

Beleidsplan 2023-2027 VKB Kerkrentmeesters



SAMEN STERK de toekomst in!

*Faciliteren en positioneren
van toekomstgericht kerkbeheer*

CONCEPT voor Ledenraad 25 maart 2023

Inhoudsopgave

1. Voorwoord voorzitter VKB Kerkrentmeesters	3
2. Proces tot vaststelling beleidsplan 'Samen Sterk de Toekomst in'	4
3. Terugblik beleidsplanperiode 2018-2022	4
4. Waar staan we voor? (Missie VKB)	5
5. Waar gaan we voor? (visie)	8
6. Ontwikkelingen Kerkbeheer.....	9
7. Ontwikkelingen Vereniging VKB Kerkrentmeesters	12
8. Bouwstenen beleidsplanperiode 2023-2027	12
9. Speerpunten per werkveld.....	15
10. Financiële meerjarenraming (MJR) 2023-2027	17
11. Doelstellingen voor werkplan 2023-2024.....	18

1. Voorwoord voorzitter VKB Kerkrentmeesters

*Kortom, geliefde broeders en zusters,
wees standvastig en onwankelbaar
en zet u altijd volledig in voor het werk van de Heer,
in het beseef dat de inspanningen
die u voor de Heer verricht, nooit vergeefs zijn.
I Korinthiërs 15-58*

In veel kerken wordt de krimp in de kerk op diverse punten goed zichtbaar en raakt vaak direct aan het functioneren van het College van Kerkrentmeesters. Er is zoveel gaande op dit moment dat passen op de winkel niet meer mogelijk is, als dat al het geval was. De toekomst van de kerk gaat dus nadrukkelijk over kerkrentmeesterlijke thema's en keuzes. Toekomstgericht kerkbeheer wordt dat in dit beleidsplan genoemd. Hoe ziet de toekomst eruit voor kerkgebouwen, geldwerving, mensen in dienst van de kerk en de organisatie van de kerk over pakweg 5 en 10 jaar? Dit vraagt om bestuurskracht en visie, creativiteit en ondernemerszin van kerkrentmeesters.

Dit vooruit kijken dient gepaard te gaan in goede samenwerking met colleges van kerkrentmeesters, college van diakenen en vooral kerkenraden vanuit een heldere visie op kerk-zijn in de plaatselijke situatie voor de aankomende tijd. Lokaal zal de kerkrentmeester de kerkenraad moeten helpen om duiding te geven aan haar financiële positie en van daaruit samen zorgen voor een verhaal waarin beheer en visie, inhoud en aanpak samen oplopen.

Het is een geruststellende gedachte dat kerkrentmeesters dit niet alleen hoeven te doen.

De VKB Kerkrentmeesters heeft zich wat betreft inhoud en communicatie de afgelopen tijd vernieuwd om kerkrentmeesters optimaal te faciliteren en te positioneren in het vormgeven van toekomstgericht kerkbeheer zodat we samen sterk de toekomst tegemoet kunnen treden.

Tenslotte is een uitdaging voor de komende beleidsplanperiode het opnieuw doordenken van de governance van de VKB. De ontwikkelingen op het gebied van de digitalisering gaan zo snel dat de verhouding tussen en de rol van de bestuursorganen van de VKB zoals de provinciale afdelingen, de ledenraad en het landelijk bestuur herijkt moeten worden.

Wij doen dit alles in de overtuiging dat de inspanningen, die we voor de Heer verrichten nooit vergeefs zullen zijn.

Rik Buddenberg,
Voorzitter VKB Kerkrentmeesters

2. Proces tot vaststelling beleidsplan ‘Samen Sterk de Toekomst in’

In de afgelopen 1,5 jaar is er door bestuur en bureau VKB gesproken over het nieuwe beleidsplan voor de periode 2023-2027. Dit is een uitgebreid proces geweest, waarin zowel de eerste contouren als de uiteindelijke tekst op een aantal plekken besproken is. Onderstaand schema geeft weer hoe dit proces verlopen is. Uiteraard zijn we als bestuur en directie aan alle betrokkenen, die in dit proces op welke manier dan ook hebben meegedacht, onze dank verschuldigd.

Proces tot nieuw beleidsplan VKB Kerkrentmeesters

Wat?	Wanneer?	Door/met wie?
Contouren nieuw beleidsplan opgesteld tbv werving nieuwe directeur VKB	Januari 2022 Maart 2022	Bestuur VKB Ledenraad VKB
Werving nieuwe directeur VKB op basis van profiel passend bij contouren beleidsplan	April-Juni 2022	Bestuur VKB i.s.m. Pandion Leiderschap
Benoeming Joost Schelling als nieuwe directeur VKB per 1 november 2022	Juli 2022	Bestuur en Ledenraad VKB
Verdere uitwerking contouren naar opzet beleidsplan vastgesteld	September 2022	Bestuur en Ledenraad VKB
Uitstel verleend voor oplevering nieuw beleidsplan 2023-2027 i.v.m. komst nieuwe directeur	September 2022	Ledenraad VKB
Nieuwe communicatiestrategie gepresenteerd gebaseerd op “Samen Sterk voor de Kerk!”	27 september	Bureau VKB
Afscheidssymposium Jos en Bert, inwerken Joost Schelling ¹	November 2022	Bestuur VKB
Bespreking 1 ^e versie beleidsplan	20 januari 2023	Bestuur VKB
Bespreking 2 ^e versie beleidsplan en financiële meerjarenprognose	13 februari 2023	Bestuur VKB
Feedbackronde met belanghebbenden binnen en buiten de VKB	maart 2023	Bestuur en bureau VKB
Vaststellen concepttekst voor Ledenraad	13 maart 2023	Bestuur VKB
Auditcommissie Financiën Ledenraad	13 maart 2023	Bestuur VKB
Presentatie en vaststelling nieuw beleidsplan op Ledenraad	25 maart 2023	Bestuur VKB
Uitwerking van beleidsplan tot publieksversie voor gebruik binnen en buiten de vereniging	April-mei 2023 (uiterlijk 31 mei 2023 gereed)	Bureau VKB

3. Terugblik beleidsplanperiode 2018-2022

De afgelopen beleidsperiode (2018-2022) heeft in de tweede helft in het teken gestaan van de gevolgen van de coronapandemie en later de uitgebroken oorlog in Oekraïne. Ook het leven binnen de kerkelijke gemeenten is erdoor gekleurd, evenals het werk van de VKB zelf. De impact van de oorlog voelen we meteen in onze portemonnee vanwege gestegen grondstof- en energieprijzen, en daarmee verband houdende inflatie. En dat gaat niet aan de deur van kerken voorbij. Besparingen en verduurzamen zijn nu terugkerende vergaderthema's geworden.

Tevens kwamen er nieuwe - nog niet eerder gestelde - vragen op naar aanleiding van kerk-zijn in coronatijd. Verschillende activiteiten konden helaas geen doorgang vinden of plannen werden uitgesteld. Dat heeft ook zijn weerslag gehad op het niet (geheel) realiseren van alle doelstellingen uit de vorige beleidsplanperiode. Tegelijk

¹ In dit kader heeft de nieuwe directeur veel inspiratie ontleend aan de gesprekken ('warme overdracht') met scheidend directeur Jos Aarnoudse en aan het jubileumboek '100 jaar VKB: Kerkbeheer tussen Traditie en Toekomst' onder redactie van Rook Belder. Digitaal te raadplegen: <https://www.kerkrentmeester.nl/app/uploads/2020/12/Jubileumboek-100-jaar-VKB.pdf>

bleek dat sommige doelstellingen een veel tijdlozer karakter hadden en vormen dus ook voor deze periode, soms aangescherpt, wederom waardevolle richtingaanwijzers.

De Coronapandemie zorgde ook voor de intrede van het digitale werken en dat is ook niet aan het VKB-bureau voorbijgegaan. Begin 2023 zal de Corona-thuiswerkregeling worden geëvalueerd, maar zeker is al dat een hybridevorm van werken (online en fysiek op kantoor) zal blijven. Dat geldt ook voor de contacten en bijeenkomsten in de vereniging. Het kan goed dienstbaar zijn om voor advies een uurtje online bij een vergadering aan te schuiven. Zowel voor mens als milieu ook veel minder belastend.

Voor de samenstelling van het VKB-bureau was 2022 een markeringsjaar, aangezien twee senior medewerkers met pensioen gingen, te weten directeur Jos Aarnoudse en stafmedewerker Bert van Rijssen. Twee nieuwe medewerkers werden toegevoegd, namelijk de nieuw geworven directeur Joost Schelling en Bart de Jong als medewerker toekomstgericht kerkbeheer (gezamenlijk met de Dienstenorganisatie van de Protestantse Kerk aangesteld). Juist deze samenwerking mag na wat moeizamere jaren in deze relatie niet onbenoemd blijven en is te danken aan de grote inspanning van bestuur en directie. Helaas liet Adam van Bergeijk weten per 1 maart 2023 de VKB te verlaten, dus zal er voor de relatie met 'buiten' en voor de VKB Academy (in het bijzonder de webinars) snel opvolging gezocht worden. Deze werving is medio maart opgestart.

Eén van de speerpunten was de Pilot 'Toekomstgericht Kerkbeheer' (voorheen PAKBIT²), die helaas als het gevolg van het bovenstaande, veel vertraging heeft opgelopen. Eveneens als gevolg van Corona verliep het 100-jarig jubileum van de VKB anders. Met een jaar vertraging vond het jubileum niet in 2020 maar op 9 oktober 2021 in de Sint Joriskerk te Amersfoort plaats. Het moment was er niet minder heuglijk en feestelijk om. Naast het jubileumboek³ was er ook een jubileumcadeau van de VKB voor SKIN Nederland. Dit netwerk ondersteunt de ruim 1 miljoen migranten-christenen in Nederland. Het jubileum is daarmee ook het begin geworden van een constructieve samenwerking tussen VKB en SKIN Nederland, in het bijzonder rondom het werkveld kerkgebouwen.

In september 2022 werd een vernieuwde communicatiestrategie "Samen sterk voor de Kerk" geïntroduceerd. Bestaande communicatiedragers werden in dit licht herzien (o.a. magazine Kerkbeheer), maar ook nieuwe vormen dienden zich aan (VKB-app en podcast). Deze communicatie online en offline zal de komende jaren nog een stevig vervolg krijgen.

Dit alles betekent dat vanuit het VKB-bureau de nieuwe beleidsplanperiode 2023-2027 met een vernieuwd team, maar ook met nieuw elan en met belangrijke *lessons learned* vanuit de vorige periode, ter hand wordt genomen. Vol verwachting en met hoop op zegen!

4. Waar staan we voor? (Missie VKB)

*"De mooiste dingen in het leven vallen ons toe."*⁴ Met deze grondtoon van genade opent de visienota van de Protestantse Kerk in Nederland. Woorden die het kerkbeheer goed passen. Want kerkrentmeesters zetten zich met hart en ziel in om datgene, wat zij van eerdere generaties in handen hebben gekregen, voor Gods koninkrijk present te stellen en beschikbaar te houden voor een volgende generatie gelovigen. Een zaak van genade want het is niet ons koninkrijk, maar Gods koninkrijk. Daarom heeft de protestantse kerk in deze visienota het verlangen uitgesproken om voor alle 17 miljoen Nederlanders vindplaatsen van geloof, hoop en liefde beschikbaar te houden. Lokale gemeenschappen waar het goede van Gods koninkrijk geproefd, gedeeld en gevierd kan worden. Kerkrentmeesters hebben in deze missie de belangrijke en prachtige taak om zorg te dragen, zowel materieel als immaterieel, voor de eigen geloofsgemeenschap en haar te helpen toekomstgericht kerk-zijn als community midden in de samenleving vorm te geven. En zo draagt elk zijn steentje bij in deze beweging van genade.

Daarom: SAMEN STERK de toekomst in!

Waarom Samen? Omdat het evangelie dit ons leert. Maar ook omdat we krimpen en we elkaar nodig hebben. De uitdagingen zijn immers te groot om ze nog alleen op te pakken. Samen ook omdat we als VKB een vereniging zijn. Al meer dan een eeuw is juist de gezamenlijkheid onze kracht voor de kerk.

² PAKBIT = Pro-Actief KerkBeheer IT-instrument

³ Zie noot 1

⁴ Visienota Protestantse Kerk in Nederland 'Van U is de toekomst. Ontvankelijk en waakzaam leven van genade. Op weg naar 2025.', p 15.

Waarom Sterk? Omdat het de Heer is die zijn kerk bouwt. Omdat iedereen genadegaven in te brengen heeft. Omdat we niet op 0 hoeven te beginnen, maar vele eeuwen kerk-zijn in handen hebben gekregen. En sterk omdat iedereen aan het verhaal van Gods koninkrijk vanuit de eigen positie kan bijdragen: krimpers en groeiers, pioniersplekken en dorpskerken, rijkere en armere gemeenten, gemeenten met veel en met minder bestuurskracht.

Waarom Toekomst? Omdat het niet onze kerk, maar Zijn kerk is. Omdat God beloofd heeft er altijd bij te zijn. Dat mogen een open en ontspannen blik op de toekomst geven.

*'Zie, Ik ben met u, Alle dagen van uw leven' . 'We mogen leven in de verwachting van de grote toekomst van God, een nieuwe hemel en een nieuwe aarde, zijn Rijk van vrede en gerechtigheid. Wij leven zijn toekomst.'*⁵

Doel van VKB Kerkrentmeesters is om in Gods Koninkrijk een **onderscheidende bijdrage** te leveren aan de **voortdurende kwaliteitsverbetering** van de **uitvoering van de beheerstaken** voor de kerk van nu en van de toekomst. Hierin denkt de VKB allereerst vanuit de **plaatselijke gemeente of groep**. In het nadenken en gesprek over **de toekomst van de kerk** neemt het VKB primair het **kerkrentmeesterlijk perspectief** in. Als vereniging van colleges van kerkrentmeesters richt zij zich bij deze ondersteuning op **de individuele kerkrentmeester**.

⁵ Idem, p.12

VKB: De toekomst open tegemoet

Veel kerkrentmeesterlijk werk in de Protestantse Kerk wordt nog altijd gedaan door vrijwilligers. Kerkrentmeesters zijn deskundig op relevante terreinen, zoals bouwtechnisch onderhoud, financiën, geldwerving, personeelsbeleid, archivering etc. Er zijn ook plaatselijke gemeenten die professioneel personeel in dienst hebben, waarbij colleges van kerkrentmeesters echter bestuurlijk verantwoordelijk blijven op het gebied van kerkbeheer, terwijl de finale eindverantwoordelijkheid ligt bij de kerkenraden (vaststellen beleidsplannen, begrotingen etc.). Hoewel al dat kerkrentmeesterlijke werk vrijwilligerswerk is, is dit niet vrijblijvend en weten kerkrentmeesters maar al te goed, dat de kerk een serieus en zorgvuldig beheer behoeft.

Voor lokale kerkrentmeesters houdt dat werk ook steeds meer in: vooruitkijken en met een duidelijke blik op de toekomst integraal kerkrentmeesterlijk beleid maken. Want veel thema's over de toekomst van de kerk raken direct aan geldwerving, benutten of anders bestemmen van kerkgebouwen en aan de inzet van bestuurs- en menskracht. De toekomst van de kerk gaat dus nadrukkelijk over kerkrentmeesterlijke thema's en keuzes.

Dit vooruitkijken dient gepaard te gaan met een goede samenwerking tussen colleges van kerkrentmeesters, college van diakenen en vooral kerkenraden vanuit een heldere visie op kerk-zijn in de plaatselijke situatie voor de aankomende tijd. Lokaal zal de kerkrentmeester de kerkenraad moeten helpen om duiding te geven aan haar financiële positie, en van daaruit samen zorgen voor een verhaal waarin beheer en visie, inhoud en aanpak samen oplopen.

VKB Kerkrentmeesters wil vanuit haar missie aan dit proces dienstbaar zijn en blijven.

Toekomstgericht Kerkbeheer: Waar heeft het VKB het dan over?

Al vanaf 2011 leeft binnen de gelederen van de VKB het idee, dat plaatselijke gemeenten een langdurige periode van forse veranderingen tegemoet zullen gaan. Dat heeft alles te maken met de veranderende samenstelling van de meeste gemeenten (krimp) en met de veranderende positie van de kerk in onze samenleving (o.a. vermindering bestuurskracht). Dan is het zaak om op tijd – waar mogelijk – bij te sturen. Pro-actief kerkbeheer gingen we dat noemen. Met de komst van het nieuwe beleidsplan 'Van U is de toekomst' van de Protestantse Kerk in Nederland met haar aandacht en aanpak van toekomstgericht kerk-zijn, hebben we pro-actief vervangen door toekomstgericht. Immers het gaat bij deze pro-actieve houding erom hoe we de middelen die ons gegeven zijn zo goed mogelijk kunnen beheren en zo voor de toekomst van de kerk en een volgende generatie kunnen veiligstellen. Vanuit deze aanpak kijken we naar de breedte van het kerkbeheer, dus we richten onze aandacht niet enkel op de financiën, maar ook op de toekomst van de personele inzet, de staat van en de keuze voor de gebouwen en de participatie van de gemeente in geldwerving en vrijwilligerswerk. Toekomstgericht Kerkbeheer is daarmee meer dan "goed beheer" alleen, want het gaat uiteindelijk over duurzaam, financieel gezond, goed onderhouden en kwalitatief kerk-zijn.

5. Waar gaan we voor? (visie)

Aan het eind van deze beleidsplanperiode (2027) zijn alle kerkrentmeesters in staat - en hierin ondersteund - om toekomstgericht kerkrentmeesterlijk beleid te maken. Dat wil zeggen *pro-actief beleid maken op het gebied van inzet gebouwen, mensen en middelen*. Door deze wijze van beleid maken, kunnen zij hun lokale gemeente helpen om op al deze terreinen toekomstgerichte keuzes te maken.

Kerkrentmeesters worden ondersteund door een innovatieve vereniging VKB, die zorgen voor:

- kwalitatieve dienstverlening en toerusting voor hun taak,
- belangenbehartiger voor kerkrentmeesters te zijn,
- passende afstemming tussen toezicht (CCBB's) en advies (VKB/Dienstenorganisatie PKN/Partners)
- pragmatische oplossingen en tools voor actuele kerkrentmeesterlijke vraagstukken.

Het gaat de VKB Kerkrentmeesters om faciliteren en ondersteunen van kerkrentmeesters bij hun taak ten behoeve van hun gemeente. Christenen - verenigd in een gemeente, groep of netwerk - dienen zelf zo goed mogelijk in staat te zijn hun kerk-zijn vorm te geven.

Gesteund door een goed beheer moeten ze in alle voorkomende situaties toe kunnen komen aan vitale vormen van verkondiging, pastoraat, diaconaat en missionaire presentie.

Wij willen gemeenten en kerkelijke initiatieven van onderop bevestigen in hun *'ownership'*.

Onder *'goed beheer'* verstaan we dat kerkrentmeesters met overleg en toekomstgericht te werk gaan. Dat wil zeggen dat ze in samenhang van alle beleidsvelden - mensen, organisatie, geld, gebouwen – en in samenwerking met hun kerkenraad beleid maken en dat ook uitvoeren. Toekomstgericht wil zeggen, dat er vooruit gekeken wordt.

Een steeds essentiëlere vraag zal zijn: hoe kan er op tijd worden bijgestuurd, als dat nodig is? Niet enkel vanuit de rol van toezicht (vaak is het dan al te laat), maar juist ook vanuit de adviseurs in het veld, waar de VKB er één van is. Advies en toezicht kunnen hierin dan twee zijden van dezelfde medaille zijn.

De VKB ontwikkelt zich dus verder als belangenbehartiger, kennisinstituut en dienstverlener in kerkbeheer-aangelegenheden. Vereniging en bureau vormen belangrijke knooppunten in een netwerk van kennisuitwisseling, deskundigheidsbevordering en dienstverlening.

Daarnaast dient de VKB de rol van landelijke en regionale belangenbehartiger goed te blijven vervullen. Het woord *'belangenbehartiging'* betekent overigens niet dat kerkrentmeesters een *'eigen belang'* zouden dienen. Zij willen echter wel overal waar beleid ontwikkeld wordt in de kerk het kerkrentmeesterlijk perspectief mee laten klinken.

6. Ontwikkelingen Kerkbeheer

Schets van de situatie

Na twee jaar Corona-maatregelen, en nu ruim een jaar de impact van de oorlog in Oekraïne, de wereldwijde verstoorde productielijnen post-Corona en vooral de stijging van energiekosten en de huidige inflatie, is bij veel kerken ook het besef gekomen, dat er zoveel gaande is dat op de winkel passen niet meer mogelijk is, als dat niet al het geval was.

In veel kerken wordt de krimp in de kerk ook goed zichtbaar. Deze krimp wordt op diverse punten zichtbaar en raakt vaak direct aan het functioneren van de College van Kerkrentmeesters.

Welke signalen van krimp (en kerkrentmeesterlijk ontwikkelingen) bereiken ons?

- Vermindering van bestuurskracht
- Schaarste aan menskracht (professioneel/vrijwillig)
- Afname van relevante kennis en historie van de kerk
- Terugloop van (nieuwe) kerkleden
- Inkomsten uit levend geld staan onder druk
- Vraag in welke mate vermogen kan worden ingezet.
- Toename kosten voor verduurzaming en vergroening (kerk)gebouwen
- Meer aandacht naar acute problemen en daarmee minder tijd voor middellange termijn vraagstukken.
- Complexere wet- en regelgeving waar kerken rekening mee moeten houden.

In toenemende mate heeft de Protestantse Kerk in Nederland zich ook te verhouden tot kerkelijke vernieuwingsbewegingen, die met name jongere generaties weten te bereiken en te binden (Mozaïek, Doorbrekers, Redemption Church, maar ook online plekken). Maar tegelijk zijn er ook hoopvolle pioniersplekken die op een ondernemende, diaconale en missionaire manier de kerk handen en voeten geven. En om de kerk heen ontwikkelt zich allerlei vernieuwende aanpakken rond het gebruik van kerkgebouwen, waar veelal jonge mensen en ondernemers bij betrokken zijn. Juist samenwerking met hen kan zorgen voor een andere mix van stemmen aan de kerkenraadstafel.

Veel van de bovenstaande signalen zijn vertaald naar beleid dat nu in de synode van de Protestantse Kerk in Nederland is vastgesteld of binnenkort zijn beslag zal krijgen en van betekenis gaat zijn voor het werk van kerkrentmeesters. Het gaat dan om de volgende nota's:

- Lichter kerk-zijn
- Mozaïek van kerkplekken
- Ambtsvisie: geroepen door Christus
- Speelruimte gezocht – een protestantse visie op het kerkgebouw.
- Werkzaam vermogen
- Groene kerken

Bij al deze ontwikkelingen speelt geregeld de spanning op tussen centrale waarnemingen en landelijk beleid en onze decentrale kerkstructuur, waarin elke gemeente haar autonomie behoudt, eigen keuzes mag maken en over eigen gebouwen en financiële middelen beschikt.

Toegespitst op de 4 themavelden van de VKB zien we het volgende beeld

1) Gebouwen

Kerkbesturen bezien hun bezit van (kerk)gebouwen nu vooral door de lens van kosten en bezettingsgraad op zondag, als direct effect van de Coronacrisis (teruggang kerkbezoek, online) en de energiecrisis. Tegelijk liet de Coronatijd zien dat het gebouw ook een maatschappelijke functie kon krijgen, als werkplek of buurtkamer. Waar kerken over meerdere gebouwen beschikken, komt de vraag naar anders gebruik of verkoop op. Met de eventuele opbrengst kunnen extra verduurzamingsmaatregelen in de andere gebouwen worden gefinancierd. Maar die plekken die maar over 1 (monumentaal) kerkgebouw beschikken, hebben het lastig. De kerkzaal anders indelen of verwarmen of juist meer samenwerken om de kosten te drukken? Er zijn wel subsidies beschikbaar, maar het is veelal regionaal of lokaal anders ingericht en het dekt vaak maar een deel van de te maken kosten. En samenwerken met nieuwe partners kost tijd en vraagt om vertrouwen dat moet kunnen groeien. Welke mogelijkheden kan de kerk en VKB aanbieden om te zorgen dat het gebouw als plek van samenkomst behouden blijft, maar ook de lasten voor kerkbesturen acceptabel blijven? Wat kunnen we betekenen voor groepen zoals SKIN die juist voor hun groepen geschikte gebouwen zoeken? En hoe kan tegelijk ook een verduurzamingslag gemaakt worden? Dit vraagt om creativiteit, visie op het (gebruik van het) gebouw, goede voorbeelden en ondernemerschap.

2) Geld

In de kerk is er landelijk gesproken geen gebrek aan geld, zeker als je het beziet langs het opgebouwde vermogen. Maar helaas zijn de verschillen tussen de kerken onderling erg groot. Er zijn gemeenten die niet alleen kampen met een structureel tekort, ze beschikken ook over onvoldoende bezit en reserves om dit blijvend te kunnen opvangen. Aan de andere kant zijn er gemeenten die in de periode van negatieve rentes de vraag stelden: wat kunnen we met ons vermogen doen? Op de bank moeten we er geld op toelagen. Welke mogelijkheden biedt de kerk om, naast de mogelijkheden die de financiële sector aan beleggingen biedt, om ons vermogen in de kerk te laten werken? Hoe voorkomen we dat een te kleine groep straks met een groot vermogen achterblijft? Aan de inkomstenkant zien we dat er al jaren een trend naar beneden is als het gaat om de inkomsten uit levend geld. Omdat de komende jaren een groot deel van de trouwe gevers de kerk gaat verlaten (demografisch gesproken), zijn de prognoses voor sommige kerken qua ontwikkeling levend geld zorgwekkend. De tijd dat met een grote klapper rond 'Actie Kerkbalans' kon worden volstaan, is voorbij. Hoe spreken we qua inkomsten nieuwe doelgroepen en ook (vermogens)fondsen aan? Welk verhaal hebben we te vertellen waardoor bijdragen aan de kerkgemeenschap bij meer mensen aanslaat? Hoe besteden we aandacht eraan dat je op veel manieren, ook financieel, je geloof kunt doorgeven aan een volgende generatie? Dit vraagt om nieuwe vormen van geldwerving, toerusting en ook hier weer goede voorbeelden om van elkaar te leren.

3) Mensen

Als gevolg van de maatschappelijke demografie (vergrijzing) zien we ook in de kerk een tekort aan professionele inzet opdoemen. Dat proces zal de komende jaren, vanwege een grote groep predikanten die met emeritaat gaan, nog versnellen. De krimp van beschikbare predikantsplaatsen zal dit effect niet meteen kunnen opvangen. Ook de toelating van de groep kerkelijk werkers tot HBO-pastor lost dit tekort niet op. En omdat dit de gehele arbeidsmarkt betreft speelt dit effect ook voor de beschikbaarheid van kerkmusici, beheerders en administrateurs. Het werk anders indelen zal onontkoombaar zijn. Ook meer samenwerken zal geboden zijn. Dat vraagt niet alleen veel van de werkers zelf maar ook van het college van kerkrentmeesters, dat afgezien van de predikant, de rol van werkgever vervult. Tevens moet de kerk als geheel het ook met minder mensen en vaak ook vrijwilligers stellen. Dat vraagt om bezinning op de kerntaken: wat doen we wel en goed, wat doen we niet meer? Maar het vraagt ook om goede overdracht van kennis en kunde die in veel colleges jarenlang is opgebouwd, maar nu aan een nieuwe generatie vrijwilligers moet worden doorgegeven. Deze ontwikkeling op het werkveld mensen vraagt om een VKB die in de gesprekken over het ambt inzet op lokale uitvoerbaarheid, zowel financieel als organisatorisch. Tevens zal het toerusten van de kerkrentmeesters op goed werkgeverschap en vrijwilligersbeleid zeer noodzakelijk zijn.

4) Organisatie

Na het lezen van de eerste 3 werkvelden dringt een beeld zich op: het college van kerkrentmeesters bevindt zich op een cruciale plek in de kerk en in een uitdagende tijd. Maar ook dat de onderlinge verschillen tussen kerken in het land (en soms in een woonplaats) heel groot zijn. De tijd van 'one size fits all' is daarmee definitief voorbij. Maar hoe geef je leiding aan dit mozaïek van kerkplekken? Hoe zorg je ervoor dat ondanks de grote

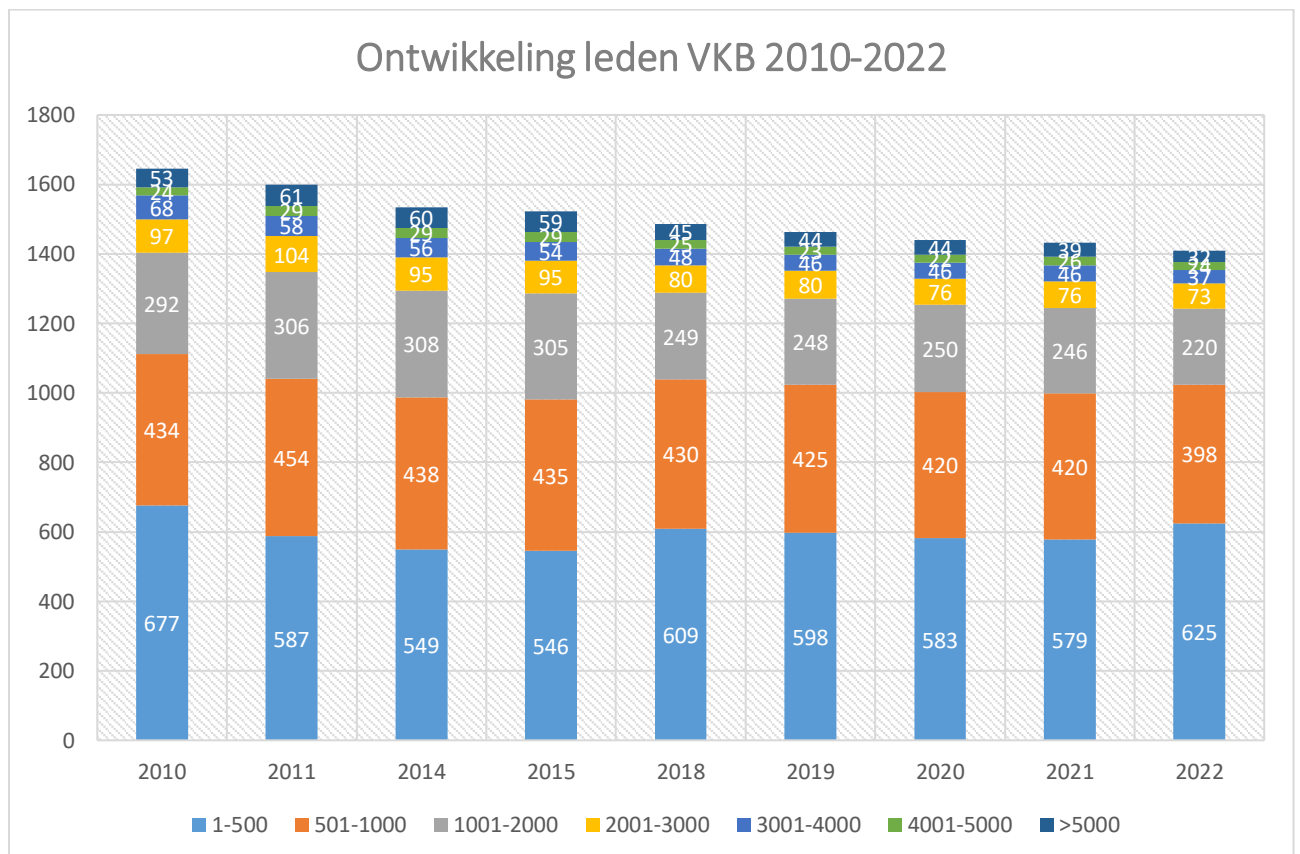
verscheidenheid kerken worden aangemoedigd om niet solistisch naar haar problemen te kijken, maar in gezamenlijkheid? Hoe kunnen kerkrentmeesters te midden van al deze ontwikkelingen in de kerk en daarbuiten ankers vinden om op te begroten en te sturen? Hoe helpt zij de kerkenraad om op basis van de beschikbare mogelijkheden (assets – pareltjes) goede afwegingen voor de toekomst te maken? En zijn we als kerk in staat om niet alleen in structurele zin te spreken over lichter kerk zijn, maar dit ook in de cultuur van de kerk, van kerkenraad tot synode, toe te passen? Deze en andere vragen zijn niet alleen onderdeel van de pilot Toekomstgericht Kerkbeheer, maar dienen een vertaalslag te krijgen in alle onderdelen van het werk van de kerkrentmeester. Samen met het werkveld, met onze belangrijke partners in de kerk en daarbuiten, willen we hier de komende beleidsperiode alle nadruk opleggen.

7. Ontwikkelingen Vereniging VKB Kerkrentmeesters

De vereniging kent al een geruime tijd een eigen manier van doorbelasten van de kosten voor de vereniging. Deze doorbelasting wordt 'omgeslagen' door middel van een staffel, en is gebaseerd op het aantal leden van de totale gemeente waar het aangesloten College van Kerkrentmeesters voor verantwoordelijk is. Bij deze doorbelasting geldt het principe: de kleinere gemeenten betalen een lager bedrag aan de vereniging, dan de grotere gemeenten. In een krimpende kerk (zie hoofdstuk 6) is deze ontwikkeling op twee manieren nadelig voor de VKB zelf, namelijk:

- 1) minder leden per gemeente dus de trend is dat steeds meer gemeenten in de kleinere en dus lagere staffels terecht komen. Kortom: het aantal grotere gemeenten binnen de staffel neemt af en daar komen steeds meer kleinere gemeenten (<500) voor in de plaats.
- 2) In toenemende mate fuseren gemeenten tot een nieuwe fusiegemeente. In de regel betekent dit dat twee afzonderlijke leden van de Vereniging fuseren tot 1 nieuwe. Vaak betaalt deze nieuwe gemeente wel een iets hogere bijdrage vanwege een toename in leden, maar daar staat tegenover dat 1 lid ook verdwijnt. In veel gevallen is de bijdrage van een gefuseerd lid (veel) lager dan wanneer de twee leden apart blijven bijdragen.

In onderstaand schema is dit goed te zien, en het bovenstaande verklaart ook in grote mate de krimp in het aantal betrokken leden bij de Vereniging. Om deze trend, ook qua langjarige financiële verduurzaming het hoofd te bieden, wordt een nieuwe opzet voor de ledenbijdragen voor het einde van deze beleidsplanperiode 2023-2027 uitgewerkt.



8. Bouwstenen beleidsplanperiode 2023-2027

Bouwstenen voor de komende beleidsplanperiode

- 1) Wending naar individuele kerkrentmeesters
- 2) Waarde van een vereniging benadrukken

- 3) Toekomstgericht kerkbeheer ondersteunen
- 4) Divers dienstverleningsaanbod
- 5) Inspirerend en innovatief

1. Wending naar individuele kerkrentmeesters

De VKB werkt verder aan een wending naar - weliswaar formeel een vereniging van gemeenten, vertegenwoordigd door colleges - een vereniging waarmee de individuele kerkrentmeester zich kan identificeren. De VKB is niet slechts een vereniging waar haar/zijn college lid van is, maar waar zij/hij zelf lid van is. Binnen de totale groep van kerkrentmeesters die werkzaam zijn binnen de Protestantse Kerk, gaat de VKB duidelijker diverse doelgroepen onderscheiden (jonger/ouder, kleinere/grotere gemeenten, krimpende en stabiele gemeenten etc.) om ze allemaal op hun terrein goed te kunnen faciliteren.

Versterken van het grondvlak wordt nu gezien als: op basis van dienstverlening en positionering bekendheid en waardering genieten bij zoveel mogelijk individuele kerkrentmeesters en niet zozeer: zoveel mogelijk kerkrentmeesters zien te betrekken bij de formele verenigingsdemocratie (ledenvergaderingen e.d.).

- Toekomstgerichte toerusting aan lokale kerkrentmeesters en niet (enkel) aan colleges
- Minder denken vanuit de fysieke regio of plaats maar meer vanuit (gezamenlijk) belang
- Faciliteren van individuele behoefte (nieuwe KRM, doelgroepen, thema's, situaties)

2. Waarde van een vereniging benadrukken

De focus is de komende jaren vooral gericht op een beweging richting 'vereniging 3.0', met medeneming van allen die in de gemeenten kerkrentmeesterlijke taken vervullen.

Daarnaast is uitbreiding van het 'buitenteam', met extra capaciteit richting activiteiten met individuele kerkrentmeesters in de praktijk, een prioriteit. De VKB bouwt voort op wat in coronatijd op gang is gebracht (inhoudelijke activiteiten samen met individuele kerkrentmeesters uit de praktijk). Parallel daaraan werkt de VKB aan een verrijking van de eigen communicatiestructuur, zodat de diverse individuele kerkrentmeesters in de achterban van de VKB optimaal bereikt kunnen worden en ook een beroep kunnen doen op de VKB.

- Afdelingen VKB tot regionale vindplaats van toekomstgericht kerkbeheer en zo essentiële schakel tussen landelijk beleid en lokale context
- SAMENwerking tussen leden, maar ook tussen en met organisaties/partners stimuleren
- Co-creatie als uitgangspunt bij alle innovaties
- Onderlinge solidariteit, ook financieel
- Landelijk bestuur en bureau dat dit proces initieert en faciliteert

3. Toekomstgericht kerkbeheer ondersteunen

De VKB gaat verder op ingeslagen weg met het stimuleren en faciliteren van 'pro-actief' kerkbeheer. 'Pro-actief' begint alleen wat sleets te raken. Is het niet gewoon de lokale kerkrentmeesters helpen bij hun taak, maar dan wel zo, dat ze naast ondersteuning bij de alledaagse zaken ook gestimuleerd worden om vanuit hun domein (kerkbeheer) beleidsmatig en toekomstgericht na te denken en op die manier een bijdrage te leveren aan de visie- en beleidsontwikkeling van hun gemeente? Dat kan ook betekenen dat ze niet meer alles zelfstandig uitvoert, maar in gezamenlijkheid oppakt of laat uitvoeren.

- Kerkrentmeesters inzicht te geven in hun eigen situatie nu en voor de nabije toekomst (2035)
- Beleidsmatige visie en tools aanreiken om zelf lokaal toekomstgericht kerk te zijn
- Inzicht in kerkrentmeesterlijk beheer wat lokaal (nog) kan en wat bovenlokaal moet

4. Divers dienstverleningsaanbod

De VKB hecht op dit moment (2023) minder aan een impuls richting ondernemen om te komen tot aanzienlijke betaalde dienstverlening. Dat moet de aankomende periode organisch groeien uit een nadrukkelijker interactie met het grondvlak (de individuele gemeenten en kerkrentmeesters). Dan moet er wel op geacteerd kunnen worden.

- Contributie van leden als basis voor de kerntaken vereniging (advies, belangen-behartiging en vernieuwing vereniging)
- VKB Academy (webinars) als basis voor alle toerusting en thematisch advies (specials)
- Trajectbegeleiding en tijdelijke inzet op kerkbeheer tegen extra vergoeding

5. Inspirerend en innovatief

Faciliteren (met de individuele kerkrentmeester in het vizier) en positioneren (op inhoud vanuit kerkrentmeesterlijk perspectief duidelijke en kwalitatief hoogstaande bijdragen leveren aan beleidsbezinning). De VKB wil daarin vooral van meerwaarde zijn door inspirerend en innovatief bezig te zijn.

- Kerkrentmeesters inspireren met voorbeelden vanuit de lokale praktijk en kwalitatieve bijdragen aan beleidsbezinning in de kerk
- Herstel van de MarshMercer Award voor 'best practices'
- Inzet van diverse communicatieve middelen om dit verhaal te delen.
- Lef om als vereniging voorop te lopen bij de aanpak voor toekomstgericht kerk-zijn.

9. Speerpunten per werkveld

Binnen de VKB Kerkrentmeesters zijn we gewoon het brede en soms ook zeer specialistische veld van de kerkrentmeester overzichtelijk op te delen in de volgende werkvelden:

1. Gebouwen
2. Geld
3. Mensen
4. Organisatie

Op basis van deze indeling is ook de kennisbank op de website ingedeeld en functioneren beleidsgroepen binnen de VKB en de kerk. Daarnaast is de VKB ook een belangrijke partner in een web van kerkrentmeesterlijke partijen en organisaties, waarbij de VKB in wil zetten op samenwerking om zo de lokale kerkrentmeesters zo goed mogelijk te ondersteunen.

Tenslotte is zij een vereniging van 100 jaar, maar ook dat vraagt voortdurende aandacht om haar bij de tijd te houden en gereed voor de toekomst. Zo komen we tot zes werkvelden, waarvoor we de komende periode de volgende speerpunten hebben benoemd.

1. Gebouwen

Kerkrentmeesters in staat stellen toekomstgerichte visie op inzet en gebruik van haar gebouwen te ontwikkelen (incl. inventaris)

1. Expertgroep Gebouwen rond 3 thema's:
 - a. Anders/divers gebruik kerkgebouwen
 - b. Verduurzaming (energieverbruik en -kosten)
 - c. Ondernemerschap en rentmeesterschap
2. Ondersteuning advies rond begraafplaatsen en orgels
3. Mogelijkheden aanpassingen monumentale kerkgebouwen en pastorieën
4. Innovaties rond kerkgebouwen en pacht nauw volgen en daarop anticiperen.

2. Geld

Kerkrentmeesters in staat stellen voldoende geld te genereren voor het uitvoeren van haar kerntaken en/of de vernieuwing van de geloofsgemeenschap.

1. Masterplan Geldwerving 2023-2027 samen met de Raad voor de Plaatselijke Geldwerving (RPG) uitvoeren.
2. Actie Kerkbalans (i.s.m. Interkerkelijke Commissie Geldwerving) als de landelijke kerkelijke geldwerving door ontwikkelen (in 2024 bestaat de Actie 50 jaar).
3. Werkzaam vermogen: dit proces als vervolg op de synodenota waar mogelijk versnellen en voorzien van lokale praktijkvoorbeelden.
4. Meer aandacht aan fondsenwerving besteden
5. Hybride vormen van financiering voor kerntaken kerk ontwikkelen (i.s.m. GCBB/CCBB en Federatie van Diaconieën)
6. Financieel toezicht in de kerk positief kritisch volgen, waken tegen overregulering
7. Financiering bovenplaatselijke kerkenwerk nauwlettend in de gaten houden: quotum, grondslagen en effectiviteit

3. Mensen

Kerkrentmeesters in staat stellen lokaal op te treden als een goede werkgever voor professionals en vrijwilligers

1. Ambtsvisie: nadrukkelijke aandacht voor rechtspositie en samenwerking tussen professionals in de kerk
2. Financiële gevolgen van de materiële voorwaarden van de professionals in de kerk scherp blijven volgen
3. Beleidscommissie Mensen (incl. GOP/GOM) versterken
4. Verduurzaming dienstwoningen met passende doorbelasting
5. Vrijwilligersbeleid hernieuwen (aandacht voor de 'andere type' vrijwilliger)

4. Organisatie

Kerkrentmeesters in staat stellen om met de kerkenraad lokaal toekomstgericht beleid te maken.

1. Pilot TGKB in 2023 afronden, vervolgstappen ontwikkelen zodat het op uitgebreide schaal in de kerk kan worden toegepast.
2. Data-analyse en benchmark die ondersteunend zijn aan lokale proces.

3. Slimme tools ontwikkelen die kerkrentmeesters ontzorgen in de ondersteunende zaken (bankzaken, financiële verslaglegging, archivering)
4. Toekomstgericht beleid maken als verplicht onderdeel in alle trainingen voor kerkbeheer (i.s.m. DO)
5. Innovatiegroep starten rond kerkrentmeester Toekomstgericht (nieuwe rol, benodigde vaardigheden voor brugfunctie kerkrentmeester-kerkenraad en beheerstaken, ondernemerschap)

5. Samenwerkingsrelaties

Kerkrentmeesters kunnen voor haar functioneren een beroep doen op een deskundig en betrouwbaar netwerk van partners rondom de VKB.

1. Partnerschap VKB uitbouwen op nieuwe thema's, zoals rond verduurzaming gebouwen.
2. Duidelijke(re) afbakening en rolverdeling tussen toezicht (CCBB) en advisering (VKB/DO/Partners)
3. Strategische partners in het kerkrentmeesterlijk veld (Dienstenorganisatie, Stormbrand, SKIN, March Mercer, VKB-partners, PThU actief betrekken bij de innovaties en ontwikkelingen. "In principe SAMEN, tenzij..."

6. Verenigingsondersteuning

Kerkrentmeesters kunnen voor haar functioneren terugvallen op een vereniging met een adequaat en deskundig bureau en zij kan voor ervaring en kennis ook eenvoudig op collega-kerkrentmeesters een beroep doen.

1. Afdelingen van regionale besturen naar regionale ondersteuner kerkbeheer (gebruikmakend van opgebouwde expertise in de regio), die tevens belangrijke schakel met het bureau VKB vormen
2. Ledenraad vormen die regionale en deskundige afspiegeling blijft
3. Opstellen bestuurscyclus met daarin nadruk op ledenparticipatie en heldere proces en besluitvorming.
4. Deskundigheidsbevordering verloopt primair via VKB Academy (webinars, podcast)
5. Versterken van mogelijkheden bureau (financieel, fte bezetting en flexibele schil)

10. Financiële meerjarenraming (MJR) 2023-2027

Stand van Baten en Lasten	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027
baten		3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
CONTRIBUTIE	503.810	518.924	534.492	550.527	567.043
KERKBALANS	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531
KERKBEHEER	40.000	41.200	42.436	43.709	45.020
OORKONDEN/INSIGNES	48.000	49.440	50.923	52.451	54.024
OVERIGE PUBLICATIES DIENSTEN	5.000	5.150	5.305	5.464	5.628
VERGOEDINGEN VERZEKERINGEN	25.000	25.750	26.523	27.318	28.138
OVERIGE BATEN	47.000	48.410	49.862	51.358	52.899
VERGOEDING inzet medewerker TGKB	41.000	42.230	43.497	44.802	46.146
RENTE	0	0	0	0	0
TOTAAL NETTO BATEN	769.810	792.904	816.691	841.192	866.428
TOTALE INKOOPKOSTEN	100.000	103.000	106.090	109.273	112.551
BRUTO MARGE	669.810	689.904	710.601	731.919	753.877
Lasten					
salariskosten per fte	82.000	84.460	86.994	89.604	92.292
loonkostenstijging		3%	3%	3%	3%
aantal fte kantoor (incl TGKB)*	5,99	5,99	5,99	5,99	5,99
effectieve FTE	5,49	5,49	5,49	5,49	5,49
SALARISSEN	491.180	505.915	521.093	536.726	552.827
KOSTEN BESTUUR/COMMISSIES	45.000	46.350	47.741	49.173	50.648
HUISVESTINGSKOSTEN	56.000	57.680	59.410	61.193	63.028
APPARAATSKOSTEN	55.000	56.650	58.350	60.100	61.903
BANKKOSTEN	3.500	3.605	3.713	3.825	3.939
AFSCHRIJVINGEN	0	0	0	0	0
OVERIGE (project)kosten	15.000	0	0	0	0
TOTAAL OVERIGE KOSTEN	665.680	670.200	690.306	711.016	732.346
eenmalige kosten Pilot TGKB (scan) uit bestemmingsreserve	-15.000				
RESULTAAT**	19.130	19.704	20.295	20.904	21.531

* Samenstelling fte per 1 april 2023 inclusief vacature 0,9 fte en vervroegd pensioen 0,7 fte

** Doelstelling bestuur is om de continuïteitsreserve op 60% van de salariskosten te houden/krijgen. Op 31 maart 2027 zou dit doel met deze MJR bereikt worden (€ 331.000,-).

11. Doelstellingen voor werkplan 2023-2024

Jaarplan per thema

1. Gebouwen

Kerkrentmeesters in staat stellen toekomstgerichte visie op inzet en gebruik van haar gebouwen te ontwikkelen (incl. inventaris)

- a) Expertgroep Gebouwen uitbreiden en positioneren als denktank rond vernieuwingsvraagstukken kerkgebouw binnen de kerk.
- b) Samen met Stichting Stormbrand projectplan opstellen gericht op koplopers kerkvernieuwing en investeringsmogelijkheden kerkgebouwen.
- c) Best practices rond gebouwen en andere vormen van beheer opsporen en delen.
- d) Rentmeesterschap en ondernemerschap als uitgangspunt jaarthema 2023-2024.

2. Geld

Kerkrentmeesters in staat stellen voldoende geld te genereren voor het uitvoeren van haar kerntaken en/of de vernieuwing van de geloofsgemeenschap.

- a) “Werkplan 2023 Geldwerving” met Dienstenorganisatie en RPG uitvoeren rond
 - 1. Nalatenschappen
 - 2. Fondsenwerving lokaal (o.a. bij vermogensfondsen)
 - 3. “Kerkbalans plus” (direct mailing/telemarketing)
- b) Businesscase Actie Kerkbalans voor 2024 opstellen inclusief de logistiek materialen.
- c) Verkenning met Federatie van Diaconieën voor model inzet middelen tussen vermogende en minder-vermogende kerken en diaconieën.
- d) Mogelijkheden Steunverlening voor kerken beter zichtbaar maken en communiceren (minimaal 2x per jaar berichtgeving in de eigen media)

3. Mensen

Kerkrentmeesters in staat stellen lokaal op te treden als een goede werkgever voor professionals en vrijwilligers

- a) Vanuit Beleidscommissie Mensen (BCM) en Georganiseerd Overleg Predikanten (GOP) zorgen voor landelijke afspraken rond verduurzaming pastorieën.
- b) Vertaling van resultaten onderzoek ‘Meer zicht op werken in de kerk’ (i.s.m. CNV 2022) naar handvatten voor goed werkgeverschap⁶
- c) Aandacht voor vrijwilligersbeleid in diverse uitingen VKB
- d) Als VKB meedenken en strategische inzet op de vervolgfase ambtsvisie met een kerkrentmeesterlijk perspectief.

⁶ https://www.kerkrentmeester.nl/app/uploads/2022/10/Meer_zicht-20220809.pdf

4. Organisatie

Kerkrentmeesters in staat stellen om met de kerkenraad lokaal toekomstgericht beleid te maken.

- a) Pilot Toekomstgericht Kerkbeheer (TGKB) afronden met de betrokken gemeenten en resultaten pilot terugkoppelen (inclusief tools en plan van aanpak vervolg) binnen de vereniging (najaar 2023).
- b) Nieuwe uitvraag KPI's medio 2023 tbv benchmark-gegevens aanvullend op FRIS
- c) Opstellen educatie curriculum voor kerkrentmeesters op basis van de 4 werkvelden kerkbeheer waarin in elk veld TGKB een prominente plek krijgt.
- d) Op basis van curriculum Programmatische opzet VKB Academy klaar voor seizoen 2023-2024 (basistrainingsaanbod en specials)

5. Samenwerkingsrelaties

Kerkrentmeesters in staat stellen om met de kerkenraad lokaal toekomstgericht beleid te maken.

- a) Diversiteit en aanbod VKB-partners vergroten zodat er voor elk werkveld/thema's voldoende (2-3) keuzes beschikbaar zijn, ook rekening houdend met regionale dekking. In 2023 is dit in ieder geval rond kerkgebouwen en verduurzaming gerealiseerd.
- b) Speciale VKB-partneruitgave Kerkbeheer (najaar 2023) en Netwerkbijeenkomst met VKB-partners (idem)
- c) Samenwerkingsovereenkomst met de Dienstenorganisatie uitvoeren en waar mogelijk verder intensiveren.
- d) Contacten met Federatie van Diaconieën en SKIN omzetten in samenwerkingsovereenkomsten in 2024.

6. Verenigingsondersteuning

Kerkrentmeesters kunnen voor haar functioneren terugvallen op een vereniging met een adequaat en deskundig bureau en zij kan voor ervaring en kennis ook eenvoudig op collega-kerkrentmeesters een beroep doen.

- a) Werkgroep namens bestuur en ledenraad, die nieuwe positionering Afdelingen onderzoekt eind 2023 presenteert en aanbevelingen voor 2024 doet (uitvoering kwartaal 1 2024).
- b) "MarchMercer-award" begin 2024 als podium voor uitdragen best practices.
- c) Herinrichting ledentarieven – voorstel maart 2024 bij Ledenraad ter vaststelling voor begroting 2024.

Tot slot

Deze 6 aspecten van het werk zijn inhoudelijk en primair ook op de lokale context gericht. Daarnaast is er sprake van een Bureau VKB in Dordrecht waar de directeur, gesteund door het landelijk bestuur, leiding aangeeft. Op dit bureau zijn er ook structurele acties die liggen op het vlak van financiën, personeelsbeleid, ICT en vooral communicatie. 4 belangrijke speerpunten voor komend jaar zijn:

- 1) **Communicatie:** strategie 2022 voortzetten en bovenstaande acties op een passende wijze daarin incorporeren.
- 2) **Personeelsbeleid:** Werving en inwerken nieuwe medewerker(s) Bureau VKB
- 3) **ICT:** goede aansluiting tussen de website en de kennisbank (incl. actualisatie kennisbank)
- 4) **Financiën:** Opstellen bestuurscyclus met daarin nadruk op ledenparticipatie en heldere proces en besluitvorming.