



Aansprekende presentie door uitstralend geloof

De marketingmethode doet het niet!

*Eindwerkstuk in het kader van de bachelor opleiding
'Theologie en levensbeschouwing',
Fontys Hogeschool Theologie en Levensbeschouwing,
lesplaats Amsterdam*

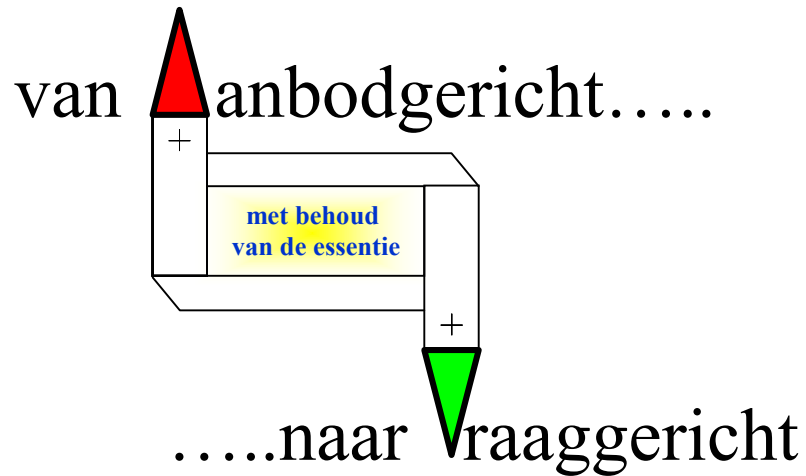
Auteur: Paul Mantelaers
Generaal Eisenhowerplein 54
2284 XV Rijswijk
Inschrijfnummer: 1402424

Begeleider: Chris 't Mannetje

Aansprekende presentie
door uitstralend geloof

De marketingmethode doet het niet!

De kerk in transitie:



*'Gedenk niet langer wat vroeger gebeurd is
en geef niet al uw aandacht aan wat eens is geschied;
Zie, Ik ga iets nieuws maken,
het is al aan het kiemen, weet u dat niet?'*

Jesaja 43, 18-19

INHOUDSOPGAVE:

VOORWOORD VII

1. PROBLEEMSTELLING 1

1.1 Inleiding 1

1.2 De probleemstelling 1

1.3 Probleemuitwerking en inperking 2

1.4 Onderzoeksvragen 5

1.5 Aanpak van het onderzoek 6

1.6 Verslag van het onderzoek 7

2. INSPELEN OP VERANDERING 9

2.1 Wat is er veranderd? 9

2.2 De uitdaging voor de parochie! 11

2.2.1 Organisaties in een dynamische omgeving 11

2.2.1.1 De Rabobank 11

2.2.1.2 IBM 12

2.2.1.3 Leerpunten voor parochies 12

2.2.2 Integrale parochieontwikkeling 13

2.3 Conclusies 16

3. NAAR EEN PAROCHIEËLE MARKETINGMETHODE 17

3.1 Inleiding 17

3.2 Marketing in de parochie: een functioneel perspectief 17

3.2.1 Inleiding 17

3.2.2 Wat is parochiële marketing? 18

3.2.3 Wat marketing voor de parochie kan betekenen 19

3.2.3 Marketing en andere benaderingen 20

3.2.4 Naar meer responsieve parochies 21

3.3 Informatie verzamelen over de markt 22

3.3.1 Marktonderzoek en marketingonderzoek 22

3.3.2 Marktonderzoek in 5 stappen 23

3.3.3 Strategieën voor informatiebehoeftebepaling 24

3.4 Het ontwikkelen van een parochieel marketingplan.....	26
3.4.1 Drie stappenplannen vergeleken	26
3.4.2 Het stappenplan nader uitgewerkt	27
3.5 Voorwaarden voor succesvol innoveren.....	39
3.6 Confrontatie met het KASKI-onderzoek	42
3.6.1 Inleiding	42
3.6.2 Resultaat van het KASKI-onderzoek	42
3.6.3 Reflectie op dit resultaat.....	44
3.7 Conclusies	44
 4. EEN ANALYSEKADER.....	 47
4.1 Inleiding	47
4.2 Wat wordt getoetst?	47
4.3 Kenmerken op parochieel niveau	47
4.3.1 Twee hoofdkenmerken.....	47
4.3.2 Het eerste hoofdkenmerk uitgesplitst	48
4.3.3 Het tweede hoofdkenmerk uitgesplitst	48
4.4 Kenmerken op dekenaal niveau.....	49
4.5 Kenmerken op diocesaan niveau	49
4.6 Samenvattend overzicht	50
 5. ONDERSTEUNING DOOR BISDOMMEN EN DEKENATEN	 53
5.1 Inleiding	53
5.2 Het bisdomniveau	53
5.2.1 Opzet van het onderzoek	53
5.2.2 Het bisdom Breda.....	54
5.2.2.1 Resultaat eigen onderzoek.....	54
5.2.2.2 Resultaat KASKI-onderzoek	57
5.2.2.3 Conclusie	57
5.2.3 Het bisdom Groningen	58
5.2.3.1 Resultaat eigen onderzoek.....	58
5.2.3.2 Resultaat KASKI-onderzoek	58
5.2.3.3 Conclusie	58
5.2.4 Het bisdom Haarlem	58
5.2.4.1 Resultaat eigen onderzoek.....	58
5.2.4.2 Resultaat KASKI-onderzoek	61
5.2.4.3 Conclusie	61
5.2.5 Het bisdom 's-Hertogenbosch	61
5.2.5.1 Resultaat eigen onderzoek.....	61
5.2.5.2 Resultaat KASKI-onderzoek	62
5.2.5.3 Conclusie	63

5.2.6 Het bisdom Roermond	63
5.2.6.1 Resultaat eigen onderzoek	63
5.2.6.2 Resultaat KASKI-onderzoek	66
5.2.6.3 Conclusie	66
5.2.7 Het bisdom Rotterdam	67
5.2.7.1 Resultaat eigen onderzoek	67
5.2.7.2 Resultaat KASKI-onderzoek	69
5.2.7.3 Conclusie	69
5.2.8 Het aartsbisdom Utrecht	70
5.2.8.1 Resultaat eigen onderzoek	70
5.2.8.2 Resultaat KASKI-onderzoek	73
5.2.8.3 Conclusie	74
5.2.9 Algemene conclusies	74
5.2.9.1 Eigen conclusies	74
5.2.9.2 Conclusies KASKI-onderzoek	76
5.2.9.3 Conclusies vergeleken	77
5.3 Het dekenale niveau	77
5.3.1 Opzet van het onderzoek	77
5.3.2 Dekenen in het bisdom Rotterdam	78
5.3.2.1 Dekenaat A	78
5.3.2.2 Dekenaat B	79
5.3.2.3 Dekenaat C	81
5.3.2.4 Dekenaat D	81
5.3.2.5 Dekenaat E	83
5.3.2.6 Dekenaat F	84
5.3.2.7 Conclusies dekenaten in het bisdom Rotterdam	85
5.3.3 Dekenen in het aartsbisdom Utrecht	87
5.3.3.1 Dekenaat A	87
5.3.3.2 Dekenaat B	89
5.3.3.3 Dekenaat C	90
5.3.3.4 Dekenaat D	92
5.3.3.5 Dekenaat E	93
5.3.3.6 Dekenaat F	94
5.3.3.7 Conclusies dekenaten in het aartsbisdom Utrecht	95
5.4 Conclusies	97
 6. ENKELE WERKWIJZEN UIT DE PRAKTIJK	 101
6.1 Inleiding	101
6.2 De parochie St. Maarten	101
6.2.1 Het vernieuwingsproject	101
6.2.2 Toetsing aan de theorie	105
6.3 Parochieverband Tubbergen en de Elisaparochie te Almelo	106
6.3.1 Het vernieuwingsproject	106
6.3.2 Uitvoering door het parochieverband Tubbergen	108
6.3.3 Uitvoering door de Elisaparochie	109
6.3.4 Toetsing aan de theorie	110
6.4 Conclusies	111

7. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN.....	113
7.1 Conclusies	113
7.2 Aanbevelingen	119
LITERATUURLIJST	121
BIJLAGE 1: ENKELE BOEKEN SAMENGEVAT.....	125
BIJLAGE 2: VRAGEN AAN BISDOMMEN EN DEKENATEN.....	135

Voorwoord

Dit is mijn eindwerkstuk (tentamencode SCEB-044) ter afronding van de bachelor opleiding “Theologie en levensbeschouwing” (deeltijd) aan de Fontys Hogeschool Theologie en Levensbeschouwing, lesplaats Amsterdam.

Het onderwerp van dit werkstuk is het aansprekend aanwezig zijn van de kerk in de samenleving. In een tijd waarin de belangstelling voor en behoefte aan zingeving en spiritualiteit niet afneemt, moet ontkerkelijking wel leiden tot vragen als: wat is er mis met de kerkelijke presentie? Waarom spreekt de kerk mensen steeds minder aan? En wat is daaraan te doen? In dit werkstuk worden deze vragen uitgewerkt vanuit de gedachte dat de kerk mensen moet aanspreken (vragen stellen, luisteren) om een aansprekende kerk (een kerk waar mensen ‘ja’ tegen zeggen) te zijn. Dit uitgangspunt van tweevoudig aanspreken ligt ten grondslag aan een deel van de titel van deze scriptie.

Een vakgebied waarvoor luisteren naar mensen een fundamentele peiler vormt, is de marketing. Een andere peiler ervan wordt gevormd door het denken in termen van (mogelijk nieuwe) doelgroepen en daarop afgestemde producten of diensten. Omdat beide peilers ook relevant zijn voor het aansprekend present zijn van kerken, is in dit werkstuk voor marketing een belangrijke plaats ingeruimd. Naast aandacht voor marketingtheorie wordt ook ingegaan op de praktijk: hoe zijn parochies bezig met innovatie, en welke kanttekeningen zijn daarbij te plaatsen vanuit marketingoptiek. Ook de manier waarop dekenaten en bisdommen betrokken zijn bij innovatie op het niveau van parochies komt aan de orde en wordt van kanttekeningen voorzien. Een en ander mondt uit in conclusies en aanbevelingen gericht op parochies, dekenaten en bisdommen.

In dit werkstuk zal aan de orde komen dat uitstralend geloof, het tweede deel van de titel, essentieel is in relatie tot innovatief pastoraat. Het geloof, de overtuiging dat vernieuwing van het pastoraat belangrijk is, moet leven bij alle betrokkenen op alle niveaus. Dat is nodig, maar zeker niet voldoende. Naast het geloven in de noodzaak is ook van belang dat betrokkenen dat geloof ook uitstralen en daarnaar handelen. Zo is het essentieel dat bisschoppen in de richting van hun dekenaten en parochies geen misverstand laten bestaan over het belang van innovatief pastoraat. Gevraagd en ongevraagd dienen zij in woord en daad van die overtuiging blijk te geven. Maar dat geldt ook voor de pastorale professionals aan de basis. Alleen als zij het belang van innovatie van het pastoraat uitstralen, zullen ze erin slagen hun parochianen ook daadwerkelijk mee te krijgen in dat noodzakelijke proces. Verder is naar mijn mening ook aan de orde dat het zich inzetten voor innovatie in het pastoraat voortvloeit uit het geloof zelf. Je geloof serieus nemen betekent ook: je geloof uitdragen. Daarbij dient echter de vraag van de ander als vertrekpunt voor het gesprek te dienen. En ‘last but not least’: in je woorden en daden uitstralen dat je gelooft, is de beste reclame die een geloofsgemeenschap te bieden heeft. Marketingmethodes kunnen bij vernieuwing van het pastoraat nuttige diensten bewijzen maar ‘doen’ het uiteindelijk niet. Ook dit komt in voorliggende scriptie aan de orde.

Tijdens de gesprekken in het kader van dit werkstuk bleek zo nu en dan dat het in een kerkelijke context gebruiken van woorden als ‘marketing’, ‘klant’, ‘vraag en aanbod’ of

‘concurrentie’ sommige mensen tegen de borst stuit. Dat is geenszins mijn bedoeling. Mijn drijfveer voor het uitdiepen van genoemde thematiek is gelegen in mijn steeds sterker wordende persoonlijke overtuiging dat de Boodschap doorverteld moet blijven worden en in de toenemende zorg dat die Boodschap bij ongewijzigd beleid steeds minder gehoor vindt. Alle metaforen die aan het keren van dit tijdstip dienstbaar zijn, zijn wat mij betreft geoorloofd. Dat in de Schrift zelf vaak metaforen worden gebruikt om verandering tot stand te brengen, zie ik daarbij als steun in de rug.

Graag wil ik alle mensen bedanken die bereid waren om me in het kader van het praktijkonderzoek van informatie te voorzien: de heren Berflo, Bisseling, mevrouw Brinkhof, de heren Derksen, Dits, de Groot, Habets, de Jong, van den Nieuwendijk, Mulder, Olsthoorn, Raaphorst, mevrouw Roelofs, de heren Savelsberg, Schoenmakers, Schnackers, van Soesbergen, Steneker, Streppel, Verbakel, Wierema, mevrouw Wüts en de heer Zwarts.

Ook wil ik Chris ’t Mannetje bedanken voor zijn deskundige, consciëntieuze en inspirerende begeleiding.

Dat mijn dankbaarheid in het bijzonder uitgaat naar Terry wist zij al en had wat haar betreft hier niet behoeven te worden vermeld.

Paul Mantelaers

Rijswijk, november 2003

1. Probleemstelling

1.1 Inleiding

Het kerkbezoek laat de laatste decennia een dalend verloop zien. Die ontwikkeling baart velen zorgen. Dat mag worden afgeleid uit de vele publicaties en initiatieven die erop zijn gericht deze ontwikkeling te analyseren en het tij te keren. Hoopgevend is, dat er ondanks de toenemende ontkerkelijking wel een duidelijke behoefte is aan heelheid. Soms wordt zelfs van een hunkering gesproken (KRKS, 2000)¹. De grote belangstelling voor boeken en cursussen op het gebied van New Age, spiritualiteit etc. wordt vaak als bewijs aangevoerd voor het bestaan van die behoefte. Voor de katholieke kerk² betekent dit dat ze moet concluderen dat ze er kennelijk met de diensten die ze thans aanbiedt niet (meer) in slaagt om de gelovigen aan te spreken.

Veel parochies in Nederland buigen zich over de vraag hoe ze beter in kunnen spelen op de veranderende behoeften van (voormalige) parochianen en andere segmenten van het-geen zij zien als hun doelgroep. Fusieprocessen tussen parochies zijn ten gevolge van een tekort aan priesters en gelovigen (en dus ook van geld) onafwendbaar. Een van de doelen van deze schaalvergroting is dat men daardoor ruimte hoopt te krijgen voor het vernieuwen van diensten op het gebied van leren, vieren en dienen. Parochies steken daar soms veel energie in. Naar een antwoord op de vraag 'hoe gaan we daarbij tewerk' wordt ongetwijfeld vaak weer opnieuw gezocht.

Voor het probleem (de uitdaging) van het aanbieden van nieuwe of het aanpassen van bestaande goederen of diensten waarvoor een markt is, ziet in feite ieder bedrijf in de particuliere sector zich gesteld. Met het oog daarop is veel literatuur beschikbaar over onderwerpen als marketing, verkoop en consumentengedrag. Marketing (Keuning en Eppink, 2000) wil zeggen: het vanuit de markt, dus vanuit het gezichtspunt van de afnemers, benaderen van het denken en doen met betrekking tot afzet en productie. De behoeften en wensen van de afnemers vormen zo het uitgangspunt voor alle bedrijfsactiviteiten.

Marketing en verkoop omvatten:

- het opsporen van behoeften in de markt;
- het aangeven van gebruikseisen voor goederen of diensten die in deze behoeften voorzien;
- het opwekken en stimuleren van de vraag naar goederen en diensten;
- het voldoen aan die vraag door de goederen en diensten ook inderdaad te verkopen, om zodoende een rendabele bedrijfsvoering te verwezenlijken.

1.2 De probleemstelling

Bovengenoemde punten lijken ook de kernvragen voor parochies (te moeten) zijn. Een van de peilers waarop marketing rust, is het luisteren naar mensen. Een tweede peiler

¹ In deze scriptie wordt in principe verwezen naar literatuur door het noemen van de naam van de auteur gevolgd door het jaar waarin de publicatie is verschenen. Hier wordt daarvan afgeweken omdat het een brochure betreft van een werkgroep (Nieuwe Religieuze Bewegingen). KRKS, de Katholieke Raad voor Kerk en Samenleving, is de organisatie waartoe de werkgroep behoort.

² Dit geldt ook voor andere christelijke kerken; deze scriptie is in principe gericht op de katholieke kerk maar het is niet uitgesloten dat de conclusies ook op andere christelijke kerken van toepassing zijn.

wordt gevormd door het denken in termen van (mogelijk nieuwe) doelgroepen en daarop afgestemde (mogelijk nieuwe) producten of diensten. Beide peilers zijn ook relevant voor het aansprekend present zijn van kerken. Ontkerkelijkheid in een tijd waarin de belangstelling voor en behoefte aan zingeving en spiritualiteit niet afneemt, kan niet anders dan leiden tot vragen als: wat is er mis met de kerkelijke presentie? Waarom spreken de ‘diensten’ die de kerk te bieden heeft mensen steeds minder aan? En wat is daaraan te doen? In dit werkstuk worden deze vragen uitgewerkt op basis van de aan de marketing ontleende gedachte dat de kerk mensen moet aanspreken (vragen stellen, luisteren) om een aansprekende kerk (een kerk waar mensen ‘ja’ tegen zeggen) te kunnen zijn. Uiteraard fungeert in dit hele proces als harde randvoorwaarde dat aan de essentie van Boodschap die de katholieke kerk dient uit te dragen, niet getornd mag worden.

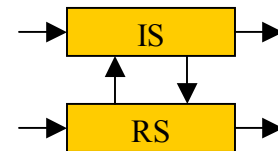
De probleemstelling die in deze scriptie centraal staat luidt als volgt:

Ontwikkel een (aanzet voor) een methode die door parochies gebruikt kan worden om zo goed mogelijk in te spelen op religieuze behoeften van parochianen.

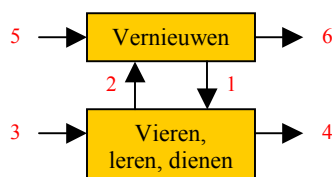
Het op te lossen probleem of doel van het onderzoek bestaat dus daarin, dat parochies een methode krijgen aangereikt zodat ze zelf niet het wiel hoeven uit te vinden wanneer ze voor de vraag komen te staan hoe ze te werk moeten gaan om beter in te spelen op de religieuze behoeften van hun parochianen.

1.3 Probleemuitwerking en inperking

De problemen waarmee parochies heden ten dage geconfronteerd worden zijn talrijk en complex. Zo is ook de vraag naar het inhoud geven aan vernieuwing binnen de parochie even uitdagend als moeilijk te beantwoorden. Dit kan worden geïllustreerd door genoemd vraagstuk eerst te modelleren aan de hand van het (informatisch besturings- of) informatieparadigma (Brussaard en Tas, 1980) om vervolgens de vraag te beantwoorden in welke mate in het onderhavige geval is voldaan aan de voorwaarden voor effectieve besturing zoals geformuleerd door De Leeuw (1982). Het informatieparadigma luidt als volgt (zie ook figuur rechts): elke groep van samenhangende, dynamische verschijnselen (elk systeem) kan worden geabstraheerd tot een reëel systeem (RS) en een informatiesysteem (IS) waarbij het IS het gedrag van het RS ten minste ten dele bepaalt.



Wanneer we het probleem van het vernieuwen van kerkelijke kerntaken met behulp van dit paradigma modelleren, levert dit het volgende beeld op. Het reële systeem bestaat in dit geval uit de kerntaken die door de kerk worden verricht. Het informatiesysteem wordt gevormd door het vernieuwingsproces en allen die zich daarmee bezig houden. Vernieuwen is een informatieverwerkend proces en bestaat uit afbeeldingen (van het RS en van de omgeving; zie pijlen 2 en 5) en handelingen met die afbeeldingen die uitmonden in ingrepen in het RS (pijl 1) dan wel in beïnvloeding van de omgeving (pijl 6). Pijl 3 representeert degenen die deelnemen aan activiteiten op het gebied van vieren, leren en dienen inclusief hun verwachtingen daarvan en bedoelingen ermee. Pijl 4 vormt



het resultaat van de drie processen en vanuit de optiek van de vernieuwing zal hier het effect van de vernieuwing gemeten moeten worden. Met pijl 2 wordt tot uitdrukking gebracht dat inzicht in huidige diensten (en in de mening van betrokkenen daaromtrent) nodig is als basis voor vernieuwing. Na implementatie van veranderingen (pijl 1) dienen vernieuwers zich op de hoogte te blijven stellen van de effecten om zonodig te kunnen bijsturen. Ook pijl 5 betreft informatie die voor het vernieuwingsproces van belang is, maar dan gaat het met name om informatie uit de omgeving. Daarbij kan gedacht worden aan veranderingen in de samenleving, aan behoeften op het gebied van zingeving die leven bij mensen die niet kerkelijk gebonden zijn, maar ook aan ervaringen met vernieuwing op andere terreinen. Marketingmethodes vormen daarvan een onderdeel. Pijl 6 betreft de indirecte sturing, namelijk de beïnvloeding van de samenleving. Daarbij kan worden gedacht aan het maken van (nieuwe vormen van) reclame voor allerlei (bestaande dan wel nieuwe) activiteiten die de kerk aanbiedt.

Het vernieuwen is een vorm van besturen, van gericht beïnvloeden. De complexiteit van dit proces blijkt wanneer we ons de vraag stellen of in dit geval voldaan is aan de vijf voorwaarden voor effectieve besturing. Hierna zal voor ieder van die voorwaarden worden nagegaan of daaraan in het algemeen is voldaan.

- a. Is het doel van de besturing bekend?
Voor vernieuwers leidt dit tot de vraag: wat wil men met die vernieuwing bereiken? Waaraan gaat men afmeten of het vernieuwingsproces succesvol is of niet? Doelen op allerlei niveaus zijn mogelijk. Denk bijvoorbeeld aan het aantal deelnemers aan een activiteit. Een ander doel zou kunnen zijn de mate van tevredenheid van die deelnemers (of alleen van de voorgangers). Verder weg liggen nog andere doelen. Een voorbeeld daarvan wordt gegeven door Barna (1993): het zodanig transformeren van het leven van mensen dat ze meer als Christus leven. Voor vernieuwingsprocessen is het dus belangrijk dat men zich afvraagt en (bij voorkeur in meetbare termen) uitdrukt welk doel met een bepaalde verandering wordt nagestreefd. In de praktijk wordt niet altijd aan deze voorwaarde voldaan.
- b. Beschikt men over voldoende informatie over het RS en over de omgeving?
Is de kerk voldoende geïnformeerd over ontwikkelingen in de samenleving, over wat mensen vinden van de huidige vormen van vieren, leren en dienen en over methodes uit de praktische theologie om dit type problemen op te pakken etc? Aan deze voorwaarde zal slechts in beperkte mate voldaan zijn.
- c. Beschikt men over een model aan de hand waarvan de effectiviteit der besturing kan worden voorspeld?
Als het doel geformuleerd is en wanneer men een overzicht heeft gemaakt van te ondernemen acties is de vraag aan de orde welke actie(s) daadwerkelijk ondernomen moet(en) worden. Een criterium daarvoor is de te verwachten effectiviteit van een actie. Maar hoe weet je dat? Aan deze voorwaarde zal meestal niet zijn voldaan. Het is een proces van vallen en opstaan, maar wellicht kan daarbij van ervaringen van anderen gebruik worden gemaakt.
- d. Beschikt men over voldoende variëteit in stuurmaatregelen?
Welke ideeën weet men te genereren om tot verandering te komen? Afhankelijk van de situatie zal daaruit een keuze gemaakt moeten worden. Voldoende variëteit is dan belangrijk. Indien een parochie over voldoende creativiteit beschikt om al-

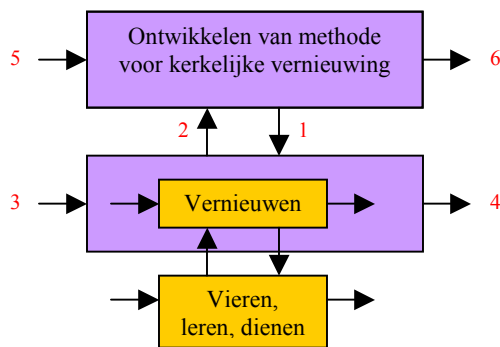
lerlei nieuwe vormen van vieren, leren en dienen te bedenken dan kan aan deze voorwaarde worden voldaan.

- e. Beschikt men over voldoende informatieverwerkend vermogen?

Zoals uit het voorafgaande duidelijk zal zijn, is het vernieuwingsproces een proces waarbij informatieverwerking een centrale rol speelt. Of aan deze voorwaarde is voldaan hangt met name af van het aantal betrokkenen en hun kwaliteiten.

De vraag die in deze scriptie centraal staat is, hoe parochies kunnen worden ondersteund zodat beter aan deze voorwaarden voor effectieve besturing kan worden voldaan. Reeds eerder werd opgemerkt dat de vernieuwingsproblematiek zich in alle parochies voordoet (of zou moeten voordoen) en dat in andere sectoren van de samenleving sprake is van vergelijkbare vernieuwingsprocessen. Van ervaringen die door anderen zijn opgedaan kan door minder ervaren parochies dankbaar gebruik worden gemaakt. Aldus ontvangen ze informatie die hun kan helpen beter aan de diverse voorwaarden voor effectieve besturing te voldoen. Met het centraal stellen van de parochie wil niet gezegd zijn dat bisdommen en dekenaten op het gebied van de vernieuwing geen taken en verantwoordelijkheden hebben. Ook hun rol op dit gebied zal in dit werkstuk aan bod komen.

Ook het probleem dat in deze scriptie centraal staat, kan nu met behulp van het informatieparadigma nader worden ingevuld. Het reële systeem bestaat dan uit het vernieuwingsproces dat zich in een parochie voltrekt en de rol van het dekenaat en het bisdom daarbij.



Het informatiesysteem wordt gevormd door het schrijven van deze scriptie. Dat is een informatieverwerkend proces waarbij gebruik wordt gemaakt van afbeeldingen (pijlen 2 en 5) en dat erop is gericht een advies (in de vorm van conclusies en aanbevelingen, waaronder een methode) uit te brengen (pijl 1) dat binnen het RS nuttig gebruikt kan worden. Pijl 2 omvat zowel informatie over de ervaring die enkele parochies reeds hebben opge-

daan met vernieuwing evenals informatie over de rol van bisdommen en dekenaten op dat terrein, terwijl pijl 5 naast scriptiebegeleiding de informatie op het gebied van marketing en consumentengedrag omvat die bij het onderzoek kan worden gebruikt. Pijl 6 zou een artikel kunnen zijn in het tijdschrift Praktische Theologie waarmee in bredere kring bekendheid wordt gegeven aan het resultaat van het onderzoek. Pijl 4 betreft het doel dat ik wil bereiken met deze scriptie: het leveren van een bijdrage aan de verhoging van de doelmatigheid en doeltreffendheid van innovatieprocessen. Pijl 3 heeft betrekking op degenen die zich binnen de kerk met vernieuwing bezig houden, inclusief hun verwachtingen, intenties, ervaringen, methodes etc..

In hoeverre is in het geval van mijn onderzoek aan de voorwaarden voor effectieve besturing voldaan?

- a. Het doel van de besturing is bekend: vergroting van de doelmatigheid en doeltreffendheid van vernieuwingsprocessen.

- b. Ik beschik nog niet over voldoende informatie over het RS en over de omgeving. Het uit te voeren onderzoek moet eraan bijdragen dat aan deze voorwaarde wordt voldaan.
- c. Van het beschikken over een model aan de hand waarvan de effectiviteit van de besturing kan worden voorspeld, is in zoverre sprake dat ik ervan overtuigd ben dat door het aanreiken van praktisch toepasbare ideeën kan worden voorkomen dat het wiel opnieuw wordt uitgevonden.
- d. De variëteit in stuurmaatregelen is beperkt omdat ik me beperk tot de ontwikkeling van een beperkt organisatieadvies. Daarmee kies ik er bijvoorbeeld niet voor me te richten op de stuurmaatregel 'nieuwe vormen van vieren'. Anderzijds is de variëteit groot aangezien dat advies in een groot aantal situaties toepasbaar is.
- e. Mijn informatieverwerkend vermogen is beperkt. Dat komt omdat mijn kennis en kunde beperkt zijn en omdat het aantal voor dit onderzoek beschikbare mensen beperkt is.

Een en ander betekent dat de pretenties ten aanzien van het resultaat van dit onderzoek beperkt moeten zijn. Een realistisch ambitieniveau luidt dan ook: het uitbrengen van een organisatieadvies (minstens een methode omvattend) op het gebied van innovatie door parochies.

Alvorens nader in te gaan op de onderzoeksvragen die uit mijn probleemstelling afgeleid kunnen worden, is het goed te wijzen op enkele beperkingen die ik aanbreng teneinde het onderzoek scherper af te bakenen en de complexiteit ervan enigszins te reduceren:

- Het onderzoek richt zich in het bijzonder op vernieuwing op het niveau van een parochie (microniveau) en dus niet op methodes voor inhoudelijke vernieuwingen op andere niveaus.
- Aan het dekenale en het diocesane niveau wordt wel aandacht besteed voor zover er sprake is van vernieuwingsbeleid. Dit geldt voor het parochieniveau immers als een randvoorwaarde vanuit de omgeving waarmee rekening moet worden gehouden. Ook in verband met andere vormen van ondersteuning (bijeenkomsten, menskracht) die men parochies aanbiedt, wordt aan het dekenale en diocesane niveau aandacht besteed.
- In dit onderzoek wordt geen aandacht besteed aan innovatie door ordes en congregaties of door het categoriale pastoraat.
- Het belang van samenwerking op lokaal niveau met andere christelijke kerken zal wel worden gesignaleerd maar wordt niet verder uitgewerkt.
- Marketing in de kerk dient zoals we in hoofdstuk 3 zullen zien, zowel gericht te zijn op het aantrekken en motiveren van vrijwilligers als op de afnemers van diensten. In deze scriptie wordt met name ingegaan op laatstgenoemde categorie.

Deze beperkingen sluiten niet uit, dat het resultaat van dit onderzoek ook in een andere omgeving dan die van een parochie in de katholieke kerk nuttig zou kunnen zijn.

1.4 Onderzoeksvragen

Het doel in het onderzoek bestaat uit het beantwoorden van de volgende vragen:

1. Welke veranderingen hebben zich voorgedaan in de aard en de omvang van de vraag (de religieuze behoeften c.q. het kerkbezoek) en hoe kunnen parochies op die veranderingen inspelen?

2. Wat wordt in de economie verstaan onder begrippen als marketing en consumentengedrag?
3. Wat kunnen Nederlandse parochies voor hun vernieuwingsprocessen leren van:
 - a. marketingliteratuur in het algemeen,
 - b. literatuur uit de Verenigde Staten over marketing door parochies,
 - c. Nederlandse literatuur op het gebied van kerkvernieuwing.
4. Welke werkwijzen worden door enkele parochies (bijvoorbeeld Voorburg in het bisdom Rotterdam en een plattelandsparochie in het bisdom Utrecht) in de praktijk toegepast?
5. Welke ondersteuning wordt door de Nederlandse bisdommen en door de dekenaten binnen de bisdommen Rotterdam en Utrecht geboden aan parochies als het gaat om de bedoelde vernieuwingsproblematiek?
6. Hoe kunnen de in vraag 4 bedoelde werkwijzen worden beoordeeld vanuit de optiek van een in antwoord op vraag 3 geformuleerde (op parochies toegespitste aanzet voor een) marketingmethode? Vraag 3 moet op inductieve wijze leiden tot een beoordelingskader. Bij die beoordeling in het kader van vraag 4 zal ook een analyse van het antwoord op vraag 5 worden betrokken. Tot welke conclusies en aanbevelingen leidt dit?

1.5 Aanpak van het onderzoek

Dit onderzoek bestaat zowel uit literatuuronderzoek (onderzoeksvragen 1 t/m 3) als uit een onderzoek in de praktijk (onderzoeksvragen 4 en 5). De confrontatie van de resultaten uit beide deelonderzoeken mondt uit in de beantwoording van vraag 6.

Dat voor literatuuronderzoek zou worden gekozen, klonk al door in de wijze waarop de derde onderzoeksvraag werd geformuleerd. Een alternatieve benadering zou zijn geweest om experts als bron van kennis te gebruiken. Daarbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan de methode van kennisacquisitie. Als experts zouden bijvoorbeeld specialisten op het gebied van de kerkopbouw uit de academische wereld en/of uit de dekenale of diocesane praktijk kunnen optreden. Voor het onttrekken van kennis aan experts zijn allerlei methodes beschikbaar. Voor een samenvattend overzicht daarvan en voor een toepassing van de methode ‘hardopdenk-protocollen’ kan worden verwezen naar Mantelaers (1995). Omdat het in het voorliggende geval om diepere kennis gaat, zou het bijvoorbeeld denkbaar zijn geweest om aan drie erkende experts te vragen om op basis van casusbeschrijvingen uit te werken hoe naar hun mening voor een stads- en voor een plattelandsparochie tot een plan voor innovatief pastoraat gekomen kan worden. De resultaten van die zes experimenten zouden vervolgens kunnen worden geanalyseerd en per expert en per casus kunnen worden vergeleken. Op basis daarvan zou dan een door parochies te hanteren werkwijze kunnen worden geformuleerd. Dit soort onderzoek is echter zeer arbeidsintensief, zowel voor de experts als voor de onderzoeker. Wel wordt door een dergelijke methode recht gedaan aan het feit dat experts een belangrijke bron van kennis zijn. De keuze voor literatuuronderzoek betekent daarmee geenszins een miskenning van die deskundigen op het gebied van kerkopbouw, net zo min als het hele onderzoek al het goede zou willen miskennen dat door parochies op het gebied van innovatief pastoraat reeds is ondernomen.

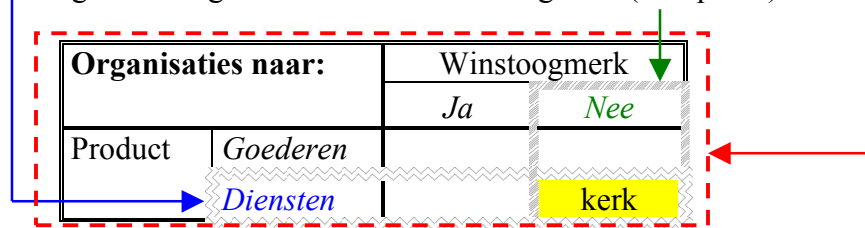
1.6 Verslag van het onderzoek

De relatie tussen de onderzoeksvragen en de structuur van de scriptie is als volgt.

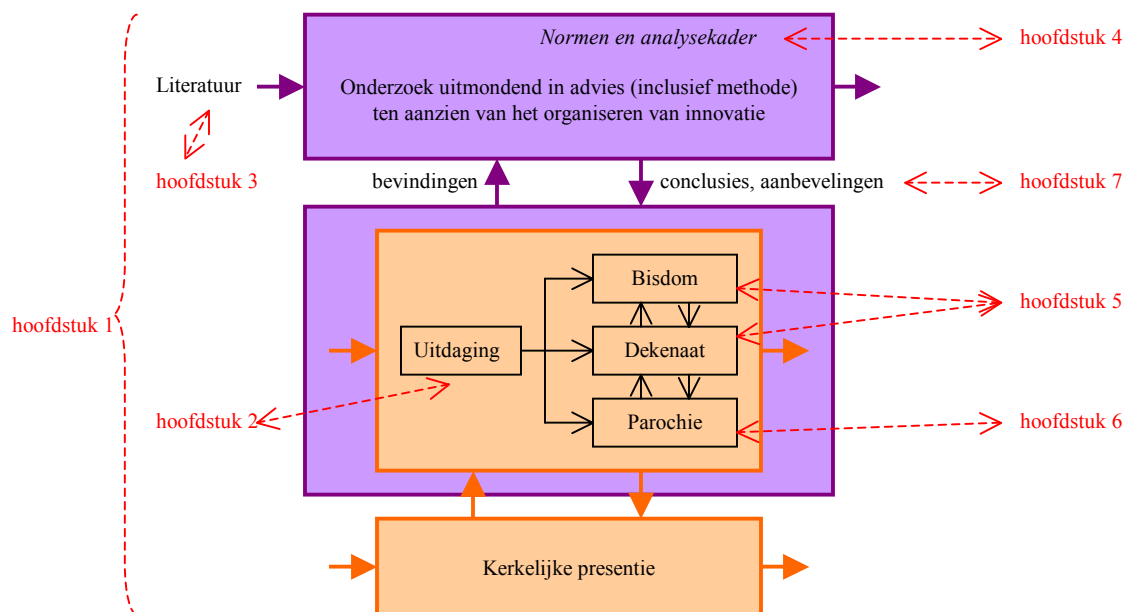
Het antwoord op vraag 1 komt in hoofdstuk 2 aan de orde. De beantwoording van vragen 2 en 3 in hoofdstuk 3 (en bijlage 1) behoeft nog een korte toelichting.

Teneinde aanknopingspunten te vinden voor een marketingmethode voor de kerk wordt marketingliteratuur uit de bedrijfseconomie als vertrekpunt genomen. Daarbij zal worden gewerkt van generiek naar specifiek door eerst literatuur over marketing voor ondernemingen in het algemeen te bestuderen. Een parochie onderscheidt zich als het om marketing gaat in ieder geval op twee belangrijke manieren van organisaties in het algemeen:

- het gaat om het leveren van diensten (en niet van goederen) en
- het gaat om organisaties zonder winstoogmerk (non-profit).



Daarna wordt in hoofdstuk 4 mede op basis van hoofdstuk 3 normatief ontwikkeld voor het praktijkonderzoek bij enkele parochies evenals een analysekader voor de werkwijze van dekenaten en bisdommen. De toets van de methode aan de werkwijze van enkele parochies komt aan de orde in hoofdstuk 6. Daaraan voorafgaand wordt in hoofdstuk 5 aandacht besteed aan het resultaat van het praktijkonderzoek onder bisdommen en dekenaten. Dit resultaat dient als noodzakelijke context voor een goed inzicht in hetgeen parochies op het gebied van marketing ondernemen. Met conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 7 wordt deze scriptie besloten. Onderstaande figuur vat een en ander samen.



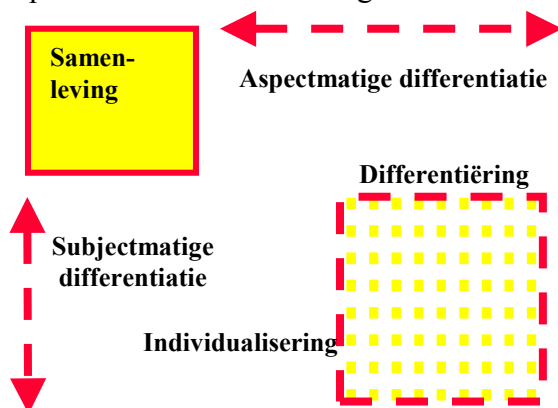
2. Inspelen op verandering

Alvorens in hoofdstuk 3 meer in het bijzonder in te gaan op de marketingproblematiek in relatie tot de kerk wordt dat vraagstuk nu eerst in een ruimer perspectief geplaatst. In paragraaf 2.1 wordt aandacht besteed aan veranderingen in de omgeving van de kerk, met name aan veranderingen aan de vraagzijde. In paragraaf 2.2 staat centraal hoe de kerk op die veranderingen zou moeten inspelen. Dan zal blijken dat marketing slechts een onderdeel is van het organisatieontwikkelingsproces dat parochies door moeten maken om in te spelen op de gewijzigde omstandigheden. Het hoofdstuk wordt afgesloten met enkele conclusies.

2.1 Wat is er veranderd?

In veel publicaties wordt een vaak met cijfers onderbouwd beeld geschetst van de toenevende ontkerkelijking en/of van de mogelijke oorzaken daarvan. Soms wordt in dit verband gesproken van een secularisatiethese (Dekker, 1987). Daarmee wordt tot uitdrukking gebracht dat daar waar de samenleving zich ontwikkelt in de richting van een meer moderne samenleving, de godsdienst aan betekenis voor mensen inboet en zelfs geheel zal verdwijnen. Dekker³ wijst er echter ook op dat men tegenwoordig genuanceerder is gaan denken over dit verband. De kerkelijkheid neemt weliswaar af, maar de behoefte aan religiositeit niet. De aard ervan verandert. Hellemans (2003) typeert die verandering door erop te wijzen dat de katholieke kerk zich in een overgangperiode bevindt van massakatholicisme naar keuzekatholicisme. Maar dat wil ook voor de katholieke kerk zeggen dat aan potentieel geïnteresseerden een voldoende gevarieerd aanbod aan aansprekende keuzes geboden moet worden. Bij veel mensen wordt kennelijk een vorm van religiositeit zichtbaar die afwijkt van de godsdienstigheid zoals die tot in de jaren zestig gebruikelijk was. Wat zijn de oorzaken van die fundamentele verandering?

Uit onderzoek van de werkgroep ‘Nieuwe Religieuze Bewegingen’ van de Katholieke Raad voor Kerk en Samenleving (KRKS, 2000) blijkt dat tegenwoordig wel degelijk sprake is van een hunkering naar heelheid. De werkgroep stelt de paradox aan de orde dat



het verlangen naar religieuze oplossingen voor existentiële problemen toeneemt terwijl de christelijke godsdienstigheid afneemt. De oorzaak van het nieuw religieus verlangen is het hedendaagse geïndividualiseerde bestaan, ofwel de met elkaar samenhangende maatschappelijke processen van individualisering en differentiëring. In nevenstaande figuur zijn beide bewegingen weergegeven. Omdat dit het verband tussen beide ontwikkelingen beter tot uitdrukking brengt, wordt op basis van het uit de systeemleer afkomstige

begrippenpaar ‘subject’ en ‘aspect’ individualisering door mij beschouwd als subjectmatige differentiatie en differentiëring als aspectmatige differentiatie. Het KRKS-onder-

³ Wanneer achter de naam van de auteur geen jaartal wordt genoemd dan wordt de laatst geciteerde publicatie van genoemde auteur bedoeld.

zoek schetst de volgende ontwikkelingen die zich voltrekken en die het religieus verlangen aanwakkeren:

- individualisering: mensen raken steeds meer los van invloeden op hun gedrag van traditionele verbanden en leiden een meervoudig bestaan. Men moet steeds vaker een eigen keuze maken en de keuzemotieven ontleen aan 'zichzelf';
- differentiëring: er ontstaan los van elkaar staande deelwerelden. Ook religie heeft daarin niet meer zo'n sturende kracht.

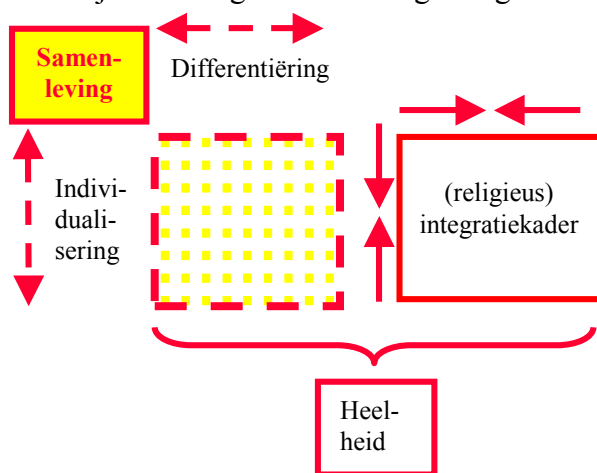
Die processen hebben enkele gevolgen:

- de dubbelzinnige vrijheid: individualisering groeit, maar ook het besef afhankelijk te zijn van invloed van buiten. Deze schijnvrijheid leidt tot een zoektocht naar een bron die waarachtige vrijheid mogelijk maakt;
- persoonlijk pluralisme. Iedere levenssfeer stelt andere eisen. Dat leidt niet alleen tot pluralisme tussen maar ook binnen individuen met als gevolg een zoektocht naar een 'instantie' die binnen die dynamiek een constante factor is.

Die instantie zoekt men in de eigen persoon: het 'zelf'. Die zoektocht leidt tot fundamentele dubbelzinnigheden die een nieuw religieus verlangen aanwakkeren:

- de mens is geneigd het eigen levensverhaal als ankerpunt te gebruiken. Dit schept de behoefte aan een luisterende en reagerende gemeenschap;
- de vanzelfsprekendheid waarmee het gezag van de traditie ooit werd aanvaard, is verloren gegaan. Onttraditionalisering leidt tot het op basis van het 'zelf' herwinnen van tradities. Eenzame, op hun 'zelf' teruggeworpen mensen krijgen zo het gevoel terug verbonden te kunnen zijn met mensen over de grenzen van tijd en plaats heen. Ze verlangen naar hernieuwde verbondenheid met religieuze tradities.

Het nieuwe van de nieuwe religie is de vraag waarmee de moderne mens zit. Waarvoor heeft hij verlossing of verzoening nodig? De mens heeft verzoening nodig van het 'zelf'



vanuit het schuldgevoel dat hij zijn eigen leven niet op orde kan krijgen. Het vinden van dit 'zelf' kan in feite niet lukken en dit kan de behoefte doen ontstaan aan een transcendente bron. In KRKS (2000) wordt de hypothese geformuleerd dat de nieuwe religiositeit te interpreteren is als een religieuze poging om een antwoord te geven op de problemen die het huidige meervoudige bestaan voor geïndividualiseerde mensen met zich meebrengt. Het gaat dus om problemen waarmee mensen religieus *kunnen* omgaan, waar-

op ze een religieus antwoord *kunnen* zoeken. Die problemen wakkeren een verlangen aan naar een integratiekader en nieuw-religieuze bewegingen spelen daarop in. Ze concentreren zich op de heelheid van het zelf en springen in op het verlangen naar gemeenschap. Dé inzet van alle nieuwe religiositeit is het doorbreken van de scheidingen tussen God en mens. Men is erop uit om het heilige meer immanent te maken en het eigen leven te erva-

ren als een bron van energie die opbruist uit het ‘zelf’, zodat het nieuwe leven dagelijks ontstaat uit het goddelijke en het menselijke gezamenlijk.

Ontwikkelingen als secularisatie, het verdwijnen van traditionele sociale verbanden, de afkalving van geloof, demografische veranderingen, sterkere concurrentie, toenemende kosten, schandalen binnen de kerk, keuzekatholieken die ‘shoppen’ en zich niet willen binden, privatisering van het geloof (er is behoefte aan de kerk bij speciale gelegenheden in iemands leven en op enkele kerkelijke feestdagen) betekenen voor een parochie dat die zich in een dynamische omgeving bevindt en zich door die ontwikkelingen uitgedaagd moet voelen.

2.2 De uitdaging voor de parochie!

Zoals uit de vorige paragraaf blijkt, is de omgeving van de parochie nogal dynamisch. Het is aan de parochie om adequaat op deze veranderende omstandigheden in te spelen. Een loutere afwijzing ervan door de kerk is niet adequaat (KRKS, 2000) omdat dit haar in een paradoxale en dubbelzinnige positie brengt ten opzichte van de eigentijdse situatie. Niet het zich verzetten tegen maar juist het accepteren van individualisering getuigt van zorg die van de katholieke kerk verwacht mag worden. Uitgroeien tot een zorgzame, responsieve parochie is nodig maar gaat niet vanzelf. Het vereist een doelgerichte ontwikkeling van de parochiële organisatie. Alvorens daar in paragraaf 2.2.2 nader op in te gaan volgen eerst in paragraaf 2.2.1 twee illustratieve voorbeelden uit de particuliere sector van organisaties die werden geconfronteerd met aanzienlijke veranderingen in hun omgeving.

2.2.1 Organisaties in een dynamische omgeving

Het reageren op veranderingen in de omgeving is een uitdaging waarvoor iedere open organisatie zich geplaatst ziet. De mate waarin men daarin slaagt is cruciaal voor de positie ten opzichte van de concurrenten. Niet of te traag reageren kan ingrijpende gevolgen hebben. Hierna volgen twee voorbeelden om dit probleem te illustreren. Het eerste voorbeeld is gebaseerd op Mantelaers (1995), het tweede is ontleend aan Daft (1998). De paragraaf wordt afgesloten met enkele ook voor parochies relevante leerpunten die aan de twee voorbeelden kunnen worden ontleend.

2.2.1.1 De Rabobank

Zeker tot in de jaren zestig van de vorige eeuw was het in de streek waar ik vandaan kom vrij gebruikelijk dat kinderen voor hun bankzaken gebruik maakten van dezelfde bank als hun ouders. Die bank had vaak een kantoor in de buurt. Van concurrentie tussen banken was nauwelijks sprake. De directeur van de bank hoefde geen moeite te doen om klanten te werven of nieuwe producten te ontwikkelen en aan te bieden. Hij kon rustig afwachten want de klanten kwamen van zelf.

In de jaren tachtig was echter sprake van kwantitatieve en kwalitatieve veranderingen op de bancaire markt. Dit ging gepaard met een meer kritische houding van klanten. Meer dan in het verleden zochten die klanten op basis van kwaliteit en prijs voor elk product afzonderlijk naar de beste aanbieder. Dit noodzaakte de lokale, aangesloten banken van de Rabobank tot snel reageren op marktontwikkelingen. Van Rabobank Nederland werd verwacht dat men nieuwe producten en middelen snel, goed en goedkoop ontwikkelde.

Haar organisatiestructuur werd echter als ineffectief ervaren voor het realiseren van die strategie. Door die structuur en onduidelijkheid in verantwoordelijkheden kon men onvoldoende op nieuwe ontwikkelingen reageren. Reorganisaties waren het gevolg. Ook realiseerde men zich dat de doelstellingen klantvriendelijkheid (door veel lokale vestigingen te hebben) en lage kosten mede in het licht van de toenemende concurrentie onderling strijdig waren. Dit heeft ertoe geleid (en dit proces is nog steeds niet afgerond) dat aangesloten banken zijn samengevoegd (schaalvergroting) en dat het aantal vestigingen sterk is verminderd. Trouwe, met name oudere klanten bleken met het verdwijnen van de bank op de hoek soms moeite te hebben. Klantvriendelijkheid door lokale beschikbaarheid was niet langer handhaafbaar, mede omdat veel klanten andere eisen zoals lage kosten belangrijker vonden.

2.2.1.2 IBM

Jarenlang was IBM een zeer succesvolle computerproducent. Met het aandeel IBM hadden de bezitters ervan een goudmijntje in handen. Op het eind van de jaren tachtig, begin van de jaren negentig maakte de onderneming een grote crisis door. Die ging gepaard met grote verliezen en een sterk dalende waarde van het aandeel. Deze omslag wordt wel als een klassiek voorbeeld gezien van een falende organisatie. Wat was er gebeurd?

Midden jaren zestig introduceerde IBM de System/360-serie van mainframe computers. Om aan de vraag tegemoet te komen moesten nieuwe fabrieken worden gebouwd en werden duizenden banen geschapen. Door die grootschaligheid werd de bedrijfsvoering erg ingewikkeld. Tijdelijk wist men er geen raad mee en heerste er een chaos. Een nieuwe organisatie moest worden opgezet om de zaak in goede banen te leiden en dit soort problemen in de toekomst te voorkomen. Daarmee werd echter een bureaucratische cultuur in het leven geroepen. Er werd veel vergaderd en daarbij waren veel mensen betrokken. Besluiten die snel genomen moesten worden als reactie op veranderingen in de markt werden uitgesteld of genegeerd omdat het logge managementsysteem eiste dat alles op de 'IBM-manier' gedaan moest worden. Dit hield onder andere consensus via vergaderingen in; telkens wanneer een staf lid 'afweek' van de meerderheid, werden beslissingen uitgesteld tot een volgende bespreking.

Dit alles veroorzaakte dat IBM zich bleef concentreren op de wereld van de dure mainframes en niet meeging met zijn tijd. Pas laat begaf IBM zich op de markt voor de personal computers en de leiders van de onderneming kozen ervoor in de jaren zeventig de veilige koers van de mainframes te blijven volgen.

Tegen de tijd dat IBM besloot serieus mee te doen op de pc-markt, begon de doodsklok al te luiden voor de winst op de mainframes. De waarden waarop IBM en zijn leiderschap in mainframes gebaseerd was – voorzichtigheid, obsessieve training van werknemers, volgen in plaats van anticiperen op marktbehoeften – werkten niet meer toen men overstapte op de in hoog tempo veranderende en sterk concurrerende wereld van pc's. De IBM-pc was onmiddellijk succesvol, maar de pc-oorlog had men al verloren.

2.2.1.3 Leerpunten voor parochies

Uiteraard is enige voorzichtigheid op zijn plaats bij het gebruiken van ervaringen uit de ene situatie bij het analyseren van andere situaties, want naast overeenkomsten zal ook sprake zijn van verschillen. Zo is een groot verschil tussen de parochie en de Rabobank dat in laatst genoemde organisatie de klantvriendelijkheid bijna een dogmatisch gebeuren

was terwijl die in de parochies onder ‘druk’ van VAT-II pas heel aarzelend betekenis kreeg. Er mag naar mijn mening echter geen mogelijkheid onbenut blijven om te bereiken dat de kerk in al haar geledingen adequaat reageert op wijzigende omstandigheden. Voor dat doel kunnen de twee voorbeelden van betekenis zijn. Wat zijn uit de voorafgaande voorbeelden mogelijke leerpunten voor een parochie?

- a. Gevoelig zijn voor veranderingen die zich in de omgeving voltrekken is essentieel voor een goed functionerende organisatie.
- b. Een sterke marktpositie kan een organisatie ervan weerhouden de noodzakelijke gevoeligheid te ontwikkelen.
- c. Om die gevoeligheid te ontwikkelen en slagvaardig op veranderingen te kunnen reageren, kan een aanpassing van de interne organisatie noodzakelijk zijn.
- d. Toenemende concurrentie kan ertoe leiden dat het aantal verkooppunten wordt teruggebracht. Mensen hebben daar (aanvankelijk) moeite mee.
- e. Probleembesef bij alle betrokkenen is (soms) nodig om tot veranderingen te komen.
- f. Vervanging van de leiding van de organisatie kan soms nodig zijn om ervoor te zorgen dat er daadwerkelijk iets verandert.
- g. Lange, verticale lijnen en bureaucratie kunnen het snel reageren op veranderingen in de weg staan.

2.2.2 Integrale parochieontwikkeling

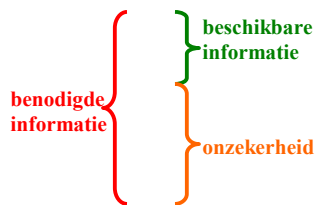
Over de mate van stabiliteit van de omgeving waarin de kerk in het algemeen en de parochies in het bijzonder zich bevinden, is discussie mogelijk. Ongeacht het resultaat daarvan geldt, dat de onzekerheid ten aanzien van die omgeving groot is ten gevolge van haar complexiteit. Die complexiteit wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door de volgende factoren:

- heterogeniteit van en de onbekendheid met (een deel van) de (potentiële) vragers naar parochiële diensten;
- de onzekerheid over de wijze waarop zij keuzes maken;
- de diversiteit aan concurrenten waarmee de parochie te maken heeft.

Onzekerheid wordt wel gedefinieerd (Galbraith, 1973) als het verschil tussen de informa-

tie die nodig is om een taak te verrichten en de informatie die daarvoor beschikbaar is. De organisatie kan haar onzekerheid reduceren door de informatie waarover ze beschikt te vergroten dan wel door de benodigde informatie te reduceren. In het geval van parochies kan die laatste variant zo ver gaan, dat men alleen de aandacht richt op de huidige

gelovigen en daarbij alleen oog heeft voor de reeds bekende vormen van vieren, leren en dienen. Zo’n parochie sluit haar ogen voor de werkelijkheid die zich in haar omgeving voltrekt. Een dergelijk ambitieniveau is naar mijn mening zelfs strijdig met datgene waarvoor een parochie geacht wordt te staan. Dat betekent, dat het noodzakelijk is de beschikbare informatie te vergroten. Daarvoor zijn volgens Galbraith in principe twee mogelijkheden: het ontwikkelen van informatiesystemen en het aanpassen van de organisatie. Op het ontwikkelen van informatiesystemen wordt in hoofdstuk 3 teruggekomen wanneer het uitvoeren van marktonderzoek aan de orde komt.



Op basis van de voorbeelden van de Rabobank en IBM en met de door Galbraith genoemde optie van het aanpassen van de organisatie in het achterhoofd, kan het algemene probleem waarmee parochies kampen gezien worden als een integraal organisatieontwikkelingsprobleem. Keuning en Eppink (2000) onderscheiden hierbinnen drie subproblemen: externe afstemming, interne afstemming en structurering. Het nadenken over een marketingmethode moet worden beschouwd binnen deze overkoepelende, parochiebrede probleemstelling. Teneinde het juiste perspectief te ontwikkelen op de uitdaging waarvoor een parochie staat en om aldus ook de juiste context te creëren voor het vervolg van voorliggend onderzoek, zal kort op dit probleem in ruime zin worden ingegaan.

Uit de eerder genoemde voorbeelden werd duidelijk, dat organisaties aan bepaalde eigenschappen moeten voldoen om goed te kunnen (blijven) functioneren. Over dit onderwerp en met name over de organisatorische kenmerken die daarbij een rol spelen, is veel literatuur verschenen. Iedere zichzelf respecterende school lijkt er een eigen model op na te houden (Mantelaers, 1995). Hier zal worden volstaan met een beknopte samenvatting van de uitgebreide variant (Van Aken, 1993) van het 7 S-en model van McKinsey (Peters en Waterman, 1983). Dit model geeft weer dat een organisatie – dus ook een parochie – zeven structurele eigenschappen heeft die in onderlinge samenhang ervoor verantwoordelijk zijn of die organisatie succesvol is of niet. Het gaat om de volgende eigenschappen:

- Strategie (strategy): de geïnternaliseerde strategie van de organisatie, dus de strategie voor zover die begrepen, geaccepteerd en gebruikt wordt door de leden van de organisatie.
- Structuur (structure): de interne positiestructuur van de organisatie, haar machtsstructuur en haar externe structuur. Het betreft de feitelijke positiestructuur, met zowel haar formele als informele aspecten. De externe structuur betreft de relaties met klanten, concurrenten en leveranciers van middelen. Strategische allianties behoren bijvoorbeeld tot de externe structuur.
- Systemen (systems): de formele en informele bestuurlijke en de fysieke procedurestructuur. Dus de procedures en informatiesystemen die worden gebruikt om het primaire proces te sturen maar ook dat primaire proces zelf (de onderlinge deelprocessen ervan en hun onderlinge samenhang).
- Technologie (skills): alle kennis en vaardigheden die gebruikt worden om het primaire proces goed te laten verlopen, zowel de essentiële kerncompetenties als de andere knowhow. Dit betreft niet alleen de technische kennis nodig om producten te ontwikkelen, te fabriceren en te distribueren, maar bijvoorbeeld ook marketingkennis, zoals kennis over klanten, distributiekkanalen en concurrenten.
- Personeelssysteem (staff): de formele en informele wijze waarop personeel geworven, geselecteerd, opgeleid, beoordeeld en (materieel en immaterieel) beloond wordt. Een belangrijk deelsysteem hiervan betreft het benoemingenbeleid met betrekking tot sleutelfuncties.
- Stijl (style): de stijl van leiding geven en de stijl van organiseren.
- Organisatiecultuur (shared values): de organisatiecultuur in brede zin, dus niet alleen betrekking hebbend op normen en waarden en overtuigingen. Een belangrijk aspect hiervan is de organisatiecohesie.

Dit raamwerk van de 7 S-en kan worden gebruikt om de eigen parochie beter te leren kennen en om oorzaken van functioneringsproblemen op te sporen en te verhelpen. Daarbij verdienen zoals gezegd alle S-en in principe aandacht, zei het dat niet alle S-en even goed ontwerpbaar en veranderbaar zijn. Het kost niet veel voorstellingsvermogen om te zien dat de S-en ook op het niveau van de parochie herkenbaar zijn.

- Strategie. Veel parochies beschikken over een beleidsplan. Het is echter belangrijk na te gaan in hoeverre hier sprake is van een document waarop 'Beleid' staat dan wel van een visie die alle relevante betrokkenen zich hebben eigen gemaakt en waarnaar ook daadwerkelijk wordt gehandeld.
- Structuur. Ook de problematiek van de structurering is parochies niet vreemd. Dat betreft zowel de verdeling van verantwoordelijkheden als ook de machtsposities. Te denken valt aan de machtsstrijd tussen gewijde en andere professionele voorgangers maar ook tussen professionals en leken wanneer laatstgenoemden gedurende enige tijd gewend zijn geraakt aan het dragen van eindverantwoordelijkheid. Ook de machtspositie die koren kunnen innemen is een voorbeeld van de problematiek op dit punt.
- Systemen. Een voorbeeld van de procedurestructuur is de wijze waarop beslissingen worden genomen.
- Technologie. Een onderwerp dat de laatste jaren nogal wat aandacht krijgt in de literatuur is de verdere professionalisering van degenen die in een parochie werken. Bijscholing ter ontwikkeling van kennis en vaardigheden is dan een van de oplossingen.
- Personeelssysteem. De zorg voor het personeel betreft niet alleen de professionele krachten maar ook de vrijwilligers. Met name naar die laatste groep gaat terecht steeds meer aandacht uit. Hoe werf ik ze, hoe slaag ik erin goede mensen te behouden en van minder geschikte mensen afscheid te nemen?
- Stijl. Ook het leiderschap van een parochie is een belangrijke karakteristiek. Het gaat erom leiding te geven aan een vrijwilligersorganisatie en de vraag is niet alleen welke leiderschapsstijl daarbij het beste past, maar ook of de leidinggevende in een parochie in staat en bereid is dat type leiding te geven.
- Organisatiecultuur. Zeker ten gevolge van de fusieprocessen is de organisatiecultuurproblematiek niet de meest eenvoudige. Van ware organisatiecohesie is na een fusie meestal nog geen sprake.

Ons pleidooi om – met principes uit de organisatiekunde in het achterhoofd – ook voor parochies te streven naar integrale organisatieontwikkeling sluit aan bij de stelling die Van der Ven (1993) verdedigt, namelijk dat de lokale kerk in verband met het maatschappelijk proces van utilisering (waarmee in algemene zin wordt bedoeld de toename van het streven naar bevrediging van de eigen behoeften en de verwezenlijking van het eigen belang) gebaat is bij de vorming van een innovatieve organisatie. Hij baseert zich daarbij op principes uit de organisatiekunde en met name op het adhocracy-model van Mintzberg (1979), door laatstgenoemde later aangeduid als model voor een 'innovative organization' (Mintzberg, 1992). In zijn nadere uitwerking van deze innovatieve organisatie stelt Van der Ven (1993) diverse van de zojuist genoemde S-en aan de orde (bijvoorbeeld strategie, structuur en stijl).

Tenslotte dient nog gewezen te worden op een uit de praktische theologie bekend model voor het analyseren en beschrijven van een gemeente, namelijk dat van Hendriks (1990). Zijn model bestaat uit de volgende 5 onderling samenhangende factoren die van groot belang zijn voor de vitalisering van de parochie: klimaat, structuur, doelen, leiding en identiteit. Ook Hendriks noemt het 7 S-en model van McKinsey, maar wijst het voor een parochie als onbruikbaar van de hand. Hij baseert zich daarbij op Mastenbroek, die stelt dat genoemd model alleen toepasbaar is op het bedrijfsleven en daarbinnen vooral weer op de grote internationaal georiënteerde ondernemingen. Hendriks geeft helaas niet weer welke argumenten Mastenbroek aanvoert om dat standpunt te onderbouwen. Daardoor laat hij de kans voorbij gaan zijn eigen model te toetsen aan die argumenten. Dat het model van de 7 S-en is gebaseerd op bedrijven is wat mij betreft geen argument om het niet ook op andere sectoren toe te passen. Op basis van eigen onderzoek (Mantelaers, 1995) werd mij duidelijk dat dit zeer wel mogelijk is. Het model verschaft niet alleen nuttige inzichten wanneer het wordt toegepast in de publieke sector, maar het is zelfs toepasbaar op delen van op zich autonome organisaties. Daarom deel ik de visie van Mastenbroek en de conclusie van Hendriks niet. Ook door de voorbeelden van de 7 S-en die in het voorafgaande zijn gegeven, hoop ik te hebben duidelijk gemaakt dat toepassing van dat model op parochies nuttige inzichten kan bieden ten aanzien van het functioneren van die parochie als organisatie. Daar zijn de modellen immers voor bedoeld.

2.3 Conclusies

Het is duidelijk dat het voor de kerk relevante deel van haar omgeving de laatste veertig jaar een grote verandering heeft doorgemaakt. Waren de veranderingen die door VAT-II mogelijk werden een reactie op het proces in de jaren daarvoor, op de dynamiek die zich sinds VAT-II voltrekt is nog geen fundamenteel antwoord gegeven. Soms lijkt het erop alsof we ‘gewoon’ doorgaan zonder te beseffen dat er iets aan de hand is. Parochies die zich wel op een fundamentele manier aan de veranderende omstandigheden willen aanpassen, zullen moeten kiezen voor integrale organisatieontwikkeling. Veranderingen die nodig zijn binnen een parochie kunnen alle zeven essentiële ontwerpparameters betreffen. Ze dienen in ieder geval in onderlinge samenhang te worden geanalyseerd en ontworpen teneinde vormen van ineffectieve verandering te voorkomen.

Met deze invalshoek van de integrale organisatieontwikkeling is ook de context geschetst waarbinnen zich het onderzoek naar marketingmethodes en innovatie, dat het eigenlijke onderwerp van deze scriptie vormt, zal afspelen. De complexiteit van de problematiek en de voor dit onderzoek beschikbare tijd en capaciteit dwingen tot deze inperking. Dit wil echter niet zeggen dat we in het vervolg van dit onderzoek niet met diverse S-en geconfronteerd zullen worden. In die zin snijdt het aandachtsgebied marketing dwars door alle karakteristieken van een parochiële organisatie. Je zou de marketingfunctie als een subsysteem van de organisatie kunnen beschouwen en ook op dat subsysteem zijn de 7 S-en weer van toepassing. Maar dat voor een goed functionerende parochie meer nodig is dan een goede marketingmethode mag mede op basis van het voorafgaande duidelijk zijn. Toch zullen we ons vanaf nu voornamelijk tot marketing beperken.

3. Naar een parochiële marketingmethode

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de basis gelegd voor een parochiële marketingmethode. Door middel van literatuurstudie is onderzocht welke methodes of aanknopingspunten beschikbaar zijn die kunnen dienen als (basis voor een) praktische richtlijn voor parochies. Daarbij is zowel gebruik gemaakt van generieke als specifieke literatuur. Generieke literatuur is de marketingliteratuur die gericht is op organisaties in het algemeen, dus ongeacht hun doel of economische activiteit. Daarbij is ernaar gestreefd drie invalshoeken in het onderzoek vertegenwoordigd te doen zijn: marketing voor organisaties in het algemeen, marketing voor dienstverlenende organisaties, en marketing voor organisaties zonder winstoogmerk. Steeds is getracht om relevante elementen daaruit te vertalen naar de parochiële context. Daarnaast is gebruik gemaakt van specifieke, op de kerkelijke situatie toegesneden literatuur.

Tijdens het zoeken naar literatuur bleek in de Verenigde Staten veel op dit gebied te worden gepubliceerd.⁴ Na bestudering bleek een van die boeken (Shawchuck, 1992) als basis te kunnen dienen voor dit hoofdstuk. In aanvulling daarop is echter ook van diverse andere bronnen gebruik gemaakt. Alleen naar laatstgenoemde bronnen zal in het vervolg steeds expliciet worden verwezen. Hetgeen in het boek van Shawchuck wordt geschetst, vertoont op hoofdlijnen sterke overeenkomsten met de algemene marketingliteratuur. Een mogelijke verklaring daarvoor is dat Philip Kotler een van de co-auteurs is van het boek van Shawchuck. Kotler is dé grote, internationaal erkende deskundige op het gebied van marketing. Hij heeft veel marketingboeken in een groot aantal talen op zijn naam staan.

De opzet van dit hoofdstuk is als volgt. Eerst wordt in paragraaf 3.2 ingegaan op hetgeen marketing voor een parochie zou kunnen betekenen. Daarna wordt in paragraaf 3.3 het uitvoeren van markt- en marketingonderzoek behandeld. In paragraaf 3.4 komt aan de orde hoe een parochie een marketingplan zou kunnen ontwikkelen. Na in paragraaf 3.5 voorwaarden te hebben geformuleerd voor effectief innoveren wordt in paragraaf 3.6 ingegaan op de vraag hoe de inhoud van onze methode zich verhoudt tot het resultaat van het onlangs gepubliceerde KASKI-onderzoek (Zondag et.al, 2003). Het hoofdstuk wordt afgesloten (paragraaf 3.7) met enkele conclusies.

3.2 Marketing in de parochie: een functioneel perspectief

3.2.1 Inleiding

In hoofdstuk 2 werd besproken dat veel variabelen in aanmerking komen voor verandering wanneer we nadenken over de manier waarop het hoofd geboden zou kunnen worden aan de uitdagingen waarvoor de kerk staat. Niet iedereen zal dan meteen en vooral denken aan het gebruik van marketing. Sterker nog: alleen al het gebruik van het woord ‘marketing’ in een kerkelijke context roept bij velen een gevoel op van ‘misfit’: kerk en marketing zouden niet bij elkaar passen. Tegenstanders van het toepassen van marketing binnen de kerk hanteren (Shawchuck, 1992) daarvoor vaak als argument dat marketing het verkwisten van geld betekent dat aan God is geofferd. Ook zou het een opdringerige

⁴ Omdat die literatuur wellicht minder bekend is, heb ik in bijlage 1 van enkele boeken een korte samenvatting opgenomen.

en manipulatieve activiteit zijn en indruisen tegen de geest van het leiderschap dat van de kerk wordt verwacht. Sommigen menen zelfs dat marketing het geloof ontheiligt. Ook zou, zo werd in een van de gesprekken die ik met bisdommen en dekenaten voerde verdeeld, de Schrift zelf met de moord op Jezus van Nazareth illustreren dat marketing en geloof een ongewenste combinatie is. Aan die argumenten ligt naar mijn mening vaak onbegrip ten grondslag ten aanzien van wat marketing is en wat niet.

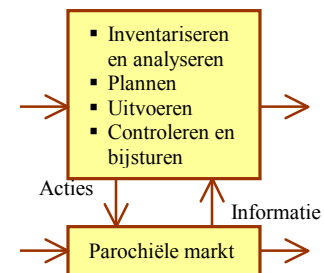
Zonder daarbij kerken expliciet als een van de sectoren te duiden stelt Cowell (1984) vast dat er indicaties zijn dat het marketing concept in toenemende mate wordt geaccepteerd in de dienstverlenende sector en met name in onderdelen daarvan waar dat lang als niet toepasbaar of 'not done' werd beschouwd. Hij schrijft dat toe aan de toenemende concurrentie, aan het feit dat mensen met marketingervaring gaan werken in de dienstensector en aan het minder worden van wettelijke en ethische bezwaren tegen marketing. Deze ontwikkelingen zijn naar mijn mening ook op de kerk van toepassing.

Voor zover er, ondanks de zojuist genoemde contra-indicaties, nog steeds sprake is van onbegrip dient dit te worden weggenomen. Leidend beginsel daarbij kan een boodschap van de filosoof Popper zijn: het gaat er niet om wat iets is of hoe we iets noemen, het enige dat telt is welk probleem we oplossen. Welk probleem is met behulp van marketing oplosbaar? Of met andere woorden: wat is de functie van marketing voor een parochie? Wanneer daarover overeenstemming bereikt kan worden, is het gebruik van het woord niet langer belangrijk. Daartoe wordt in paragraaf 3.2.3 ingegaan op de rol die marketing in een parochie zou kunnen spelen. Daaraan voorafgaand wordt in paragraaf 3.2.2 een omschrijving gegeven van parochiële marketing.

3.2.2 Wat is parochiële marketing?

In navolging van Wijnia (1995) verstaan wij onder parochiële marketing alle activiteiten van een parochie gericht op het opsporen, aantrekken en behouden van potentiële klanten door de bevrediging van hun behoeften en verlangens met diensten om zo de doelstelling van de parochie te realiseren. Een parochie maakt daarbij gebruik van een proces, marketingmanagement genoemd, dat bestaat uit een continue cyclus van (markt)analyse, planning, uitvoering, evaluatie en bijsturing van marketingactiviteiten. Toepassing van het informatieparadigma op deze probleemsituatie levert het volgende beeld (zie het schema hiernaast) van deze cyclus. Aldus tracht de parochie haar missie te realiseren door op de parochiële markt op vrijwillige basis transacties tot stand te brengen tussen haar en vertegenwoordigers van specifiek geselecteerde doelgroepen. Dat laatste wordt ook door Shawchuck (1992) benadrukt en hij voegt eraan toe dat beide partners baat moeten hebben bij de uitwisseling. Uit de veelheid aan acties die een parochie zou kunnen ondernemen moet het naar verwachting meest effectieve actieprogramma worden samengesteld. Alles aan iedereen aanbieden is uitgesloten, hetgeen betekent dat prioriteiten gesteld moeten worden. Dat uit zich bijvoorbeeld in het selecteren van een specifieke doelgroep/-markt waarop de parochie zich gaat richten.

Ten onrechte wordt marketing vaak (alleen) geassocieerd met verkopen en met reclame. Wanneer het product vaststaat en het er alleen om gaat dit product aan de man te brengen,



is die beperkte betekenis van marketing wel aan de orde. Men spreekt dan ook wel van verkoop gerichte marketing. Wellicht is juist een van de problemen binnen de kerk dat in het verleden te veel is verkocht en te weinig is geluisterd. Uit het zojuist geschetste cyclische proces volgt dat parochiële marketing beide inhoudt. Verkopen en reclame zijn maar een deel van het instrumentarium, de marketingmix, waarvan gebruik gemaakt kan worden. Die mix bestaat uit: productontwerp, prijs, communicatie en afzetkanaal. Het inzetten van die instrumenten moet eraan bijdragen dat de betreffende parochie haar doel beter bereikt.

3.2.3 Wat marketing voor de parochie kan betekenen

Als marketing uiteindelijk is gericht op het zodanig ondersteunen van een parochie dat die beter haar doelen bereikt, dan kan niemand daarop tegen zijn. In hoofdstuk 2 constateerden we dat de uitdaging waarvoor iedere parochie – en daarmee de katholieke kerk – staat, groot is. Parochies als aanbiedende partij moeten maar zien dat ze adequaat inspelen op de zeer dynamische omgeving waarin ze functioneren. Dat er behoefte is aan ‘heelheid’ is duidelijk, maar hoe daaraan tegemoet kan worden gekomen is veel minder evident. Daarbij komt dat parochies worden geconfronteerd met andere, concurrerende aanbieders. Ook heeft men ongetwijfeld last van de negatieve beeldvorming ten aanzien van de kerk. Die beeldvorming wordt gevoed door allerlei schandalen maar ook door bepaalde standpunten waar veel moderne Westerse mensen moeite mee hebben. Marketing toepassen wil zeggen dat een parochie er beter in moet kunnen slagen mensen te bereiken, onder handhaving van hetgeen ze zich als doel heeft gesteld. Het gaat daarbij niet noodzakelijkerwijs om het realiseren van groei in kwantitatieve zin, alhoewel dat aspect in cijfermatige overzichten en in gesprekken (aantal doopjes, aantal begrafenissen etc.) wel steeds veel nadruk krijgt. Shawchuck zegt zelfs dat het bij marketing alleen gaat om kwaliteit. Want als die er is, dan komen de aantallen van zelf. Of anders gezegd: op een kwalitatief goede manier inspelen op de behoeften van mensen is een noodzakelijke voorwaarde om als parochie te overleven, om de rol te blijven spelen waarvoor ze is opgericht. Een belangrijke vraag in dit verband luidt dan: wat is kwalitatief goed? In het kader van het vormgeven van marketing moet een parochie zich die vraag niet alleen stellen maar dient ze er ook een antwoord op te geven. Het voert te ver in deze scriptie in te gaan op alle aspecten en problemen die aan het omschrijven en operationaliseren van het begrip kwaliteit in een parochiële context zijn verbonden. Volstaan wordt met de stelling dat de tevredenheid⁵ van de parochiaan de belangrijkste meetlat is voor kwaliteit. Evaluatie als een van de in de vorige paragraaf genoemde activiteiten binnen de marketingcyclus, is er ondermeer op gericht die tevredenheid op een verantwoorde manier vast te stellen.

In feite is een aanzet voor het antwoord op de vraag ‘Wat kan marketing voor een parochie betekenen?’ al gegeven in hoofdstuk 2. Daar werd immers het beeld geschetst van een kloof tussen vraag en aanbod. Het gaat er bij marketing met name om dat verantwoordelijken binnen parochies leren denken in termen van een braakliggende markt van mensen die nu of in de toekomst te maken hebben met onvervulde behoeften op het gebied van spiritualiteit en zingeving, om vervolgens na te gaan wat de parochie voor deze

⁵ Het gaat hier niet om een oppervlakkige behoeftebevrediging, maar om tevredenheid in de zin van: passend bij de diepe levensvervulling.

mensen kan betekenen. Parochies hebben wellicht het contact met bepaalde doelgroepen verloren en lijken ‘slechts’ door te gaan met aanbieden wat men al jaren heeft zonder aandacht te besteden aan de vraag. Marketing is behulpzaam bij het ontdekken van mogelijk nieuwe belangstellenden, het wekken van hun belangstelling en het op peil houden van de belangstelling van bekende parochianen zodat die niet afhaken. Ook heeft marketing betekenis op het gebied van het aantrekken van en omgaan met vrijwilligers. Tenslotte dient te worden genoemd dat marketing behulpzaam is bij het beoordelen van de doeltreffendheid van een parochie. Een niet eenvoudig te beantwoorden vraag zal daarbij overigens zijn welke maatstaf voor succes gehanteerd dient te worden. Marketing is een hulpmiddel en geen doel op zich. Met behulp van marketing is een parochie beter in staat te ontdekken en in te spelen op wat mensen belangrijk vinden. Parochies moeten aldus aantrekkelijker worden voor mensen zonder hun bestaansreden te grabbel te gooien. Marketing kan bij het bereiken van dat doel een helpende hand bieden.

3.2.3 Marketing en andere benaderingen

Om zich niet te isoleren moet de parochie mee veranderen met haar omgeving. De marketingbenadering sluit daarbij aan. De essentie ervan en het belang ervan voor de parochie kan – in aanvulling op hetgeen in paragraaf 3.2.2 aan de orde was – worden verhelderd door die benadering te confronteren met andere benaderingen waarvoor in de praktijk kan worden gekozen. Benaderingen die Shawchuck onderscheidt voor wat betreft het verrichten van de kerntaken van de kerk zijn:

- Productiebenadering.
Daarbij gaat het erom een dienst waarvan men denkt dat die goed is voor het publiek, zo efficiënt mogelijk tot stand te brengen en ter beschikking te stellen. Zonder dwang van buiten verandert men de dienst niet. Er is sprake van een vaste toewijding aan het leveren ervan eerder dan van een toewijding aan datgene ten dienste waarvan de dienst staat.
- Verkoopbenadering.
Het belangrijkste doel is het wekken van belangstelling voor de diensten die de parochie wil aanbieden. De effectiviteit van de verkoopinspanning is belangrijker dan de dienst zelf. Een parochie die kiest voor deze benadering is bereid de dienst aan te passen, zolang het maar verkoopt. In deze benadering staat meestal een bepaalde persoon centraal met alle risico's van dien als die wegvalt. Meer reclame in reactie op afnemende belangstelling leidt op korte termijn wellicht tot nieuwsgierigheid maar heeft op lange termijn geen effect.
- Marketingbenadering.
Deze gaat ervan uit dat de parochie in veranderende omstandigheden haar diensten moet aanpassen, echter zonder ontrouw te worden aan haar doctrine. De parochie dient levendig, vitaal te zijn in haar veranderende omgeving. Pas dan kan men ook overleven wanneer belangrijke personen de parochie verlaten. Deze benadering vereist systematisch onderzoek naar behoeften, wensen, percepties, voorkeuren en tevredenheid van parochianen en anderen die men tracht te bereiken. Op basis van deze informatie kan men op meer effectieve wijze aan de behoeften voldoen. Twee problemen die zich daarbij kunnen voordoen zijn dat mensen wensen kunnen hebben waaraan de parochie niet wil voldoen of dat ze wensen hebben waarvan ze zich niet bewust waren.

- Maatschappelijk georiënteerde marktbenadering.
Deze benadering die niet alleen op personen is gericht meer ook op de samenleving, houdt rekening met vier factoren bij het nemen van marketingbeslissingen: het belang van het individu, het belang van de samenleving evenals zowel de korte als lange termijn gevolgen van het voldoen aan die belangen. Deze benadering is niet eenvoudig te volgen door een parochie. De sleutel tot succes is dat de doelen van de parochie worden bereikt terwijl tegelijkertijd wordt voldaan aan de behoeften van de doelgroep. Parochies zullen juist in toenemende mate een beroep moeten doen op marketing omdat religie een steeds moeilijker te verkopen iets is. Marketing biedt een hulpmiddel waarmee het doel bereikbaar wordt: de kwaliteit van het leven van allen die worden bediend, verbeteren.

3.2.4 Naar meer responsieve parochies

Volgens Shawchuck is de belangrijkste functie van marketing dat de parochie er responsief door wordt. Daarbij zijn vooral die groepen van belang aan wier behoeften de parochie moet voldoen, wil zij zich als succesvol mogen beschouwen. Een responsieve parochie is een parochie die er alles aan doet om aan te voelen, in te spelen op en te voldoen aan de behoeften en wensen van haar leden en van de groepen waarop ze zich richt, binnen de beperkingen van de beschikbare middelen. Tevreden klanten zijn de beste reclame. Een parochie moet responsief zijn ten aanzien van de behoeften van de huidige leden en van die van een goed gedefinieerd deel van de samenleving. Ze is responsief door te begrijpen wat die behoeften zijn, hoe daarop ingespeeld zou kunnen worden en hoe aan een specifieke groep duidelijk is te maken op welke wijze die diensten aansluiten bij hun behoeften. Bij marketing gaat het erom responsief te zijn ten aanzien van interne en externe behoeften en dat is precies de essentie van de mogelijke bijdrage van marketing voor een parochie.

Een parochie die responsief is, wordt gekenmerkt door een dienstverlenende instelling van alle betrokkenen. Ook vraagt men permanent hoe de diensten en alles wat daarmee verband houdt worden ervaren. Op basis daarvan werkt men constant aan het verbeteren van de ervaringen die bezoekers opdoen wanneer ze met de parochie in contact komen. Er zijn meerdere niveaus van responsief zijn te onderkennen in een continuüm van niet naar volledig responsief. De mate van responsiviteit wordt gemeten op de volgende kenmerken:

- stimuleren dat parochianen inlichtingen vragen, klachten laten horen, suggesties doen, een mening hebben;
- meten van de tevredenheid, behoeften en voorkeuren van de huidige parochianen;
- trainen van de medewerkers op klantvriendelijkheid.

Een parochie die niet responsief is, gaat ervan uit dat ze weet wat parochianen nodig hebben of dat die wensen er niet toe doen. Hoe weinig middelen een parochie ook beschikbaar heeft, men zal steeds in staat zijn aan de behoeften van minstens één buitengroep te voldoen en tegelijk aan die van de eigen parochianen. Marketing is gebaseerd op het ontwerpen van een aanbod in termen van de wensen en behoeften van de doelmarkt van de organisatie. Het gaat dus niet om de persoonlijke smaak van de aanbieder of om het opdringen van een product waaraan geen behoefte is. Effectieve marketing is een vraagge-

richte, niet een aanbodgerichte activiteit. Voor de kerk betekent dit uiteraard niet dat ze haar boodschap moet aanpassen. Wel vraagt het dat men leert denken vanuit gebruikersperspectief als het gaat om de waarde die een aan te bieden dienst heeft. Met andere woorden: marketing vraagt om outside-in perspectief in plaats van een inside-out.

Volgens Wijnia (1995) werken veel bedrijven zonder expliciet marketingplan maar met een plan dat in het hoofd zit van de commercieel directeur. Hij voegt eraan toe dat dit voor een klein, jong bedrijf acceptabel is, zolang de commercieel directeur maar een directe band heeft met zijn afnemers en hij over voldoende 'Fingerspitzengefühl' beschikt. Problemen zullen zich gaan voordoen als:

- het bedrijf groter wordt en de denkbeelden van de directie niet goed kunnen worden overgedragen aan de medewerkers;
- de omgevingsfactoren snel veranderen;
- de wensen van de afnemers niet eenvoudig en snel boven tafel komen.

Deze voorwaarden lijken op de situatie in veel parochies van toepassing. Alhoewel sprake is van in omvang kleine parochies zijn de laatste jaren vaak fusiesituaties aan de orde, leidend tot een toenemende omvang. Juist in dergelijke situaties zou een marketingplan goede diensten kunnen bewijzen: schaalvergroting vraagt om meer aandacht voor marketing.

Uit het voorafgaande zal duidelijk zijn dat marketing twee belangrijke, met elkaar samenhangende onderdelen kent: het inwinnen van informatie over de markt en het gebruiken van die informatie bij het maken van een marketingplan. In paragraaf 3.3 wordt op het eerste onderdeel ingegaan en in paragraaf 3.4 op het tweede.

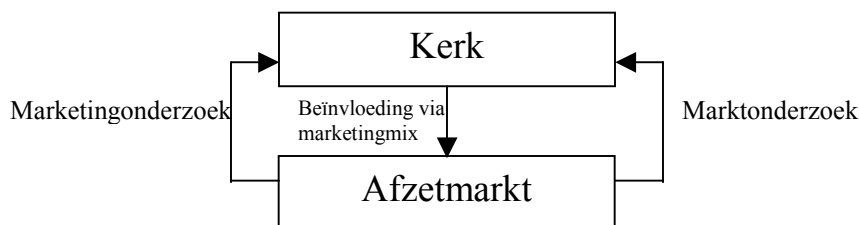
3.3 Informatie verzamelen over de markt

3.3.1 Marktonderzoek en marketingonderzoek

Marktonderzoek is (Wijnia) het systematisch en objectief zoeken naar en analyseren van gegevens die van belang zijn voor het vaststellen en oplossen van marketingproblemen. Het is nodig om geluiden uit de markt te kunnen opvangen. Bij marktonderzoek gaat het zowel om de techniek waarmee getracht wordt kennis van de markt te verkrijgen als om de wijze waarop de behoeften van getypeerde groepen vragers aansluiten bij het gedifferentieerde aanbod van aanbieders. De markt moet zodanig in kaart worden gebracht dat een beeld van de markt in segmenten ontstaat (zie paragraaf 3.4). Met name dit type marktonderzoek lijkt voor de kerk van belang.

Bij marketingonderzoek gaat het volgens Wijnia om geconstateerde of te verwachten effecten van marketinginspanningen via de vier marketinginstrumenten. Voorbeelden van vragen zijn: bereik ik de mensen wel via het parochieblad, is men bereid te betalen voor een cursus, welke plaats is het meest geschikt voor een viering, welk effect zal het aanbrengen van wijzigingen in een viering hebben op beleving en belangstelling? Ook marketingonderzoek lijkt voor de parochie van belang.

Het verband tussen marketingonderzoek en marktonderzoek maakt Wijnia duidelijk aan de hand van de figuur op de volgende pagina. Alhoewel beide vormen van onderzoek belangrijk zijn voor een parochie zal hun specifieke onderscheid in de rest van deze paragraaf geen rol spelen en wordt de term 'marktonderzoek' voor beide vormen gebruikt.



Op het gebied van marktonderzoek bestaat volgens Cowell (1984) nauwelijks of geen onderscheid tussen een markt voor goederen en een markt voor diensten. Dat komt omdat de activiteiten die moeten worden uitgevoerd in essentie van doen hebben met menselijke wensen en behoeften, ongeacht of daarin door middel van een goed of van een dienst moet worden voorzien.

Bij marktonderzoek staat centraal het planmatig verkrijgen en analyseren van gegevens die bepaalde aspecten meten van de organisatie en haar omgeving, met als doel het verbeteren van marketingbeslissingen. Marktonderzoek speelt een belangrijke rol in het begrijpen van (mogelijke) klanten. In de volgende paragraaf zal blijken, dat marktonderzoek bij het ontwikkelen van een parochieel marketingplan een rol speelt bijvoorbeeld op het punt van het segmenteren van de markt, bij de bepaling van de strategie en bij het ontwikkelen van programma's en promotieplannen. Het verschil tussen marktonderzoek en 'gewoon' waarnemen of het gezond verstand gebruiken is, dat het planmatig gebeurt en gekoppeld is aan specifieke beslissingssituaties. Parochies doen minder aan marketing research dan wenselijk is. Gebrek aan geld en aan ervaring en de nieuwheid van marketing vormen mogelijke hindernissen daarbij. Ook diverse onjuiste veronderstellingen weerhouden hen er volgens Shawchuck (1992) van. Het gaat niet alleen om beslissingen met belangrijke gevolgen of om het opzetten van uitgebreid, kostbaar en ingewikkeld onderzoek.

Marktonderzoek heeft de meeste waarde wanneer:

- het wordt gedaan nadat de opdrachtgever aan de onderzoeker heeft duidelijk gemaakt wat de beslissingalternatieven zijn en welke extra informatie bijdraagt aan een betere besluitvorming;
- de relatie tussen de resultaten en de beslissing goed begrepen wordt;
- de resultaten goed gecommuniceerd worden.

Zijn alle vooroordelen ter zijde geschoven en is aan de belangrijkste voorwaarden voldaan, dan kan een plan worden gemaakt voor het uitvoeren van het onderzoek.

3.3.2 Marktonderzoek in 5 stappen

Het marktonderzoekproces bestaat volgens Shawchuck uit 5 stappen:

- a. Vaststellen van het doel van het onderzoek en probleemdefinitie
- b. Exploratief onderzoek
- c. Voorbereiden van formeel en/of experimenteel onderzoek
- d. Veldwerk
- e. Gegevensanalyse en rapportage

Ad. a. Vaststellen van het doel van het onderzoek en probleemdefinitie.

Bekend zijn met het doel van het onderzoek maakt het gemakkelijker een bruikbare probleemdefinitie te formuleren. Ook de onderzoeksvragen moeten hier worden omschreven.

Ter ondersteuning bij het uitvoeren van deze en andere stappen is een grote hoeveelheid literatuur op de markt. Een compact en helder boekje is dat van Verschuren (1992).

Ad. b. Exploratief onderzoek

Dit betreft het uitvoeren van voorlopig onderzoek om de markt beter te leren kennen alvorens een formeel onderzoekstraject op de starten. In deze stap worden secundaire gegevens verzameld, wordt geobserveerd en interviews gehouden met individuen en groepen.

Ad. c Voorbereiden van formeel en/of experimenteel onderzoek

Na a. en b. willen de onderzoekers wellicht een formeel onderzoek uitvoeren teneinde omvragen vast te stellen of hypothesen te testen. Ze kunnen kiezen tussen een formeel onderzoek of een experiment. De opzet van een dergelijk onderzoek moet vooraf goed worden doordacht. Het opzetten van een betrouwbaar onderzoek is een zaak voor een deskundige marktonderzoeker. Er moet een onderzoeksinstrumentarium worden ontwikkeld (meestal een vragenlijst die eerst getest moet worden), steekproeven worden getrokken (eenheid, groslijst, omvang, procedure, wijze van contact) en het veldwerk moet worden verricht. In geval van een experiment worden omstandigheden gecreëerd waarbij het werkelijke gedrag van de doelgroep kan worden vastgesteld en oorzaken kunnen worden waargenomen. Deze methode is erg bruikbaar en populair maar kost geld en je moet voldoende controls inbouwen.

Ad. d Veldwerk

Is het onderzoeksontwerp klaar en getest dan volgt het veldwerk. Daarbij kunnen zich allerlei problemen voordoen zoals respondenten die niet thuis zijn of die weigeren mee te werken aan het onderzoek.

Ad. e Gegevensanalyse en rapportage.

Statistische technieken kunnen worden toegepast en betekenisvolle informatie en conclusies moeten op inzichtelijke wijze worden gepresenteerd aan de beslisser.

3.3.3 Strategieën voor informatiebehoeftebepaling

Wat betreft de wijze waarop behoeften van mensen door de parochie achterhaald kunnen worden, is het leerzaam gebruik te maken van ervaringen die daarmee zijn opgedaan op een ander vakgebied: het analyseren van eisen die toekomstige gebruikers stellen aan (al dan niet geautomatiseerde) informatiesystemen. Systeemontwerpers hebben door schade en schande geleerd dat het achterhalen van gebruikerswensen essentieel en niet eenvoudig is. Te vaak werden systemen ontwikkeld die achteraf niet bij de behoeften van de gebruikers bleken aan te sluiten, met alle gevolgen van dien. En als er al een gesprek tot stand kwam tussen de ontwerper en de gebruiker dan waren communicatieproblemen aan de orde van de dag. De nevenstaande cartoon (Bemelmans, 1994) geeft op treffende



gebruikers bleken aan te sluiten, met alle gevolgen van dien. En als er al een gesprek tot stand kwam tussen de ontwerper en de gebruiker dan waren communicatieproblemen aan de orde van de dag. De nevenstaande cartoon (Bemelmans, 1994) geeft op treffende

wijze weer wat er kan gebeuren als partijen elk een eigen voorstelling hebben van wat er moet worden ontwikkeld.

Bemelmans citeert Davis en Olson wanneer hij zegt dat het een ervaringsfeit is dat simpel vragen naar informatiebehoeften aan gebruikers in veel gevallen slechte resultaten oplevert. Die constatering en ook de hoofdoorzaken daarvan, lijken uiterst relevant voor het achterhalen van wensen van gelovigen (niet alleen maar misschien wel in het bijzonder van rand- en buitenkerkelijken). De vier hoofdoorzaken van die problematiek vertalend naar de parochiële situatie levert het volgende beeld:

1. Behoeften op het gebied van religie, spiritualiteit, zingeving zijn uiterst divers en complex van aard.
2. De interactie tussen degene die zijn behoefte formuleert en degene die hem daarop bevraagt kan tal van lacunes veroorzaken.
3. Niet iedereen die daartoe wordt uitgenodigd, is bereid mee te doen aan het formuleren van behoeften.
4. Mensen zijn beperkte wezens en dat geldt ook voor hun mogelijkheden om behoeften te specificeren. Mensen vertonen bij het specificeren van behoeften een gedrag dat als volgt is te kenmerken:
 - a. Men refereert bij voorkeur aan hetgeen reeds bestaat en komt als zodanig onvoldoende los van het bestaande bij het formuleren van (nieuwe) behoeften.
 - b. Men geeft onbewust een zwaarder gewicht aan recent opgetreden behoeften, ook al dekken die niet de behoeften voor de wat langere termijn.
 - c. Mensen kunnen moeilijk oorzaak-gevolg-relaties onderkennen en vragen uit dien hoofde de verkeerde dingen.
 - d. Mensen zijn geneigd teveel te vragen ('je weet maar nooit waar het goed voor is') en schatten de kwaliteit en kwantiteit van hun feitelijke, toekomstige behoeften verkeerd in.

Gegeven deze problemen die zich kunnen voordoen bij het direct ondervragen van de gebruikers, adviseren Davis en Olson expliciet een keuze te maken uit vier mogelijke strategieën om informatiebehoeften te achterhalen. De keuze die daaruit wordt gemaakt in een specifieke situatie hangt af van de mate van onzekerheid ten aanzien van de situatie. De vier strategieën, geordend naar toenemende mate van onzekerheid, zijn ober-, referentie-, ontwikkel- en evolutionaire strategie. Ze zullen hierna kort nader worden getypeerd, toegespitst op het gebruik ervan in een parochiële setting.

- **Oberstrategie**
Dit betreft de directe ondervraging van gebruikers. Qua methoden kan gedacht worden aan interviews, enquêtering, brainstorming of de Delphi-methode. Deze strategie werkt alleen wanneer we te maken hebben met mensen die gewend zijn hun behoeften op het gebied van zingeving te formuleren en met ondervragers die ervaring hebben met het voeren van dit soort gesprekken. Goede ober- onderscheiden zich van minder goede doordat ze niet slechts vragen naar behoeften en wensen maar ook ideeën inbrengen teneinde de blik van de gesprekspartner op wat hij zou kunnen vragen, te verruimen.
- **Referentiestrategie**
Bestaande diensten op het gebied van leren, vieren en dienen die in andere parochies in gebruik zijn als referentiekader gebruiken. De situaties waarin de paro-

chies verkeren en waarin de betreffende dienst wordt aangeboden, moeten een goede afspiegeling zijn van elkaar.

- Ontwikkelstrategie

De toekomstige gebruiker(s) en de pastoraal werkende maken samen een zorgvuldige analyse van de behoefte aan zingeving en van de dienst die daarbij zou kunnen aansluiten. Deze strategie wordt toegepast wanneer een goed referentiesysteem ontbreekt, de behoeften minder goed te structureren zijn en de gebruiker over beperkte ervaring beschikt wat betreft het formuleren van behoeften.

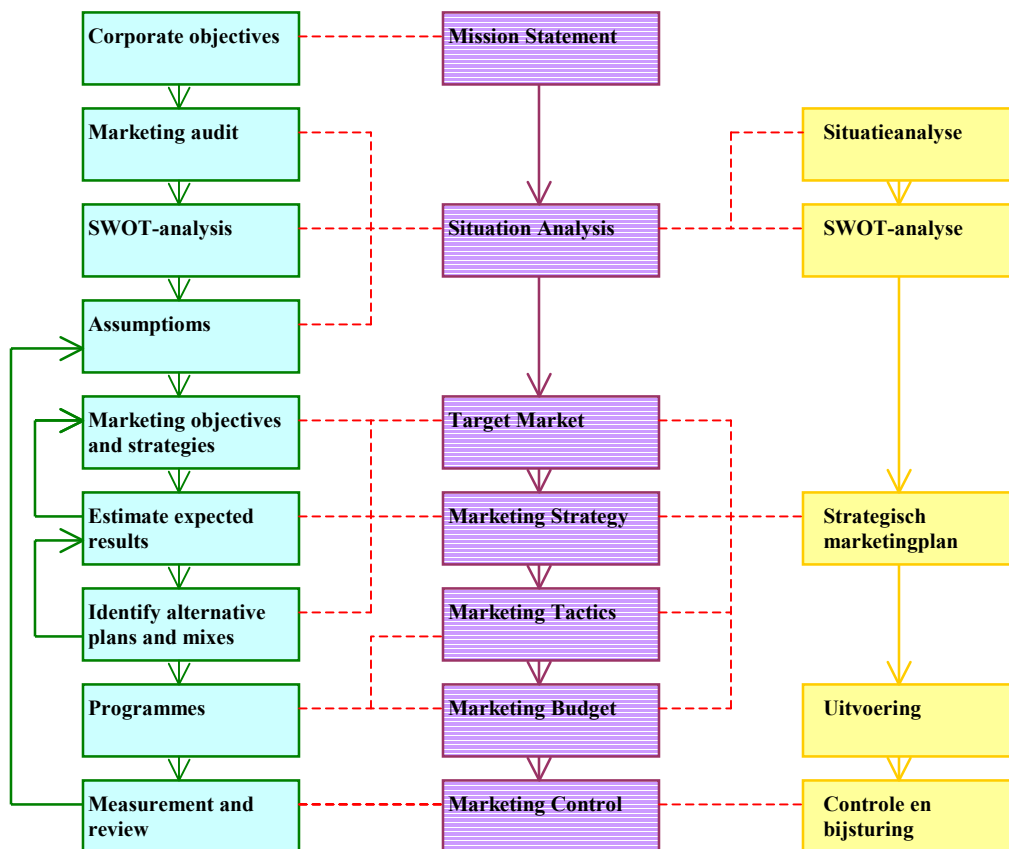
- Iteratieve of evolutionaire strategie

Het bedenken en het aanbieden van een dienst wordt in kleinere, op elkaar voortbouwende stappen uitgevoerd. Er wordt een prototype gemaakt van een dienst waarna deze wordt aangeboden. Op basis van ervaringen die daarmee worden opgedaan, vindt een volgende stap in de ontwikkeling plaats. Deze strategie verdient de voorkeur wanneer gebruikers en ontwikkelaars de expertise missen om een dienst in zijn totaliteit te ontwikkelen.

3.4 Het ontwikkelen van een parochieel marketingplan

3.4.1 Drie stappenplannen vergeleken

In de marketingliteratuur worden diverse stappenplannen beschreven voor het opstellen



Stappenplannen volgens Cowell (1984), Shawchuck (1992) en Wijnia (1995)

van een marketingplan. Vaak vertonen die stappenplannen grote overeenkomsten. Ter il-

lustratie daarvan zijn op de vorige pagina de drie stappenplannen grafisch weergegeven die werden aangetroffen in Cowell (1984), Shawchuck (1992) en Wijnia (1995). Met stippellijnen zijn de verbanden tussen de drie stappenplannen tot uitdrukking gebracht. Cowell (1984) is de enige die in zijn model expliciet de mogelijkheid van terugkoppelingen aangeeft. Bij de andere twee auteurs wordt deze optie niet uitgesloten. Wijnia (1995) gaat er in tegenstelling tot de twee andere auteurs van uit dat de missie van de organisatie bekend is. Ook voorziet hij in tegenstelling tot beide anderen expliciet in een uitvoeringsfase. In hetgeen hierna volgt (paragraaf 3.4.2) zal het stappenplan van Shawchuck (1992) als vertrekpunt worden genomen. Waar van toepassing en zinvol zal de beschrijving die hij geeft, worden aangevuld met elementen uit de stappenplannen van Wijnia (1995) en Cowell (1984) en met informatie van andere auteurs. Wat betreft Cowell zal dat slechts in zeer beperkte mate het geval zijn aangezien hij van maar twee stappen een nadere uitwerking geeft. Wel besteedt hij zoals gezien de titel van zijn boek mocht worden verwacht, aandacht aan het onderscheid tussen goederen en diensten en de gevolgen daarvan voor het formuleren van een marketingstrategie voor dienstverleners. Zo wijst hij erop dat het feit dat een dienst ontastbaar is, het voor de klant moeilijker maakt te kiezen tussen concurrerende aanbiedingen. Ook is een complicatie dat degene die de dienst levert niet is te scheiden van de dienst zelf. En omdat diensten niet opgeslagen, bewaard kunnen worden, brengt het marketen ervan een bepaald risico met zich mee. Hij concludeert echter dat er in het algemeen geen verschil zal zijn wat betreft het proces van het formuleren van een marketingstrategie. Verschillen zullen zich wat hem betreft eerder voordoen in de fase die aan het ontwikkelen van een marketingplan voorafgaat en betreffen vragen als:

- Begrijpt men wel echt de essentie van de business waarin men zit?
- Wie zijn onze klanten: hoe kunnen we vaststellen wie ze zijn; en wat zijn de baten die ze zoeken?
- Hoe kan de organisatie worden beschermd tegen concurrenten?
- Hoe is de kosteneffectiviteit te verhogen?
- Hoe nieuwe diensten te ontwikkelen en testen?
- Hoe beïnvloeden marketingbeslissingen de rest van de (besluitvorming in de) organisatie en omgekeerd.

De analyses die nodig zijn voor de beantwoording van dit soort vragen vereisen in het geval van diensten volgens Cowell meer aandacht dan in het geval van goederen.

3.4.2 Het stappenplan nader uitgewerkt

Stap 1: Formuleren van de missie (Wie zijn we c.q. wie zouden we willen zijn?)

In vrijwel iedere definitie van ‘organisatie’ komt voor dat aan zo’n geheel van mensen en middelen een doel is verbonden. Dat geldt ook voor een parochie. In haar missie brengt de parochie tot uitdrukking wat haar bestaansgrond is waardoor zij waardevol is voor de betrokkenen, inclusief degenen die er werken. Keuning en Eppink (2000) noemen de volgende elementen die deel uitmaken van de missie. Allereerst moet duidelijk zijn welke functie de parochie denkt te vervullen in de samenleving; wat is haar toegevoegde waarde? Vervolgens moet worden aangegeven waarom de parochie denkt die functie beter te kunnen vervullen dan haar concurrenten. Ook moeten de waarden die de parochie belang-

rijk vindt tot uitdrukking komen: waar staat de parochie voor? Ten slotte moeten de normen en het gewenst gedrag expliciet worden gemaakt.

De visie van Shawchuck (1992) sluit hierbij aan. Naar zijn mening moet de missie antwoord geven op de vraag: waartoe is de parochie hier en nu door God geroepen? Naast Schrift en traditie spelen daarbij wensen van parochianen een rol. Maar ook het antwoord op de vraag op welke specifieke wensen binnen de samenleving de parochie zich kan en moet richten. Responsief zijn ten opzichte van alles en iedereen is onmogelijk. Een parochie moet niet haar missie formuleren door de diensten die men aanbiedt en de groepen die men daarmee bereikt op een rijtje te zetten. Dat maakt wel deel uit van de volgende stap. In stap 1 gaat het er juist om te bepalen welke groep(en) men wenst te bedienen en de wensen en belangen te formuleren van die groep waaraan men tegemoet wenst te komen. Een missie moet haalbaar, onderscheidend (ten opzichte van andere kerken) en motiverend zijn.

Stap 2: Situatie analyse (Waar zijn we nu?)

Bij het formuleren van een strategie is een van de basisvragen of de parochie wanneer ze niets doet er toch in slaagt haar doel te bereiken. Om die vraag te beantwoorden moet worden gekeken naar toekomstige ontwikkelingen in de parochie zelf en in haar omgeving. Op basis daarvan wordt een inschatting gemaakt van hetgeen bij ongewijzigd beleid zal gebeuren. Als dat tot een ongewenste situatie leidt, dient het beleid te worden bijgesteld. Je zou kunnen zeggen dat voor parochies het probleem ook duidelijk is zonder een dergelijke analyse te maken. De kerk in het algemeen en parochies in het bijzonder hebben zich in het verleden wellicht onvoldoende bezonnen op hun strategie. Beter ten halve gekeerd dan ten hele gedwaald! Een analyse van de huidige situatie is ook nuttig wanneer sprake is van reactief strategisch denken. Dat heeft immers ook een proactieve component omdat zonder een dergelijke strategie de situatie mogelijk nog verder verslechtert.

Bij het uitvoeren van de situatieanalyse onderscheidt Shawchuck drie te analyseren deelgebieden (interne omgeving, inputomgeving en externe omgeving) terwijl auteurs zoals Keuning en Eppink (2000) en Wijnia (1995) twee deelgebieden onderkennen: de organisatie zelf en haar omgeving. Bij die laatste opvatting zal hierna worden aangesloten. Essentie is immers dat alle interne en externe omstandigheden worden onderzocht die het functioneren van de parochie ernstig kunnen beïnvloeden. Volledigheid is belangrijker dan classificatie.

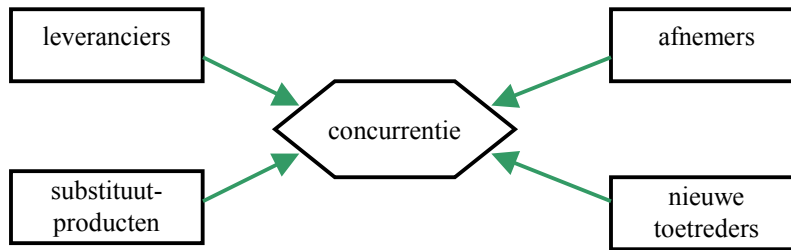
Substap 2.1: Analyse van de omgeving van de parochie.

Alle ontwikkelingen in de omgeving die een positieve of negatieve invloed kunnen uitoefenen op het vermogen van de parochie om haar doel te bereiken dienen hier aan de orde te komen. Daarbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan culturele, maatschappelijke, economische en demografische trends die zich op nationaal en lokaal niveau voordoen.

Daarbij kan zowel sprake zijn van kansen als van bedreigingen. Het is aan de parochie om kansen te benutten en zich tegen bedreigingen teweer te stellen.

Een belangrijke ontwikkeling in de omgeving betreft de marktontwikkeling. Een analyse van de markt kan inzicht leveren en daarbij kan bijvoorbeeld het marktanalysemodel van

Porter zoals beschreven door Keuning en Eppink (2000) worden gebruikt. Dit model ziet er schematisch als volgt uit:



Van *leveranciers* van grond- en hulpstoffen is in een parochie niet of nauwelijks sprake. Wel moet een parochie aantrekkelijk blijven voor pastorale en andere professionals en voor vrijwilligers (lectoren, bestuurders, koorleden etc.) willen zij zich aan de parochie blijven binden. Zij maken echter deel uit van de interne omgeving.

De *afnemers* zijn degenen die diensten van de parochie betrekken. Ook zij hebben een machtspositie in die zin dat ze zelf bepalen in hoeverre ze van die diensten gebruik zullen maken of zich structureel aan de parochie willen binden. Juist de kritische houding van die afnemers noopt de kerk tot actie. Men verwacht wellicht een ander soort product en wil van tijd tot tijd iets nieuws aangeboden krijgen.

Ook *substituut-producten* kunnen de concurrentiepositie beïnvloeden. Daarbij gaat het om producten die een soortgelijke functie vervullen. Bij een parochie kan worden gedacht aan allerlei boeken en cursussen die worden aangeboden maar ook aan allerlei vormen van ontspanning die het bestaan van een behoefte aan religiositeit tijdelijk camoufleren. Door de komst van nieuwe vormen van diensten wordt de concurrentie groter.

Nieuwe toetreders zijn allerlei bewegingen binnen of buiten de kerk die mensen proberen te interesseren voor hun aanbod. Het aanbod wordt groter, terwijl de vraag daarmee wellicht geen gelijke tred houdt.

Shawchuck (1992) beschrijft de volgende vier typen concurrenten waarmee een parochie te maken heeft:

- Wens-concurrenten: welke andere wensen wil een groep ingewilligd zien (meerdere zingevingssystemen)?
- Generieke concurrenten: andere manieren waarop een bepaalde wens van een groep kan worden ingewilligd (meerdere religies)?
- 'Vorm van dienst'-concurrenten: andere vormen van dienst die tegemoet komen aan de wensen van de groep (meerdere christelijke religies).
- Concurrerende organisaties: bieden dezelfde diensten (meerdere katholieke kerken).

Een parochie dient zich af te vragen wat de in het model van Porter genoemde en eventuele andere omgevingsfactoren voor haar betekenen. Voor zover ze een bedreiging vormen, moet de parochie zich ertegen wapenen. Bieden ze een kans dan moet worden nagegaan hoe daarop het beste kan worden ingespeeld.

Substap 2.2: Analyse van de parochie zelf.

Sterkte/zwakte-onderzoek kan op basis van Keuning en Eppink (2002) worden omschreven als een systematische analyse van de kenmerken en het functioneren van een paro-

chie op een bepaald tijdstip, vergeleken met het verleden of de toekomst of met die van andere, soortgelijke parochies. Doel ervan is tweeledig. In de eerste plaats kan het tekorten of zwakten aan het licht brengen, die op korte termijn moeten worden verbeterd omdat ze het functioneren van de parochie en daarmee het bereiken van haar doel in de weg staan. In de tweede plaats kunnen sterke punten worden gevonden, die voor een verdere groei van de parochie mede richtinggevend kunnen zijn.

Bij het maken van een dergelijke analyse dienen alle functionele gebieden van een parochie aan de orde te komen en ten aanzien van diverse aspecten te worden beoordeeld.

Wat betreft de functionele gebieden kan worden gedacht aan het primaire proces (vieren, leren en dienen), aan het leiding geven, aan de personele en financiële functie, aan ontwikkeling en innovatie en aan marketing en informatievoorziening. Belangrijke aspecten per functie zijn de persoonlijke en de management bekwaamheden zowel van professionals als van vrijwilligers, de machtspositie van betrokkenen, de organisatie van de diverse functies en de beschikbare technische faciliteiten.

Men zegt wel dat de huidige generatie ouders met jongere kinderen zich niet wil binden aan een bepaalde kerk. Die generatie wil keuzemogelijkheden hebben en is anti-institutioneel. Men wil diensten op maat en een confectieaanpak voldoet niet meer. In die situatie heeft de parochie het moeilijk. Drie factoren zorgen er volgens Shawchuck (1992) voor dat het moeilijk is het aanbod af te stemmen op de behoefte:

1. Het is moeilijk greep te krijgen op de wijze waarop de levensstijl en de manier van beslissen van deze groep in elkaar zit. Het aantal mogelijke combinaties is eindeloos.
2. Kwantificering: hoe groot is het aantal mensen per groep en het aantal verschillende groepen binnen de populatie?
3. Het is niet eenvoudig een strategie te bepalen ten aanzien van de keuze van de groep die bereikt moet worden en hoe dit aan te pakken. Dat verschillende groepen onderkend kunnen worden, wil niet zeggen dat ze apart moeten worden bediend of dat ze überhaupt bediend moeten worden.

Het indelen van de markt en het kiezen van segmenten komt in stap 3 aan de orde.

Stap 3: de doelmarkt (waar willen we heen?)

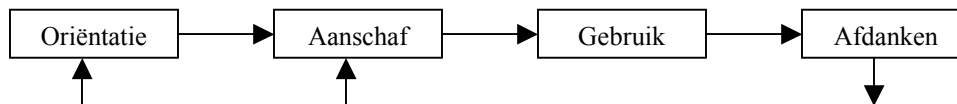
De kerk biedt, als het goed is, op haar consumentenmarkt diensten aan die tegemoet komen aan de behoefte aan zingeving van mensen. De omvang van een markt wordt aangegeven met de term marktpotentieel: dat deel van alle afnemers dat interesse heeft voor een bepaalde dienst. Verwacht mag worden dat die de dienst binnen afzienbare tijd zullen afnemen. De afnemersgroep moet dan wel duidelijk omschreven worden in de tijd, per gebied en per segment. Er wordt wel onderscheid gemaakt naar generieke vraag (behoefte aan diensten die een bepaalde wens bevredigen: bijv. zingeving), de specifieke vraag (naar een bepaald soort) en selectieve vraag (naar een bepaald merk). Ze tonen een toenemende verfijning van de wensen van afnemers. Op het gedrag van consumenten zijn allerlei factoren van invloed zoals interpersoonlijke en intrapersoonlijke. Dat kennis van het gedrag van de consument uitermate essentieel is, ook voor marketing, wordt uitgewerkt door Van Raaij en Antonides (1997). Zij geven de volgende definitie van consu-

mentengedrag: de mentale en fysieke handelingen (gedrag) met hun aanleidingen en oorzaken van individuen en (meestal kleine) groepen, betreffende oriëntatie, aanschaf, gebruik, onderhoud en afdanken (consumptiecyclus) en huishoudelijke productie (zelf doen) van (schaarse) goederen en diensten uit de commerciële sector, overheidssector en huishoudelijke sector, leidend tot functie vervulling, en het bereiken van doelen en waarden, en hiermee tot tevredenheid en welzijn, lettend op korte- en lange-termijneffecten, en de individuele en maatschappelijke gevolgen. Alhoewel kerken niet tot een der in de definitie genoemde groepen van aanbieders horen, lijkt de definitie ook op parochiële diensten van toepassing. In ieder geval zitten in de definitie diverse elementen die ook voor de afname van kerkelijke diensten en dus voor voorliggend onderzoek van belang zijn. Zowel waarneembaar, concreet gedrag als mentaal gedrag is van belang. En niet alleen de handelingen zelf maar ook hun aanleidingen en oorzaken spelen een rol. Ook de gevolgen zijn aan de orde.

Uit bovenstaande definitie blijkt dat het consumentengedrag in het algemeen de navolgende cyclus vertoont:

- Oriëntatie: probleemherkenning, zoeken naar en afwegen van alternatieven, en besluitvorming;
- Aanschaf van goederen en diensten, de feitelijke transactie met kopen en betalen;
- Gebruik en onderhoud van het product of de dienst;
- Afdanken van het, meestal duurzame, product, inruilen, verkopen op de tweedehands /markt.

Tussen deze vier fasen zitten feedbacks (zie schema).



Het belang van de aandacht voor het onderwerp consumentengedrag in relatie tot marketing heeft met name betrekking op het voorspellen ervan, bijvoorbeeld ter beantwoording van de vraag hoe consumenten gaan reageren op een nieuw product. Marktonderzoek speelt hierbij een belangrijke rol.

Op basis van marktonderzoek wordt de markt gesegmenteerd. Dat wil zeggen dat binnen de populatie groepen (segmenten) worden onderkend die verschillende wensen en behoeftes hebben. Vervolgens dienen enkele segmenten te worden gekozen. Dat is nodig wanneer de middelen ontbreken om je als parochie te richten op de volledige markt. De geselecteerde segmenten zijn dan de doelgroepen waarop de parochie zich gaat richten met haar boodschap en activiteiten en waarmee men wederzijds waarden verwacht uit te wisselen (Shawchuck, 1992). Die uitwisseling tussen de parochie en mensen waarop ze zich richt, is het proces dat uiteindelijk moet leiden tot het realiseren van de missie. Voor uitwisseling is van essentieel belang dat er sprake is van iets waardevols en van keuzevrijheid. De parochie zal zich specifiek richten op het ontwikkelen van diensten en marketingplannen om tegemoet te komen aan de unieke wensen en verlangens van ieder gekozen segment. De parochie dient zich binnen elk gekozen segment te positioneren. Dat wil zeggen: het beïnvloeden van iemands perceptie ten aanzien van de parochie en

haar diensten, door het ontwikkelen en communiceren van zinvolle verschillen tussen het eigen aanbod en dat van andere aanbieders die zich op dezelfde doelmarkt richten. Aldus tracht de parochie een specifieke positie te bewerkstelligen ten opzichte van haar concurrenten. Het gaat er dus om dat een parochie zich ervoor inspannt een (nieuwe) plaats te verwerven in de gedachten van de mensen die men tracht aan te trekken of te bedienen. Zeker een responsieve parochie moet volgens Shawchuck actief haar imago en positie ontwikkelen want dat bepaalt de doelgroep die het wil aantrekken. Om een goed imago op te bouwen zijn goede diensten nodig. Mensen reageren op het beeld dat men heeft, niet op de werkelijkheid. Het imago is een functie van haar daden en haar communicatie. Het gaat dus zowel om woorden als om daden. Belangrijk is dat de doelgroep afnemers oplevert.

Volgens Shawchuck moeten aan een segmentering uit het oogpunt van marketingstrategie de volgende eisen worden gesteld: segmenten moeten elkaar uitsluiten, ze moeten volledig dekkend zijn, ze moeten meetbaar en toegankelijk zijn, een kritische massa kennen en gedifferentieerd zijn qua responsiviteit. Shawchuck noemt de volgende segmenteringdimensies: geografisch, demografisch, psychologisch, gedragsmatig evenals een met 'geodemografisch' aangeduide combinatie van de voorgaande dimensies.

Nadat de mogelijkheden voor segmentering bekend zijn, dient de parochie een beslissing te nemen en te kiezen uit drie brede marktselectiestrategieën:

- Ongedifferentieerde marketing: keuze voor het bedienen van de hele markt met één aanbod en marketingmix, teneinde zoveel mogelijk nieuwe belangstellenden aan te trekken. Bij deze strategie worden verschillen tussen segmenten genegeerd en overeenkomsten ertussen benadrukt. Indien de markt homogeen is, zal voor deze strategie worden gekozen.
- Gedifferentieerde marketing: keuze voor twee of meer segmenten van de markt met apart op ieder segment afgestemde diensten en/of marketingprogramma's. Deze strategie brengt hogere kosten met zich mee maar kan meer mensen trekken.
- Geconcentreerde marketing: de markt is verdeeld in segmenten en men kiest ervoor zich op één van die segmenten te richten, bijvoorbeeld omdat de beschikbare middelen beperkt zijn.

Kiest een parochie voor een geconcentreerde of gedifferentieerde aanpak dan moeten de te bedienen segmenten met zorg worden uitgekozen. Dat kan volgens Shawchuck het beste door voor ieder segment stap 4 (zie hierna) te doorlopen. Ieder segment moet worden gescoord op zijn relatieve attractiviteit in verhouding tot de sterke punten van de parochie.

Om een strategisch plan op te kunnen stellen en een keuze uit de verschillende ons ter beschikking staande strategieën te kunnen maken, kan gebruik worden gemaakt van een aantal modellen. Eén van die modellen is dat van de Amerikaan I. Ansoff, zoals beschreven door Keuning en Eppink (2000). Hij schetst vier mogelijke groeistrategieën die als volgt voor een kerk zijn te formuleren:

		<i>Vormen van leren, vieren en dienen</i>	
		Bestaande diensten	Nieuwe diensten
<i>Deel van samenleving</i>	Huidige markt	marktpe- netratie	dienstont- wikkeling
	Nieuwe markt	marktont- wikkeling	diversifi- catie

- Marktpenetratie:** met de huidige diensten meer mensen proberen te bereiken.
Bijvoorbeeld: zorgen dat mensen vaker naar de kerk komen of dat mensen komen, die eerst naar vieringen bij de concurrentie gingen.
- Dienstontwikkeling:** de kerk concentreert zich op de haar bekende afnemers en ontwikkelt voor hen nieuwe diensten.
- Marktontwikkeling:** de kerk zoekt naar nieuwe groepen afnemers om deze de huidige of licht gewijzigde diensten aan te bieden.
- Diversificatie:** de kerk zoekt zowel nieuwe groepen als nieuwe diensten.

Door de Boston Consulting Group is de methode ‘portfolioanalyse’ ontwikkeld, waarbij met name wordt gekeken naar de huidige positie van (producten of) diensten ten opzichte van de concurrentie en naar de toekomstige ontwikkelingen van iedere dienst/marktcombinatie. Elke dienst wordt beoordeeld naar de verwachte mogelijkheden op de markt en naar het relatieve marktaandeel. Centraal criterium daarbij is de kasstroom die een dienst genereert. Een en ander is in onderstaande tabel weergegeven, evenals een typering van de vier kwadranten:

		<i>Relatief marktaandeel:</i>	
		Hoog	Laag
<i>Marktgroei:</i>	Hoog	star	wild cat
	Laag	cash cow	dog

Een normaal verloop is, dat het product zich ontwikkelt van ‘wild cat’ via ‘star’ naar een ‘cash cow’ en tenslotte tot een ‘dog’. De ‘wild cats’ en de ‘stars’ kunnen pas worden ontwikkeld als de ‘cash cows’ die daar tegenover staan, voldoende kasstroom genereren. Aanbevolen wordt om tot een goede mix qua varianten te komen. De neiging kan bestaan dat men zich te lang richt op successen en te weinig kansen biedt aan nieuwe producten. Ook voor innovatief pastoraat kan een dergelijke analyse aanknopingspunten bieden. Steeds meer van de huidige diensten dreigen tot ‘dog’ te verworden. Experimenteren met ‘wild cats’ is nodig in de hoop dat daaruit ‘stars’ ontstaan die ‘cash cows’ (in spirituele zin) blijken te zijn. Zo gauw ze dat zijn moet weer nagedacht worden over nieuwe ‘wild cats’.

Shawchuck (1992) wijst er ook op dat een niet onbelangrijke doelgroep van marketing wordt gevormd door de vrijwilligers. Hij beveelt aan daar een deel van de inspanning op te richten. Wanneer vrijwilligers inactief worden of moeilijker te vinden zijn, dan kan dat wijzen op onvrede over de diensten van de parochie. Tevredenheid is vrijwel nooit toe-

val. Een pastorale professional moet iets van waarde toevoegen aan het leven van parochianen en zeker aan dat van vrijwilligers.

Stap 4 de marketing strategie (hoe komen we daar?)

Voor iedere geselecteerde doelmarkt moet de parochie een marketing strategie ontwikkelen om binnen dat specifieke segment succesvol te kunnen zijn. Een marketing strategie voor een bepaald segment bestaat uit de doelen en de marketing mix. Het bepalen van die doelen per marktsegment en van de manier waarop de parochie verwacht die doelen te bereiken, zijn de twee substappen binnen stap 4.

Substap 4.1: Doelformulering.

Wat zijn de doelen die de parochie wil bereiken met het marketingplan voor een bepaald segment? Deze doelen moeten aan bepaalde eisen voldoen. Daarbij kan worden gedacht aan ordening (in een doelenboom), meetbaar, consistent, uitdagend doch ook realistisch. Het is van belang vooraf te omschrijven wanneer sprake zal zijn van een succesvol programma. Een in de particuliere sector vaak gehanteerde doelstelling is die in termen van een te realiseren marktaandeel of winst binnen een bepaald marktsegment.

Substap 4.2: Formuleren van de marketingmix.

In de marktstrategie dient te worden aangegeven hoe deze doelstelling moet worden gerealiseerd. Na de doelgroepkeuze wordt een aantrekkelijke aanbieding vastgesteld. In principe heeft de kerk daarvoor vier instrumenten ter beschikking: product, prijs, plaats en promotie (de vier P's). Wijnia (1995) stelt dat alle P's in principe aanvullend zijn en dat de betekenis van elke P afhankelijk is van de aard van het product, de gekozen doelmarkt, de marketingdoelstellingen, de factor tijd en de concurrentiesituatie. Cowell (1984) is van mening dat de vier P's niet goed passen bij dienstverlenende organisaties. Ook zou de praktijk hebben uitgewezen, dat ze onvoldoende het instrumentarium afdekken waaraan in de praktijk van dienstverlenende organisaties behoefte zou zijn. Dat zou te herleiden zijn tot verschillen tussen goederen en diensten. Cowell voegt drie P's toe, namelijk: people, physical evidence en process. 'People' moet worden toegevoegd omdat mensen die de dienst leveren of die op andere momenten namens de dienstverlenende organisatie optreden, belangrijk zijn voor de marketing van diensten. Dat geldt ook voor de houding van anderen die tegelijkertijd de betreffende dienst afnemen. Hoe de dienst wordt verleend, is bepalend voor het beeld dat de klant opbouwt van de dienstverlener. Dit brengt Cowell tot de conclusie dat de kwaliteit en prestaties van het 'personeel' voldoende aandacht vereisen. In dat verband wijst hij op de noodzaak van een goede selectie, training en beoordeling van mensen en vraagt hij aandacht voor interne marketing, voor het bewerkstelligen van een consistent gedrag van de verschillende dienstverleners en voor een dienstverlenende houding die kwaliteit uitstraalt. Met 'physical evidence' wordt bijvoorbeeld bedoeld op het gevoel dat een kerk of een pastorie kan oproepen bij mensen en de invloed die daarvan uitgaat op hun afnamegedrag. Dit staat dus los van de P van plaats waar de dienst daadwerkelijk wordt geleverd. Ook dit soort tastbare zaken is van invloed op het wel of niet afnemen van een (ontastbare) dienst. Door 'process' toe te voegen wordt de aandacht gevestigd op het feit dat mensen niet alleen tevredenheid ont-

lenen aan de dienst zelf maar ook aan de manier waarop die wordt geleverd. Een goed verlopend dienstverleningsproces biedt concurrentievoordeel, zo stelt Cowell.

Het is naar mijn mening zeker voor de parochiële setting waarin we ze toepassen goed, het belang van de drie extra P's te accentueren. Alhoewel er op zich geen bezwaar is tegen de voorgestelde uitbreiding, lijkt me dat de drie karakteristieken ook zijn op te vatten als nadere verbijzonderingen van 'product'. Ook Cowell zelf geeft aan dat er veel overlap en interactie is tussen de onderdelen. Het nadenken over het 'product' van parochies lijkt zeker gebaat bij expliciete aandacht voor de kwaliteit van personen en processen. Het bepalen van de doelmarkt en het zorgvuldig 'mischen' van de marketinginstrumenten vormen samen de basis voor iedere marketingstrategie. Pas als de marketingstrategie op technische, economische en commerciële haalbaarheid is getoetst, zal het management het licht op groen zetten, zodat gemaakte plannen kunnen worden uitgevoerd.

Met behulp van de te ontwikkelen mix probeert de organisatie die positie te realiseren in de gedachten van mensen die men wil bereiken, die men zich ten doel heeft gesteld. Met andere woorden: de gekozen positie ten opzichte van de concurrenten bepaalt de elementen van de mix die de nadruk krijgen. De marketing mix is het specifieke pakket van controleerbare marketing variabelen die de religieuze organisatie gebruikt om haar doelen te bereiken in het doelsegment. De vier P's zijn hulpmiddelen ten behoeve van het implementeren van de positie die de parochie wil verwerven bij haar doelgroepen. Elke P wordt hierna kort besproken. Aan 'Product' zal het meeste aandacht worden besteed omdat innovatie binnen deze scriptie een centrale rol speelt.

Product

Bij het instrument 'Product' gaat het erom te bepalen welke dienst of dienstenprogramma de parochie gaat aanbieden om in de behoefte van de doelmarkt te voorzien. Kennis van de doelgroep, bijvoorbeeld op basis van marktonderzoek, is daarbij nodig. Mensen willen diensten afnemen omdat die voor hen een middel zijn om aan hun behoeften te voldoen. Het is dan ook belangrijk die behoeften te kennen om op basis daarvan te bepalen welke dienst meerwaarde zou kunnen hebben in de ogen van de klant. Of dat zo is, kan door marketingonderzoek worden vastgesteld dan wel door het gewoon uit te proberen. Interessant is het onderscheid dat Shawchuck (1992) maakt tussen kerndienst en tastbare dienst. Ze lijken zich tot elkaar te verhouden als middel tot doel: de tastbare dienst is een middel om de kerndienst te kunnen leveren. De kerndienst kan veel verschillende tastbare vormen aannemen. Een preek is een voorbeeld van een tastbare dienst. Essentieel is dus de vraag of die kerndienst, verpakt in een tastbare vorm, aansluit bij de behoefte van de doelgroep. Vanuit de aanbieder gezien wordt met de kerndienst een finaal effect beoogd dat bereikt moet worden. De tastbare dienst is de inspanning die men doet om dat finale effect te realiseren. De termen waarin de klant zijn behoefte formuleert, moeten in een bepaalde mate congruent zijn met zowel de kerndienst als de tastbare dienst. De kerndienst (haar theologie, haar geloof, de essentie van Schrift en traditie) van de parochie is volgens Shawchuck onveranderlijk.

Het kan noodzakelijk zijn nieuwe diensten voor de doelmarkt te ontwikkelen. Het vermogen om oude diensten af te stoten en met succes nieuwe te lanceren, is uitermate essen-

tieel voor een parochie. Dat vraagt echter van haar dat ze er zelf toe in staat is, of daarbij wordt geholpen door het dekenaat of het bisdom, om nieuwe ideeën voor diensten te genereren. Die ideeën dienen vervolgens te worden beoordeeld, zodat de beste opgenomen kunnen worden in het marketing plan. Daarvoor is nodig dat in een parochie een klimaat bestaat waarin nieuwe ideeën welkom zijn. Ook zou een systematische methode voor het genereren van nieuwe ideeën gehanteerd kunnen worden. Een voorbeeld van literatuur die daarbij behulpzaam kan zijn, is het handboek voor creatief denken (Vanosmael en De Bruyn, 1988). Ideeën kunnen ook worden ontleend aan ervaringen van andere parochies, aan literatuur of aan marktgegevens.

Roozenburg en Eekels (1991) laten zien dat bij de ontwikkeling van industriële producten sprake is van een redeneren van functie naar vorm. Dat hetzelfde redeneerproces ook aan de orde is bij het ontwerpen van organisaties en van informatiesystemen, is aannemelijk gemaakt door Mantelaers (1995) en samengevat in onderstaand schema.

ONTWERPEN is redeneren:			
	van (vertretpunt)	via	naar (resultaat)
INDUSTRIEEL PRODUKT	- functie - tot stand brengen van verandering in omgeving van produkt - normatieve uitspraak	- eigenschappen - te verwachten gedrag onder bepaalde omstandigheden - intensief vs. extensief - wel of niet	- vorm - ruimtelijke en fysisch-chemische vorm van produkt na fabricage - toepassingsvoorschrift
INFORMATIE-SYSTEEM	- besturingssituatie - systelogisch aspect - waartoe	- informatie-eisen en praktische aspecten - infologisch aspect - wat	- maatregelen - datalogisch en technologisch aspect - hoe / waarmee
ORGANISATIE	- op te lossen probleem qua in- of externe samenhang	- fit tussen structuur en strategie - fit tussen structuur en situatie - alg. kwaliteitseisen	- structurele eigenschappen
WETENSCHAPPELIJKE KENNIS	- op te lossen praktijk-probleem of theorievorming - waartoe	- op te leveren resultaten; onderzoeksvraagstelling - wat	- wijze van dataverzameling - wijze van verwerking - wijze van analyseren - hoe / waarmee

Er lijkt dan ook niets op tegen om hetzelfde redeneerproces van toepassing te verklaren op het ontwikkelen van innovatieve diensten door parochies. Ook vanuit consumentenperspectief bezien (Van Raaij en Antonides, 1997) blijkt, dat het criterium voor het nut van een product de technische en instrumentele functie vervulling is en het bereiken van doelen en waarden met die consumptie.

Voor een parochie betekent dit dat ze veel werk moet maken van het luisteren naar de behoeften van mensen. Eerder is hierop al uitgebreid ingegaan door de diverse strategieën voor het achterhalen ervan aan de orde te stellen. Vertretpunt is dus de functie die de

dienst geacht wordt teweeg te brengen. Het vaststellen daarvan en het vertalen ervan in een tastbare dienst is niet eenvoudig. In paragraaf 2.1 kwam bijvoorbeeld aan de orde dat er ondanks secularisatie sprake is van een hunkering naar heelheid. Heelheid zou gezien kunnen worden als de in abstracte termen geformuleerde waarde die een bepaalde groep mensen belangrijk vindt. Op lager niveau zou gedacht kunnen worden aan de behoefte aan vergeving of liefde. Een aan te bieden dienst moet nu een functie tot stand brengen die bij die behoeften en waarde aansluit. Op basis van paragraaf 2.1 kan wat dat betreft gedacht worden aan functies als herkenbaarheid van het levensverhaal of een gevoel van verbondenheid met de traditie. Redeneren naar vorm wil vervolgens zeggen, dat wanneer gedacht wordt aan rituelen de vertaalslag wordt gemaakt naar symbolen, symbooltaal en symboolhandelingen (Lukken, 1999). Van belang in dit verband is vervolgens ook dat Lukken een aantal karakteristieke dimensies van rituelen onderscheidt: een bemiddelende dimensie naar het verleden, een formaliserende, een verlichtende, een ontlastende en kanaliserende, een therapeutische, een expressieve, een exorciserende, een ethische, een sociale en een politieke dimensie. Afhankelijk van een te vervullen functie kan op een bepaalde dimensie een sterker beroep worden gedaan dan op een andere. Bij het vormgeven van een ritueel wordt vervolgens een zodanige combinatie van symbolen, symbooltaal en symboolhandelingen gekozen dat de gewenste dimensies zo goed mogelijk tot hun recht komen. De te vervullen functie wordt dan zo goed mogelijk geëffectueerd.

De introductie dan wel de voortzetting van een bepaalde dienst moet volgens Shawchuck (1992) worden gebaseerd op de potentie van die dienst voor het realiseren van een of ander doel dat uit het marketingplan voortvloeit. Wat met een marketingplan bereikt moet worden, is een balans binnen het pakket aan diensten vanuit drie perspectieven: de missie, de besluitvorming van de doelgroep en de zorg voor het aantrekken van middelen. Om aan de missie te voldoen is een gebalanceerd aanbod nodig zodat op ieder element van de missie met een of enkele diensten wordt aangesloten. Voor ieder gebied binnen die missie zijn dus producten nodig en dan speciaal voor iedere doelgroep. Alle diensten uit de portfolio zijn gericht op kernbaten, bestaande uit geloof of uit broederschap. Iedere dienst versterkt de verticale relatie (met God) dan wel de horizontale relatie (met de medemens) van de afnemers. Een dienstenportfolio moet volgens Shawchuck ook als doel hebben het begeleiden van personen op een weg naar toenemend geloof. Producten moeten tot commitment leiden zodat men een weg van spirituele en persoonlijke groei doormaakt. Dit proces is te zien als een fasering. Diensten moeten bij iedere fase aansluiten maar ook tot faseovergang stimuleren.

Plaats

Hierbij gaat het om de manier van distribueren van de dienst ofwel om de vraag hoe en waar de doelmarkt van een aan te bieden dienst gebruik kan maken. Bij het plannen van het distributiesysteem moet zowel rekening worden gehouden met de karakteristieken van de doelgroep als met hun mogelijke reactie op de dienst op basis van de karakteristieken van die dienst.

Prijs

Met de prijs van een dienst wordt bedoeld op hetgeen de afnemer geacht wordt op te geven door de aangeboden dienst te gebruiken. Elke door een potentiële afnemer vermoed-

de negatieve uitkomst van een voorgestelde uitwisseling moet volgens Shawchuck als kostenpost worden beschouwd. Omdat ook sprake is van niet in economische termen uit te drukken beslissingselementen, lijkt het beter om van lasten te spreken en niet van kosten of uitgaven (Mantelaers, 1997). De reactie van een consument op aanbiedingen is meestal een reactie op een verzameling te verwachten lasten en baten.

Promotie

Wat vertellen we aan de doelmarkt en hoe komen ze dat aan de weet? Deze 'P' komt als laatste aan de orde omdat je alvorens te gaan adverteren zeker moet weten dat de dienst die je aanbiedt geschikt is voor de betreffende doelgroep. Shawchuck (1992) adviseert om nooit iets te adverteren wat je niet waar kunt maken en om eerst een markttest uit te voeren alvorens een reclamecampagne te ontwerpen.

Parochies moeten aan marketing doen, maar het voeren van een reclamecampagne is geen verplichting. De meningen over de wenselijkheid ervan zijn verdeeld. Er zijn verschillende manieren waarop een dienst onder de aandacht van de doelgroep kan worden gebracht. Rond de te voeren promotiecampagne dient een besluitvormingstraject te worden gevolgd. Het doel ervan moet worden vastgesteld en er moet een budget worden bepaald. Ook de boodschap dient te worden ontwikkeld. Tenslotte is de selectie van de media belangrijk. Vooraf en achteraf moet de reclame worden geëvalueerd.

Stap 5: de marketingtactiek (wat en wanneer)

In deze stap wordt een gedetailleerd overzicht uitgewerkt van de wijze waarop ieder aspect van de strategie uitgevoerd gaat worden. Ook wordt vastgesteld wie er verantwoordelijk is voor de tactische implementatie van iedere taak en wanneer die taak gereed moet zijn.

Stap 6: het marketingbudget (hoeveel en waar)

Wie zal er betrokken zijn bij het programma? Hoeveel tijd zal iedereen eraan moeten besteden om het tot een succes te maken? Hoeveel geld gaat iedere taak kosten, wanneer moet dat geld beschikbaar zijn en wat is de aanwendingsprioriteit?

Stap 7: beheersing van de marketing (hoe deden we het)

Deze laatste stap volgt deels parallel aan en deels na afloop van de uitvoering van het plan. Het gaat dan om antwoord op vragen als: wat zijn de resultaten van de uitvoering van het programma, hoe verhouden die zich tot het geformuleerde doel? En welke bijsturing is nodig teneinde de prestatie te verbeteren?

3.5 Voorwaarden voor succesvol innoveren

Uit onderzoek van Barna (1993) blijkt dat het verval van een kerk een zeer groot aantal oorzaken kan hebben en nooit slechts aan één factor kan worden toegeschreven. Diverse problemen bleken zich vrij algemeen voor te doen bij de onderzochte kerken, alhoewel hun intensiteit kon verschillen. Ook concludeerde Barna dat de meeste problemen door de juiste aandacht en reactie waarschijnlijk voorkomen hadden kunnen worden. De volgende symptomen verdienen in dat verband naar zijn mening voortdurend aandacht:

- Demografische veranderingen; de samenstelling van de lokale gemeenschap verandert.
- Ongeschikt leiderschap; sterk en visionair leiderschap zijn cruciaal en ineffectief leiderschap door de pastor blijkt vaak de oorzaak te zijn van het verval van de parochie. Veel mensen zijn volgers en willen geleid worden. Tussen alle factoren beschouwt Barna deze als een van de belangrijkste.
- Slecht management; verschil met leiderschap is, dat het bij management gaat om organisatie en het leiding geven aan de uitvoering. Leiderschap zorgt voor visie en zet lijnen uit en management zorgt voor de uitvoering ervan.
- Oud bloed; de afwezigheid in de kerk van jonge mensen.
- Bouwcampagnes; ze leiden gedurende diverse jaren de aandacht van de pastor af van spiritualiteit naar meer zakelijke beslommingen.
- Intern gericht zijn; alleen gericht op de vaste kern zonder blik naar buiten. Parochies kunnen teveel in zichzelf gekeerd zijn en genieten soms weinig bekendheid in hun omgeving.
- Verzet tegen verandering; vaak ontbreekt het aan visie, leiderschap en bereidheid in te blijven spelen op de behoefte van de omgeving. Als het aan die drie dingen ontbreekt, is verandering uit den boze.
- Spirituele gezondheid; in een tijd van neergang is het vieren, leren en dienen een routinematig iets geworden. Het ontbreekt aan hartstocht.

Deze factoren vertonen een zekere mate van samenhang. Naast deze generieke problemen leverde het onderzoek van Barna ook diverse specifieke problemen op die slechts in incidentele situaties een rol speelden:

- Interne politieke kwesties die verdeeldheid zaaien.
- Onvoldoende christelijke vorming en opleiding.
- Verwaarloosde voorzieningen.
- Frequentie wijzigingen in leidinggevende posities.
- Pastor-gecentreerde bediening.
- Emotionele ontmoediging in de gemeenschap.
- Onopgeloste theologische meningsverschillen.
- Ontbreken van mogelijkheden voor mensen om van diensten gebruik te maken.
- Financiële neergang.
- Vertrek van belangrijke leken of van belangrijke stafmedewerkers.
- Verlaging van de standaards wat betreft de bediening.
- Vermenging van denominaties.
- Verwijderd raken van onderwijs waarin de Bijbel centraal staat.
- Ontbreken van een verwelkomingsprogramma.

Kerken die het gered hebben om de vrije val te keren, waren kerken die diepte van leiderschap lieten zien, spirituele toewijding en volwassenheid en de wil om betekenisvol dienstwerk te verrichten.

Het onderzoek van Barna levert een overzicht op van de factoren die bewerkstelligen dat een succesvolle omslag van afkalving naar groei mogelijk is. De aanwezigheid van de H. Geest is er één. De andere factoren die daarnaast cruciaal zijn voor het mogelijk maken van een omslag brengt hij onder in 5 categorieën.

- Relationele integriteit.
 - o Er moet sprake zijn van een vertrouwensband tussen pastor en gemeenschap. De pastor moet geen vreemde zijn voor de gemiddelde kerkganger. Veel wisselingen zijn funest. De pastor moet relatiegericht zijn, naar buiten treden en beschikbaar zijn. De kerkleden moeten erop kunnen vertrouwen dat hij zijn leiderschapskwaliteiten in zal zetten voor hun bestwil.
 - o Een pastor moet niet alleen betrouwbaar zijn maar ook op radicale wijze van zijn parochianen houden. Aldus is hij een ware vertegenwoordiger van God. Naast alle professionaliteit die de pastor tentoonspreidt, is het voor zijn effectiviteit essentieel dat hij zijn liefde toont. Daardoor krijgen de mensen het gevoel dat ze in Gods ogen ertoe doen en er om hen gegeven wordt.
- Strategische initiatieven.
 - o Benoem een nieuwe pastor die voorop gaat in de strijd. Dat is nodig voor het ontstaan van het juiste klimaat en het maken van plannen. Neem niet iemand die net nieuw is in het vak.
 - o Het verleden los kunnen laten. De verander-pastor moet toekomstgericht zijn en zich niet te druk maken om het verleden en gevoelens van mensen daaromtrent. Dat betekent ook dat maatstaven voor succes onafhankelijk zijn van prestaties in het verleden.
 - o Bepaal het type resultaat waarnaar de kerk met voorrang gaat streven. Wat wil je bereiken? Selecteer bepaalde gebieden en richt je daar samen op. Zo wordt richting gegeven aan de inspanning van mensen en aan het budget.
 - o Zorg voor een goede toerusting van alle betrokkenen. Niet alleen de professionals moeten de verandering dragen. Leid vrijwilligers op voor het verrichten van dienstwerken.
- Pastoraal karakter.
 - o Kies een pastor die een sterke leider is. Hij moet er niet voor terugschrikken zo nu en dan op gevoelige tenen te gaan staan.
 - o De pastor moet hard kunnen werken.
- Spirituele praktijk.
 - o Gebedsleven moet op niveau zijn: er moet in brede kring en met hartstocht gebeden worden voor de toekomst van de kerk.
 - o De kwaliteit van de preek moet beter zijn dan in het verleden.
- Beschikbare middelen.
 - o Zorg ervoor te beschikken over een objectieve blik van een buitenstaander op de kerk en haar dynamiek. Cursussen volgen en inwinnen van extern advies draagt daaraan bij.
 - o Ondersteuning door een goede staf is essentieel.

- Er moet een toegewijde kerngroep zijn die de nieuwe pastor steunt.

Om succesvol te zijn moet een kerk op ieder van deze gebieden initiatieven ontplooien. Enkele onderwerpen vinden we ook terug onder hetgeen eerder over marketing is gezegd. Andere factoren zijn echter nieuw en relevant omdat ze kunnen worden gezien als voorwaarden waaraan voldaan moet worden om succesvol te kunnen innoveren. Voor bepaalde factoren geldt wellicht dat die specifiek zijn voor de situatie in de Verenigde Staten. Zo valt er in Nederland niet veel te kiezen als het gaat om pastorale professionals en geldt voor de neergang van een parochie wellicht nadrukkelijker dat die primair het gevolg is van een structurele ontwikkeling en dat die pas in tweede instantie wordt beïnvloed door de betreffende pastor.

Barna geeft ook een overzicht van de eigenschappen die een innovatie-pastor moet hebben. Deels komen die overeen met competenties die effectieve pastores onder alle omstandigheden nodig hebben: leiderschap, een 'teambuilder' zijn, visie hebben, spirituele groei vertonen, stimulerend zijn, een strategische denker zijn, risico's durven nemen. Voor het succesvol innoveren zijn daarnaast de volgende competenties essentieel: jonger zijn dan 45 (want de omslag stelt zware eisen op allerlei gebied), een workaholic zijn, op toegewijde manier op zoek zijn naar een intieme relatie met God, een sterke persoonlijkheid hebben (zelfverzekerd, zelfvertrouwen) en visionaire potentie hebben (een pastor die visionair is komt niet op de uitdaging af). De allerbelangrijkste factor is echter dat het een sterke leider moet zijn die van buiten komt.

Ook de strategische kant van het veranderingsproces wordt onder de loep genomen. Het gaat erom een brug te bouwen tussen het verleden en toekomstige mogelijkheden. Dat is de strategie en daaraan worden alle te ondernemen initiatieven getoetst. De volgende perspectieven bleken in de praktijk van belang voor de vormgeving van vooruitgang en vernieuwing.

- Wel gevoel hebben voor het verleden maar gericht zijn op de toekomst. Het verleden ontkennen heeft geen zin. Probeer wel ervan te leren.
- Aan mensen moet worden duidelijk gemaakt wat spirituele diepgang betekent. De pastor heeft daarbij een voorbeeldfunctie.
- Doe slechts enkele dingen, maar doe die goed. Probeer niet teveel tegelijk te doen. Het antwoord op neergang is niet: alles bieden aan iedereen.
- Keer eerst terug naar de basale dingen: waarin geloven we en waarom?
- Laat mensen genieten van enig resultaat.
- Zorg voor een vliegende start door meteen enkele veranderingen door te voeren, waardoor draagvlak ontstaat voor en vertrouwen in toekomstige veranderingen.
- De nadruk moet liggen op (de gevoelens, verwachtingen, wensen, spiritualiteit van) mensen en niet op programma's.
- Ondersteun de mensen bij het aanknopen van persoonlijke contacten met elkaar.
- Geef nooit op. Het is een proces voor de lange termijn.

Wat de kerk doet in het kader van de vernieuwing is veel minder belangrijk dan waarom ze het doet. Wanneer ze het doet is onbelangrijker dan hoe. De pastores waren minder geïnteresseerd in het feit of de kerk haar dienstwerk verricht dan in de mensen, die dienstwerk verrichtten door middel van hun levenswijze en waarden en normen.

Barna onderscheidt een groot aantal (soms als succesfactor geformuleerde) valkuilen op de weg naar herstel, onderverdeeld in drie categorieën:

- Attitude gerelateerde hindernissen.
 - o Weerstand tegen verandering.
 - o Kleine kerk mentaliteit: groei wordt niet nodig geacht.
 - o Groeiverlamming: bang zijn voor verandering.
 - o Ontbrekend gevoel voor identiteit.
 - o Gebrek aan bereidheid te leren.
 - o Niet bereid zijn zich te onderwerpen aan leiderschap.
- Middelen gerelateerde hindernissen.
 - o Een adequaat budget is onmisbaar.
 - o Minimaliseer de aandacht voor faciliteiten.
 - o Een strategisch plan is een must. Het moet niet te vaag zijn maar ook niet een te snel en automatisch succes in het vooruitzicht stellen.
- Relatie gerelateerde hindernissen.
 - o Externe relaties dienen te worden opgebouwd zodat het imago van de kerk hersteld kan worden.
 - o Zorg voor een betrokken kerngroep.
 - o Denk aan de kracht van het gebed.
 - o Functioneer met de Schrift als centraal punt.
 - o Kies voor een naar buiten gerichte oriëntatie.

3.6 Confrontatie met het KASKI-onderzoek

3.6.1 Inleiding

In een artikel in “RKKerk.nl” besprak Frederiks (2003) een KASKI-rapport (Zondag et al., 2003) over de evaluatie van nieuwe vormen van pastoraat en nieuwe impulsen en vitalisering van (parochiële) dienstverlening. Omdat genoemd rapport zeer recent is en qua probleemstelling een grote overeenstemming vertoont met voorliggend onderzoek, ligt het voor de hand er iets uitgebreider bij stil te staan. In paragraaf 3.6.3 komen de overeenkomsten en verschillen tussen het resultaat van het KASKI-onderzoek en mijn bevindingen op basis van literatuurstudie aan de orde. Daartoe worden allereerst de voor deze vraagstelling relevante onderdelen van de resultaten van het KASKI-onderzoek in paragraaf 3.6.2 samengevat.

3.6.2 Resultaat van het KASKI-onderzoek

Het onderzoek was gericht op nieuwe impulsen in het pastoraat. De auteurs benadrukken dat dit breder is dan nieuwe vormen van pastoraat omdat onder ‘impulsen’ ook de vitalisering van bestaande vormen van dienstverlening wordt begrepen.

Het KASKI-onderzoek beoordeelt en verklaart het succes van impulsen in het pastoraat door in te gaan op de aspecten wenselijkheid en haalbaarheid van die impulsen. Bij wenselijkheid is de vraag aan de orde aan welke voorwaarden nieuwe impulsen van het pastoraat moeten voldoen om inhoudelijk wenselijk te zijn. Ook wordt in dat verband aandacht besteed aan de condities onder welke deze initiatieven al dan niet gecontinueerd kunnen worden. Bij haalbaarheid gaat het om de vraag aan welke voorwaarden nieuwe impulsen moeten voldoen om haalbaar, uitvoerbaar te zijn. Ook hier wordt ingegaan op de condities waaronder deze initiatieven, al dan niet gewijzigd, gecontinueerd kunnen

worden. Het onderzoek kende vier fasen: de inventarisatie van het beleid, de inventarisatie en selectie van projecten, de beschrijving van casestudies en de expertconferentie.

Bij de beoordeling van projecten op wenselijkheid en haalbaarheid bleek sprake te zijn van grote meningsverschillen tussen de experts. Die deden zich met name voor op het gebied van de inhoudelijke wenselijkheid van projecten. De inschatting van de haalbaarheid blijkt hieraan meestal ondergeschikt. Accentverschillen bij de inhoudelijke beoordeling hadden vooral op de volgende punten betrekking:

- de mate waarin de religiositeit van ‘de boodschap’ geëxpliciteerd dient te worden;
- de mate waarin laagdrempeligheid moet worden aangehouden om een breed publiek te kunnen bereiken, dan wel moet worden vermeden omdat deze ten koste van ‘de boodschap’ kan gaan;
- de mate waarin projecten steunen op vrijwilligerswerk en tegelijk kerkelijk herkenbaar blijven; waardering van elementen als institutionele continuïteit, niet-religieuze inbedding, differentiatie;
- de nadruk op het aansluiten bij de ervaring dan wel op de betekenis van het religieuze;
- de opvatting van gemeenschap als territoriaal, als ad hoc of als virtueel te verstaan.

Volgens de auteurs hangen deze verschillen ten diepste samen met het uiteenlopen van beelden en opvattingen over kerk, theologie en samenleving.

Op basis van hetgeen de experts naar voren brachten, formuleren de auteurs de volgende voorwaarden waaraan nieuwe impulsen voor het pastoraat moeten voldoen, willen ze inhoudelijk (theologisch) wenselijk zijn.

- a. De aard van de activiteit moet daadwerkelijk religieus zijn en als zodanig herkenbaar. Hiermee is de wenselijkheid in het geding. Daarnaast ook de effectiviteit want activiteiten die duidelijk niet religieus van aard zijn, kunnen ook door niet-religieuze professionals worden gedaan. De religieuze aard manifesteert zich in drie aspecten: de afzender, de geadresseerde en de inhoud.
- b. De activiteit moet aansluiten bij ervaringen van mensen. Zowel wenselijkheid als haalbaarheid zijn in het geding. Mensen verwachten dat religieuze activiteiten aansluiten bij hun ervaringen en verhalen. Religie moet aansluiten bij wat mensen ten diepste beweegt.
- c. De activiteit moet onderdeel zijn van een gedifferentieerd aanbod. De wens om ook nieuwe en onderling uiteenlopende groepen mensen te bereiken, vraagt om een breder scala aan religieuze activiteiten.
- d. De activiteit moet organisatorisch zijn ingebed. Zo niet, dan zal de activiteit voor (een deel van de organisatie) inhoudelijk onwenselijk kunnen blijken. Ook in de uitvoering is organisatorische inbedding essentieel.
- e. De activiteit moet voldoende kwaliteit hebben. Zo niet, dan blijft de respons achter, want mensen verwachten en onderkennen kwaliteit.

Verder formuleren de auteurs diverse aandachtspunten die parochies kunnen gebruiken wanneer ze zich afvragen hoe te handelen bij het opzetten van projecten, die een nieuwe impuls geven aan het pastoraat.

1. Bepaal welke groep mensen een voorstel zal doen voor nieuw pastoraal beleid.
2. Onderwerp de eigen parochie aan zelfonderzoek.
3. Karakteriseer de doelstelling van de parochie als gemeenschap.
4. Bepaal de missie of identiteit van de parochie als gemeenschap.
5. Bepaal welke omstandigheid van de parochie gunstig is.
6. Overweeg welke consequenties bepaalde typen projecten hebben.
7. Schep de condities voor een succesvolle uitvoering.

3.6.3 Reflectie op dit resultaat

Verschil tussen mijn onderzoek en dat van het KASKI is dat het laatst genoemde nieuwe impulsen betreft, terwijl mijn primaire vraag is hoe je tewerk gaat bij het bedenken van nieuwe impulsen en met name of en hoe je daarbij de behoefte van de klant betreft. Ondanks dat het KASKI-onderzoek een evaluatieonderzoek is naar nieuwe impulsen in het pastoraat worden ook aandachtspunten geformuleerd die parochies in de praktijk kunnen gebruiken. In die zeven aandachtspunten zijn de zeven stappen herkenbaar die in paragraaf 3.4 werden geformuleerd als onderdeel van het proces om tot een parochieel marketingplan te komen. De voorwaarden waaraan nieuwe impulsen moeten voldoen zijn een nuttige aanvulling op de P van product als onderdeel van het invullen van de marketingmix (zie substep 4.2).

3.7 Conclusies

Marketing kan voor de kerk een belangrijke rol vervullen bij het opsporen, aantrekken en behouden van belangstellenden door – voor zover dat past binnen de opdracht van de kerk – te voorzien in hun behoeften. Voor de kerk betekent dit, dat niet meer kan worden volstaan met een aanbodgerichte denkwijze. Parochies moeten nadrukkelijker een dienstverlenende houding aannemen.

Uit het literatuuronderzoek naar marketingmethodes is gebleken, dat tussen auteurs een vrij grote overeenstemming bestaat ten aanzien van de elementen waaruit dergelijke methodes zijn opgebouwd. Stappenplannen komen deels overeen en zijn in elkaar uit te drukken en ook wat betreft de inhoud van de diverse stappen vertonen de verschillende auteurs geen fundamentele verschillen van inzicht. Ook het recente KASKI-onderzoek (Zondag et al.) bevestigt in hoofdlijnen de bruikbaarheid van het stappenplan. Het door Cowell (1984) benadrukte verschil tussen goederen en diensten geeft hier en daar voor parochies belangrijke accenten aan de overigens vrij algemene marketingmethode.

Overeenstemming tussen de auteurs is er ook op het gebied van het marktonderzoek. Luisteren naar de markt door informatie in te winnen en handelen op basis van die informatie door het uitwerken van een marketingplan zijn de bij iedere auteur te onderkennen twee basisprocessen. De conclusie lijkt gerechtvaardigd dat luisteren een kerncompetentie is voor marketing en voor innovatief pastoraat.

Duidelijk is verder, dat de geschetste marketingmethode alle ruimte biedt voor innovatief pastoraat. Ze herinnert de gebruikers van die methode eraan dat gekozen kan worden voor nieuwe markten of voor nieuwe producten. Vervolgens is het aan die gebruiker om daaraan gevolg te geven. Dat geldt uiteraard in het algemeen voor methodes. Ze bieden

een handreiking en zijn geen receptenboek waarvan mag worden verwacht dat toepassing ervan automatisch leidt tot een goed resultaat.

Een belangrijke, specifieke bijdrage van Shawchuck (1992) is dat hij erop wijst dat ook vrijwilligers te beschouwen zijn als een doelgroep waarop marketing gericht zou moeten zijn. Ook naar hun wensen moet aandachtig worden geluisterd. Dat geldt voor deze groep wellicht temeer omdat die met het oog op de toekomst in de parochie een steeds belangrijkere rol zal gaan spelen. Zeker als vrijwilligers actief betrokken worden bij innovatie van het pastoraat is het belangrijk dat ze zelf het gevoel hebben dat de parochie zich ook bekommert om hun wensen.

Een ander nuttig inzicht werd geleverd door de aan Barna (1993) ontleende voorwaarden waaraan voldaan moet zijn om effectief te kunnen vernieuwen. Marketingmethodes kunnen nog zo goed zijn uitgewerkt, maar als aan een aantal essentiële voorwaarden niet is voldaan heeft het gebruik ervan weinig effect. Een cruciale rol in dat geheel is weggelegd voor kwalitatief goede pastorale professionals. Aan evaluatieonderzoek ontleende inhoudelijk eisen voor innovatieve initiatieven (Zondag et al., 2003) vormden een nuttige aanvulling op de in paragraaf 3.4 geschetste methode.

4. Een analysekader

4.1 Inleiding

Voorliggend hoofdstuk dient als scharnierpunt tussen het vorige en de twee volgende hoofdstukken. In hoofdstuk 3 is een aanzet gegeven voor een parochiële marketingmethode. De denkwijze die aan de methode ten grondslag ligt, maar met name de elementen die essentieel zijn voor innovatief pastoraat worden geconfronteerd met de parochiepraktijk inclusief de dekenale en diocesane context daarvan. In dit hoofdstuk worden de kenmerken geformuleerd die in de parochiepraktijk moeten worden aangetroffen, wil gesproken kunnen worden van een marketingbenadering die innovatie van het pastoraat faciliteert. Die kenmerken zullen worden uitgewerkt in drie 'leesbrillen' die gehanteerd zullen worden bij het analyseren van praktijksituaties.

4.2 Wat wordt getoetst?

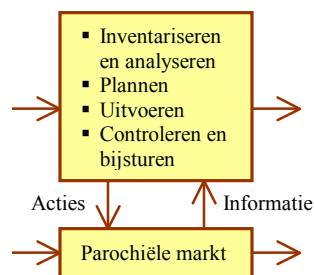
Om van een parochie te kunnen zeggen of ze een marketingbenadering volgt die innovatief pastoraat mogelijk maakt, zijn toetsingscriteria nodig. Deze zullen worden gebaseerd op de inhoud van hoofdstuk 3. Het is goed erop te wijzen, dat in feite sprake lijkt van een 'onzuivere' toets. Dat vloeit voort uit het feit dat sprake is van twee te beoordelen objecten: de methode en de praktijk. Beide komen wellicht in aanmerking voor verbetering. Onze hypothese luidt dat de methode waarvan de hoofdlijnen in hoofdstuk 3 zijn geschetst, geschikt is. Vervolgens wordt de methode gebruikt om er criteria aan te ontleen ter beoordeling van een door een parochie gevolgde werkwijze. Dit kan ook leiden tot aanpassing van de methode. De beoordeling van de praktijk is dus primair een middel om tot een betere methode te komen.

Naast een parochie is ook het dekenaat waartoe de parochie behoort en het betreffende bisdom interessant. Bisdommen hebben een beleidsvormende en voorwaarden scheppende en dekenaten een begeleidende taak ten opzichte van wat er in parochies gebeurt. Ook het dekenale en het diocesane niveau hebben met marketing te maken. In deze scriptie zal echter alleen naar beide niveaus worden gekeken wat betreft hun stimuleren en faciliteren van de ontwikkeling van innovatief pastoraat door parochies. Vragen die daarbij aan de orde komen zijn bijvoorbeeld: worden parochies gestimuleerd tot luisteren en krijgen ze actief dan wel passief methodische ondersteuning aangereikt. Eerst worden de toetsingscriteria voor parochies uitgewerkt en op basis daarvan die voor dekenaten en bisdommen.

4.3 Kenmerken op parochieel niveau

4.3.1 Twee hoofdkenmerken

De twee hoofdkenmerken van de marketingbenadering kunnen worden afgeleid uit ne-



venstaande figuur die in paragraaf 3.2.2 werd gebruikt om te illustreren wat onder marketing verstaan moet worden.

Daaruit blijkt dat tussen de parochiële markt en de parochieorganisatie sprake is van twee typen interactie: inwinnen van informatie en ondernemen van actie. Het eerste hoofdkenmerk luidt dan ook: er wordt geluisterd naar de parochiële markt. Het tweede hoofdkenmerk is: er wordt mede op basis van de ingewonnen informatie een actieplan ontwikkeld, uit-

gevoerd en bijgesteld. Deze tweedeling vormde ook de basis voor (een deel van) de structuur van hoofdstuk 3: paragraaf 3.3 heeft betrekking op informatie en paragraaf 3.4 op de acties. Elk van de twee hoofdkenmerken wordt hierna uitgewerkt in een aantal subkenmerken.

4.3.2 Het eerste hoofdkenmerk uitgesplitst

Wat betreft het inwinnen van informatie is van belang, dat dit zowel actief als passief gebeurt. Met passief luisteren wordt bedoeld dat de parochie een open oor heeft voor mensen die uit zichzelf contact met de parochie opnemen omdat ze iets kwijt willen. Actief luisteren wil zeggen dat de parochie zelf actie onderneemt om op de hoogte te raken of te blijven van wat er onder de mensen leeft. Dat kan zowel in de vorm van marketingonderzoek als door marktonderzoek. Passief luisteren zal niet verder worden uitgewerkt aangezien dat niet door de methode wordt afgedekt. Bij het actief luisteren is zowel de frequentie, de methode als de doelgroep van belang. Actief luisteren is niet een eenmalige activiteit en moet methodisch verantwoord worden aangepakt. Wat betreft de doelgroep is van belang dat zowel actief wordt geluisterd naar de vrijwilligers als naar anderen. Bij die laatste categorie is dan nog van belang dat onderscheid wordt gemaakt naar binnenkerkelijke, randkerkelijke en buitenkerkelijke personen.

4.3.3 Het tweede hoofdkenmerk uitgesplitst

Mede op basis van ingewonnen informatie dient te worden gehandeld. Dit zal hier alleen worden uitgewerkt in subcriteria voor zover dat handelen betrekking heeft op het maken en uitvoeren of bijstellen van een plan. Wat betreft het maken van een plan wordt naar de stappen gekeken die in hoofdstuk 3 zijn geschetst. Voor zover relevant wordt per stap aandacht besteed aan de relatie met innovatief pastoraat.

Kenmerken op parochieel niveau:	
1	Er wordt geluisterd naar de parochiële markt.
1.1	Er wordt passief geluisterd.
1.2	Er wordt actief geluisterd.
1.2.1	Er wordt marketing- en marktonderzoek gedaan.
1.2.1.1	▪ Dat gebeurt regelmatig.
1.2.1.2	▪ Dat gebeurt methodisch.
1.2.1.3	▪ Dat wordt ook gericht op vrijwilligers.
1.2.1.4	▪ Dat wordt ook gericht op rand- en buitenkerkelijken.
2	Er wordt mede op basis van de ingewonnen informatie een op de parochiële markt gericht plan ontwikkeld, uitgevoerd en bijgesteld.
2.1	Er is een missie geformuleerd.
2.1.1	▪ Die missie biedt ruimte voor aandacht voor nieuwe marktsegmenten en vrijwilligers.
2.2	Er is een situatieanalyse uitgevoerd.
2.2.1	▪ Daarbij wordt aandacht besteed aan marktontwikkelingen en vrijwilligers.
2.3	Er is bepaald op welke groepen men zich specifiek gaat richten.
2.3.1	▪ Daarbij wordt aandacht besteed aan rand- en buitenkerkelijken en aan vrijwilligers.
2.4	Er is een strategie uitgewerkt.
2.4.1	▪ Er is aandacht voor ontwikkelen van (nieuwe) diensten voor nieuwe marktsegmenten.
2.4.2	▪ Er is aandacht voor het ontwikkelen van (nieuwe) diensten voor vrijwilligers.
2.5	De strategie is nader uitgewerkt in tactische en operationele zin.
2.f	Er is voorzien in het volgen en zonodig bijsturen van de pluitvoering.
3	Kritische succes- of faalfactoren voor luisteren en op basis daarvan handelen

De relevante kenmerken voor het niveau van de parochie zijn in de tabel op de vorige pagina samengevat. Daarnaast wordt een derde hoofdkenmerk geïntroduceerd. Dat is gebaseerd op de inhoud van paragraaf 3.5 en heeft te maken met de vraag of aandacht is besteed aan voorwaarden waaraan voldaan moet zijn om met succes tot innovatie te kunnen overgaan. In het praktijkonderzoek zal worden nagegaan of, en zo ja welke voorwaarden als zodanig zijn geformuleerd.

4.4 Kenmerken op dekenaal niveau

In de voorafgaande paragraaf werd met name aandacht besteed aan de parochie. Nu zal worden ingegaan op de betekenis van het dekenale niveau. Die betekenis wordt gezien vanuit de optiek van de bijdrage die door dekenaten wordt geleverd aan de twee basisprocessen (informatie inwinnen en handelen) op parochieel niveau.

Wat betreft het eerste hoofdkenmerk mag van dekenaten worden verwacht dat ze actief en passief luisteren naar wat parochies doen (en naar de problemen die zich daarbij voordoen) op het gebied van luisteren en handelen in verband met marketing en innovatie.

Het tweede hoofdkenmerk leidt voor dekenaten tot het criterium dat ze initiatieven ontplooiën op basis van hetgeen ze horen van de parochies en het bisdom, ter bevordering van het luisteren en handelen door parochies. Wat betreft het luisteren kan worden gedacht aan aanwijzingen aangaande dát er geluisterd moet worden, hoe geluisterd kan worden, naar wie men moet luisteren en wat daarbij relevante informatie is. Iets dergelijks geldt ook voor het handelen: dekenaten dienen aanwijzingen te geven over de inhoudelijke en methodische kant van het handelen. Daarbij kan ook van (verwijzing naar) de ondersteuning op diocesaan niveau gebruik worden gemaakt. Ook op het dekenale niveau wordt de aandacht voor voorwaarden waaraan voldaan moet zijn om met succes tot innovatie te kunnen overgaan, beschouwd als een apart kenmerk.

Kenmerken op dekenaal niveau:	
1	Er wordt geluisterd naar hoe parochies bezig zijn met marketing en innovatie, naar problemen die zich daarbij voordoen en naar de relatie met eventueel diocesaan beleid op dit gebied.
1.1	Er wordt passief geluisterd.
1.2	Er wordt actief geluisterd naar frequentie, methodiek, aandacht voor vrijwilligers, aandacht voor rand- en buitenkerkelijken.
1.2.1	Er wordt marketing- en marktonderzoek gedaan naar de behoeften van parochies aan ondersteuning op het gebied van marketing en innovatie.
2	Er wordt mede op basis van bij parochies ingewonnen informatie en het diocesane beleid een op de parochies gericht plan voor ondersteuning ontwikkeld, uitgevoerd en bijgesteld.
2.1	Er is aandacht voor de inhoudelijke en methodische kant van luisteren door parochies.
2.2	Er is aandacht voor de inhoudelijke en methodische kant van handelen door parochies.
2.1.1	▪ Daarbij is ook oog voor vrijwilligers en voor rand- en buitenkerkelijken.
3	Kritische succes- of faalfactoren voor luisteren en op basis daarvan handelen bij parochies of het dekenaat zelf.

4.5 Kenmerken op diocesaan niveau

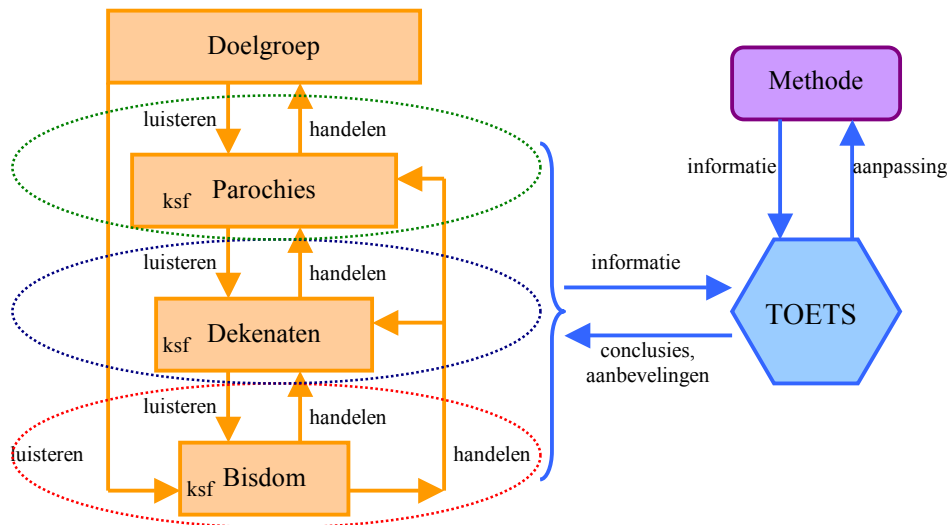
Het diocesane niveau heeft wat betreft onze probleemstelling zowel een rol in de richting van de dekenaten als voor de parochies. Hun luisterende taak in de richting van parochies hebben de bisdommen aan de dekenaten gedelegeerd. Uiteraard wil dat niet zeggen dat bisdommen niet luisteren naar wat er leeft in de samenleving. Ook dienen de bisdommen te luisteren naar hetgeen dekenaten doen op het gebied van het ondersteunen van parochies. Daarbij zal het bisdom zeker geïnteresseerd zijn in de uitwerking die het diocesane

beleid krijgt op het niveau van de parochies; zie kenmerk 1 en de uitsplitsing daarvan in onderstaande tabel. Het vormen van beleid en uitvaardigen daarvan is een handelende maatregel die van het bisdom uitgaat in de richting van parochies, al dan niet door tussenkomst van de dekenaten. Dit is verwoord in hoofdkenmerk 2a. Omdat bisdommen ook geacht mogen worden zo nodig te handelen in de richting van de dekenaten is kenmerk 2b toegevoegd. Ook op het diocesane niveau wordt de aandacht voor voorwaarden waaraan voldaan moet zijn om met succes tot innovatie te kunnen overgaan, beschouwd als een apart derde kenmerk.

Kenmerken op diocesaan niveau:	
1	Er wordt geluisterd naar hoe dekenaten bezig zijn parochies te ondersteunen op het gebied van marketing en innovatie, en naar de relatie met eventueel diocesaan beleid op dit gebied.
1.1	Er wordt passief geluisterd.
1.2	Er wordt actief geluisterd naar frequentie, methodiek, aandacht voor vrijwilligers, aandacht voor rand- en buitenkerkelijken.
1.2.1	Er wordt marketing- en marktonderzoek gedaan naar de behoeften van dekenaten aan ondersteuning bij het ondersteunen van parochies.
2a	Er wordt mede op basis van bij dekenaten ingewonnen informatie een primair op de parochies gericht beleid ontwikkeld ten aanzien van marketing en innovatie.
2.1	Er is aandacht voor de inhoudelijke kant van luisteren door parochies.
2.2	Er is aandacht voor de inhoudelijke kant van handelen door parochies.
2.1.1	▪ Daarbij is ook oog voor vrijwilligers en voor rand- en buitenkerkelijken.
2b	Er wordt mede op basis van bij dekenaten ingewonnen informatie een op die dekenaten gericht plan voor ondersteuning ontwikkeld, uitgevoerd en bijgesteld.
3	Kritische succes- of faalfactoren voor luisteren en op basis daarvan handelen bij parochies, het dekenaat of het bisdom zelf.

4.6 Samenvattend overzicht

Hetgeen in de voorafgaande paragrafen aan de orde kwam is in het hierna volgende schema samengevat. Per niveau (parochieel, dekenaal en diocesaan) corresponderen de inkomende pijl 'luisteren' en de uitgaande pijl 'handelen' steeds met de hoofdnormen 1 en 2.



Dit met uitzondering van de pijl 'luisteren' die van doelgroep naar bisdom gaat. De kritische succes- en faalfactoren waarnaar tijdens de analyse gezocht wordt zijn per niveau

aangegeven met de afkorting KSF. Zoals gezegd, worden bij het bisdom twee vormen van handelen onderscheiden: een in reactie op het luisteren naar dekenaten en een die de uitvaardiging van beleid betreft.

5. Ondersteuning door bisdommen en dekenaten

5.1 Inleiding

Daar waar veel parochies worstelen met een overeenkomstig probleem, ligt het voor de hand dat ze zelf het initiatief nemen tot onderling overleg. Doen ze dat niet of lukt dat niet, dan mag worden verwacht dat het dekenaat als naast hogere niveau dit signaleert en daarbij ondersteuning biedt. Iets dergelijks geldt ook op het niveau van de dekenaten en in feite ook op het niveau van de bisdommen. Uitdaging in dat laatste geval is, dat bisdommen autonoom zijn. En op het niveau van de Nederlandse kerkprovincie ontbreekt het aan een overkoepelend gezag om bisdommen tot samenwerking aan te sporen wanneer ze dat niet uit zichzelf doen. Voor alle niveaus geldt, dat het uit het oogpunt van doelmatigheid en doeltreffendheid jammer zou zijn wanneer ieder voor zich het wiel opnieuw tracht uit te vinden. Teneinde vast te stellen of (en zo ja, op welke wijze) bisdommen en/of dekenaten voorzien in een dergelijke (maar ook in andersoortige) ondersteuning van hun lagere niveaus op het gebied van marketing en innovatief pastoraat, is met alle bisdommen contact opgenomen. Ook is in twee bisdommen (Rotterdam en Utrecht) contact gezocht met alle dekenaten. Op beide niveaus is dezelfde vraag aan de orde gesteld: voorziet u in het bieden van ondersteuning aan parochies als het gaat om inhoudelijke vernieuwing op het gebied van de kerntaken van de kerk (leren, viert en dienen) en zo ja, waaruit bestaat die ondersteuning? In de hierna volgende paragrafen wordt van dit praktijkonderzoek verslag gedaan. In paragraaf 5.2 komen de bisdommen aan de orde en in paragraaf 5.3 de dekenaten. Het hoofdstuk wordt afgesloten met enkele conclusies in paragraaf 5.4.

Alvorens op het resultaat van dit deel van het onderzoek in te gaan is een ‘disclaimer’ op zijn plaats. Per bisdom en dekenaat is meestal slechts met één persoon gesproken. En in het merendeel van de gevallen werden de gesprekken gevoerd per telefoon. Van die gesprekken zijn verslagen gemaakt maar die zijn niet ter verificatie teruggekoppeld naar de gesprekspartners. Dat gebeurde ook niet in die gevallen waarin een gesprekspartner aangaf niet het hele probleemveld te kunnen overzien. De beschikbare tijd heeft bij die keuze de belangrijkste rol gespeeld. Deze beperkingen dienen steeds in het achterhoofd te worden gehouden bij het lezen van dit hoofdstuk. Wanneer gesproken wordt in termen van ‘het bisdom is van mening’ of ‘het dekenaat stelt’ gaat het niet om een formeel door dat bisdom of door dat dekenaat geaccordeerde visie. Aan de orde is wel, mijn niet door betrokkenen geverifieerde weergave van hetgeen afgeleid kon worden uit een of twee gesprekken met diocesane en dekenale vertegenwoordigers en uit beschikbaar gestelde schriftelijke informatie.

5.2 Het bisdomniveau

5.2.1 Opzet van het onderzoek

Van elk bisdom is de vicaris-generaal schriftelijk benaderd. In die brief werd de achtergrond van het onderzoek toegelicht en werden de vragen geformuleerd (zie bijlage 2) waarover ik graag van gedachten wilde wisselen. Tevens werd aangekondigd dat telefonisch contact zou worden opgenomen voor het maken van een afspraak. Met het bisdom Groningen bleek het onmogelijk binnen de onderzoeksperiode tot een afspraak te komen. Van het bisdom 's-Hertogenbosch is schriftelijke documentatie ontvangen in reactie op

de brief en heeft geen vervolgesprek plaatsgevonden. Met het bisdom Haarlem is telefonisch gesproken en met twee bisdommen (Breda en Rotterdam) vond een persoonlijk gesprek plaats. Met twee bisdommen (Utrecht en Limburg) is zowel een telefonisch als een persoonlijk gesprek gevoerd, in beide gevallen met twee verschillende vertegenwoordigers. Van alle gesprekken zijn verslagen gemaakt. Voor zover men in die gesprekken aangaf over relevant schriftelijk materiaal te beschikken, is die documentatie opgevraagd en bestudeerd. Naast de gesprekken en de documenten is gebruik gemaakt van een derde informatiebron. Zoals al eerder werd opgemerkt, is ook door het KASKI onlangs onderzoek gedaan naar innovatie in het pastoraat (Zondag et al, 2003). Ook in dat onderzoek is aandacht besteed aan het beleid van de bisdommen op dit gebied. Ook dat materiaal is als input gebruikt voor het uitvoeren van de analyse. In elk van de paragrafen 5.2.2 t/m 5.2.8 worden per bisdom achter-



eenvolgens de bevindingen samengevat die het resultaat zijn van het eigen onderzoek. Vervolgens wordt letterlijk aangehaald wat het KASKI-onderzoek over het beleid van het betreffende bisdom zegt. Tenslotte worden enkele conclusies getrokken, waarbij mede gebruik wordt gemaakt van de 'leesbril' uit paragraaf 4.5. In paragraaf 5.2.9 worden enkele algemene conclusies getrokken en daarbij worden ook de algemene conclusies van het KASKI meegenomen.

5.2.2 Het bisdom Breda

5.2.2.1 Resultaat eigen onderzoek

Het bisdom vindt de omslag van een aanbodgerichte naar een vraaggerichte kerk noodzakelijk. Met name probeert men het aanbod te laten aansluiten bij de levenservaring en het gevoel van de mensen. Hoe men in Breda daaraan inhoud geeft, is met drie voorbeelden te illustreren. Zo wordt er in de opleidingen tot pastorale professional veel nadruk op gelegd, dat de manier van preken moet aansluiten bij de ervaring van de mensen. Ook stimuleert men dat binnen het pastoraat naar projecten wordt gezocht die aansluiten bij de levenservaring en zijnswijze van mensen. Het gaat dan met name om projecten die zijn gericht op specifieke doelgroepen. Als mensen door het pastorale aanbod het gevoel hebben dat het om hen gaat, dan komen ze wel, zo is de ervaring in Breda. Het bisdom faciliteert vernieuwing van pastoraat in financieel opzicht en door personele ondersteuning. Een voorbeeld is een project in Oosterhout waar men na de parochiefusie ertoe heeft besloten om drie soorten van pastoraat aan te bieden: hoogkerkelijk pastoraat (Latijnse liturgie), volksreligiositeit (wijkgericht, met een sociale en diaconale inslag) en pastoraat voor zoekers (waarbij met name een verbinding wordt gelegd tussen geloof en cultuur).



Het bisdom Breda staat in het teken van samenwerking. Men stimuleert dat er wordt samengewerkt tussen parochiebesturen, vrijwilligers, kerkelijke en maatschappelijke organisaties en ook oecumenische samenwerking is daarbij aan de orde. Het doel dat men

voor ogen heeft, is het vernieuwen van het aanzijn van de aarde. Thans ligt het accent op pastoraat gericht op kerk en samenleving (diaconie). Onder de vorige bisschop richtte men zich met name op catechese voor volwassenen. Thema van de huidige bisschop is, dat het geloof is bedoeld tot humanisering van de samenleving. Hij neemt het op voor de mensen. Men ziet het als taak om nog dieper na te denken over de relatie tussen kerk en samenleving. Diverse opdrachten op dat gebied zijn op schrift gesteld (Bisdom Breda, 2001).

Naast activiteiten gericht op de binnenkring besteedt men ook aandacht aan het bereiken van groepen in de buitenkring. Een voorbeeld daarvan is stadspastoraat. Dat is bedoeld voor de passanten in de stad. Een initiatief op dat gebied is de 'koopzindag'. Een kerk in de binnenstad is dan open, men leest er voor, er is muziek en andere vormen van cultuur. Een andere vorm van contact met de buitenkring is, dat de bisschop op regelmatige basis spreekt met een groep academici die uit de kerk weg zijn. Een derde initiatief is het Annahuis, de voormalige pastorie van de Annaparochie. Dat huis staat in een zwak sociale wijk. Het is een inloophuis waar mensen gastvrij worden ontvangen. Het bisdom levert er een financiële bijdrage aan.

In het beleidsplan van het bisdom (Bisdom Breda, 2000) worden zeven beleidsuitgangspunten aan de orde gesteld: God, kerk, tijdgeest, diaconie, bundeling van krachten, vrijwilligers en scholing & vorming. Deze behoeven volgens het bisdom nader uitgewerkt te worden. Een van de concentratiepunten binnen het uitgangspunt 'kerk' is: beleid en planning. In dat verband wordt gesproken over het formuleren van een 'mission statement' dat nodig is waar mensen met elkaar samenwerken. Vanuit een dergelijk 'mission statement' wordt beleid geformuleerd en een planning gemaakt. Daarbij zijn keuzes te maken op vier gebieden: hermeneutiek, ethiek, gemeenschapsvorming, maar ook het ontwikkelen van een nieuwe openheid voor de grote groep mensen die niet aan het kerkelijk leven deelnemen maar wel aan de rand staan en soms 'in de kring' treden.

Het bisdom heeft een sterk stimulerende taak in de richting van dekenaten en parochies. Het bisdom constateert dat de binnenkring steeds ouder wordt. Dat is ook een grotere zorg vanuit de optiek dat die oudere mensen met veel onbeantwoorde vragen zitten. Ook daar wil het bisdom iets aan doen. Daarop is een project ouderenpastoraat geformuleerd en het bisdom heeft voor dat doel twee mensen aangetrokken. Twee parochies hebben zich gemeld als trekkers en de afspraak is gemaakt dat beide parochies deze activiteit na vijf jaar in hun beleidsplan zullen opnemen.

Het bisdom Breda kent slechts drie dekenaten, maar die zijn wel erg groot. Ze bestaan uit een deken en een coördinator (naast vrijwilligersfuncties zoals bestuursleden). Dekens en coördinator geven leiding aan de samenwerking op alle terreinen en geven soms leiding aan projecten. Dekens vervullen een belangrijke trekkersrol: zij moeten de wieltjes in het raderwerk draaiende houden. Dekenen hebben een centrale rol bij het uitdragen van het bisdombeleid en zijn een uitvoeringsinstantie ervan. In tegenstelling tot bisdom en parochie is het dekenaat geen niveau waarop beleid wordt gemaakt. Het is een doorgeefluik, maar wel met ruimte voor eigen accenten. Ook hebben de dekenen tot taak om met de leiders van pastorale teams functioneringsgesprekken te voeren. Bij fusies tussen parochies

heeft de deken vaak een leidende rol. Iemand vanuit het DPC treedt vaak op als procesbegeleider en heeft dus niet een leidende maar een begeleidende rol: men heeft er verder geen belang bij.

Wanneer parochies fuseren wordt dat moment ook aangegrepen om de vraag naar vernieuwing aan de orde te stellen. Op die vraag komt echter op dat moment geen respons. Dat gebeurt wel nadat de fusies enige tijd hun beslag hebben gekregen. Kennelijk heeft men enige tijd nodig om zich af te vragen waar het bij de fusie nu eigenlijk echt om draait. Het bisdom is van mening dat initiatieven tot vernieuwing moeten opborrelen uit de mensen zelf. Als parochies dan de vraag hebben hoe ze zo'n vernieuwingsproces zouden kunnen aanpakken, komen ze met die vraag bij de deken en die verwijst hen dan door naar het DPC.

Het kiezen voor een vraaggerichte oriëntatie gebeurt volgens het bisdom nog te weinig. Met het oog op dat doel zou met name ook de Sila-ontwikkeling nieuwe kansen kunnen creëren. Een gemiste kans tot nu toe is dat de sociale kaart nog te weinig is toegepast als onderlegger onder de kerkelijke kaart. Dat in een parochie tweederde van de mensen buitenlander is of driekwart ouderen dan wel in nieuwbouw woont, dat moet af te lezen zijn aan de beleidsprogramma's van dergelijke parochies. Het beleid van parochies is te weinig afgestemd op de sociale kaart. Het DPC helpt parochies bij het maken van beleid. Ook al heeft beleid alleen effect als het geïnternaliseerd is en leidend is voor het uitvoerend handelen, toch is het op zich al belangrijk dat mensen in parochies nadenken over de toekomst.

Vrijwilligers acht het bisdom zeer belangrijk. Zij zijn in steeds grotere mate de dragers van de kerk. Het DPC ondersteunt vrijwilligers. Ook is er een aparte diocesane commissie die zich met vrijwilligers bezighoudt. Die heeft een theologie van de vrijwilliger in de kerk ontwikkeld (Van Knippenberg, 2003). De afspraak is dat per parochiebestuur steeds iemand portefeuillehouder is voor vrijwilligers. Die mensen zijn er ook en ze bekommen zich om zaken als contracten, vergoedingen, taakverdeling, wel en wee etc..

Naast het project van het bisdom op het gebied van het ouderenpastoraat zijn er ook initiatieven op het gebied van de catechese met volwassenen en het project kind en geloof. Op diocesaan niveau zijn op deze projecten extra functionarissen aangesteld die regio's bewerken om aan zo'n project te gaan werken. Naast deze met name op de binnenkring gerichte activiteiten heeft de viering van het 150-jarig jubileum van het bisdom Breda in 2003 ook op de buitenkring een grote uitstraling gehad. Ook zijn er diverse andere activiteiten van het bisdom die een relatie hebben met zichtbaar zijn van de kerk in de buitenkring.

Het gaat er volgens het bisdom om zelf het geloof te ontdekken maar ook anderen te helpen op die ontdekkingstocht. De bisschop heeft bijvoorbeeld veel contact met mensen. In die contacten staat het humaan menselijke gezicht centraal. Het is essentieel dat we inspirerende voorbeelden hebben op het menselijke vlak. Als je zo'n voorbeeld hebt dan leidt dat automatisch naar de vraag uit welke bron betrokkene leeft.

In het bisdom wordt vaak afwijzend gereageerd op woorden als fte, locatiemanager, marketing etc. Die zouden niet bij de kerk horen. Volgens het bisdom is marketing echter niets anders dan kijken voor wie je een boodschap hebt en hoe je die zo kunt brengen, dat die goed wordt verstaan. Het bisdom acht marketing zeker belangrijk, maar wijst erop dat het erom gaat dat God aanwezig is in het levensgevoel van mensen. Onder de mensen moeten we God zoeken. Hij licht op in mensen en dat te ontdekken doet je groeien!

5.2.2.2 Resultaat KASKI-onderzoek

Het bisdom Breda is vooral faciliterend actief ten aanzien van innoverende lokale projecten op het punt van personele voorzieningen, door communicatie, door het stimuleren van studie en informatie en door financiële ondersteuning. Dergelijke projecten moeten wel voldoen aan de voorwaarde dat ze passen in het diocesaan beleid: zo moeten vernieuwingsprojecten ook ter zake van diaconie tot ontwikkeling leiden en dient er een draagvlak voor te zijn. Een belangrijk onderdeel van het diocesaan structuurbeleid is een project van de sectie kerkopbouw van het DPC: de samenwerking van parochies. Dit project beoogt niet alleen een concentratie van middelen door samenwerking van parochies, maar het wil ook een inhoudelijke vernieuwingsimpuls bieden. In de evaluatie blijkt het project echter te blijven steken in het structuurprobleem. De eveneens beoogde inhoudelijke samenwerking komt nauwelijks van de grond. Het project is te veel in de managementproblematiek van de samenwerking blijven steken. Andere initiatieven die pastorale vernieuwing beogen, onder andere van het DPC, zijn bijvoorbeeld "Kind en geloof", "Catechese met volwassenen", "Ouderenpastoraat" en het "Stadspastoraat Breda". Als diocesaan initiatief kan gewezen worden op de jubileumviering in 2003.

5.2.2.3 Conclusie

Er wordt in het bisdom Breda niet nadrukkelijk gekozen voor een vraaggerichte oriëntatie maar het belang van het luisteren naar de behoeften van mensen wordt onderkend. Dit vertaalt zich praktisch in het streven dichtbij mensen te willen zijn. Mensen moeten het gevoel hebben dat het om hen gaat. Innovatief pastoraat wordt zowel in financieel als in personeel opzicht ondersteund door het bisdom. Dat is de wijze waarop het bisdom haar stimulerende taak in de richting van dekenaten en parochies opvat.

Pas enige tijd na een fusie is de tijd rijp om met parochies over vernieuwing te spreken. Er is enige tijd nodig om te ontdekken waar het bij de fusie in essentie om draait. Initiatieven tot vernieuwing moeten opborrelen uit de mensen zelf. Bisdom en dekenaten kiezen dan ook in het algemeen bewust voor een passieve houding qua inhoudelijke en methodische ondersteuning van parochies op het gebied van innovatie. Innovatie loopt nogal eens vast in structuurproblemen.

Kernthema van de huidige bisschop is de relatie tussen kerk en samenleving. Alhoewel het accent bij diocesane zowel als parochiële projecten meestal op de binnenkring ligt, zijn enkele initiatieven op de buitenkring gericht. Die hebben deels op 'luisteren naar' betrekking en deels op het aanbieden van nieuwe diensten waarvan men hoopt dat ze in een behoefte voorzien. Aandacht op papier voor de buitenkring blijkt, wanneer wordt gesproken over een te formuleren 'mission statement' als basis voor beleid en planning. In laatstgenoemde processen is ook aan de orde het ontwikkelen van een nieuwe openheid voor de grote groep mensen die niet aan het kerkelijk leven deelnemen maar wel aan de

rand staan en soms ‘in de kring’ treden. Exploitatie van beschikbare informatie kan een nieuwe impuls geven aan marketing.

Voor vrijwilligers heeft men aandacht omdat die een belangrijke rol spelen. Luisteren naar de behoefte van vrijwilligers komt niet aan de orde, maar men heeft wel een aanzet gegeven tot een theologie van de vrijwilliger.

Op marketing en andere zakelijke concepten wordt in het bisdom vaak afwijzend gereageerd. Het bisdom zelf beoordeelt het idee achter marketing positief maar benadrukt dat het erom gaat dat God aanwezig is in het levensgevoel van mensen.

5.2.3 Het bisdom Groningen

5.2.3.1 Resultaat eigen onderzoek

Binnen de voor het onderzoek beschikbare termijn bleek het niet mogelijk de gevraagde nadere informatie van het bisdom te ontvangen.



5.2.3.2 Resultaat KASKI-onderzoek

In het bisdom Groningen kan het diocesaan beleid als volgt worden samengevat. Het accent ligt op het parochiepastoraat, waarbij de eucharistie bijzondere aandacht krijgt. Via de dekenaten en de dekenale commissies Toerusting en Vorming geeft het bisdom handreikingen aan de parochies. De parochies zijn te bewerkelijk – buiten de steden zijn zij in oppervlakte zeer uitgestrekt – en te klein om het allemaal zelf te doen, dus zijn er bovenparochiële initiatieven en een bovenparochieel aanbod. De sectie Pastorale Vorming is een nieuw initiatief van het bisdom dat voor professionals en vrijwilligers inhoudelijke en pastorale verdieping en verbreding beoogt. Er zijn hier en daar wel lokale initiatieven die vernieuwing van het pastoraat beogen. Het bisdom stimuleert dan waar mogelijk, door formatie ter beschikking te stellen. Een voorbeeld van een lokaal oecumenisch project is het Titus Brandsmahuis in Leeuwarden. Een diocesaan vernieuwend project is dat van de rouwverwerkingsgroepen en het brievenpastoraat. Een ander diocesaan initiatief is het Vormelingenproject “de Martinusdagen”, met twee terugkomdagen, interparochieel georganiseerd vanuit de diocesane dienstverlening. Ook structureel gebeurt het nodige. In Hoogkerk is een grote nieuwbouwwijk, waarin de Theresiakapel ingezet wordt voor een opbouwproject met een pastoraal opbouwwerker. Het doel is de kleine kern in en rond de kapel tot een nieuwe kerkelijke presentie voor de nieuwbouw met 20.000 nieuwe bewoners te laten worden.

5.2.3.3 Conclusie

Van innovatief pastoraat is slechts incidenteel sprake en dan is het meestal gericht op de binnenkring. Het bisdom stimuleert en faciliteert innovatie daar waar mogelijk. Ondersteuning van parochies door het bisdom is gericht op de verbetering van de kwaliteit van huidige diensten. De vrijwilliger is een expliciete doelgroep voor door de Sectie Pastorale Vorming aan te bieden verdieping.

5.2.4 Het bisdom Haarlem

5.2.4.1 Resultaat eigen onderzoek

Het bisdom ziet de organisatie door middel waarvan men probeert te vernieuwen als een huis met drie verdiepingen: het bisdomniveau, het dekenale niveau en het parochieniveau.

veau. Wie boven of wie onder zit doet er niet toe. De vernieuwing stuurt men aan via de dekenaten en wel op drie manieren.

De eerste is een “democratische” manier waarbij de algemene dekensvergadering en de bisschopsraad elkaar maandelijks treffen en bij die gelegenheid wordt ook over vernieuwing gesproken. De notulen van de dekensvergadering vormen dan ook de voornaamste schriftelijke bron voor het inhoudelijke beleid van het bisdom. De tweede is die waarbij de bisschopsraad contact heeft met de dekenale besturen. Daarbij wordt meestal over financiële en personele onderwerpen gesproken maar die kunnen ook verband houden met vernieuwing. De derde manier bevindt zich op het snijpunt van de organisatie van de aansturing en de feitelijke inhoud van het beleid en wordt gevormd door de gespiegelde tweedelijns ondersteuning tussen het diocesane en het dekenale niveau. Daarmee wordt bedoeld dat wanneer op dekenaal niveau iemand is vrijgesteld voor diaconie of jongerenpastoraat of catechese dat er dan altijd op diocesaan niveau ook een dergelijke vrijgestelde medewerker is. De medewerkers op bisdomniveau sturen de dekenale medewerkers aan en de medewerkers op dekenaal niveau de parochies. De tweedelijns medewerkers op dekenaal niveau overleggen regelmatig met hun diocesane collega op hun terrein. Van dat overleg gaat een uniformerende werking uit.



Wat betreft het onderwerp marketing en innovatief pastoraat zijn twee instrumenten van het bisdom van belang. Het beleid van het bisdom is dat men de parochies wil maken tot wervende gemeenschappen. Daarmee wil niet gezegd zijn dat de zorg voor de parochie zelf niet belangrijk is. Men streeft ernaar dat er een actief uitnodigingsbeleid door parochies in de markt wordt gezet. Dat moet met name gebeuren op de terreinen catechese en jongeren. Men heeft twee parallelle instrumenten. Ten eerste laat het bisdom op het dekenale niveau zien wat men op dat niveau kan doen met Sila-informatie. Ten tweede is er de diocesane commissie voor pastorale organisatie en kerkopbouw (POK). Die komt meerdere keren per jaar bijeen en heeft onder andere tot taak te adviseren over de fusie van parochies. Ook in dat verband wordt het instrument Sila onder de aandacht gebracht.

Het vernieuwingsbeleid van het bisdom is vastgelegd in eerder genoemde notulen van vergaderingen en in gespreksverslagen. Verder is door de POK een paper gepubliceerd (Bisdom Haarlem, 2002) over het tot samenwerking brengen van parochies. In dat paper wordt ook aandacht besteed aan een stuk inhoudelijk beleid ten aanzien van vernieuwing. Naast allerlei andere feiten wordt geconstateerd dat parochies die elkaar in een of ander verband gevonden hebben, kans zien nieuwe vormen van kerkelijke presentie te ontwikkelen in de geseculariseerde samenleving. Een van de uitdagingen is volgens de POK gelegen in het feit dat de religiositeit in Nederland niet minder wordt en sommigen erin slaan nieuwe mensen of mensen opnieuw te verzamelen. In op diverse niveaus gevoerde discussies is een verschuiving van de concentratie op de eigen leden naar aandacht voor mensen die (nog) niet of niet meer worden bereikt een regelmatig terugkerend thema. In het paper wordt verwezen naar de uitdaging die sinds het begin van de Kerk bestaat, namelijk om de blijde boodschap te verkondigen in de wereld. Door veranderingen in de samenleving moet naar nieuwe vormen worden gezocht daarvoor. Ook de paus daagt ons uit onze presentie in de samenleving opnieuw te doordenken. De POK stelt voor die uit-

daging via een bisdombrede gedachtewisseling op te pakken. Men is ervan overtuigd dat deze grote missionaire opdracht en uitdaging vraagt om een bundeling van alle krachten en om het hier en daar verzetten van bakens. Vervolgens worden in het paper uitgangspunten geformuleerd die door de Bisschop zijn geformuleerd voor tot regionale samenwerking. Tenslotte formuleert de POK een aantal gedachten wat betreft de nadere uitwerking van de regiovorming. De cirkel wordt gesloten met de vaststelling dat het in een groter verband beter mogelijk is om te komen tot een nieuw aanbod voor parochianen die reeds worden bereikt en voor nieuwe doelgroepen.

Initiatieven tot vernieuwing komen zowel top-down als bottom-up tot stand. Wanneer bijvoorbeeld de Bisdomraad een ontmoeting heeft met een dekenaat dan wordt ten behoeve van dat overleg door het dekenaat een notitie ingebracht die als vertrekpunt dient voor het gesprek. Vanuit het bisdom worden dan, met het beleid als vertrekpunt, suggesties gedaan in reactie daarop of wordt het dekenaat gevraagd iets te doen op een terrein dat niet door de notitie wordt afgedekt.

Het bisdom is van mening dat marketing gezien moet worden als het naar buiten treden. Het diocesane beleid om tot wervende gemeenschappen te komen sluit daar volgens het bisdom goed op aan. Een voorbeeld is het initiatief om de binnenstad van Amsterdam tot één parochie om te vormen met als opdracht: laat je zien als één gemeenschap. Het is een voordeel dat de burgemeester erg veel belangstelling heeft voor dit soort initiatieven.

Het bisdom geeft desgevraagd aan van mening te zijn dat ‘naar buiten treden’ weliswaar een belangrijk aspect is van marketing, maar dat ook essentieel is dat bij het bepalen van het aanbod geluisterd wordt naar de vraagkant. Sommige parochies in het bisdom zijn op dat gebied erg actief. Maar er zijn ook veel parochies die bezig zijn met zichzelf, met overleven. Die hebben daardoor heel weinig aandacht voor het luisteren naar de behoefte van de wijk of het dorp waarbinnen ze functioneren. Dat element van marketing maar ook hoe parochies te ondersteunen die initiatieven op dit gebied willen ontplooien, zit ook in de opdracht die de vrijgestelden op diocesaan niveau hebben wat betreft hun overleg met functionele collega's op dekenaal niveau. In dat overleg probeert men elkaar te bevragen en te overtuigen betreffende nieuwe initiatieven. Nieuwe initiatieven leiden vaak ook tot samenwerking tussen parochies.

De mogelijkheid voor de ‘reclameactie’ op het circuit van Zandvoort werd aangeboden door Pearle-brillen. Men was zich bewust van mogelijke negatieve kanttekeningen bij een dergelijk initiatief maar doorslaggevend was dat men de mogelijkheid kreeg om een uitroep teken te plaatsen en erop te wijzen dat er meer is tussen hemel en aarde.

In zijn brief aan allen die betrokken zijn bij het pastoraat (Bisdom Haarlem, 2001) gaat de toenmalige Apostolisch Administrator J.M. Punt in op de discussie in het bisdom over de beleidsnota ‘Meewerken in het pastoraat’. Een van de dingen die hem in die discussie zijn opgevallen is de oprechte zorg van zo velen om voor de mens van nu eigentijdse wegen van geloof en kerk-zijn te zoeken. Hij heeft dit als hoopvol ervaren maar signaleert ook een zekere spanning die dit streven op kan roepen ten aanzien van traditie en kerkorde. Hij is ervan overtuigd dat juist in deze multiculturele en multispirituele tijd

een heldere identiteit en innerlijke eenheid van de kerk wordt gevraagd. Naar zijn mening moet eerst gewerkt worden aan het op een lijn krijgen van regelingen in de Kerk enerzijds en de parochiepraktijk anderzijds. Daarna kunnen we pas echt samen de grote missionaire uitdaging van deze tijd aangaan.

5.2.4.2 Resultaat KASKI-onderzoek

Het beleid van het bisdom Haarlem wil proactief zijn: de parochie als religieus-missionair centrum, ook voor mensen die nauwelijks of geen band meer met de kerk hebben. Uitgangspunt is dat het homogene massachristendom van vroeger er niet meer is. Inspiratie en kracht wordt gevonden in kleinere groepen binnen het grote geheel die met hart en ziel zich in willen zetten voor evangelisatie- en jongerenwerk. Daarvoor wordt de nodige toerusting in een gedifferentieerd aanbod opgezet: op parochieel niveau ter verdieping van het eigen geloof, via de pastorale school als voorbereiding op diverse taken in de parochies, vanuit het bisdom met het uitzicht op bisschoppelijke zending in een catechistenopleiding en een diakenopleiding. Voor alle niveaus worden, ondersteund vanuit het bisdom, curricula ontwikkeld. Het belang van pré-catechetische activiteiten (in Almere) en van catechumenale vormen van liturgie (Taizé in de Nicolaaskerk te Amsterdam) wordt onderkend. Er zijn diaconale initiatieven die de nodige investeringen vragen. Zij worden, evenals een aantal kerkopbouwactiviteiten, door het bisdom gesteund. Op basis van een onderzoek door de diocesane St. Gregoriusvereniging is een beleidsplan ontwikkeld voor de periode 2001-2006. Doel is het bisdombestuur en de dekenale besturen te sensibiliseren voor de problematische situatie van de kerkmuziek. Om de kwaliteit te verhogen is er een project "Regionale Kerkmusici", dit zijn consultants voor de parochieliturgie.

5.2.4.3 Conclusie

Aansturing van dekenaten door het bisdom verloopt via regulier lijnoverleg en vanuit de functioneel coördinerende rol van de ondersteuners op diocesaan niveau. Marketing wordt door het bisdom gezien als het naar buiten treden. Daaraan wil het bisdom inhoud geven door de parochies te maken tot wervende gemeenschappen die een actief uitnodigingsbeleid in de markt zetten. Daartoe wijst men parochies op de rol die Sila-informatie daarbij kan spelen. Een verband met 'luisteren naar' wordt niet expliciet gelegd maar wel essentieel geacht. Ook de zorg voor de parochie zelf is belangrijk. De uitdaging om tot innovatie van pastoraat te komen met de oorspronkelijke opdracht om de Blijde Boodschap te verkondigen als basis, wordt in het paper van de POK onderkend maar vooralsnog alleen uitgewerkt in de richting van regionalisering als noodzakelijke voorwaarde daarvoor.

De bisschop is van mening dat de missionaire uitdaging pas echt kan worden aangegaan nadat de handelingspraktijk in de parochies in de pas loopt met regelingen in de Kerk.

5.2.5 Het bisdom 's-Hertogenbosch

5.2.5.1 Resultaat eigen onderzoek

Het bisdom heeft een aantal krachtlijnen ontwikkeld waarlangs de plaatselijke kerk zich wil versterken en vernieuwen (Bisdom 's-Hertogenbosch, 2000a). Dit is zowel nodig naar binnen (de parochies) als naar buiten (de wereld). De diocesane kerk kan dat alleen goed doen wanneer geleefd wordt vanuit een zelfde inspiratie en wordt



uitgegaan van dezelfde krachtlijnen. Een van die krachtlijnen is dat Jezus Christus ons het geluk toont en schenkt. Het is de taak van de hele kerk de bronnen van het geloof tegenwoordig te stellen en van daaruit vorm te geven aan het nieuwe leven. De heilige en sacramentele werkelijkheid moet doorgegeven worden. De realisatie van die opdracht wordt belemmerd door de vergrijzing van vrijwilligers, door een teveel aan locaties en een tekort aan gewijde voorgangers. Daarmee moet bij de structurering van het pastoraat rekening worden gehouden. Er zijn twee bestuurslagen: de parochie en het bisdom. Diocesane diensten zijn ondersteunend. Dekens spelen een belangrijke rol met het oog op overleg en coördinatie. Kerntaken in het pastoraat zijn vieren, leren, dienen en persoonlijk pastoraat. Om dat allemaal mogelijk te maken dient niet alleen leiding en verheldering te worden gegeven maar ook ondersteuning. Vorming krijgt daarbij prioriteit. Een andere prioriteit is communicatie.

In een brief aan allen die meewerken in het pastoraat (Hurkmans, 2000) gaat de Bisschop in op enkele aspecten van het pastoraat met als vertrekpunt de zorgen van de bisschoppen zoals verwoord in de nota 'Meewerken in het pastoraat'. De bisschop roept op tot voorzichtigheid, acceptatie en vruchtbaar maken van spanningen. Hij stelt vast dat priesters en pastoraal werkers met name actief zijn in de liturgie en bij het leiding geven aan de parochie. Catechese en diaconie blijven naar zijn mening onderbelicht. Ook formuleert hij een aantal vragen waarover hij met de geadresseerden in gesprek wil gaan. Innovatief pastoraat is daarbij niet een eigen of een flankerend thema. Tenslotte stelt de bisschop de vraag hoe we kunnen toe groeien naar een betere, aangepaste situatie in de kerk. Wat hem betreft is een voorwaarde dat dit gebeurt in overeenstemming met de wereldkerk. Die biedt de veiligheid om niet datgene over te slaan, dat op korte of lange termijn van groot belang zou kunnen zijn. Groei is mogelijk door gesprek gericht op verdieping van inzicht. Daarnaast moet per parochie worden beschreven hoe die ervoor staat.

Ook in dit bisdom is sprake van samenwerking tussen parochies. Het besluit daartoe (Bisdom 's-Hertogenbosch, 2000b) laat zien dat de noodzaak van de samenwerking gelegen is in het teruglopend aantal meelevende katholieken, de afnemende financiële mogelijkheden en de dreigende overbelasting van pastorale professionals. Tevens is de organisatie van de dekenaten aangepast (Bisdom 's-Hertogenbosch, 2000c).

5.2.5.2 Resultaat KASKI-onderzoek

In het bisdom 's-Hertogenbosch is men van mening weinig ruimte te hebben om daadwerkelijk een innovatiebeleid te ontwikkelen: daarvoor ontbreekt het dit bisdom aan het benodigde pastorale personeel en eveneens aan financiële middelen. Diocesaan beleid wordt verstaan als voorwaardenscheppend beleid. Het bisdom verschaft middelen aan anderen, bijvoorbeeld parochies of dekenaten, om inhoudelijke initiatieven te ontwikkelen. In een tijd van schaarste en inkrimping leidt dit tot een wat afwachtende houding: men speurt de horizon af naar plaatsen van hoop en stelt de beperkte middelen aan de representanten daarvan ter beschikking. De regio-vicariaten geven dit beleid handen en voeten in de tweede lijnsdienstverlening. Er is ook een zekere eigen ruimte voor de dienstverlening, hetgeen hieruit blijkt dat niet alle initiatieven van de regio-vicariaten steun van de staf van het bisdom krijgen, zo bijvoorbeeld het project "Spiritualiteit als motor tot vernieuwing". Ook zijn er nog de brieven van de bisschop over het vormsel en

het gebruik van kerkgebouwen, impulsen die sterk gericht zijn op de inhoud van het geloof en de identiteit van de kerk. Als voorbeeld van een diocesaan nieuw initiatief kan gewezen worden op "Vuurdoop", het project voor de vormelingen.

5.2.5.3 Conclusie

In dit bisdom lijkt innovatie niet hoog op de prioriteitenlijst te staan. De zorg gaat eerder uit naar het versterken van de interne homogeniteit. Want leven vanuit eenzelfde inspiratie en uitgaan van dezelfde krachtlijnen zijn volgens dit bisdom de voorwaarden waaraan eerst voldaan moet worden. Ook personele en huisvestingsperikelen worden als probleem onderkend waarvoor een oplossing moet komen. Vorming en communicatie krijgen prioriteit. Samenwerking is een reactie op personele, financiële en huisvestingsproblemen. Innovatieprojecten lijken voornamelijk gericht op de binnenkring.

5.2.6 Het bisdom Roermond

5.2.6.1 Resultaat eigen onderzoek

Uit de gesprekken met het bisdom Roermond komen twee verschillende visies ten aanzien van de probleemstelling naar voren. Ze komen hierna achtereenvolgens aan de orde.



Visie 1.

Het bisdom is van mening dat de boodschap van de kerk zich niet leent voor marketing. We moeten immers de Gekruisigde presenteren die het tijdens zijn leven zo bont heeft gemaakt dat hij aan het kruishout werd geslagen. Jezus is vanuit marketing oogpunt bezien een mislukking. Hij was met marketing in strijd. Daarom moeten wij volgens het bisdom zeer bescheiden zijn ten aanzien van de resultaten die we mogen verwachten van folders en slogans. Communicatiemiddelen zoals het bisdomblad en parochiebladen zijn belangrijk. Toepassing van marketing bergt het gevaar in zich dat de kerk verwordt tot een fanclub. Waar het wel om gaat, is het komen tot bekering en geloof. Dat kun je niet bereiken met marketing. Dat kan wel met getuigenis. Bijvoorbeeld van personen die door hun gedrag, door hun levenswijze mensen ergens op aanspreken. Het gaat Christus niet om de volle kerken als doel op zich en zeker niet om het vullen van kerken door mooie posters te maken. Het RK-geloof moet in de mens het beste wakker roepen wat in hem leeft. Liefde is daarbij het belangrijkste. Geloven is niet een kwestie van smaak maar iets wat mensen aan hun hart gaat. Je kunt er niet voor of tegen zijn.

Volgens het bisdom zijn nieuwe katholieken niet katholiek geworden als resultaat van marketing. Daarvoor zijn eerder dingen van belang als: zich geraakt weten, innerlijke onrust en verstillings bij het eigen bestaan. Reclame stoot dan juist af en is vaak niet gericht op verkondiging of het in contact brengen van mensen met de kerk maar op het vullen van de collecteschaal.

Het gaat in ons geloof in essentie niet alleen om goede werken of om het bezoeken van de kerk. De essentie is: zo goed als God te zijn. Dat is méér dan een sociaal gevoel. Daarvoor is een inspirerende persoon nodig die je oproept tot vernieuwing wanneer je zelfgenoegzaam bent. Jezus heeft ons laten zien wat het betekent om lief te hebben zonder dat

daarbinnen ruimte is voor egoïsme. Aangrijpingspunt ligt daar waar mensen ontdekken dat het geloof voor hun leven iets te betekenen heeft. Tot voor kort was het zo dat mensen het geloof erfd en het niet zelf hoefden te verwerven. De culturele revolutie uit de jaren 60 is niet aan de RK-Kerk voorbij gegaan. Het een beroep doen op de gehoorzaamheid werd steeds moeilijker. Mensen ervoeren niet meer een verlies aan zielenheil en verbonden daaraan de conclusie dat ze niet meer naar de kerk hoefden te gaan of best eens een zondag konden overslaan. De secularisatie is nog niet ten einde. Na afloop daarvan moet een nieuwe emancipatie beginnen. Er is dan sprake van een diaspora van katholieken binnen een omgeving van ongelovigen.

Belangrijke voorwaarde voor het tegemoet treden van mensen in een poging hen te helpen een relatie te leggen tussen zichzelf en het Evangelie is, dat ze tot in het diepste van hun hart geraakt zijn. Het gaat om meer dan goed zijn voor elkaar. Slogans als 'katholiek zo gek nog niet' leveren daaraan geen constructieve bijdrage.

Jongeren staan meer open voor 'geloofsboodschappen' wanneer die worden gebracht in het kader van de geschiedenisles of de letterkunde dan tijdens de godsdienstles. Godsdienstlessen vinden jongeren verdacht, de docenten vinden ze zielig. Docenten kiezen er dan voor over te stappen op een invulling in termen van levensbeschouwing. Scholen komen niet toe aan hun taak om jeugdpastoraat aan te bieden. Jongeren verlaten de school niet méér gelovig dan toen ze er binnen kwamen. Mede door het grote aantal echtscheidingen vervullen de gezinnen niet meer hun functie van goede geloofsbasis.

Wel zouden we ons er volgens het bisdom in moeten verdiepen hoe nieuwe bewegingen werken want daar kan de kerk wellicht iets van leren. Uit de geschiedenis is op te maken dat alleen die bewegingen en kloosters stand hielden die teruggingen naar de essentie. Natuurlijk heeft dat in die gemeenschappen veel innerlijke strijd betekend. Sommigen achtten bepaalde dingen niet meer van deze tijd of men herkende zich er niet meer in. Versoepeling en aanpassing heeft steeds geleid tot opheffing van kloosterbewegingen. De oorspronkelijke bedoeling moet voorop blijven staan. Wij moeten af van al die tekens van consumentisme en materialisme. De Karmelbeweging is volgens het bisdom een goed voorbeeld van een beweging die teruggaat naar de oorspronkelijke beginselen.

Parochies hebben geen behoefte aan folders. Voorzover mensen ze zien, doen ze er niets mee. Het bisdom ontwikkelt een programma voor het jaar van het doopsel. Goede liederen, teksten en prediking zijn essentieel. Geen posters en reclamezendtijd op omroep Limburg! Aandacht vestigen op de boodschap is goed maar niet in een reclameachtige sfeer.

Ook het bisdom Roermond heeft een route uitgezet om te komen tot vitale parochiegemeenschappen (Bisdom Roermond, 2002). In dit document wordt een profiel geschetst van een vitale parochie evenals een plan van aanpak om tot zo'n vitale gemeenschap te komen. Een aparte plaats wordt ingeruimd voor het inspirerend en toerustend leiderschap dat daarbij nodig is. Samenwerking wordt niet alleen nodig geacht omdat het niet langer mogelijk is om aan elke parochie een eigen priester toe te vertrouwen. Samenwerking is ook geboden vanwege de complexiteit van de pastorale vraag in de moderne samenle-

ving. De nota stimuleert parochies tot het maken van een beleidsplan en schetst een stappenplan voor de aanpak daarvan. Ook is er een modelbeleidsplan beschikbaar.

Visie 2.

Het bisdom betoont zich met name erg enthousiast over die nieuwe bewegingen, die trouw aan het geloof koppelen aan het slaan van een brug naar mensen van deze tijd. Het bisdom gelooft erg in het idee van de small christian communities. Kracht ervan is dat ze leren, praten en bidden koppelen aan sociale uitwisseling. Een voorbeeld op dat terrein is het Oikos-project, een cellensysteem dat is opgezet door een pastoor uit Milaan (Perini, 1997). In enkele jaren is dat uitgegroeid van 4 cellen naar 110. Mensen in een bepaalde kring proberen andere mensen in die kring te krijgen. Daartoe benaderen ze mensen van hun werk, hun vereniging of vrienden. Die cellen staan in de maatschappij maar de deelnemers hebben ook veel liefde voor elkaar. Het zijn zeer ecclesiale groepen. Bij hun bijeenkomsten krijgen ze een bandje mee met daarop een boodschap van de pastoor. De vier belangrijke elementen (geborgendheid, gemeenschap; kennisinput, leren; vieren; dienen) komen alle vier in die groepen aan bod. Je moet mensen hebben die ermee beginnen.

De door het bisdom bepleitte evangelisatie (Bisdom Roermond, 1996) leeft niet in Limburg. Priesters hebben het te druk met begrafenissen en andere zaken. Men beroept zich op agendaproblemen ter verklaring van het ontbreken van innovatieve initiatieven. Dit wil niet zeggen dat men erop tegen is. In de opleiding en verdere professionalisering van priesters zou aan innovatie en aan het uitdragen van de boodschap veel meer aandacht moeten worden besteed. Daarbij dient professionele ondersteuning te worden ingeschakeld. Bijvoorbeeld een docent op het gebied van toneel. Homiletiek krijgt men in de opleiding pas op het einde en dat zou anders moeten. Niet elke methode om een product te verkopen is echter acceptabel.

Het is essentieel dat een priester of een leek een persoonlijke relatie met Jezus in zichzelf en in zijn relatie met anderen cultiveert. Mensen die naar de kerk komen, moeten een verdieping krijgen. Contemplatie is belangrijk voor die relatie met Jezus en daarmee voor evangelisatie. Spiritualiteit moet het geheel dragen. Ook verzoend zijn met jezelf is belangrijk. We moeten ons er niet voor schamen katholiek te zijn! Dat wordt gelukkig minder. Dan kunnen we ook meer gebruik maken van het instrument van de geloofsverkondiging. Daarbij moeten we Jezus niet achterwege laten.

Innovatie wordt wel genoemd (Bisdom Roermond, 2002) maar komt maar moeizaam van de grond. Het is belangrijk dat de bisschop in de richting van de basis laat merken dat hij innovatie belangrijk vindt. Die kan dat niet sterk genoeg aanzetten. Ook onderschrijft het bisdom de stelling dat het cruciaal is voor innovatie dat ook de uitstraling aan de basis (priesters en diakens) goed is. Ook zij moeten het belang laten zien. Een diep geloof is een belangrijke basis daarvoor. Het bisdom beaamt dat pastorale professionals die niet toekomen aan het uitdragen van de Boodschap in de richting van nieuwe doelgroepen, in feite aanspreekbaar zijn op de wijze waarop ze invulling geven aan hun geloof. Ook missionering, evangelisering, diaconie zijn daarvan belangrijke uitingen. Het op actieve wijze leggen van contacten met jongeren wordt belangrijk geacht. Dat is een kwestie van rondlopen, kijken, mensen aanspreken en luisteren. De ervaring leert, dat het goed is om aan te sluiten bij wat die mensen bezighoudt. Er is sprake van veel natuurlijke religiositeit

en daarvan moet gebruik worden gemaakt. Durven te starten vanuit de taal van de ander is essentieel. Contact willen en kunnen maken is een essentiële competentie. Dat vraagt om een bepaalde houding.

In Limburg is merkbaar dat de katholieken niet bewust hoefden te kiezen voor het geloof. Ook zijn ze niet erg gewend hun geloof uit te dragen en woorden te vinden om het in een gesprek met anderen aan de orde te stellen. Evangelisatie is een moeizaam proces omdat veel katholieken sprakeloos zijn geworden. Ze hebben het gereedschap niet om het geloof ter sprake te brengen. Dan is het belangrijk dat er een gemeenschap is die je het gevoel geeft dat je er niet alleen voor staat. Een priester hoeft niet alles op het gebied van de innovatie zelf te doen. Hij moet anderen motiveren en stimuleren. De katholieken van de jaren zestig waren blij dat ze vrij waren. Alle ramen gingen open en daarmee verdween ook de bezieling. Jongeren van nu willen dat juist terug. Er is sprake van een generatiekloof. We moeten beginnen met groepen van jongeren onder de 18. Groepen zijn belangrijk want dan hebben jongeren niet het gevoel dat ze er alleen voor staan.

Het bisdom onderschrijft de suggestie dat de problematiek van het innovatieve pastoraat voldoende belangrijk is om ook op het niveau van de kerkprovincie aangepakt te worden. Het probleem is belangrijk genoeg om daarvoor een aparte bisschop te hebben die de oplossing ervan namens de kerkprovincie aanjaagt.

Het bisdom wijst op het succes van Willow Creek in de VS. Daar wordt een heel specifiek concept gebruikt en is een en ander vrij interactief. Ook komt meer cultuur in de kerk aan de orde. De VS is echter een heel ander land dan Nederland.

5.2.6.2 Resultaat KASKI-onderzoek

Het bisdom Roermond heeft als eerste zorg de herstructurering en vitalisering van parochies. Samenwerking en clustering van parochies is nodig om voldoende vraag te genereren hetgeen tot vitalisering kan leiden. Er is veel aandacht voor methoden van parochieopbouw. Vaak worden daarin inhoudelijk religieuze elementen aan een sociaal element gekoppeld: er wordt samen gegeten, uit de Schrift gelezen en gebeden. De ene keer is de methode op duurzame gemeenschapsvorming gericht ("Small Christian Communities", Oikos), de andere keer op een eerste, pre-catechetische kennismaking met geloof en kerk (Alpha-cursus) die uiteindelijk ook op gemeenschapsvorming is gericht. In de sfeer van de toerusting is Kairos er om vrijwilligers enige ondergrond te geven. Ook is er de zogenaamde "Mobiele Vorming". Er wordt vanuit het bisdom ingehaakt op de trend naar "Reizen en Levensvorming" (Rome, Santiago). Er is zelfs een aparte afdeling voor. Voor de vormelingen is er de "Christoffeldag".

5.2.6.3 Conclusie

Alhoewel de twee visies verschillen vertonen, is er ook sprake van overeenkomsten. De eerste visie benadrukt het geloof en wijst iedere vorm van marketing af als ingaand tegen de Schrift en contraproductief. Daarbij lijkt echter sprake te zijn van een opvatting die marketing beperkt tot uitingen van reclame. Op grond van de Schrift moet marketing volgens visie 1 worden afgewezen. Volgens visie 2 is echter ook op basis van de Schrift te verdedigen dat evangelisatie een uitdaging is voor de kerk. Het uitdragen van de Bood-

schap vereist volgens visie 2 in eerste instantie een luisterende houding en in tweede instantie het gebruik van een taal van deze tijd, een taal van degene die jij wenst aan te spreken. Veel katholieken zijn niet bij machte in dit proces een rol van betekenis te spelen. Visie 2 pleit ervoor de pastorale professionals daarin nadrukkelijker te trainen. Visie 1 legt sterke nadruk op de verdieping van het eigen geloof en op getuigenis als inspiratiebron voor de ander. Die ander zal zich geraakt moeten weten en zelf moeten ontdekken dat het geloof iets voor hem betekent. Ook in visie 2 komt – zij het misschien minder nadrukkelijk – de geloofsverdieping bij de huidige katholieken naar voren. Waar visie 1 marketing en daarmee het gesprek met de ander lijkt af te wijzen omdat die ander alleen zelf tot geloof kan komen en eerst geraakt moet zijn, ziet visie 2 het leggen van contact met de ander juist als een aangrijpingspunt om het geloof ter sprake te kunnen brengen en aldus geloofsgroei te stimuleren. Beiden pleiten ervoor te leren van succesvolle nieuwe bewegingen. Visie 2 is voorstander van small christian communities en van een aanpak van innovatie op het niveau van de Kerkprovincie. Ook in dit bisdom is structuurverandering van parochies geplaatst in het perspectief van toenemende vitaliteit. In de praktijk is van dat laatste nog nauwelijks sprake en vindt ook geen nadrukkelijke aansturing op het realiseren daarvan plaats.

5.2.7 Het bisdom Rotterdam

5.2.7.1 Resultaat eigen onderzoek

Door het bisdom Rotterdam zijn diverse beleidsnota's uitgebracht, zowel ten aanzien van de organisatie van de parochies (Bisdom Rotterdam, 1996a) als op de gebieden catechese (Bisdom Rotterdam, 1996b), missie (Bisdom Rotterdam, 1998) en diaconie (Bisdom Rotterdam, 2000). Binnenkort verschijnt de nieuwe beleidsnota op het gebied van liturgie.



De noodzaak tot samenwerking tussen parochies (Bisdom Rotterdam, 1996a) wordt nadrukkelijk geplaatst in het perspectief van het vrijmaken van krachten om steeds weer opnieuw gestalte te geven aan de Goede Boodschap van Christus. Ook mondeling wordt toegelicht dat samenwerking uitdrukkelijk ook moet worden beschouwd als een proactieve actie om vernieuwing in het pastoraat mogelijk te maken. In genoemde nota wordt onder andere gesproken over het vrijmaken van meer 'power' voor nieuwe initiatieven. Dit neemt niet weg dat de aanleiding ervan nadrukkelijk lijkt te liggen in het teruglopend kerkbezoek en het dalend aantal beroepskrachten. In 'opnieuw gestalte geven' en 'nieuwe initiatieven' kan een oproep tot innovatief pastoraat worden gelezen. Hoe – als er al meer 'power' gerealiseerd wordt – daaraan door parochies een innovatieve follow-up kan worden gegeven, krijgt in deze nota geen aandacht. Verder valt op dat van een pastoor wordt gezegd dat hij aandacht heeft voor de hem toevertrouwde gelovigen. Vanuit de optiek van innovatie lijkt die opvatting te beperkend. Waar gesproken wordt over evangeliseren en diaconie wordt echter een ruimer perspectief gehanteerd. Ook schetst de nota een beeld van de complexe situatie waarin parochies zich bevinden. Gewezen wordt op de noodzaak dat de huidige parochies beleid formuleren om aan de uitdagingen het hoofd te bieden. Het bisdom formuleert dat men de ontwikkelingen krachtig wil sturen. Een sturende rol is eveneens weggelegd voor de dekenaten. Bij de globale uitwerking van die sturing lijkt echter niet de innovatieve kracht maar het tot stand komen van samenwerking het

doel te zijn waarop gestuurd wordt. In dit verband zou het nuttig kunnen zijn onderscheid te maken tussen de opzet en de werking. Fusie is voorwaardenscheppend en het is niet onbelangrijk dat de aansturing van de samenwerking verder reikt dan de fusie alleen. Het zou wenselijk zijn, dat de aansturing ook gericht is op het tot stand brengen van (vermogen tot) innovatie (de werking van de fusie).

De nota over de catechese (Bisdom Rotterdam, 1996b) wil een nieuwe impuls geven aan de parochiecatechese. Onderstreept wordt dat er een bloeiende geloofsgemeenschap ontstaat wanneer catechese een wezenlijk element van de parochie is. Ook blijkt uit de nota dat er behoefte is aan uiteenlopende vormen van catechese. Ze stimuleert tot nadenken over nieuwe vormen van catechese en laat zien dat er aandacht is voor verschillende eisen die uiteenlopende doelgroepen aan catechese stellen. Het belang van vrijwilligers wordt onderstreept. Dat is niet hetzelfde als bezig zijn met op vrijwilligers gerichte marketing. Ondanks de aandacht voor buitenkerkelijken ligt de nadruk toch sterk op catechese voor binnenkerkelijke personen. De beleidsnota formuleert ook randvoorwaarden voor de ontwikkeling van nieuwe diensten en markten. Zelfs is sprake van richtlijnen voor het opstellen van een catechetisch beleidsplan. In het kader daarvan wordt ook aandacht gevraagd voor het onderkennen van verschillende doelgroepen. Maar niet (expliciet) voor buitenkerkelijken. Er is al een overzicht van catechese-activiteiten binnen het bisdom en dat kan dienen als leermodel voor parochies. Ook wordt gewezen op de ondersteunende taak die dekenaten hebben. De taak van het DPC krijgt eveneens aandacht. Het zou overigens interessant zijn het effect van deze en andere nota's te evalueren, mede vanuit de optiek van de innovatie en marketing waartoe ze hebben geleid.

De nota over de missionaire opdracht van de kerk (Bisdom Rotterdam, 1998) geeft expliciet aan dat openheid en zorg naar buiten in alle kerntaken van de kerk een rol spelen. Ontbreken ze, dan ontbreekt het aan missionariteit in de kerk. Vanuit marketing denken is dit een belangrijk gegeven. Ook hier is weer de vraag aan de orde hoe dat vorm krijgt op parochieel niveau en hoe daarop wordt toegezien. Ook onderkent de nota het belang van luisteren als wordt opgemerkt dat jonge christenen bereid zijn te luisteren naar degene die ook naar hen luistert. Benadrukt wordt dat het bij missie uiteindelijk gaat om de voortgang van Gods plan. We moeten de Goede Boodschap zowel uitdragen als concreet belichamen. De nota bevat diverse aanknopingspunten op basis waarvan parochies plannen kunnen ontwikkelen. Ook wordt ondersteuning aangeboden.

Tenslotte is er de nota over diaconie (Bisdom Rotterdam, 2000). Daarin wordt ondermeer bepleit dat de diaconie beter moet worden afgestemd op de ontwikkelingen in kerk en samenleving. Een van de perspectiefwisselingen die daarvoor nodig zou zijn is die van binnen naar buiten. Dat betekent: de kerk moet een gastvrije kerk zijn. Verder is van belang dat in de nota wordt gesteld dat diaconie de kerk aantrekkelijk maakt voor buitenstaanders: ze kan de vitaliteit en aantrekkelijkheid van de geloofsgemeenschap bevorderen. Ook deze nota bevat een oproep aan de lokale geloofsgemeenschappen om met de inhoud ervan aan de slag te gaan. Als diaconie ook betrekking heeft op geestelijke armoede – zoals in de nota wordt gesteld – dan is het luisteren naar de behoefte van bijvoorbeeld buitenkerkelijken op het gebied van spiritualiteit een vorm van diaconie!

Het bisdom is van mening, dat er op het gebied van vernieuwing nog veel meer mogelijk is. De kerk moet zeker in de randstad veel meer zelfbewustzijn uitstralen en nadrukkelijker van zich laten horen. Dit wijst op de wenselijkheid van het gebruik van media.

Volgens het bisdom moet qua aanpak van vernieuwing onderscheid gemaakt worden tussen de stad, stedelijke gebieden en parochies in de diaspora. De parochiestructuur als territoriale structuur wankelt. Het project rond Boskantkerk, een kerk in de binnenstad van Den Haag, is een voorbeeld van een andere aanpak.

Wat betreft innovatie is het bisdom geen voorstander van een door het bisdom te ontwikkelen masterplan maar van subsidiariteit. De parochies moeten het oppakken en de dekenaten zien erop toe of dat gebeurt en stimuleren en ondersteunen parochiële ontwikkelingen. Men is bij het bisdom bekend met diverse vernieuwingsprojecten en financiert die soms voor een deel.

Vernieuwing is ook voor de binnenkring, bijvoorbeeld voor vrijwilligers belangrijk omdat het erg stimulerend is en een teken van vitaliteit wanneer een parochie iets nieuws onderneemt. Het gaat er dus niet alleen om dat randkerkelijke mensen worden bediend maar er is ook een uitstraling naar de eigen achterban. Het bepalen van het effect van een project is niet altijd even eenvoudig.

5.2.7.2 Resultaat KASKI-onderzoek

Het bisdom Rotterdam heeft naast het structuurbeleid waarbij samenwerking van parochies geboden wordt geacht, veel aandacht voor de ontwikkeling van nieuw pastoraal beleid op diverse beleidsterreinen (missie, liturgie, catechese, diaconie). De beleidscommissies die ten behoeve hiervan werkzaam zijn, hebben een serie beleidsnota's uitgebracht. Daarmee wordt centraal de koers uitgezet. Andere pastorale actoren en niveaus - pastores, vrijwilligers, parochies, dekenaten - worden daarmee opgeroepen op de eigen plek tot een uitwerking en concretisering van het voorgestelde beleid te komen. Daarvoor worden vanuit het bisdom ook ondersteuning en concrete handreikingen aangeboden in de vorm van brochures, suggesties, werkboeken, documentatie (Sociale Kaarten van de dekenaten), impulsdagen, studiedagen en cursussen. De inspiratie die het bisdom vanuit het centrale niveau wil bieden heeft een concretisering gekregen in dit breed opgezette beleid waarin het jongerenpastoraat speciale aandacht krijgt. Binnen dit beleidskader krijgen allerlei innovatieve projecten als het 'Peregrinusproject', Taizébijeenkomsten, de wereldjongerendagen, het 'Laurens Onthaal' hun betekenis als een uitwerking van wat het bisdom aan pastoraal beleid initieert.

5.2.7.3 Conclusie

Samenwerking is zowel een reactie op financiële, personele en huisvestingsproblemen als een voorbereiding om te komen tot innovatief pastoraat. Het belang van beide doelen wordt onderkend. In de nadere uitwerking van hoe te komen tot samenwerking eist het eerste doel zowel bij de uitvoering als bij de aansturing vrijwel alle aandacht op. Op het gebied van de catechese en de diaconie geeft het bisdom nieuwe impulsen en hoewel die nogal op de binnenkring zijn gericht, wordt ook aandacht besteed aan het aanboren van nieuwe markten. Juist diaconie zou de kerk aantrekkelijker kunnen maken voor buitenstaanders. Openheid en zorg naar buiten moet volgens het bisdom binnen alle kerntaken van de kerk een rol spelen. Parochies wordt steun aangeboden bij de uitwerking ervan. Op het gebied van vernieuwing is volgens het bisdom veel meer mogelijk. Men hangt op

dit gebied het subsidiariteitsbeginsel aan. Dan wordt bij innovatie vanzelf recht gedaan aan lokale verschillen. Van dekenaten verwacht het bisdom dat ze erop toezien en stimuleren dat een en ander wordt opgepakt. Bepaalde projecten komen voor financiering door het bisdom in aanmerking. Het bisdom onderstreept het belang van vrijwilligers. Van op vrijwilligers gerichte marketing is geen sprake.

Naar aanleiding van het gesprek en de documenten komen vier factoren naar voren die beschouwd kunnen worden als kritische succesfactor op het niveau van de parochie.

1. Samenwerking tussen parochies vraagt (Bisdom Rotterdam, 1996a) onder meer om een andere houding van pastorale beroepskrachten dan zij tot dan toe gewend waren. Ook wordt gewezen op het feit dat werken in een team aan betrokkenen en zeker aan de pastoor eisen stelt. Naar aanleiding hiervan doet zich de vraag voor of het verstandig is innovatie reeds op te pakken voorafgaand aan die verandering van houding. En misschien nog wel ruimer: hoe verhoudt een innovatieproces zich tot een reorganisatieproces? Is paralleliteit haalbaar of dient gekozen te worden voor een seriële relatie? Een recept is niet te geven maar dit onderwerp verdient wel de nodige aandacht. Wellicht dat een dakpansgewijze benadering de voorkeur verdient?
2. Fusie is een moment bij uitstek om onderwerpen als innovatie aan de orde te stellen. Anderzijds kan een fusieproces mensen ervan weerhouden mee te denken over een visie, over vernieuwing. Mensen hebben het te druk met de eigen problematiek.
3. In het bisdom Rotterdam is eerst een nota over samenwerking uitgebracht (Bisdom Rotterdam, 1996a) en is met dit proces een slag gemaakt alvorens een nota uit te brengen over kerksluiting (Bisdom Rotterdam, 2001)
4. Als dekenaten – de facto – leidend zijn als het gaat om vernieuwing dan moet het bisdom er ook voor zorgen dat ze die taak goed kunnen vervullen en er ook op toezien dat dit gebeurt. Een andere vraag is: waarom komt er zo weinig voort uit de parochies zelf? En is het wel wenselijk dat de dekenaten dan een zo grote rol spelen?

5.2.8 Het aartsbisdom Utrecht

5.2.8.1 Resultaat eigen onderzoek

De discussie over de vernieuwing van het parochiepastoraat in het aartsbisdom is op gang gebracht door de brochure 'Profileren in het parochiepastoraat' (Aartsbisdom Utrecht, 2001). Deze brochure was een nadere uitwerking van 'De Netten in het diepe' (Aartsbisdom Utrecht, 2000). Het beleidsplan 'Samen Gaan' uit 1995 vormde de brede achtergrond voor beide documenten. 'De Netten in het diepe' roept op tot een bezinning op de toekomst van de geloofsgemeenschap en zet ertoe aan, om naast de aandacht voor samenwerking ook stil te staan bij de oorspronkelijke roeping van onze Heer. Het 'aanbod' van de Kerk is allereerst een missie, een zending. Dat betekent een oproep voor parochies zich gaandeweg te keren naar de velen die we niet (meer) tegenkomen in de kerken en programma's. Nadrukkelijk wordt ervoor gepleit samenwerking in dat perspectief te plaatsen en niet allereerst als antwoord te zien op de versmalling van de



interne basis. ‘Profileren in het parochiepastoraat’ (Aartsbisdom Utrecht, 2001) schetst de vier profielen (parochiecatecheet, diaconaal werker, opbouwwerker en liturg) die in de toekomst in een pastoraal team aanwezig moeten zijn.

Mede als resultaat van de discussies binnen het bisdom over laatstgenoemde notitie is inmiddels het document ‘Op weg naar een missionaire gemeenschap; samenwerken en profileren in het parochiepastoraat’ (<http://www.aartsbisdomutrecht.nl>) gepubliceerd. Dit document speelt een centrale rol in het proces naar vernieuwing van het parochiepastoraat. Uitgesproken wordt dat er - ondanks allerlei negatieve ontwikkelingen - toekomst is voor de kerk. Om groei naar vitale geloofsgemeenschappen mogelijk te maken moet aan drie voorwaarden zijn voldaan:

1. We moeten missionair zijn. Het Evangelie is niet alleen voor kerkgangers bedoeld. Voorwaarde voor ons missionair zijn is dat wij zelf ‘alles onderhouden’ wat de Heer ons ‘geboden’ heeft. Het parochiepastoraat is thans te weinig op de omgeving gericht. Men wil toewerken naar een meer missionaire kerk, naar buiten gericht, een kerk die zich bekommert om de vraag wat mensen bezig houdt en die dat vervolgens vertaalt naar activiteiten die daarbij aansluiten.
2. Als kerkgemeenschap dragen we samen verantwoordelijkheid voor de Kerk en haar zending. Het gemeenschappelijk priesterschap ligt aan de basis daarvan. Binnen die gemeenschap is er een verscheidenheid aan diensten en charisma’s. Niet allen moeten of kunnen hetzelfde doen. Ook vrijwilligers vervullen een belangrijke rol en verdienen aandacht.
3. Samenwerking en profilering in het parochiepastoraat. Dat is noodzakelijk om de vele uitdagingen aan te kunnen. Er moet toegewerkt worden naar nieuwe parochieverbanden. Cruciaal is dat pastorale professionals bereid en in staat zijn tot onderlinge samenwerking. De teams zullen ook ongevraagd vanuit het bisdom worden begeleid. Ieder team zal uit 4 professionele krachten bestaan en wel op de terreinen liturgie, diaconie, catechese en kerkopbouw. Reorganisatie van parochies wordt beschouwd als voorwaardenscheppend voor het realiseren van vernieuwend pastoraat. Dat doel is ‘leading’. De ervaring van het bisdom leert dat dit in de richting van parochies soms moeilijk overeind te houden is omdat die veronderstellen dat een en ander te maken heeft met het teruglopen van het aantal beroepskrachten. Dat leidt ertoe dat parochies niet erg open staan voor initiatieven gericht op inhoudelijke vernieuwing.

Een aanzet voor een inhoudelijke uitwerking heeft plaatsgevonden door de Diocesane Pastorale Dienstverlening met de werkmap ‘Ontmoetingen aan de grens’. De intern gerichte beweging wordt aangevuld met een extern gerichte, missionaire oriëntatie. De binnen alle dekenaten gepresenteerde map richt zich vooral op de niet-sacramentele, niet-liturgische taken van de parochies. De aandacht wordt gevestigd op andere vormen van kerk zijn dan het strikt parochiële. Bij fusieprocessen wordt daarmee de andere kant van een fusie belicht dan de structureel organisatorische kant. In een aantal situaties is al sprake van concrete initiatieven. Die tekenen zich volgens het bisdom met name af in parochieverbanden waar mensen al langer met elkaar samenwerken en waar de pastorale beroepskrachten het werken aan vernieuwing al tot op zekere hoogte in de vingers hebben.

Een organisatorische uitwerking kreeg vorm in ‘Pleidooi voor een kerk in meervoud’ (Aartsbisdom Utrecht, 2002). Diversiteit speelt daarin een belangrijke rol en de vraag wordt gesteld wat dit begrip kan betekenen voor de toekomst van de kerk aan de basis. Naast het traditionele aanbod is er behoefte aan maatwerk. In dat verband wordt gesproken over het afstemmen van het aanbod op de klant. De schets van de kerk in meervoud bestaat uit drie kerkvormen: huisgemeente, verband van geloofskringen en zinwinkel. Daarbij past de nodige aandacht voor de zorg voor samenhang binnen de grootschalige parochie van de toekomst. Het kan niet de bedoeling zijn dat alleen het pastorale team die rol vervult. Dit project wordt door het bisdom getypeerd als ‘tastend’: het loopt al enkele jaren en is nog steeds in ontwikkeling.

Beide projecten verkeren thans in de fase waarin een vertaalslag wordt gemaakt naar de dekenaten en parochies. Op het dekenale niveau wordt nauwelijks eigen beleid gemaakt, zeker niet op terreinen waarop het bisdom een duidelijke lijn heeft uitgezet. Men streeft er daarom nadrukkelijk naar om de samenspraak tussen het diocesane en het dekenale niveau te versterken. Een dekenaat vertaalt het diocesane beleid naar de parochies toe en is dus dienstverlenend aan de basis. Dekenen spelen een belangrijke rol in de begeleiding van het proces van verbandvorming begeleiden en bij het aangaan van het gesprek met de parochies over inhoudelijke vernieuwing. Van dienstverleners op dekenaal niveau wordt niet verwacht dat ze zelf nieuwe dingen bedenken. Dat geldt wel voor de DPD. Het proces wordt als top-down getypeerd. Initiatieven ‘van onderop’ op het gebied van innovatief pastoraat kunnen voor subsidie door het bisdom in aanmerking komen. Daarvoor is jaarlijks tweehonderdduizend gulden beschikbaar.

Vicararis-generaal Rentinck geeft mede op basis van eerder genoemde diocesane documenten zijn visie (Rentinck, 2002) op het parochiepastoraat in het bisdom in 2010. Hij stelt dat we niet staan voor het einde van de kerk maar wel voor het einde van een bepaald parochiemodel. Voor de toekomst is van belang dat we ons realiseren dat Jezus al zijn volgelingen de opdracht gaf het Evangelie te beleven en verkondigen. De verantwoordelijkheid voor het nabij zijn van de ander ligt in de toekomst primair bij heel de gemeenschap. Hij denkt daarbij aan een netwerk van groepen die contacten leggen en luisteren naar wat leeft onder mensen. Een multifunctioneel parochiecentrum en het parochieblad vervullen een belangrijke rol. Ook schetst hij een perspectief voor diverse profielen.

Ook wat betreft de dekenaten is sprake van reorganisatie. Die is het resultaat van initiatieven van onderop (dekenaten die zelf kiezen voor samenwerking) maar ook van bovenaf. Vorig jaar is op diocesaan niveau besloten dat per 1 oktober 2005 er 5 in plaats van de huidige 9 dekenaten zullen zijn. Per nieuw dekenaat zal 4 fte aan ondersteuning beschikbaar komen: 1 voor opbouwwerk, 1 gecombineerd voor liturgie en catechese, 1 voor diaconie en 1 voor arbeidspastoraat. Dit is exclusief de deken zelf en de beleidsmedewerker.

De rol die voor vrijwilligers is weggelegd, acht men echter zeer belangrijk. Het wordt volgens het bisdom moeilijker vrijwilligers te interesseren voor de kerk. Ook wat dat betreft binden mensen zich tegenwoordig minder gemakkelijk dan vroeger. Bij het vormgeven van nieuw beleid heeft men last van het niet zo positieve imago van de kerk. De media zijn daarop van invloed. Verder verwacht men dat Sila een instrument gaat vormen

binnen het pastoraat. Gegevens over mensen die zich nog niet hebben laten uitschrijven zijn een waardevolle bron van informatie. Over de uitwerking van dit idee wordt zowel op diocesaan als op dekenaal niveau nagedacht.

Het bisdom heeft geen moeite met het idee achter marketing maar is zich ervan bewust dat het woord bepaalde mensen tegen staat. Marketing is binnen het aartsbisdom een term die regelmatig valt. Men heeft het dan over het ontwikkelen van nieuwe producten en het aanboren van nieuwe doelgroepen. Het KASKI heeft op meerdere plaatsen in het aartsbisdom onderzoek gedaan naar de vragen van mensen en naar hoe daarop ingespeeld kan worden. Daarbij zijn ook mensen uit de parochies actief betrokken.

Het bisdom geeft drie voorbeelden van concrete, op vernieuwing gerichte projecten. Als eerste noemt men de deels nog in ontwikkeling zijnde pastorale handreikingen rond de sacramenten. Daarin worden inhoudelijke, catechetische en liturgische aspecten bijeen gezet maar ook aanzetten om tot vernieuwing te komen in de zin van het bereiken van nieuwe doelgroepen. Ze zijn dus niet alleen gericht op de huidige binnenkring. Ten tweede is er de manifestatie voor jongeren van 12-15 jaar. Dit project is erop gericht om met name die belangrijke doelgroep in beweging te houden. Tenslotte wordt erop gewezen dat het document 'Op weg naar een missionaire gemeenschap' een aanzet betekende voor het initiatief 'small christian communities'. Dat heeft geleid tot een project dat gericht is op het - via het houden van een open marktdag in een parochie - achterhalen van hoe je in wat kleinere groepen gemeenschapsvormend bezig kunt zijn. Bij één parochie gaat men nu eerst een jaar lang experimenteren en daarna worden de ervaringen aan geïnteresseerden uit het bisdom gepresenteerd. De DPD is daarbij actief betrokken, samen met de dekenale dienstverlening.

5.2.8.2 Resultaat KASKI-onderzoek

In het aartsbisdom Utrecht is het hoofdstuk "nieuwe impulsen" onderdeel van de pastorale prioriteiten die de bisdomraad voor de periode 1998-2003 heeft vastgesteld. Met de pastorale prioriteiten wordt "Samen Gaan", het diocesaan pastoraal beleidsplan, geconcretiseerd. Naast prioriteiten voor de verschillende niveaus - de parochies, de dekenaten en het bisdom - wordt ook de innovatie van het pastoraat tot prioriteit gemaakt door een stimuleringsbeleid ter zake te voeren. Dit bestaat hierin dat projecten van beperkte duur waarvan nieuwe impulsen uitgaan in aanmerking komen voor subsidiëring van de kosten. Het bedrag dat gedurende vijf jaar aan deze subsidies besteed kan worden bedraagt ca. 90.000 euro per jaar. Aanvragen voor innovatieve projecten kunnen worden ingediend door allerlei pastorale en bestuurlijke instanties. Voor de beoordeling van de aanvragen zijn criteria opgesteld. Dankzij dit beleid is een stroom van innovatieve projecten op gang gekomen. Voorbeelden zijn: pastores vormen in geestelijke begeleiding, plattelandsparochies, bezoekersproject 'De Maten' Apeldoorn, internetpastoraat, project Stadsabdij, oudewijkenpastoraat, 'Liturgie Thuis' etc. Alle projecten worden geëvalueerd. Daarbij blijkt dat zij niet alle even succesvol verlopen. De pastorale visie die tot dit innovatiebeleid inspireert heeft een uitgesproken missionair perspectief - het is niet voldoende om kerkelijke presentie, gemeenschap en dienstverlening te realiseren voor de 20% van de kerkleden met wie het basispastoraat momenteel op enigerlei wijze contact heeft. De kerk dient ook oog te hebben en zich in te zetten voor degenen voor wie het traditionele paro-

chiepastoraat geen antwoord (meer) vormt en geen aanbod geeft voor de pastorale vragen en behoeften die zij hebben. Daaraan kunnen nieuwe impulsen aan het pastoraat een bijdrage leveren.

5.2.8.3 Conclusie

Met de nota ‘Op weg naar een missionaire gemeenschap; samenwerken en profileren in het parochiepastoraat’ en de inhoudelijke en organisatorische uitwerking daarvan, geeft het aartsbisdom in ieder geval op papier een belangrijke impuls aan het innovatieve pastoraat op parochieel niveau. Men spreekt nadrukkelijk van een uitdaging en formuleert als doel de missionaire houding die moet leiden tot meer katholieken en meer vrijwilligers. Samenwerking wordt als noodzakelijke voorwaarde gezien. Dat streven uit zich zowel in een reorganisatie van dekenaten als van parochies. Teamvorming in parochies acht men een belangrijke succesfactor voor de vitaliteit van geloofsgemeenschappen en het bisdom zegt dan ook deze teamvorming ook ongevroegd te zullen begeleiden. Ook de rol van vrijwilligers wordt belangrijk geacht.

Het bereiken van de 80% die nu niet in de kerk komen, wordt als een belangrijk doel gezien. Het project ‘Ontmoetingen aan de grens’ kan zowel worden opgevat als oproep tot een luisterende houding als tot het bij de kerk betrekken van de buitenkring.

5.2.9 Algemene conclusies

In deze paragraaf komen eerst de eigen algemene conclusies aan de orde en daarna die uit het KASKI-onderzoek. Tenslotte wordt ingegaan op de verschillen ertussen.

5.2.9.1 Eigen conclusies

Bij alle bisdommen wordt beseft dat er een spanning bestaat tussen de dalende belangstelling voor de katholieke kerk en de niet afnemende behoefte aan zingeving en spiritualiteit. Niet alle bisdommen zien dit als een probleem, net zo min als elk bisdom expliciet laat blijken in het probleem een grote uitdaging te zien. In vrijwel alle bisdommen is echter sprake van een positieve grondhouding ten aanzien van innovatief pastoraat en wordt de noodzaak daarvan onderkend. Dat laatste blijkt dan bijvoorbeeld uit diocesane beleidsnotities. De mate waarin innovatief pastoraat wordt uitgewerkt verschilt echter per bisdom. Meestal ontbreekt een integrale visie op het gebied van innovatief pastoraat en wordt het thema slechts zijdelings meegenomen in beleidsnotities op andere gebieden. Gezien het belang van het onderwerp is dat opvallend.

Een onderwerp dat door alle bisdommen in verband wordt gebracht met innovatief pastoraat is structuurverandering. Het streven naar samenwerking tussen parochies doet zich in alle bisdommen voor en wordt steeds als voorwaardenscheppend gezien voor innovatief pastoraat. Samenwerking van parochies vraagt in de praktijk veel aandacht. De aandacht voor innovatief pastoraat als eigenlijk doel verschuift daarmee echter naar de achtergrond. Dit wordt versterkt door problemen die zich in de praktijk voordoen rond reorganisaties. Parochianen hebben dan andere zorgen aan hun hoofd dan innovatie. Ondanks dat innovatief pastoraat wel in verband wordt gebracht met structuurverandering, is niet steeds duidelijk in hoeverre reorganisatie van parochies daadwerkelijk wordt gezien als proactieve actie om tot innovatie te kunnen komen dan wel als reactieve actie die het hoofd moet bieden aan teruglopende kerkgang en beschikbare pastorale beroepskrachten.

Structuurverandering kost binnen een bisdom op alle niveaus veel energie. Dat energiebeslag wordt nog vergroot wanneer – zoals bij enkele bisdommen – ook op dekenaal niveau sprake is (of onlangs was) van structuurverandering. Het aantal en de omvang van die dekenaten verschilt per bisdom. Als een bisdom kiest voor grotere dekenaten wil dat niet zeggen dat ook wordt gekozen voor een grote staf op dekenaal niveau. Soms wordt ondersteuning aan parochies (ook) aan geboden vanuit het diocesane niveau. In de praktijk is in de Nederlandse kerkprovincie sprake van een verscheidenheid aan modellen. Alhoewel dekenaten formeel geen beleidsniveau zijn, kiezen sommige dekenaten toch voor het aanbrengen van eigen accenten. Dekanaten worden geacht ‘doorgeefluik’ te zijn van het diocesane beleid en mee te helpen aan de uitvoering daarvan. Anderzijds houden zij het bisdom ook op de hoogte van hetgeen op parochieel niveau gebeurt. Wat men rapporteert en met welke frequentie is niet onderzocht. Ook is geen aandacht besteed aan de invloed die deze managementrapportages hebben op het diocesane beleid. Duidelijk is wel, dat men op diocesaan niveau uitstekend op de hoogte is van hetgeen er binnen het bisdom gebeurt op het gebied van innovatie. Dat komt mede omdat bisdommen daarbij een faciliterende rol hebben. Diaconie, jongerenpastoraat en stadspastoraat zijn regelmatig voorkomende thema’s als men voorbeelden geeft van innovatie.

Alhoewel veel bisdommen zich kunnen voorstellen en soms zelf ervaren dat het gebruik van marketing in een kerkelijke context weerstand oproept, staat men er in het algemeen positief tegenover. Men onderschrijft het in de marketinggedachte besloten liggende belang van de luisterende en vragende houding en van het richten van aandacht op de buitenkring. Bisdommen geven aan te streven naar het worden van wervende, missionaire gemeenschap en naar het ontmoeten van mensen aan de grens (‘de andere 80%’). De ontmoeting met die groep lijkt gemakkelijker in de stad dan daarbuiten. Een voorbeeld waaruit de positieve houding ten opzichte van marketing duidelijk blijkt, is dat men bij meerdere bisdommen bezig is na te denken over de wijze waarop Sila een rol kan spelen bij het innoveren van pastoraat. De ledenadministratie bevat immers een schat aan informatie. Het zou goed zijn als bisdommen (ook) wat dit betreft van elkaar leren en niet ieder voor zich het wiel uitvinden.

Enkele bisdommen achten het belangrijk iets te leren van het succes van nieuwe religieuze bewegingen. Ook het belang van de vrijwilligers wordt unaniem onderkend. Van op hen gerichte marketing is echter geen sprake. Ook benadrukken bisdommen dat de aandacht voor innovatief pastoraat en buitenkring niet ten koste mag gaan van de kwaliteit van de bediening der binnenkring. Op die laatste groep kan innovatie een stimulerende werking hebben.

Ook het kiezen voor het subsidiariteitsbeginsel als uitgangspunt voor innovatief pastoraat is in principe goed. Het ontslaat de bisdommen echter niet van hun verantwoordelijkheid toe te zien op de mate waarin dit van de grond komt en – mocht dat in onvoldoende mate gebeuren – om daarin coördinerend op te treden. De noodzaak nadrukkelijker invulling te geven aan die coördinerende verantwoordelijkheid is bijvoorbeeld te ontleenen aan de problemen die structuurverandering met zich meebrengen. Parochies komen dan niet toe aan en staan niet open voor innovatie. Dit mag door bisdommen echter niet worden aangegrepen om (te) passief te blijven.

Positieve grondhouding, documenten waaruit die houding blijkt, het onderkennen van het belang van marketing, structuurverandering en subsidiariteitsbeginsel zijn wel nodig maar niet voldoende om tot innovatief pastoraat te komen. Dat wil bijvoorbeeld niet zeggen dat een bisdom dat specifiek op innovatie gerichte actieplannen heeft, in de praktijk meer successen boekt dan een bisdom zonder expliciet beleid op dat gebied, maar waar men bijvoorbeeld veel verder is gevorderd op de weg van de samenvoeging. Naast de eerder genoemde voorwaarden is in ieder geval essentieel dat het diocesane niveau op actieve wijze uitstraalt dat innovatief pastoraat belangrijk is. Die boodschap moet in eerste instantie zijn gericht op de pastorale professionals op dekenaal maar zeker ook op parochieel niveau, want zij moeten op hun niveau het uitstralen van die overtuiging gestalten geven; daarbij is ook het op parochieniveau stimuleren en begeleiden door dekenaat of bisdom van teamvorming uiterst essentieel. Echter ook in de richting van de gelovigen dient het diocesane niveau te laten weten dat ze het bezig zijn met innovatief pastoraat als een uit het christelijk geloof logisch voortvloeiende uitdaging ziet.

5.2.9.2 Conclusies KASKI-onderzoek

De drie onderscheiden modellen (Zondag et al., 2003) van het structurele concentratiebeleid dat de bisdommen voeren⁶, betekenen ten minste drie verschillende accenten. Daarbij lijkt een belangrijk onderscheid te zijn of er uitdrukkelijk wel, of slechts in afgeleide zin, ruimte blijft voor de bestaande inzet van de huidige parochies. Immers, in de bisdommen waarbij een concentratie van het liturgische aanbod de eerste beleidsoptie is, worden de huidige parochies niet opgeheven, maar zij krijgen op den duur wellicht ook niet meer de ruimte om heel het scala van het liturgisch jaar met alle sacramentele momenten te vieren. In het model waar de middelen geconcentreerd worden en het model waar concentratie van inhoudelijke kwaliteit plaatsvindt, blijft er meer ruimte voor de huidige parochies bestaan. De vraag is wel of daarmee voldoende draagvlak voor kwalitatieve versterking wordt geschapen. Deze laatste twee modellen (concentratie van middelen en van inhoudelijke kwaliteit) kunnen aanleiding geven tot versnippering van de mogelijkheden, met name vanuit liturgisch oogpunt.

Of een bisdom zich meer proactief of meer reactief opstelt ten aanzien van een beleid van pastorale innovatie zal voor deel afhangen van de financiële middelen, maar ook van een verschil in visie op 'wat er aan schort' in de kerk. Dat 80% van de kerkleden geen contact heeft met de parochies of andere vormen van kerk-zijn, kan men aan (het gebrek aan ge-

⁶ Deze drie modellen zijn als volgt te kenmerken:

- *Concentratie van middelen*: door parochies onder te brengen in interparochiële verenigingen of federaties wordt een betere verdeling van middelen mogelijk en kunnen teamverbanden ontstaan met een meer adequate inzet van het schaarse pastorale personeel.
- *Concentratie van liturgisch aanbod*: vorming van pastorale eenheden waarin de concentratie op den duur vorm zal krijgen in de aanwijzing van hoofdkerken die als pastoraal-liturgisch centrum van een eenheid de gelegenheidsstructuur vormen waar de viering van het liturgisch jaar en de sacramenten van de RK Kerk in haar volheid en waardigheid plaatsvindt.
- *Concentratie van inhoudelijke kwaliteit*: profilering van pastorale professionals staat centraal. Idealiter wordt de parochiegemeenschap als draagster van het pastoraat gezien, maar het accent op geprofileerde teams laat het grote belang zien dat men hecht aan een verhoogde kwaliteit van het pastoraat. Dit inhoudelijk motief is mede uitdrukkelijk richtinggevend voor de organisatie van het basispastoraat in grote parochieverbanden.

loof, motivatie, luisterbereidheid, religieuze antennes van) deze mensen wijten of ook, dan wel in plaats daarvan - althans voor een aanzienlijk deel aan de (routinematigheid, alledaagsheid, saaiheid, maatschappelijke irrelevantie, geslotenheid, gebrek aan communicatie, geringe 'klantvriendelijkheid' van de) parochies en andere kerkelijke instanties zelf. De visie die men hierop heeft, geeft een indicatie voor het belang dat men aan innovatief pastoraal beleid zal hechten als een poging de communicatieve kloof met het niet-bereikte deel van de kerkelijke populatie enigszins te dichten. Ook het belang dat men aan de parochie hecht als min of meer alleenzalmakende pastorale structuur speelt hierin mee. Zet men alle kaarten op de parochie alleen, dan is er minder aandacht voor innovatief beleid. De grootte van het bisdom en de armslag die de parochies hebben, lijken ook factoren die van belang zijn om tot een eigen innovatief beleid te komen. Kortom, binnen de volgende parameters wordt diocesaan beleid ter zake innovatie van het pastoraat ontwikkeld:

- de aard van de concentratie die men beoogt;
- de diagnose die men gesteld heeft ter zake de "state of the church";
- de financiële ruimte die men heeft;
- het al dan niet enigszins relativeren van het belang van de parochie als pastorale structuur en tenslotte
- de grootte van het bisdom en de bewerkelijkheid van de parochies.

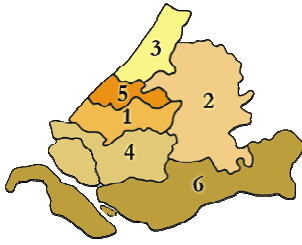
5.2.9.3 Conclusies vergeleken

Alhoewel het doel van het KASKI-onderzoek afwijkt van dat van voorliggend onderzoek vertonen beide onderzoeken in hun conclusies naast verschillen ook enkele overeenkomsten. Een verschil is dat het KASKI-onderzoek in haar conclusies de vraag stelt of de verschillende parochiemodellen wel voldoende borg kunnen staan voor draagvlak voor kwalitatieve versterking van het pastoraat. Beide onderzoeken wijzen op het verschil tussen een proactieve en een reactieve houding van het diocesane niveau op het gebied van innovatie. Het KASKI-onderzoek geeft een verklaring voor het bestaan van verschillen in het beleid op dit punt terwijl voorliggend onderzoek nadrukkelijker uitgaat van de voortrekkersrol die het bisdom moet spelen en de gevolgen die dat moet hebben voor de opstelling van het bisdom. Daarmee gaat dit onderzoek een stap verder dan alleen het benadrukken van het belang van beleid. De verklaring die het KASKI geeft dat de oorzaak voor het geen contact hebben met de kerk ook bij de 80% zelf ligt, is plausibel. Dat geldt naar mijn mening echter niet voor het verband dat het KASKI-rapport vervolgens legt tussen deze 'schuldvraag' en de reactieve houding van bisdommen op het gebied van innovatie. Onder alle omstandigheden is het aan de kerk zich er actief voor in te zetten de 80% op te blijven zoeken.

5.3 Het dekenale niveau

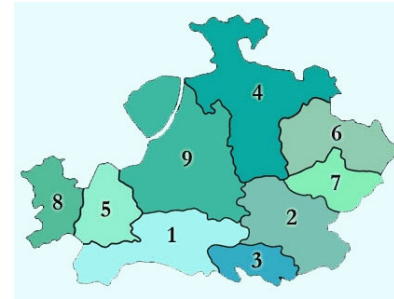
5.3.1 Opzet van het onderzoek

Voor twee bisdommen (Rotterdam en Utrecht) is bij alle dekenaten nagegaan welke ondersteuning zij met name op het gebied van marketing of innovatie bieden aan parochies. Daartoe is eerst telefonisch contact opgenomen met de dekenaten om achter de naam te komen van degene die informatie over dit onderwerp zou kunnen verstrekken. Vervolgens is aan die personen een brief gestuurd met een aantal vragen (zie bijlage 2). Ook werd daarin aangekondigd dat telefonisch contact zou worden opgenomen teneinde een



antwoord op die vragen te vernemen. Die gesprekken hebben voor het bisdom Rotterdam met alle zes de dekenaten⁷ plaatsgevonden en voor het aartsbisdom Utrecht met zes van de negen dekenaten⁸. Naar aanleiding van de gesprekken werd mij vaak schriftelijk nog nadere informatie gestuurd. Ook die is in de hierna volgende samenvatting meegenomen.

In paragrafen 5.3.2 en 5.3.3 wordt een overzicht gegeven van de informatie die door de dekenaten van resp. het bisdom Rotterdam en het aartsbisdom Utrecht is verstrekt. Daarbij is gebruik gemaakt van de dekenale ‘leesbril’ uit paragraaf 4.4. Ook worden per bisdom conclusies getrokken. Paragraaf 5.3.4 bevat enkele algemene conclusies naar aanleiding van het onderzoek bij dekenaten. Daarbij wordt ook ingegaan op mogelijke verschillen tussen de twee bisdommen.



5.3.2 Dekanaten in het bisdom Rotterdam

5.3.2.1 Dekenaat A

Dit dekenaat heeft zich erg gesteund gevoeld doordat de bisschop in de beleidsnota ‘Samenwerking geboden’ schreef dat het doel ervan niet de kerk zelf is maar het geloofwaardig en verstaanbaar laten klinken van het evangelie. In plaats van nadruk op ‘hoe houden we het vol’ moet het er volgens dit dekenaat om gaan hoe we een bijdrage kunnen leveren aan de kerk in de samenleving. Uit het beleidsplan blijkt dat het dekenaat de diocesane visie als vertrekpunt neemt. Samen met de parochies wil men die visie overeind houden. Het ‘diaconale kerk zijn’ is tot speerpunt van dekenaal beleid gemaakt. In dat verband heeft men op diverse manieren getracht PCI’s tot innovatie aan te moedigen. Daar was veel belangstelling voor. Op het gebied van diaconie heeft het dekenaat zich sterk gestimuleerd gevoeld door het bisdom. Ook andere activiteiten op het gebied van ‘kerk en samenleving’ zijn door het dekenaat ontplooid. Vernieuwing heeft in dit dekenaat de betekenis gekregen van nieuwe vormen van present zijn in de samenleving. Het dekenaat komt op basis van eigen ervaringen tot de conclusie dat het barst van de belangstelling voor onderwerpen die met geloof te maken hebben. Dat geldt niet alleen voor kerkgangers maar voor alle RK ingeschrevenen. Men heeft daar de handen vol aan. Probleem is, dat het aan kader ontbreekt en dat pastores de handen al vol hebben aan de weekendvieringen en aan de begrafenissen.

Ook voor vrijwilligers is er veel aandacht. Naast activiteiten op het gebied van hun vorming en toerusting op traditionele terreinen en van ontspanning, is van belang dat men in het kader van ‘Samenwerking geboden’ bij parochiebesturen heeft aangedrongen op het

⁷ Dekanaten van het bisdom Rotterdam (zie figuur links): Delflanden (1), Het Groene Hart (2), Leiduinen (3), Rijnmond (4), Vliethaghe (5), Zuid-Holland Zuid (6). In paragraaf 5.3.2 wordt een andere volgorde en codering gebruikt.

⁸ Dekanaten van het aartsbisdom Utrecht (zie figuur rechts): Arnhem (1), Berkelland (2), Montferland (3), Salland (4), ’t Sticht (5), Twente Noord (6), Twente Zuid (7), Utrecht-Oudenrijn (8), Veluwe-Flevoland (9). In paragraaf 5.3.3 wordt een andere volgorde en codering gebruikt.

aanstellen van een vrijwilligerscoördinator. HRM-beleid rond vrijwilligers acht het dekenaat essentieel. Men stimuleert dat parochies op dit terrein ervaringen en instrumenten uitwisselen. Bij het voeren van functioneringsgesprekken moet ondermeer de eigen behoefte van de vrijwilliger aan de orde komen. Door het DPC is een cursus aangeboden over de spiritualiteit van de vrijwilliger maar dat was nog geen succes. Het vrijwilligersbeleid zal één van de speerpunten worden in het nieuwe beleidsplan van het dekenaat. Ook het saneren van kerkgebouwen wordt door dit dekenaat in verband gebracht met het kerk zijn in de samenleving. Niet alleen voor de 10 of 15% geregelde kerkgangers moet er een geschikte ruimte zijn. Ook op de andere 85% moeten ruimtes worden aangepast. Men is van mening dat het pastorale bedrijf gericht moet zijn op de hele samenleving in de wijk of het dorp. Dus niet alleen de eigen kring. Die omslag moet echter nog worden gemaakt. Enkele parochies binnen het dekenaat zijn daarmee bezig. Ze streven ernaar gastvrije parochies te zijn. Ook in andere parochies is sprake van innovatieve projecten, bijvoorbeeld gericht op een bepaalde leeftijdscategorie.

Wat betreft het belang van marketing is dit dekenaat van mening dat zeker naar de vraagkant gekeken moet worden. Het credo luidt: vrijwilligers leren om met hun inspiratie en met de inspiratie van mensen te werken. Het gaat erom dat we een kerk zijn die benieuwd is naar mensen. De vraag is of we echt willen weten waar de mensen wakker van liggen. De wenselijkheid en noodzaak van het nadenken over nieuwe diensten en doelgroepen wordt expliciet in het gesprek met parochies over de behoefte aan kerkgebouwen aan de orde gesteld.

5.3.2.2 Dekenaat B

In dit dekenaat wordt innovatie blijkens het dekenale beleidsplan als dé taak gezien waarvoor men zich ziet gesteld. Het is het antwoord van het dekenaat op de uitdaging die men in de randstad ervaart. Die komt voort uit de overtuiging dat de katholieke kerk toekomst heeft. Gevolg dat dit dekenaat daaraan verbindt, is dat men de traditionele dekenale taken tot een minimum beperkt en zich volledig concentreert op het bieden van ondersteuning aan parochies op het gebied van innovatief pastoraat. In de afgelopen jaren heeft men in het kader van ‘Samenwerking geboden’ parochies ondersteund. Daarbij is ook het ontwikkelen van een visie door parochies op hun toekomst aan de orde gesteld. Het dekenaat is echter van mening dat innovatie door parochies zelf gedragen moet worden. Fusieprocessen zijn wel geschikte momenten om over innovatie in gesprek te raken met parochies maar kunnen de aandacht ook afleiden van innovatie. Na een fusie dienen zowel de vrijwilligers (bijvoorbeeld de bestuurders) als de pastorale beroepskrachten voor innovatie te worden gewonnen. In die zin is de samenstelling van het bestuur een kritische factor. Verder is ook van belang dat het team homogeen en consistent is. Ook ervaart men dat de winst van de fusies niet aan innovatie ten goede komt maar weglekt naar andere bezigheden. Parochiebesturen en pastores zijn volgens het dekenaat op lokaal niveau verantwoordelijk voor het keren van de ontwikkelingen.

Het dekenaat zegt zich bewust te zijn van de leeftijdsopbouw van pastorale beroepskrachten en vrijwilligers. Velen van hen zijn eraan toe om af te gaan bouwen. Bij hen moet je niet aankomen met de vraag om innovatief bezig te gaan zijn. Het dekenaat kiest ervoor om die mensen niet ‘gek te gaan maken’ door ze onder druk te zetten. Dat gaat ten koste

van het individuele welzijn en dat is niet de bedoeling. Er zijn weinig jonge krachten beschikbaar die er zin in hebben, er een uitdaging in zien om met innovatie bezig te zijn. Zijn ze er wel dan ontbreekt het hen vaak aan het juiste perspectief, hebben ze de tools niet en worden ze al gauw opgezogen door de 'business as usual'.

De aanpak die het dekenaat kiest, is dat men tracht de visie van betrokkenen op parochieniveau open te breken door de frisheid te laten zien van nieuwe initiatieven (nationaal en internationaal). Het dekenaat wil zich in de nabije toekomst ook nadrukkelijker gaan ontwikkelen als kenniscentrum voor innovatief pastoraat en ernaar streven een netwerk op dit gebied op te zetten.

In haar beleidsnota onderbouwt het dekenale bestuur de conclusie dat men de huidige situatie ziet als een voorlopig laatste kans om het innovatieproces de noodzakelijke stimulans te geven. Innovatie is dan ook een belangrijke kerntaak voor de komende jaren voor de dekenale werkorganisatie. Die taak vindt haar vertaling in de kernactiviteiten die het dekenaat de komende jaren wil ondernemen. Men is voornemens de ondersteuning van parochievernieuwing en innovatieve projecten te intensiveren. Projectvoorstellen kunnen door parochies bij het dekenaat worden ingediend. Zijn er geen aanvragen dan doet het dekenaat daar in principe niets aan. Ook rond het indienen van een aanvraag voor een vernieuwingsproject voltrekt zich een bewustwordingsproces. Veel van de huidige verantwoordelijken willen geen innovatie die fundamenteel is. Een van de gevolgen van de strategische keuze van het dekenaat is, dat men is gestopt met het geven van cursussen. Die moeten door parochies zelf worden verzorgd. Wel verzamelt men informatie over cursussen die aangeboden worden en verspreidt die.

Volgens het dekenaat is spiritualiteit bij innovatie heel belangrijk. Je stort op kerkopbouw is ook een spiritualiteitskwesie. Zowel bij vrijwilligers als bij beroepskrachten moet een besef zijn van: we doen wat we kunnen omdat we geloven! Innovatie moet aansluiten bij het behoefteschema van betrokkenen. Daarbij is het van belang dat ze dingen doen omdat ze geloven! Het gaat erom te zoeken naar manieren waarop het geloofsgoed op inhoudsniveau weer relevant wordt en op organisatieniveau aansluit op de leefwijze van de geïndividualiseerde mens.

In de afgelopen jaren is door dit dekenaat een innovatief project in een stadsparochie ontwikkeld. Dat gebeurde in het kader van een samenwerkingsverband met de SoW-kerken. In dat kader is ook een marktonderzoek gehouden maar het resultaat daarvan heeft geen rol gespeeld bij de wijze waarop (aanvankelijk) inhoud werd gegeven aan dit initiatief. Voor het dekenaat fungeert dit project mede als leertraject. Ervaringen ermee wil men gebruiken om de verdere ontwikkeling van innovatie in het dekenaat vorm te geven. Het project trekt volgens het dekenaat nog teveel met name kerkbetrokken gelovigen van de oude parochie.

De aanpak van het bisdom wordt door het dekenaat getypeerd als bottom-up benadering, dat wil zeggen: geen gedwongen sanering. Die keuze maakt het tempo laag waarin men tot samenwerking komt en daarmee dus ook het tempo waarmee krachten voor innovatie vrijgemaakt zouden kunnen worden. Dat tempo is maatgevend. Probleem is, dat de achterban in de parochie zich geen zorgen maakt omdat men erop vertrouwt te zijner tijd wel

vanuit de kerk begraven te kunnen worden. Door het soms lage tempo zijn ook experimenten slechts mondjesmaat haalbaar.

5.3.2.3 Dekenaat C

Inhoudelijke vernieuwing komt binnen dit dekenaat slechts incidenteel en zeker niet planmatig aan de orde. In het dekenale beleidsplan dat in ontwikkeling is, komt het onderwerp niet aan bod. In jaarverslagen over de afgelopen jaren was het wel een apart thema. Daar werd met name melding gemaakt van vernieuwende initiatieven op het gebied van jongerenpastoraat en arbeidspastoraat. De laatste jaren is door het dekenaat qua kerkopbouw veel ondersteuning geboden aan parochies in het kader van de nota 'Samenwerking geboden'. Thans is dat geen dagtaak meer. Het dekenaat geeft aan dat men geen visie op innovatie heeft ontwikkeld vanuit het perspectief van kerkopbouw. Enkele medewerkers nemen het onderwerp mee in hun takenpakket. Men heeft geen functionaris voor vernieuwing vrijgemaakt. Het dekenaat biedt aan in gesprek te gaan met parochies over onderwerpen die vanuit de parochie zelf komen, maar speelt ook een actieve rol in het aanbieden van diensten. Het dekenaat heeft de indruk dat de kerk bezig is te overleven en dat in de parochies het accent erop ligt om het vieren zo sterk mogelijk te maken. Een behoefteonderzoek door een parochie is in dit dekenaat de laatste jaren niet meer gedaan. Het dekenaat ervaart niet dat het bisdom op het gebied van inhoudelijke vernieuwing sterke ondersteuning biedt. Wel gaan impulsen uit van diocesane beleidsnota's, maar die hebben volgens het dekenaat meestal niet direct betrekking op innovatie.

Het dekenaat geeft aan dat men zich nogal intensief buigt over de problematiek van het zoeken naar en behouden van vrijwilligers. Dat moet beter worden aangepakt omdat het dekenaat van mening is dat er nu teveel en te eenzijdig een beroep wordt gedaan op het morele besef om vrijwilliger te zijn. Daar zou ook iets tegenover moeten staan: leuk werk, waardering, een uitstapje, bedankje etc. In parochies is echter te weinig capaciteit om daar goed vorm aan te geven. Zo ontstaat er het probleem van de kip en het ei. De initiatieven van het dekenaat richting vrijwilligers zijn gericht op hun vorming en toerusting. Geloofsverdieping van de vrijwilliger is daarbij een van de aandachtspunten. Een en ander staat echter wel ten dienste van het bijdragen aan de voorbereiding en uitvoering van de huidige diensten en niet op de vernieuwing ervan.

Het denken in termen van marketing in de kerk acht men minder vanzelfsprekend omdat het primair in verband wordt gebracht met het bedrijfsleven. Nadenken over het benaderen van nieuwe doelgroepen past (nog) niet in de wijze waarop dit dekenaat haar taak opvat. Men heeft er niet veel aandacht voor maar is van mening dat dit wel nodig is.

5.3.2.4 Dekenaat D

Dit dekenaat voert op het gebied van innovatie primair een passief beleid: als parochies iets aan vernieuwing willen doen, kunnen ze daarbij ondersteuning krijgen van het dekenaat. Een parochie moet zelf het initiatief nemen. Wel brengt het dekenaat bijvoorbeeld door themabijeenkomsten bepaalde ontwikkelingen onder de aandacht van parochies. Maar weinig parochies komen met een initiatief op dit terrein. Het dekenaat ondersteunt op het gebied van communicatie en begeleiding. Uit het beleidsplan blijkt, dat men het

noodzakelijk vindt dat de kerk vorm geeft aan de geloofsrijkdom in open wisselwerking en dialoog met mensen in de (geseculariseerde) samenleving.

Twee jaar geleden heeft het dekenaat naar aanleiding van een dekenale vergadering het initiatief genomen om per parochie tot een profiel te komen. Een parochie moest een profiel ontwikkelen, er een leus bij bedenken en dit op de website laten zetten. Enkele parochies hebben dit aangegrepen om er echt iets van te maken. Het is de ervaring van het dekenaat dat dit soort initiatieven een jaar nodig heeft alvorens het wat wordt. In de jaren voorafgaand aan de millenniumwisseling heeft in het dekenaat een driejarig synodaal proces plaatsgehad over het thema 'kerk in de samenleving'.

Spreeken van 'gestimuleerd worden' door het bisdom op het gebied van vernieuwing acht dit dekenaat een wat groot woord. Men heeft de indruk dat het bisdom wel voldoende ruimte biedt. Zeker zo lang men maar niet komt aan de sacramentaliteit krijgt het dekenaat alle ruimte. Tegenwerking heeft men nog nooit ervaren.

Binnen het dekenaat zijn enkele parochies die innovatief bezig zijn en proberen over de grenzen van de binnenkring heen te kijken. Dat doen ze niet alleen om als kerk bekendheid te krijgen maar ook om aan de mensen te laten merken dat ze in hen geïnteresseerd zijn. Het dekenaat ondersteunt dit alleen als daar een vraag naar is. Wel probeert men om stadspastoraat nadrukkelijker ingang te doen vinden. Daaronder verstaat men het ontwikkelen van activiteiten die erop zijn gericht om de band tussen religie en cultuur verder te ontwikkelen. Ook heeft men een traditie op het gebied van het oude wijkenpastoraat. Dat pastoraat is op zichzelf al vernieuwend. Immers de vraag die erin centraal staat is: hoe de kerk present kan zijn in kansarme wijken.

Informatie over initiatieven in bepaalde parochies of dekenaten wordt uitgewisseld met andere opbouwwerkers binnen het bisdom en op landelijk niveau in het werkverband van opbouwwerkers. Overnemen van initiatieven van anderen is moeilijk omdat lokale omstandigheden verschillen. Projecten zijn vaak aan een specifieke situatie gebonden en dus niet zomaar over te nemen. Ook is nooit sprake van gelijktijdigheid.

Het dekenaat is van mening dat wanneer een fusie speelt, er in een parochie op het gebied van de vernieuwing niets valt te beginnen. Wel qua het vormen van ideeën op dat gebied. Het duurt jaren voordat in zo'n fusiesituatie een nieuw elan ontstaat. De chemie tussen de fusiepartners is vaak slecht zodat je wat betreft de vernieuwing achteraf slechter af bent dan vooraf. De combinatie fusie en innovatie werkt alleen in die situaties waarin de fusie niet van bovenaf is opgelegd. Druk van buiten om te fuseren is vaak groot en leidt tot verontwaardiging en dan is er geen ruimte om over iets nieuws na te denken.

Het dekenaat is actief betrokken geweest bij het opzetten van vrijwilligersbeleid in parochies. Daarbij werd ondersteuning geboden op gebieden als werving, contracten, loopbaanontwikkeling etc.. Het opzetten van vrijwilligersbeleid wordt in toenemende mate door parochies gedaan.

Alhoewel termen als marketing en reclame aversie oproepen in kerkelijke kring is dit volgens het dekenaat wel de weg die de kerk moet gaan: zich duidelijker zichtbaar maken in

de samenleving. Dit sluit ook aan op de primaire taak van de kerk: iets betekenen voor de ander.

5.3.2.5 Dekenaat E

Dit dekenaat heeft een formatie van beperkte omvang. Voor specialistische functies is geen geld. In het dekenaal beleidsplan wordt aan innovatie geen aandacht besteed, maar wel aan het tot stand brengen van samenwerking. Het traject 'Samenwerking geboden' is binnen hun dekenaat min of meer afgerond en nu loopt 'Tent van God'. Beide trajecten hebben volgens het dekenaat hun vertrekpunt in de beschikbaarheid van personeel, financiën en gebouwen maar zijn qua aard gericht op vitaliteit. Aan dat laatste wordt volgens het dekenaat slechts op schaarse wijze invulling gegeven. In het kader van 'Samenwerking geboden' is binnen dit dekenaat niet erg nadrukkelijk aandacht gevraagd voor de ontwikkeling van beleid en voor bezinning op de positie van de kerk.

De deken is parttime teamleider in een van de steden binnen dit dekenaat en juist daar zie je de meeste initiatieven op het gebied van innovatie. Dat is veelzeggend aldus het dekenaat. Die initiatieven komen voort uit de sluiting van een van de kerken. In hun uitwerking zijn ze sterk gericht op het vinden van geschikte vervangende ruimte, met name voor de reeds bekende en tot de binnenkring behorende doelgroepen. Wel wordt ook aangedrongen op goede communicatie met de wijkbewoners.

Op het platteland zal niet veel hoeven te veranderen als uitvloeisel van 'Tent van God' en de parochies zijn er tevreden. Het dekenaat heeft benadrukt dat het nu niet een kwestie van achterover leunen zou moeten zijn voor die parochies. De wenselijkheid van bezinning op wat voor kerk men in de toekomst wil zijn, is wel aan de orde gesteld maar komt nu pas van de grond en heeft nog niet tot concrete producten geleid. Administratieve of personele problemen zijn vaak mogelijkheden om enige druk op parochies uit te oefenen om tot innovatie te komen of een visie daarop te ontwikkelen. Ook heeft men ervaren dat de komst en de figuur van een jonge priester meer bepalend is voor het op gang komen van vernieuwing dan het besef bij parochiebesturen dat innovatie levensnoodzakelijk is. Oplossing van problemen als worst gebruiken is geen garantie voor structureel succes. Toch zijn er ook katalysatoren zoals die jonge priester. Aldus komt het proces op gang om na te denken over 'hoe nu verder' en 'wat zouden we willen'. Statistisch onderzoek over secularisering en brieven van de bisschop hebben geen activerend effect. Het dekenaat maakte nog niet mee dat parochies zonder een probleem als aanleiding naar hen toe kwamen met de vraag om ondersteuning bij het zich bezinnen op de vraag wat voor kerk ze zouden willen zijn.

Het denken in termen van het peilen van behoeften, spelers op de markt, aan te bieden producten kom je niet tegen in parochies. Marketing, de denkwijze van aandacht besteden aan wat je niet doet en wel zou kunnen doen, ligt volgens het dekenaat niet voor de hand bij parochies. Wat dat betreft zou er geen verschil zijn tussen stad en platteland. Wel verwacht men van parochies dat men inzicht heeft in waar de tijd aan opgaat, dat er doelen worden gesteld en dat nagedacht wordt over middelen, zodat inzicht ontstaat in tijdsbesteding en energie die gaat zitten in activiteiten. Het dekenaat is van mening dat de kerk thans nogal aanbod gestuurd te werk gaat. De vraag naar spiritualiteit die er kennelijk is,

zou volgens het dekenaat echter een meer individueel gerichte vraag zijn dan dat ze gericht is op gemeenschapsvorming. Vanuit het dekenaat is getracht vernieuwing op het gebied van diaconie tot stand te brengen. In de stad is dat beter gelukt dan op het platteland. Het dekenaat kent de parochies goed en weet op basis van eigen ervaring waaraan behoefte is. Onderzoek daarnaar is niet nodig.

Het ondersteuningsaanbod van het DPC beoordeelt men als erg stimulerend. Dat geldt ook voor het bisdom. Met name het cijfermateriaal dat het bisdom aanlevert en het feit dat er soms projectleiders ter beschikking worden gesteld, waardeert men. Dat geldt ook voor de ondersteuning door financiële en bouwzaken.

5.3.2.6 Dekenaat F

Dit dekenaat geeft aan nog geen beleid te hebben op het gebied van vernieuwing. In het beleidsplan wordt er geen aandacht aan besteed. Onderwerpen die daarin centraal staan zijn samenwerking en diaconie. Het dekenaat geeft aan dat men de vernieuwing nog niet bij de kop heeft gepakt. Men zegt parochies op het gebied van vernieuwing niets te bieden te hebben. Vernieuwingsactiviteiten bijvoorbeeld op het gebied van de catechese, komen voort uit persoonlijke belangstelling van medewerkers en zijn niet het resultaat van een peiling onder potentiële klanten. Wel is er een klankbordgroep bij wie catecheten hun oor te luisteren leggen. Belangrijk criterium is of voldoende mensen belangstelling hebben, dus of het aanbod aanslaat bij mensen. Dat aanbod is gericht op de binnenkring. Op het gebied van doelgroepen die men wil bereiken wordt geen bewust beleid gevoerd. Een manier om in contact te komen met mensen die anders nooit in de kerk komen, is het opvoeren van musicals in de kerk. Veel parochies doen dat. Dit heeft een positief effect op de plaats van de kerk in de samenleving.

Dit dekenaat voelt zich wel uitgedaagd door het feit dat tijdens de dekensvergadering al twee keer over vernieuwing is gesproken. Een dekenaat dat op dit gebied voorop loopt verzorgde een inleiding. Naast het feit dat men er door de drukte van alledag nog niet aan is toegekomen, is dit dekenaat van mening dat vernieuwing in een grootstedelijk dekenaat makkelijker is dan op het platteland of in een meer pluriform dekenaat. Je kunt niet iets nieuws bedenken dat in het hele dekenaat aanslaat. Tijdgebrek (men heeft diverse vacatures) is echter de hoofdoorzaak. Het diocesane niveau wordt door dit dekenaat ervaren als wel actief als het gaat om het ontwikkelen van een visie op de diverse kerntaken maar veel minder op het gebied van vernieuwing. Maar men staat er wel open voor.

Diverse parochies binnen dit dekenaat hebben zich beraden op een toekomstvisie ten aanzien van de taak van de parochie. In een enkel geval is gekozen voor het herbergmodel maar dat heeft niet tot vernieuwing geleid. Het bestaande is in een 'nieuw' model gegoten. Door diverse parochies is over beleidsplannen nagedacht. Daar waar sprake is van samenwerking, wordt door het dekenaat gestimuleerd dat men zich ervan bewust is dat het niet noodzakelijk is om alles te behouden wat men heeft en dat het nodig is om over de eigen grenzen heen te kijken. Dit is echter een moeizaam proces. Men hoort het niet, of juist is: men wil het niet horen want men weet wat men heeft maar weet niet wat men krijgt. Dat geldt ook voor de boodschap die het dekenaat probeert uit te dragen van: hoe bereik je de andere 80%? Parochies zijn van mening dat ze nog erg vitaal zijn en

zijn zich niet bewust van het (op korte termijn ontstaan van) het probleem. Sterker nog: men ontkent dat er iets aan de hand is. Een vervolgboodschap op het gebied van vernieuwing valt dan in onvruchtbare aarde. Aldus is er een duidelijke link tussen de noodzaak van de fusie en het openstaan voor innovatie.

De activiteiten van het dekenaat op het gebied van de diaconie liggen in het verlengde van hetgeen het bisdom op dit gebied heeft geïnitieerd. Er is door het bisdom een diaconale beleidsnotitie gepubliceerd en men heeft een sociale kaart laten maken. Het dekenaat richt zich met haar diaconale activiteiten op PCI-besturen, leden van werkgroepen diaconie en op overige belangstellenden. Gestreefd wordt naar een herbezinning ten aanzien van de rol die diaconie in een parochie speelt. Door het DPC is een cursus 'Diaconie in de praktijk' aangeboden.

Ook is er aandacht vanuit dit dekenaat voor vrijwilligers. Diverse avonden rond bestaande taken zijn zowel gericht op toerusting als op onderling gesprek. Tevens komt er een impulsdag voor vrijwilligers uit parochies. In het verleden heeft het dekenaat veel aandacht besteed aan de organisatie van de vrijwilligers op het niveau van de parochie. Zo is er een draaiboek gemaakt en heeft men een modelcontract opgesteld. Maar dat werd als onpraktisch terzijde gelegd.

Het dekenaat betoont zich een uitgesproken voorstander van marketing in de kerk. Een antwoord op de vraag hoe dat moet gebeuren acht men niet gemakkelijk. Wel tracht men communicatietechnische dingen te bedenken maar de financiële ruimte is beperkt en er is veel discussie met het bestuur over nut en noodzaak ervan.

5.3.2.7 Conclusies dekenaten in het bisdom Rotterdam

Structuur en inhoud

Door de dekenaten is de laatste jaren veel aandacht besteed aan structuurverandering. Voor zover de diocesane nota 'Samenwerking geboden' al tot doel heeft om de vernieuwing te faciliteren, krijgt dat in de praktijk van de ondersteuning door dekenaten wisselende aandacht. In enkele dekenaten lijkt die aandacht minimaal. Oorzaak daarvan kan zijn dat het dekenale niveau niet overtuigd is van de wenselijkheid om deze thematiek tijdens de gesprekken over samenwerking aan de orde te stellen. Ook de overtuiging dat men als dekenaat verder niets te bieden heeft, kan meespelen. Er zijn echter ook dekenaten die de oproep tot vernieuwing die uitgaat van genoemde nota niet alleen verstaan maar ook verwelkomen en naar parochies uitdragen. Dat laatste gebeurt op allerlei manieren en leidt bijvoorbeeld tot op innovatie betrekking hebbende formuleringen in parochiële beleidsplannen. Ook dan ervaren dekenaten echter dat het uitdragen van deze boodschap naar parochies een wisselend succes kent. Parochies weten wat ze hebben en staan daardoor niet erg open voor vernieuwing. Van het vrijmaken van missionaire of innovatie power lijkt in de praktijk niet of nauwelijks sprake.

Dekenale visie op innovatie

In minstens de helft van de dekenaten lijkt geen sprake van een duidelijke visie of beleid op het gebied van innovatie. Soms kiest men bewust voor een passieve benadering: parochies moeten zelf het initiatief nemen en vragen om ondersteuning. In enkele gevallen

sluiten dekenaten in hun beleid direct aan bij het streven naar innovatie dat aan de nota ‘samenwerking geboden’ ten grondslag ligt. Een van de dekenaten gaat zo ver dat men zich de komende jaren volledig op innovatie gaat concentreren. Als dekenaten geen beleid hebben geformuleerd op het gebied van innovatie wil dat niet zeggen dat binnen hun werkgebied niets nieuws gebeurt op initiatief van parochies zelf. Die initiatieven vinden hun oorsprong vaak in de persoonlijke belangstelling van mensen en worden niet primair gestimuleerd door een dekenaal beleid of persoonlijk besef dat innovatie een must is.

Mening over marketing

De overgrote meerderheid van de dekenaten is van mening dat marketing, in de zin van het luisteren waaraan behoefte is, voor de kerk een belangrijke weg is om te bewandelen. Dit ondanks de weerstand die het gebruik van het woord marketing in een kerkelijke omgeving vaak oproept. Dekanaten geven echter ook aan dat ze zelf niet actief zijn op dit gebied, bijvoorbeeld door capaciteitsgebrek of omdat ze het moeilijk vinden. Ook dekenaten die minder actief zijn op het gebied van innovatie vinden het nadenken over het ontwikkelen van nieuwe diensten en het bereiken van nieuwe doelgroepen belangrijk. Ze zijn van mening dat ze er meer aandacht aan moeten besteden. Dekanaten passen het idee achter marketing niet toe op hun eigen klanten.

Aanbod gericht op de binnenkring

De diensten die dekenaten aanbieden zijn meestal gericht op de huidige diensten die parochies aanbieden aan de zogenaamde binnenkring en dan vaak op werkgroepen die bij het aanbieden van die diensten in voorbereidende of uitvoerende zin betrokken zijn. Dat wil niet zeggen dat deze activiteiten niet belangrijk zijn. Ze dragen bij aan de kwaliteit van hetgeen nu wordt geboden. Dit vormt een belangrijke basis voor de toekomst: tevreden mensen zijn immers een goede reclame. Dit wil niet zeggen dat de dekenaten van mening zijn dat het pastoraat zich tot die binnenkring moet beperken. Van activiteiten of cursussen die direct of indirect zijn gericht op het ontdekken van de vraag naar spiritualiteit of de behoefte aan zingeving van mensen binnen of buiten die kring is slechts in incidentele gevallen sprake. Wel hebben veel dekenaten directe bemoeienis met projecten die met diaconie, stadspastoraat of meer in het algemeen met de kerk in de samenleving te maken hebben. Zeker wanneer grote steden tot het dekenaat behoren, leidt dat tot een actieve rol van die dekenaten bij projecten op die terreinen. Daarbij is de aandacht nadrukkelijk ook op de buitenkring gericht.

Triggers voor vernieuwing

Met uitzondering van het stadspastoraat lijken dekenaten door parochies niet of nauwelijks te worden uitgedaagd om te komen tot een visie ten aanzien van innovatie of om hen op dat terrein te ondersteunen. Van diocesane beleidsnota's gaan volgens sommige dekenaten wel impulsen uit, maar het is de vraag of de nota's ook aanzetten tot innovatief pastoraat in termen van nieuwe diensten of nieuwe producten. Dekanaten ervaren dat niet allemaal op gelijke wijze. Naarmate men zelf actiever is op het gebied van innovatie lijkt er ook meer waardering te zijn voor de initiatieven van het bisdom op dit terrein. Wat oorzaak is en wat gevolg, is niet vast te stellen. De houding van het bisdom beoordeelt men als voorzichtig. Dat het bisdom experimenten een kans geeft, bijvoorbeeld door ze te financieren, wordt gewaardeerd.

Aandacht voor vrijwilligers

Alle dekenaten geven aan dat het werven en behouden van vrijwilligers belangrijk is. Over dit onderwerp heeft men regelmatig contact met parochies. Een van de aandachtspunten daarbij is de zorg voor de behoefte van vrijwilligers. Geloofsverdieping van de vrijwilliger is daarbij een van de onderwerpen. Een en ander staat echter wel ten dienste van het bijdragen aan de voorbereiding en uitvoering van de huidige diensten maar wordt niet in verband gebracht met vernieuwing. Interessante, nog te beantwoorden vragen zijn of vrijwilligers behoefte hebben aan innoverend vrijwilligerswerk en welke ondersteuning, vorming en toerusting daarbij nodig zou zijn.

Kritische succesfactoren

Door de dekenaten worden de volgende factoren genoemd:

- De houding van de pastorale beroepskrachten. Pastorale professionals moeten zelf in innovatie geloven en het belang ervan uitstralen. Die centrale rol van de pastores vraagt zowel om ontwikkeling (en begeleiding) qua professionaliteit als om aandacht voor hun geloofsontwikkeling en spiritualiteit.
- De prioriteit die pastorale professionals toekennen aan innovatie. Het is niet moeilijk volledig op te gaan in vieringen.
- Homogeniteit van het pastorale team.
- De houding van parochiebesturen: ervaart men een probleem c.q. erkent men de uitdaging? Pastorale professionals hebben hier een belangrijke taak. Kortom: innovatie moet door de parochie zelf worden gedragen om succesvol te zijn.
- Fusiesituaties lenen zich er niet voor om te innoveren. Wel om het onderwerp in de week te leggen.
- Personele en financiële problemen bij een parochie bieden een kans om (denken over) innovatie af te dwingen.
- Het dekenaat moet het belang van innovatie inzien en daar gevolgen aan verbinden.
- Voldoende kader bij de parochies.
- Het bisdom moet de dekenaten (en dus de parochies) zo mogelijk uitdagen maar toch minstens niet afwijzend staan tegenover initiatieven.

5.3.3 Dekenen in het aartsbisdom Utrecht

Het aartsbisdom Utrecht kende op het moment dat dit onderzoek werd uitgevoerd formeel negen dekenaten maar men is voornemens dit aantal terug te brengen tot vijf. Twee van die negen dekenaten (Twente Noord en Twente Zuid) werkten al vergaand samen omdat ze feitelijk één deken hebben en zijn daarom beschouwd als één dekenaat. Andere samenwerkingsverbanden tussen dekenaten zijn hierna buiten beschouwing gebleven. Een van de andere dekenaten was binnen de voor het onderzoek beschikbare termijn niet in de gelegenheid om de vragen te beantwoorden en een ander dekenaat koos ervoor niet aan het onderzoek mee te doen. Daarmee komt het aantal dekenaten dat hierna aan de orde komt op zes.

5.3.3.1 Dekenaat A

Dit dekenaat stelt een deel van haar vermogen beschikbaar aan parochies voor projecten die echt nieuw zijn ten opzichte van wat er altijd al was. Voorwaarden zijn verder dat die

projecten op meer dan één parochie betrekking hebben en dat ze in principe niet uit de eigen middelen betaald kunnen worden. Het diocesane vernieuwingsproject 'Ontmoetingen aan de grens' dat zich vooral richt op de niet-sacramentele, niet-liturgische taken van de parochies en dat de aandacht vestigt op andere vormen van kerk zijn dan het strikt parochiële, is door het dekenaat opgepakt door met de dekenale beleidsmedewerkers tijdens twee studiedagen te spreken over de implementatie ervan in de parochies. Men is voornemens een avond te organiseren voor bovenparochiële besturen om te komen tot een vertaling van het project naar het parochiële niveau. Waar het aartsbisdom mikt op implementatie in alle parochies is dit dekenaat vooralsnog voorstander van het starten met enkele pilots.

Het beleidsplan van dit dekenaat is nogal organisatorisch van aard maar besteedt ook aandacht aan communicatie (onderverdeeld naar drie vormen: geloofs-, publieke- en interne communicatie). Mede met het oog op de aanstaande fusie met een ander dekenaat is het plan toe aan vernieuwing. Met name op de gebieden diaconie en arbeidspastoraat opereert het dekenaat buiten de kerkelijke grenzen.

Wat betreft de wenselijkheid van een door de kerk te maken omslag van aanbod naar vraag is de situatie in dit dekenaat naar eigen zeggen juist andersom. Men was gewend aan een sterk vraaggerichte dienstverlening. De filosofie van het dekenaat is juist dat er voldoende ruimte moet zijn voor wat mensen uit zichzelf kunnen, maar dat het mensen soms ontbreekt aan nieuwe ideeën. Het dekenaat voert een tweesporenbeleid: men reageert op vragen van parochies maar daarnaast zet men deskundigen in om nieuwe dingen aan te bieden. Reagerend op vragen van parochies probeert men bij het dekenaat iets verder te gaan dan alleen het aanbieden van hetgeen wordt gevraagd. Zo wordt bijvoorbeeld de behoefte van vrijwilligers aan het leren van enkele kunstjes om een begrafenis plechtig te kunnen leiden door het dekenaat aangegrepen om ook iets aan gespreksvoering te doen en aan pastorale zorg. Dat acht men van belang omdat juist rond een begrafenis veel mensen weer eens in contact komen met de kerk.

Binnen dit dekenaat is sprake van enkele parochiële projecten gericht op het inventariseren van de behoeften van mensen. Het dekenaat signaleert het risico dat die trajecten soms te snel zijn gericht op het werven van nieuwe vrijwilligers in plaats van op het eigenlijke doel. Een project gericht op het ontwikkelen van vrijwilligersbeleid werd jaarlijks op dekenaal niveau aangeboden.

Het dekenaat is ook betrokken bij fusieprocessen. Bij dat soort processen wordt vanuit het dekenaat ook het beleid aan de orde gesteld. Daarbij gaat het erom dat wordt nagedacht over: wat voor kerk moeten wij met elkaar vormen? Wat is onze identiteit en hoe geven we daar in de praktijk vorm aan. Een ander moment waarop aan de orde is dat men nadenkt over diensten en doelgroepen was de deelname aan SILA. Men krijgt dan de beschikking over een schat aan informatie en vraagt zich dan af: wat betekent het dat je deze mensen in je bestand hebt? Je wordt je er als parochie van bewust dat je niet alleen van doen hebt met mensen die je al kent.

Op het gebruik van marketing reageert dit dekenaat door op te merken dat er eensgezindheid is over het feit dat we als kerk een boodschap, een visie, een missie hebben. Tegen het nadrukkelijker inhoud geven daaraan binnen de kerk bestaat geen bezwaar. Wel is er begrip voor dat sommige mensen moeite hebben met bepaalde reclametechnieken om iets onder de aandacht te brengen van een groter publiek. Reclame kan ook antireclame worden, bijvoorbeeld door boekjes niet netjes uit te geven. Dat alles goedkoop moet kan ook tegen je gaan werken. Als er wat dat betreft nuttige inzichten zijn uit andere toepassingsgebieden dan is er niets op tegen om die ook binnen de kerk toe te passen.

5.3.3.2 Dekenaat B

Bij de dekenale dienstverlening (DDV) van dit dekenaat is men bekend met één project op het gebied van vernieuwing. De betrokkenheid van de dienst daarbij is mager. Het is een initiatief van het dekenaat zelf. In de voorbereidingsfase heeft men er wel zijdelings mee te maken gehad. Een van de taken van de DDV is ondersteunen van innovatie in het kader van het bisdombeleid. Daaraan wordt invulling gegeven door zich binnen de dekenaten te richten op teamvorming en profilering in het kader van de nota 'Naar missionaire gemeenschappen'. Dit is voorwaardenscheppend is voor innovatie.

Alles wat op het gebied van diaconie gebeurt is volgens de DDV per definitie innovatief. Ook op het gebied van jongerenpastoraat is men bezig met experimenten. Verder gebeurt er niet zo veel op het gebied van vernieuwing. Een enkele parochie is bezig met beleid en vraagt zich af hoe je met het oog op de toekomst nog kerk kunt zijn in de stad. De meeste parochies zijn nog niet toe aan het ontwikkelen van een dergelijke visie. Eerst wil men de vorming van parochieverbanden goed geregeld hebben. De DDV zou in de contacten met parochies over het vormen van verbanden ook visieontwikkeling aan de orde willen stellen omdat dit in feite boven de verbandvorming zweeft, maar om de eerder genoemde reden doet men dat niet. De DDV onderkent het gevaar dat als de verbanden gevormd zijn de betreffende mensen geen zin meer hebben om te innoveren. Eind 2003 moet de vorming van parochieverbanden zijn afgerond. Tot nu toe zijn er nog maar twee die hebben getekend. Dit dekenaat zegt op dit gebied voorop te lopen in het aartsbisdom.

De DDV voelt zich op het gebied van het innovatief pastoraat niet echt gestimuleerd door het bisdom. Men heeft niet de indruk dat men daar veel werk van maakt. De nota 'Naar een missionaire gemeenschap' heeft wel een stimulerende werking maar de dekenaten en parochies zullen het uiteindelijk zelf moeten waarmaken. Uit de parochies komt niet echt een spontaan vernieuwend elan voort. Men is erg behoudend en wie iets nieuws wil valt al gauw af. Dat wil niet zeggen dat er geen mensen zijn die naar nieuwe vormen zoeken. Er zijn er echt wel die uit het oogpunt van behoefte aan spiritualiteit tot verandering willen komen. Het DDV typeert dit proces als een afvalrace: wil je iets nieuws tot stand brengen dan moet je sterk in je schoenen staan en volhardend zijn.

Het woord 'marketing' wordt door de DDV nooit vernomen. Het idee komt men niet tegen. Wel acht men luisteren belangrijk en luistert de jongerenpastor actief naar jongeren die hij ontmoet. Dat heeft echter nog niet geleid tot concrete projecten maar wel tot vragen en vage contouren. Binnen een van de parochies van het dekenaat is wel eens een uitvoerig behoefteonderzoek gehouden. Dat heeft geleid tot een project.

5.3.3.3 Dekenaat C

Het dekenaat zou best meer aandacht willen besteden aan brede maatschappelijke activiteiten van de kerk maar men wordt steeds weer teruggeworpen op operationele processen rond de inrichting van parochies zoals fusies en inrichting van teams. Schaalvergroting gaat gepaard met vrij veel weerstanden. Het drukmiddel om ervoor te zorgen dat men toch meewerkt is dat men anders geen pastor meer krijgt. Men is van mening dat innovatie een oneigenlijk motief is voor de reorganisatie van parochies. Parochiebesturen prikken dat oneigenlijke argument heel snel door. De echte motieven liggen volgens het dekenaat meer op het managementniveau: hoe slagen we erin om de grondstructuur van het territoriaal pastoraat overeind te houden?

Voorwaarde wil de nieuwe structuur goed gaan functioneren, is volgens het dekenaat dat de pastor als teamlid gaat functioneren en niet meer als solist. Het is de vraag in hoeverre het gaat lukken die nieuwe professionaliteit ook daadwerkelijk in te planten in zo'n team. De teamvorming wordt door het bisdom begeleid. Essentie van het probleem is dat geroepen en gewijd zijn niet betekent dat men ook over de noodzakelijke competenties beschikt. Theologen hebben een te zachte opvatting over menselijke relaties. De pastor heeft kerkrechtelijk een uitzonderingsrol maar zal in de uitvoeringspraktijk veel meer op egalitaire wijze ingebouwd moeten worden en daartoe bereid moeten zijn.

Een parochie kan ook de radicale keuze maken zich niet bezig te houden met de samenleving maar alleen met het heilige in de kerk. De kloof tussen kerk en samenleving groeit. En het risico dat op de loer ligt is dat mensen wel zeggen dat de kerk zich met de samenleving bezig moet houden maar dat ze dit niet echt internaliseren. Er is waardering voor de visie 'Op weg naar missionaire gemeenschappen' zoals die door het diocesane niveau wordt uitgedragen. Daaruit blijkt dat men goed aanvoelt waar de kansen liggen, namelijk in de onsacramentalisering van het pastoraat. De kerk is altijd de hoeder van de tekenen geweest (sacramentaliteit) en de mens (wereld) de drager van de geest (spiritualiteit). De kerk moet zich weer meer manifesteren op het andere terrein. Het zoveelste boekje over eerste communie voegt niets toe aan het vorige. De kerk moet zich veel minder druk maken om al die vieringen.

Het dekenaat heeft geen beleidsplan en ziet daar niets in. De doelen zijn daarvoor te globaal en de structuur te weinig helder. Ook is het dekenale niveau niet een apart beleidsniveau. Wel werkt men met een meerjarenvisie. Initiatieven van het dekenaat worden wel steeds voorzien van uitvoeringsplannen. Middelen om meerjarenplannen te maken voor het bevorderen van innovatief pastoraat door parochies ontbreken. Vragen van parochies om ondersteuning komen meestal voort uit panieksituaties en zijn vaak vragen van individuen en niet van het systeem. Het zijn nogal eens vragen die tegen de beleidsafspraken ingaan. Ook bestuursleden, werkgroepen en pastores formuleren vragen. Nu het dekenaat met specialisten werkt is meer dan in het verleden sprake van een tweerichtingsverkeer.

Vragen over het zich bezinnen op kerk zijn in de toekomst komen vaak voor in reactie op een crisis die bezworen is. Ook als nieuwe bestuursleden aantreden vragen die vaak om begeleiding bij het opstellen van beleidsplannen. Veel vragen over vernieuwing hebben echter betrekking op de interne organisatie en niet zozeer op nieuwe markten of produc-

ten. Werkgroepen vragen soms om projecten op een bepaald gebied. Voorzover er vragen zijn over vernieuwing in het pastoraat zijn die meestal het gevolg van initiatieven van het bisdom. Het dekenale niveau is een uitvoeringsniveau geworden. Vroeger had men toch een iets andere functie, namelijk die van gesprekspartner namens de parochies met het bisdom. Door financiële en andere problemen is daar nu verandering in gekomen. De taak van het dekenaat is nu beperkt tot het verkopen van de plannen van het bisdom. Dat leidt tot gesprekken met parochies over kernvragen. En het maakt verhalen over pastorale vernieuwing los. Meestal zijn parochies echter toch geconcentreerd op de structuur. Ze zijn niet echt gericht op het bereiken van nieuwe markten of op de omgeving. Mensen in parochies zijn managers en geen ondernemers.

Het bereiken van de 80% die thans niet worden bereikt kan alleen lukken als echt energie wordt vrijgemaakt. Als samenvoeging van parochies ertoe leidt dat vrijwilligers meer van hetzelfde gaan doen dan lukt het zeker niet. Ook wat pastores betreft hangt het er maar van af hoe die tegen de nieuwe situatie aankijken. Ze moeten er brood in zien om zich als extra taak te gaan richten op onbekenden, terwijl men gewend is met bekenden te werken.

In gesprekken met parochies valt het woord vrijwilligers vaak maar van marketing in de richting van vrijwilligers is geen sprake. Soms komt de noodzaak van vrijwilligersbeleid aan bod of dat men vrijwilligers niet wil verliezen. Onduidelijk blijft vaak wat men echt wil, welke visie men heeft of hoe die uit te dragen. Vrijwilligers hebben een machtspositie: als ze iets niet willen dan doen ze het niet. Een oplossing daarvoor heeft men niet. Als de vrijwilliger in de toekomst niet meer de helper van de pastoor kan zijn dan kunnen er twee situaties ontstaan: ze verdwijnen of ze gaan pastoortje spelen.

Bij veel parochies is er nogal wat talent bij personen of werkgroepen om allerlei nieuwe dingen tot stand te brengen. Die melden zich niet bij het dekenaat. Veel innovatie wordt gedragen door mensen die uit zijn op een breuk met bepaalde standpunten van de kerk. Ook die melden zich niet omdat ze bang zijn dat hun initiatieven verboden worden. Ook tijdens visitaties of op andere momenten hoort het dekenaat daar niets over. De positie van pastoraal werkenden is daarbij soms aan de orde. Het dekenaat is van mening dat zij de wens moeten opgeven om op korte termijn ingevoegd te worden in de kerkelijke hiërarchie op een andere manier dan nu. Het dekenaat is betrokken (geweest) bij of op de hoogte van diverse innovatieve projecten. Niet alle projecten zijn even succesvol. Oorzaken daarvan zijn gebrek aan belangstelling of financiering.

De dekenale meerjarenvisie start vanuit de uitgangspunten van het diocesane beleid op het gebied van het missionaire pastoraat. Het dekenaat neemt zich voor om met besturen en pastorale teams te komen tot een werkplan waarin doel en tijdpad voor de verdere organisatorische, inhoudelijke en praktische ontwikkeling van het parochieverband worden aangeven. Verder spreekt uit het beleidsplan ook de zorg voor kwaliteit van de wijze waarop kerntaken worden verricht. Daarbij wil het dekenaat ondersteuning bieden. Aan nieuwe producten of het bereiken van nieuwe doelgroepen wordt geen aandacht besteed. Over marketing wordt door sommigen op dit dekenaat positief gedacht, maar bij anderen roept het juist verzet op. Die geloven niet in planning en beleid maar wel in de werking van de geest.

5.3.3.4 Dekenaat D

Van de diverse diocesane beleidsnotities die de afgelopen jaren zijn verschenen is volgens dit dekenaat voor vernieuwing met name de onlangs herdrukte notitie 'Op weg naar 2010' van belang. Daarin staat de samenwerking tussen parochies centraal. Die notitie is binnen het dekenaat meerdere malen besproken, zowel in de algemene ledenvergaderingen als in vergaderingen van de cura. Parochies moeten in grotere verbanden gaan werken volgens een model van het bisdom. Parochies zitten met name met de vraag of het allemaal niet te grootschalig wordt. Na er een paar jaar over te hebben gesproken is de sfeer inmiddels welwillender geworden. Het aantal daadwerkelijke fusies of federaties is tot nu toe beperkt. Wel zijn op diverse plaatsen de eerste stappen gezet. In die nieuwe structuur speelt de inzet van vrijwilligers een erg belangrijke rol want zij zullen eraan moeten bijdragen dat de zorg voor de lokale gemeenschap behartigd blijft worden. Het dekenaat is op dit terrein uitvoerend bezig ten aanzien van het diocesane beleid. Als initiatief in de richting van vrijwilligers noemt het dekenaat de versterking van de pastorale school samen met een naburig dekenaat. De pastorale school trekt veel belangstelling. In aansluiting op de notitie van het bisdom heeft het dekenaat een blauwdruk gemaakt voor nieuwe parochieverbanden. Men geeft aan dat dit uiteindelijk allemaal moet leiden tot vernieuwing van het pastoraat. Men is echter van mening dat dit allemaal nog heel ver weg is. De overgang naar een missionaire of diaconale kerk is een erg grote. Wel is het zo dat op dekenaal niveau door de medewerkers diaconie en catechese de samenwerking tussen parochies wordt gestimuleerd. Ze richten zich met name tot bovenparochiële verbanden. Een concreet initiatief is bijvoorbeeld het contact met asielzoekerscentra.

De ondersteuning vanuit het dekenaat aan parochies op het punt van het nadenken over welke kerk men wil zijn kent twee sporen. Allereerst stelt men een organisatorisch model beschikbaar maar dat is op basis van hetgeen door het bisdom wordt aangeboden. Daarnaast is er de inhoudelijke kant van het innovatieve pastoraat. Daarover wordt gepubliceerd in het bisdomblad en in bladen van de diocesane raad voor de pastorale dienstverlening van het bisdom. Het dekenaat zwengelt een en ander vervolgens aan via de cura en de studiedagen. Een voorbeeld is een studiedag over leiderschap. Een ander onderwerp is pastorale nabijheid. Als je je als parochie profileert heeft dat gevolgen voor de manier waarop je contact onderhoudt met mensen, waarop je mensen nabij wilt zijn.

Het dekenaat maakt onderscheid in twee invalshoeken qua marketing. In de zin van het meer nadrukkelijk inspelen op vragen van mensen komt dit onderwerp zeker in de cura aan de orde. Men biedt nieuwe dingen aan en probeert een open mind te ontwikkelen naar de samenleving. Oecumenische samenwerking en een project waarbij men moslims heeft betrokken zijn er het resultaat van. De tweede invalshoek is die van meer 'klanten', meer catechumenen: dat is geen massaal gebeuren. Wel is er een diocesane werkgroep op het gebied van het catechumenaat.

Enkele parochies binnen dit dekenaat ontwikkelen zelf bijzondere initiatieven op het gebied van vieren, leren of dienen. Zo is er in een nieuwbouwwijk een behoefteonderzoek op oecumenische basis gedaan en heeft een andere parochie met een zekere regelmaat herbergavonden gehouden om op het spoor te komen van de verwachtingen van mensen. Daar zijn weer diverse initiatieven uit voortgevloeid. Het dekenaat wordt door parochies

niet gevraagd om ondersteuning te verlenen op dit gebied. De vragen die men vanuit de parochies krijgt zijn strikt parochieel. Het zijn binnenkerkelijke vragen op gebieden als avondwake, catechese etc. Dat is te verklaren ten gevolge van het toenemende priester-tekort. Alleen op diaconaal gebied probeert men wel meer aan de weg te timmeren.

5.3.3.5 Dekenaat E

Het dekenaat heeft een dekenaal beleidsplan en er zijn beleidsplannen voor diaconie en catechese. Zeker op het gebied van diaconie is van vernieuwing sprake want het dekenaat streeft ernaar de parochie gevoelig te maken voor de noodzaak van diaconie. Iets dergelijks geldt voor het catecheseproject 'Geloven nu' van het bisdom, bestemd voor volwassenen. Nieuw daaraan is de vorm: mensen worden met elkaar in gesprek gebracht. Dit project is niet alleen gericht op mensen uit de binnenkring.

Wat betreft de benadering van vernieuwing is tot nu toe voornamelijk sprake van 'trial and error' en niet van systematisch onderzoek van de markt. Er wordt volgens het dekenaat nog te weinig vanuit de basis gewerkt. De kerk weet ook niet goed hoe ze dat zou moeten aanpakken. Ook projecten die de DPD ontwikkelt lopen soms stuk. Het dekenaat geeft een voorbeeld van een project waarbij daadwerkelijk wordt geluisterd naar wat er leeft onder de mensen. Er komen nauwelijks vragen vanuit de parochie naar het dekenaat over de opzet van een nieuw project, de aanpak van vernieuwing. Het contact tussen dekenaat en parochies verloopt ook via visitatiebezoeken. Daarnaast heeft de deken van doen met het personeelsbeleid en ook uit dien hoofde heeft hij regelmatig contact met de parochies. Bij die gelegenheden is geen sprake van veel vragen vanuit parochies. Het is meer een kwestie van trekken en zoeken om te ontdekken waarmee ze geholpen kunnen worden.

Rond een fusie zijn de gedachten van parochies zo sterk zijn gericht op samenwerkingsvormen dat je dan beter niet over vernieuwing kunt praten. Het bisdom is volgens het dekenaat van mening dat samenwerking een noodzakelijke voorwaarde is om tot vernieuwing te komen. Het is dus belangrijk om het moment waarop je over de fusie begint goed te kiezen. Binnen dit dekenaat lopen geen vernieuwingsprojecten of initiatieven vanuit het dekenaat richting parochies op het gebied van innovatie. Men is met name bezig met het nadenken over de vorming van een beperkt aantal parochieverbanden en zit midden in de planontwikkeling daarvoor. Vormen van parochieverbanden is voorwaardenscheppend om straks tot innovatie over te kunnen gaan.

Het enthousiasme van de dekenen bij het vertalen van bisdombeleid naar parochies en de manier waarop ze met mensen omgaan kan verschillen. Dit is een belangrijke succesbepalende factor. Iets kan in een dekenaat of bij een parochie op het juiste moment komen, bijvoorbeeld omdat men al verder was in het reorganisatieproces. Ook zou sprake kunnen zijn van een mentaliteitsverschil, van een ander soort katholieken, tussen het oosten en het westen van het bisdom. In het oosten is men wellicht meer meegaand. In ieder geval is in het oosten sprake van grotere aantallen katholieken per parochie. Wat betreft de reorganisatie is sprake van ongelijktijdigheid qua ontwikkeling tussen oostelijke en westelijke dekenaten. In het westen moet men soms nog beginnen met praten.

Wat betreft het toepassen van marketing is sprake van weerstanden binnen dit dekenaat. Sommige parochiebesturen zien niet in wat dit met het functioneren van de kerk te maken heeft. Een sociale kaart zou bijvoorbeeld volgens het dekenaat de basis kunnen zijn voor het nader uitwerken en inhoud geven aan het pastoraat. In de parochies is soms sprake van huiver om te praten in bedrijfsmatige termen. Het dekenaat heeft behoefte aan meer inzicht in de manier waarop je het luisteren naar de vraag van mensen kunt aanpakken. Initiatieven voor beleidsontwikkeling en -uitvoering m.b.t. inschakeling en vorming en toerusting van vrijwilligers voor uitvaarten zijn op dekenaal niveau genomen en niet op diocesaan niveau.

5.3.3.6 Dekenaat F

Dit dekenaat heeft het afgelopen jaar een beleidsplan ontwikkeld met daarin een duidelijk eigen beleid. Daar is geen marketing aan te pas gekomen maar men heeft op intuïtieve wijze bij elkaar gevoegd wat er leefde bij betrokkenen. Rond de vaststelling van het plan is een minisymposium gehouden. Prioriteit binnen dat beleidsplan ligt bij geloofscommunicatie. Mensen moeten worden geholpen met het vinden van een eigen taal zodat ze uitdrukking kunnen geven aan hetgeen hen bezighoudt. Geloofscommunicatie moet op gang wordt gebracht en tot stand komen. De doelgroep voor deze activiteit bestaat uit de mensen die via de normale kanalen (werkgroepen, bladen etc.) door parochies bereikbaar zijn. Dat hoeven niet alleen binnenkerkelijke mensen te zijn.

Het dekenaat benadrukt dat initiatieven vanuit het diocesane niveau meestal niet zozeer het resultaat zijn van dat centrale niveau zelf maar van initiatieven van de gezamenlijke dienstverleners op dekenaal niveau en de DPD. Wat dit dekenaat betreft heeft het stimuleren van het pastorale groepswork een hoge prioriteit als het erom gaat de ontwikkeling van de inhoudelijke kant van het geloof van mensen te stimuleren. Dat besef zou ook op diocesaan niveau leven. Het dekenale beleid en daarbinnen de prioriteit geloofscommunicatie wordt door parochies niet erg gemakkelijk opgepakt. Dat heeft te maken met de in gang zijnde concentratie van parochies in regionale verbanden. Dit proces verloopt volgens het dekenaat via 'vriendelijke dwang van boven'. Gaan werken met regionale teams van vier specialisten (leren, vieren, dienen of kerkopbouw) moet mede tot een inhoudelijke impuls op die terreinen leiden. Het dekenaat wijst erop dat het bisdom voor de profilering van parochies een map heeft uitgegeven. Parochies worden daarmee binnen het traject van de beleidsplanning ondersteund bij het denken over de profilering.

Concentratieprocessen zijn volgens dit dekenaat zowel reactief als proactief. Het is te waarderen wanneer de ontwikkeling leidt tot bundeling van krachten van mensen die geloofscommunicatie een eigen plaats willen geven. Uitgangspunt is, dat in de nieuwe regionale verbanden wordt gewerkt met alle mensen die dat kunnen en willen, zodat ze samen blijven leren een appèl te doen op mensen die een religieus verlangen in zich dragen. Dat het dekenale beleid bij parochies nog niet veel navolging krijgt, heeft ermee te maken dat dit dekenaat wat achter loopt qua toerusting. Het dekenaat volgt de ontwikkelingen en kijkt naar mogelijkheden om iets te doen. Via publicaties vestigt men de aandacht op hetgeen gaande is.

Of fusie en innovatie combineerbaar zijn, hangt volgens dit dekenaat af van degene die de fusie begeleidt. Als dat goed gebeurt, lukt het wel. In een van die gevallen werd iedere sessie rond de fusie begonnen met een half uur inhoudelijk met elkaar praten. Dan geeft de fusie de mensen iets terug in plaats van ze leeg te zuigen. Het is de taak van de begeleider ervoor te zorgen dat mensen de smaak te pakken krijgen.

Vragen van parochies aan het dekenaat komen er nauwelijks. Dat wil niet zeggen dat er geen initiatief wordt ontplooid door parochies om tot innovatie te komen. Vragen van parochies hebben echter voornamelijk betrekking op traditionele taken als rouwverwerking, catechese voor volwassenen, doopvoorbereiding etc. Echte grensverleggende initiatieven op het niveau van de parochies komen slechts zeer moeizaam tot stand. Op een bepaald aanbod vanuit het dekenaat aan pastores werd niet 'nee' gezegd, maar van een enthousiast 'ja' was ook geen sprake. Inmiddels is er wel een enthousiaste groep bezig op het gebied van de preekvoorbereiding op basis van bibliodrama. Vanuit het dekenaat wordt ook veel ondersteuning geboden op het gebied van pastorale supervisie en het begeleiden van teams. Dat type activiteit maakt (inmiddels) ook deel uit van het beleid van het bisdom.

Bij de term marketing heeft het dekenaat positieve associaties, maar men realiseert zich dat het gedachtegoed dat ermee verband houdt nog maar schuchter en spaarzaam wordt gehanteerd. Enquêteren naar wat mensen graag willen, ziet het dekenaat als een te enge opvatting van marketing. Nadeel daarvan is dat 'slechts' op behoeften wordt aangesloten en dat dit soort enquêtes de zwakte van een parochie maskeert dat men kennelijk niet tot een beleidsplan kan komen. Het dekenaat is geen tegenstander van het peilen van de behoeften maar is zich ervan bewust niet goed in de vingers hebben hoe dat moet. Parochiebeleid verdient volgens het dekenaat veel aandacht en dit betekent dat er een analyse gemaakt moet worden van de samenleving waarmee de parochie te maken heeft. Ook de kerk moet blijven sleutelen aan haar visie. De vraag naar de visie, naar het visioen dat mensen hebben vereist een analyse van de samenleving.

De term 'binnenkerkelijk' vindt het dekenaat niet zinvol. Het gaat erom dat mensen in contact worden gebracht met inhoudelijkheid. Als je ze met hun visioen in contact brengt, komen ze daardoor beter met zichzelf en met de medemensen in contact. Zo treden mensen van binnen naar buiten en worden ze uit het interne circuit gehaald.

5.3.3.7 Conclusies dekenaten in het aartsbisdom Utrecht

Structuur en inhoud

De dekenaten van het aartsbisdom zijn vaak nog druk doende met het plannen en begeleiden van de vorming van grotere parochieverbanden. Weerstand daartegen zijn soms groot waardoor soms druk moet worden uitgeoefend om toch medewerking te verkrijgen. Dit hele proces wordt door dekenaten en bisdom gezien als voorwaarden scheppend voor innovatie. Sommige dekenaten laten het onderwerp bewust rusten omdat parochies er tijdens het proces van het vormen van verbanden niet voor open staan. Andere dekenaten onderkennen dat risico ook, maar kiezen er toch voor aan parochies te vragen om na te denken over welke kerk men in de toekomst wil zijn. Bij een juiste aanpak zouden beide onderwerpen elkaar niet bijten. In ieder geval kost het vormen van parochieverbanden veel energie en die kan niet aan innovatie worden besteed.

Dekenale visie op innovatie

Dekenaten zijn nog slechts op beperkte schaal bezig met het vertalen van het diocesane innovatiebeleid naar het parochiële niveau. Een van de dekenaten typeert de overstap naar dat nieuwe beleid als ‘groot’. Een ander dekenaat stelt aan innovatieve parochies ook geld beschikbaar. Enkele dekenaten zeggen een eigen beleid te voeren in aanvulling op het diocesane beleid, terwijl sommige andere dekenaten juist naar voren brengen een dergelijk beleid niet te hebben omdat het dekenaat geen zelfstandig beleidsniveau is. In geval van dekenaten die een eigen beleid zeggen te hebben, hoeft dat niet steeds specifiek op innovatie betrekking te hebben. De enkele dekenaten die innovatief bezig zijn geven er de voorkeur aan niet dekenaat breed te starten met projecten maar eerst met pilots te werken om aldus ervaring op te doen.

Mening over marketing

De houding ten opzichte van marketing (in de zin van luisteren en een missie ontwikkelen en uitdragen) is bij dekenaten in het algemeen positief. Soms is men intern verdeeld. Voorstander zijn van marketing wil niet zeggen dat elke vorm van reclame acceptabel is. Ook wordt opgemerkt dat er bij parochies weerstanden tegen kunnen bestaan. In de praktijk wordt marketing op dekenaal en op parochieel niveau beperkt toegepast. Incidenteel wordt de behoefte aan meer informatie over dit onderwerp naar voren gebracht of wordt gesignaleerd dat er juist op het niveau van de parochie weerstanden bestaan tegen het gebruik van bedrijfskundige concepten zoals marketing. In een enkel geval blijkt de wenselijkheid van marketing uit de behoefte de informatie uit Sila te gebruiken voor innovatief pastoraat. Dat marketing wenselijk wordt geacht, betekent niet dat het ook wordt toegepast.

Aanbod gericht op de binnenkring

Het diocesane beleid roept er wel toe op aandacht te besteden aan rand- en buitenkerkelijken, maar de aandacht die parochies aan die groepen besteden is niet structureel. Diverse dekenaten noemen (hun stimulans om te komen tot) diaconale activiteiten. Die zijn met name op de buitenkring gericht. De ondersteuning die dekenaten aan parochies bieden beperkt zich echter vaak tot de bekende diensten aan bekende doelgroepen.

Triggers voor vernieuwing

Een belangrijke trigger is het diocesane beleid. Enerzijds bestaat waardering voor de inhoud daarvan. Anderzijds wordt ook door een dekenaat opgemerkt dat nog veel inspanning van dekenaten en parochies is vereist, alvorens dit beleid is vertaald naar een werkbare uitvoering. Van onderop is nauwelijks sprake van initiatieven (men is te druk met de verbandsvorming) of worden de dekenaten er buiten gehouden. Vragen op het gebied van innovatie krijgen de dekenaten niet of alleen als er sprake is van problemen. Slechts een enkel dekenaat ondersteunt parochies bij het bedenken van nieuwe dingen. Een van die dekenaten merkt op dat het concretiseren van die ondersteuning niet het resultaat is van het diocesaan beleid maar van de creativiteit van dekenale en diocesane ondersteuners.

Aandacht voor vrijwilligers

De meeste dekenaten geven aan dat ze aandacht besteden aan vrijwilligers. Hun inzet is essentieel voor de toekomst. Van aandacht voor hen in de zin van het luisteren naar hun wensen wordt geen melding gemaakt. Soms wordt gewezen op de machtspositie van de vrijwilliger. Een goede visie op de rol van de vrijwilligers is nodig om problemen in de toekomst te voorkomen. Toerusting van vrijwilligers heeft voornamelijk betrekking op het verrichten van kerntaken voor de binnenkring. Een dekenaat geeft aan zich in deze gevallen bewust niet te beperken tot de gestelde vraag om ondersteuning maar die aan te grijpen voor een breder antwoord. Aldus wordt het perspectief van parochies verruimd.

Kritische succesfactoren

Door de dekenaten worden de volgende factoren genoemd:

- De mate waarin bestuurders in de parochie manager zijn dan wel ondernemer. Managers zijn meer gericht op de structuur en minder op nieuwe producten of markten dan ondernemers.
- Het functioneren van de pastorale professionals en vrijwilligers in de voor hen nieuwe, gefuseerde situatie:
 - is men bereid zich te richten op het onbekende?
 - is de pastor bereid en in staat tot een egalitaire opstelling?
 - werken de pastorale professionals als team?
 - de mate waarin vrijwilligers een machtspositie gaan etaleren: als ze niet willen werken aan innovatie dan gebeurt het niet.
- De mate waarin het inventariseren van behoeften wordt ‘misbruikt’ voor het werven van vrijwilligers.
- De fusie moet achter de rug zijn omdat:
 - alleen door schaalvergroting pastorale capaciteit voor innovatie kan worden vrijgemaakt (en dat moet dan ook wel gebeuren);
 - tijdens een fusie vaak te weinig draagvlak bestaat om substantieel met innovatie bezig te kunnen zijn.
- Sterk in je schoenen staan: wanneer iemand iets nieuws bedenkt moet rekening worden gehouden met weerstanden.
- De houding van de pastorale professionals op dekenaal en parochieel niveau.

5.4 Conclusies

In beide bisdommen heeft structuurverandering veel aandacht gevraagd van de dekenaten en zeker in Utrecht is dat nog steeds zo. Tijdens dat proces krijgt innovatief pastoraat in beide bisdommen wisselend aandacht. Dat in sommige dekenaten die aandacht minimaal is, kan in beide bisdommen worden verklaard uit het feit dat de betreffende dekenaten van mening zijn dat verandering van structuur en van inhoud niet zijn te combineren. In het aartsbisdom Utrecht is het beleid op het gebied van innovatief pastoraat verder uitgewerkt en geconcretiseerd dan in het bisdom Rotterdam. Dat wil echter niet zeggen dat in Rotterdam het innovatief pastoraat achter blijft. Dat zou verklaard kunnen worden uit het feit dat men er verder is gevorderd met structuurverandering dan in Utrecht of door het feit dat een goede dekenale verstaander aan een half woord genoeg heeft om te begrijpen waarop de structuurverandering in essentie is gericht. In beide bisdommen wordt overigens melding gemaakt van wisselende successen. Illustratief voor het feit dat de struc-

tuurverandering in Rotterdam het verst is gevorderd, is dat in Rotterdam het bestaan van personele problemen werd gezien als middel om innovatief denken af te dwingen, terwijl in Utrecht hetzelfde verschijnsel in verband werd gebracht met het realiseren van samenwerking.

Ook wat betreft het dekenale beleid lijken de bisdommen elkaar niet te ontlopen: in de meeste gevallen is geen sprake van een eigen visie of beleid en meestal wordt aangesloten bij diocesane plannen. Veel dekenaten zijn er niet mee bezig. Iets sterker dan in Utrecht lijken dekenaten in Rotterdam te worden aangesproken door parochies om ondersteuning. In beide bisdommen geldt dat er een groot aantal innovatieve initiatieven door parochies wordt ondernomen. Een van de dekenaten in het bisdom Rotterdam richt zich volledig op innovatie terwijl enkele dekenaten in beide bisdommen eigen initiatieven op het gebied van innovatief pastoraat ontplooiën.

Over marketing in de zin van luisteren naar behoeften en het ontwikkelen van nieuwe diensten of het bereiken van nieuwe doelgroepen zijn de dekenaten in beide bisdommen in grote meerderheid positief. Wel geven ze aan zich bewust te zijn van bezwaren die bij mensen leven tegen het gebruik van bedrijfskundige concepten binnen de kerk. Dekenen volgen zelf niet een marketingbenadering en ook ondersteunt men parochies niet op dat gebied omdat daar niet om wordt gevraagd. In beide bisdommen wordt incidenteel door parochies een marktonderzoek uitgevoerd.

In beide bisdommen zijn de diensten die dekenaten aan parochies aanbieden meestal gericht op huidige diensten aan de binnenkring en dan vaak op werkgroepen van vrijwilligers, die bij het aanbieden van die diensten in hun parochie in voorbereidende of uitvoerende zin zijn betrokken. Het belang daarvan is onmiskenbaar, ook vanuit de optiek van het wekken van belangstelling voor de kerk. Men is unaniem van mening dat het pastoraat zich niet tot de binnenkring moet beperken. Wanneer sprake is van innovatief pastoraat gericht op de buitenkring, dan worden diaconie of stadspastoraat vaak genoemd als voorbeelden van activiteiten op dit gebied die vernieuwingsimpulsen ondergaan.

Voor zover externe triggers een rol spelen bij dekenaten om aan innovatie te doen, gaan die met name uit van het diocesane beleid. De ondersteuning vanuit het bisdom wordt in het algemeen positief beoordeeld maar sommige dekenaten laten ook kritische geluiden horen. Weinig dekenaten hebben een eigen visie op dit terrein en ook worden dekenaten niet of nauwelijks door parochies uitgedaagd om hen op het gebied van innovatief pastoraat te ondersteunen.

Unaniem zijn de dekenaten in beide bisdommen als het gaat om het belang van vrijwilligers in de kerk. Het is een onderwerp waarover men dan ook regelmatig contact heeft met parochies. Vrijwel altijd staat de ondersteuning aan vrijwilligers door dekenaten in het teken van huidige diensten voor binnenkerkelijken. Marketing onder vrijwilligers is een onderwerp dat niet of nauwelijks leeft onder de dekenaten.

Door de dekenaten worden de volgende factoren genoemd:

- De fusie moet achter de rug zijn omdat:

- alleen door schaalvergroting pastorale capaciteit voor innovatie kan worden vrijgemaakt (en dat moet dan ook wel gebeuren);
 - tijdens een fusie vaak te weinig draagvlak bestaat om substantieel met innovatie bezig te kunnen zijn; het onderwerp kan wel ‘in de week’ worden gelegd.
- Het functioneren van de pastorale professionals en vrijwilligers in een voor hen nieuwe, gefuseerde situatie:
 - is men bereid zich te richten op het onbekende?
 - is de pastor bereid en in staat tot een egalitaire opstelling?
 - werken de pastorale professionals als team?
 - betrekken vrijwilligers een machtspositie: als ze niet willen werken aan innovatie dan gebeurt het niet.
- De houding van de pastorale beroepskrachten op parochieel niveau ten aanzien van innovatie. Pastorale professionals moeten zelf in innovatie geloven en het belang ervan uitstralen. Die centrale rol van de pastores vraagt zowel om ontwikkeling (en begeleiding) qua professionaliteit als om aandacht voor hun geloofsontwikkeling en spiritualiteit.
- De prioriteit die pastorale professionals toekennen aan innovatie. Het is niet moeilijk volledig op te gaan in vieringen.
- Homogeniteit van het pastorale team ten aanzien van innovatie: het is belangrijk dat de pastorale professionals op één lijn zitten op het gebied van innovatie.
- De houding van parochiebesturen:
 - ervaart men een probleem c.q. erkent men de uitdaging? Pastorale professionals hebben hier een belangrijke taak. Innovatie moet door de parochie zelf worden gedragen om succesvol te zijn.
 - de mate waarin die bestuurders manager zijn dan wel ondernemer. Managers zijn meer gericht op de structuur en minder op nieuwe producten of markten dan ondernemers.
- Personele en financiële problemen bij een parochie bieden een kans om (denken over) innovatie af te dwingen.
- Professionals op het dekenale niveau moeten het belang van innovatie inzien en daar gevolgen aan verbinden.
- Voldoende kader bij de parochies.
- Het bisdom moet de dekenaten (en dus de parochies) zo mogelijk uitdagen maar toch minstens niet afwijzend staan tegenover initiatieven.
- De mate waarin het inventariseren van behoeften wordt ‘misbruikt’ voor het werven van vrijwilligers.
- Sterk in je schoenen staan: wanneer iemand iets nieuws bedenkt moet rekening worden gehouden met weerstanden.

6. Enkele werkwijzen uit de praktijk

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden twee praktijkvoorbeelden van vernieuwingsprojecten besproken. De bedoeling daarvan is om de methode uit hoofdstuk 3 te toetsen door middel van het in paragraaf 4.3 beschreven normenkader. Niet de beoordeling van genoemde projecten staat dus centraal, maar de beoordeling van de methode. De belangrijke vragen die daarbij aan de orde komen, zijn:

- Welke elementen uit de methode zijn in de praktijk herkenbaar?
- Zijn er elementen uit de praktijk die iets toevoegen aan de methode?

Bij de keuze van de projecten zijn de volgende criteria gehanteerd:

- Geen twee projecten uit hetzelfde bisdom.
- Een project uit een stedelijke en een uit een landelijke omgeving.
- Documentatie over de projecten moet toegankelijk zijn.

Op basis van deze criteria en beschikbare informatie viel de keuze op de Sint Maarten parochie in Voorburg (bisdom Rotterdam, dekenaat Vliethaghe) en op het parochieverband Tubbergen (aartsbisdom Utrecht, dekenaat Twente-Noord). Tijdens het contact met het dekenaat Twente-Noord bleek het een door het dekenaat geïnitieerd project te betreffen dat niet alleen in het parochieverband Tubbergen wordt uitgevoerd maar ook in de Elisa-parochie in Almelo-Zuid. Daarop is besloten ook laatstgenoemde parochie in het onderzoek mee te nemen.

In paragraaf 6.2 komt het in de Sint Maartenparochie uitgevoerde project aan de orde en in paragraaf 6.3 het project van het dekenaat Twente-Noord. Het hoofdstuk wordt afgesloten met enkele conclusies in paragraaf 6.4.

6.2 De parochie St. Maarten

Eerst zal in paragraaf 6.2.1 het project worden beschreven. Vervolgens wordt het in paragraaf 6.2.2 gebruikt om de theorie eraan te toetsen.

6.2.1 Het vernieuwingsproject

Voorburg is midden in de randstad gelegen en maakt deel uit van de gemeente Leidschendam-Voorburg. Sinds 1 januari 1999 vormen de vier parochies van Voorburg een parochiefederatie. Per 1 juni 2002 zijn drie van die vier parochies (St. Martinus, Onze Lieve Vrouw Tenhemelopneming en Goede Herder) gefuseerd tot de parochie St. Maarten. Daaraan lag het besef ten grondslag, dat ten gevolge van diverse ontwikkelingen het draagvlak voor elk van de drie parochies over een aantal jaren te gering zou worden om zich nog zelfstandig te kunnen handhaven.

Voorafgaand aan de formele fusie is door de besturen van de drie oorspronkelijke parochies gewerkt aan een pastorale visie op de nieuw te vormen parochie. Op 23 juli 2001 is deze visie door de drie besturen vastgesteld (Voorburg, 2001). Vertrekpunt daarvoor vormde niet alleen het besef dat het kerkbezoek terugloopt, maar ook het feit dat de behoefte aan zingeving en religiositeit toeneemt. Daarmee bouwde men voort op de beleidsnota 'Samenwerking geboden' (Bisdom Rotterdam, 1996a). Daarin spreekt het diocesaan

bestuurscollege van het bisdom Rotterdam uit dat operaties gericht op samenwerking en schaalvergroting uiteindelijk tot doel hebben het vrijmaken van krachten voor het Evangelie. Op basis van een analyse van maatschappelijke en kerkelijke ontwikkelingen formuleren de besturen een visie op de toekomst. In het visiedocument legt het bestuur van de nieuwe parochie ook de beleidsbeslissing vast om 30% van de capaciteit van de pastorale professionals voor de duur van 2 jaar vrij te maken voor het vernieuwingsproces en om 10% van de jaarlijkse financiële baten ten behoeve van innovatie aan te wenden. Het dekenaat heeft de totstandkoming van de samenwerking begeleid en bij die gelegenheid ook aandacht gevraagd van besturen en pastoraal team voor innovatie.

In het Voorburgse fusie- en vernieuwingsproces is het thema ‘kerksluiting’ buiten de discussie gehouden. De (nieuwe) parochie kent dan ook (nog) drie kerken. Dat neemt niet weg dat velen zich realiseren dat dit thema vroeg of laat aan de orde moet komen. De nota ‘Tent van God’ van het bisdom Rotterdam is daarbij richtinggevend. Bisdom, dekenaat en parochie gaan ervan uit dat op termijn één der drie kerken gesloten zal worden.

In ieder geval is na de fusie sprake van een parochie die zeker inhoudelijk ‘in transitie’ was. De parochie moest niet alleen maar wilde ook voor zichzelf bepalen wat voor type kerk men in de toekomst wilde zijn. Dat was dan ook een van de centrale thema’s in de gesprekken die men met parochianen is aangegaan. Daartoe zijn drie avonden gehouden waarbij iedereen welkom was. Die bijeenkomsten werden vanaf de kansel, in het parochieblad en in persoonlijke contacten aangekondigd. Uit die gesprekken, waaraan door ongeveer 100 (voornamelijk tot de binnenkring behorende) parochianen werd deelgenomen, kwamen met name de volgende kerkbeelden als wenselijk naar voren:

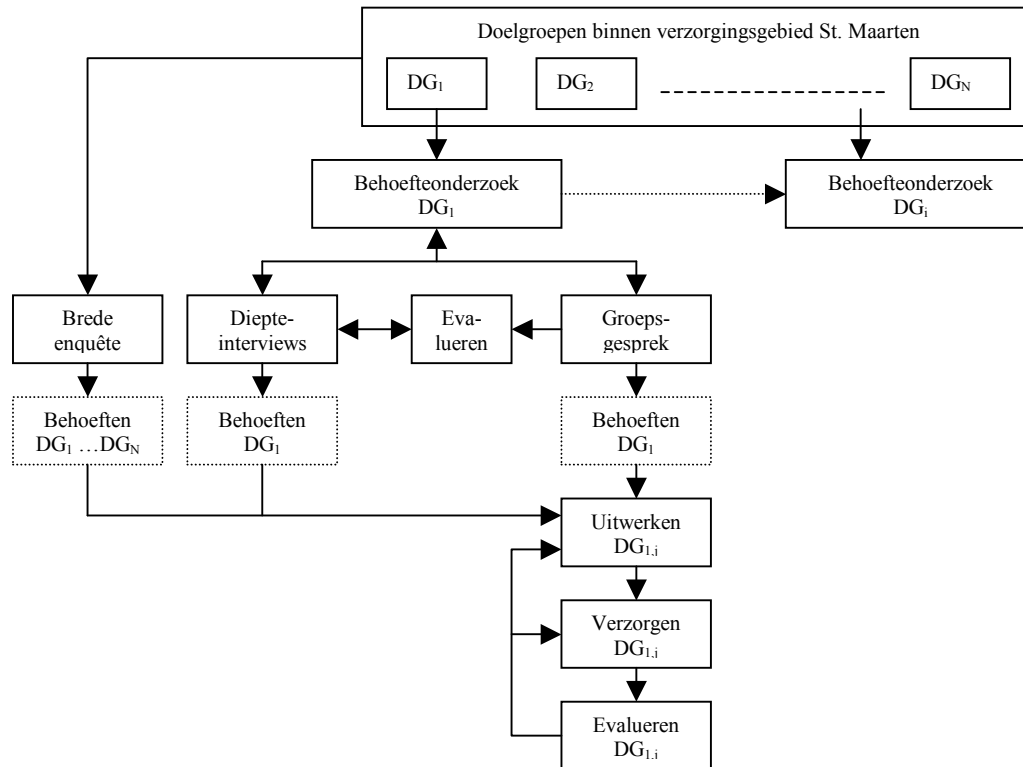
- a. Bron van inspiratie/uitdaging; authenticiteit.
- b. Pluriform; onderlinge verbondenheid.
- c. Motor in de samenleving; sociale betrokkenheid.
- d. In beweging, op weg; gezamenlijke zoektocht.

Nadat parochiebestuur en pastoraal team een bezinningsweekend hadden gehouden om zich te beraden op het vervolg van het traject, werd besloten een behoefteonderzoek te houden. Een dergelijk onderzoek zou meerdere doelen moeten dienen.

1. Vaststellen in welke behoeften de parochie zou moeten voorzien. Met andere woorden: inventarisatie van de vraag vanuit de Voorburgse samenleving (het verzorgingsgebied van de parochie). Op basis van inzicht in de geschiktheid van het huidige aanbod aan diensten zou bepaald kunnen worden op welke veranderingen het vernieuwingsproces gericht moest zijn.
Een van de onderwerpen die aan de orde moesten komen, was de wijze waarop de Voorburgse samenleving ingedeeld zou kunnen worden in segmenten of deelmarkten. Dit zowel vanuit de optiek van het vaststellen van behoeften als vanuit het perspectief van met bepaalde diensten te bedienen doelgroepen. Ook de bij het onderzoek te hanteren indeling naar typen diensten (leren, vieren en dienen) werd toen vastgesteld.
2. Het creëren van draagvlak voor het veranderingsproces. Door mensen bij dat proces te betrekken zou hun gevoel van ‘samen verantwoordelijk’ toenemen.

- Door hen bij het onderzoek te betrekken zouden mensen wellicht gestimuleerd worden tot het leveren van een bijdrage aan het nader uitwerken en verzorgen van nieuwe vormen van leren, vieren en dienen.

In het plan van aanpak dat werd gemaakt voor de verdere uitvoering van het onderzoek werd onderscheid gemaakt in de volgende stappen (zie ook onderstaand schema):



- Keuze voor een (deel-) markt c.q. prioritair ordenen van doelgroepen binnen die markt.
Alles in één behoefteonderzoek meenemen werd minder wenselijk geacht. De doorlooptijd zou daardoor erg lang worden en de complexiteit te groot. Daarom verdiende het aanbeveling te komen tot een prioritaire ordening van doelgroepen ($DG_1 \dots DG_N$) die achtereenvolgens voorwerp van onderzoek zouden zijn.
- Het behoefte onderzoek voor DG_1 .
Daarbij werden de volgende drie substappen onderkend:
 - ontwikkelen,
 - uitvoeren en
 - evalueren
 van het behoefteonderzoek voor een bepaalde doelgroep. Bij de uitvoering zouden (waarschijnlijk) voor iedere doelgroep de volgende twee benaderingen kunnen worden toegepast: het groeps-gesprek en het diepte-interview. Het resultaat van deze stap moest een overzicht opleveren van behoeften en een prioritair geordend overzicht van (ver(nieuw(d)e)) diensten voor deze doelgroep: $DG_{1,1} \dots DG_{1,M}$.
- Verder ontwikkelen van $DG_{1,1}$.
Pastores, samen met vrijwilligers (zo mogelijk gerekruteerd uit degenen die deel-

namen aan het behoefteonderzoek) zorgen voor de volledige ontwikkeling (bijvoorbeeld ook inclusief voorstellen voor publiciteit) van de dienst met de hoogste prioriteit totdat die gereed is om aangeboden te worden.

4. Uitvoeren van dienst DG_{1,1}.
5. Evalueren van dienst DG_{1,1}.

In de groep mensen die heeft deelgenomen aan de bijeenkomsten in september 2002 waren met name de actieve parochianen vertegenwoordigd. Zij bleken bereid verder mee te denken over het vernieuwingsproces maar werden ook gezien als degenen die via hun eigen netwerk de betrokkenheid zouden kunnen vergroten door de cirkel breder te maken. Ieder van hen vertegenwoordigt wel een of andere groep en is verbindingsschakel naar een andere cirkel van mensen in de Voorburgse samenleving die niet bij de kerk zijn betrokken. Dus dit bood mogelijkheden tot een uitstraling naar de rand en via hen naar subgroepen in de omgeving. Daarom werd besloten het behoefteonderzoek te starten vanuit de binnenkring. Toekomstig vervolgonderzoek zou dan sterker gericht moeten zijn op de buitenste schillen.

Men ging er overigens van uit dat de groep mensen die benaderd werd voor het behoefteonderzoek in principe niet ook een keuze betekende voor de groep waarop men zich met de nieuwe diensten wilde richten. Aan de andere kant overwoog men dat het wellicht goed zou zijn dat wel te doen zodat dan meer een pilotbenadering het resultaat zou zijn waardoor sneller resultaat zichtbaar zou worden.

Alhoewel ook diepte-interviews waren voorzien, is in het behoefteonderzoek alleen gebruik gemaakt van het groepsgesprek en van een schriftelijke enquête. Die enquête werd gehouden na afloop van de St. Maartenviering op 10 november 2002 in de Sint Martinuskerk. Deze enquête was erop gericht vast te stellen (met deze specifieke viering als middel) wat mensen in vieringen aanspreekt en wat niet. 77 mensen vulden het enquêteformulier in. Het resultaat van de enquête werd in het bestuur en pastoresteam besproken en in het parochieblad samengevat.

Teneinde ervaring op te doen met het voeren van gesprekken over vernieuwing werd ervoor gekozen om eerst (in december 2002) met speciaal daarvoor uitgenodigde parochianen in vier groepen van gemiddeld drie personen een gesprek aan te gaan. Naast bron van inhoudelijke informatie hebben die gesprekken ook gediend als test van de werkwijze. Die is daarna toegepast tijdens zeven parochieavonden in januari en februari 2003. Op basis van vrijwilligheid hebben parochianen zich (daartoe uitgenodigd via een persoonlijke brief dan wel door een oproep vanaf de kansel) voor één van die avonden aangemeld. Tijdens die avonden is met groepen van gemiddeld 10 parochianen gesproken over het onderwerp vernieuwing van vieren, leren en dienen.

De resultaten van het behoefteonderzoek zijn op schrift gesteld en - voorzien van aanbevelingen - voorgelegd aan het bestuur. Besloten werd het rapport op ruime schaal onder de parochianen te verspreiden. In dat proces ontstonden vervolgens weerstanden. Leden van een van de koren lazen, dat het rapport ook kritiek van parochianen bevatte op de samenzang en de manier waarop die door de koren werd ondersteund. Daarop is door een

van de koren naar voren gebracht dat ze het rapport, dat achter in de kerk voor geïnteresseerden ter inzage lag, uit de kerk zouden verwijderen en verscheuren. Daarop heeft het bestuur besloten het rapport niet te verspreiden en niet langer ter inzage te leggen. Toch al aanwezige spanningen binnen het pastorale team manifesteerden zich in heviger mate en leidden uiteindelijk tot het vertrek van de pastoraal werkster die eerst verantwoordelijke was voor innovatie. Duidelijk werd, dat er binnen het team onvoldoende eensgezindheid was over de noodzaak van innovatie. De pastor vervulde niet die samenbindende en stimulerende rol die nodig was om van het proces een succes te maken. De fusie had geleid tot het ontstaan van bloedgroepen in de nieuwe parochie en het behoefteonderzoek heeft het onderscheid tussen die bloedgroepen eerder versterkt dan verminderd. Deze verdeeldheid onder de parochianen werd ook zichtbaar in het pastorale team c.q. die verdeeldheid kreeg ruimte door onvoldoende eensgezindheid binnen het team. Het innovatieproces, dat door het bestuur steeds is ondersteund en waarbij een van de bestuursleden steeds intensief was betrokken, is voorlopig tot stilstand gekomen.

6.2.2 Toetsing aan de theorie

Uit de notitie 'Pastorale Visie Voorburg' spreekt de duidelijke ambitie om niet bij de pakken van het teruglopende aantal kerkbezoekers te gaan neerzitten. De notitie bevat niet alleen een analyse van sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen. Ook wordt een strategie op hoofdlijnen uitgewerkt waaraan een aantal concrete beleidsbeslissingen zijn gekoppeld. Die beslissingen zijn door de besturen van de oorspronkelijke drie parochies bekrachtigd waardoor het stuk een breed bestuurlijk draagvlak krijgt.

Het dekenaat Vliethaghe heeft mee aan de wieg gestaan van het innovatietraject. Tijdens de begeleiding van de fusie heeft men de discussie op gang gebracht. Ook tijdens het traject zelf werd passief advies verleend.

Het traject is verder opgepakt door de pastoraal werkster, een bestuurslid en een stagiaire. Samen waren zij in staat op basis van werkervaring en gezond verstand tot een werkbare benadering te komen. De nadruk heeft daarbij gelegen op het uitvoeren van marktonderzoek. Het resultaat daarvan is in de vorm van een lijstje met suggesties voor verandering aan het parochiebestuur voorgelegd. Daarop heeft geen omzetting in een marketingplan plaatsgevonden. Dat deel van de methode is dus niet toegepast. Uit de gekozen benadering blijkt, dat er een duidelijke bereidheid bestaat bij de parochie om actief naar de parochianen te luisteren. Allerlei vormen van luisteren worden in de aanpak geschetst en zijn in praktijk gebracht.

In Voorburg is gewerkt aan het ontwikkelen van een gewenst imago en aan het luisteren naar vertegenwoordigers (met name) uit de binnenkring om te horen wat men van de huidige diensten vindt. Er is dus een mechanisme (vooralsnog eenmalig) in het leven geroepen om te luisteren en te evalueren en dat is een belangrijke karakteristiek van een responsieve parochie. Of men de missie heeft vastgelegd en formeel heeft bekrachtigd is niet duidelijk. In ieder geval heeft geen targetting plaats gevonden. Wel is een indeling in groepen gemaakt, maar niet op basis van marktonderzoek.

Ook is in Voorburg de stap exploratief onderzoek uit het in hoofdstuk 3 geschetste marketing research proces uitgevoerd. Men heeft immers de werkwijze eerst in enkele kleinere groepen beproefd alvorens die in grotere groepen toe te passen.

Achteraf moet worden geconstateerd dat in Voorburg niet was voldaan aan de eis van eensgezindheid binnen het pastorale team. Aanvankelijk is wel door team en bestuur gezamenlijk de intentie uitgesproken te starten met het innovatieproces, maar tijdens de uitvoering daarvan wist het pastorale team die eensgezindheid niet vast te houden. Ongetwijfeld heeft verschil van inzicht tussen de pastorale professionals over andere kwesties dan innovatie aan de basis gelegen van het gebrek aan structurele homogeniteit. Dat heeft ertoe geleid dat niet alle pastores unaniem en blijvend hebben kunnen uitstralen innovatie belangrijk te vinden. Dat leidde er weer toe dat onderhuidse spanningen (machtspolitiek) rond de fusie manifest werden doordat ze een uitlaatklep vonden via de verdeeldheid binnen het pastorale team. Het bestuur van de parochie heeft het innovatieproces steeds gesteund, alhoewel niet alle bestuurders werkelijk overtuigd waren van het belang van innovatie. Toen het verschil van inzicht binnen het pastorale team manifest werd, was het bestuur kennelijk niet in staat het tij te keren.

Samenvattend kan worden gesteld dat diverse elementen uit de methode uit hoofdstuk 3 in Voorburg zijn toegepast. Hetgeen in Voorburg is gedaan lijkt zelfs volledig binnen de methode te passen. Lang niet alle stappen zijn echter gezet zodat een oordeel over de methode in totaliteit niet mogelijk is. Anderzijds komt uit de casus nadrukkelijk naar voren hoe belangrijk het is dat er binnen een pastoraal team structurele eensgezindheid bestaat. Daarvan moet in het algemeen en niet alleen op het gebied van innovatie tot op zekere hoogte sprake zijn, wil men die eensgezindheid ook als het om een moeilijk proces als innovatie gaat blijvend kunnen handhaven.

6.3 Parochieverband Tubbergen en de Elisaparochie te Almelo

In paragraaf 6.3.1 wordt het project beschreven zoals dat is opgezet door het dekenaat Twente-Noord. Vervolgens komt in paragraaf 6.3.2 het plan van aanpak van het parochieverband Tubbergen aan de orde en in paragraaf 6.3.3 het plan van aanpak van de Elisaparochie in Almelo-Zuid. Paragraaf 6.3.4 bevat het resultaat van de toetsing van het project.

6.3.1 Het vernieuwingsproject

In reactie op diocesaan beleid (Aartsbisdom Utrecht, 2000), andere notities en signalen uit diverse clusters en parochies, is binnen het dekenaat Twente-Noord een projectgroep Vernieuwend Pastoraat (VP) ingesteld. Deze bestaat uit de voorzitter van het dekenaal bestuur, de beleidsmedewerker en een vrijwilliger. De projectgroep had de opdracht om binnen het dekenaat de gedachtevorming over de invulling van het pastoraat en de toekomst ervan te stimuleren. Het dekenaat is van mening dat naast de verandering van vorm (die medio 1999 werd afgerond omdat toen alle parochies geclusterd waren in samenwerkingsverbanden) meer nog de inhoudelijke kant van het pastoraat de aandacht verdient. Vitalisering van geloofsgemeenschappen acht men van groot belang. Het dekenaat wilde de uitnodiging van het aartsbisdom om daarover na te denken vertalen naar het niveau van de parochies. Men is erop uit om met elkaar, trouw blijvend aan traditie en

kerk, vanaf de basis passende pastorale werkvormen te ontdekken, waarmee men tracht aan te sluiten bij de behoefte die bij mensen leeft. De dialoog die daarvoor nodig is, beschouwt men als een vorm van zending. In maart 2001 heeft de projectgroep de nota 'Vernieuwend Pastoraat in de parochies van het dekenaat Twente-Noord' (Twente-Noord, 2001) het licht doen zien.

Deze zienswijze wordt in genoemde nota geschetst en samengevat in de vraag aan alle betrokkenen: 'Van welke geloofsgemeenschap, van welke kerk dromen wij?'. De projectgroep stelt voor in parochies over die vraag na te denken om vervolgens eventueel met behulp van het dekenaat tot beleid te komen. Voor de uitvoering van dit plan schetst de projectgroep VP een werkplan, bestaande uit 7 trajecten. Een en ander is in de hierna volgende tabel kort samengevat. Traject 1 wordt daarbij gevormd door de voorbereidende werkzaamheden van de projectgroep VP.

Traject:	Omschrijving:	Initiatief:	Andere betrokkenen:
1	Ontwikkelen van visie en aanpak	Dekenaat	Parochies, bisdom
2	Nadenken over toekomst parochie op basis van 'De Netten in het diepe'	Dekenaat	Parochies en cura
3	Uitnodiging aan gelovigen aan te geven wat Kerk en parochie voor hen kunnen betekenen (dromen-enquête)	Parochies	Dekenaat (geeft handreiking)
4	Dromen concretiseren naar pastorale vormen.	Parochies	Dekenaat (geeft handreiking)
5	Bezinning op de parochie van de toekomst	Diocesane Pastorale Dienstverlening	Bisdom, dekenaten
6	Opbouw en ontwikkeling van de parochie van de toekomst	Cluster/parochies	Dekenaat (geeft handreiking)
7	Implementatie van vernieuwde vormen van pastoraat in cluster/parochies.	Cluster/parochies	Dekenaat (geeft handreiking)

In de handreiking van de projectgroep bij stap 3 wordt gestalte gegeven aan het idee dat impulsen vanuit de parochies zelf moeten komen. De projectgroep biedt ondersteuning in de vorm van modelbrieven en vragenlijsten die parochies/clusters kunnen gebruiken om door belangstellenden te laten invullen.

Op de uitnodiging traject 3 ter hand te nemen is ingegaan door de Elisaparochie te Almelo en door het parochieverband Tubbergen (dat 9 parochies omvat). Met beide deelnemende parochies heeft de dekenale projectgroep een drietal gesprekken gevoerd. Deze hebben geresulteerd in plannen van aanpak. Vanaf dat moment is de uitvoering in Almelo overgenomen door de stuurgroep VP en in Tubbergen door de werkgroep VP. Vanuit het dekenaat zijn voor beide locaties twee begeleiders beschikbaar gesteld. Zij zorgen voor daadwerkelijke ondersteuning in het lokale project. Dat doen ze door actief lid te zijn van lokale werkgroepen die belast zijn met de uitvoering van het VP-project. Die uitvoering vindt in beide parochieverbanden plaats in vier fasen:

- Onderzoeksfase: genereren van ideeën omtrent VP, ontwikkelen van onderzoeksmateriaal en doen van onderzoek naar wat leeft onder de mensen.
- Planfase: inbrengen van onderzoeksresultaten als middel tot concretisering van het pastoraal beleidsplan.

- Uitvoerfase: ondersteunen van bestuur bij het formuleren van de missie van de parochie en adviseren bij concretisering van vernieuwd beleid.
- Evaluatie: zorgen voor continue afweging van gezette en te zetten stappen en van beleidsvoornemens van het bestuur en de wensen van de basis.

De projectgroep overlegt regelmatig met de vier begeleiders. Over de voortgang wordt ook gerapporteerd via de dekenale nieuwsbrief. Men hoopt dat ook andere parochies zich aanmelden voor het project.

6.3.2 Uitvoering door het parochieverband Tubbergen

In het plan van aanpak van het parochieverband Tubbergen wordt geschetst dat dit verband uit negen parochies bestaat die met elkaar gaan samenwerken. Het parochieverband in zijn geheel en de parochies afzonderlijk hebben een missie die gericht is op het gebied en de woonkernen van de verschillende parochies. Door het project VP wil men in het samenwerkingsverband een revitalisering op gang brengen waarbij mensen het gevoel krijgen dat de kerk oor en oog heeft voor wat hen ten diepste beweegt. In het plan van aanpak worden de volgende uitgangspunten geformuleerd:

- Het parochieverband bevindt zich aan het begin van een langdurig proces van samenwerken en samen delen. Die situatie wordt niet verondersteld maar moet worden opgebouwd. Dat gebeurt rond de missie van het parochieverband.
- In het samenwerkingsproces speelt het project VP een rol. Het sluit aan bij verwachtingen en behoeften van mensen.
- Het beeld van de herberg is op het parochieverband Tubbergen van toepassing. Dat wil zeggen dat de parochie een plaats wil bieden aan mensen om op verhaal te komen en de kracht te vinden om verder te gaan.

In het plan van aanpak worden de in paragraaf 6.3.1 genoemde vier fasen onderkend. Ook wordt de organisatie rond het project geschetst. De werkgroep VP genereert ideeën met betrekking tot VP en draagt zorg voor de uitvoering van het project. Lid van de werkgroep zijn een vertegenwoordiger uit elk der parochies, een vertegenwoordiger uit het pastoresteam en twee medewerkers vanuit het dekenaat. Men benadrukt dat de vertegenwoordiging vanuit het pastoresteam vooral van belang is vanwege de directe communicatie over en weer tussen het pastoresteam en de werkgroep. De mogelijkheid wordt open gehouden om de werkgroep uit te breiden met vertegenwoordigers uit de samenleving. De werkgroep wordt als het op uitvoering aankomt gesteund door verschillende werkgroepen, geloofsgroepen en taakgroepen. Ook moeten deze groepen extra alert zijn op wat er in de samenleving en onder de mensen leeft. De dekenale projectgroep VP begeleidt de start van het project en fungeert tijdens het verloop als klankbord.

Uit de voortgang die in oktober 2003 door het parochieverband Tubbergen sinds de start in maart 2003 is gerealiseerd, blijkt dat het realiseren innovatief pastoraat in een situatie waarin negen parochies met elkaar samenwerken niet eenvoudig is. Daarbij komt dat zich allerlei aanloopproblemen hebben voorgedaan die mogelijk zijn te herleiden op het ontbreken van een voldoende breed draagvlak voor het project. Het is niet uitgesloten dat men aanvankelijk heeft besloten mee te doen met het project om aldus sneller in aanmerking te komen voor nieuwe pastores omdat men zonder pastor zat. Innovatief pastoraat leeft binnen het parochieverband nog nauwelijks en er ligt een taak voor het dekenaat (en

dat heeft die ook opgepakt) om alsnog duidelijk te maken wat innovatief pastoraat inhoudt. Ook bij de pastores leeft het onderwerp nog onvoldoende.

6.3.3 Uitvoering door de Elisaparochie

De Elisaparochie is voortgekomen uit drie oude parochies. Kerkgebouwen zijn afgestoten en er komt een nieuw gebouw met parochiecentrum. Er is een parochieel beleidsplan daterend uit oktober 2001. Bij haar start heeft de parochie ervoor gekozen dat spiritualiteit haar dragende grond en bindende kracht is. De keuze voor spiritualiteit zal in de verdere opbouw van de parochie tot uiting komen, ook in het nieuwe gebouw. Maar ook bij VP zal die keuze leidend zijn. De parochie hanteert de volgende uitgangspunten:

- De parochie bevindt zich in een langdurig proces van eenwording. Dat opbouwen van gemeenschap gebeurt rond de missie van de parochie. De missie en visie uit het huidige beleidsplan moeten nader worden uitgewerkt.
- Het VP-project speelt in die eenwording een rol. Het project komt voort uit de parochiële samenleving en sluit aan bij de behoeften van mensen. Verwachtingen van mensen en activiteiten van de parochie worden bijeen gebracht.
- Het beeld van de herberg is op de parochie van toepassing. Uit haar keuze voor spiritualiteit volgt voor wie de parochie wil openstaan en welke diensten ze wil bieden.
- De parochie hecht veel waarde aan de oecumenische opdracht.

In het plan van aanpak worden de in paragraaf 6.3.1 genoemde vier fasen onderkend. Ook wordt de organisatie rond het project geschetst. De Stuurgroep VP zorgt voor de uitvoering van het project en heeft een voortrekkersrol. Ook draagt ze zorg voor daadwerkelijke ondersteuning van de uitvoerende groepen. In de Stuurgroep hebben de twee begeleiders van het dekenaat zitting, twee vrijwilligers uit de parochie en een lid van het bestuur. De Stuurgroep wordt gesteund door het Platform VP, waarvan een vertegenwoordiger van het pastoresteam, een vertegenwoordiger van de vier beraden en personen uit de samenleving lid zijn. Het platform wordt geacht breed te zijn qua groepen die men vertegenwoordigt. Ook bestaande geloofs- en andere groepen worden bij de uitvoering van het project VP ingeschakeld. Het bestuur van de parochie draagt de uiteindelijke verantwoordelijkheid voor het project en vervult daarbij een sturende en coördinerende rol. De dekenale projectgroep begeleidt de start van het project en fungeert als klankbord. Het plan van aanpak bevat geen concreet actieplan met mijlpalen en tijdbalken.

De website van de parochie meldt dat het project op 7 april 2003 van start is gegaan onder de naam 'Bijziend, verziend of helder ziend?!' Men heeft zichzelf een half jaar de tijd gegeven om met voorstellen voor een visie van de parochie op de toekomst en bijbehorende doelen te komen. Begin oktober blijkt, dat er nog niet veel vorderingen zijn gemaakt. Er zijn enkele bijeenkomsten geweest en voor eind oktober heeft men een bijeenkomst georganiseerd om op basis van de Lagerhuisformule met elkaar in discussie te gaan. Voor die bijeenkomst zal een breed publiek worden uitgenodigd. Ervaring tot dan toe is, dat de inbreng en trekkracht van het vrijwilligerskader in de creatieve denktank versterking behoeft, maar dat de betrokkenheid van het pastoraal team uitstekend is. De ingerichte overlegstructuur wordt als 'zwaar' ervaren en spanningen in de parochie (gevoelen worden op een probleem met een van de koren) zouden niet bevorderend werken op het innovatieproces. De verwachtingen ten aanzien van de mate waarin daadwerkelijk in-

novatie zal plaatsvinden zijn niet hoog gespannen. De vrees bestaat dat de neiging groot zal zijn weer snel in oude modellen te vervallen. Als nadeel wordt ook genoemd dat een en ander niets mag kosten. Als mogelijke oorzaak van de gebrekkige progressie wordt gewezen op het wellicht wat abstracte karakter van het proces. De meeste mensen willen liever iets concreets doen. De vrees leeft ook, dat mensen wel in staat en bereid zijn te dromen over hun kerk van de toekomst maar dat de continuïteit sterk wordt bepaald door het pastorale team: als dat weg zou vallen, komt de ontwikkeling tot stilstand.

6.3.4 Toetsing aan de theorie

De basis voor het project wordt gevormd door het beleid van het bisdom. Die handschoen is opgepakt door het dekenaat teneinde concreet invulling te geven aan haar taak om het diocesane beleid te vertalen naar het niveau van de parochie. De werkwijze is top-down. Na het uitzetten van de richting door het bisdom is veel geïnvesteerd door het dekenaat Twente-Noord in het bij het project betrekken van allerlei groeperingen. Het dekenaat heeft daarbij een duidelijke inhoudelijke meerwaarde doordat men een eigen visie heeft ontwikkeld en een plan van aanpak heeft geformuleerd. Ook wat betreft het beschikbaar stellen van middelen heeft het dekenaat een duidelijke meerwaarde, aangezien twee medewerkers per project beschikbaar zijn gesteld. Dit alles heeft geleid tot een goed voorbereid en uitgewerkt raamwerk voor een parochieel project met een behoorlijk hoog ambitieniveau. Het project lijkt te zijn gericht op organisatieontwikkeling van de totale parochie. Het accent ligt op de inhoudelijke vernieuwing en die wordt in verband gebracht met de samenwerking tussen parochies maar pas opgepakt nadat die samenwerking haar beslag heeft gekregen. De Elisaparochie heeft daarbij voor een andere oplossing gekozen dan het parochieverband Tubbergen.

Wat betreft de toetsing van de theorie doet zich het probleem voor dat de twee pilots dermate zijn vertraagd dat er nauwelijks progressie is geboekt. Daardoor is de vraag niet te beantwoorden welke onderdelen uit de methode zijn toegepast en wat daarvan het resultaat is. Het project lijkt in eerste instantie een vorm van marktonderzoek te zijn. De centrale vraag van de onderzoeksfase is: waaraan hebben mensen behoefte, van wat voor kerk dromen ze? Het ontbreekt aan een totaaloverzicht van welke mensen (alleen binnenkring of ruimer) men op welke manier (vragenlijsten, interviews, avonden) gaat benaderen. In de planfase moeten de dromen van mensen worden geconcretiseerd. Onduidelijk is in welke termen dit gaat gebeuren. De omschrijving van het project wekt de indruk dat toetsing en uitwerking van het huidige beleidsplan (de intenties van het bestuur) een belangrijke rol speelt. Wat zijn die intenties van het bestuur, hoeveel ruimte voor innovatie bieden die en hoe worden ze vertaald in de concrete uitwerking van het onderzoek? Volgens het plan van aanpak is in de Elisaparochie reeds gekozen voor het uitgangspunt 'spiritualiteit'. Men merkt op dat ook bij vernieuwend pastoraat deze keuze leidend zal moeten zijn. Hoe dit tot uitdrukking komt in de aanpak van het onderzoek wordt uit het plan niet duidelijk. In de uitvoerfase wordt de organisatie van bestuur en werkgroepen aangepast, maar uit de beschrijving blijkt niet dat rekening wordt gehouden met concrete voorstellen voor nieuwe vormen van leren, viëren of dienen. In het traject lijkt het op basis van verkregen informatie bepalen van een marketingplan niet aan de orde. Dat wil zeggen: er wordt geen aandacht besteed aan het inventariseren van sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen, aan het segmenteren en positioneren van de parochie en aan het

bepalen van een marketing mix. Maar wellicht is dit ook niet de bedoeling van het bestuur en gaat het alleen nog om het uitstippelen van hoofdlijnen van een innovatiebeleid. Als dat de keuze is, dan moet de vraag luiden of parochianen daarvoor wel voldoende enthousiast te maken en te houden zijn. Er bestaat dan immers niet een concreet perspectief op een of enkele vernieuwingsacties op korte termijn als resultaat van hun betrokkenheid bij het project. Voor het draagvlak is gebrek aan perspectief op resultaat funest.

Duidelijk is in ieder geval dat het dekenaat veel energie heeft geïnvesteerd in innovatie en dat dit heeft geleid tot een goed voorstel richting parochies. Naar het antwoord op de vraag waarom een en ander vervolgens zo langzaam verloopt, is geen onderzoek gedaan. Op basis van ervaringen elders en ingewonnen informatie kom ik – in aanvulling op de in het voorafgaande geformuleerde opmerkingen – tot de volgende vragen die in ieder geval beantwoord zouden moeten worden om meer inzicht te krijgen in de situatie:

- Ondanks pogingen van het dekenaat om draagvlak te creëren is het de vraag in hoeverre er aan de basis, dus bij de betreffende parochianen, voldoende draagvlak is voor de pilots. De handreiking voor stap 3 stelt dat het de bedoeling is iets van onderaf te laten groeien. Dat kan alleen als ‘onderop’ daaraan wenst mee te werken en het nut en de noodzaak van innovatie inziet.
- Door wie uit de Elisaparochie en uit het parochieverband Tubbergen is op grond waarvan en na consultatie van wie besloten om beschikbaar te zijn als pilot voor het dekenale project?
- Het ontbreekt kennelijk niet aan enthousiasme bij het pastorale team van de Elisaparochie. Wat heeft men gedaan om dat enthousiasme over te dragen op parochianen in het algemeen en relevante vrijwilligers in het bijzonder?
- Is het pastoraal team echt eensgezind wat betreft het belang van het innovatieproject?
- Hoeveel tijd is het pastoraal team bereid vrij te maken voor het project?
- Welke rol speelt het parochiebestuur? Wordt het project actief ondersteund? Is men ook bereid er geld voor vrij te maken?
- Hoeveel spanning heeft de vorming van de Elisaparochie in de voormalige drie parochies opgeleverd en is er voldoende tijd verstreken en/of energie besteed om van verwerkte ‘rouw’ te kunnen spreken?
- Het parochieverband Tubbergen bestaat uit 9 parochies. Vertonen die voldoende overeenkomst om ze in hetzelfde innovatieproces te laten participeren?

6.4 Conclusies

Wat betreft de gebruikte methode moet worden geconcludeerd, dat deze aan de hand van de geselecteerde projecten nauwelijks is te testen. Het project in Voorburg werd afgebroken ten gevolge van door het innovatieproces manifest geworden verschillen van mening binnen het team. Het project (de twee pilots) van het dekenaat Twente-Noord verliep door allerlei omstandigheden te langzaam om daaromtrent binnen de onderzoeksperiode een duidelijk beeld op te bouwen. Achteraf moet worden geconcludeerd dat het veiliger was geweest twee reeds afgeronde projecten te selecteren. Voor zover in de praktijk methodisch is gewerkt, paste dat binnen de marketingmethode zoals die in hoofdstuk 3 is geschetst.

Wat de projecten wel hebben duidelijk gemaakt, is dat de methodische kant op zich belangrijk is maar dat andere omstandigheden veel meer cruciaal zijn om tot een succesvol innovatietraject te komen. In ieder geval zijn te noemen: de eensgezindheid binnen het team, het uitstralen door pastorale professionals van het belang van het project, voldoende geld en capaciteit vrij maken, draagvlak bij kernvrijwilligers (zoals vertegenwoordigers van het catechetisch, diaconaal en liturgisch beraad), het nastreven van concrete resultaten op korte termijn (naast mogelijke effecten op langere termijn). Het uitvoeren van een doelmatig en doeltreffend innovatieproject blijkt niet eenvoudig en mag niet worden onderschat. Veel valkuilen dienen te worden omzeild. Een realistisch ambitieniveau is geboden teneinde teleurstellingen te voorkomen.

7. Conclusies en aanbevelingen

7.1 Conclusies

Het vertrekpunt voor dit onderzoek werd gevormd door het spanningsveld tussen ontkerkelijking enerzijds en de niet afnemende belangstelling voor en behoefte aan zingeving en spiritualiteit anderzijds. Dit leidde tot de vraag naar het realiseren van innovatief pastoraat en naar de rol die marketing daarbij zou kunnen spelen, zodat de katholieke kerk meer aansprekend present zou kunnen zijn dan thans het geval is. Het uitgevoerde onderzoek leidt tot de volgende samenvattende conclusies.

- a. De omgeving van de kerk is veranderd maar de behoefte aan zingeving neemt niet af; als de katholieke kerk zichzelf serieus neemt, moet ze hier een uitdaging in zien.*

Het voor de kerk relevante deel van haar omgeving heeft de laatste veertig jaar een grote verandering doorgemaakt. Aan de ene kant wordt ze geconfronteerd met ontkerkelijking. Analyses zoals die van de KRKS (2000) laten echter zien, dat mogelijk ook sprake is van een nieuw religieus verlangen. Moderne mensen worden geconfronteerd met problemen waarop ze een religieus antwoord *kunnen* zoeken. Nieuwe religieuze bewegingen spelen daarop in en vertrekken bij de vraag waarmee die moderne mens zit. De katholieke kerk heeft geen traditie van luisteren naar gelovigen en is in het algemeen sterk aanbodgericht: wat ze te bieden heeft is volgens haar goed voor de gelovigen en die moeten het daarmee maar doen. Die houding lijkt haar te belemmeren in het oppakken van de uitdaging. Ook het uitdragen van ons geloof lijkt ons zwaar te vallen. Woorden om er voor anderen betekenisvol uitdrukking aan te geven liggen niet voor op de tong. Nederland heeft een rijke, missionaire traditie. Veel religieuzen gaven door de jaren heen gehoor aan de oproep hun geloof uit te dragen naar mensen in andere landen en met andere tradities dan de christelijke. Nu het erop aan komt dichter bij huis gehoor te geven aan de missionaire opdracht die voortvloeit uit het doopsel hebben we daar kennelijk meer moeite mee en weten we niet (meer) hoe dit aan te pakken of de juiste woorden te kiezen. Essentieel verschil met vroeger is in ieder geval dat die uitdaging nu nadrukkelijk gepaard moet gaan met een luisterende houding.

- b. Het bij de tijd brengen van parochies vraagt om integrale, toekomstgerichte organisatieontwikkeling; invoering van marketing maakt daarvan deel uit.*

Wil de kerk op lokaal niveau in staat zijn tot structureel adequaat reageren op haar omgeving, dan dient de organisatie van de parochie onder de loep te worden genomen. Een van de aspecten daarvan is het streven naar samenwerking tussen parochies, al dan niet uitmondend in een fusie. Samenwerking krijgt tegenwoordig ruimschoots aandacht, maar het blijkt niet gemakkelijk die aandacht te ontdoen van een reactief imago en er een proactieve, toekomst gerichte signatuur aan te geven. Samenwerking lijkt te weinig in verband te worden gebracht met innovatie, hoop en visie op de toekomst en te eenzijdig met priestertekort, financiële problemen en kerksluiting.

Integrale organisatieontwikkeling wil zeggen dat diverse structurele eigenschappen van een parochie in onderlinge samenhang bekeken en zo nodig veranderd moeten worden. Dat is nodig om de mensen die binnen die parochie werkzaam zijn ertoe in staat te stellen hun parochie adequaat te laten reageren op de omgeving. Strategie, leiderschap, structuur,

procedures, kennis en informatievoorziening zijn in dat verband belangrijke ontwerpparameters.

De invalshoek van de integrale organisatieontwikkeling vormt ook de context voor de invoering van marketing binnen een parochie. In die zin hebben alle zojuist genoemde karakteristieken van een parochiële organisatie ook op het aandachtsgebied marketing betrekking (zie onderstaande tabel). Je zou de marketingfunctie als één van de subsystemen van een parochie kunnen beschouwen (naast andere functies zoals bijvoorbeeld vieren, leren en dienen) en de structurele eigenschappen als verschillende aspectsystemen. Zo zijn die structurele eigenschappen ook op de marketingfunctie van toepassing. Maar ook is op grond van het voorafgaande duidelijk, dat voor een goed functionerende parochie meer nodig is dan alleen een goede marketingfunctie. Schaalvergroting maakt marketing echter nog dwingender. Dit om te voorkomen dat de grip op het geheel verloren gaat.

		Functies of subsystemen binnen een parochie:					
		Leren	Vieren	Dienen	Financiën	Personeel	Marketing
Structurele eigenschappen of aspectsystemen van een parochie:	Strategie						
	Leiderschap						
	Structuur						
	Vaardigheden						
	Procedures						
	Waarden						

c. Marketing is voor de kerk van belang. Het betekent luisteren naar en op basis daarvan handelen en is niet in strijd met de Schrift

Marketing is voor de kerk van belang bij het opsporen, aantrekken en behouden van belangstellenden door – voor zover dat past binnen de opdracht van de kerk – te voorzien in hun behoeften. Voor de kerk betekent dit, dat niet (meer) kan worden volstaan met een aanbodgerichte denk- en werkwijze. Belangrijke functie van marketing is dat een parochie meer responsief wordt ten aanzien van interne en externe behoeften. Dat leidt er dan toe dat parochies nadrukkelijker een dienstverlenende houding gaan aannemen en daardoor mensen aan zich binden, zodat de kans toeneemt dat meer mensen Jezus Christus navolgen. Marketing is er uiteindelijk op gericht de parochie te helpen bij het beter realiseren van haar missie. Bij marketing gaat het erom dat geluisterd wordt naar waar mensen behoefte aan hebben. Op basis daarvan wordt een doelgroep gekozen (het is een parochie onmogelijk om iedereen op maat te bedienen en het stellen van prioriteiten is dan ook onvermijdelijk) waaraan bepaalde diensten worden aangeboden. Vragers en aanbieder worden er beiden ‘beter’ van. Luisteren is ook vanuit consumentenperspectief gezien essentieel omdat de consument op zoek is naar een dienst die een bepaalde functie vervult waardoor bepaalde doelen en waarden worden bereikt. De tevredenheid van de consument is de belangrijkste meetlat voor kwaliteit. Daarbij gaat het niet om een oppervlakkige behoeftebevrediging, maar om tevredenheid in de zin van passend bij een diepe levensvervulling.

Ten onrechte wordt marketing vaak (alleen) geassocieerd met verkopen en met reclame. Een van de problemen van de kerk is juist dat in het verleden te veel is verkocht en te weinig is geluisterd. Het gebruik van het woord ‘marketing’ in een kerkelijke context

stuit sommige mensen tegen de borst: kerk en marketing zouden niet bij elkaar passen. Marketing zou het verkwisten zijn van geld dat aan God is geofferd en het zou een opdringerige en manipulatieve activiteit zijn die indruist tegen de geest van het leiderschap dat van de kerk wordt verwacht. Ook zou de Schrift zelf met de moord op Jezus van Nazareth illustreren, dat marketing en geloof een ongewenste combinatie is. Aan die argumenten ligt naar mijn mening onbegrip ten grondslag ten aanzien van wat marketing is en wat niet. Men verengt marketing tot reclame en veronachtzaamt het belang van het luisteren naar de ander als basis voor het bepalen van een doeltreffend aanbod. Het beroep op de kruisdood van Jezus is eenzijdig en gaat voorbij aan de opstanding die duidelijk maakt dat het leven sterker is dan de dood en die juist voor de apostelen de oproep betekende hun geloof uit te dragen. Ook is een uitspraak van de filosoof Popper van toepassing: het gaat er niet om wat iets is of hoe we iets noemen, het enige dat telt is welk probleem we oplossen. Over dat laatste mag onder gedoopten geen wezenlijk verschil van mening bestaan. Pasen en Pinksteren zijn gebeurtenissen die ons er juist toe aanzetten geloof en wereld dichter tot elkaar te brengen. Marketing is een instrument dat daarbij nuttige diensten kan bewijzen.

- d. Er bestaat consensus over de wezenlijke eigenschappen van een marketingmethode. Zo'n methode biedt goede aanknopingspunten voor innovatief pastoraat.*

Uit het literatuuronderzoek naar marketingmethodes is gebleken, dat tussen auteurs een vrij grote overeenstemming bestaat ten aanzien van de elementen waaruit dergelijke methodes zijn opgebouwd. Stappenplannen komen deels overeen en zijn in elkaar uit te drukken en ook wat betreft de inhoud van de diverse stappen vertonen de verschillende auteurs geen fundamentele verschillen van inzicht. Ook het recente KASKI-onderzoek (Zondag et al., 2003) bevestigt in hoofdlijnen de bruikbaarheid van het stappenplan. Het door Cowell (1984) benadrukte verschil tussen goederen en diensten geeft hier en daar voor parochies specifieke accenten aan de overigens vrij algemene marketingmethode. Overeenstemming tussen de auteurs is er ook op het gebied van het marktonderzoek. De in hoofdstuk 3 op basis van het boek van Shawchuck (1992) en andere literatuur beschreven marketingmethode kon in voorliggend onderzoek slechts in beperkte mate in de praktijk worden getoetst. Op basis van het brede draagvlak in de literatuur mag er echter van uit worden gegaan dat de methode een goed vertrekpunt vormt voor marketing op parochieel niveau. De geschetste methode biedt alle ruimte voor innovatief pastoraat. Ze herinnert de gebruikers van die methode eraan dat gekozen kan worden voor nieuwe markten of voor nieuwe producten.

- e. Achterhalen waaraan mensen echt behoefte hebben is niet eenvoudig. Vrijwilligers verdienen bij het inventariseren van behoeften in het bijzonder de aandacht.*

Marktonderzoek maakt een belangrijk deel uit van het toepassen van een marketingmethode. Luisterend achterhalen of de parochie iets kan betekenen voor bijvoorbeeld rand- of buitenkerkelijken is niet eenvoudig. Het is een ervaringsfeit dat simpel informeren naar behoeften van mensen in veel gevallen slechte resultaten oplevert. Gesprekken voeren is noodzakelijk, waarbij vaak sprake zal zijn van tweede taal. Die tweede taal herkennen en herleiden naar zijn essentie en in staat zijn tot het maken van een vertaalslag naar wat een parochie kan bieden, zijn belangrijke vereisten. Luisteren is een kerncompetentie voor marketing en voor innovatief pastoraat.

Een belangrijke, specifieke bijdrage van Shawchuck is dat hij erop wijst dat ook vrijwilligers te beschouwen zijn als een doelgroep waarop marketing gericht zou moeten zijn. Ook naar hun wensen moet aandachtig worden geluisterd. Dat geldt voor deze groep wellicht temeer omdat die met het oog op de toekomst in de parochie een steeds belangrijker rol zal gaan spelen. Zeker als vrijwilligers actief betrokken worden bij innovatie van het pastoraat is het belangrijk dat ze zelf het gevoel hebben dat de parochie zich ook bekommert om hun wensen.

f. Diverse parochies zijn bezig met innovatie maar marketingmethodes lijken daarbij slechts beperkt te worden toegepast.

Het onderzoek van het KASKI (Zondag et al., 2003) bevat een overzicht van een groot aantal innovatieve projecten. Uit de literatuur is bekend dat in enkele gevallen ook markt-onderzoeken zijn gehouden, maar van het in het kader van innovatief pastoraat toepassen van een marketingmethode is geen documentatie aangetroffen. De twee projecten die nader zijn onderzocht, waren weliswaar niet in strijd met de methode maar vertoonden er (nog) te weinig overlap mee om van een toepassing ervan te kunnen spreken. Achteraf moet worden geconcludeerd dat het de voorkeur zou hebben gehad twee reeds afgeronde projecten te selecteren.

g. Diverse factoren zijn cruciaal voor het succes van innovatief pastoraat. Succesfactor bij uitstek is de houding van de pastorale professional.

Uit het onderzoek onder bisdommen, dekenaten en parochies komen diverse factoren naar voren die cruciaal zijn voor een doelmatig en doeltreffend innovatietraject:

- De structuurverandering moet achter de rug zijn.
Dat is van belang omdat door schaalvergroting extra pastorale capaciteit voor innovatie kan worden vrijgemaakt (en dat moet dan ook wel gebeuren). Daarnaast speelt een rol dat tijdens een fusie vaak te weinig draagvlak bestaat om substantieel met innovatie bezig te kunnen zijn; het onderwerp kan dan wel ‘in de week’ worden gelegd maar meer is vaak niet haalbaar.
- Het functioneren van de pastorale professionals en vrijwilligers in een geherstructureerde situatie.
In hoeverre is men bereid zich te richten op het onbekende? Van de pastor wordt een meer egalitaire opstelling verwacht en die moet daartoe bereid zijn. Tevens is van belang of de pastorale professionals (in het algemeen maar wat betreft innovatie in het bijzonder) als eensgezind team functioneren. Alleen dan kan het belang van innovatie duidelijk naar voren worden gebracht maar ook alleen dan kan effectief weerstand worden geboden tegen opkomend verzet tegen vernieuwing. Dat verzet is bijvoorbeeld te verwachten van bepaalde parochianen die de noodzaak ervan niet inzien. Maar het kan bijvoorbeeld ook voortvloeien uit de machtspositie die vrijwilligers kunnen innemen en niet wensen op te geven omwille van de innovatie.
- De houding van de pastorale beroepskrachten op parochieel niveau ten aanzien van innovatie. Pastorale professionals moeten zelf in innovatie geloven en het belang ervan uitstralen. Die centrale rol van de pastores vraagt zowel om ontwikkeling (en begeleiding) qua professionaliteit als om aandacht voor hun geloofsontwikkeling en spiritualiteit.

- De prioriteit die pastorale professionals toekennen aan innovatie. Het is niet moeilijk volledig op te gaan in vieringen en andere meer traditionele diensten.
- De houding van parochiebesturen.
Ervaart men een probleem c.q. erkent men de uitdaging? Pastorale professionals hebben hier een belangrijke taak. Innovatie moet door de parochie zelf worden gedragen om succesvol te zijn. Verder is van invloed de mate waarin die bestuurders manager zijn dan wel ondernemer. Managers zijn meer gericht op structuur en minder op nieuwe producten of markten dan ondernemers. Ook moet men bereid zijn om voldoende capaciteit en geld voor innovatie vrij te maken.
- Voldoende kader bij de parochies en voldoende draagvlak bij kernvrijwilligers (zoals vertegenwoordigers van het catechetisch, diaconaal en liturgisch beraad).
- Professionals op het diocesane en dekenale niveau, de bisschop en de deken voorop, moeten het belang van innovatie inzien en daar gevolgen aan verbinden. Het bisdom moet de dekenaten (en daarmee de parochies) zo mogelijk uitdagen maar toch minstens niet afwijzend staan tegenover initiatieven.
- De mate waarin het inventariseren van behoeften wordt ‘misbruikt’ voor het werven van vrijwilligers. Voorkomen moet worden dat op innovatie gerichte bijeenkomsten met parochianen te snel of te eenzijdig gericht zijn op uitbreiding van het vrijwilligerskader in plaats van op het inventariseren van behoeften.
- Sterk in je schoenen staan: wanneer iemand iets nieuws bedenkt moet rekening worden gehouden met weerstanden.
- Het nastreven van concrete resultaten op korte termijn (naast mogelijke effecten op langere termijn).

Het uitvoeren van een doelmatig en doeltreffend innovatieproject blijkt niet eenvoudig en mag niet worden onderschat. Veel valkuilen dienen te worden omzeild. Een realistisch ambitieniveau is geboden teneinde teleurstellingen te voorkomen. Ook in de literatuur wordt melding gemaakt van praktijkonderzoek dat de pastorale professional in het basispastoraat benoemt als de belangrijkste succesfactor.

h. De marketingmethode doet het niet.

De methode doet het niet, de titel van een artikel van Van Rees (1982) over methoden op het gebied van de systeemontwikkeling, is ook van toepassing op methoden voor kerkopbouw in het algemeen en voor (marketing in het kader van) innovatief pastoraat in het bijzonder. De titel drukt zowel de teleurstelling uit van degenen die na alle stappen van de methode te hebben gevolgd moeten vaststellen dat innovatie is mislukt, als het essentiële inzicht dat het juist niet de methode is die innovatie bewerkstelligt. Voor een doelmatig en doeltreffend innovatietraject is meer nodig. Het zijn de mensen zelf die vernieuwing vorm en inhoud geven; de methode is daarbij slechts een hulpmiddel. Methodes bieden vooral een handreiking en zijn geen receptenboek waarvan mag worden verwacht dat toepassing ervan automatisch tot een goed resultaat leidt. De wijze waarop Bemelmans (1994) in nevenstaande figuur het verband tussen kwaliteit van de methode, kwaliteit van de mens en kwaliteit van het resultaat voor

		Kwaliteit van de methode	
		<i>Hoog</i>	<i>Laag</i>
Kwaliteit van de veranderaars	<i>Hoog</i>	++	+
	<i>Laag</i>	0	--

systeemontwikkeling illustreert, is ook op innovatie van toepassing:

- i. *Bisdommen staan in het algemeen positief tegenover innovatie maar zetten dat meestal niet om in een integrale visie en een actieve opstelling.*

Alle bisdommen zijn zich bewust van de spanning tussen de dalende belangstelling voor de katholieke kerk en de niet afnemende behoefte aan zingeving en spiritualiteit. Niet alle bisdommen zien dit als een probleem, net zo min als elk bisdom expliciet laat blijken in het probleem een grote uitdaging te zien. In vrijwel alle bisdommen is echter sprake van een positieve grondhouding ten aanzien van innovatief pastoraat en wordt de noodzaak daarvan onderkend. Dat laatste blijkt dan bijvoorbeeld uit diocesane beleidsnotities. De mate waarin men innovatief pastoraat uitwerkt, verschilt echter per bisdom. Meestal ontbreekt een integrale visie op het gebied van innovatief pastoraat en wordt het thema slechts zijdelings meegenomen in beleidsnotities op andere gebieden. Gezien het belang van het onderwerp is dat opvallend. Het in de marketinggedachte besloten liggende belang van de luisterende houding en van het richten van aandacht op de buitenkring, wordt echter in het algemeen door bisdommen onderkend.

Het streven naar samenwerking tussen parochies doet zich in alle bisdommen voor. Het vraagt veel aandacht en wordt steeds als voorwaardenscheppend gezien voor innovatief pastoraat. Desondanks is niet steeds duidelijk in hoeverre reorganisatie van parochies daadwerkelijk wordt gezien als proactieve actie om tot innovatie te kunnen komen dan wel als reactieve actie die het hoofd moet bieden aan teruglopende kerkgang en beschikbare pastorale beroepskrachten. Van speciaal op innovatie gerichte flankerende acties (zoals ondersteuning, opleiding, planning en toezicht) is nauwelijks sprake. Wel wordt in een aantal gevallen budget ter beschikking gesteld. Mede daardoor is men op diocesaan niveau wel goed op de hoogte van hetgeen er binnen het bisdom gebeurt op het gebied van innovatie. Enkele bisdommen wijzen erop dat men iets wil leren van het succes van nieuwe religieuze bewegingen en alle bisdommen zijn het eens over de belangrijke rol van vrijwilligers. Bisdommen benadrukken dat de aandacht voor innovatief pastoraat niet ten koste mag gaan van de kwaliteit van de bediening van de binnenkring. Tenslotte valt op, dat in diverse bisdommen wordt nagedacht over de wijze waarop Sila een rol kan spelen bij het innoveren van pastoraat.

- j. *Dekenaten staan in het algemeen positief tegenover innovatie maar zetten dat meestal niet om in een actieve opstelling.*

Innovatief pastoraat krijgt bij dekenaten wisselend aandacht. De visie dat verandering van structuur en inhoud niet zijn te combineren, wordt soms als verklaring daarvoor gebruikt maar niet door iedereen onderschreven. Een verder uitgewerkt diocesaan beleid op het gebied van innovatief pastoraat staat niet garant voor een voorsprong in de realisatie op parochieel niveau. Naast de voortgang qua structuurverandering is eveneens bepalend dat ook zonder diocesane detailuitwerking dekenale acties ondernomen worden. Een dekenaat in het bisdom Rotterdam richt zich vrijwel volledig op innovatie maar voor veel andere dekenaten geldt, dat ze zich beperkt of helemaal niet bezig (kunnen) houden met innovatie. Ze worden daartoe door parochies ook nauwelijks uitgedaagd. Toch is op parochieel niveau sprake van een groot aantal innovatieve initiatieven. Successen daarvan zijn wisselend. De ondersteuning van dekenaten aan parochies betreft meestal de huidige diensten van de parochie aan de binnenkring en is vaak gericht op werkgroepen van vrij-

willigers die bij het aanbieden van die diensten zijn betrokken. Over marketing in de zin van luisteren naar behoeften en het ontwikkelen van nieuwe diensten of het bereiken van nieuwe doelgroepen zijn de dekenaten meestal positief. Marketing onder vrijwilligers is echter een onderwerp dat niet of nauwelijks leeft. Over het belang van vrijwilligers is men echter unaniem. Daarover is regelmatig contact met parochies. Voor zover externe triggers een rol spelen bij dekenaten om aan innovatie te doen, gaan die met name uit van het diocesane beleid. De ondersteuning vanuit het bisdom wordt in het algemeen positief beoordeeld maar sommige dekenaten laten ook kritische geluiden horen.

7.2 Aanbevelingen

Nederlandse kerkprovincie, voel je uitgedaagd en pak die uitdaging op!

Toenemende ontkerkelijking in combinatie met een grote belangstelling voor zingeving, spiritualiteit moeten een geweldige uitdaging vormen voor katholieke gelovigen in het algemeen maar voor pastorale professionals in het bijzonder. De kerk is gezien haar missionaire en diaconale opdracht verplicht om een hogere prioriteit te geven aan het beantwoorden van de vraag hoe ze beter aan behoeften van mensen tegemoet kan komen. Zowel op parochieel, op dekenaal als op diocesaan niveau moet meer manifest worden dat men de uitdaging ervaart en die oppakt.

Bisschoppen, straal uit dat innovatief pastoraat belangrijk is, formuleer beleid en neem de naleving daarvan serieus!

In de reeks beleidsdocumenten die bisdommen uitbrengen, verdient het onderwerp innovatief pastoraat een eigen plaats. Ieder beleidsdocument zou een paragraaf moeten bevatten over innovatief pastoraat, maar het strategisch belang van innovatief pastoraat is dermate groot dat dit onderwerp een eigenstandig beleidsdocument verdient. Belangrijker nog dan beleid is, dat een bisschop zelf, in zijn directe contact met anderen, door zijn woorden en daden laat merken dat innovatief pastoraat belangrijk is. Zijn uitstraling heeft een stimulerende, enthousiasmerende en accepterende uitwerking op anderen, zowel op andere pastorale professionals als op (on)gelovigen in het algemeen. Ook moet hij dekenaten en de pastorale professionals op parochieel niveau aanspreken op de aandacht die ze besteden aan innovatief pastoraat. Kiezen voor het subsidiariteitsbeginsel als uitgangspunt voor innovatief pastoraat ontslaat het bisdommen niet van de verantwoordelijkheid toe te zien op de mate waarin dit van de grond komt en – mocht dat in onvoldoende mate gebeuren – om daarin coördinerend op te treden.

Pastorale professionals op parochieel niveau: straal uit dat innovatief pastoraat belangrijk is en zorg dat dit binnen de parochies op gang komt!

Als pastorale professionals op parochieel niveau niet uitstralen dat ze innovatief pastoraat belangrijk vinden, dan komt dit niet van de grond. Dat bestuursleden het belangrijk vinden is onvoldoende en de kans erop is klein. ‘Belangrijk vinden’ wil niet zeggen dat pastores ook de uitvoering van projecten op het gebied van innovatief pastoraat op zich moeten nemen. Daarbij kunnen juist enthousiast gemaakte vrijwilligers een belangrijke rol spelen.

De zorg dat het van de grond komt, betekent ook dat men er alles aan doet om belangrijke barrières op parochieel niveau voor innovatief te slechten. Lukt dat niet op eigen kracht, dan moet de hulp van het dekenaat of het bisdom ingeroepen kunnen worden.

Alle aandacht voor innovatie in termen van nieuwe diensten en/of nieuwe markten mag uiteraard niet de aandacht afleiden van het marktaandeel dat een parochie al heeft. Het op een kwalitatief goede wijze bedienen van huidige gelovigen zorgt ervoor dat zij geïnspireerde en geëngageerde christenen blijven. Een betere vorm van reclame is niet denkbaar.

Dekenaten, straal uit dat innovatief pastoraat belangrijk is, spreek pastorale professionals op parochieel niveau maar ook de bisschop aan op de wijze waarop men dit onderwerp oppakt.

Zie erop toe dat op parochieel niveau voldaan is aan de belangrijke voorwaarden om aan innovatief pastoraat te beginnen. Draag bij aan het oplossen van problemen en zorg voor methodische ondersteuning. Bedenk echter, dat innovatief pastoraat uiteindelijk gedragen moet worden door de parochie zelf.

Theologieopleidingen moeten meer aandacht besteden aan het bereiken van niet gelovige mensen.

Deze aanbeveling betreft niet alleen het initiële maar zeker ook het postinitiële onderwijs. Methodes op het gebied van kerkopbouw en marketing verdienen met name aandacht vanuit het perspectief van innovatief pastoraat.

Bisschoppenconferentie, belast één van uw leden met de portefeuille innovatief pastoraat en zorg ervoor dat hij zich voorziet van een interdiocesane stuurgroep.

De uitdaging tot innovatief pastoraat noch de wijze waarop daaraan invulling wordt gegeven, is generiek, en niet te beschouwen als uniek voor één van de bisdommen. Autonomie van bisschoppen mag er niet toe leiden dat op het gebied van innovatie onderlinge verschillen worden benadrukt ten koste van onderlinge overeenkomsten. Niet ieder bisdom moet het wiel opnieuw uitvinden. De uitdaging is groot en het probleem complex: ieders inzet en creativiteit dient optimaal te worden benut ten behoeve van het geheel. Denk samen na over een plan van aanpak, over de rol die ledenadministraties kunnen spelen, over de methodische kant van innovatie, over wat we kunnen leren van het succes van nieuwe bewegingen, over wat we kunnen leren van innovatief pastoraat in het buitenland etc..

Literatuurlijst

Aartsbisdom Utrecht, De Netten in het Diepe; visie op de toekomst van de parochie, Utrecht, 2000.

Aartsbisdom Utrecht, Profileren in het parochiepastoraat, Utrecht, 2001.

Aartsbisdom Utrecht, Pleidooi voor een kerk in meervoud, Diocesane Pastorale Dienstverlening, Utrecht, 2002.

Aken, J.E. van, Strategievorming en organisatiestructurering; organisatiekunde vanuit ontwerpperspectief, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, 1994.

Barna, G., Turn-Around Churches: How to Overcome Barriers to Growth and Bring New Life to an Established Church, Regal Books, Ventura, CA, USA, 1993.

Bemelmans, T.M.A., Bestuurlijke informatiesystemen en automatisering, 6^{de} herziene druk, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, 1994.

Bisdom Breda, Wat ons voor ogen staat 2000-2003; de kerk van Breda in de samenleving van 2003, nr. 1 in de serie Levend Water, Breda, 2000.

Bisdom Breda, Zeven stromen van levend water. Opstapdag Jubileumviering 31 maart 2001, nr. 4 in de serie Levend Water, Breda, 2001.

Bisdom Haarlem, Brief van Apostolisch Administrator J.M. Punt aan allen die betrokken zijn bij het pastoraat, Haarlem, 2001.

Bisdom Haarlem, Gesprekspaper over regiovorming in het Bisdom Rotterdam, Diocesane Commissie voor Pastorale Organisatie en Kerkopbouw, Haarlem, 2002.

Bisdom 's-Hertogenbosch, “Als levende stenen ingevoegd...” (1 Pt 2,5); oriëntatie voor het Bisdom van 's-Hertogenbosch, Den Bosch, 2000a.

Bisdom 's-Hertogenbosch, Regelingen voor de pastorale eenheden in het Bisdom van 's-Hertogenbosch, Den Bosch, 2000b.

Bisdom 's-Hertogenbosch, Regelingen voor de dekenaten in het bisdom van 's-Hertogenbosch, Den Bosch, 2000c.

Bisdom Roermond, Parochiële evangelisatie: een nieuwe uitdaging, Roermond, 1996.

Bisdom Roermond, Verder op weg naar vitale parochiegemeenschappen, Roermond, 2002.

Bisdom Rotterdam, Samenwerking geboden; beleidsnota over de organisatie van de territoriale pastoraal in het bisdom Rotterdam, Rotterdam, 1996a.

Bisdom Rotterdam, “Zoals hij onderweg met ons sprak”; beleidsnota voor parochiecatechese in het bisdom Rotterdam, Rotterdam, 1996b.

Bisdom Rotterdam, Werken aan een wereld die toekomst heeft; beleidsnota over de missionaire opdracht van de kerk in het bisdom Rotterdam, Rotterdam, 1998.

Bisdom Rotterdam, Wanneer hebben wij U gezien? Op zoek naar de schatten van de kerk; beleidsnota voor diaconie in het bisdom Rotterdam, Rotterdam, 2000.

Bisdom Rotterdam, Tent van God; een notitie over de kerkgebouwen in het bisdom Rotterdam, Rotterdam, 2001.

Brussaard, B.K. en P.A. Tas, ‘Information and organization policies in public administration’ in: S.H. Lavington (ed.), Information Processing 80, North-Holland, Amsterdam, 1980.

Cowell, D., The Marketing of Services, Heinemann Professional Publishing, Oxford, 1984.

Daft, R.L., Organisatietheorie en –ontwerp, Academic Service, Schoonhoven, 1998.

Frederiks, M., ‘Nieuwe pastorale impulsen voor betere afstemming ‘vraag en aanbod’’, in: rkkerk.nl, jrg. 1, nr. 5, 20 juni 2003.

Galbraith, J.R., Het ontwerpen van complexe organisaties, Samsom Uitgeverij, Alphen aan den Rijn, 1976.

Hendriks, J., Een vitale en aantrekkelijke gemeente; model en methode van gemeenteopbouw, Kok, Kampen, 1990.

Hendriks, J., Gemeente als herberg; de kerk van 2000 – een concrete utopie, Kok, Kampen, 1999.

Hendriks, J., Op weg naar de herberg, Kok, Kampen, 2002.

Hellemans S., ‘De katholieke kerk in Nederland 1960-2020; van volkskerk naar keuze-kerk’ in: Hellemans et. al (eds.), Een kerk met toekomst? De katholieke kerk in Nederland 1960-2020, nr. 4 in de reeks Utrechtse Studies, Meinema, Zoetermeer, 2003.

Hurkmans, A.L.M., Brief aan allen die meewerken in het pastoraat van het bisdom ‘s-Hertogenbosch, Den Bosch, 2000.

Keuning, D en D.J. Eppink, Management en organisatie, theorie en toepassing, zevende druk, Educatieve Partners BV, Houten, 2000.

Knippenberg, T. van, Mensen voor mensen; een theologie van de vrijwilliger in de kerk, Diocesane Commissie Vrijwilligers, Breda, 2003.

KRKS, Hunkering naar heelheid; het nieuw-religieuze verlangen naar een authentiek bestaan, Katholieke Raad voor Kerk en Samenleving, Den Bosch, 2000.

Leeuw, A.C.J. de, Organisaties: management, analyse, ontwerp en verandering, van Gorcum, Assen, 1982.

Lukken, G., Rituelen in overvloed; een kritische bezinning op de plaats en de gestalte van het christelijke ritueel in onze cultuur, Gooi en Sticht, Baarn, 1999.

Mantelaers, P., Organisatie-ontwerp van de informatievoorziening, proefschrift TU-Delft, Delft, 1995.

Mantelaers, P., Organisatie van de informatievoorziening, collegedictaat a126B, Faculteit Wiskunde en Informatica, TU-Delft, Delft, 1997.

Meiden, A. van der, De markt van geloven; ontsokkeling, vernieuwing en verandering in geloofsgemeenschappen, Ten Have, Baarn, 1999.

Mintzberg, H., The structuring of organizations, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, USA, 1979.

Mintzberg, H. 'The Innovative Organization', pp. 365-380 in H. Mintzberg en J.B. Quinn, The Strategy Process; concepts and contexts, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, USA, 1992.

Perini, P.G., Hoe de Heilige Geest een parochie kan vernieuwen door evangelisatie, 2^{de} druk, Roermond, 1997.

Peters, T. en R. Waterman, Excellente ondernemingen, Veen, Utrecht, 1983.

Raaij, W.F. van en G. Antonides, Consumentengedrag, tweede druk, Lemma, Utrecht, 1997.

Rainer, T.S., Surprising insights from the unchurched and proven ways to reach them, Zondervan, Grand Rapids, Michigan, USA, 2001.

Randall, R.L., What People Expect from Church: Why Meeting People's Needs Is More Important Than Church Meetings, Abingdon Press, Nashville, TN, USA, 1992.

Rees, J.R. van, 'De methode doet het niet', in: Informatie, jaargang 24, nr. 2, 1982.

Rentinck, P.A.G., 'Waarheen zijn wij op weg? Het parochiepastoraat in ons bisdom in 2010', in: Analecta Aartsbisdom Utrecht, pp.140-153, Utrecht, 2001.

Roozenburg, N.F.M en J. Eekels, Produktontwerpen, structuur en methoden, Lemma B.V., Utrecht, 1991.

Schaller, L.E., 44 Questions for Congregational Self-Appraisal, Abingdon Press, Nashville, TN, USA, 1998.

Shawchuck, N., Ph. Kotler, B. Wrenn & G. Rath, Marketing for Congregations: Choosing to Serve People More Effectively, Abingdon Press, Nashville, TN, USA, 1992.

Twente-Noord, Vernieuwend pastoraat in de parochies van het dekenaat Twente-Noord, Denekamp, 2001.

Vanosmael, P. en R. de Bruyn, Handboek voor creatief denken, De Nederlandse Boekhandel, Antwerpen/Amsterdam, 1988.

Ven, J.A. van der, Ecclesiologie in context, Handboek Praktische Theologie, Kok, Kampen, 1993.

Verschuren, P.J.M., De probleemstelling voor een onderzoek, Het Spectrum BV, Utrecht, 1992.

Voorburg, Pastorale Visie Voorburg; een pastorale visie op de nieuw te vormen parochie, Voorburg, 23 juli 2001.

Wijnia, S. (red.), Basisboek Marketing, 3^{de} druk, Wolters-Noordhoff, Groningen, 1995.

Zondag, H., J. Sanders en L. Spruit, Nieuwe impulsen aan het pastoraat, KASKI-rapport 498, Nijmegen, 2003.

Bijlage 1: Enkele boeken samengevat

In deze bijlage worden drie Amerikaanse boeken op het gebied van effectiviteit en het responsief zijn van kerken kort samengevat. Deze literatuur is gebruikt in hoofdstuk 3.

Barna (1993)

Het perspectief van Barna is hoe de kerk zich moet aanpassen aan veranderingen in de samenleving zonder haar visie, eigenheid en kernwaarden overboord te zetten. Op basis van onderzoek onder kerken die zich succesvol hebben aangepast aan veranderingen, komt hij tot de conclusie dat pastores in die gevallen veel aandacht hebben besteed aan het analyseren van hun bedieningen (kerntaken) en door hun praktijk van bedienen aan te passen aan de behoeften van hun gemeenschap, zonder daarbij hun theologische overtuiging uit het oog te verliezen. Anderzijds stelt hij vast dat we nog maar weinig weten van waarom de ene kerk succesvol is en de andere juist niet. Vaak dienen alleen succesverhalen als casus voor onderzoek en als bewijs voert hij aan de inhoud van boeken die verschijnen. Hij pleit ervoor ook mislukkingen te bestuderen. Zelf onderzocht hij de redenen waarom sommige kerken niet succesvol waren en hoe het kwam dat er toch een omslag naar succes mogelijk was.

Eén van de conclusies die Barna trekt is, dat pastores die over de eigenschappen beschikken om verandering te bewerkstelligen, schaars zijn. Ook leerde hij wat de eerste kritische stappen zijn die gezet moeten worden en dat enkele van de belangrijkste stappen niets van doen hebben met marktgroei-technieken of strategische planning. Ook heeft hij karakteristieken kunnen opsporen van kerken die het in zich hebben de omslag naar succes te maken. Vaak is een ander type visie op bediening nodig dan waarover de meeste hedendaagse pastores beschikken. Zijn slotconclusie is, dat kerken die een succesvolle omslag kunnen maken, die kerken zijn die een sterker commitment laten zien ten opzichte van Jezus en zijn volk dan ten aanzien van procedures of andere typen antwoord op een uitdagende situatie. Een kerk in verandering, die energie ten toon spreidt, trekt mensen aan. Barna ziet in het succes van sommige kerken de hand van God.

Het verval van een kerk kan een zeer groot aantal oorzaken hebben en kan niet aan slechts één factor worden toegeschreven. Een echt gezonde factor kan tegen een stootje dus kan ook een negatieve factor wel opvangen (maar meer niet). De problemen zijn generiek voor alle kerken, hun intensiteit kan verschillen. Met goede aandacht zijn ze allemaal te vermijden. Barna noemt de volgende symptomen die een teken zijn van verval:

- Demografische veranderingen (zwakte, want het gaat om de kerkpopulatie)
- Ongeschikt leiderschap (zwakte); ineffectief leiderschap van de pastor. Dit is belangrijk omdat veel mensen volgers zijn en dus geleid willen worden.
- Slecht management (zwakte); verschil met leiderschap is, dat het bij management gaat om organisatie en operations management. Leiders zorgen voor de S van strategie, management voor Structure, Systems etc.
- Oud bloed: de afwezigheid van jonge mensen. Jonge mensen moeten worden aangetrokken en ingepast.

- Bouwcampagnes. Ze leiden de aandacht van de pastor af van spiritualiteit naar zaken.
- Intern gericht: alleen op de vaste kern; geen blik naar buiten. Teveel in zichzelf gekeerd. Weinig bekendheid in de omgeving.
- Verzet tegen verandering. Vaak ontbreekt het aan visie, leiderschap en bereidheid in te blijven spelen op de behoefte van de omgeving. Als het aan die drie dingen ontbreekt, is verandering uit den boze.
- Spirituele gezondheid. In een tijd van neergang is het verrichten van dienstwerk een routinematig iets geworden. Het ontbreekt aan passie.

Deze factoren vertonen een zekere mate van samenhang. Naast deze lijst van generieke problemen leverde het onderzoek ook nog een groot aantal specifieke problemen op (zie hierna). Kerken die het gered hebben om de vrije val te keren waren kerken die diepte van leiderschap lieten zien, spirituele toewijding en volwassenheid en de wil om betekenisvol dienstwerk te verrichten.

Diverse factoren bewerkstelligen dat een succesvolle omslag naar groei mogelijk is. De aanwezigheid van de H. Geest is er een. De factoren die daarnaast cruciaal zijn voor het mogelijk maken van een omslag, zijn in te delen in 5 categorieën: relationele integriteit, strategische initiatieven, pastoraal karakter, spirituele praktijk, en beschikbare middelen. Om succesvol te zijn moet een kerk op ieder van deze gebieden initiatieven ontplooiën. Een meer gedetailleerd overzicht is hierna in een aparte paragraaf opgenomen.

Enkele lessen die daaruit naar zijn mening getrokken kunnen worden zijn de volgende.

- Streef naar lange termijn contracten met de pastor omdat een veranderingsproces minstens vier jaar duurt.
- Geld is niet genoemd als CSF omdat visie en passie veel belangrijker zijn. Het geld komt dan vanzelf.
- De kerk moet de crisis erkennen, want anders komt er geen verandering tot stand.
- Eenheid tussen pastor en leken is een essentiële voorwaarde voor herstel.

Verder geeft Barna nog een overzicht van de eigenschappen waarover een pastor moet beschikken om aan het veranderingsproces leiding te kunnen geven. Basiscompetenties die effectieve pastores onder alle omstandigheden hebben, zijn: leiderschap, een 'team-builder' zijn, visie hebben, spirituele groei vertonen, stimulerend zijn, een strategische denker zijn, risico's durven nemen. Met name voor veranderingsprocessen zijn daarnaast de volgende competenties essentieel: jonger zijn dan 45 (want de omslag stelt zware eisen op allerlei gebied), een workaholic zijn, op toegewijde manier op zoek zijn naar een intieme relatie met God, een sterke persoonlijkheid hebben, visionaire potentie hebben (visionairs komen niet op de uitdaging af), het moet een sterke leider zijn die van buiten komt. De laatste factor is het belangrijkste.

Ook de strategische kant van het veranderingsproces wordt onder de loep genomen. Men begint met het begrijpen van het verleden en van toekomstige mogelijkheden. Het gaat erom tussen die twee een brug te bouwen. Dat is de strategie en daaraan worden alle te ondernemen initiatieven getoetst. De volgende perspectieven bleken in de praktijk van belang voor de vormgeving van vooruitgang en vernieuwing.

- Wel gevoel hebben voor het verleden maar gericht zijn op de toekomst. Het verleden ontkennen heeft geen zin. Probeer ervan te leren.
- Spirituele diepgang moet voor de mensen in kaart worden gebracht. De pastor dient als rolmodel.
- Doe slechts enkele dingen, maar doe die goed. Probeer niet teveel tegelijk te doen. Het antwoord op neergang is niet: alles bieden aan iedereen.
- Keer eerst terug naar de basale dingen: waarin geloven we en waarom?
- Laat mensen genieten van enig resultaat.
- Zorg voor een vliegende start en bouw momentum op.
- De nadruk moet liggen op (de gevoelens, verwachtingen, wensen, spiritualiteit van) mensen en niet op programma's.
- Ondersteun de mensen bij het aanknopen van persoonlijke contacten met elkaar.
- Geef nooit op. Het is een proces voor de lange termijn.

Wat de kerk doet in het kader van de vernieuwing is veel minder belangrijk dan waarom ze het doet. Wanneer ze het doet is onbelangrijker dan hoe. De pastores waren minder geïnteresseerd in het feit of de kerk haar dienstwerk verricht dan in de mensen die dienstwerk verrichten door middel van hun levenswijze en waarden en normen.

Een dozijn aan valkuilen op weg naar herstel wordt onderscheiden, onderverdeeld in drie categorieën:

- Attitude gerelateerde hindernissen;
 - o Weerstand tegen verandering.
 - o Kleine kerk mentaliteit.
 - o Groeiverlamming.
 - o Ontbrekend gevoel voor identiteit.
 - o Gebrek aan bereidheid om te leren.
 - o Bereidheid zich te onderwerpen aan leiderschap.
- Middelen gerelateerde hindernissen;
 - o Een adequaat budget is onmisbaar.
 - o Minimaliseer de aandacht voor faciliteiten.
 - o Een strategisch plan is een must. Het moet niet te vaag zijn en niet een te snel en automatisch succes in het vooruitzicht stellen.
- Relatie gerelateerde hindernissen.
 - o Herstel het imago van de kerk.
 - o Zorg voor een betrokken kerngroep.
 - o Denk aan de kracht van het gebed.
 - o Functioneer met de Schrift als centraal punt.
 - o Kies voor een naar buiten gerichte oriëntatie.

Alles wordt uiteindelijk samengevat in 20 adviezen. Het gaat erom theologisch zuiver te blijven, maar het dienstwerk aan te passen aan de wensen van het publiek en aan de veranderingen in de cultuur.

Specifieke faal- en succesfactoren

Naast de karakteristieken van kerken in een neergaande situatie die in alle of de meeste gevallen voorkwamen, zijn er diverse andere factoren die slechts incidenteel een rol speelden:

- Interne politieke kwesties die verdeeldheid zaaien.
- Onvoldoende christelijke vorming en opleiding.
- Verwaarloosde voorzieningen.
- Frequente wijzigingen in leidinggevende posities.
- Pastor-gecentreerde bediening.
- Emotionele ontmoediging in de gemeenschap.
- Onopgeloste theologische meningsverschillen.
- Afwezig zijn van bedieningsmogelijkheden voor mensen.
- Financiële neergang.
- Kwijtraken van belangrijke leken.
- Kwijtraken van belangrijke stafmedewerkers.
- Verlaging van de standaards wat betreft de bediening.
- Vermenging van denominaties.
- Verwijderd raken van onderwijs waarin de Bijbel centraal staat.
- Ontbreken van een toelatingsprogramma.

Wat betreft voorwaarden voor revitalisering noemt Barna diverse factoren, ingedeeld in 5 categorieën, die (naast de aanwezigheid van de H. Geest als aparte factor) cruciaal zijn voor het mogelijk maken van een omslag.

- Relationele integriteit:
 - o Een vertrouwensband tussen de pastor en de gemeenschap. De pastor moet geen vreemde zijn voor de gemiddelde kerkganger. Veel wisselingen zijn funest. De pastor moet relatiegericht zijn. De kerkleden moeten erop kunnen vertrouwen dat hij zijn leiderschapskwaliteiten in zal zetten voor hun bestwil. Naar buiten treden is belangrijk evenals beschikbaarheid.
 - o Een pastor moet niet alleen betrouwbaar zijn maar ook op radicale wijze van zijn parochianen houden. Aldus is hij een ware vertegenwoordiger van God. Naast alle professionaliteit die de pastor tentoonspreidt is het voor zijn effectiviteit essentieel dat de mensen door zijn liefde te tonen het gevoel krijgen dat ze in Gods ogen ertoe doen en er om hen gegeven wordt.
- Strategische initiatieven:
 - o Neem een nieuwe pastor aan die voorop gaat in de strijd. Daarvoor zijn diverse redenen. Neem niet iemand die net nieuw is in het vak.
 - o Het verleden los kunnen laten. De verander-pastor moet toekomstgericht zijn en zich niet te druk maken om het verleden. Hij brengt begrip bij voor de beperkingen van het verleden maar met name voor de kansen die de toekomst biedt.
 - o Bepaal het type resultaat waarnaar de kerk met voorrang gaat streven. Wat wil je bereiken? Selecteer bepaalde gebieden en richt je daar samen op. Zo focus je de inspanning van mensen en het budget.

- Zorg voor een goede toerusting van de hele parochie. Niet alleen de professionals moeten de verandering dragen. Leid vrijwilligers op voor het verrichten van dienstwerken. Je staat er samen voor.
- Pastoraal karakter:
 - Kies een pastor die een sterke leider is. Hij moet er niet voor terugschrikken zo nu en dan op gevoelige tenen te gaan staan.
 - De pastor moet hard kunnen werken.
- Spirituele praktijk:
 - Gebedsleven als basis: er moet in brede kring en met hartstocht gebeden worden.
 - De kwaliteit van de preek moet goed zijn (beter dan in het verleden).
- Benodigde middelen:
 - Het beschikken over een objectieve blik van een buitenstaander op de kerk en haar dynamiek. Cursussen volgen, extern advies inwinnen etc.
 - Ondersteuning door een goede staf is essentieel.
 - Een toegewijde kerngroep.

Schaller (1998)

Schaller formuleert 44 vragen die een parochie kan gebruiken om haar eigen positie in te schatten. Naar zijn mening is het voor het nadenken over de toekomst belangrijk om te beginnen met een beoordeling van de huidige situatie. Deze dient immers als vertrekpunt voor het vormgeven van de toekomst. De 44 vragen zijn samengevat in een aparte paragraaf hierna. Hier wordt volstaan met het noemen en van een korte toelichting voorzien van de zeven categorieën waarin Schaller de vragen indeelt.

1. Waarmee te beginnen (8)?

Volgens Schaller is het onverstandig te beginnen met vragen betreffende het personeel, de bezittingen of de financiën. Die vragen komen pas bij categorie 6 aan de orde. Het is beter om te beginnen met het in ogenschouw nemen van het doel, de missie en het pastoraat. Een andere vraag is: welk type planningsmethode ga je toepassen? Hij bepleit om niet te kiezen voor een methode die begint met het bedenken van een doel en een rol. Bij parochies die al langer bestaan acht hij het vruchtbaarder om te streven naar een visie hoe de parochie er over een jaar of vijf moet uitzien, een nauwkeurige beschrijving van de huidige situatie te maken en op basis van die twee elementen een strategie te formuleren om van de huidige toestand toe te groeien naar de gewenste. Schaller is van mening dat de keuze afhangt van de specifieke omstandigheden, maar beveelt aan eerst de categorieën 1 tot en met 3 te doen omdat die volgens hem een goede basis zijn voor de rest van de vragen.

De eerste vraag betreft een van de meest betekenisvolle manieren om de ene parochie te onderscheiden van de andere: zijn wij een parochie met hoge dan wel met lage verwachtingen ten aanzien van huidige en nieuwe parochianen? Ten tweede komt aan de orde wat de twee of drie belangrijkste categorieën klanten zijn en wat mogelijk nieuwe belangstellenden. Hun religieuze en persoonlijke behoeften moeten worden bepaald evenals de manier waarop de kerk daarop inspeelde of zou kunnen inspelen. De derde vraag is die naar het gat in de markt waarop de kerk zich richt. Vervolgens komt de omvang aan de orde van het gebied waarop de pa-

- rochie zich richt. Vroeger was sprake van regionale binding, maar nu is dat door allerlei omstandigheden niet meer het geval. De vijfde vraag gaat over de benadering die is gekozen voor het kerk-zijn en of dat met het oog op de toekomst anders zou moeten. Vraag zes betreft het vaststellen van dat waarin we excelleren. De zevende vraag stelt aan de orde of de parochie erop uit is primair een koninkrijk te bouwen dan wel primair een gemeenschap genererende kerk wil zijn. Het antwoord is bepalend voor de inhoud die men geeft aan de zelfbeoordeling.
2. Wat kunnen we leren van cijfers (11)?
Hier komen vrij algemeen bekende vragen aan de orde. Cijfers zijn van belang om trends te ontdekken in de parochie, om een vergelijking te kunnen maken met andere parochies en om te ontdekken wat het pastorale team belangrijk vindt door te zien wat ze meten.
 3. Welk doel streven we na? Wat is het imago van onze gemeenschap (4)?
In deze categorie komt de fundamentele vraag van de doelformulering aan de orde. Centraal staat hier het duidelijk maken van de noodzaak om de huidige situatie in kaart te brengen en te beoordelen. Het huidige operationele doel moet duidelijk worden en wel op basis van wat we doen en niet op basis van hetgeen we zeggen. Vervolgens is aan de orde of we tevreden zijn met dit doel en op welke punten het herformulering verdient. Daarnaast komt aan de orde hoe anderen ons zien en of wij daarmee tevreden zijn.
 4. Wie zijn de nieuwe parochianen van de toekomst (8)?
Deze vragen zijn erop gericht behulpzaam te zijn bij het achteraf evalueren van de effectiviteit van de inspanningen.
 5. Hoe zijn we georganiseerd (6)?
Het belang van deze vragen is om te bepalen of de organisatie voldoende open staat voor verandering dan wel gericht is op het behoud van het bestaande.
 6. Middel-voor-een-doel vragen (4).
Vragen over gebouwen, geld en personeel frustreren vaak het denken over een nieuwe manier van kerk zijn. Veel mensen zijn meer vertrouwd met het nadenken over dit type vragen dan over meer immateriële zaken.
 7. Hoe groot moet de nieuwe kerk worden?
Dit onderwerp neemt Schaller niet mee in zijn telling omdat deze vraag zich nauwelijks nog voordoet.
 8. Drie strategische keuzes (3)
De meest bediscussieerde is de vraag naar de overgang van een onderwijzende naar een lerende kerk. De meest uitdagende is het antwoord dat gegeven moet worden aan de generatie van na 1969. De meest subtiële betreft het feit dat een parochie gezien moet worden als een verzameling van groepen van individuen. De nadruk ligt erop, dat als je aan een dergelijk traject begint dat er dan ook bereidheid tot verandering moet zijn. Wil je vasthouden aan de status quo, dan moet je er niet aan beginnen. Ook benadrukt hij dat de zelfbeoordeling een belangrijk instrument is in de strijd tegen het ontkennen van het bestaan van problemen. Informatie aandragen over de huidige situatie is een goed wapen in die strijd.

De vierenveertig vragen

1. Waarmee te beginnen (8)?

- a. Welke verwachtingen projecteren we op degenen die afnemers van diensten van de kerk zijn of die dat zouden willen worden? Bijvoorbeeld:
 - i. Snelbuffet of uitgebreid diner?
 - ii. Waarop is de kerkcapaciteit afgestemd: op wegblijven?
 - iii. Welke toetredingseisen worden gesteld?
- b. Wat zien we als onze belangrijkste taak / klantencategorie / doelgroep?
 - i. Wat zijn de 2 of 4 belangrijkste huidige klantengroepen?
 - ii. Wat zijn mogelijk nieuwe belangstellenden?
 - iii. Geef een realistische omschrijving van de religieuze en de persoonlijke behoeften van genoemde klanten.
 - iv. Beoordeel op welke wijze thans aan die behoeften tegemoet wordt gekomen.
- c. Wat is ons gat in de markt?
- d. Hoe groot is de parochie?
 - i. Bakenen we een helder gat in de markt af?
 - ii. Worden we de beste kerk in ons gebied?
 - iii. Worden we een meer regionale kerk?
 - iv. Blijven we passief toezien hoe de parochianen ouder worden en afnemen in aantal?
- e. Wat is onze benadering ten aanzien van het kerk-zijn?
 - i. Typeer je kerk in termen van een aantal organisatieprincipes.
 - ii. Benoem de drie belangrijkste.
 - iii. Bespreek of je daar met het oog op de toekomst tevreden mee bent.
- f. Waar ligt onze kracht?
- g. Wat drijft ons?
- h. Wat verwachten we van het pastorale team?
2. Wat kunnen we leren van cijfers (11)?
 - a. Hoe groot is deze gemeenschap?
 - i. Aantal leden?
 - ii. Deelname aan de eredienst?
 - b. Wat is de verhouding tussen lidmaatschap en kerkbezoek?
 - c. Wat is de mediaan van de lidmaatschapsdatum?
 - d. Wat is de frequentie van het kerkbezoek?
 - e. Hoe hoog is de omloopsnelheid van de leden?
 - f. Waar komen de nieuwe leden vandaan?
 - g. Hoeveel doopjes?
 - h. Waar wonen onze leden?
 - i. Hoe ziet de leeftijdsverdeling van de leden er uit?
 - j. Wat is de burgerlijke staat en de gezinssamenstelling?
 - k. Wanneer werd deze gemeenschap gesticht?
3. Welk doel streven we na? Wat is het imago van onze gemeenschap (4)?
 - a. Wat is het operationele doel?
 - b. Zijn we gelukkig met dit operationele doel?
 - c. Hoe zien anderen ons?
 - d. Zijn wij tevreden met het beeld dat anderen van ons hebben?
4. Wie zijn de nieuwe parochianen van de toekomst (8)?

- a. Hoe lang is de lijst van mogelijke toekomstige leden?
 - b. Wie is verantwoordelijk voor die lijst?
 - c. Hoeveel nieuwelingen nemen wekelijks deel aan onze vieringen?
 - d. Hoeveel nieuwe groepen voor direct onderling contact zijn er?
 - e. Hoeveel nieuwe leden hebben we vorig jaar geregistreerd?
 - f. Hoe ontwikkelt zich de verhouding tussen nieuwe en ingezetenen leden?
 - g. Wat is de leeftijd en huwelijks staat van onze nieuwe leden?
 - h. Kunnen we degenen die onze diensten bezochten interviewen?
5. Hoe zijn we georganiseerd (6)?
- a. Verlenen of onthouden van toestemming (door het bestuur)?
 - b. Overvloed of schaarste?
 - c. Zorg voor leden of uitnodigend voor buitenstaanders?
 - d. Wat vormt de belangrijkste scheidslijn tussen de leken en de betaalde staf?
 - e. Wat is ons zelfbeeld?
 - f. Wat is het standpunt van onze pastor?
6. Middel-voor-een-doel vragen (4).
- a. Hoeveel grond hebben we nodig?
 - b. Hoeveel geld hebben we nodig?
 - c. Hoeveel personeel hebben we nodig?
 - d. Wat zijn de criteria en trends voor het ontwerpen van ons schema?
7. Hoe groot moet de nieuwe kerk worden?
8. Drie strategische keuzes (3)

Randall (1992)

In tegenstelling tot de vorige twee boeken neemt Randall de behoeften van de zoekende mens als vertrekpunt. Die behoeften zijn niet functioneel maar relationeel van aard. Men komt naar de kerk om heelheid en zingeving te vinden. Een beperking is echter dat hij het alleen heeft over mensen die reeds geloven. Volgens de auteur zou zelfs bewaerd kunnen worden dat het faciliteren van relaties tussen mensen het primaire doel van de kerk is. Met name in moeilijke tijden zou een kerk geneigd zijn er een functioneel perspectief op na te houden.

Recente veranderingen:

- Belangrijker worden van de zoektocht naar zingeving, gemeenschap en identiteit.
- Minder nadruk op functies, meer op relaties.
- Behoeft aan kleine gemeenschappen waarin men iemand met een naam is, geen onbekende. Daar staat echter tegenover dat men gewend is te kiezen uit een breed aanbod en dat kan een kleine gemeenschap niet bieden. Wat is het belangrijkste? Men verwacht beide.
- Het is geen aanbodkerk meer maar nu is de vraag dominant.

Men zoekt naar een kerk waarbij de denominatie niet meer zo belangrijk is. Belangrijker is of de kerk voorziet in hun relationele behoeften en die hun vurige verlangens begrijpt. Wat die verlangens zijn, dat is de inhoud van dit boek. Mensen komen naar de kerk omdat ze verlangen:

- dat ze begrepen worden (al hun behoeften om begrepen te worden nemen ze mee). Ze zoeken mensen waarbij ze weerklank vinden;

- zelf te kunnen begrijpen (van wat hen in het leven overkomt). Zoeken naar regelmaat en voorspelbaarheid in hun leven;
- erbij te horen (vriendschap van lotgenoten); eenzaamheid verdringen evenals herinnering aan het nooit ergens bij te hebben gehoord;
- naar hoop.

Essentieel is de relatie: het zich onderling verbonden voelen. Daarin voorzien is niet een middel tot (de kerntaken), maar wellicht zelfs de primaire taak van de kerk. Een functionele oriëntatie zoals in bedrijven is funest voor de relationele benadering, want de pastor is dan de manager van de kerk. Eigendom en geld zijn dan de belangrijkste commissies. Het gaat er de auteur niet om dat functies niet mogen: het is niet óf maar én! Alleen: de relationele invalshoek moet dominant zijn.

Vervolgens doet de auteur in de volgende hoofdstukken enkele aanbevelingen voor hoe het preken, de catechese, de kerkadministratie en het parochieleven een dieper persoonsgericht karakter zouden kunnen krijgen. Elk dienstwerk moet tegemoet komen aan iedere reden waarom iemand naar de kerk komt. Waar het om gaat is: preaching that reaches out, net als die van Jezus. Mensen horen een preek graag wanneer de woorden van geloof worden vertaald in de taal van hun hart. De preekstijl moet passen bij waar mensen behoefte aan hebben. Essentie van preken is om aan de kinderen van God over te brengen dat ze begrepen worden. Dat gebeurt niet alleen door de woorden van de pastor, maar ook door de pastor zelf.

Rainer (2001)

Dit is een boek waarbij men zich gericht heeft op het inwinnen van informatie bij mensen die niet naar de kerk kwamen, maar nu wel: formerly unchurched. Hoe waren we in staat hen te bereiken? Hij schetst dertien verschillende factoren. Eigenschappen van de pastor en zijn manier van preken en leiderschap waren zo dominant in die factoren voor het bereiken van de 'unchurched', dat de tweede helft van het boek daarover gaat. Ook geeft Rainer een overzicht van 8 factoren die iets zeggen van pastores die veel invloed hadden op pastoranten.

Bijlage 2: Vragen aan bisdommen en dekenaten

Vragen aan bisdommen.

Aan de bisdommen zijn voorafgaand aan het gesprek schriftelijk de volgende vragen voorgelegd:

1. Wat is op het niveau van het bisdom het beleid op het punt van het streven van parochies naar inhoudelijke vernieuwing?
2. Welke taak hebben dekenaten binnen uw bisdom op het gebied van het entameren en/of begeleiden van inhoudelijke vernieuwing door parochies?
3. Door welke initiatieven van uw bisdom (documenten, menskracht, bijeenkomsten) wordt het streven naar vernieuwing door parochies in het algemeen gestimuleerd en ondersteund?
4. Welke concrete, op parochies gerichte initiatieven op het gebied van vernieuwing zijn de afgelopen drie jaar door uw bisdom ondernomen? Per initiatief: is er documentatie beschikbaar daarover? Wat is de belangrijkste publicatie daarover en kunt u mij die toesturen?
5. Het toepassen van marketing denken binnen de kerk is niet voor iedereen vanzelfsprekend. Wat is uw mening hierover?

Vragen aan dekenaten.

Aan de dekenaten zijn voorafgaand aan het gesprek schriftelijk de volgende vragen voorgelegd:

1. Wat is op het niveau van uw dekenaat het beleid op het punt van het streven van parochies naar inhoudelijke vernieuwing?
2. Door welke initiatieven van uw dekenaat (documenten, menskracht, bijeenkomsten) wordt het streven naar vernieuwing door parochies in het algemeen gestimuleerd en ondersteund?
3. Welke concrete, op parochies gerichte initiatieven op het gebied van vernieuwing zijn de afgelopen drie jaar door uw dekenaat ondernomen? Per initiatief: is er documentatie beschikbaar daarover? Wat is de belangrijkste publicatie daarover en kunt u mij die toesturen?
4. Het toepassen van marketing denken binnen de kerk is niet voor iedereen vanzelfsprekend. Wat is uw mening hierover?

