



hernieuwd werkboek

september 2009
bisdom van Breda

Hernieuwd werkboek

In de duizend gezichten van Uw Volk

september 2009
bisdom van Breda

Inhoud

Vooraf.....	3
I. Samenwerkingsverbanden.....	5
II. Hoofdpijnen van beleid	6
III. Het proces in fasen.....	11
IV. De spelers in het veld.....	15
Bijlage A Communicatie	17
Bijlage B Communicatie: De instrumentenmix.....	19
Bijlage C De kwantitatieve inventarisatie	20
Bijlage D De kwaliteitstoets.....	22
Bijlage E Gesprekken parochiebesturen en het bisdombestuur.....	24
Bijlage F Schema fasen.....	28

Vooraf

Dit boek is een werkboek. Het vervangt het werkboek dat in juli 2007 is uitgegeven. Het was nodig dit eerste werkboek te vernieuwen door voortschrijdend inzicht op beleid en aanpak van het gehele proces. Om het vorige werkboek en dit nieuwe werkboek goed te kunnen onderscheiden is ook voor een ander formaat van uitgave gekozen.

Het werkboek dat voorligt, reikt handvaten aan om het proces van samenwerking tussen parochies gestalte te geven, in de geest van de diocesane beleidsnota *In de duizend gezichten van Uw volk*. Het werkboek geeft praktische adviezen hoe de voortgang van het proces *In de duizend gezichten van Uw volk* aan te pakken, het herneemt ook de grote lijnen van het beleid. De bijlage van het werkboek bevat en beschrijft meerdere hulpmiddelen voor de voortgang van het proces.

Samenwerken in het pastoraat is in het bisdom van Breda al jarenlang een belangrijk thema. Het vindt zijn wortels in het geloof. Geloven gebeurt samen, in gemeenschap, van geloofsgemeenschap ter plaatse (parochieken) tot parochie, van bisdom tot wereldkerk. De samenwerking en samenspraak komen het geloof ten goede. Vgl. ook I Kor. 12.

In de beleidsnota *In de duizend gezichten van Uw volk*, die gepresenteerd werd op 20 januari 2007 te Bergen op Zoom, werd aan de samenwerking in het bisdom van Breda een belangrijke impuls gegeven, inhoudelijk en structureel. Er werden 21 nieuwe samenwerkingsverbanden in het vooruitzicht gesteld, met één pastoraal team, bestaande uit minstens vier pastorale beroepskrachten. In het pastoraal team zijn de ambten en functies vertegenwoordigd: priester, diaken, pastoraal werk(st)er. In elk samenwerkingsverband zal één pastoraal team vanuit één pastoraal (beleids)plan werkzaam zijn voor het gehele gebied. Er wordt één visie ontwikkeld voor het parochieel en organisatorisch functioneren. Er wordt gestreefd naar het samenvoegen van parochies tot één of twee parochies in een samenwerkingsverband.

In de samenwerking die gevraagd wordt, gaat het er niet om slechts in groter verband bijeen te brengen wat er al is, maar vooral om op een nieuwe wijze met het geloof voorop het pastoraat gestalte te geven, doelmatig en met het oog op de toekomst. Het gaat om samenwerking op alle

terreinen: het pastoraat, het personeel, de financiën, de gebouwen, en het besturen (de organisatie), nogmaals ‘met het geloof voorop’.

Het gaat om een hechte samenwerking in het samenwerkingsverband. Deze organisatorische schaalvergroting gaat evenwel gepaard met oog voor de ondersteuning van het geloofsleven in de plaatselijke geloofsgemeenschap, die bij voorkeur parochiekern heet. Daar wordt het geloof beleeden, beleefd en doorgegeven - ook in relatie tot de ontwikkeling van het grotere verband.

De sinds 2007 vorderende samenwerking in de samenwerkingsverbanden kent een ongelijktijdigheid. Sommige samenwerkingsverbanden hebben al jaren samenwerking, zijn soms al geworden tot één parochie. Anderen staan nog aan het begin van de samenwerking. In de fasen waarin we staan, kunnen we elkaar van dienst zijn.

Voor allen geldt dat het proces, aangegeven in de beleidsnota *In de duizend gezichten van Uw volk* vooral ook een proces is van hernieuwde bezinning op ons geloven en Kerk zijn: God die ons liefheeft. Wij die samen geloofsgemeenschap zijn. Wij die vanuit barmhartigheid en in gerechtigheid omgaan met mensen. En we richten ons in het pastoraat op de eerste plaats op de mensen die tot onze geloofsgemeenschap behoren, en vanuit hen en met hen hebben we oog en zorg voor de mensen die richting zoeken in geloven en zingeving, met altijd ook bijzonder oog voor de kwetsbaren in de samenleving.

Dit werkboek (tweede hernieuwde uitgave) zal helpen om het proces van samenwerking gestalte te geven.

1 september 2009

drs. V.G.P.J.M. Schoenmakers, vicaris-generaal
drs. G.H.M. Kok, projectleider

II. Hoofdpijnen van beleid

De hoofdpijnen van diocesaan beleid staan verwoord in de beleidsnota *In de duizend gezichten van Uw volk* en zijn daarna verder uitgewerkt in verschillende bisdommagazines en in het kwaliteitsmodel (oktober 2009). Hieronder worden deze hoofdpijnen hernomen en gerangschikt naar de zes beleidsterreinen die voor het vervolgproces zijn aangegeven.

- Geloof

De Kerk brengt mensen samen als mensen van God. God verzamelt mensen. In de Kerk gaat het om openheid en gevoeligheid voor de Geest van God, die ons bezielt en bijeenbrengt. Onze weg tot God is Jezus Christus. Hem leren kennen betekent een band met Hem aangaan en van daaruit Hem volgen. Als mensen dit samen beleven, zijn zij verwanten: broeders en zusters in Christus. In de sacramenten, in bijzonder in de viering van de eucharistie, komt Christus onder ons aanwezig in woord, brood en wijn. We treden in contact met Christus en in Christus met elkaar. - Het geloof kan onder mensen groeien, als ze er met elkaar over spreken vanuit inhoud en beleving van het geloof. Geloofsbeleving, geloofsoverdracht en geloofscommunicatie gaan hand in hand.

- Pastoraat

In het pastoraat wordt de zorg behartigd van de liturgie, de catechese, de diaconie en de opbouw van de gemeenschap. Mensen komen in een viering samen om Gods Woord te horen, te bidden en elkaar in Gods naam te bemoedigen. Bron en hoogtepunt is de viering van de eucharistie. Dan is Christus op bijzondere wijze onder ons. In elke viering danken wij God voor zijn weldaden, spreken hoop op toekomst uit, beloven onze inzet en getuigen van liefde en solidariteit met elkaar.

De Kerk is ook de plaats waar het geloof geleerd wordt. Verschillende groepen komen dan in beeld. De kinderen worden ingeleid in het geloof, voorbereid op de initiatiesacramenten van doop, eerste communie en vormsel. En jonge mensen die gaan trouwen worden voorbereid op het huwelijk. Ook volwassenen groeien in geloof, als er voortdurende aandacht is voor geloofscommunicatie.

Het geloof in God vraagt om werken van gerechtigheid en barmhartigheid. Er is zorg voor de mensen van de eigen geloofsgemeenschap die in nood zijn of gebrek lijden. Er is vanuit de Kerk ook oog voor mensen elders die in nood zijn. De Bisschoppelijke Vastenactie bijvoorbeeld stimuleert daartoe de inzet.

De Kerk brengt mensen samen in geloof. Enerzijds in kleine kernen: waar mensen met elkaar leven, het geloof belijden en beleven en doorgeven, anderzijds in het grotere parochieverband, waar men elkaar herkent, ondersteunt en aanvult. Grootschaligheid met als kern kleinschaligheid.

Dit kerkelijk werk wordt gedaan vanuit de eigenheid van het geloof en de Kerk, maar evenzeer in de context van de hedendaagse cultuur en de huidige tijd, waarvan we pogen 'de tekenen te verstaan'. De Kerk richt haar inzet op de eigen kerkleden. Vandaar uit richt ze zich met het aanbod van het geloof ook tot de mensen die zoeken naar zingeving en levensoriëntatie. Ook is de Kerk vanuit het geloof mensen nabij, die aan de rand van de samenleving staan. Diaconale arbeid behoort tot het wezen van de Kerk.

- Personeel

In de nieuwe samenwerkingsverbanden zal er één pastoraal team zijn, bestaande uit minstens vier pastorale beroepskrachten, die staan voor het geheel. Een priester, die de pastoor en teamleider is, heeft de pastorale eindverantwoordelijkheid. Hij kan zijn taak van teamleider delegeren aan een ander lid van het team. Indien mogelijk zijn de ambten en functies van priester, diaken en pastoraal werk(st)er in het team vertegenwoordigd. Respect en waardering voor elkaars ambt en functie en voor de bevoegdheden die daaruit voortkomen zijn aanwezig en zijn constitutief voor de samenwerking van de teamleden. Op grond van ambt en functie, bekwaamheid en bevoegdheid wordt het werk verdeeld. Daarbij wordt prioriteit gegeven aan de wezenlijke taken: verzorgen van de liturgie en voorgaan in vieringen, het voeren van het geloofsgesprek met mensen individueel en in groepen, de zorg voor de 'geloofsleerlingen' in alle leeftijden, en het geloof verbonden met diaconie en caritas. Goede aandacht is er voor de opbouw van de gemeenschap en de werving, de inzet en de vorming van vrijwilligers, die vele taken in het pastoraat vervullen.

Het pastoraal team kan zich omringen met een pastoraatsgroep. Dat zijn actieve kerkleden die met de pastorale beroepskrachten meewerken en met hen bepaalde verantwoordelijkheden delen voor de uitvoering van het pastoraat (de coördinator ziekenbezoek, catechese met kinderen, de diaconiegroep, enzovoort).

- Financiën

In de parochie(s) en het samenwerkingsverband is er zorg voor een gezonde financiële huishouding en een verantwoord financieel beleid. Richtlijn bij het beleid is het normatief begroten. Men toetst de uitgaven aan de volgende normen. Men geeft 45% uit aan kosten voor pastorale beroepskrachten, 5% aan overig personeel, 25% aan gebouwen (kerk, pastorie e.a.), 15% aan afdracht aan dekenaat en bisdom en 10% aan kosten voor eredienst en activiteiten (programmamakosten).

Het normatief begroten is van toepassing zowel op begroting, budgettering en uitgaven in de grotere parochie als in de parochiekern. Daarbij is men actief in het op peil houden van de parochiebijdragen. Ook door deelname aan de jaarlijkse actie Kerkbalans, waarbij aanbevolen wordt deel te nemen aan de actie Kerkbalans nieuwe stijl. En men hanteert de tarieven, door het bisdom aangegeven, voor doop, eerste communie, huwelijk, uitvaart en andere vieringen.

- Gebouwen

Bij gebouwen denken we in dit verband eerst aan kerkgebouwen. Mensen komen er - wekelijks - samen om te bidden, naar de Schrift te luisteren, om er de eucharistie te vieren. De kinderen worden er gedoopt. Later doen ze in de kerk de eerste communie en ontvangen het sacrament van het vormsel. Mensen trouwen voor de Kerk. En mensen nemen er gelovig afscheid van hun dierbare doden en zoeken troost bij God. Zo is het kerkgebouw op meerdere wijzen een heilige plaats. Het Allerheiligste wordt er bewaard en mensen komen er samen, ook op belangrijke momenten in hun leven. Daarom zijn mensen aan hun kerk gehecht.

De kosten van de kerkgebouwen zijn hoog. De parochies kunnen deze kosten vaak niet langer dragen. Toch is de beste wijze om een kerkgebouw te behouden, het te behouden als kerk,

plaats van eredienst. Niet alle huidige kerken zullen als zodanig kunnen blijven. En de situatie in de stad is een andere dan de situatie in het dorp met de dorpskerk. De grenzen zijn bereikt, zowel principieel als praktisch, om kerken een herbestemming te geven, . Multifunctioneel gebruik van de gewijde kerkruimte, waarbij meerdere functies in één en dezelfde ruimte plaatsvinden, is niet gewenst. Dat doet afbreuk aan de oorspronkelijke bestemming en aan het gewijde karakter. Het is door verbouwing van een kerk soms wel mogelijk meerdere ruimten te maken (voor bibliotheek, spreekuur, enz.). Een afgezonderd deel van het kerkgebouw blijft dan als kerkelijke en liturgische ruimte ingericht, en exclusief gereserveerd voor het vieren van de liturgie.

Een kerk kan op de monumentenlijst geplaatst worden. Dat is geen waarborg voor behoud. Men krijgt er ‘een tweede eigenaar’ bij. En als subsidies van overheidswege worden verstrekt, gaat dit gepaard met een forse eigen bijdrage.

Beleid inzake kerkgebouwen is indringend en ingewikkeld en vraagt bijzondere expertise. Tijdig contact met de dienst financiën en bouwzaken van het bisdom verdient aanbeveling.

Ten aanzien van pastorieën is er de aanbeveling om per regio of samenwerkingsverband tenminste één pastorie te behouden, als woning voor de priester of de diaken. Ook soms gedeeltelijk als parochiecentrum.

In augustus 2009 verscheen het Beleidskatern Kerkgebouwen, opgenomen in het bisdommagazine ‘Huis van God: het kerkgebouw’. In het beleidskatern staan de geloofsinhoudelijke en zakelijke beleidskaders die van belang zijn voor het beleidsterrein ‘gebouwen’.

- Besturen

‘Besturen’ is een werkwoord. Van belang is dat er doelmatig en doeltreffend wordt bestuurd. Aanbevolen wordt om voor de verschillende beleidsterreinen doelen te formuleren en aan te geven hoe aan deze doelen wordt gewerkt. Het kwaliteitsmodel voor parochies in het bisdom van Breda vraagt hiernaar. De werkorganisatie van de parochie dient zodanig te zijn ingericht dat de gestelde doelen kunnen worden gehaald.

Het punt van de bestuurlijke organisatie komt in het gehele proces van samenwerking achteraan. Als de voorbereidende stappen zijn gedaan, ‘alles is geregeld’ en de samenwerking gestalte krijgt, wordt bezien welke organisatie daar het beste bij past. De inhoud gaat aan de vorm vooraf.

In de beleidsnota *In de duizend gezichten van Uw volk* staat geformuleerd dat elk samenwerkingsverband de bestuurstructuur krijgt van één parochie met (dus) één bestuur. In bijzondere omstandigheden kunnen het twee parochies zijn, die dan met elkaar een overeenkomst sluiten (vgl. beleidsnota p. 25).¹

Een parochie bestaat uit meerdere parochiekernen. De parochie staat in voor het geheel van het pastoraat. Ze verbindt de parochiekernen, waar het geloof wordt beleden, beleefd en gedeeld. De grootschaligheid van de parochie wordt gedragen door de vitaliteit van de parochiekernen. Het pastoraal team is verbonden aan het grotere samenwerkingsverband: de parochie(s). De parochiekernen kunnen niet beschikken over één pastorale beroepskracht, die speciaal aan de parochiekern is verbonden.

Parochiële Caritasinstellingen

Waar parochies worden samengevoegd, volgen in de samenvoeging de caritasinstellingen. In 2002 is het Algemeen reglement voor het bestuur van een (inter)parochiële caritasinstelling bijgesteld. In de toelichting bij artikel 1, lid 4 staat: Het reglement gaat uit van één caritasinstelling in één parochie. Ingeval parochies worden samengevoegd dient tegelijk hetzelfde te gebeuren ten aanzien van de parochiële caritasinstellingen van de voormalige parochies. Als kleinste pastorale eenheid moet de parochie voor haar diaconale beleid niet met meerdere caritasinstellingen te maken hebben. Het is van belang de (inter)parochiële of regionale caritasinstellingen bij het proces van samenwerking te betrekken. Het gaat immers niet om een organisatorische wijziging, maar veeleer - zoals bij alle activiteiten in het samenwerkingsverband - om een inhoudelijke en programmatische afstemming van de pastorale werkvelden op elkaar. En daar hoort het werk van de parochiële caritasinstellingen bij.

¹ In een nog te verschijnen aanvulling op dit werkboek wordt de bestuurlijke vormgeving in samenwerkingsverbanden beschreven, met een model voor een samenwerkingsovereenkomst tussen twee parochies. Deze aanvulling bevat ook richtlijnen voor een pastoraatsgroep in de nieuwe situatie.

III. Het proces in fasen

In het proces naar samenwerking zijn er meerdere fasen waarbij stappen gezet moeten worden door de parochies afzonderlijk en - indien van toepassing - door de samenwerkende partners en het bisdom. Hieronder staan systematisch bijeengezet de verschillende fasen met de bedoelde tijdsplanning. In bijlage F zijn de fasen in schema opgenomen.

- Presentatie samenwerkingsverbanden

In het voorjaar van 2007 heeft het bisdom in drie dekenale bijeenkomsten de samenwerkingsverbanden gepresenteerd. De parochies in deze verbanden geven zo adequaat mogelijk gestalte aan samenwerking op de zes beleidsterreinen, in afstemming op het diocesaan beleid.

- Regionale projectgroep

De parochiebesturen (of het parochiebestuur) van het samenwerkingsverband benoemen een regionale projectgroep. Deze projectgroep krijgt de taak om een stappenplan op te stellen. In dit stappenplan wordt aangegeven hoe in een tijdsbestek van drie jaar (genoemd werd in 2007: 1 januari 2010) de samenwerking tot stand kan komen in overeenstemming met het aangegeven diocesaan beleid, neergelegd in de nota *In de duizend gezichten van Uw volk* en verder uitgewerkt in de bisdommagazines.

Aanbevolen is dat in de regionale projectgroep zowel mensen zitten die de parochie van binnenuit kennen (en die bijvoorbeeld lid zijn van bestuur, pastoraal team en parochievergadering) als mensen die betrokken zijn op het geloof, de Kerk en de samenleving, zonder dat ze bestuurlijke verantwoordelijkheid dragen in de parochie of een taak in de Kerk vervullen.

De besturen doen een voordracht aan de bisschop voor de samenstelling van de regionale projectgroep. De bisschop accordeert de samenstelling.

- Stappenplan

De regionale projectgroep stelt een stappenplan tot samenwerking op. Het stappenplan is geen eindvoorstel voor inhoud en vormgeving van de samenwerking. Het plan beschrijft de stappen die in de komende tijd gezet moeten worden om het geformuleerde doel te bereiken. Het gaat daarbij om een inventarisatie van het pastoraal en parochieel functioneren, een toetsing aan het diocesaan beleid en het bepalen van de beleidskeuzes. Ook wordt aandacht gegeven aan de wijze waarop over de ontwikkeling van het samenwerkingsverband met de parochianen wordt gecommuniceerd. De regionale projectgroep legt het stappenplan voor aan de besturen en het pastoraal team, die het bespreken en eventueel aanvullen en het onder hun verantwoordelijkheid doorsturen aan de bisschop. Bedoeling was dat dit geschiedde voor 1 januari 2008.

- Goedkeuring stappenplan

Er is een gezamenlijke vergadering van de besturen, pastoraal team, de regionale projectgroep, de dekenale leiding en het bisdom (vertegenwoordigd meestal door de vicaris-generaal en de diocesane projectleider). In deze bijeenkomst wordt het stappenplan besproken met het oog op akkoordverklaring van het plan door de bisschop. In een brief van bisdomzijde wordt dit akkoord gegeven, eventueel met kanttekeningen en aandachtspunten.

- Tweede regionale projectgroep

Er wordt voor de uitvoering van het stappenplan een tweede regionale projectgroep gevormd. Dat kan dezelfde groep zijn als de eerste. Het kan ook een (gedeeltelijk) andere groep zijn. De samenstelling van de groep wordt aan de bisschop voorgelegd, die de samenstelling bevestigt.

- Kwantitatieve inventarisatie

Om tot goede (beleids)keuzes te komen ten aanzien van de voortgang van het pastoraat in samenwerking is het eerst en vooral van belang kennis te nemen van de inhoud van de diocesane beleidsnota *In de duizend gezichten van Uw volk* en het beleid zoals dat nader is geconcretiseerd in de bisdommagazines.

Vanuit het opgestelde stappenplan wordt voortgegaan met het in kaart brengen van het werk dat er is: de kwantitatieve inventarisatie. Het pastorale en parochiële werk wordt in kaart gebracht naar de zes beleidsterreinen: geloof, pastoraat, personeel, financiën, gebouwen, besturen.

Inventarisatielijsten zijn beschikbaar. Aanbevolen wordt om een aantal werkgroepen te maken aan de hand van de genoemde beleidsterreinen. Deze werkgroepen dragen de afzonderlijke gegevens aan, de regionale projectgroep brengt alles samen en legt het voor aan de besturen. Om de parochies te helpen bij het verzamelen van de kwantitatieve gegevens heeft het bisdom het hulpmiddel van een vragenlijst ontwikkeld, schriftelijk en digitaal aan te vragen bij de projectleider (zie ook bijlage C).

- Kwaliteitstoets

Na de kwantitatieve inventarisatie wordt het functioneren van de parochies en het pastoraat in de parochies gelegd naast het diocesaan beleid. Dit gebeurt aan de hand van het kwaliteitsmodel of keurmerk dat door het bisdom ontwikkeld is (oktober 2009). Het model helpt om het functioneren van de parochie te toetsen op essentiële punten van de zes genoemde beleidsterreinen.

Het kwaliteitsmodel is een instrument voor zelfevaluatie, waarna aan de hand van de zelfrapportage een beoordeling volgt. De toets wordt door elke parochie afzonderlijk gemaakt. Het invullen van de toets wordt door de projectgroep gecoördineerd (zie ook bijlage D).

- Gesprekken over beleidskeuzes

A. Gesprek in het samenwerkingsverband

De informatie die de inventarisatie en de kwaliteitstoets opleveren, vormen de bouwstenen waarmee keuzes kunnen worden gemaakt over het pastoraal en parochieel beleid op de zes beleidsterreinen, met het geloof voorop. De regionale projectgroep brengt de voorlopige

bevindingen bijeen en maakt een overzicht van keuzes en mogelijke oriëntaties op de onderscheiden beleidsterreinen. De parochies (besturen en pastorale teams, in overleg met de regionale projectgroepen) bespreken dit overzicht.

B. Gesprek met bisdombestuur

Op deze wijze bereidt het samenwerkingsverband zich voor op het gesprek met het bisdombestuur. Voor de voorbereiding op het gesprek ontvangt men enkele weken voorafgaand aan het gesprek tevens een agenda.

Het gesprek van het samenwerkingsverband met het bisdombestuur betreft: 1) de inrichting van het samenwerkingsverband (samenvoeging van parochies), en 2) het op de zes beleidsterreinen werken aan kwaliteit volgens het kwaliteitsmodel. Zie hiervoor bijlage E.

- Parochieplan (beleidsplan)

Na het gesprek met het bisdombestuur zet het samenwerkingsverband, onder verantwoordelijkheid van de parochiebesturen en het pastoraal team, de beleidskeuzes bijeen in een parochieplan. Hierin wordt het pastoraal en parochieel beleid op de zes beleidsterreinen verwoord. De regionale projectgroep kan daartoe een concepttekst maken.

Het parochieplan c.q. beleidsplan wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de bisschop. De bisschop beoordeelt het parochieplan op de verwerking van de afspraken die zijn gemaakt in het gezamenlijke voorafgaande gesprek.

Voorzien is/was dat deze fase in januari 2010 wordt afgesloten.

IV. De spelers in het veld

De besturen

De besturen van de parochies in het samenwerkingsverbanden dragen - samen met de leiding van het bisdom - de verantwoordelijkheid voor het gehele proces van samenwerking *In de duizend gezichten van Uw volk*. De pastoor, die voorzitter is van het parochiebestuur, draagt in het bijzonder verantwoordelijkheid voor de pastoraal-inhoudelijke zijde van het gehele proces.

Het pastoraal team

Het pastoraal team, onder leiding van de pastoor en - indien van toepassing - de voor bepaalde tijd benoemde teamleider, draagt mede verantwoordelijkheid voor de pastoraal-inhoudelijke kant van het hele samenwerkingsproces. Aan te bevelen is dan ook dat een lid van het pastoraal team deel uitmaakt van de regionale projectgroep en dat deze het team op de hoogte houdt.

De regionale projectgroep

De eerste regionale projectgroep heeft als taak een stappenplan tot samenwerking op te stellen en dit aan het pastoraal team en de parochiebesturen aan te bieden. De tweede regionale projectgroep heeft als taak leiding te geven aan uitvoering van het stappenplan. De resultaten van het werk worden voorgelegd aan de besturen en het pastoraal team. De projectgroep coördineert de communicatie over de ontwikkeling van het samenwerkingsverband met de parochianen. Het parochiebestuur (c.q. de parochiebesturen) houden ook in deze fase hun eigen verantwoordelijkheid. De projectgroep zal dan ook regelmatig communiceren met het bestuur van de parochie(s) over de voortgang.

De projectgroep wordt desgevraagd en zo nodig begeleid door een lid van de diocesane taakgroep samenwerking.

Het dekenaat

De deken en de dekenaal coördinator volgen de voortgang van het proces in de verschillende

samenwerkingsverbanden. Zij zien er op toe dat stappenplannen en inventarisaties tijdig tot stand komen. Ze spreken met betrokkenen over belemmerende factoren in de voortgang van het proces. Zij nemen deel aan de gesprekken van besturen en projectgroepen met het bisdom.

De diocesane taakgroep samenwerking

De leden van de diocesane taakgroep samenwerking (pastorale beroepskrachten en andere deskundigen) zijn beschikbaar voor begeleiding van de regionale projectgroepen en besturen in de voortgang van het samenwerkingsproces. Op hen kan een beroep gedaan worden via de diocesane projectleider.

De diocesane projectleider

De diocesane projectleider *In de duizend gezichten van Uw volk* bewaakt - in nauw overleg met de diocesane en dekenale leiding - de inhoudelijke en organisatorische voortgang van het gehele proces. Hij geeft mede sturing aan de gesprekken van het bisdom en de besturen, pastoraal team en de regionale projectgroep. Hij geeft leiding aan de taakgroep samenwerking.

Het bisdombestuur

Vanuit het bisdombestuur wordt regelmatig overlegd met de diocesane projectleider en de dekenale leiding over de voortgang van de processen van samenwerking. De diocesane leiding bevestigt de regionale projectgroepen in hun samenstelling. Ze overlegt - samen met de projectleider en de dekenale leiding - met de besturen en de pastorale teams over het stappenplan en keurt het stappenplan goed.

Het bisdombestuur spreekt met de parochies over de beleidskeuzes ten behoeve van het parochieplan of beleidsplan (betreffende de inrichting van het samenwerkingsverband en het werken aan kwaliteit van parochies conform het kwaliteitsmodel). Hierover worden afspraken gemaakt, die worden verwerkt in het parochieplan (beleidsplan). Na de goedkeuring van de bisschop van het parochieplan, op basis van de gemaakte afspraken, is het plan de basis voor de vervolgstappen in het samenwerkingsverband.

BIJLAGE A

Communicatie

Plan

Het is noodzakelijk dat gedurende het proces informatie over de voortgang in het samenwerkingsverband wordt gegeven aan betrokkenen (parochianen, vrijwilligers, bestuurders), opdat er bij hen ook draagvlak ontstaat voor de beleidskeuzes. Om er voor te zorgen dat de informatie in de verschillende parochies en parochiekernen van het verband gelijklopend en gelijktijdig verlopen, is het wenselijk dat de projectgroep hierover de regie heeft. Een communicatieplan kan hierbij goede diensten verrichten.

In het communicatieplan zijn momenten aan te geven waarop informatie gegeven wordt. Denk aan de start van de eerste projectgroep, de goedkeuring van het stappenplan, de start van de tweede projectgroep, de start (en/of het afsluiten) van de kwantitatieve inventarisatie, het invullen van de kwaliteitstoets, gesprekken met de bisdomleiding, het vaststellen van het beleid voor het samenwerkingsverband.

Instrumentenmix

Niet alle parochianen zijn op eenzelfde wijze betrokken of hebben behoefte aan dezelfde informatie. Bestuursleden en leden van parochievergaderingen zullen eerder en uitgebreider willen worden geïnformeerd (en soms geraadpleegd) dan parochianen en buitenstaanders. In het communicatieplan worden de verschillende doelgroepen die er zijn, onderscheiden. Ook dient rekening gehouden te worden met de verschillende media die gebruikt kunnen worden (digitale nieuwsbrief, parochieblad, mededelingen, persbericht) en externe kanalen (bijvoorbeeld een lokale omroep, regionale pers).

Het bisdom heeft een ‘instrumentenmix’ ontwikkeld, waarmee overzichtelijk in kaart te brengen is welke doelgroepen met welke informatie moeten worden aangesproken (bijlage B).

Vershil in informatieverwerking

Vaak zijn de meest betrokkenen in het proces (bestuurders, leden van projectgroepen, pastorale beroepskrachten) verder in hun visieontwikkeling dan parochianen. Ze hebben een grote informatievoorsprong en vaak al verschillende argumenten gewisseld en opties gewogen, terwijl parochianen nog van niets weten, of beschikbare informatie nog niet tot zich genomen hadden, omdat ze er nog geen belang bij hadden. Houd rekening met dit verschil. Geef parochianen op meer afstand ook gelegenheid goed geïnformeerd te worden en de informatie te verwerken. Zoek kansen om de gelovige betrokkenheid van mensen aan te spreken. Houd ook rekening met verschillende fases in de verwerking: ontkenning, weerstand, aanvaarding, participatie.

Sturing uit één hand

Communicatie verloopt vaak in het ‘informele circuit’: bij de koffie na de viering, aan de keukentafel, bij feestjes. Hoe minder helder en eenduidig de communicatie is die door de besturen of de projectgroep wordt verzorgd, hoe meer het informele circuit de beeldvorming en de emotionele betrokkenheid kan bepalen. Het is van belang dat de projectgroep sturing blijft geven aan de communicatie. Informeer buitenstaanders pas als de betrokkenen uit de eigen parochies zijn geïnformeerd: eerst de parochianen, daarna de pers.

Literatuur

Petra Stassen en Ad van der Helm, *Geloof in de toekomst*; Zoetermeer 2002, p. 79-81 en 103-116.

Petra Stassen en Ad van der Helm, *Handboek voor parochiebesturen*; Heeswijk 2007, p. 177-186.

BIJLAGE B

Communicatie: De instrumentenmix

Instrumentenmix samenwerking van parochies				
doelgroep:	mate van betrokkenheid bij het onderwerp	bestuurlijke kanalen (vergaderingen, verslagen, brieven, etc.)	parochiekanalen (parochieblad, website, nieuwsbrief, mededelingen bij vieringen, bijeenkomsten etc.)	externe kanalen (lokale krant, lokale tv-zender, etc.)
<i>eigen parochie(kern)</i>				
pastoraal team				
bestuur				
leden				
parochievergadering				
kadervrijwilligers				
overige vrijwilligers				
betrokken kerkleden				
allen in de parochie(kernen)				
<i>samenwerkingsverband</i>				
regionale projectgroep				
besturen				
kadervrijwilligers				
<i>dekenaat en bisdom</i>				
coördinator traject samenwerking parochies				
dekenale leiding				
contactpersoon taakgroep samenwerking				
<i>overige partijen</i>				
wijkbewoners				
instellingen				
andere kerken				

BIJLAGE C

De kwantitatieve inventarisatie

Overzicht

De eerste stap die parochies in het samenwerkingsverband zetten om te komen tot maximale samenwerking op de zes beleidsterreinen is een inventarisatie van het feitelijke pastoraal en parochieel handelen op deze terreinen. Het is de eerste stap uit het trio zien-oordelen-handelen. De tweede en derde stap (toetsen van de kwaliteit en het komen tot keuzes) kunnen pas gezet worden, nadat het feitelijk functioneren in beeld is gekomen.

Vragenlijst

Om tot dit overzicht van functioneren te komen heeft het bisdom een ‘Vragenlijst ten behoeve van de kwantitatieve inventarisatie’ ontwikkeld. Zoals de naam aangeeft zijn deze vragen gericht op het verzamelen van kwantitatieve gegevens over het functioneren van de parochie(s) op de zes beleidsterreinen.

Geloof

De eerste vragenlijst gaat over het beleidsterrein ‘geloof’. Dit eerste beleidsterrein is van een andere orde dan de andere vijf. Het beleidsterrein ‘geloof’ draagt en richt de vijf andere terreinen, en is inhoudelijk met de andere terreinen verweven.

Pastoraat

De tweede vragenlijst gaat over de pastorale activiteiten die in de parochie plaats vinden (beleidsterrein ‘pastoraat’). Ze is in vier onderdelen opgesplitst, volgens het schema vieren, leren, dienen en gemeenschapsopbouw (inclusief overige activiteiten). Eraan vooraf gaat een algemene vraag naar Kaski-gegevens over de voorbije jaren. De vier onderdelen van de vragenlijst bestaan uit invullijsten waarop feitelijke gegevens over de activiteiten van de parochie kunnen worden genoteerd met daarnaast aanvullende vragen.

Andere beleidsterreinen

De opbouw van inventarisatielijsten en aanvullende vragen is ook gehanteerd in de vragenlijsten voor de beleidsterreinen personeel, financiën, gebouwen en besturen. Wanneer gegevens op deze terreinen door het bisdom kunnen worden aangereikt, is dit aangegeven op de lijsten.

Werkgroepen

Om de gegevens te verzamelen zal de projectgroep werkgroepen op de verschillende beleidsterrein instellen. Voor het beleidsterrein ‘pastoraat’ kunnen eventueel vier werkgroepen worden gevormd, voor de vier verschillende onderdelen.

Beantwoording vragen

De invulling van de gegevens op de lijsten kan het beste beginnen op het niveau van de parochie of de parochiekern. De aanvullende vragen hebben betrekking op het grotere verband. Zij worden beantwoord door de werkgroep (eventueel in samenspraak met de projectgroep) als de gegevens van de invullijsten beschikbaar zijn. De vragenlijst van het beleidsterrein ‘geloof’ kan beantwoord worden door de projectgroep (eventueel in samenspraak met het pastoraal team) als de andere gegevens verzameld zijn en er zicht is op het functioneren van de parochies.

De regionale projectgroep

De regionale projectgroep verzamelt alle antwoorden en bundelt ze, eventueel in één overzicht.

Vragenlijsten in meerdere vormen

De vragenlijsten zijn in verschillende vormen beschikbaar. Er is een papieren versie en een digitale. De digitale versie is ook gesplitst naar beleidsterrein beschikbaar, zodat elke werkgroep gemakkelijk in het eigen document kan werken. De vragenlijst is te verkrijgen via de projectleider. Het is gebruikelijk dat een lid van de taakgroep samenwerking de lijsten aanreikt en toelichting geeft op het gebruik ervan.

BIJLAGE D

De kwaliteitstoets

Het kwaliteitsmodel

Nadat het feitelijk pastoraal en parochieel handelen van de parochie(s) in kaart is gebracht wordt dit handelen getoetst aan het diocesaan beleid. Op deze manier ontstaat er een oordeel over de kwaliteit van het handelen, met verbeterpunten om de praktijk aan te passen of te continueren.

Net als bij de kwantitatieve inventarisatie heeft het bisdom een hulpmiddel ontwikkeld voor deze toets: het kwaliteitsmodel. Het kwaliteitsmodel is een digitaal model dat op de website van het bisdom staat (oktober 2009). Het bestaat uit vragen bij de zes beleidsterreinen.

Beantwoording per parochie

Het kwaliteitsmodel wordt per parochie ingevuld en ingezonden. Invullen en inzenden gaat digitaal. Het invullen kan tijdelijk onderbroken worden, en later weer hernomen; de ingevulde antwoorden blijven bewaard. Totdat de antwoorden zijn ingezonden, kunnen de antwoorden aangepast worden.

De parochies beantwoorden de vragen van het kwaliteitsmodel. De werkgroepen die bij beantwoording van de kwantitatieve vragenlijst betrokken zijn hebben nu geen taak, zij kunnen wel betrokken worden bij de bespreking van de antwoorden en de reacties daarop.

Tips voor de beantwoording

Voor de beantwoording van de vragen kunnen zes antwoordgroepen, voor elk beleidsterrein één, gevormd worden. Wanneer de parochie uit meerdere parochiekernen bestaat is het raadzaam bij de antwoordgroepen voor de terreinen 'pastoraat' en 'gebouwen' leden uit deze kernen bij de beantwoording te betrekken.

De antwoordgroepen bespreken de vragen en bereiden de beantwoording voor. De vragenlijsten zijn eenvoudig te printen vanuit het digitaal model.

Voor de beantwoording van de vragenlijsten zijn een of twee bijeenkomsten van de antwoordgroep nodig.

Autorisatiecode

Wanneer alle vragen beantwoord zijn kunnen de antwoorden worden ingezonden. Daartoe moet een autorisatiecode worden ingevuld. Deze is te verkrijgen via de voorzitter van de regionale projectgroep.

Reactie van het model

Nadat de antwoorden zijn ingezonden, ontvangt de parochie direct de reactie van het digitaal model. De antwoorden en de reactie zijn uit te printen, zodat in het samenwerkingsverband de antwoorden en de reacties met elkaar kunnen worden besproken. De projectgroep coördineert dit.

Projectleider en dekenale leiding

De antwoorden van de parochies op de toets en de feedback vanuit het programma worden verzameld door de projectleider. Een kopie wordt door de projectleider verzonden naar de dekenale leiding, zodat die haar taak, het monitoren van het proces, kan blijven vervullen.

Bespreking

Nadat het kwaliteitsmodel is ingezonden, nodigt het bisdombestuur parochies van de samenwerkingsverbanden uit voor een gesprek. Zie ook bijlage E.

BIJLAGE E

Gesprekken parochiebesturen en het bisdombestuur

Als parochies in de samenwerkingsverbanden met behulp van vragenlijsten (kwantitatieve inventarisatie) de stand van zaken in kaart hebben gebracht in de parochies, maken zij daarna een toets aan de diocesane beleidskaders. Hiervoor reikt het bisdom het kwaliteitsmodel voor parochies aan op www.bisdombreda.nl/kwaliteitsmodel (oktober 2009).

Vervolgens vindt er een gesprek plaats van (vertegenwoordigers van) de parochiebesturen en het bisdombestuur. Deze gesprekken hebben een formele status in de beleidsgang.

De gesprekken hebben een tweeledig doel:

- 1) in gezamenlijkheid afspraken te maken omtrent het inrichten van het samenwerkingsverband (samenvoeging van parochies)
- 2) in gezamenlijkheid afspraken te maken over het werken aan kwaliteit in de parochies, conform de verbeterpunten die voor de parochies voortvloeien uit het kwaliteitsmodel.

Hieronder staat de gang van zaken rond deze gesprekken puntsgewijs beschreven.

- Parochies in het samenwerkingsverband die de kwantitatieve inventarisatie (vragenlijsten) hebben ingevuld, zetten de volgende stap: zij vullen het kwaliteitsmodel in.
- Alle parochies in het samenwerkingsverband vullen het kwaliteitsmodel in. Zij doen dit onder verantwoordelijkheid van het parochiebestuur en met inbreng van het pastoraal team middels de pastoor en/of de teamleider.
- Ook samenwerkingsverbanden die reeds uit één parochie bestaan vullen het kwaliteitsmodel in. Daarbij betrekken ze de diverse parochiekernen binnen de parochie.
- De regionale projectgroep kan het invullen van het kwaliteitsmodel door de parochies in het samenwerkingsverband begeleiden.
 - De regionale projectgroep bewaakt dat het invullen door de diverse parochies in tijd gelijk op gaat.

- Het kwaliteitsmodel is een model voor zelfevaluatie. De regionale projectgroep bewaakt dat parochies zichzelf met eenzelfde soepelheid of strengheid beoordelen.
- De regionale projectgroep kan vragen verzamelen die zich aandienen bij het invullen van het kwaliteitsmodel. Vragen kunnen worden overlegd met de diocesane projectleider of de begeleider van de taakgroep en kunnen worden teruggekoppeld naar de parochies in het samenwerkingsverband.
- Parochies in het samenwerkingsverband kunnen tussentijds de ingevulde gegevens van het kwaliteitsmodel met elkaar vergelijken. Parochies kunnen onduidelijkheden en onvolkomenheden in het invullen met elkaar oplossen.
- Als alle parochies in het samenwerkingsverband helemaal klaar zijn met het invullen van het kwaliteitsmodel, worden de ingevulde antwoorden per parochie via het model op internet verzonden aan het bisdom. Hiervoor is een code nodig. Deze code kan door de voorzitter van de regionale projectgroep worden opgevraagd via kwaliteitsmodel@bisdombreda.nl.
- Bij het inzenden van het kwaliteitsmodel geeft het parochiebestuur een contactpersoon op. Onderling en in overleg met de regionale projectgroep kan worden afgestemd of men gezamenlijk een contactpersoon wil aanwijzen.
 - De opgegeven contactpersoon is het eerste aanspreekpunt voor de diocesane projectleider voor vragen aangaande het ingevulde kwaliteitsmodel.
 - De contactpersoon is tevens degene met wie de diocesane projectleider contact opneemt voor het maken van een afspraak van de parochies in het samenwerkingsverband met het bisdombestuur.
- De parochies in het samenwerkingsverband bereiden zich gezamenlijk voor op het gesprek met het bisdombestuur. De regionale projectgroep brengt de voorlopige bevindingen bijeen en maakt een overzicht van keuzes en mogelijke oriëntaties op de onderscheiden beleidsterreinen.
- Het bisdombestuur maakt in 2010 en 2011 op vooraf bepaalde dagdelen ruimte voor de besprekingen met de samenwerkingsverbanden.

- Als het kwaliteitsmodel is ingevuld door de parochies en toegestuurd aan het bisdom, neemt de diocesane projectleider contact op met de parochies, via de aangemelde contactpersoon/contactpersonen.
- Eventuele vragen die de diocesane projectleider nog heeft aan de parochies, met het oog op mogelijke beleidsoriëntaties en eventueel ontbrekende informatie, kunnen worden beantwoord.
- De diocesane projectleider maakt een afspraak voor de parochiebesturen en het bisdombestuur.
- De diocesane projectleider nodigt een delegatie uit van de parochies in het samenwerkingsverband in overleg met de parochies en de regionale projectgroep, en mede in overleg met het bisdombestuur.
- Uiterlijk vier weken voordat het gesprek plaatsvindt, ontvangt de delegatie een formele bevestiging van het gesprek en een agenda.
- Bij de gesprekken met het bisdombestuur zijn naast de diocesane projectleider van bisdomzijde telkens aanwezig: de bisschop, de vicaris-generaal, de econoom tevens hoofd zakelijke dienstverlening, het hoofd pastorale dienstverlening, de communicatieregisseur, het projectsecretariaat. Per samenwerkingsverband kan de dekenale leiding worden uitgenodigd.
- Het doel van de gesprekken van de parochies in het samenwerkingsverband en het bisdombestuur is:
 - 1) in gezamenlijkheid afspraken te maken omtrent het inrichten van het samenwerkingsverbanden (samenvoeging van parochies)
 - 2) in gezamenlijkheid afspraken te maken over het werken aan kwaliteit in de parochies, conform de verbeterpunten op de zes beleidsterreinen die voor de diverse parochies voortvloeien uit het kwaliteitsmodel.

- Na het gesprek met het bisdombestuur verwerken de parochies in het samenwerkingsverband de gemaakte afspraken in een parochieplan (beleidsplan). Dit parochieplan kan ook eerdere beleidsdocumenten van de parochie(s) verwerken.
- Het parochieplan wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de bisschop.
- De bisschop keurt de parochieplannen goed als de in het eerdere gesprek gemaakte afspraken adequaat zijn verwerkt.
- De dekenale leidingen en de projectleider houden een vinger aan de pols waar het de uitvoering van de afspraken in het parochieplan betreft.

BIJLAGE F

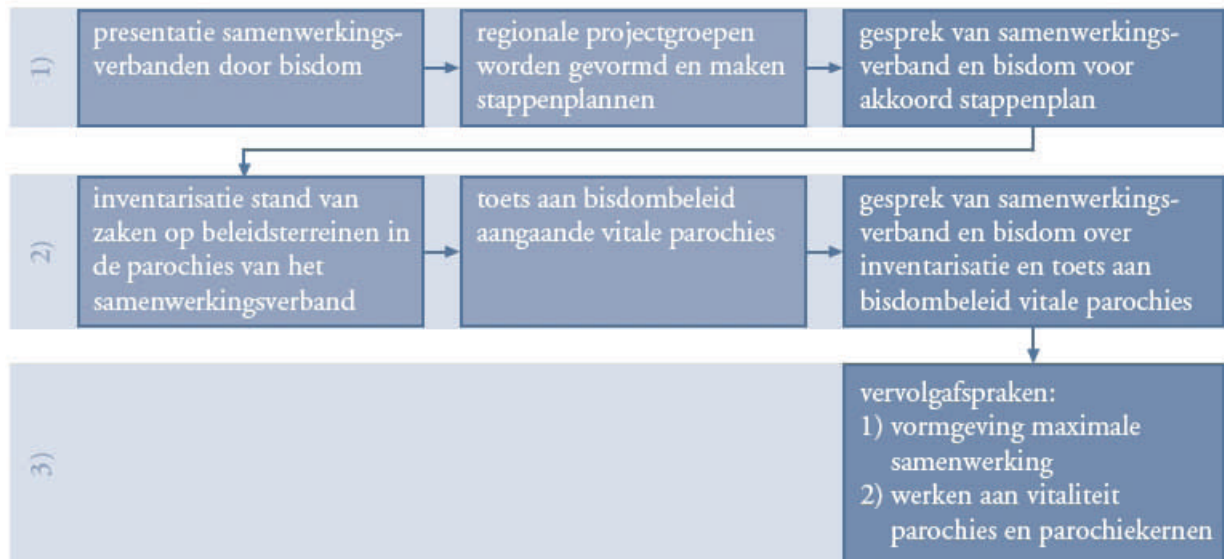
Schema fasen

In de duizend gezichten van Uw volk

Parochies worden gevraagd te werken aan maximale samenwerking met andere parochies in het samenwerkingsverband op de beleidsterreinen pastoraat, personeel, financiën, gebouwen, besturen, met het geloof voorop.

Volgens de drieslag zien, oordelen, handelen hebben samenwerkende parochies stappenplannen gemaakt. Voorzien is in

- 1) een inventarisatie van de stand van zaken op de onderscheiden beleidsterreinen
- 2) een toets aan beleid
- 3) het maken van beleidskeuzes



Contact en meer informatie

Neem voor meer informatie contact op met de diocesane projectleider:
drs. Geerten Kok
gkok@bisdombreda.nl

Bisdom van Breda
Bezoekadres: Veemarktstraat 48, 4811 ZH Breda
Postadres: Postbus 90189, 4800 RN Breda
T 076 5223444
E secretariaat@bisdombreda.nl
F 076 5216244
I www.bisdombreda.nl

Achtergrondinformatie

Diocesane beleidsnota, *In de duizend gezichten van Uw volk*, 2007

Bisdommagazine 2007-1, *In de duizend gezichten van Uw volk*, januari 2007
Bisdommagazine 2008-1, *Samenwerking van parochies*, maart 2008
Bisdommagazine 2008-3, *Kerkebalans nieuwe stijl*, september 2008
Bisdommagazine 2009-1, *Kwaliteit van parochies*, maart 2009
Bisdommagazine 2009-3, *Huis van God, het kerkegebouw*, augustus 2009
Bisdommagazine 2010-2, *Geloof in parochies*, verschijnt eerste helft 2010

Beleidskatern Kerkegebouwen, augustus 2009

www.bisdombreda.nl/samenwerkingsverbanden
www.bisdombreda.nl/kwaliteitsmodel (oktober 2009)

