

BELEIDSPLAN
Van 2023 tot en met 2026
Protestantse Gemeente
'S-HEERENBERG-ZEDDAM



Mogen onze keuzes een afspiegeling zijn van
hoop in onzekere tijden

Beleidsplan van 2023 tot en met 2026

PROTESTANTSE GEMEENTE 'S-HEERENBERG - ZEDDAM

Algemeen	3
Missie en visie	4
Speerpunt 1: Samenwerking met Klavertje 4 gemeenten	6
Speerpunt 2: Kerkenraad en commissies	7
Speerpunt 3: Verbinding met jeugd en randkerkelijken	10
Speerpunt 4: Samenwerking met anderen voor mensen in nood	11
Speerpunt 5: Stimuleren van de onderlinge betrokkenheid	12
Speerpunt 6: Huisvesting	12
Speerpunt 7: Communicatie	14
Prognose	15

Beleidscommissie

De beleidscommissie bestaat uit Gerrit Bloemendaal, Ernst Haagsman, Else Kaiser, Henriëtte Nieuwenhuis, Hans Otte, Peter van de Weerd en Harry Wentink.

ALGEMEEN

Een kerk, een gemeente is geen bedrijf. Een beleidsplan suggereert een bepaalde maakbaarheid, terwijl wij als gemeente weten dat niet alles maakbaar is, maar ons laten leiden door Gods Geest. Ervan uitgaande dat niet alles maakbaar is, willen we voor onszelf duidelijkheid bieden *wie we zijn, waar we met Gods hulp naar toe willen en welke prioriteiten voor de komende vier jaar gekozen kunnen worden.* Het gaat daarbij, denken wij, om te waarderen wat we hebben en vertrouwen in God, die niet loslaat het werk van Zijn handen en vertrouwen in elkaar om samen de toekomst in te gaan. We willen ons in alles wat op onze weg komt laten leiden door de hoop die in ons is in onzekere tijden.



Voor de komende periode 2023 tot en met 2026 kiezen we voor de volgende speerpunten:

1. Samenwerking met Klavertje vier gemeenten
2. Bezetting kerkenraad en commissies
3. Verbinding met Jeugd en randkerkelijken
4. Samenwerking met anderen voor mensen in nood
5. Stimuleren van de onderlinge betrokkenheid
6. Huisvesting
7. Communicatie

Voordat we deze speerpunten verder uitdiepen, eerst een aantal belangrijke gegevens op een rijtje.

Samenstelling gemeente

De samenstelling van het aantal leden kent de afgelopen jaren het onderstaande verloop. Gaf de periode 2013 tot en met 2017 een redelijk stabiel verloop (van 377 pastorale eenheden in 2013 gelopen jaren 364 eenheden in 2017), de afgelopen jaren zien we een duidelijke teruggang.

Ledenoverzicht per 1 januari 2022						
	2018	2019	2020	2021	2022	
Pastorale Eenheden	375	346	329	328	330	
Belijdende leden	250	237	225	222	219	43%
Doopleden	218	201	196	177	185	37%
Overige	123	115	112	109	102	20%
Totaal aantal leden	591	553	533	508	506	100%
Leeftijdsopbouw						
0-24	60	55	51	45	43	8%
25-49	119	99	100	84	77	15%
50-64	155	146	139	132	139	27%
65-84	230	225	218	224	224	44%
85- eo	27	28	25	23	23	5%
Totaal aantal leden	591	553	533	508	506	100%

Ook voor de komende jaren wordt een daling van het aantal leden verwacht.

	2023	%	2024	%	2025	%	2026	%
Leeftijdsopbouw								
0-24	40	8%	38	8%	37	8%	35	8%
25-49	70	14%	65	14%	61	13%	56	12%
50-64	136	28%	132	28%	130	28%	129	28%
65-84	222	45%	220	46%	218	47%	216	47%
85- eo	22	4%	22	5%	21	4%	20	4%
Totaal aantal leden	490	100%	477	100%	467	100%	456	100%

Voor andere algemene informatie verwijzen we naar het vorige beleidsplan.

MISSIE EN VISIE

Missie

Een heldere identiteit is onmisbaar. Als commissie hebben we gesproken over onze missie met vragen als: Wat willen we vertellen? Waar staan we voor? Wie zijn wij? Wat is de essentie die we niet willen opgeven? We continueren de missie van de vorige beleidsperiode met als belangrijkste aanvulling dat we de bron van het geloof expliciet benoemen.

Vanuit het geloof in Jezus Christus een toegankelijke en betrokken gemeente zijn

Nadere toelichting	Ambities
<p>Vanuit het geloof in Jezus Christus: Jezus Christus is het gezicht op God. In verbinding met Hem voldoen aan onze opdracht als christen te staan in onze samenleving in geloof en gedrag</p>	<ul style="list-style-type: none"> Goede geestelijke en materiële toerusting van ambtsdragers, pastorale bezoekers en andere vrijwilligers. Zo veel mogelijk gemeenteleden betrekken bij het vrijwilligerswerk.
<p>Toegankelijk: De kerk is een open kring met een gemeenschap die naar buiten is gericht.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Het blijven organiseren van gemeenschapsvormende activiteiten Openstellen van activiteiten voor mensen binnen en buiten de gemeente.
<p>Betrokken: Hiermee willen we aangeven dat we vanuit een warme gemeenschap, waar je je thuis voelt omzien naar elkaar, naar buiten, naar je eigen netwerken, naar de samenleving, waarin je woont en werkt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Het door colleges op een duurzame wijze waarborgen van financieel beleid om ambities te kunnen realiseren

Visie

De Protestantse Gemeente 's-Heerenberg-Zeddum staat open naar de samenleving. Wij willen een christelijke gemeente zijn, waarin niet alleen de eigen leden zich thuis voelen, maar ook

mensen van buiten zich welkom weten. De bijbel is daarbij leidraad en inspiratie met een bron van verhalen die kunnen bezielen, zodat niet alleen wijzelf maar ook mensen van buiten verrast worden door de relevantie van het christelijk geloof.

In de zorg voor onze leden bieden we ruimte voor een veelkleurige geloofsbeleving. Wij willen dat doen door het aanbod van diverse erediensten, jeugdwerk, gespreksgroepen en ontmoetingsplekken, projecten en overige bijeenkomsten en activiteiten. We zoeken aansluiting bij en organiseren activiteiten voor álle leeftijden.

Als kerk willen wij zichtbaar aanwezig zijn in de gemeenschap van Montferland, door onze maatschappelijke betrokkenheid en met een bijzonder oog voor de noden van anderen, zowel geestelijk als materieel. Maar ook, waar mogelijk, voor mensen in de wereld verder weg door hulp via kleine projecten. We willen daarbij zelfstandig blijven, maar werken samen met omringende kerkelijke gemeenten, in het bijzonder de gemeenten van Klavertje 4.

Analyse van onze sterke, zwakke punten, kansen en bedreigingen

Sterk	Zwak
<ul style="list-style-type: none"> • Saamhorigheid en omzien naar elkaar • Gastvrije gemeente • Predikant die zichtbaar is in de kerkelijke gemeente en daarbuiten • Gemeente staat open voor de lokale samenleving • Actieve kern van gemeenteleden • Ruimte voor veelkleurige geloofsbeleving • Goede financiële positie van colleges • Gebouwen zijn in goede staat • Kleine gemeente met korte lijnen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vacatures kerkenraad • Nog onvoldoende capaciteit contactpersonen • Grote claim op steeds dezelfde vrijwilligers • Het betrekken van jongeren is lastig • Evenzo met randkerkelijken • Gebouwen zijn onvoldoende toegerust op de taak • Digitalisering wordt onvoldoende benut
Kans	Bedreiging
<ul style="list-style-type: none"> • Het intensiveren van de samenwerking binnen Klavertje vier • Vermogenspositie effectief gebruiken • Toeristische omgeving benutten • Samenwerking met de gemeentelijke overheid en overige instanties • Samenwerking met parochie • Er zijn voor mensen in nood 	<ul style="list-style-type: none"> • Imago van de kerk in de maatschappij staat onder druk • De kerk moet concurreren met het buitenkerkelijk aanbod aan jongeren • Door spanning tussen lokale parochie en bisdom wordt samenwerking met parochie soms doorkruist • Leeftijdsopbouw gemeente onvoldoende in balans • Teruglopend ledenaantal

SPEERPUNT 1: SAMENWERKING MET KLAVERTJE 4 GEMEENTEN

De PG 's-Heerenberg-Zeddum werkt samen met verschillende kerken in de regio. In Montferland met de daar aanwezige kerken: de RK parochie Gabriël en de PG Didam. In de directe omgeving zetten we ons samen in op het gebied van armoede (bijv. Schuldhulpmaatje, Voedselbank, Sta op tegen armoede-dag). Ook is er een oecumenische gespreksgroep. Ondanks een goede verstandhouding op lokaal niveau wordt "samen vieren" met de parochie in beperkte mate gedaan, alleen voor speciale doelgroepen (bijv. Kerk op Schoot, Kinderkerstfeest, Wereldgebedsdag).

Beleidsvoornemens	Ambitie
<ul style="list-style-type: none"> Voortzetten van de samenwerking op het gebied van armoede, de vieringen voor speciale doelgroepen en de oecumenische gespreksgroep. 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaal één keer per jaar een oecumenische (Taizé)viering in Zeddum.

Sinds enkele jaren groeit de samenwerking met de protestantse gemeenten in de buurt, te weten Silvolde, Gendringen-Bonteburg en Etten-Terborg-Ulft. In de zomer van 2020 werd deze samenwerking d.m.v. een intentieverklaring officieel. Het is goed om in de regio de samenwerking als relatief kleine protestantse gemeenten te zoeken en te intensiveren. We noemen dit samenwerkingsverband 'Klavertje 4'.

Er zijn verschillende afspraken met elkaar gemaakt die we ook de komende periode willen handhaven en wellicht uitbreiden. Een commissie bestaande uit de voorzitters en een ouderling van de kerkenraden coördineert deze samenwerking. Deze beleidsperiode vergt het een grote tijdsinvestering van alle 4 de gemeenten zodat in de toekomst het werk lichter wordt. Dus is het belangrijk om prioriteiten te stellen.

Beleidsvoornemens	Ambitie
<ul style="list-style-type: none"> De kerkdiensten blijven in elke gemeente wekelijks gewaarborgd. Twee keer per jaar ruilen de predikanten van kansel. Er is jaarlijks een gezamenlijke 'Klavertje 4 zondag' (Pinksteren of de Startzondag). Gemeenteleden van Klavertje 4 leren elkaar steeds beter kennen. Een aantal keer per jaar worden gezamenlijke activiteiten georganiseerd, bijv. voor de kinderen, op het gebied van vorming en toerusting, adventskransenworkshops, filmavonden, enz. Wekelijks worden er samen 	<ul style="list-style-type: none"> Elkaar inspireren, kennis delen, elkaar ondersteunen en met elkaar optrekken. Het verdiepen van de samenwerking o.a. rondom bezetting kerkenraden, 'Groene Kerk', diaconale projecten, organisatie en beheer en communicatie. Prioriteiten stellen in de samenwerking.

woensdagavondgebeden gehouden, verder vespers in de Veertigdagentijd, de Paaswake in de Stille Week en gezamenlijke zangavonden.

- Klavertje 4 commissie komt 3 keer per jaar bij elkaar voor overleg. Deze commissie bestaat uit de voorzitter en ouderling uit elke gemeente, afwisselend aangevuld met andere kerkenraadsleden en informeren de kerkenraden.
 - De predikanten komen maandelijks bij elkaar voor werkoverleg.
 - De diaconieën, kerkrentmeesters en ouderlingen hebben regelmatig onderling overleg.
 - De diaconieën hebben een gezamenlijk tweejaarlijks diaconaal project en diaconale acties (2022-2024 is dat het Passion in Hummelo)
 - De kerkrentmeesters werken toe naar een kerkelijk bureau en een gezamenlijk administratie voor de begraafplaatsen.
 - Communicatie: Het hebben en houden van een website met een en dezelfde hosting. Twee keer per jaar een gezamenlijke uitgave van Klavier.
-

SPEERPUNT 2: KERKENRAAD EN COMMISSIES

Bezetting kerkenraad

Binnen de PKN is de afgelopen tijd veel aandacht gegaan naar de organisatie van de gemeente, waaronder de kerkenraden. Daaruit komt naar voren dat er meer aandacht voor de kern van het kerk-zijn nodig is en minder voor vergaderen en organisatie. Er zijn nu eenmaal minder mensen beschikbaar en de samenleving verandert door individualisering en digitalisering. Sinds kort biedt de kerkorde mogelijkheden om de bestuurlijke organisatie van een gemeente 'lichter' in te vullen, door bijvoorbeeld samen met een andere gemeente een college van kerkrentmeesters te vormen. Voor onze gemeente, die moeite heeft met het vinden van voldoende ambtsdragers, kan dit een mogelijke oplossing zijn.

In onze kerkenraad is over dit onderwerp al met elkaar gesproken en wat terrein verkend. Voor de komende periode moet dit verder worden uitgewerkt. Uitgangspunt is: de gemeente moet zelfstandig blijven met een kerk in 's-Heerenberg-Zeddum.

Beleidsvoornemens

Ambitie

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Werkgroep installeren om een lichtere vorm te realiseren | <ul style="list-style-type: none"> • Huidige werkwijze heroverwegen en verbeteringen aanbrengen waar mogelijk, waardoor ook snellere besluitvorming wordt gerealiseerd en beter |
|--|--|
-

-
- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Communicatieplan opstellen (zie verder onder H11)• Toekennen van budgetten• Bij wisseling van kerkenraadsleden de overdracht zorgvuldig en tijdig organiseren | <p>ingespeeld wordt op ontwikkelingen.</p> <ul style="list-style-type: none">• Een transparante kerk zijn. Laten zien waar we mee bezig zijn• Goede communicatie zodat transparantie is gewaarborgd en leden worden geïnformeerd en betrokken• Door de lichtere vorm van kerkenraad zal meer bij gemeenteleden worden neergelegd, waarbij doelen, taken en financiën transparant en duidelijk worden gecommuniceerd.• Voorkomen dat kennis verloren gaat en overdrachten soepel verlopen. |
|---|--|
-

De minimale bezetting volgens de kerkorde is nu:

1 predikant (of een consulent) –

2 ouderlingen –

2 diakenen (daarnaast minimaal ook 1 diaconaal rentmeester) –

2 ouderlingen-kerkrentmeester (daarnaast minimaal ook 1 kerkrentmeester niet zijnde ouderling)

Dit kan ook gerealiseerd worden in samenwerking met Klavertje 4 gemeenten.

Niet alleen wat betreft de bezetting van de kerkenraad en de financiële kant van gemeente-zijn worden eisen gesteld, dat geldt ook voor de inhoudelijke kant. Plaatselijk kerk-zijn brengt ook in dat opzicht verplichtingen met zich mee. De Generale Synode heeft zoals aangegeven in het rapport 'Lichter Ingevuld' een aantal criteria genoemd. De belangrijkste daarvan is dat iedere gemeente op minimaal 5 terreinen activiteiten moet uitvoeren:

1. Eredienst
2. Pastoraat
3. Diaconaat
4. Vorming/toerusting
5. Missionaire opdracht

Beleidsvoornemens

Ambitie

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Eredienst: Onderhouden erediensten waaronder het Heilig Avondmaal en bijzondere diensten met medewerking van gemeenteleden en cantorij.• Pastoraat: De grondgedachte van het pastoraat is vanuit onze geloofsopvatting aandacht schenken aan allen die verbonden zijn aan onze protestantse | <ul style="list-style-type: none">• Regelmatig bezinning in de kerkenraad over de elementen in de eredienst. Het blijven stimuleren van thema-, kinder- en oecumenische diensten met een muzikale invulling. Gemeenteleden betrekken bij de uitvoering van de erediensten;• We willen de pastorale zorg meer planten in de gemeente door de gemeenteleden in deze organisatiestructuur actief naar elkaar te laten |
|--|---|
-

gemeente.

- Diaconaat (zie speerpunt 4)
- Vorming en toerusting: Plan opstellen voor toerusting ambtsdragers werkgroepen en commissies
- Missionaire opdracht: (zie speerpunt 3)

omzien. De predikant als professional en de ouderlingen en contactpersonen hebben een ondersteunende en aansturende rol in dit proces.

- Blijvend gelegenheid bieden aan toerusting en het verstrekken van ondersteunend materiaal vanuit de landelijke PKN voor alle werkgroepen en commissies

Bezetting commissies en werkgroepen

Er zijn in doorsnee ongeveer 50 commissies c.q. werkgroepen inclusief kerkenraad actief binnen de gemeente waarbij momenteel 117 vrijwilligers/gemeenteleden betrokken zijn. De gemiddelde leeftijd is 64 jaar. Echter een groot deel van de vrijwilligers is ouder dan 60 (in totaal 80; zie tabel). Dit betekent dat op korte termijn lang niet alle activiteiten voldoende ingevuld kunnen worden met vrijwilligers, omdat het realistisch is dat de aanwas met jongere vrijwilligers zeer klein zal zijn. Dit is een punt van zorg.

Overzicht actieve vrijwilligers	
Aantal vrijwilligers	117
waarvan buiten de gemeente	10
Gemiddelde leeftijd	64
Ouder dan 80	16
Tussen 71 en 80	43
Tussen 61 en 70	21
Tussen 51 en 60	13
Tussen 41 en 50	5
Tussen 31 en 40	9
Tussen 21 en 30	0
Tussen 11 en 20	0
Totaal	117

Beleidsvoornemens

Ambitie

- Onderzoek welke primaire en essentiële activiteiten in voldoende mate bezet moeten blijven (prioriteiten)
- Onderzoek voor welke activiteiten minder vrijwilligers noodzakelijk zijn. Te denken valt hierbij bijvoorbeeld aan kerkbalans en Kerkepraat bezorgers, zomerdiensten.
- Continuïteit van primaire activiteiten behouden

SPEERPUNT 3: VERBINDING MET JEUGD EN RANDKERKELIJKEN

We leven in een sterk gesecculariseerde wereld. Jongeren ervaren dat op allerlei manieren. De kerk is geen normaal onderdeel meer van hun leefwereld, dus moeten we extra moeite doen om hen te bereiken. Op dit moment bereiken we hooguit 25% van onze jongeren tot 24 jaar. En dat is met name jeugd tot 10 jaar. Het is daarom ook van groot belang om met name de jongeren vanaf 10 jaar te bereiken. Om naast hen te gaan staan en in te gaan op hun vragen over God en zingeving. Het moet voor hen aantrekkelijk zijn om naar een activiteit van de kerk te gaan. Voor jongeren zijn verder begrippen als echtheid en authenticiteit super belangrijk.

Het huidige kerk-zijn staat veraf van hun beleving. De jongste kinderen zien we nog wel bij kerkelijke activiteiten, maar boven de 10 jaar blijven ze weg. Dus moeten we er alles aan doen om activiteiten te organiseren die hen aanspreken. En de taal spreken die zij spreken. Voor de begeleiders van de kinder-/jongerenactiviteiten is het van belang dat ze goed ondersteund worden. Daar zit natuurlijk wel een kostenplaatje aan vast.

Belangrijk is het ook om goed onderscheid te maken tussen de diverse leeftijdsfasen zoals:

- Kleuterfase
- Basisschool
- Voortgezet onderwijs

Waar mogelijk kunnen we ook in Klavertje 4 verband activiteiten voor hen organiseren. Wie de jeugd heeft, heeft de toekomst! Laat dat ons inspireren om hen te bereiken en te helpen christen te worden en te blijven. We proberen daarnaast hun ouders erbij te betrekken. Ook bij hen is de verbinding en kennis met het geloof veel minder enis kerkgang geen prioriteit. Ze zullen op een andere wijze moeten worden aangesproken.

Beleidsvoornemens	Ambitie
<ul style="list-style-type: none"> • Voortzetting van Kerk op schoot vieringen. • Aansluiten bij de kinderclub van de PG Silvolde • Blijven organiseren van adhoc kinderkoren • Ouders betrekken bij het voorbereiden van kerkdiensten • Aan blijven bieden van de mogelijkheid voor crèche tijdens de kerkdiensten. • Ouders betrekken bij het organiseren van diaconale projecten • Voortzetting van de gespreksgroep 45 minners • Voortzetting van de kinderkerk tijdens de zondagse dienst. • Onderzoek naar de mogelijkheden binnen Klavertje 4 professionaliteit in te brengen door het aanstellen van een jeugdwerker. • De kerkdeur zoveel mogelijk openhouden in 's-Heerenberg. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kinderen van alle leeftijden, ook van buiten de gemeente, kennis bij brengen van het evangelie • Onze jongeren in hun eigen taal in aanraking brengen met geloof, rituelen en kerkdiensten • Ditzelfde geldt voor de ouders in het belang van henzelf en hun kinderen • Ouders in aanraking brengen met wat wij als gemeente doen • Ouders in aanraking brengen met geloof • Een open deur houden en de drempel laag voor mensen die behoefte hebben aan een stil moment, een gesprek of informatie.

SPEERPUNT 4: SAMENWERKING MET ANDEREN VOOR MENSEN IN NOOD

Het is goed om als gemeente alert te zijn op signalen van eenzaamheid, sociaal isolement, armoede en andere sociaal-maatschappelijke nood; niet alleen om (pastorale) zorg te kunnen bieden, maar ook om instanties, bondgenoten en overheden te informeren. Daarnaast neemt de diaconie ook zelf initiatieven en organiseert activiteiten voor mensen zowel binnen als buiten onze gemeente. Verder is de diaconie alert om te helpen waar nodig als maatschappelijke ontwikkelingen mensen in nood brengen en van grote invloed kunnen zijn op het welzijn en het geloof van mensen om ons heen en wereldwijd. Met onderstaande organisaties wordt door de diaconie samengewerkt en regelmatig contact onderhouden. Door het contact blijven wij en gemeente op de hoogte van wat er in onze samenleving leeft en kan de diaconie haar steentje bijdragen aan die mensen die onze hulp zo hard nodig hebben.

- *SUN Liemers Achterhoek. (Hulp bij urgente financiële nood).*
- *Welcom Didam. (Bevordering en ondersteuning van sociale samenhang)*
- *Voedselbank Montferland. (Hulp voor mensen beneden het bestaansminimum)*
- *Kledingbank Montferland. (Hulp voor mensen beneden het bestaansminimum)*
- *Het Passion te Hummelo. (Tijdelijke opvang voor dak- en thuislozen en verslaafde mensen om een nieuwe start te kunnen maken)*

Beleidsvoornemens	Ambitie
<ul style="list-style-type: none">• Voortzetten van de samenwerking met de maatschappelijke organisaties in de gemeente Montferland, de Gabriël parochie en de Protestantse gemeente Didam• Als gemeente eenvoudige sociale en praktische ondersteuning bieden aan ouderen die dat behoeven.• Voorzieningen onderhouden die ontmoeting mogelijk maken: in kerk- en wijkgebouw, in mobiliteit (vervoer), toegankelijkheid• Het actief faciliteren van ontmoetingen: tussen ouderen onderling, oudere en jongere generaties, gemeenteleden en buurtgenoten en randkerkelijken• Allen 'die niet jong meer zijn' aanspreken op hun mogelijkheden en talenten en hen mede in staat stellen om deze te benutten en te ontwikkelen• Het organiseren van maaltijden voor gemeenteleden en andere belangstellenden.• Overleg en samenwerking over het beleid van de diaconie met de Klavertje 4 gemeenten.	<ul style="list-style-type: none">• Te helpen waar geen helper is voor bestrijding van eenzaamheid en armoede en aandacht schenken aan ouderenwelzijn. Deelname aan en organiseren van de activiteiten rondom vluchtelingen en arbeidsmigranten.• Organisatie en deelname van bijeenkomsten over armoede zoals Sta op tegen armoede

SPEERPUNT 5: STIMULEREN VAN DE ONDERLINGE BETROKKENHEID

Betrokken gemeenteleden zijn onmisbaar voor alle aspecten van het kerk zijn: vieren, leren, dienen en gemeenschapsopbouw.

In Filippenzen 4 vers 8 zegt Paulus onder andere dat het belangrijk is dat we aandacht schenken aan alles wat waardevol is en lof verdient. We realiseren ons, ofschoon we niet zo jong meer zijn, dat we mogen bouwen op talloze vrijwilligers die naar hun kunnen een bijdrage leveren aan ons gemeente zijn en hoe waardevol dat voor het gemeenteleven is.

Beleidsvoornemens	Ambitie
<ul style="list-style-type: none"> • Het organiseren van ontspannende activiteiten voor actieve gemeenteleden zoals vrijwilligersavonden, reisjes voor senioren, maaltijden, koffiedrinken • Blijvend aandacht schenken aan waardering voor het werk dat gemeenteleden verrichten • Faciliteiten onderhouden voor creatieve activiteiten zoals de Cantorij en de Quiltgroep • Faciliteiten onderhouden op het gebied van veiligheid en zorg, zoals veiligheid in gebouwen • Het ontwikkelen van beleid voor het waarborgen van een veilige gemeente • Het toerusten van actieve gemeenteleden door overdracht van kennis van het vrijwilligerswerk zoals bedrijfshulpverlening, kosterswerkzaamheden, werk voor de begraafplaats, pastorale kennis • Het toerusten van actieve gemeenteleden op het gebied van geloof door het organiseren van gespreksgroepen, wandelingen e.d. • Betrokkenheid tonen door coördinatoren en/of kerkenraad bij beëindiging van vrijwilligerswerk • Open oog en oor houden voor het werven van nieuwe vrijwilligers. • Nadere betrokkenheid met de leden van de Klavertje 4 gemeenten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Belangrijk is dat we proactief zijn bij het waarderen, behouden, zorgen, werven en toerusten van actieve gemeenteleden, in het bijzonder contactpersonen.

SPEERPUNT 6: HUISVESTING

Sinds het volledig samengaan van de twee gemeenten in 2011 beschikken we over twee kerken. Daarnaast is er in Zeddum een pastorie, het Imminkhuis en de huizen aan de Ettemastraat. In 's-Heerenberg bevindt zich naast de kerk een kosterswoning welke verhuurd wordt en het Olde Posthuus met bovenwoningen die worden verhuurd, waar dagbesteding plaats vindt door een zorginstelling en deels ter beschikking staat aan onze gemeente. Alle gebouwen worden elk jaar

door Monumentenwacht gecontroleerd en de geconstateerde mankementen aan de gebouwen worden zo veel mogelijk verholpen. De kerk in 's-Heerenberg is een Rijksmonument en verkeert in goede staat. Voor het onderhoud van het kerkgebouw en het orgel is een Sim subsidie aangevraagd. Deze is toegekend en hier kan de komende zes jaar gebruik van worden gemaakt. De kerk in Zeddum is een Gemeentelijke Monument en het orgel een Rijksmonument. Voor het onderhoud van het orgel is een Sim subsidie aangevraagd en deze is toegekend. Aan kerkgebouw moet in de komende beleidsperiode aan het dak groot onderhoud plaatsvinden. Dit wordt een grote kostenpost. Hiervoor kan subsidie worden aangevraagd bij de Gemeente Montferland. De pastorie is ook een Gemeentelijk Monument en verkeert in een redelijke staat. Recentelijk zijn alle kozijnen en vensters geschilderd en ook aan de binnenkant hebben de kozijnen groot onderhoud gehad. Het gebouw is groot en niet erg duurzaam met betrekking tot het energieverbruik.

Het Imminkhuis verkeert in een goede staat en is enkele jaren geleden van binnen helemaal gerenoveerd en rolstoel vriendelijk gemaakt. Eveneens is het dak hersteld waar dat nodig was. Recent is het dak van het Olde Posthuus gerenoveerd.

Kijkend naar de demografische ontwikkelingen is het aannemelijk dat het aantal leden van de kerk zal afnemen. Kerkgebouwen nemen in dorpen en kleine steden vaak een belangrijke plaats in. Het is veelal de ziel van het dorp, ook voor mensen buiten de gemeente. Onze gemeenteleden zijn zeer gehecht aan met name hun kerkgebouwen en er komt de nodige emotie los als er iets met het gebouw moet gebeuren, een aspect waar voorzichtig mee moet worden omgegaan. Een kerk is meer dan hout en steen. Wij zijn van mening dat de kerk van onschatbare waarde kan zijn voor de leefbaarheid van een dorp/stad. Maar soms kan de jas gewoon te groot zijn. Als kerk moet je je altijd blijven afvragen: hoe kunnen wij het beste kerk-zijn? Soms ontstaat er door structuren en gebouwen los te laten, ook ruimte en vrijheid om iets nieuws te beginnen. Er is de nodige creativiteit voor nodig bij het nadenken over onze gebouwen zowel de kerken als de wijkgebouwen en overig bezit. De gebouwen moeten dienstbaar zijn aan onze taak. Het is daarom noodzakelijk nu te gaan werken aan een huisvestingsplan. Het werkboek "Toekomst gericht kerk zijn" kan daarbij een hulpmiddel zijn.

Beleidsvoornemens	Ambitie
<ul style="list-style-type: none">• Werkgroep installeren om een huisvestingsplan op te stellen• Extern advies inwinnen welke alternatieven de gemeente ter beschikking staan• Op korte termijn aandacht schenken aan de duurzaamheid van de gebouwen in verband met de sterk fluctuerende energiemarkt• Regelmatig overleg in Klavertje 4 in het kader van de dienstbaarheid van de gebouwen van de vier gemeenten.	<ul style="list-style-type: none">• De gemeente meenemen in het proces om een beeld te vormen op welke wijze we de gebouwen dienstbaar kunnen maken aan de gemeente, waarbij missie en visie en aard van de gemeente het uitgangspunt is.

SPEERPUNT 7: COMMUNICATIE

Communicatie is door de jaren steeds complexer geworden. Naast de papieren Kerkepraat zijn website, sociale media, e-mailnieuwsbrieven, digitale Kerkepraat en beeld en geluid erbij gekomen. Overal is digitale communicatie aanwezig, via mobiele telefoon, tablets en p.c. etc. Het is daarom goed als wij onze presentatie naar binnen en buiten toe goed op orde hebben. Een communicatieplan helpt daarbij. Een communicatieplan van de gemeente is altijd gebaseerd op het beleidsplan van de gemeente. In het beleidsplan staat tenslotte wie een gemeente hoopt te zijn en wat zij wil gaan doen. Het communicatiebeleid van de gemeente moet deze visie ondersteunen en versterken.

In juni 2019 verscheen van de hand van Maarten Blom en Rien de Zeeuw een voorstel om een Communicatieplan te ontwikkelen voor de Protestantse Gemeente 's-Heerenberg - Zeddum. De kerkenraad heeft op 25 augustus 2020 ingestemd om nieuwe producten en diensten op communicatiegebied te ontwikkelen. Daarnaast is zij akkoord met de inschakeling van het bedrijf ISI Media. Ook zijn er twee uitgangspunten benadrukt:

- We maken optimaal gebruik van onze eigen talenten.
- Iedereen moet toegang kunnen hebben tot informatie, zonder belemmeringen.

In het vervolg hierop is met ISI Media een workshop georganiseerd, welke met name handelde over algemene beeldvorming over communicatie en de vernieuwing van Kerkepraat. Vanwege corona konden de workshops pas najaar 2021 worden gehouden. Het resultaat is inmiddels zichtbaar in de vernieuwde Kerkepraat met ondersteuning door de Zalige Zalm.

In de corona-periode werd er een video-installatie geïnstalleerd in beide kerken. Vanaf het begin was duidelijk dat dit een minimale oplossing was, nodig om de gemeente betrokken te houden bij elkaar en de erediensten. Al snel werden offertes opgevraagd en een bezoek gebracht aan de kerk van Silvolde, waar een uitgebreidere installatie in gebruik was.

Binnen de gemeente bestaat er behoefte om de wijze waarop onze communicatie plaats vindt verder planmatig uit te werken en op een hoger niveau te brengen.

Beleidsvoornemens	Ambitie
<ul style="list-style-type: none"> • Het opstellen van een communicatieplan gebaseerd op dit beleidsplan • Een kerkenraadslid opdracht geven om zich over de communicatie te ontfermen in overleg met betrokkenen. • Er wordt een communicatiebudget in het leven geroepen, onder de verantwoordelijkheid van het eerdergenoemde kerkenraadslid. Verantwoording achteraf. • Externe deskundigheid inhuren (naar analogie van 	<ul style="list-style-type: none"> • Onze gemeente is een gemeente die vanuit het geloof wil communiceren en interacteren met behulp van de nieuwe technologische ontwikkelingen met als doel gemeenteleden te binden en te betrekken en bestaande en nieuwe gemeenteleden te enthousiasmeren.

Beleidsvoornemens	Ambitie
<p>KKA en rentmeester). Deze geeft inhoudelijke, maar ook technische ondersteuning en advies.</p> <ul style="list-style-type: none">• Voortzetting van de huidige wijze van uitgeven van Kerkepraat met hulp van Zalige Zalm• De partners in Klavertje 4 verband worden geïnformeerd en zo mogelijk betrokken.	

PROGNOSE

In dit hoofdstuk is beleid opgenomen voor het beheer van gebouwen, goederen en gelden van kerkrentmeesters en diaconie. Het beleid en beheer moet op elkaar zijn afgestemd. Als bijlagen zijn financiële prognoses opgenomen over de jaren 2023 tot en met 2026. In de beleidsperiode wordt verder ingeteerd op het vermogen van zowel de kerkrentmeesters als de diaconie als gevolg van de exploitatietekorten. De tekorten ontstaan doordat de taken van kerkrentmeesters en diaconie volgens dit beleidsplan meer kosten dan aan inkomsten wordt ontvangen. De kerkenraad en de beleidscommissie achten dit verantwoord doordat over voldoende eigen vermogen wordt beschikt om de tekorten te kunnen opvangen in de komende periode.

Beheer kerkrentmeesters

Geldwerving:

Gemeenteleden worden jaarlijks in januari benaderd voor de actie Kerkbalans en in de loop van het jaar voor de Solidariteitskas. Een grote groep vrijwilligers is actief bij de actie Kerkbalans.

Kerkhof en begraafplaats:

Het kerkhof van 's-Heerenberg bevindt zich naast de kerk en is een gemeentelijk monument. De begraafplaats in Zeddum is gelegen aan de Kilderseweg 14d. Het beheer van beide is vastgelegd in het reglement der begraafplaatsen. Daarnaast wordt de regelgeving van de wet op de lijkbezorging nauwkeurig nageleefd. Het recht van begraven, het plaatsen van urnen of uitstrooien van as (alleen in Zeddum) is voorbehouden aan leden van de Protestantse Gemeente en hun partners. Uitzonderingen daarop kunnen worden gemaakt na goedkeuring van de kerkrentmeesters.

Gronden:

De gronden van de kerk worden verpacht. Het beheer hiervan is uitbesteed aan een rentmeesters kantoor. Pachtbeleid t.a.v. de gronden is vastgesteld in overleg met de diaconie. De nota pachtbeleid uit 2014 gaat heroverwogen worden.

Financieel Beheer:

De inkomsten van de kerk worden verkregen uit rente van uitstaande gelden en de opbrengsten uit onroerende zaken. Daarnaast uit het zgn. levend geld; de opbrengsten uit Kerkbalans, de solidariteitskas, uit de ontvangsten van collectes en incidenteel uit giften en legaten. De financiële administratie wordt ondersteund en gecontroleerd door het Kantoor Kerkelijke Administratie (KKA).

Leden- en bijdragenadministratie:

Voor de leden- en bijdragenadministratie wordt gebruik gemaakt van het landelijke ledenregistratie systeem van de PKN. Plaatselijk is een lokaal beheerder aangesteld die de gebruikers van het systeem in de gemeente ondersteunt.

Archief:

Er bestaan voorschriften voor het archiveren van het kerkelijk archief. De archieven tot 2000 bevinden zich in het Erfgoedcentrum Achterhoek en Liemers.

	Beleidsvoornemens beheer	Ambitie
Geldwerving	Financiële verantwoordelijkheid van de gemeenteleden onder de aandacht blijven brengen. Duidelijke verantwoording over financiële acties afleggen door publicaties in het kerkblad, website en op de gemeenteavonden.	Het zorgen voor een goede organisatie met een gezonde financiële basis, zodat de gemeente haar taken kan blijven uitvoeren.
Gebouwen	Veiligheid gebouwen waarborgen door jaarlijkse controle door erkende bedrijven. Zorgdragen voor het goed functioneren van technische voorzieningen zoals o.a. beeld en geluid. Actueel houden van de meerjarig onderhoudsplannen en subsidiemogelijkheden. Gebruik van de gebouwen door derden, voor zover dat past in de doelstelling van de gemeente. Bij beslissingen voor gebouwen het aspect duurzaamheid mee laten wegen. Openstelling kerk 's-Heerenberg voor toeristisch bezoek blijven voortzetten.	
Orgels	Actueel houden van meerjarig onderhoudsplannen en subsidiemogelijkheden. Benutten van orgeladviseurs die ten dienste staan vanuit de PKN voor de gemeenten.	

	Beleidsvoornemens beheer	Ambitie
Kerkhof en begraafplaats	Instandhouding van een goede staat van onderhoud Jaarlijks aanpassen van de tarievenlijst om voldoende middelen te genereren voor de exploitatie;	
Gronden	Bij aankoop van gronden is het rendement en duurzaamheid de leidraad.	
Financieel Beheer	Vrijkomende financiële middelen duurzaam tegen rente uitzetten of benutten voor eventuele aankoop van gronden.	
Ledenadministratie	Zorgdragen voor een actuele ledenadministratie.	
Archief	Aandacht voor het actueel houden en het beheer van de archieven na 2000.	

Beheer diaconie

Gronden:

De gronden van de kerk worden verpacht. Het beheer hiervan is uitbesteed aan een rentmeesters kantoor. Pachtbeleid t.a.v. de gronden is vastgesteld in overleg met de kerkrentmeesters. De nota pachtbeleid uit 2014 gaat heroverwogen worden.

Financiële tegoeden:

Financiële tegoeden worden duurzaam uitgezet voor een optimaal rendement. Giften en donaties aan instellingen, die passen binnen het diaconaal beleid, worden gedaan voor zover de vermogenspositie dat toelaat.

Woningen:

De diaconie geeft geen prioriteit aan het beheer van woningen. Verkoop van woningen inclusief woningen in verhuurde staat is een gerede optie met uitzondering van de bovenwoningen in het Olde Posthuus. Het huidig gebruik van de begane grond door de gemeente is leidend voor het aanhouden van het Olde Posthuus.

Liturgische tuin:

Het beleid is erop gericht de tuin in stand te houden. De tuin kan een instrument zijn voor het tot stand brengen van contacten binnen en buiten de gemeente.

Beleidsplan van 2023 tot en met 2026

PROTESTANTSE GEMEENTE 'S-HEERENBERG - ZEDDAM

	Beleidsvoornemens beheer	Ambitie
Geldwerving	Financiële verantwoordelijkheid van de gemeenteleden onder de aandacht blijven brengen. Duidelijke verantwoording over financiële acties afleggen door publicaties in het kerkblad, website en op de gemeenteavonden.	Het zorgen voor een goede organisatie met een gezonde financiële basis, zodat de gemeente haar taken kan uitvoeren.
Gebouwen	Veiligheid gebouwen waarborgen door jaarlijkse controle door erkende bedrijven. Actueel houden van de meerjarig onderhoudsplannen. Gebruik van de gebouwen door derden, voor zover dat past in de doelstelling van de gemeente. Bij beslissingen voor gebouwen het aspect duurzaamheid mee laten wegen.	
Gronden	Bij aankoop van gronden is het rendement en duurzaamheid de leidraad.	
Financieel Beheer	Vrijkomende financiële middelen duurzaam tegen rente uitzetten of benutten voor eventuele aankoop van gronden.	
Liturgische tuin	Zorgdragen voor het in standhouden van de liturgische tuin	
Archief	Aandacht voor het actueel houden en het beheer van de archieven na 2000	

Beleidsplan van 2023 tot en met 2026

PROTESTANTSE GEMEENTE 'S-HEERENBERG - ZEDDAM

Exploitatie en balansoverzicht 2023 2026 Kerkrentmeesters

		2021	2022	2023	2024	2025	2026	
BATEN								
Baten onroerende zaken		37.108	37.455	38.580	39.730	40.930	42.160	
Rentebaten en dividenden		30.851	29.045	25.012	22.235	20.014	18.069	
Opbrengsten uit rechten, deelnemingen e.d.		0	0	0	0	0	0	
Bijdragen levend geld		49.982	49.000	47.544	49.003	48.481	48.139	
Door te zenden collecten en bijdragen derden		0	0	0	0	0	0	
Subsidies en bijdragen		5.002	3.500	0	0	0	0	
	Totaal a:	122.943	119.000	111.137	110.968	109.425	108.368	
LASTEN								
Lasten kerkgebouwen excl afschrijvingen		22.158	36.019	33.540	34.550	35.600	36.660	
Lasten overige onroerende zaken en inventarissen excl afschrijvingen		3.523	3.225	3.320	3.420	3.520	3.630	
Afschrijvingen		0	0	0	0	0	0	
Pastoraat		65.769	70.402	72.530	74.710	76.950	79.250	
Lasten kerkdiensten, catechese en overige kerkelijke activiteiten		1.231	850	880	910	940	970	
Verplichtingen en bijdragen inzake andere organen		6.024	5.891	6.420	6.440	6.460	6.380	
Salarissen en vergoedingen		15.490	24.270	25.020	25.790	26.570	27.380	
Kosten beheer en administratie		12.198	12.100	12.470	12.840	13.230	13.630	
Rentelasten		1.142	1.000	1.100	1.100	1.100	1.100	
	Totaal b:	127.535	153.757	155.280	159.760	164.370	169.000	
	Saldo: a - b	-4.591	-34.757	-44.143	-48.792	-54.945	-60.632	
Incidentele baten		444	0	0	0	0	0	
Incidentele lasten		-21.447	0	0	0	0	0	
Herwaardering onroerende zaken		25.544	0	0	0	0	0	
Resultaat begraafplaats		-9.293	0	0	0	0	0	
Ontvangsten/bijdragen Klavertje vier gemeenten		0	0	0	0	0	0	
		0	0	0	0	0	0	
	Totaal c:	-4.752	0	0	0	0	0	
	Voordelig saldo	0	0	0	0	0	0	
	Nadelig saldo	-9.343	-34.757	-44.143	-48.792	-54.945	-60.632	
Kerkrentmeesters								
		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Balansoverzicht								
Bezittingen		1.283.320	1.308.864	1.308.864	1.308.864	1.308.864	1.308.864	1.308.864
Beleggingen en deposito's		790.000	680.000	633.742	741.179	667.121	602.309	356.384
Begraafplaatsen		48.254	38.961	38.961	38.961	38.961	38.961	38.961
Overige activa		22.136	21.974	21.974	21.974	21.974	21.974	21.974
Geldmiddelen		250.869	316.605	316.605	116.605	116.605	116.605	116.605
		2.394.579	2.366.404	2.320.146	2.227.583	2.153.525	2.088.713	1.842.788
Algemene Reserve		991.470	965.876	931.119	886.976	838.184	783.239	722.607
Bestemmingsreserves		901.509	927.053	927.053	927.053	927.053	927.053	927.053
Reserve begraafplaats		48.254	38.961	38.961	38.961	38.961	38.961	38.961
Totaal eigen vermogen		1.941.233	1.931.890	1.897.133	1.852.990	1.804.198	1.749.253	1.688.621
Voorzieningen		338.855	338.291	326.790	278.371	253.104	243.237	57.943
RC Begraafplaatsen		99.790	74.267	74.267	74.267	74.267	74.267	74.267
Kortlopende schulden		14.701	21.956	21.956	21.956	21.956	21.956	21.956
		2.394.579	2.366.404	2.320.146	2.227.583	2.153.525	2.088.713	1.842.788
		0	0	0	0	0	0	0
Kasstromen								
Exploitatiesaldo		-4.591	-34.757	-44.143	-48.792	-54.945	-60.632	
Afschrijvingen		0	0	0	0	0	0	
Kasstroom incidentele baten		444	0	0	0	0	0	
Kasstroom incidentele lasten		-21.447	0	0	0	0	0	
Kasstroom voorzieningen		-564	-11.501	-48.419	-25.267	-9.867	-185.294	
Mutatie overige activa en passiva		-18.106	0	0	0	0	0	
Kasstroom activiteiten		-44.264	-46.258	-92.563	-74.058	-64.812	-245.926	
Kasstroom investeringen		0	0	0	0	0	0	
Kasstroom financiële vaste activa		110.000	0	0	0	0	0	
Kasstroom financiering		0	0	0	0	0	0	
Kasstroom geldmiddelen vastgelegd in deposito's		65.736	-46.258	-92.563	-74.058	-64.812	-245.926	

Beleidsplan van 2023 tot en met 2026
 PROTESTANTSE GEMEENTE 'S-HEERENBERG - ZEDDAM

Exploitatie en balansoverzicht 2023 2026 Diaconie

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
BATEN							
Baten onroerende zaken	117.829	123.368	127.070	130.890	134.820	138.870	
Rentebaten en dividenden	2.879	2.600	10.910	10.832	10.686	10.467	
Opbrengsten uit rechten, deelnemingen e.d.	0	0	0	0	0	0	
Bijdragen levend geld	2.527	2.800	3.770	3.890	4.000	4.120	
Door te zenden collecten en bijdragen derden	0	0	0	0	0	0	
Subsidies en bijdragen	0	34.400	0	0	0	0	
Totaal: a	123.235	163.168	141.750	145.612	149.506	153.457	
LASTEN							
Lasten kerkelijke gebouwen excl afschrijvingen	39.864	40.645	8.800	9.070	9.340	9.620	
Lasten overige onroerende zaken en inventarissen excl afschrijvingen	32.596	40.700	40.380	41.600	42.860	44.150	
Afschrijvingen	0	0	0	0	0	0	
Pastoraat	25.488	26.000	26.780	27.580	28.410	29.260	
Lasten kerkdiensten, catechese en overige kerkelijke activiteiten	4.112	7.500	8.080	8.330	8.580	8.840	
Verplichtingen en bijdragen inzake andere organen	2.106	4.445	8.920	9.140	9.360	9.580	
Salarissen en vergoedingen	9.199	12.500	12.880	13.270	13.670	14.080	
Kosten beheer en administratie	17.895	14.750	11.080	11.420	11.760	12.120	
Rentelasten	1.148	500	520	540	560	580	
Diaconaal werk plaatselijk	3.299	16.500	34.000	35.200	36.071	37.153	
Diaconaal werk regionaal/landelijk	19.352	15.000	5.000	5.150	5.300	5.460	
Diaconaal werk wereldwijd	11.235	2.000	2.060	2.120	2.180	2.240	
Afrachten door te zenden collecten	1.635	2.500	2.580	2.660	2.740	2.820	
Totaal b:	167.929	183.040	161.080	165.900	170.831	175.903	
Saldo: a - b	-44.694	-19.872	-19.330	-20.288	-21.325	-22.446	
Incidentele baten	1.429	0	0	0	0	0	
Incidentele lasten	-4.178	0	0	0	0	0	
Herwaarderung onroerende zaken	21.121						
Resultaat begraafplaats	0	0	0	0	0	0	
Ontvangsten/bijdragen Klavertje vier gemeenten	0	0	0	0	0	0	
	0	0	0	0	0	0	
Totaal c:	18.372	0	0	0	0	0	
Voordelig saldo	0	0	0	0	0	0	
Nadelig saldo	-26.322	-19.872	-19.330	-20.288	-21.325	-22.446	
Diaconie							
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Balansoverzicht							
Bezittingen	3.768.559	3.789.680	3.789.680	3.789.680	3.789.680	3.789.680	3.789.680
Beleggingen en deposito's	167.250	100.000	24.600	433.270	410.982	387.657	363.211
Overige activa	14.634	15.232	15.232	15.232	15.232	15.232	15.232
Geldmiddelen	456.013	500.663	500.663	70.663	70.663	70.663	70.663
	4.406.456	4.405.575	4.330.175	4.308.845	4.286.557	4.263.232	4.238.786
Algemene Reserve	3.618.686	3.571.243	3.551.371	3.532.041	3.511.753	3.490.428	3.467.982
Bestemmingsreserves	610.905	632.026	632.026	632.026	632.026	632.026	632.026
	0	0	0	0	0	0	0
Totaal eigen vermogen	4.229.591	4.203.269	4.183.397	4.164.067	4.143.779	4.122.454	4.100.008
Voorzieningen	161.802	188.802	133.274	131.274	129.274	127.274	125.274
	0	0	0	0	0	0	0
Kortlopende schulden	15.063	13.504	13.504	13.504	13.504	13.504	13.504
	4.406.456	4.405.575	4.330.175	4.308.845	4.286.557	4.263.232	4.238.786
	0	0	0	0	0	0	0
Kasstroom							
Exploitatiesaldo	-44.694	-19.872	-19.330	-20.288	-21.325	-22.446	
Afschrijvingen	0	0	0	0	0	0	0
Kasstroom incidentele baten	1.429	0	0	0	0	0	0
Kasstroom incidentele lasten	-4.178	0	0	0	0	0	0
Kasstroom voorzieningen	27.000	-55.528	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000
Mutatie overige activa en passiva	-2.157	0	0	0	0	0	0
Kasstroom activiteiten	-22.600	-75.400	-21.330	-22.288	-23.325	-24.446	
Kasstroom investeringen	0	0	0	0	0	0	0
Kasstroom financiële vaste activa	67.250	0	0	0	0	0	0
Kasstroom financiering	0	0	0	0	0	0	0
Kasstroom geldmiddelen vastgelegd in deposito's vanaf 2022	44.650	-75.400	-21.330	-22.288	-23.325	-24.446	