggingsreserve Kerk en Wereld			61
Expl. beleggingsreserve De Zending	155	155	712
Hydepark			13
Overige (staf-)afdelingen	6	6	98
<i>Bijzondere baten</i>			
Herwaarderingen beleggingen			737
Boekwinst guesthouse			1.960
Liquidatie uitkering SMRA			190
Bijdrage ICCO inzake automatiseringsproject			354
overig		23	56
Totaal diverse baten	182	205	4.358

6. Toelichting op de lasten

6.1 Besteding aan doelstellingen (9)

De totale begrote uitgaven voor 2018 van de staat van baten en lasten worden onderstaand volgens de richtlijnen van het CBF als volgt weergegeven:

Lasten doelstellingen (x € 1.000)	Doelstellingen										Totaal doel- stellingen	
	Kerk en Werk	Mob. Pool	Onderst. gem.	Zending & Diaconaat	Beleg.-reserves: K&W	Zending	Comm. & FW	Dir.	Lgd Hyd.	Ov. Doel- bested.		Dienstverl. derden
Directe steunverlening												
- Subsidies en bijdragen	2.251	650	1.326	16.481	497	0						21.204
- Afdrachten contributies e.d.	552		86	200								838
- Activiteiten incl. uitbesteed werk	1.525	2	540	176		75	1.491					3.809
- Inzet van/aan andere progr lijnen												0
- Publiciteit en communicatie	0				11		295					306
Personeelskosten	5.109	3.305	3.511	2.825			1.290	421	43	150	849	17.505
Huisvestingskosten	0								198		401	599
Kantoor en algemene kosten	1.709		189	103	46	75	91	13	1	364	366	2.957
Dotaties aan voorzieningen	0								40		53	93
Totaal lasten	11.146	3.958	5.652	19.785	554	150	3.167	433	282	514	1.669	47.310

In bovenstaande post "Overige doelbestedingen" van € 514k is rekening gehouden met een vernieuwingsbudget van € 364k en een centraal opleidingsbudget van € 150k.

Lasten doelstellingen (x € 1.000)	Totaal doel- stellingen	Werving baten	Kosten Beheer & Adm.	Begroting 2018	Begroting 2017	Rekening 2016
Directe steunverlening						
- Subsidies en bijdragen	21.204			21.204	22.568	22.120
- Afdrachten contributies e.d.	838			838	1.017	1.037
- Activiteiten incl. uitbesteed werk	3.809	1.097		4.907	4.317	4.627
- Inzet van/aan andere progr lijnen	0			0	0	0
- Publiciteit en communicatie	306	217		523	550	495
Personeelskosten	17.505	949	2.547	21.001	21.912	21.673
Huisvestingskosten	599		1.202	1.800	1.851	2.277
Kantoor en algemene kosten	2.957	67	1.100	4.123	4.275	6.529
Dotaties aan voorzieningen	93		158	251	240	318
Totaal lasten	47.310	2.330	5.007	54.647	56.730	59.076

6.2 Werving baten (10)

Binnen het cluster Communicatie & Fondsenwerving (C&F) zijn de uitgaven onder andere gesplitst naar fondsenwervingskosten. De fondsenwervingskosten hebben allen 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 zich in principe dient te bewegen tussen 9% en 12,5% van de begrote bruto opbrengst. Deze fondsenwervingskosten dienen

ter dekking van de kosten die nodig zijn om de begrote bruto opbrengst uit vrijwillige geldwerving te realiseren.

De fondsenwervingskosten bedragen als volgt:

Fondsenwerving (x € 1.000)	Begroting 2018	Begroting 2017	Rekening 2016
<i>(Directe) Steunverlening</i>			
- Afdrachten contributies e.d.			4
- Activiteiten incl. uitbesteed werk	1.097	884	2.189
- Publicatiekosten	217	124	
Personeelskosten	949	1.094	560
Kantoor- en algemene kosten	67	85	50
Totaal C&F - fondsenwerving	2.330	2.187	2.803
<i>Kosten fondsenwerving in %</i>	<i>10,3%</i>	<i>9,3%</i>	<i>11,5%</i>

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.

6.3 Kosten beheer en administratie (11)

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 afdrucken. 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 Shared 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 programmalijnen/werkonderdelen doorberekend op basis van het aantal bij de afdelingen behorende begrote formatieplaatsen.

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

Kosten beheer & administratie*(x € 1.000)*

	Begroting 2018	Begroting 2017	Rekening 2016
Afdrachten contributies e.d.			2
- Inzet van/aan andere programmalijnen			174
Personeelskosten	1.944	2.155	2.826
Overige personeelskosten	604	227	605
Huisvestingskosten	1.202	1.265	1.323
Kantoor- en algemene kosten	1.100	1.423	1.435
Dotaties aan voorzieningen	158	151	203
Totaal kosten beheer & administratie ten laste van de doelstellingen	5.007	5.221	6.568
<i>Percentage kosten beheer & administratie</i>	<i>9,2%</i>	<i>9,2%</i>	<i>11,1%</i>

De cijfers 2016 zijn vanwege de nieuwe organisatieopzet niet vergelijkbaar en slechts informatief bedoeld.

Overzicht verdeling kosten beheer en administratie naar doelstellingen

De doorbelasting van de kosten voor beheer & administratie naar de verschillende doelstellingen van de dienstenorganisatie voor 2018 van € 5.007k is als volgt:

Verdeling kosten B&A naar doelstellingen <i>(x € 1.000)</i>	Kosten Beheer & Administratie							
	Huis-vesting	Finance & Control	Autom. (IT)	Fac. zaken	Begr. 2018	%	Begr. 2017	%
Kerk en Werk	342	544	642	364	1.892	38%	2.007	39%
Mobiliteitspool	0	75	89	40	204	4%	200	4%
Ondersteuning gemeenten	221	351	414	203	1.190	24%	1.243	24%
Zending en Diaconaat	139	221	260	127	746	15%	753	14%
Communicatie en Fondsenwerving	158	252	297	164	871	17%	911	17%
Directie	17	27	31	19	93	2%	96	2%
Dienstverlening derden				10	10	0%	11	0%
Kosten B&A naar doelstellingen	876	1.469	1.734	928	5.007	100%	5.221	100%

6.4 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:

Totale Personele kosten (x € 1.000)	Begroting 2018	Begroting 2017	Rekening 2016
Personeelskosten	18.090	19.448	18.557
Overige personeelskosten	2.911	2.464	3.115
Totaal personeelskosten	21.001	21.912	21.672

Personeelskosten

Onderstaand zijn de personeelskosten van de dienstenorganisatie weergegeven:

Personeelskosten (x € 1.000)	Begroting 2018	Begroting 2017	Rekening 2016
Bruto salarissen	14.069	19.448	14.417
Sociale lasten	2.122		2.263
Pensioenpremies	1.512		1.520
Reiskosten woon-werkverkeer	387		411
Vrijval/res. verlofuren/voorzieningen personeel			23
Ontvangen WAO-/Pensioen-/WW-uitkeringen		-1.858	-77
Af: personeelsbudget transitie			
Totaal personeelskosten salarissen	18.090	17.590	18.557
Bezetting in fte excl. formatie transitie	264,99	262,43	276,65
Gemiddelde personeelskosten per fte (x € 1)	68.268	67.029	67.076

De hier vermelde bezetting betreft de totale formatie van de dienstenorganisatie van 274,61, verminderd met de transitieformatie van 9,62 fte's, derhalve per saldo van 264,99 fte's.

In de personeelskosten 2018 is rekening gehouden met een algemene loonkostenstijging van 1,5%.

Overige personeelskosten

De overige personeelskosten bestaan uit:

Overige Personeelskosten (x € 1.000)	Begroting 2018	Begroting 2017	Rekening 2016
Externe deskundigheid/uitzendkrachten	791	393	894
Kosten projectmedewerkers KIA/RO	450	450	475
Specifieke projecten en acties	488	373	285
Reiskosten declaraties	378	412	489
Leaseauto's	102	182	146
Personeelswerving	6	9	47
Arbodienst	60	36	33
Opleidingskosten	262	231	165
Jubilea/afscheid personeel	62	54	71
Juridische bijstand	15	2	2
Diversen (incl. declaraties buitenland)	297	322	508
Totaal overige personeelskosten	2.911	2.464	3.115

Kosten projectmedewerkers

Deze uitgaven betreffen de personeelskosten van projectmedewerkers van Kerk in Actie/RO.

Diversen

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

Huisvestingskosten

Huisvestingskosten (x € 1.000)	Begroting 2018	Begroting 2017	Rekening 2016
Afschrijvingskosten	325	325	324
Huur extern	17	54	174
Energie, schoonmaak, onderhoud, beveiliging, verzekering, belastingen etc.)	1.328	1.348	1.599
Overige huisvestingskosten	130	124	180
Totaal huisvestingskosten	1.800	1.851	2.277

Kantoor en algemene kosten

De kantoor- en algemene kosten zijn als volgt begroot:

Kantoor en algemene kosten (x € 1.000)	Begroting 2018	Begroting 2017	Rekening 2016
Inventariskosten	1.102	1.428	1.296
Bureaunkosten	1.119	1.365	1.346
Specifieke kosten	1.192	791	3.200
Bestuurskosten	657	626	548
Diverse lasten	53	65	139
Totaal kantoor en algemene kosten	4.123	4.275	6.529

Bovengenoemde kantoor en algemene kosten worden onderstaand nader gespecificeerd:

Inventariskosten

Inventariskosten (x € 1.000)	Begroting 2018	Begroting 2017	Rekening 2016
Afschrijving inventaris en telefooninstall.	160	186	119
Afschrijving comp. en software	310	402	363
Onderhoud inventaris en telefooninstall.	2	9	109
Onderhoud comp. en software	626	757	667
Overige inventariskosten	4	74	38
Totaal inventariskosten	1.102	1.428	1.296

Bureaunkosten

Bureaunkosten (x € 1.000)	Begroting 2018	Begroting 2017	Rekening 2016
Drukwerk, papier e.d.	409	501	398
Porti en koeriersdiensten	274	309	305
Kopieerapparaten	51	105	141
Telefonie	200	201	262
Kosten internet	67	105	31
Kantoor-, computerartikelen	73	46	90
Overige bureaunkosten	45	98	119
Totaal bureaunkosten	1.119	1.365	1.346

Specifieke kosten

Specifieke kosten (x € 1.000)	Begroting 2018	Begroting 2017	Rekening 2016
Vernieuwingsbudget	364		2.286
Restauratieve voorzieningen	204	204	209
Accountantskosten	170	136	189
Bank-, en rentekosten	120	120	92
Overige specifieke kosten	334	331	424
Totaal specifieke kosten	1.192	791	3.200

Bestuurskosten

Bestuurskosten (x € 1.000)	Begroting 2018	Begroting 2017	Rekening 2016
Vergaderkosten (Synode, Land en regio)	290	382	273
Vervangingskosten	125	101	71
Classicale vergoedingen	129	125	110
Vergaderkosten commissies e.d.	113	18	94
Totaal bestuurskosten	657	626	548

Diversen

Diverse lasten

(x € 1.000)

	Begroting 2018	Begroting 2017	Rekening 2016
Diverse lasten	52	57	139
Onvoorziene lasten	1	8	
Totaal diverse lasten	53	65	139

Dotaties aan voorzieningen

Dotaties aan voorzieningen

(x € 1.000)

	Begroting 2018	Begroting 2017	Rekening 2016
Dotatie aan voorziening groot onderhoud	251	240	318
Totaal dotaties aan voorzieningen	251	240	318

7. Bijlagen

De bijlagen betreffen:

7.1 Quotumverdeling 2018

7.2 Begroting Solidariteitskas 2018

7.3 Lijst van afkortingen

7.1 Quotumverdeling 2018

Overeenkomstig de ingediende deelbegrotingen van de clusters e.d. zijn onderstaand de quotumtoedelingen voor 2018 vermeld.

Quotumverdeling 2018 (x € 1.000)	Quotumbijdr. Begroting 2018	Dekking 2018 uit:		Quotumbijdr. Kaderbrief 2018 (-2%)	Quotumbijdr. Werkbegr. 2017	Vastgestelde Begroting 2017 (-2%)
		Kerkrentm. quotum	Diaconaal quotum			
Cluster Kerk en Werk	7.464	6.158	1.306	6.606	6.737	6.740
Transitie (vz,s RCV's en vis.)				1.158	1.139	1.182
Mobiliteitspool	127	127		127	130	130
Ondersteuning gemeenten	3.737	3.097	640	3.570	3.623	3.643
Zending en Diaconaat	431		431	432	431	441
Communicatie en Fondsenwerving	1.113	867	246	578	913	590
Directie	476	357	119	476	458	486
Landgoed Hydepark	142	142		142	145	145
SSC	98	98		98	100	100
Beschikbaar voor onvoorzien	114	114		315	102	321
Totaal Quotumverdeling/-heffing	13.702	10.960	2.742	13.502	13.778	13.778
		13.702				

Voor de vaststelling van de heffingsfactoren 2018 wordt verwezen naar paragraaf 4.3 in deze begroting voor 2018.

7.2 Begroting Solidariteitskas 2018

Solidariteitskas 2018	Begroting 2018	Begroting 2017	Rekening 2016
<i>(x € 1.000)</i>			
Baten			
Opbrengst Solidariteitskas (op basis € 5,-)	3.705	3.822	3.896
Bijdragen uit steunverleningsreserves	714	778	750
Totale baten:	4.419	4.600	4.646
Lasten			
Kerk en Werk			
- Subsidies aan plaatselijke gemeenten	2.135	2.200	1.029
- Vrijval toegekende subsidies	-145	-150	-257
- Kosten bureau steunverlening	145	200	146
<i>Subtotaal</i>	<i>2.135</i>	<i>2.250</i>	<i>917</i>
- Deskundigheidsbevordering	380	392	277
<i>Categoriaal Pastoraat</i>			
- Studentenpastoraat	845	873	771
- Internationaal studentenpastoraat	190	195	186
- Binnenvaart	145	150	132
- Dovenpastoraat	195	200	159
- Koopvaardijwerk	210	220	193
- Luchthavenpastoraat	24	25	25
- Betaalde dienstverlening (v/h gem. adviseurs)			160
	4.124	4.305	2.819
Ondersteuning gemeenten			
- IZB	65	65	65
- eigen activiteiten (voorheen JOP)	230	230	230
	295	295	295
Totale lasten:	4.419	4.600	3.114
Resultaat Solidariteitskas	0	0	1.532
Resultaatverdeling	Begroting 2018	Begroting 2017	Rekening 2016
<i>(x € 1.000)</i>			
<i>Resultaat ten gunste van (+) of ten laste van (-):</i>			
- Reserve steunverlening plaatselijke gemeenten			1.049
- Steunverleningsreserve categoriaal pastoraat			288
- Reserve Lutherse Traditie			195
	0	0	1.532

7.3 Lijst van afkortingen

Dit betreft een deel van de (officiële) lijst van afkortingen die u mogelijk 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 & 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 & 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 & 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 ZendingsBond
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	Jeugd Organisatie Protestantse Kerk
JuZa	Juridische Zaken en Colleges
JW-PKN	Jeugdwerk PKN
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 DiaconessenhuisFonds
LKL-systeem	Lokale Kerkelijke Ledenadministratie (van de SMRA)
LLR	Landelijke LedenRegistratie (het project –)
LMW	Landelijk Maatschappelijk Werk
LRP	Leden Registratie Protestantse Kerk
LWF	Lutherse Wereld Federatie
MA-werk	Maatschappelijk Activeringswerk
MB	MobiliteitsBureau
MFS	MedeFinancieringsStelsel
MP	MobiliteitsPool
MT	ManagementTeam van de dienstenorganisatie
MUO	Modality UitvoeringsOrganisatie
MW&KG	Missionair Werk & 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 & Organisatie
P&O – SSC	Personeel & Organisatie – shared 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 & 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
SSC	Shared Service Center
SSK	Stichting Steun Kerkbouw (GKN)
SZW	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
TSH	Theologisch Seminarium Hydepark
TtB	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
VROM	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 Jongeren Activiteiten
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)