

**VERDER BOUWEN AAN
DIACONIE IN HET
BISDOM BREDA**

Onderzoeksproject ter verbetering van de parochiële diaconie
uitgevoerd in de regio's Breda-Noord en Made
-Eindrapport en Advies -

Drs. H.J. Meeuws
april 2000

Colofon

Het onderzoek 'Verder bouwen aan diaconie in het Bisdom Breda' , Actioma-Bericht 2000/2 is uitgevoerd door drs. H.J. Meeuws.

Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de Raad voor Diakonie van het Bisdom Breda.

Het is te bestellen bij:

Actioma, Instituut voor activering, innovatie en onderzoek,

Luybenstraat 19, 5211 BS 's-Hertogenbosch

telefoon: 073 - 6 134 134

fax: 073 - 6 134 119

e-mail: info@actioma.nl

ISSN: 0929-8339

Inhoud

Ter inleiding	5
I Eindrapport	7
1 Elementen van een praktijktheorie van diaconie	8
1.1 Wat is diaconie?	8
1.1.1 Diaconie in het algemeen	8
1.1.2 Parochiële diaconie in het bijzonder	10
1.2 Diaconie in het kader van schaalvergroting en veranderend commitment	11
1.2.1 Differentiatie en individualisering	11
1.2.2 Veranderend commitment	13
1.2.3 Impact van deze processen op de kerk	14
1.3 Parochiële diaconie in de problemen	16
1.3.1 Een nieuw appèl vanuit de samenleving	16
1.3.2 De parochiële diaconie ontbeert een duidelijke identiteit	16
1.3.3 De parochiële diaconie mist een adequate organisatievorm	17
1.3.4 De parochiële diaconie kampt met een serieus personeelsprobleem	18
1.4 Is een alternatieve diaconale organisatiestructuur gewenst?	19
2 De organisatie van goede parochiële diaconie	21
2.1 Een eerste - meer formeel - kader: organisatie en handeling	21
2.1.1 Parochiële diaconie in organisatorisch perspectief	21
2.1.2 Parochiële diaconie in handelingstheoretisch perspectief	22
2.1.3 In schema gevat	23
2.2 Een tweede - meer inhoudelijk - kader: inhoud en context	23
2.2.1 Parochiële diaconie in theologisch-inhoudelijk perspectief	26
2.2.2 Parochiële diaconie in contextueel perspectief	29
2.2.3 In schema samengevat	
2.3 Een organisatie-model voor goede parochiële diaconie	30
2.3.1 Niveau's	30
2.3.2 Functies	31
2.3.3 Taken	33
2.3.4 In een schema geplaatst	36
2.4 Drie voorbeelden van parochiële diaconie	37
2.4.1 Mitch	37
2.4.2 Armoede	38
2.4.3 Allochtonen	40

3	Werken aan parochiële diaconie	42
3.1	De gangbare diaconale praktijk: klachten en kwalen, diagnose en remedie	42
3.1.1	Klachten en kwalen	42
3.1.2	Diagnose en remedie	43
3.1.3	In een schema geplaatst	44
3.2	Het onderzoeksproject: opzet en verloop	46
3.2.1	De opzet van het project	46
3.2.2	Het verloop van het project verkennen ontwerpen uitvoeren	46
3.3	De opbrengst van het project	50
3.3.1	Het veld	50
3.3.2	De methodiek	51
3.3.3	De positie van de dekenale werkers voor diaconie	51
3.3.4	Randvoorwaarden	51
3.4	Een plan van interventies	53
3.4.1	Actor en doelgroepen	53
3.4.2	Instrumenten, kerndoelen, strategieën, middelen en procesgang	54
3.4.3	Een interventieplan in drie schema's	55
3.5	Dekenale en diocesane ondersteuning	58
3.5.1	Dekenaal	58
3.5.2	Diocesaan	59
4	Nawoord: diaconie en de parochie in de toekomst	62
II	Advies	64
	Lijst van geraadpleegde literatuur	68

Ter inleiding

Op initiatief van en met financiële ondersteuning door de Raad voor Diaconie van het bisdom Breda is van 1 november 1997 tot 1 november 1999 op twee locaties in het bisdom het onderzoeksproject *Verder bouwen aan diaconie in het bisdom Breda* uitgevoerd. In het onderhavig verslag worden de resultaten van dit onderzoeksproject gepresenteerd.

Al geruime tijd werd met name in de kring van de dekenale werkers voor diaconie in het bisdom Breda de behoefte gesignaleerd aan gericht onderzoek naar de feitelijke, wenselijke en mogelijke organisatie van de diaconie. In september 1996 stelde de toenmalige ambtelijk secretaris van de Raad voor Diaconie in het bisdom Breda, drs. H. Perry, een concept op voor een diaconaal onderzoeksproject. In 1997 werd daarover contact opgenomen met de Stichting KLVMA (Instituut voor onderzoek, ontwikkeling en advies inzake maatschappelijke activering), sinds kort Actioma geheten, te Den Bosch. Het overleg leidde in september 1997 tot overeenstemming op basis van het paper *Verder bouwen aan diaconie in het Bisdom Breda* d.d. 15/09/1997. Terwijl de Raad voor Diaconie de opdrachtgever was, was Actioma de eerst verantwoordelijke voor de opzet, inrichting en uitvoering van het project. Actioma stelde drs. H. J. Meeuws voor twee dagen per week als onderzoeker aan.

Het project kreeg als doelstelling mee: **ten behoeve van de parochiële diaconie een organisatie- en interventiemodel te ontwikkelen, dat kan bijdragen aan een tastbare verbetering van de diaconale praktijk in het Bisdom Breda.. Verbetering van die diaconale praktijk achtte de Raad voor Diaconie nodig, gezien de problematische situatie waarin de diaconie verkeert tengevolge van processen van schaalvergroting, veranderend commitment van mensen, en de gebrekkige integratie van diaconie in de parochie. Van deze drie kernkwesties is de laatste - de gebrekkige integratie van diaconie in de parochie - bewust niet in de uiteindelijke onderzoeksopdracht opgenomen vanwege de gecompliceerde materie en de beperkte looptijd van het project.**

Als locaties voor de uitvoering van het project koos de Raad mede in overleg met de betrokken pastores voor diaconie de regio/samenwerkingsparochie Breda-Noord in het dekenaat Breda en de regio/IPV Made in het dekenaat Noordrand. Bij aanvang van het project lagen van de twee betrokken diaconale werkers beschrijvingen van de twee regio's voor, toegespitst op de bestaande diaconale infrastructuur en praktijk.

Ter ondersteuning van de onderzoeker werden twee groepen geformeerd. Vanuit Actioma werd het onderzoek begeleid en aangestuurd door drs. J.H. Vermeer en prof. dr. A.J. Baart, resp. directeur en stafmedewerker/bijzonder hoogleraar Opbouw- en activeringswerk. Zij vormden de begeleidingsgroep. Daarnaast werd een projectgroep gevormd teneinde de inbedding van de onderzoeker in het veld te bevorderen, de voor het project noodzakelijke expertise te kunnen mobiliseren, en voldoende formeel en inhoudelijk contact tussen opdrachtgever en onderzoeker te waarborgen. Van deze groep maakten vanuit het team van diaconale werkers drs. J. van Geffen en drs. Th. de Valk, vanuit de Raad voor Diaconie eerst drs. H. Perry en na diens vertrek drs. J. Mersel, en vanuit Actioma drs. J.H. Vermeer deel uit.

De methodische weg die in het project gekozen is om tot concrete aanbevelingen te komen, was die van een combinatie van theorie- en praktijkonderzoek. Het model ter verbetering van de diaconale praktijk zou verkregen moeten worden langs de weg van het vooraf uitdenken en vervolgens doen uitvoeren en evalueren van een innovatieve impuls in de bestaande diaconale praktijk. Meer precies waren in het project vijf elementen resp. fasen voorzien, die evenzoveel taken voor de onderzoeker inhielden:

verkennen, ontwerpen, uitvoeren, evalueren, rapporteren en adviseren.

- 1 Het doel van de *verkenning* was tweeledig. Op de eerste plaats moesten de kernkwesties zowel theoretisch als praktisch uitgediept worden met het oog op het ontwerpen van de gewenste organisatorische structuur voor parochiële diaconie. Op de tweede plaats moest aan de hand van theoretische en praktische inzichten nagegaan worden hoe die structuur het best geïmplementeerd zou kunnen worden in de twee onderzoekslocaties: aan de hand van een opbouwtraject, middels een cursus, via een combinatie hiervan, enz. Voor de theorievorming was literatuurstudie nodig; praktijkinformatie zou met assistentie van de diaconale werkers verkregen worden door nadere verkenning van de situatie op de twee onderzoekslocaties. Voor het verwerven van de vereiste theoretische en praktische inzichten was tevens de consultatie van externe deskundigen op praktisch-theologisch, sociologisch, agogisch terrein voorzien; er zijn tien externe deskundigen geconsulteerd.
- 2 Op de theoretische en praktische probleemverkenning volgde het *ontwerpen* van de gewenste organisatie- en implementatiemodellen, met behulp waarvan een passende impuls gegeven zou kunnen worden aan de diaconie in de twee regio's. Opdat die impuls inderdaad passend zou zijn moest die zo goed mogelijk toegesneden worden op a) de feitelijke problematiek enerzijds en b) het mogelijke draagvlak anderzijds.
- 3 Daarna kwam de *uitvoering*: het tevoren ontworpen diaconale organisatie-model moest aan de hand van een gestructureerd en gedifferentieerd plan van interventies, volgens een welbepaald tijdpad, en met behulp van de twee betrokken diaconale werkers en van geëigende lokale groepen/personen in de twee onderzoeksregio's worden toegepast.
- 4 Volgens de opzet van het project zouden langs deze drie stappen de benodigde gegevens op zodanig geordend verzameld moeten worden, dat zij geschikt zouden zijn voor een *evaluatie* met behulp van een gestandaardiseerde evaluatietechniek.
- 5 Het gehele project moest uiteindelijk worden afgesloten met een gedegen *rapportage* op basis van de verzamelde en geëvalueerde gegevens.

Volgens de onderzoeksopdracht moest het eindproduct van het project bestaan in een verslag dat de volgende twee zaken zou bevatten: een goed beredeneerd advies ter bevordering van de parochiële diaconie **en een uitgebreider rapport dat een goed inzicht geeft in de gegevens die tot dit advies hebben geleid. Zo valt dit verslag dus in twee delen uiteen:**

Deel I bevat het *eindrapport* dat aan het advies ten grondslag ligt. Het is geschreven op basis van tussentijdse uitvoerige rapportages over de bevindingen van de verschillende onderzoeksfasen.

Deel II bevat het *advies* dat op grond van de bevindingen van het onderzoeksproject opgesteld kon worden ten behoeve van de Raad voor Diaconie, de dekenale diaconale werkers en de verantwoordelijken voor diaconie op lokaal niveau.

DEEL I

Eindrapport over het onderzoeksproject ‘Verder bouwen aan diaconie in het bisdom Breda’

Dit eindrapport heeft tot doel: inzicht te bieden in de gegevens die leidden tot het advies zoals in deel II geformuleerd. Die gegevens zijn van tweeërlei aard: enkele belangrijke theoretische gedachtengangen omtrent diaconie enerzijds, en anderzijds een aantal leerzame praktijkervaringen die in de loop van het project zijn opgedaan. In het project is getracht de theorie- en praktijkgegevens zodanig op elkaar te betrekken dat zij een praktijktheorie van diaconie zouden opleveren. Zo liepen in het project theorie en praktijk dooreen. In dit rapport worden zij ter wille van een goed begrip, voorzover nodig en mogelijk, eerst weer uiteen gelegd, om vervolgens wederom samengevoegd te worden. Dat gebeurt als volgt:

In hoofdstuk 1 worden enkele belangrijke elementen van een praktijktheorie van diaconie voorgelegd, gebaseerd op theoretisch onderzoek. Studie van de relevante theologische literatuur levert het antwoord op de vraag wat diaconie nu eigenlijk is. Sociaal-wetenschappelijke theorievorming biedt inzicht in enkele ingrijpende maatschappelijke en kerkelijke veranderingsprocessen waarin de diaconie gesitueerd moet worden. In aansluiting hierop wordt geschetst voor welke problemen de parochiële diaconie staat en wordt de vraag gesteld of de diaconie niet veeleer op boven-parochieel niveau georganiseerd moet worden.

In hoofdstuk 2 worden de aldus verkregen inzichten in operationele termen vertaald ten behoeve van een organisatiemodel van goede parochiële diaconie. Daarin worden tevens enkele belangrijke handelingstheoretische en organisatorische noties verwerkt. Hoewel in dit model theorie en praktijk met elkaar verbonden worden, overheerst toch de theorie: het organisatiemodel schetst een gewenste gang van zaken.

In hoofdstuk 3 komen de praktijk en de mogelijke gang van zaken aan bod. Teruggrijpend op inzichten en ervaringen in de loop van het project opgedaan en gezien de concrete situaties op de twee onderzoekslocaties, wordt in dit hoofdstuk een aantal aanwijzingen gegeven voor een betere organisatie van parochiële diaconie en wordt een plan van interventies ter bevordering ervan voorgelegd. Tenslotte wordt aangegeven hoe de ondersteuning van de parochiële diaconie op dekenaal en diocesaan niveau verbeterd kan worden.

In een kort nawoord over diaconie en de parochie in de toekomst wordt aangegeven wat het belang van het onderzoeksproject en de uitkomsten ervan is voor de ontwikkelingen op langere termijn.

1 Elementen van een praktijktheorie van diaconie

Het doel van het onderzoeksproject was: bij te dragen aan een tastbare verbetering van de diaconale praktijk in het Bisdom Breda. Het doel was dus: de bevordering van een 'betere' diaconie. Om te kunnen bepalen wat een 'betere' diaconie zou kunnen zijn, is een soort standaard nodig, een ideaal-model, een richtinggevend idee van 'goede' diaconie. Dat idee van de richting waarin, ter verbetering van de diaconale praktijk, moet worden gedacht en gewerkt, wordt geleverd door een praktijktheorie van diaconie. Zo'n praktijktheorie wordt uit vier elementen opgebouwd: a) bepaling van wat diaconie theologisch gezien inhoudt, b) zicht op de maatschappelijke en kerkelijke context waarin diaconie gesitueerd is en waarop zij dus afgestemd moet zijn, c) inzicht in de maatstaven waaraan 'goede' diaconie organisatorisch gezien moet kunnen worden gemeten, d) begrip van de eisen die aan 'goede' diaconie onder handelingstheoretisch opzicht gesteld moeten worden. In dit hoofdstuk worden de eerste twee elementen besproken (a + b); de laatste twee (c + d) komen in het volgende hoofdstuk aan bod.

Een gang door de relevante literatuur maakte al aan het begin van het project duidelijk dat er wel (uitvoerige) theologische studies bestaan over de inhoud van het begrip diaconie in het algemeen, maar dat er veel minder is nagedacht over de inhoud van parochiële diaconie in het bijzonder, en nauwelijks of niet over de organisatie ervan. Bovendien bleek niet alleen uit de literatuurstudie maar ook uit de praktijkverkenning dat er in het veld groot gebrek bestaat aan duidelijk, theoretisch en praktisch verantwoord zicht op diaconie in de context van de moderne Nederlandse samenleving en kerk.

Het onderstaande bevat het resultaat van de poging in deze leemten te voorzien. Daartoe wordt antwoord gezocht op de volgende vier vragen: wat is, theologisch gezien, diaconie in het algemeen en parochiële diaconie in het bijzonder; wat wordt met 'processen van schaalvergroting' en 'veranderend commitment van mensen' bedoeld; wat is de impact ervan op de kerk? Voor welke grote problemen wordt de parochiële diaconie door die processen gesteld? Is een alternatief, boven-parochieel organisatiemodel voor diaconie gewenst?

1.1 Wat is diaconie?

In de vroege kerk sloeg het woord 'diaconie' nog niet op een specifieke sector van het kerkelijk leven en werken, maar werd het woord gebruikt om de aard van héél dat leven en werken aan te duiden. Zoals heel het leven, spreken en werken van Jezus Christus dienst, 'diaconie', was aan de zending hem door zijn Vader gegeven, zo werd heel de zending van de kerk in al haar leef- en werkvormen (liturgie, verkondiging, hulp aan noodlijdenden, gemeenschapsvorming) 'diaconie' genoemd, dienst aan de openbaring van Gods Rijk van verzoening, gerechtigheid en vrede.

Gaandeweg werd het woord diaconie echter steeds meer gebruikt om er een bepaalde dimensie van haar zending mee aan te duiden: de dienst aan de minsten in navolging van Jezus Christus. In deze zin wordt het ook in dit rapport gebruikt: *diaconie is dienst aan mensen in nood*.

1.1.1_ Diaconie in het algemeen

Wanneer wij dienst-aan-mensen-in-nood diaconie noemen, doen we dat in het kader van de eeuwenlange christelijke geloofstraditie. Het is een typisch binnenkerkelijk woord dat we gebruiken om in het licht van het geloof de heilsbetekenis aan te duiden van wat in de grond eenvoudige, elementaire mensendienst is: hongerigen voeden, dorstigen te drinken geven, naakten kleden, doden begraven, de vreemdeling opnemen, zieken en gevangenen bezoeken, eenzamen gastvrijheid bieden, omzien naar de minsten, opkomen voor de armen, werken aan gerechtigheid. Door deze elementaire dienst aan mensen in nood diaconie te noemen, plakken we

niet zomaar een vreemd christelijk woord op wat eigenlijk algemeen menselijk is, maar verrichten we een uiterst betekenisvolle daad. We doen dan drie dingen tegelijk. We stellen ons in relatie tot de noodlijdenden als onze broeders en zusters: we sluiten ze in en niet uit en betuigen in Christus' Geest dat we bij elkaar horen. We stellen ons in relatie met Christus die zich naar eigen zeggen in de minsten vinden laat: dienst aan de minsten is dienst aan Christus. En we stellen ons in relatie met de Vader, we verheerlijken God die een God van levenden en niet van doden is en zich - volgens het getuigenis van de Schrift - van oorsprong af laat kennen als een God die in liefde omziet naar wie verloren gaan, niet partijdig is ten nadele van de arme, en recht doet aan ontrechten. Kortom, diaconie is een daad-woord waarmee we belijden dat volgens het christelijk geloof de meest elementaire mensen-dienst tegelijk sublieme gods-dienst is: dienst van God aan mensen, dienst van mensen aan God. Diaconie is een sacrament van ontmoeting tussen God en mens, zij dient tot heil en geluk van ons mensen en tot de meerdere glorie van God.

In de eerste eeuwen van de kerk werd het woord diaconie vanzelfsprekend alleen gebruikt om er de minstdienst van de christenen mee aan te duiden. Zij deden wat in hun tijd en wereld niet gebruikelijk was. In later eeuwen omvatten kerk en christendom heel de samenleving en werd er dus geen onderscheid gemaakt tussen 'christelijk' en 'menselijk'. In onze moderne tijd echter is veel van wat ooit diaconie heette algemeen-menselijke en maatschappelijke verworvenheid geworden. Daarom is het in onze samenleving een reële vraag wat nu eigenlijk diaconie is. Moeten we daaronder die dienst aan mensen in nood verstaan die in opdracht van de kerk wordt verricht? Of uitdrukkelijk christelijk gemotiveerd is? Of gericht is op de leden van de kerk? Of bewust gepaard gaat met verkonding en geloofsonderricht en gericht is op bekering?

In dit rapport wordt op grond van de bijbelse en kerkelijke traditie het woord diaconie in een even brede als fundamentele zin gebruikt. In het licht van het geloof (dus: gezien vanuit God, in Christus' Geest) noemen wij heel in het algemeen diaconie:

al dat concrete handelen dat door wie dan ook - christen of niet, hoe dan ook gemotiveerd, op grond van een kerkelijke opdracht of niet, individueel of collectief of in welk verband dan ook, anoniem of publiek, officieel of privé, spontaan of planmatig, in welke vorm dan ook - ten behoeve van noodlijdenden verricht wordt met als enige doel dat die mens in nood als mens in menselijke waardigheid en bestemming erkend wordt en 'terecht' (tot zijn/haar recht) komt.

Dit brede diaconiebegrip dient er niet toe al wat door niet-christenen of buiten enig kerkelijk verband aan minsten-dienst verricht wordt alsnog te 'dopen' of 'in te kerk-eren', ópdat het werkelijk waarde zou hebben. Integendeel, dit brede diaconiebegrip is nodig opdat christenen zelf, verlicht door hun geloof, het werken van Gods Geest onder de mensen kunnen ontwaren, zich daarover kunnen verheugen en hun denken, voelen en handelen daarop kunnen afstemmen. Dit brede begrip van diaconie is tevens fundamenteel. Allereerst in deze zin dat het alle vormen van eigenbelang uitsluit. Goede diaconie is belangeloos, gratis, om-niet. Zij heeft niet tot *doel* enig kerkelijk (missie, bekering, kerkopbouw), maatschappelijk (sociale cohesie, integratie, orde en rust) of persoonlijk (moreel welbevinden, een plaats in de hemel) belang te behartigen. Zij dient slechts de mens-in-nood in haar/zijn elementair menselijk belang; dat is haar enige doel. Diaconie die dat doel niet voorop stelt is geen 'goede' diaconie.

Het *effect* van goede diaconie evenwel is tweeledig: niet alleen noodlijdenden hebben er baat bij, ook noodlenigers. Ook in deze zin is het gepresenteerde diaconie-begrip fundamenteel. Volgens de christelijke traditie immers behoort 'goed-doen-om-niet' aan de medemens in nood tot de kern van het kerkelijk en gelovig leven. En samen met heel de religieuze en humane traditie van de

mensheid houdt het christendom vol dat belangeloos omzien naar de naaste die nood lijdt tot het wezen van mens-zijn behoort.

In de lijn van deze tradities moet derhalve gezegd worden, dat goede diaconie aan haar vruchten herkend kan worden: zij doet niet alleen de noodlijdenden maar ook de noodlenigers goed. Daarom is het een criterium voor goede diaconie dat mensen - individueel en gemeenschappelijk - groeien in mens zijn, in liefde, hoop en geloof en dat de geloofsgemeenschap zelf verrijkt wordt in haar dienst van het Woord en Eredienst. Als dat niet gebeurt, klopt er iets niet in de diaconie. Dan wordt zij een zware last in plaats van een bron van vreugde; dan wordt zij een formele plicht in plaats van genadegave; dan doet zij uiteindelijk niemand deugd.

1.1.2 *Parochiële diaconie in het bijzonder*

Uit dit brede en fundamentele diaconiebegrip volgt dat de parochie de diaconie niet hoeft uit te vinden, niet alle diaconie op haar schouders hoeft te nemen, niet heel de last van de wereld hoeft te dragen. Er bestaat immers al diaconie in en buiten de parochie in allerlei gedaanten en vormen. Daarom kan onderscheid gemaakt worden tussen:

- X diaconie *buiten* de parochie (in andere kerkelijke verbanden en in de samenleving),
- X diaconie *in* de parochie (van individuen en groepen op eigen initiatief), en
- X diaconie *van* de parochie.

Dit laatste nu noemen we ‘parochiële diaconie’: *Parochiële diaconie is dat diaconale handelen dat in officieel beleid door de parochie wordt georganiseerd t.b.v. noodlijdenden in en buiten de parochie.*

Onder *noodlijdenden* verstaan we alle mensen die door krachten die hen te boven gaan onvoldoende of niet toekomen aan een bestaan in menselijke waardigheid, niet op gelijkberechtigde wijze en volgens hun vermogens kunnen deelnemen aan het sociale leven, en naar wie onvoldoende of niet wordt omgezien. Met deze omschrijving grenzen we parochiële diaconie enerzijds af van het brede terrein van ‘kerk en samenleving’ waarop alle mogelijke vraagstukken van sociale en culturele, ethische of spirituele aard aan de orde gesteld worden. En anderzijds concentreren we parochiële diaconie op die situaties waarin bestaande voorzieningen tekort schieten, op die mensen voor wie echt de nood aan de man is, die een armzalig leven moeten lijden omdat zij onvoldoende of geen hulp in hun nood vinden. Die noodlijdenden dient de parochiële diaconie op te zoeken en naar vermogen bij te staan met aandachtige zorg en solidaire presentie, met directe noodhulp en, waar nodig en mogelijk, met inzet voor de verandering van de omstandigheden en structuren die hun lijden veroorzaken of in stand houden.

Deze parochiële diaconie is uitdrukkelijk christelijk gemotiveerd; zij wordt immers officieel gedragen door of verricht in naam van de parochiegemeenschap. Maar dit betekent niet dat het *doel* van de parochiële diaconie zou kunnen zijn nieuwe leden werven, het parochieleven activeren, de liturgie verlevendigen, de verkondiging actualiseren, enzovoort. Haar doel is geen ander dan dat van diaconie als zodanig: *behartiging en bevordering van het menswaardig leven van noodlijdenden*. Van goede parochiële diaconie kan geen sprake zijn als dit doel niet wordt nagestreefd.

Aan de verwezenlijking van dit doel draagt de parochiële diaconie bij door haar eigen, beperkte, taak te vervullen. Die taak is: *met de middelen die haar ter beschikking staan de reeds bestaande diaconie in en buiten haar grenzen - in kerk en samenleving - bevorderen en waar nodig en mogelijk eigen initiatieven nemen*. **Van goede parochiële diaconie kan geen sprake zijn als zij**

haar eigen mogelijkheden en grenzen niet erkent.

Diaconie is - net zoals vieren, leren en gemeenschapsvorming - een constituerend element en wezenlijk levensbeginsel van de parochie als christelijke geloofsgemeenschap. Bijgevolg moet gezegd worden: een geloofsgemeenschap, i.c. een parochie, die de diaconie niet naar behoren behartigt, doet niet alleen de noodlijdenden maar ook zichzelf tekort. Zonder diaconie wordt haar eredienst voos ritueel en haar woorddienst loos gepraat, en is haar geloof dood. Daarom moet diaconie in en door geloofsgemeenschap zó behartigd worden dat zij ook positieve *effecten* heeft voor het menselijk en gelovig leven van de gemeenschap zelf en haar leden. Daartoe is het nodig dat de gebrekkige *integratie* van de diaconie in het gangbare parochiële leven ongedaan wordt gemaakt. Zolang de diaconie aan de marge van het gemeenschapsleven beoefend wordt, is er geen sprake van 'goede' parochiële diaconie.

1.2 Diaconie in het kader van schaalvergroting en veranderend commitment

Om nader te kunnen bepalen hoe de parochiële diaconie heden ten dage 'goede' diaconie kan zijn, moet zij gesitueerd worden in de context van de moderne maatschappelijke en kerkelijke ontwikkelingsprocessen. In deze context immers zal zij uitgevoerd moeten worden. Welnu, in de onderzoeksopzet van het project zijn twee van die processen met name genoemd: schaalvergroting en veranderend commitment. Met 'schaalvergroting' en 'veranderend commitment' worden twee gecompliceerde en samenhangende verschijnselen aangeduid, uitingvormen van twee eveneens samenhangende processen die kenmerkend zijn voor de moderne samenleving en die de solidariteit tussen mensen beïnvloeden: *differentiatie en individualisering*. Daarop wordt eerst ingegaan. Vervolgens wordt besproken wat de gevolgen ervan zijn voor het *commitment van mensen*. Daarna komt de *impact van deze processen op de kerk* aan de orde.

1.2.1 Differentiatie en individualisering

Onder *differentiatie* wordt verstaan: **de splitsing van een oorspronkelijk homogeen sociaal geheel in delen met een eigen karakter en samenstelling. Allerlei activiteiten en functies die vroeger bijeen hoorden, verzelfstandigen zich en vormen eigen instituties en organisaties. Deze nieuwe afzonderlijke eenheden zijn telkens meer gespecialiseerd in de vervulling van bepaalde functies.**

Differentiatie impliceert dus *schaalverkleining*: bestaande maatschappelijke eenheden worden in verschillende delen gesplitst, waarbij die afzonderlijke delen ook eigen functies krijgen. Maar tegelijk houdt differentiatie een proces van *schaalvergroting* in. Want arbeidsverdeling en specialisatie leiden er allereerst toe dat mensen veel meer dan voorheen met elkaar moeten samenwerken. En bovendien vertonen de gespecialiseerde functies de neiging om zich weinig aan te trekken van bestaande begrenzingen. Op den duur leidt de onderlinge samenwerking tot het ontstaan van nieuwe integratie-eenheden die onder centraal gezag geplaatst worden. Differentiatie voert dus enerzijds tot schaalverkleining en anderzijds tot schaalvergroting.

Enkele voorbeelden ter verduidelijking:

- X *Ooit bestond Europa uit een bonte wirwar van prinsdommen, koninkrijkes enz. binnen een groot keizerrijk. Vervolgens ontstonden de nationale staten (differentiatie), elk met eigen economie, bestuursstelsel en cultuur (schaalverkleining). Naarmate in wetenschap en techniek, economie en cultuur over de nationale grenzen heen nieuwe verbanden werden aangegaan, groeide de behoefte aan een nieuw Europa met centrale instituties (schaalvergroting). Binnen de Europese*

Unie doen zich vervolgens tendensen voor die regionale eigenheid en potenties benadrukken (schaalverkleining), waarbij weer gezocht wordt naar samenwerkingsverbanden tussen verschillende regio's, bv. tussen Zuid-Limburg, het gebied rond Aken en Keulen, en noord-oost België (schaalvergroting).

- X *In het verleden overheerste in agrarisch Nederland het 'gemengd bedrijf': boeren hielden vee (koeien, varkens, kippen), en deden aan landbouw (graan, groenten, vruchten). In onze eeuw trad differentiatie op en ontstonden kleinschalige gespecialiseerde bedrijven voor intensieve veeteelt, landbouw of tuinbouw. De Europese Unie ontwikkelt vervolgens gecentraliseerd internationaal agrarisch beleid dat weer tot schaalvergroting voert: de kleintjes leggen het loodje, de groten overleven.*

Differentiatie hangt nauw samen met *individualisering*. Dit woord duidt op de toenemende betekenis van het individu in de moderne samenleving. Het individu raakt daarin immers los van de collectiviteit in de directe omgeving. Individualisering is het gevolg van het feit dat mensen te maken krijgen met meerdere, dikwijls op grotere geografische en/of culturele afstand van elkaar liggende, sociale eenheden: werk, school, familie- en vriendenkring, recreatie, kerk. De claim die elke eenheid afzonderlijk op het individu legt, wordt hierdoor minder groot. Dit verschaft het individu uiteraard meer speelruimte, het verwerft een zekere persoonlijke onafhankelijkheid. De individuele mens kan zich met een zekere vrijheid in en tussen de verschillende collectiviteiten bewegen. Meer nog: het individu wordt juist op zijn autonomie aangesproken om een eigen weg te zoeken. Zo gezien is individualisering dus de meest vergaande vorm van *schaalverkleining*: het autonome subject wordt het meest elementair- zelfstandige deel van de menselijke kosmos.

Maar tegelijk groeit de behoefte aan *schaalvergroting*: Naarmate de samenleving meer gedifferentieerd en gespecialiseerd raakt, is voor het individu en voor de maatschappij een algemener stelsel van betekenissen nodig om de verschillende eenheden op elkaar afgestemd te houden. De opvattingen, waarden en normen in een moderne, gedifferentieerde samenleving worden algemener en abstracter, terwijl onder de paraplu van zo'n algemener betekenis geheel verschillende concrete, min of meer individueel ingevulde, waarden- en normenstelsels schuil kunnen gaan.

Dit proces van individualisering kan als volgt verduidelijkt worden. Ooit kende (West-)Europa een 'christelijke unanimiteit'. Alles en iedereen was deel van één geheel waarvan de beginselen waren neergelegd in Schrift en Traditie, gezagvol behoed en verkondigd door de katholieke kerk wier hoofd de plaatsbekleder van Christus zelf op aarde was. Een eerste breuk in deze eenheid ontstond door de Reformatie: christenen zochten zelfstandig hun weg tot Gods Openbaring zonder tussenkomst van enig menselijk gezag; zo ontstonden er verschillende christelijke kerken. Vervolgens vond er in een lang proces een soort repeterende breuk plaats op alle niveau's van de samenleving: kunsten, wetenschappen, economie, politiek, rechtspraak, sociale zorg enz. maakten zich los uit de oorspronkelijke eenheid en verwierven hun eigen autonome terrein, los van enige christelijke kerk of welke religie dan ook; dit noemt men: 'secularisatie'. Voor de eertijds oppermachtige christelijke kerken bleef een klein speelveld over: dat van de godsdienst in de zin van 'behartiging van geestelijke zaken'. In de moderne samenleving bieden de kerken nog slechts aan individuen die daaraan behoefte hebben de mogelijkheid om in hun privé-leven 'het Hogere' te zoeken en hun bestaan door spirituele waarden of meer dan gewone normen te laten leiden. Steeds meer moderne mensen hebben de kerken echter niet meer nodig, aangezien de samenleving zelf enerzijds een soort abstract christendom aanbiedt in de vorm van een algemeen hoger betekenisstelsel (de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens, de

Democratie, de Verzorgingsstaat, de Europese Beschaving...), en anderzijds aan het autonome individu alle mogelijkheid laat om naar eigen behoefte te kiezen wat hem goeddunkt: religies, levensbeschouwingen, spirituele trends, morele stromingen, sociale bewegingen, kunstaanbod, lectuur, media, cursussen, reizen, relaties, werk, sport, ontspanning, of gewoon niets, of van alles wat, of vandaag dit en morgen dat.

1.2.2 *Veranderend commitment*

Het centrale probleem in de maatschappelijke processen van differentiatie, schaalverkleining en schaalvergroting, en individualisering is dat van het commitment, van de solidariteit: met wie en hoe kunnen/willen mensen in de moderne samenleving solidair zijn? De uitwaaiering van allerlei oorspronkelijk ongedeelde sociale eenheden brengt met zich mee dat moderne mensen hun loyaliteiten kunnen en moeten spreiden. Ze zijn niet meer vanzelfsprekend en niet steeds in dezelfde mate en op dezelfde wijze solidair met de groepen en instituties waarmee zij van doen hebben.

Het samengaan van schaalverkleining en schaalvergroting leidt ertoe dat vele vormen van elkaar slechts gedeeltelijk overlappende schaalniveau's van solidariteit ontstaan. Met nationale en boven-nationale bestuursinstanties en particuliere organisaties onderhouden mensen enerzijds hoofdzakelijk formele (juridische, morele, economische) banden via wet- en regelsystemen en belastingstelsels, of via formeel lidmaatschap en geldelijke ondersteuning. Afhankelijk van het economisch en cultureel kapitaal waarover zij beschikken, hebben individuen zo in meer of mindere mate deel aan wijdvertakte sociale netwerken op landelijk, Europees en zelfs mondiaal vlak (regering, bedrijf, vakbond, Unicef, Wereldnatuurfonds, Artsen zonder Grenzen, kerken enz..). Anderzijds kunnen en zullen individuen in een steeds grootschaliger wordende samenleving bewust kiezen voor allerlei lokale en regionale samenwerkings- en samenlevingsvormen waarin zij, al naar gelang hun behoeften en mogelijkheden, voor kortere of langere tijd meer persoonlijk tijd en energie investeren. **En tegelijk zal in die steeds grootschaliger en onoverzichtelijker wordende samenleving de solidariteit ook steeds abstracter worden, terwijl de behoefte aan solidariteit juist toeneemt omdat het voor individuen in zo'n samenleving steeds moeilijker wordt de eigen identiteit te handhaven en zij in toenemende mate gevoelens van machteloosheid ontwikkelen.**

Al bij al kan de situatie wat betreft de solidariteit in de zich moderniserende samenleving paradoxaal genoemd worden. Onze maatschappij wordt steeds rijker en voortdurend wordt gewerkt aan wet- en regelgeving om het sociale verkeer zo goed mogelijk te laten verlopen. Maar tegelijk blijken de sociale problemen erin niet opgelost te kunnen worden: armoede, uitsluiting, tweedeling, eenzaamheid bestaan niet alleen nog steeds, ze lijken ook in intensiteit toe te nemen, onoverzichtelijker en moeilijker te hanteren te worden. Van de ene kant worden individuele mensen in deze samenleving aangesproken op hun solidariteit en hebben zij voor hun persoonlijke solidaire inzet ook alle ruimte. Maar van de andere kant wordt de solidariteit in deze samenleving op een veel abstractere en minder persoonlijke manier dan vroeger georganiseerd. Enerzijds worden mensen in onze samenleving geacht een sterke eigen, autonome identiteit te bezitten, anderzijds biedt de samenleving steeds minder omvattende culturele kaders om die persoonlijke identiteit te ontwikkelen, te ondersteunen en te voeden.

In deze paradoxale situatie wordt solidariteit zelf minder vanzelfsprekend, gecompliceerder dan vroeger; het *commitment* van mensen verandert. In hun vrijwillige inzet voor anderen zullen moderne mensen hun eigen weg (moeten) zoeken, meer geleid door persoonlijke voorkeuren en behoeften dan door voorgegeven culturele identificatiekaders en organisatiestructuren. Hun

engagement zal minder totaal zijn, meer partieel en tijdelijk, kritischer ook. Ze zullen meer 'hoppen' en 'shoppen' om te zien waar iets van hun gading te vinden is. Hun voorkeur zal uitgaan naar concrete projecten en contacten die ook van belang zijn voor hun eigen leven.

Dit veranderingsproces in het commitment van mensen houdt meer precies gezegd het volgende in.:

- X *Steeds minder identificeren vrijwilligers zich met traditionele culturele kaders van klasse, geslacht, religie of gemeenschap. Zij kiezen onder invloed van de individualisering meer persoonlijk bewust wat zij willen doen, zonder zich in te passen in een overkoepelend ideologisch systeem. Zij oriënteren zich meer op waarden als solidariteit, zelfontplooiing, inspraak, democratie, vrijheid, milieu.*
- X *Vrijwilligers kiezen een organisatie eerder op basis van persoonlijk interesse en minder of niet op basis van een cultuur waarmee men zich identificeert. Ze verkiezen een los of helemaal geen lidmaatschap. Ze verwachten inspraak en medezeggenschap over de zaken waarbij ze betrokken zijn. Ze prefereren organisaties met een lossere, gedecentraliseerde structuur. Ze zoeken engagement op maat, en gaan 'shoppen' om te zien waar ze daarvoor terecht kunnen.*
- X *In de keuze van hun actieterrein is minder een bestaande collectieve identiteit van belang, maar meer de gedeelde ervaring in een nieuwe gemeenschappelijkheid (denk aan de aids-groepen). Daarbij gaat lokaal engagement samen met een gevoel van universele verbondenheid. Die verbondenheid ontstaat eerder rond een concrete zaak dan rond abstracte waarden of een hoogverheven ideaal. En daarbij speelt het probleem dat min of meer toevallig prominent op de maatschappelijke agenda staat vaak een grote rol.*
- X *Bij de keuze van hun activiteiten zoeken de vrijwilligers meer dan vroeger naar een evenwicht tussen de behoeften van de organisatie en de eigen visie en verlangens. Zij maken zoiets als een kosten/baten-analyse om te bezien wat hun inzet hen oplevert voor hun zelfrealisering, het opdoen van sociale contacten en werkervaring, de verwerkelijking van hun personele interesses.*
- X *Het engagement van vrijwilligers is ook meer beperkt in duur en inhoud dan in de traditionele organisaties gebruikelijk. Ze zetten zich in voor een opdracht die in tijd en ruimte duidelijk afgebakend is.*
- X *In hun relatie met degenen voor wie de vrijwilligers zich inzetten, zijn zij geen pure altruïsten. Zij combineren hun inzet met hun eigen zoeken naar identiteit en zingeving. Ze vatten hun hulpverleningsrelatie dan ook op als een wederkerige relatie: ze verwachten iets terug voor hun inzet, ze willen er ook zelf voordeel bij hebben.*
- X *En tenslotte vervagen de grenzen tussen vrijwilligerswerk en het werk van beroepskrachten. Aan het vrijwilligerswerk worden - mede vanwege de ontwikkelingen in de verzorgingsstaat - steeds meer professionele eisen gesteld. Het gevolg hiervan is dat de directe menselijke verbondenheid, kenmerkend voor het vrijwilligerswerk, in het gedrang komt.*

1.2.3 *Impact van deze processen op de kerk*

De kerk ondervindt op verschillende manieren de invloed van dit maatschappelijk proces van *differentiatie* en de daarin geïmpliceerde processen van schaalverkleining en schaalvergroting. Ook in de kerk doet zich het proces van specialisatie en arbeidsverdeling voor. In de rk-kerk bijvoorbeeld is op parochieel vlak sprake van pastoraat, liturgie, catechese, diaconie, gemeenschapsopbouw, missie/zending als onderscheiden en vaak van elkaar gescheiden werkvelden, die al naar gelang de doelgroep soms weer nader te onderscheiden specialismen vereisen: *schaalverkleining*. Tegelijk is de noodzaak tot meer samenwerking in groter verband en meer centrale aansturing gegroeid, waartoe op parochieel, dekenaal, diocesaan en landelijk

niveau een veelvoud van functies, diensten, raden en overlegorganen is ontstaan: *schaalvergroting*. In dit proces van schaalverkleining en schaalvergroting is het de vraag hoe de verschillende functies, diensten en overlevingsvormen anders dan in formeel organisatorische zin op elkaar betrokken worden: wat is de *inhoudelijke* samenhang ervan?

De kerk ondervindt de invloed van het proces van differentiatie tevens in andere zin: zij is met haar opvattingen, waarden en normen zelf een van de vele gespecialiseerde sociale eenheden in de maatschappij geworden; haar plaats in de samenleving is 'kleinschaliger' geworden. Tegelijk echter zijn grote delen van haar religieus-ethisch erfgoed in de vorm van meer abstracte moreel-culturele opvattingen, waarden en normen opgenomen in een algemener stelsel van betekenissen: ze zijn grootschaliger geworden. In de ruimte die aldus ontstaan is, bepalen individuen meer en meer zelf of en in welke mate zij tot een kerk willen behoren, hoe ver hun *commitment* gaat. De kerk bespeurt de gevolgen van deze ontwikkeling in het teruglopen van het aantal min of meer vaste leden, en in het verschijnsel dat mensen slechts bij bepaalde gelegenheden en tot op zekere hoogte aan kerkelijke activiteiten deelnemen.

Ontkerkelijk en *partiële kerkelijke identificatie* zijn dus te verstaan als de weerslag van het proces van *individualisering* dat met differentiatie samenhangt. Zij versterken op hun beurt in de kerk de noodzaak om te komen tot schaalvergroting, bv. in de zin van *regionalisering* van parochies. Regionalisering - officieel bedoeld om de vitaliteit van de parochies te bevorderen - betekent enerzijds dat parochies met elkaar gaan samenwerken in de uitvoering van hun taken op de verschillende werkvelden, maar brengt anderzijds met zich mee dat kerkleden zich moeten verhouden tot een algemener en anoniemer geheel, hetgeen gemakkelijk als bedreiging van de eigen leef- en geloofswereld ervaren wordt. Wanneer *schaalvergroting* niet gepaard gaat met *schaalverkleining*, zal regionalisering ertoe leiden dat individuele parochianen eerder hun eigen weg gaan of afhaken dan dat zij in hun *commitment* gestimuleerd worden.

De hierboven beschreven processen van differentiatie en individualisering, veranderend *commitment* in de samenleving, *ontkerkelijk* c.q. *partiële kerkelijke identificatie* en *kerkelijke schaalvergroting* beïnvloeden de menselijke en gelovige verbondenheid en daarmee tenslotte ook de *solidariteit* in de kerk. Op de eerste plaats neemt het draagvlak van de *solidariteit* in de kerk af omdat het *commitment* van mensen met de kerk minder wordt als gevolg van de secularisering en *ontkerkelijk*. Bijgevolg kan de kerk op steeds minder vitale leden rekenen, terwijl de behoefte aan *solidariteit* juist toeneemt. Maar op de tweede plaats blijkt uit onderzoek in het vrijwilligerswerk - zoals gezegd - dat het *commitment* van mensen in het algemeen verandert: mensen laten zich eerder vragen voor een bepaalde klus, dan dat zij zich metterdaad binden aan de hele 'club'. Zij kunnen voor hun *solidaire inzet* trouwens volop ook buiten de kerk terecht. De kerk en zeker lokale geloofsgemeenschappen zijn immers allang niet meer de centrale organisatoren van diaconie in de samenleving. Tegelijk echter investeren moderne vrijwilligers, meer dan bij het klassieke vrijwilligerswerk het geval was, in hun *solidaire inzet* ook hun eigen existentiële behoeften. Bijgevolg staat de kerk voor de uitdaging zodanige identificatiemogelijkheden aan mensen te bieden dat zij naar eigen maat en behoefte gestalte kunnen geven aan hun bereidheid tot *solidariteit*.

1.3 Parochiële diaconie in de problemen

De zojuist besproken maatschappelijke en kerkelijke ontwikkelingsprocessen stellen de gangbare parochiële diaconie voor een complex probleem, dat in het kort hierin bestaat: zij is niet toegesneden op de snel veranderende situatie in samenleving en kerk. De verschillende aspecten van dit probleem kunnen als volgt worden aangeduid: de parochiële diaconie wordt

geconfronteerd met een nieuw appèl vanuit de samenleving; zij ontbeert een duidelijke identiteit; zij mist een adequate organisatievorm; zij kampt met een serieus personeelsprobleem.

1.3.1 *Een nieuw appèl vanuit de samenleving*

Als vrucht van de processen van differentiatie en schaalvergroting ontstond in de jaren '50 en '60 - met uitdrukkelijke instemming en medewerking overigens van christenen en kerken - de Nederlandse verzorgingsstaat. De zorg die in vroeger tijden door particulier initiatief, o.a. van de kerken, werd gegeven ter leniging van nood op vrijwel alle gebieden van het maatschappelijk leven, werd overgenomen door de overheid die garant zou staan voor een menswaardig leven voor iedereen. Meer en meer echter kan worden vastgesteld dat die zorg van overheidswege tekort schiet: ze is voor de meest zorg behoevendenden slecht toegankelijk; ze splitst zich uit in gespecialiseerde, ontkoppelde zorgtaken; zij wordt steeds meer gekenmerkt door bureaucratie; ze wordt steeds meer bedrijfsmatig ingericht. **Dit hangt samen met het gegeven dat het hele zorgsysteem onbetaalbaar dreigde te worden, zodat men de verzorgingsstaat aan herziening en afslanking toe achtte. De overheid werd een terugtrekkende overheid en er wordt meer beroep gedaan op de inzet van burgers zelf in een 'verantwoordelijke samenleving'. Tegelijk echter zorgen (inter)nationale economische ontwikkelingen, tezamen met de door de overheid uitgevoerde bezuinigingen, voor toename van armoede en tweedeling in Nederland. De sociale nood die zodoende is ontstaan, wordt nog versterkt door de moeilijke integratie van delen van de allochtone bevolking en door de groeiende stroom vluchtelingen en asielzoekers. Al bij al betekent dit dat de behoefte aan goede zorg en hulpverlening en dus aan solidariteit toeneemt, terwijl de voorwaarden ervoor als gevolg van de in bovenstaande paragraaf vermelde processen minder gunstig zijn.**

In deze situatie wordt een nieuw appèl gedaan op de kerk. Zij zou immers over de morele en religieuze middelen beschikken om gelovigen en geloofsgemeenschappen (in concreto: de parochies) te motiveren tot en te mobiliseren in de bestrijding van de (nieuwe) noden in de Nederlandse samenleving. De vraag is evenwel of de parochies in staat zijn op dit nieuwe appèl in te gaan: beschikken zij over de veronderstelde motivatiekracht en mobilisatievermogens?

1.3.2 *De parochiële diaconie ontbeert een duidelijke identiteit*

De zojuist gestelde vraag moet in het algemeen ontkennend beantwoord worden. Terwijl in de oer-kerk de diaconie gezien en beleefd werd als even wezenlijk voor geloven en kerk-zijn als eredienst, dienst aan het Woord en gemeenschapsvorming, is de dienst aan de noodlijdende medemens in de loop der eeuwen steeds meer aan de marge van het parochiële leven geraakt. Tussen gods-dienst en mensen-dienst werd langzaam aan niet slechts onderscheid gemaakt, zij raakten van elkaar gescheiden. De kerk werd steeds meer een 'religieuze instantie', die zich uiteraard richtte op het buiten- of boven-wereldlijke, het 'goddelijke'. Deze transcendente oriëntatie van kerk en geloof vond haar beslag in de moderne scheiding tussen kerk en wereld die 'secularisatie' wordt genoemd: voortaan zou de wereld (regering, politiek, economie) zich met ondermaanse zaken (welvaart, welzijn, geluk) en de kerk zich met geestelijke kwesties (godsdiens, religie, levensbeschouwing) bezig houden. Deze boedelscheiding bevestigt de marginale positie van de diaconie en draagt eraan bij.

Uit onderzoek blijkt inderdaad dat in het hedendaags parochiële leven liturgie, geloofsverkondiging en -onderricht en pastoraat centraal staan, terwijl diaconie veeleer een secundaire en bijkomstige rol speelt. In regionaliseringsprocessen wordt dan ook veelal primair aandacht besteed aan de organisatie van liturgie, catechese, pastoraat en gemeenschapsvorming. De zorg voor de diaconie wordt uitgesteld totdat belangrijker geachte interne zaken op orde zijn. Blijkbaar

wordt de diaconie niet gezien als een dienst die de wezenskern en -opdracht van de geloofsgemeenschap behoort, van inherent belang voor haar leven, structuur en opbouw. Diaconie wordt eerder gezien en beleefd als verantwoordelijk maatschappelijke handelen van individuele gelovigen, die zich daartoe in hun persoonlijk leven 'als christen' of 'als mens' gemotiveerd weten, dan als een intrinsieke opdracht van heel de gemeenschap. Van een intrinsiek en organisch verband tussen diaconie enerzijds en liturgie, catechese, pastoraat, gemeenschapsvorming anderzijds is dan nauwelijks of geen sprake. Bijgevolg blijven de diaconale motivatiekracht en mobilisatievermogens van de geloofsgemeenschap als zodanig onvoldoende benut.

Wil de geloofsgemeenschap haar diaconale motivatiekracht en mobilisatievermogens inderdaad kunnen aanspreken, dan moet aan de organisatie van de parochiële diaconie het hierboven omschreven brede en fundamentele diaconiebegrip ten grondslag worden gelegd. Meer precies gezegd houdt dit in dat de diaconie geïntegreerd is in het algemene parochiële beleid, op gelijke voet met liturgie, pastoraat, catechese en gemeenschapsvorming. In het algemeen gesproken voldoet de organisatie van de parochiële diaconie niet aan deze eis.

1.3.3 *De parochiële diaconie mist een adequate organisatievorm*

Van oudsher beschikten parochies over een armenkas. Daarnaast ontstonden in de 19e en 20e eeuw vele andere katholieke instellingen die op het lenigen van sociale nood gericht waren, zoals de Vincentiusvereniging. In 1855 werd een Algemeen Reglement voor de besturen der parochiale en ander katholieke instellingen van liefdadigheid vastgesteld. Vanaf 1964 worden de parochiale armbesturen geregeerd door een nieuw Algemeen Reglement; zij heten sindsdien parochiële caritas-instellingen (PCI). Dit nieuwe reglement was noodzakelijk geworden vanwege de invoering van de Algemene Bijstandswet. De PCI-en kregen tot taak in uitzonderlijke noodgevallen financieel bij te springen: bijstand verlenen aan personen en gezinnen wanneer de verreikende wettelijke voorzieningen toch onvoldoende zouden blijken, steun geven aan katholieke organisaties waar overheidssteun geheel of gedeeltelijk ontbrak, en zelf een uitvoerende taak op zich nemen waar de samenleving het liet afweten. Naarmate echter het stelsel van sociale zekerheid verder werd uitgebouwd, leek de maatschappelijke rol van de kerk steeds meer uitgespeeld: steeds minder mensen deden een beroep op de caritas. Door de schaalvergroting, professionalisering en deconfessionalisering in de jaren '60 en '70 raakten de (voormalig) katholieke welzijnsinstellingen steeds meer los van de kerkgemeenschap en van de PCI-en. Impulsen tot het zoeken naar taken in nieuwe maatschappelijke noden drongen steeds minder door. Bijgevolg namen de meeste PCI-en een tamelijk zelfstandige en afzijdige positie in ten opzichte van de parochie en beperkten zij zich tot het werven van gelden, het beheer van de middelen en tot het incidenteel ondersteunen van bepaalde projecten. Veel PCI-en leidden een stil en soms zieltoegend bestaan.

In de jaren '60 en '70 evenwel kwam in de kerken de maatschappelijke taak van christenen opnieuw in de belangstelling te staan onder invloed van de maatschappij-kritische beweging, de Vredesbeweging, emancipatiebewegingen, de groeiende internationale aandacht voor de ontwikkelingsproblematiek, de politieke en bevrijdingstheologie. In parochies ontstonden allerlei groepen Kerk & Samenleving, MOV, Kerk & Werk, vaak zonder veel onderling verband. Deze toegenomen aandacht binnen de parochies voor de diaconale taken van de kerk kwam in 1987 tot uitdrukking in het thema van het Landelijk Pastoraal Overleg: 'Parochiële Diaconie'. In aansluiting hierop is her en der gepoogd tot een meer samenhangende landelijke, diocesane, dekenale en parochiële organisatiestructuur te komen, overigens naast de al bestaande caritas-

structuur en andere oude en nieuwe (semi-)kerkelijke of algemene organisaties die zich op een of andere manier op maatschappelijke noden in eigen land of daarbuiten richten (arbeidspastoraat, oude-wijkenpastoraat, ouderenwerk, De Zonnenbloem, W-groepen, Vluchtelingenwerk, Mensen-in-Nood, Missiewerk, Amnesty International, Vastenactie, Solidaridad, Wereldwinkel enz.). Wat de PCI betreft is in het herziene Algemeen Reglement van 1991 getracht op deze nieuwe ontwikkelingen in te spelen. Bepaald werd dat de PCI een eigen taak heeft inzake de individuele hulpverlening en het beheer van het vermogen, maar dat ze haar overige taken ten aanzien van de concrete noden en behoeften van groepen van personen in de samenleving als bijdrage aan de sociale rechtvaardigheid moet uitoefenen in samenspraak met de parochie. Dit herziene reglement had uitdrukkelijk niet tot doel de diaconale taak van de parochie volledig te ordenen. Van de beoogde samenspraak tussen PCI en parochie is het overigens veelal niet gekomen, reden waarom nu opnieuw in de rk-kerkprovincie nagedacht wordt over een wellicht wenselijke herziening van het Algemeen Reglement.

In het algemeen gesproken blijkt uit onderzoek dat de organisatie van de parochiële diaconie gebrekkig is, met name wat de inzet voor sociale noden in onze eigen samenleving betreft. Geconstateerd wordt dat

- X wat betreft noden 'wereldwijd' parochies doorgaans beschikken over enkele (kleine) groepen die gericht zijn op geldelijke ondersteuning en bewustwording t.b.v. projecten die door (inter)nationale organisaties worden geselecteerd en uitgevoerd;
- X wat betreft de noden 'dichtbij' vrijwel alle parochies (kleine) groepen kennen die zich gewoonlijk inzetten voor zieken, ouderen, eenzamen, gehandicapten in eigen kring en de directe omgeving, en een PCI voor geldelijke bijstand in noodgevallen;
- X deze diaconale activiteiten vaak weinig inhoudelijke en organisatorische samenhang vertonen en onvoldoende geïntegreerd zijn in het algemene pastorale beleid;
- X in de parochies de organisatiestructuur niet beantwoordt aan het nieuwe appèl op de kerken om bij te dragen aan de bestrijding van sociale noden in onze hedendaagse samenleving.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat parochies grote moeite hebben de vereiste krachten (personen, middelen) te mobiliseren om op het appèl vanuit de samenleving in te gaan. Daarom moet met name geïnvesteerd worden in een diaconale organisatie die parochies beter in staat stelt op de sociale noden in de eigen samenleving in te spelen.

1.3.4 *De parochiële diaconie kampt met een serieus personeelsprobleem*

De marginale positie van diaconie in de parochies en haar organisatorische zwakte weerspiegelen zich in de relatief geringe tijd die pastores (diakens inclus!) volgens recent onderzoek aan diaconie besteden: 10%. **Dragers van de diaconie in de parochies waren en zijn hoofdzakelijk geëngageerde vrijwilligers. Hun inzet wordt officieel hogelijk gewaardeerd omdat zij deel uitmaken van die brede groep leken die steeds meer het parochieleven dragen en aldus zouden bijdragen aan de opbouw van een kerk die weet in te spelen op de maatschappelijke ontwikkelingen van differentiatie en individualisering. In feite echter is het overgrote merendeel van de parochiële vrijwilligers werkzaam in de sectoren bestuur en beheer, liturgie en catechese. Van het relatief kleine aantal vrijwilligers dat zich aan diaconale taken wijdt, is het grootste deel actief in de zorg voor ouderen, zieken en in MOV-achtig werk; slechts weinigen zijn geëngageerd in de bestrijding van de sociale noden in onze moderne samenleving.**

Ongetwijfeld zijn de gebrekkige identiteit en organisatie van de parochiële diaconie debet

aan deze kwantitatieve zwakte. Maar zeker speelt ook mee dat parochies en vrijwilligers zich ten aanzien van de sociale noden in onze samenleving incompetent en onthand voelen: vanwege de schaal en ingewikkeldheid ervan lijken die hun vermogens verre te boven gaan. Om in deze kwalitatieve zwakte op korte termijn te voorzien, is een gedegen aanbod van gerichte vorming en toerusting nodig. Maar op langere termijn biedt ook deze strategie geen soelaas.

Voor de parochiële diaconie geldt immers in het bijzonder wat in het recente KASKI-rapport over het kerkelijk vrijwilligerswerk in het algemeen is vastgesteld:

- X *de grenzen komen in zicht*: de hoeveelheid werk neemt toe, de werkdruk loopt op, de (leef)tijd dat men zich überhaupt kan inzetten neemt zienderogen af, en binnenkort treden er waarschijnlijk flinke tekorten aan noodzakelijke inzet op;
- X *het kader raakt uitgeput*: de arbeidsvreugde van de vrijwilligers lijkt daarbij verder in het gedrag te komen en de door hen opgebouwde beschermingen tegen te hoog gespannen verwachtingen en falen worden zwakker;
- X *het perspectief is weinig florissant*: het is niet waarschijnlijk dat men gemakkelijk opvolgers vindt, noch in het huidige kader, noch binnen de kerken in het algemeen; er lijkt sprake van verzadiging, niet aansluitende vraag en aanbod, en van (toenemende) concurrentie met buitenkerkelijke mogelijkheden tot vrijwilligersinzet;
- X *het risico van demotivatie is reëel*: er wordt te weinig aandacht gegeven aan de motivatie van het vrijwilligerskader en aan de verzorging van de spiritualiteit.

Terwijl in de samenleving de behoefte aan diaconie toeneemt en in de kerk van officiële zijde en in de theologische reflectie de aandacht voor diaconie groeit, corresponderen daaraan in de parochies dus blijkbaar onvoldoende personele middelen. Daarom dient personeelsbeleid expliciet onderdeel uit te maken van de organisatie van parochiële diaconie. Dit houdt in ieder geval in dat bij de werving en inzet van vrijwilligers rekening gehouden wordt met hun verwachtingen en behoeften, met hun mogelijkheden en grenzen; dat gedegen aandacht besteed wordt aan hun ervaringen opdat die vruchtbaar worden voor henzelf en voor hun diaconale inzet; en dat gewerkt wordt aan de vorming en voeding van een diaconale spiritualiteit, zowel bij de vrijwilligers als in de gemeenschap als zodanig.

1.4 Is een alternatieve diaconale organisatiestructuur gewenst?

De schaal en ingewikkeldheid van de sociale noden in de hedendaagse samenleving; de marginale positie van de diaconie in de gangbare parochie, samenhangend met de typisch moderne boedelverdeling tussen kerk en wereld; de zwakke organisatie van de parochiële diaconie; en de uitputting van het traditionele vrijwilligerskader; dit alles kan reden zijn te pleiten voor een organisatie van de diaconie op boven-parochieel niveau, met als argument dat een moderne diaconie zoveel kennis en inzet van tijd, geld en personen vergt dat zij de afzonderlijke kerkleden en parochies verre overvraagt. Door de diaconie op boven-parochieel (stedelijk, regionaal, dekenaal, diocesaan) niveau te organiseren zou de parochie enerzijds ontlast worden van de onmogelijk taak diaconale parochie te zijn, terwijl anderzijds degelijker gewerkt zou kunnen worden aan de opbouw van een diaconale kerk.

Al in de jaren '70 heeft Mady A. Tung op grond van sociologische en organisatorische overwegingen gedachten in deze richting ontwikkeld. Zij onderscheidde met het oog op een adequate inzet van de kerk in de wereld drie aandachtsvelden waaromheen zich het kerkelijk leven groepeerde: geloofsbezinning, ethische bezinning en praktische actie. Elk van deze velden

vereist - om goed behartigd te worden - op stedelijk of regionaal niveau een apart centrum met eigen organisatie, eigen staf, beleidsvorming, studiewerk en evaluatie. (Bovendien achtte zij onder sommige omstandigheden misschien ook nog een vierde centrum voor caritatief werk nodig, maar zij betwijfelde of in onze westerse verzorgingsstaten hier nog een taak van de kerk zou liggen). Parochieleden zouden projectmatig, in wisselende frequentie en intensiteit, aan het werk van deze grootschaliger organisaties deel kunnen nemen en aldus de kans hebben de beperkingen van de eigen kleinschalige groep te overstijgen.

Hoewel dit boven-parochiële organisatiemodel van diaconie zonder twijfel beter toegesneden is op de schaal en complexiteit van de noden in de moderne samenleving dan de gangbare parochiële diaconie, zijn er toch doorslaggevende redenen te noemen waarom in het Bredase diaconale ontwikkelingsproject niet voor dit alternatief gekozen is.

- X In de jaren '70 stond schaalvergroting en de daarbij behorende professionele organisatie o.a. in welzijnsland in het middelpunt van de belangstelling. Intussen wordt echter alom in landelijk en stedelijk beleid erkend dat schaalverkleining vereist is om mensen in hun concrete levenssituatie in regio's, steden, buurten en wijken te kunnen bereiken en mobiliseren.
- X In de kerken zijn in de loop der jaren op macro- en mesoniveau allerlei organen gecreëerd die minstens gedeeltelijk de functie vervullen van de centra die in het alternatieve model voorzien waren: de Raad van Kerken met zijn secties Sociale Vragen en Dienst, de Katholieke Raad voor Kerk en Samenleving, het Landelijk Pastoraal Overleg, het Landelijk Katholiek Diaconaal Beraad, diocesane Pastorale Raden, de diocesane Raad voor Diaconie, de Diocesane Pastorale Centra met hun verschillende diensten, dekenale centra en raden en (diaconale) functionarissen enz. Al deze gremia zijn genoodzaakt zich van hun band met het grondvlak te vergewissen, opdat hun werk niet zonder basis verricht wordt.
- X Door alle kaarten te zetten op schaalvergroting in de organisatie van het diaconale werk wordt de marginale positie van de diaconie in de parochie in feite aanvaard en bestendigd. Aldus wordt de diaconie afgezonderd uit het organisch verband met liturgie, catechese, pastoraat en gemeenschapsofbouw, terwijl dat organisch verband in beginsel (blijkens de christelijke traditie) nu juist essentieel is voor het leven van de christelijke geloofsgemeenschap.
- X In onderzoek wordt herhaaldelijk benadrukt dat de eigen kracht van de kerkelijke inzet voor noodlijdenden juist hierin bestaat dat de kerk op micro-niveau individuen en afzonderlijke geloofsgemeenschappen kan oproepen en motiveren tot een flexibele, informele, niet-bureaucratische vorm van solidariteit. Wanneer het organisatorisch zwaartepunt van de diaconie op een hoger niveau wordt gelegd, wordt van deze eigen kracht geabstraheerd.
- X Het doel van het ontwikkelingsproject is nu juist de parochiële diaconie te verbeteren. Een keuze voor het alternatieve organisatiemodel van diaconie zou echter in feite impliceren dat de parochiële diaconie niet voor echte verbetering vatbaar is.

Op grond van deze principiële en praktische overwegingen is in het onderzoeksproject geen alternatief organisatiemodel voor diaconie als zodanig ontwikkeld. Er is voor gekozen te zoeken naar mogelijkheden om de parochiële diaconie zelf te verbeteren - in het bredere kader van boven-parochiële structuren in kerk en samenleving.

2 De organisatie van goede parochiële diaconie

Op grond van wat hierboven, met name onder paragraaf 1.3, te berde is gebracht, kan het probleem van de parochiële diaconie aldus kort geformuleerd worden: zij is onvoldoende in staat op gepaste wijze in te gaan op de noden in de moderne maatschappij omdat zij niet goed is toegesneden op de snel veranderende situatie in samenleving en kerk. De vraag is nu hoe aan dit probleem het hoofd geboden kan worden. In antwoord op deze vraag wordt in dit hoofdstuk een organisatiemodel voor goede parochiële diaconie uitgewerkt. Dat gebeurt als volgt.

Eerst worden de twee nog niet besproken elementen van een diaconale praktijktheorie (vgl. de inleiding van hoofdstuk 1) behandeld: wat valt onder organisatorisch en handelingstheoretisch oogpunt over diaconie te zeggen? Het antwoord op deze vraag levert een eerste - meer formeel - kader op voor goede parochiële diaconie.

Daarna worden de theoretische inzichten van hoofdstuk 1 in operationele termen vertaald. Aan de hand daarvan kan een tweede - meer inhoudelijk - kader voor goede parochiële diaconie geschetst worden.

Vervolgens worden deze twee kaders samengevoegd en nader uitgewerkt in een organisatiemodel voor goede parochiële diaconie.

Tenslotte wordt in drie praktijkvoorbeelden geschetst wat de parochie in concreto kan doen ter vervulling van haar diaconale opdracht.

Vooraf moet het volgende worden opgemerkt. In de eerste plaats: ofschoon bij de invulling van het organisatiemodel de praktijk niet buiten beschouwing blijft, gaat het in dit hoofdstuk al bij al om een ideaalmodel, product van theoretische overwegingen. Het bevat een aantal desiderata: zo zou het in theorie eigenlijk moeten, dit levert goede parochiële diaconie op. In hoofdstuk 3 wordt geschetst hoe het proces kan verlopen dat - in dit perspectief, maar rekening houdend met de mogelijkheden en de beperkingen in de concrete situatie - een betere parochiële diaconie kan opleveren. In de tweede plaats: wanneer gesproken wordt over parochie en parochiële diaconie gebeurt dat steeds in het kader van regionalisering - in het organisatorische verband dus van ofwel een inter-parochiële vereniging ofwel een fusie van meerdere parochies.

2.1 Een eerste - meer formeel - kader: organisatie en handeling

Zoals in de inleiding van hoofdstuk 1 gezegd wordt in een diaconale praktijktheorie niet alleen de inhoud van het begrip diaconie en de context ervan behandeld. Zij zet de parochiële diaconie ook in organisatorisch en handelingstheoretisch perspectief. Deze twee perspectieven worden nu aan de orde gesteld en in een schema gevat.

2.1.1 *Parochiële diaconie in organisatorisch perspectief*

Parochiële diaconie is een vorm van beleidsmatig handelen. Zoals in alle beleidsmatig handelen wordt in de parochiële diaconie een bepaald doel nagestreefd, met het oog waarop bepaalde taken verricht en middelen ingezet worden. Opdat dit beleidsmatige handelen goed kan verlopen, is een bepaalde organisatie nodig. Die organisatie moet zodanig zijn ingericht dat het handelen - in ons geval: de parochiële diaconie - *doelgericht, doeltreffend en doelmatig* kan verlopen.

Van een *doelgerichte* organisatie is sprake, wanneer

X **het *doel* van het handelen helder is,**

X **de *verantwoordelijkheid* voor het handelen op de verschillende niveau's van de organisatie (bestuur, middenkader en uitvoerenden) duidelijk is,**

- X een *beleidsplan* voorhanden is waarin functies en taken op het doel worden afgestemd,
 X de *voorwaarden* geschapen worden voor de uitvoering van dit beleidsplan: financieel, personeel, organisatorisch.

- Van een *doeltreffende* (' effectieve) organisatie is sprake
 X wanneer haar doelstelling aan een *reële behoefte* beantwoordt,
 X aan die behoefte inderdaad wordt *voldaan*
 X overeenkomstig bij die behoefte *passende criteria*,
 X zodat *gewenste effecten* bereikt en *ongewenste effecten* vermeden worden.

- Van een *doelmatige* (' efficiënte) organisatie is sprake wanneer
 X ter realisering van het gestelde doel
 X en van de *gewenste effecten*
 X de *beschikbare middelen*
 X binnen de *bestaande mogelijkheden en grenzen*
 X zo *efficiënt* mogelijk worden benut.

2.1.2 *Parochiële diaconie in handelingstheoretisch perspectief*

Parochiële diaconie is geen instrumenteel handelen: zij heeft niet tot doel met behulp van technische middelen materiële zaken te produceren. Haar doel is het op zo'n manier tegemoet te komen aan de behoefte van noodlijdenden dat die uit de nood geholpen worden of tenminste enig soelaas in hun nood ervaren. Hoewel daartoe ook materiële middelen, financiële ondersteuning en strategisch opereren nodig kunnen zijn, is diaconie als zodanig een vorm van communicatief handelen: zij beoogt welbewust een veranderingsproces bij mensen tot stand te brengen waarin zowel noodlijdenden als noodlenigers - met al hun behoeften en vermogens - geïnvolveerd zijn ten dienste van een meer humaan leven.

Opdat dit proces goed verloopt, moeten er de vier functies in vervuld worden die in het algemeen van belang zijn voor elk op verandering gericht beleid: *signaleren, plannen, uitvoeren, evalueren*. Maar omdat het in het geval van parochiële diaconie ten diepste om mensen en hun humaniteit gaat, krijgen de genoemde functies daarin een morele lading:

- X *Signaleren*:
 allereerst moeten de behoefte, het verlangen of lijden van noodlijdenden überhaupt worden gezien. Men moet er oog voor willen hebben, *aandacht* aan willen schenken, en het als dringend probleem erkennen.
- X *Plannen*:
 'zien' is pas de eerste stap, op zich alleen nog maar de constatering van een feit. Die constatering moet vervolgens op een of andere manier betrokken worden op eigen of andermans morele *verantwoordelijkheid*. Men moet zich op betrokkenheid willen laten aanspreken en de verantwoordelijkheid organiseren. Daartoe is een actieplan nodig waarin de aandacht doelgericht geoperationaliseerd wordt: wat moet / kan door wie, hoe, met welke middelen (tijd, ruimte, personeel, financiën) gedaan worden? Zo worden de voorwaarden geschapen om metterdaad hulp te kunnen bieden. Over het algemeen behoort ook fondsenwerving tot de voorwaardenscheppende sfeer; wie geld doneert stelt anderen in staat de daad bij het woord te voegen.
- X *Uitvoeren*:
 dat plan moet vervolgens geïmplementeerd worden, in *actie* worden omgezet, anders blijft het bij

goede bedoelingen. Die actie moet met de benodigde *competentie* worden uitgevoerd, opdat zij doelmatig en doeltreffend kan zijn. Deze eis houdt in dat de actie *passend* moet zijn naar de aard en maat van de behoefte, en overeenkomstig de bekwaamheden van de direct betrokkenen.

X *Evalueren:*

om te kunnen bepalen of de ondernomen actie doeltreffend en doelmatig is, is *feedback* nodig zowel van de kant van de kant van degenen voor en met wie ze ondernomen werd als van de zijde van degenen door wie ze werd uitgevoerd. Daartoe moeten ze *aanspreekbaar* willen zijn voor evaluatieve vragen: wordt het beoogde doel bereikt? Zijn de aandacht, betrokkenheid, hulp passend? Wordt op efficiënte manier van de beschikbare middelen gebruik gemaakt? Wat zijn de effecten voor alle betrokkenen? De evaluatie kan leiden tot bijstelling van de actie, beëindiging ervan of tot nieuwe actie.

2.1.3 *In schema gevat*

Voor goede parochiële diaconie is nodig:	
Organisatorisch	Handelingstheoretisch
* <i>Doelgerichtheid:</i> - doel helder formuleren - niveau's van verantwoordelijkheid onderscheiden - in beleidsplan functies en taken omschrijven - noodzakelijke voorwaarden scheppen	* <i>Signaleren:</i> - zien, aandacht schenken - probleem identificeren
	* <i>Plannen:</i> - betrokkenheid operationaliseren - verantwoordelijkheid organiseren - actieplan opzetten
* <i>Doeltreffendheid:</i> - aan reële behoefte voldoen - volgens passende criteria - zonder ongewenste effecten	* <i>Uitvoeren:</i> - competente actie voeren - naar de aard en maat van de behoefte - en van de bekwaamheid van betrokkenen
* <i>Doelmatigheid:</i> - met het oog op het gestelde doel - efficiënt gebruik maken van de beschikbare middelen - binnen gegeven mogelijkheden en grenzen	* <i>Evalueren:</i> - appelleren op aanspreekbaarheid - feedback vragen/geven wv doelgerichtheid, doeltreffendheid en doelmatigheid - terugkoppelen naar beleid

2.2 **Een tweede - meer inhoudelijk - kader: inhoud en context**

Het theoretisch onderzoek van hoofdstuk 1 levert, in operationele termen vertaald, eveneens een aantal gegevens op die voor goede parochiële diaconie van belang zijn. Zij worden hieronder uiteen gezet, en vervolgens schematisch samengevat.

2.2.1 *Parochiële diaconie in theologisch-inhoudelijk perspectief*

Gezien de theologisch-inhoudelijke bepaling van diaconie (vgl. 1.1) moet onderscheid gemaakt

worden tussen wat diaconie in het algemeen en parochiële diaconie in het bijzonder is, tussen de verschillende dimensies ervan en tussen doel, effecten en taken. Tezamen leveren deze onderscheidingen een maatstaf op voor goede parochiële diaconie.

Algemeen en bijzonder:

Het gepresenteerde brede diaconiebegrip impliceert dat de parochiële diaconie niet alles kan en niet alles hoeft te doen wat diaconaal nodig en mogelijk zou zijn. Ter behartiging van het doel van alle diaconie heeft zij een eigen, beperkte *taak*. Deze taak is: *bestaande diaconie bevorderen en waar nodig en mogelijk eigen initiatieven nemen*. De uitvoering van die taak kan via verschillende strategieën verlopen (die theologisch gezien samenhangen met de eigen aard en zending van de kerk als 'sacrament' van heil Gods in de wereld):

- X *communicatie*: het 'weten' omtrent menselijke nood en hulp in de nood stimuleren en verspreiden, zowel intern als extern;
- X *coöperatie*: samenwerking met die instanties/groepen/personen die zich in kerk en samenleving al op leniging van de gesignaleerde nood richten;
- X *compensatie*: waar nodig en mogelijk doen wat anderen niet (kunnen) doen;
- X ***correctie*: de tekort schietende gang van zaken in de maatschappelijke of kerkelijke omgang met noodlijdenden aanklagen en wegen zoeken worden om misstanden juridisch, sociaal, politiek, economisch enz. recht te laten trekken.**

Wanneer in de parochiële diaconie deze mogelijke vormen van taakuitvoering niet goed worden waargenomen, loopt zij het risico ondoelmatig en inefficiënt te werk te gaan.

Meerdere dimensies:

In theologisch perspectief moet parochiële diaconie fundamenteel als constitutief en integraal aspect van kerk-zijn als zodanig omschreven worden; pas in tweede instantie is diaconie aan te duiden als een werkveld, een afzonderlijke sector. Bijgevolg kan heel het kerkelijk leven en kunnen alle andere wezenlijke aspecten ervan - liturgie, catechese, pastoraat, gemeenschapsvorming - onder diaconaal opzicht beschouwd worden. En omgekeerd geldt dat diaconie onder het opzicht van het geheel en de andere wezenlijke aspecten daarvan ter sprake gebracht kan worden. Daarom moeten in de parochiële diaconie de volgende dimensies onderscheiden worden:

- X *zorg* voor de mens in nood (het pastorale aspect van kerk-zijn)
- X *solidariteit* tussen mensen (het gemeenschapsvormende aspect van kerk-zijn)
- X *strijd* voor een rechtvaardiger samenleving (het politieke aspect van kerk-zijn)
- X *bidden en vieren* (het liturgische aspect van kerk-zijn)
- X *leren en verkondigen* (het catechetische aspect van kerk-zijn).

Dit inzicht voert tot de conclusie dat de diaconie - omwille en terwille van haar méérdimensionaliteit - geïntegreerd moet zijn in heel het kerkelijk leven, in het totale parochiële beleid. Als dat niet het geval is, lijden zowel de diaconie als de geloofsgemeenschap en haar leden schade en wordt eventueel ook de noodlijdenden zelf tekort gedaan.

Doel, effecten en taken:

Gezien het doel van parochiële diaconie moet daarin elke vorm van (kerkelijk) eigenbelang worden uitgesloten. Maar omdat in de parochiële diaconie niet alleen noodlijdenden met hun behoefte maar ook noodlenigers en de gemeenschap als zodanig betrokken zijn, moet goed

onderscheid gemaakt worden tussen doel en effecten en tussen gewenste en ongewenste effecten. In verband hiermee moet in de parochiële diaconie onderscheid gemaakt worden tussen haar taak ten aanzien van de noodlijdenden en taken ter behartiging van de behoeften van de noodlenigers en de geloofsgemeenschap zelf.

- X Het *doel* van parochiële diaconie is dat de mens-in-nood tot zijn/haar elementair menselijke recht komt.
- X Het *gewenste effect* ervan is dat zowel de noodlijdenden als de noodlenigers en de gemeenschap daadwerkelijk verbetering van de kwaliteit van hun menselijk en/of gelovig leven ervaren.
- X Het *ongewenste effect* ervan is dat noodlijdenden en noodlenigers en de gemeenschap in hun fundamentele menselijke en/of gelovige integriteit aangetast worden doordat hun waardigheid als subject niet of onvoldoende erkend wordt. Dat gebeurt bijvoorbeeld als zij slechts als instrument gebruikt of als object van zorg behandeld worden, of als zij uitgeput worden door een teveel aan werk en een tekort aan goede zelfzorg.
- X Om de gewenste effecten te bereiken en ongewenste effecten te vermijden heeft de parochiële diaconie tot *taak*:
 - S goede zorg te besteden aan de behoeften, mogelijkheden en ervaringen van de diaconaal handelenden,
 - S hun ervaringen en inzichten vruchtbaar te maken voor de (geloofs)gemeenschap,
 - S de eigen vermogens van de gemeenschap - niet alleen op personeel en financieel vlak, maar vooral ook haar spirituele en intellectuele vermogens (vieren en leren) - aan te spreken.

Opdat dit doel nagestreefd kan worden, met het oog op de bevordering van de gewenste en het vermijden van ongewenste effecten en ter wille van haar eigen taken, is het terecht dat de diaconie in het gangbare parochiële leven als specifiek werkveld, in een afzonderlijke sector, georganiseerd wordt. Zij moet daarin over de benodigde materiële en immateriële middelen kunnen beschikken (geldelijke en beleidsmatige ondersteuning, vorming en scholing). Waar dat niet het geval is bestaat het gevaar dat haar doel, effecten en taken onvoldoende aandacht krijgen; dan is geen sprake van goede parochiële diaconie.

Een maatstaf:

In het bovenstaande is een aantal criteria geformuleerd die tezamen een maatstaf vormen voor goede parochiële diaconie. Deze maatstaf luidt: parochiële diaconie is niet dan al goed wanneer zij op haar doel gericht is; zij moet ook voor alle betrokkenen de gewenste effecten sorteren. **Naarmate dit doel duidelijker nagestreefd wordt en de gewenste effecten meer gerealiseerd worden, naar die mate benadert zij het ideaal, is er sprake van betere parochiële diaconie. Wanneer dit minder of niet het geval is, is sprake van een minder goede of slechte parochiële diaconie. In deze maatstaf wordt dus een kwaliteitscontinuüm geformuleerd, een lijn tussen 'goed' en 'slecht'. In de praktijk bevindt de parochiële diaconie zich - gezien haar beperkte mogelijkheden - ergens op een punt van deze lijn, beweegt zij zich op dit continuüm. Ter bepaling van dat punt en van de richting waarin de parochiële diaconie zich beweegt, kunnen meer precies de antwoorden op de volgende vragen als criteria gehanteerd worden:**

- X Gezien haar *aard*: maakt zij bij de uitvoering van haar taak meer of minder gebruik van de mogelijke strategieën communicatie, coöperatie, compensatie, correctie?
- X Gezien haar *dimensies*: is zij meer of minder geïntegreerd in heel het kerkelijk leven en in het algemene pastorale beleid?
- X Gezien haar *doel*: is zij meer of minder duidelijk als welomschreven werkveld

georganiseerd?

- X **Gezien haar gewenste effecten: bewerkt zij meer of minder dat alle betrokken goede vruchten plukken van haar actie?**
- X **Gezien haar taken: besteedt zij meer of minder aandacht aan de (na-)zorg voor diaconaal handelenden en aan de terugkoppeling van opgedane ervaringen en inzichten naar de gemeenschap, en spreekt zij meer of minder de eigen (met name de spirituele en intellectuele) vermogens van de gemeenschap aan?**

2.2.2 *Parochiële diaconie in contextueel perspectief*

De maatschappelijke processen van schaalvergroting (vgl. 1.2.1) en veranderend commitment (vgl. 1.2.2) hebben ook impact op de kerk (vgl. 1.2.3). Zij stellen de parochiële diaconie voor een aantal grote problemen (vgl. 1.3). Hoewel de uitweg uit deze problemen (vooralsnog) niet gezocht hoeft te worden in een alternatieve, boven-parochiële organisatie van diaconie, is duidelijk dat de organisatie van parochiële diaconie gesitueerd moet worden in het bredere kader van boven parochiële (diaconale) structuren in kerk en samenleving (vgl. 1.3). Wat de gepresenteerde inzichten betekenen voor de organisatie van goede parochiële diaconie, kan als volgt worden aangegeven.

Schaalvergroting:

Schaalvergroting heeft zowel positieve als negatieve gevolgen, die zich ook in het proces van regionalisering voordoen. Positief: zij biedt mogelijkheden tot lokale en boven-lokale werkverdeling, specialisatie en samenwerking. Negatief: de lijnen met het grondvlak worden langer, onpersoonlijker, abstracter; en de samenhang tussen de gespecialiseerde eenheden op lokaal en boven-lokaal niveau wordt meer bureaucratisch dan inhoudelijk bepaald. Voor de organisatie van goede parochiële diaconie in het kader van regionalisering betekent dit:

- X dat optimaal van de positieve mogelijkheden ervan geprofiteerd kan worden als de organisatie van parochiële diaconie *open* staat voor communicatie, coöperatie, compensatie, correctie;
- X dat de negatieve gevolgen ervan kunnen worden tegengaan als die organisatie - in aansluiting op de *schaalverkleining* waarnaar in de hedendaagse samenleving meer en meer gezocht wordt - erop gericht is:
 - S noden en behoeften ter plekke in kaart te brengen,
 - S kleinschalige initiatieven en projecten op te zetten en/of te ondersteunen,
 - S op het grondvlak present te zijn;
- X dat de *inhoudelijke samenhang* tussen gespecialiseerde diensten en organen op lokaal en boven-lokaal vlak duidelijk moet worden, zodat zij op alle niveau's meer geïntegreerd worden en de organisatie als geheel beter afgestemd wordt op het doel en de gewenste effecten van de diaconie.

Als dit niet gebeurt, kan de parochiële diaconie niet doelgericht, doeltreffend en doelmatig werken; dan blijft zij abstract en marginaal en kan zij mensen onvoldoende motiveren.

Veranderend commitment

Het veranderend commitment van mensen heeft tot gevolg dat de parochiële diaconie in crisis is geraakt. Die crisis houdt zowel een bedreiging als een kans in. De bedreiging is dat het traditionele reservoir van kerkelijke vrijwilligers uitgeput raakt. De kans daarentegen bestaat in de uitdaging de grenzen van de gebruikelijke kaders te overschrijden en nieuwe wegen te zoeken om mensen te mobiliseren voor een diaconale inzet die past bij hun motivatie en bij het appèl dat

de samenleving op de verantwoordelijkheid van mensen en kerken doet.

- X De parochiële diaconie neemt deze kans waar wanneer in haar organisatie meer dan gebruikelijk aandacht geschonken wordt aan de *sociale noden in de eigen context en samenleving*;
- X die aandacht geoperationaliseerd wordt in welomschreven *projecten van beperkte omvang en duur*,
- X waarin met name sprake is van *persoonlijke betrokkenheid*,
- X waarvoor *vrijwilligers ook buiten het eigen ledenbestand* geworven kunnen worden,
- X waarbij duidelijk is of hun inzet *een concrete klus of de hele club* betreft;
- X vervolgens goede aandacht wordt besteed aan de *verwachtingen en mogelijkheden, de behoeften en ervaringen* van vrijwilligers;
- X en tenslotte gewerkt wordt aan de *vorming en voeding van een diaconale spiritualiteit* door de existentiële behoeften van vrijwilligers te erkennen, diaconale ervaringen uit te diepen en (eigen) religieus erfgoed aan te spreken.

Een parochiële diaconie die niet zo is georganiseerd, is niet toegesneden op de uitdagingen van de hedendaagse samenleving en niet aantrekkelijk voor moderne vrijwilligers.

In breder structureel verband

De situering van de parochiële diaconie in het brede kader van (diaconale) structuren in kerk en samenleving houdt voor goede parochiële diaconie drie zaken in: aan haar organisatie zijn kerkelijke randvoorwaarden gesteld; de al bestaande diaconie in de samenleving helpt haar haar eigen domein te bepalen; de culturele en sociaal-economische ontwikkelingen en de herziening van het stelsel van sociale zekerheid leveren de thema's die zij op haar agenda kan zetten.

- X *Kerkelijke randvoorwaarden*: bij het ontwerpen van een organisatie-model voor de parochiële diaconie moet rekening gehouden worden met de bestaande *officiële regelingen* betreffende de organisatorische inrichting van de parochie en van inter-parochiële samenwerkingsverbanden. Dit zijn in ieder geval: het *Algemeen Reglement voor het bestuur van een parochie van de rooms-katholieke kerk in Nederland*, het *Algemeen Reglement voor het bestuur van een (inter)parochiële Caritasinstelling in de Nederlandse r.k. kerkprovincie*, en de diocesane regelingen betreffende de *Pastoraatsgroep* en *Model-statuten Interparochiële Vereniging*. Volgens deze regelingen kan een parochie of interparochieel samenwerkingsverband ter uitvoering van haar bestuurs-, beleids- en beheerstaken beschikken over een pastoresteam of pastoraatsgroep met aan het hoofd een priester, een parochiebestuur of een bestuur van een interparochiële vereniging (IPV), een zelfstandige parochiële Caritasinstelling (PCI), en verschillende raden, beraden, commissie, of werkgroepen voor onderscheiden werkvelden. Binnen dit voorgegeven institutionele raamwerk moet gezocht naar mogelijkheden om de parochiële diaconie te verbeteren.
- X Onder het *domein* van parochiële diaconie wordt verstaan: het aspect van menselijke nood waarop zij zich, gezien haar eigen aard en het bredere maatschappelijk verband waarin zij gesitueerd is, met name richt. Dat domein is *tegelijk beperkt en breed*.
 - S Het wordt enerzijds *beperkt* door de voorzieningen die al in de samenleving bestaan om in alle mogelijke aspecten van menselijke nood te voorzien: lichamelijk of geestelijk gebrek, ouderdom, **ongelukken van allerlei aard, sociale zwakte, onvoldoende scholing, relationele problematiek, financieel tekort, rechtsonzekerheid. Daarin**

- hoeft de parochiële diaconie als zodanig niet (meer) te voorzien en dat kan zij ook niet.
- S **Anderzijds is haar domein ook breed: zij richt het oog op de mens-in-nood precies 'als mens', onder het opzicht van zijn/haar waardigheid als subject (in gelovige termen geformuleerd: als geschapen naar Gods beeld en gelijkenis).**
- S **Gezien haar aard en beperktheid ligt het daarom voor de hand dat parochiële diaconie zich primair *concentreert* op het domein waar haar kracht ligt, waar zij goed in is: *zorgzame betrokkenheid, solidaire presentie*.**
- X **De *thema's* van haar agenda worden bepaald door de noden in de maatschappij dichtbij en veraf: eenzaamheid, arbeid en werkloosheid, migranten- en asielzoekersbeleid, discriminatie en racisme, armoede, uitsluiting en tweedeling, het leed dat door oorlogen en natuurrampen veroorzaakt wordt. Binnen haar mogelijkheden en grenzen bepaalt de parochiële diaconie welk van die thema's zij kan behartigen.**

Een parochiële diaconie waarin geen rekening gehouden wordt met de randvoorwaarden die haar door kerkelijke regelingen worden gesteld, komt voor grote organisatorische problemen te staan. Als zij zich niet primair concentreert op haar eigen domein verliest zij haar oriëntatie en stelt zij zich voor onuitvoerbare opgaven. En als zij de keuze van haar thema's niet afstemt op de maatschappelijke noden, loopt zij het risico dat de eigen behoeften van de geloofsgemeenschap haar agenda bepalen.

2.2.3 Schematisch samengevat

Voor goede parochiële diaconie is nodig:	
Theologisch-inhoudelijk	Contextueel
<p>* Een 'goed' doel:</p> <ul style="list-style-type: none"> - dat de mens in nood tot zijn/haar elementair menselijk recht komt 	<p>* Een eigen 'domein':</p> <ul style="list-style-type: none"> - aandacht voor de noodlijdend als mens - onder het opzicht van zijn/haar waardigheid als 'subject', schepsel Gods - bij voorkeur geconcentreerd op directe zorgzame betrokkenheid en solidaire presentie
<p>* Passende taken:</p> <ul style="list-style-type: none"> - bestaande diaconie bevorderen - waar nodig en mogelijk eigen initiatieven nemen - (na)zorg bieden aan diaconale vrijwilligers - diaconale ervaringen en inzichten terugkoppelen naar de (geloofs)gemeenschap - de eigen vermogens van de geloofsgemeenschap aanspreken 	<p>* Passende thema's:</p> <ul style="list-style-type: none"> - door de noden in de samenleving bepaald - dichtbij en veraf - gekozen gezien eigen mogelijkheden en grenzen
<p>* Differentiatie in strategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - communicatie - coöperatie - compensatie - correctie 	<p>* Schaalvergroting:</p> <ul style="list-style-type: none"> - werkverdeling - specialisatie - samenwerking
	<p>* Schaalverkleining:</p> <ul style="list-style-type: none"> - noden en behoeften ter plekke in kaart brengen - presentie op het grondvlak - kleinschalige, in omvang en duur beperkte initiatieven en projecten opzetten en/of ondersteunen
	<p>* Gericht personeelsbeleid:</p> <ul style="list-style-type: none"> - vraag en aanbod op elkaar afstemmen - vrijwilligers doelgericht ook van 'buiten' werven - evaluatie verzorgen en feedback vragen en geven
<p>* Meerdimensionaliteit:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zorg, solidariteit en strijd - bidden en vieren - leren en verkondigen 	<p>* Diaconale spiritualiteit:</p> <ul style="list-style-type: none"> - existentiële behoeften erkennen - diaconale ervaringen uitdiepen - het (eigen) religieuze erfgoed aanspreken
<p>* Integratie:</p>	<p>* Inhoudelijke samenhang:</p>

<ul style="list-style-type: none"> - in heel het kerkelijk leven - in het algemene pastorale beleid - met liturgie, catechese, gemeenschapsvorming 	<ul style="list-style-type: none"> - tussen de parochiële werkvelden - tussen boven-lokale diensten en organen - tussen lokale en boven-lokale niveau's
<p>* <i>Organisatie in een afgebakend werkveld</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - beleidsmatige ondersteuning - geldelijke voorzieningen - scholing en vorming 	<p>* <i>Organisatie in kerkelijk verband</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - volgens regelingen voor parochie- en IPVbestuur - (inter)parochiële caritas instelling - eventueel: pastoraatsgroep

2.3 Een organisatiemodel voor goede parochiële diaconie

De twee in de voorgaande paragraaf geschetste kaders dienen als uitgangspunt voor de nadere uitwerking van een organisatiemodel voor goede parochiële diaconie. Eerst worden de niveau's van verantwoordelijkheid en de organisatiestructuur ervan omschreven. Dan wordt aangegeven hoe de verschillende functies over deze niveau's verdeeld kunnen worden. Daarna wordt bepaald welke taken op welk niveau moeten worden uitgevoerd. Tenslotte wordt alles in een schema gevat.

Hierbij dient opnieuw bedacht te worden dat over parochie steeds in het kader van regionalisering gesproken wordt. Er wordt dus mee bedoeld: ofwel een fusie-verband waarin meerdere parochies zijn opgegaan, ofwel een interparochiële vereniging. Een losser samen-werkingsverband in de vorm van een lichte federatie wordt buiten beschouwing gelaten omdat in de (nabije) toekomst steeds meer sprake zal zijn van fusie of IPV.

2.3.1 Niveau's

De verantwoordelijkheid voor het parochiële leven krijgt op drie niveau's gestalte: op het niveau van het bestuur, op het niveau van het middenkader, en op het uitvoerend vlak. Daarnaast moeten genoemd worden: het pastoresteam en de hulpdienst. Onder 'hulpdienst' wordt verstaan: secretariaat, redactie parochieblad, keuken- en schoonmaakploeg, technische dienst enz. De pastoraatsgroep wordt verder niet besproken omdat haar taken nauw samenhangen met die van het pastoresteam.

X Het *pastoresteam* neemt in het geheel een aparte plaats in. De pastores zijn betrokken bij de beleidsvorming, ze dragen verantwoordelijkheden voor werkzaamheden op het niveau van het middenkader, en zij vervullen allerlei beleidsuitvoerende taken. De priester/pastoor is volgens de officiële regelingen in eerste en laatste instantie verantwoordelijk voor heel het beleid in de parochie; als zodanig is hij bestuursvoorzitter. De vorming van een pastoresteam biedt de mogelijkheid tot werkverdeling en specialisatie. Elk van de pastores krijgt de verantwoordelijkheid voor een specifiek werkveld in de parochie toebedeeld: diaconie, liturgie, catechese, pastoraat, gemeenschapsvorming; als zodanig neemt zij/hij deel aan de werkzaamheden van het middenkader.

X Het *bestuur* draagt volgens de kerkelijke wetgeving formeel gezien geen echte verantwoordelijkheid voor het beleid; het adviseert inzake het pastorale beleid en het heeft een voorwaardenscheppende taak in financiële zin. Veronderstellend echter dat er sprake is van goede samenwerking en delegatie van bevoegdheden, kan gesteld worden dat het bestuur daadwerkelijk leiding geeft aan heel het beleid. Het pastoresteam vervult daarbij een staffunctie: het biedt professionele ondersteuning, begeleiding, advisering aan de leiding en aan het middenkader. In

de gangbare parochiestructuur staat naast het bestuur gewoonlijk een *parochieraad* of *parochievergadering*. In toenemende mate wordt deze structuur echter als log, omslachtig en inefficiënt ervaren; zij brengt met zich mee dat beleidszaken vaak meermaals besproken worden in verschillende gremia. De ontwikkelingen gaan in de richting van het samenvoegen van bestuur en raad/vergadering in een slanker en slagvaardiger beleidsorgaan. Daarin wordt dan onderscheid gemaakt tussen een dagelijks en een algemeen bestuur. In het organisatiemodel voor goede parochiële diaconie wordt van deze laatste structuur uitgegaan. Afgezien van de voorzitter, vicevoorzitter, secretaris en penningmeester hebben in het bestuur in ieder geval vertegenwoordigers van het middenkader zitting. Op deze wijze is de communicatie tussen bestuur en middenkader gewaarborgd. Omdat diaconie een wezenlijk aspect is van de identiteit en zending van de parochie beschikt het bestuur o.a. over een zetel voor diaconie.

- X Het *middenkader* wordt gevormd door beraden of stuurgroepen die per sector zijn georganiseerd: diaconie, liturgie, catechese, gemeenschapsvorming. Zij vormen het scharnier tussen het bestuurlijke, beleidsvormende niveau het uitvoerende vlak. Zij zijn verantwoordelijk voor de coördinatie van werkgroepen in de betreffende sector. Zo is er ook een stuurgroep diaconie. Zij is samengesteld uit (enkele) leden van diaconale werkgroepen en omvat ook - ter wille van de doelgerichtheid, doeltreffendheid en doelmatigheid van de diaconie - het bestuur van de PCI. Bovendien is het raadzaam dat iemand uit andere kerkgemeenschappen en uit de samenleving als (waarnemend) lid in de stuurgroep is opgenomen. Een van de leden fungeert als voorzitter; deze of een ander lid vertegenwoordigt de stuurgroep in het parochiebestuur. De pastor voor diaconie verleent aan de stuurgroep ondersteuning, begeleiding en advies.
- X Op het *uitvoerend vlak* zijn werkgroepen actief. Zij verrichten de werkzaamheden die nodig zijn om het beleid in de sectoren concreet gestalt te geven. Zo zijn er ook werkgroepen voor de uitvoering van het diaconale beleid. Ze zijn geformeerd rond bepaalde projecten die gewoonlijk beperkt zijn in omvang en duur. Sommige van die projecten komen jaarlijks terug: Vastenactie, Solidaridad, Weekend van de Diaconie, Zondag van de Arbeid, Vredesweek enz.. Andere projecten worden bij gebleken noodzaak ad-hoc opgezet rond een bepaald thema, zoals vluchtelingen, daklozenopvang, werkloze jongeren, 24-uurs-economie. Soms kan een project langduriger zijn: taallessen voor allochtonen, loketbegeleiding, adoptie. Voor projecten met min of meer gelijke thematiek (bv. Vastenactie, Solidaridad) is bij voorkeur eenzelfde werkgroep verantwoordelijk. De leden van de werkgroepen worden geworven in de parochie én daarbuiten. Daarbij wordt gelet op hun voorkeur en bekwaamheid en op de bijdrage die zij kunnen leveren aan de uitvoering van het project. Zo ligt het voor de hand dat voor een project waarin de verschillende dimensies van de diaconie aan bod (kunnen) komen - bijvoorbeeld een project t.b.v. oorlogsslachtoffers - een werkgroep geformeerd wordt waarin ook vrijwilligers uit de sectoren liturgie en catechese participeren. De pastor voor diaconie biedt aan de werkgroepen ondersteuning, begeleiding en advies. Zonodig doen ook andere pastores dat.

2.3.2 *Functies*

De vier functies die met het oog op een doelgerichte, doeltreffende en doelmatige parochiële diaconie vervuld moeten worden zijn: signaleren, plannen, uitvoeren, evalueren. Zij vallen wat betreft de diaconie op de volgende manier aan de drie niveau's toe.

- X Aan het *bestuur* komen drie functies toe: plannen, evalueren en signaleren.
 - (i) Het bestuur vervult de functie *plannen* als volgt. Gebruikmakend van beleidsvoorberei-

dende adviezen van onderop stelt het een lange-termijn beleidsplan op. Daarin wordt het doel van de diaconie als wezenlijk aspect van kerk-zijn omschreven, worden prioriteiten en deel-doelen van het diaconaal beleid vastgesteld in het licht van de noden in de samenleving en wereldwijd, en wordt aangegeven via welke strategische wegen de doelen benaderd of verwezenlijkt kunnen worden. Bovendien worden in het beleidsplan de organisatorische, personele en financiële voorwaarden ter realisering van het beleid bepaald:

- S Organisatorisch:
een zetel voor diaconie in het bestuur; een stuurgroep diaconie voor heel de parochie of regio; integratie van de PCI in de stuurgroep diaconie; werkgroepen voor welomschreven projecten; een netwerk van wijk-/buurtcontactpersonen; structureel contact met de dekenale werker voor diaconie.
 - S Personeel:
een pastor-'portefeuillehouder' voor diaconie; gericht beleid voor werving, ondersteuning, begeleiding, vorming en toerusting van vrijwilligers.
 - S Financieel:
uit de algemene middelen een budget beschikbaar stellen aan de stuurgroep diaconie t.b.v. onderzoek, communicatie, vorming en toerusting; parochiegelden op diaconaal verantwoorde manier beheren.
 - (ii) Samen met de stuurgroep diaconie concretiseert het bestuur de voornemens van het lange-termijn beleidsplan in een korte-termijn diaconaal werkplan. Op basis van de bevindingen en adviezen van de stuurgroep diaconie *evalueert* het bestuur jaarlijks de diaconale beleidsuitvoering met de vraag of aanvulling, bijstelling of herziening van het werkplan (en op termijn wellicht ook van het beleidsplan) nodig is. Bij haar *evaluatie* legt het bestuur de *criteria* aan die volgen uit de aard, multidimensionaliteit, doel, gewenste effecten, en taken van de parochiële diaconie: zijn de geschikte strategieën gehanteerd (communicatie, coöperatie, compensatie, correctie)? Raakt de diaconie meer of minder geïntegreerd met de andere werkvelden, in het hele beleid? Is zij voldoende sterk als eigen werkveld of sector georganiseerd? Heeft zij de gewenste effecten voor alle betrokkenen? Wordt er voldoende aandacht besteed aan (na)zorg voor de vrijwilligers? Hoe, naar wie moeten de opgedane ervaringen en inzichten teruggekoppeld worden? Worden de eigen vermogens van de geloofsgemeenschap voldoende gemobiliseerd?
 - (iii) Als daarvoor aanleiding is *signaleert* het bestuur haar bevindingen aan derden: personen en instanties in kerk en samenleving opdat die gepaste actie kunnen ondernemen.
- X Aan de *stuurgroep diaconie* vallen twee functies toe: evalueren en plannen.
- (i) Zij organiseert de (jaarlijkse) *projectevaluatie*. Op grond van de rapportages en van de signalen die zij ontvangt (ook van buiten de werkgroepen, van pastores, uit kerk en samenleving) beoordeelt zij vervolgens of de projecten (nog) passen binnen het beleid, bepaalt zij welke aanvullende maatregelen genomen moeten worden, ontwikkelt zij indien nodig een nieuw project, en beziet zij of het beleid zelf eventueel herzien moet worden.
 - (ii) Zij legt haar bevindingen en voorstellen als beleidsvoorbereidend advies aan het bestuur voor; zo vervult de stuurgroep een *planningsfunctie*.
- X Op het *uitvoerend vlak* moeten drie functies behartigd worden: uitvoeren, evalueren en signaleren.

- (i) De diaconale werkgroepen *voeren* in concrete projecten het diaconale beleid *uit*, zoals dat door het bestuur is vastgesteld.
- (ii) Eens per jaar, aan het slot van het werkseizoen en wanneer een project definitief is afgerond, *evalueren* de werkgroep de gang van zaken in haar project(en) aan de hand van de volgende vragen: was/is het project (nog) doelgericht met de juiste strategie? Dragen/droegen de activiteiten bij aan het realiseren van de gewenste effecten? Wat levert het project op voor alle betrokkenen? Was/is er sprake van ongewenste effecten? Is/wordt er efficiënt van de beschikbare middelen gebruik gemaakt? Is nadere ondersteuning, scholing, vorming gewenst? Moet het project bijgestuurd worden? Is er een vervolgproject nodig?
- (iii) Het resultaat van hun evaluatie rapporteren de werkgroepen aan de stuurgroep diaconie; zo vervullen zij hun *signaleringsfunctie*. Maar ook afgezien van dit moment van evaluatie *signaleren* de werkgroepen (of leden daarvan) aan de stuurgroep of aan de pastor voor diaconie telkens wanneer dat nodig is de behoeften, noden, vragen die zij in hun werk tegenkomen.

De leden van het *pastoresteam* vervullen alle vier de functies al naar gelang de aard van hun werkzaamheden op het bestuurlijk niveau, op het niveau van het middenkader, of op het uitvoerend vlak.

2.3.3 Taken

Aan de verschillende niveau's komen onderscheiden taken ten aanzien van de parochiële diaconie toe, overeenkomstig hun onderscheiden verantwoordelijkheden en functies. In het algemeen gezegd is het de taak van het bestuur het beleid af te stemmen op de doelen van de parochie als zodanig en van de diaconie in het bijzonder: *finaliseren*. De stuurgroep diaconie heeft tot algemene taak de activiteiten van de werkgroepen te *coördineren*. De diaconale werkgroepen hebben tot taak het beleid in concrete projecten *uit te voeren*. Meer precies gezegd houdt dit het volgende in.

- X Het *bestuur* omschrijft in de beleidsnota en het werkplan de *visie* op diaconie. Op basis van de verkregen informatie (van de stuurgroep diaconie, van anderen) over de maatschappelijke noden dichtbij en veraf bepaalt het bestuur vervolgens hoe de parochie haar diaconale *verantwoordelijkheid* gestalte kan geven: wat moeten/kunnen wij zelf doen? Wat moeten/kunnen anderen doen? Er staan verschillende mogelijkheden open:

Het bestuur kan besluiten *reeds bestaande diaconie te bevorderen* door op microniveau (in eigen directe omgeving), mesoniveau (bv. de Zonnebloem, Vincentiusvereniging, De Arme Kant van Nederland/EVA) en macroniveau (bv. **via de Vastenactie, Solidaridad, Mensen in Nood, Pax Christi, Justitia et Pax, Amnesty International, het Rode Kruis, Dokters zonder Grenzen, de Wereldwinkel**) anderen in staat te stellen de vereiste actie te ondernemen. Het bestuur kan dit doen in de vorm van:

- (i) het aanbieden en organiseren van *morele en spirituele ondersteuning* (adhesie betuigen en gelovige verdieping),
- (ii) *materiële steun* (ruimte en voorzieningen ter beschikking stellen, geld inzamelen),
- (iii) en *personele inzet* (mobiliseren van vrijwilligers).

Het bestuur kan daarnaast ook besluiten dat het nodig is *eigen initiatieven te nemen*. Met

het oog daarop moeten de personele, materiële, spirituele en intellectuele vermogens van de parochie gemobiliseerd worden. En bovendien moet bepaald worden welke strategie vereist is: **coöperatie, compensatie, of correctie.**

- S **Gezien de eigen taak van de parochiële diaconie ligt het voor de hand dat in eerste instantie gezocht wordt naar *coöperatie*: samenwerking met die instanties, groepen en personen die zich in kerk en samenleving al inzetten voor de leniging van de gesignaleerde nood. Gedacht kan worden aan een gemeenschappelijk project voor migranten, voor jongeren, eenzamen, een inloophuis opzetten.**
- S Waar nodig en mogelijk moet echter door de parochiële diaconie datgene gedaan worden wat anderen niet (kunnen) doen: *compensatie*. Bijvoorbeeld door het voortouw te nemen in een actie voor asielzoekers of een project voor allochtone vrouwen, door financiële bijstand aan armen te verlenen, door een ‘hospice’ voor terminale daklozen te openen en simpelweg door aan de mensen-in-nood in viering, voorbeden en verkondiging aandacht te besteden.
- S En tenslotte kan de parochiële diaconie de tekort schietende gang van zaken in de kerkelijke en maatschappelijke omgang met noodlijdenden proberen te *corrigeren* door misstanden aan te klagen en wegen te zoeken om die misstanden juridisch, sociaal, politiek, economisch enz. te laten recht trekken.

Deze verschillende vormen van mogelijke diaconale actie stellen bepaalde eisen aan de organisatie van de parochiële diaconie om de actie doelgericht, doeltreffend en doelmatig te laten verlopen:

- S Opdat de *coöperatie* zo doeltreffend mogelijk verloopt, kunnen vertegenwoordigers uit het bredere veld van diaconie in kerk en samenleving deel uitmaken van de stuurgroep diaconie: vertegenwoordigers van protestantse gemeenten, uit de kring van bv. het welzijnswerk, scholen, belangenbehartigingsorganisaties. In ieder geval dienen zij bij de uitvoering van de concrete projecten betrokken te worden. De coöperatie kan ook anders georganiseerd worden: een vertegenwoordiging van de stuurgroep diaconie participeert in een breder interkerkelijk en maatschappelijk overleg- en samenwerkingsplatform of diaconaal netwerk.
- S In het geval van een welomschreven *compensatie*-project dient het doel ervan duidelijk omschreven te zijn, moet de uitvoering ervan aan een termijn gebonden en de voortgang regelmatig geëvalueerd worden, en moet bevorderd worden dat het project op termijn door anderen overgenomen kan worden.
- S Waar *correctie* nodig blijkt is het zaak die instanties over de misstanden te informeren die hun stem kunnen verheffen, de zaak in de publiciteit kunnen brengen, en de maatschappelijke en kerkelijke krachten kunnen mobiliseren om het beleid te doen veranderen: platforms op lokaal/regionaal/dekenaal niveau, maar m.n. bisdom, landelijke instellingen, de Raad van Kerken in Nederland. Op zichzelf is de parochie niet of nauwelijks in staat en ook niet de meest geschikte instantie om de verantwoordelijken op sociaal, politiek en economisch vlak aan te spreken.
In het algemeen echter zal de planning en uitvoering van de parochiële diaconie zich *concentreren* op die diaconale actie waartoe zij het best in staat is en die het meest van haar wordt verwacht: niet bureaucratische, flexibele, persoonlijke aandacht en zorg, solidaire presentie.

- X De *stuurgroep diaconie* heeft de verantwoordelijkheid het diaconale beleid goed te laten uitvoeren. Het is haar taak de activiteiten van de werkgroepen te coördineren in lijn met de in het

beleids- en werkplan omschreven visie op aard en doel van de diaconie als zodanig, en overeenkomstig de geformuleerde taken en werkwijzen van de parochiële diaconie in het bijzonder. Dit houdt meer precies gezegd in de eerste plaats in dat zij erop toeziet dat in de concrete projecten inderdaad *aandacht* wordt besteed aan de reële noden en behoeften van mensen. En in de tweede plaats, dat de ervaringen en inzichten daarin opgedaan worden *teruggekoppeld* naar heel de geloofsgemeenschap opdat ook daarin de aandacht voor de mens-in-nood toeneemt. Daartoe is externe en interne *communicatie* vereist. **Externe communicatie is nodig opdat de parochie en anderen over de vereiste informatie over de bestaande nood beschikken. Interne communicatie is nodig om in de parochie een proces van diaconale sensibilisering en bewustwording te stimuleren.**

De stuurgroep diaconie kan de *externe communicatie* op meerdere manieren opzetten, verzorgen en bevorderen:

- S In het algemeen: door *contacten* te onderhouden met personen, groepen en instanties die zich al inzetten voor noodleniging en/of door zelf *onderzoek* te (laten) uitvoeren.
- S Wanneer het meer precies gaat om noden *in breder verband*: door zich laten *informer* door organisaties die zich op noodleniging elders in de wereld of in Nederland richten (Vastenactie, Solidaridad, Pax Christi, Mensen in Nood, Arme Kant van Nederland...).
- S Wanneer het meer precies gaat om noden *in de eigen directe context*: door *onderzoek* te (laten) verrichten t.b.v. een lokale/regionale sociale en kerkelijke kaart, waarvoor lokale/regionale instellingen en groepen (gemeente, welzijnswerk, Sociale Dienst, scholen, belangenorganisaties, De Zonnebloem, thuiszorg, andere parochies en kerkgemeenschappen...) en andere informanten (artsen, politie) de gegevens kunnen leveren. Met *sleutelinformanten* kan daartoe een kleine onderzoeksgroep worden geformeerd.
- S Omdat schaalvergroting/regionalisering anoniemere relaties en abstractere solidariteit impliceert, is voor het waarborgen van goede communicatie met de eigen omgeving *schaalverkleining* vereist. Daarom dient waar nodig en mogelijk gewerkt te worden met een *netwerk van buurt- of wijkcontactpersonen* die heel direct noden kunnen signaleren.
- S Maar vooral moet gestreefd worden naar *directe en gelijkwaardige relaties* met doelgroepen van de parochiële diaconie. Dat kan via allerlei kanalen: persoonlijke relaties, contact met zelfhulporganisaties, partnerschapscontacten, adoptie, jumelage, intercambio.

Ook voor het organiseren en bevorderen van de *interne communicatie* staan de stuurgroep diaconie verschillende mogelijkheden ter beschikking:

- S zij kan gebruik maken van *werkmateriaal* voor bewustwording, vorming en toerusting, zoals de cursus 'Om u te dienen', het tijdschrift Diaconie & Parochie, het werkboek 'Zeven werken van barmhartigheid' van het DPC-Rotterdam;
 - S zij kan een beroep doen op *externe ondersteuning*: door bovenparochiële diensten en instanties (DPC, dekenaat, arbeidspastoraat, MA-werk) of door lokale instellingen/groepen (gemeente, welzijnswerk, e.d.);
 - S zij kan een beroep doen op pastores om in *verkondiging, viering, spirituele vorming en pastorale begeleiding* hun bijdrage te leveren aan de opbouw van een diaconale gemeenschap en de ondersteuning van diaconale vrijwilligers.
- X De leden van de *werkgroepen* zijn verantwoordelijk voor de feitelijke *uitvoering* van het diaconale beleid. Tot de uitvoering van hun taak behoort het dat zij:
- S zich goed laten *informer* over de doelstelling, inhoud en werkwijze van hun project

- S zich voor zover nodig laten *vormen en scholen*
 S hun bijdrage leveren aan de *evaluatie*
 S aan de stuurgroep diaconie of de pastor voor diaconie de behoeften, noden en vragen *signaleren* die zij in hun werkzaamheden tegenkomen.

2.3.4 In een schema geplaatst

	Niveau's	Functies	Taken
Pas- to- res	Bestuur: \$ DB + AB \$ leden uit middenkader \$ zetel voor diaconie	Plannen: \$ in beleidsplan: visie op diaconie, doelen, prioriteiten formuleren, strategie bepalen, voorwaarden scheppen (organisatorisch, personeel, financieel) \$ in werkplan korte-termijnprogramma voor diaconie vaststellen Evalueren: \$ a.h.v. rapportage en \$ m.b.v. diaconale criteria Signaleren: van bevindingen aan derden	Finaliseren: \$ verantwoordelijkheden omschrijven \$ bestaande diaconie bevorderen: - morele en spirituele ondersteuning organiseren en aanbieden - materiële steun verlenen - personele inzet organiseren \$ eigen initiatieven nemen: - de vermogens van de parochie mobiliseren - strategie bepalen - diaconale actie concentreren op de sterke kant van de parochie \$ organisatorische voorwaarden scheppen voor: - coöperatie - compensatie - correctie \$ PCI integreren in stuurgroep diaconie \$ Structurele contacten onderhouden met dekenale werker voor diaconie
Pas- to- res	Middenkader: \$ stuurgroep diaconie \$ leden uit werkgroepen \$ PCI geïntegreerd \$ leden van buiten \$ een lid in bestuur	Evalueren: \$ (jaarlijkse) projectevaluatie \$ terugkoppelen naar bestuur Plannen: \$ uitvoering bijstellen \$ aanvullende maatregelen \$ beleidsvoorbereidend advies aan bestuur	Coördineren: \$ aandacht bevorderen in projectgroepen en de geloofsgemeenschap \$ externe communicatie verzorgen mbv: - contacten met informanten in breder verband - onderzoek tbv sociale kaart - lokale/regionale sleutelinformanten - netwerk van buurt-/wijkcontactpersonen - structurele contacten met doelgroepen: partnerschap, adoptie, jumelage, intercambio \$ interne communicatie verzorgen: - werkmateriaal gebruiken

			- externe ondersteuning organiseren - beroep doen op pastores
Pas- to- res	<i>Uitvoerend vlak:</i> \$ werkgroepen \$ voor projecten \$ leden van binnen en buiten	<i>Uitvoeren:</i> projecten <i>Evalueren</i> van: \$ doel en strategie \$ middelen en effecten \$ ondersteuning, vorming \$ scho ling <i>Signaleren</i> van: \$ resultaten \$ behoeften, noden, vragen	<i>Uitvoeren:</i> \$ zich laten informeren \$ zich laten vormen en (bij) scholen \$ bijdrage leveren aan de evaluatie \$ behoeften, vragen en noden \$ signaleren

2.4 Drie voorbeelden van parochiële diaconie

Ter verduidelijking van bovenstaande uiteenzettingen over de organisatie van goede parochiële diaconie volgen nu drie voorbeelden van diaconaal handelen van de parochie op macro-, meso- en microniveau: Mitch, armoede, allochtonen.

2.4.1 Mitch

Enige tijd geleden raasde de orkaan Mitch over Midden-Amerika. Er vielen vele duizenden slachtoffers. In enkele landen werden grote delen van de gehele infrastructuur verwoest; complete dorpen, hele stadswijken werden weggevaagd; landbouwgronden zullen jarenlang zonder opbrengst blijven. Met deze enorme ramp geconfronteerd, slaan internationale en nationale hulpverleningsorganisaties hun handen ineen, organiseren eerste noodhulp en starten een campagne om geld in te zamelen. Ook kerken doen mee: zij mobiliseren hun achterban, doen een beroep op de bereidheid van hun leden om werken van barmhartigheid te verrichten en vragen om aandacht, betrokkenheid en ruimhartige bijdragen.

Wat kan de parochie doen? Zij kan in de eerste plaats aandacht vragen, informatie doorgeven, betrokkenheid wekken. Zij kan in de tweede plaats geldelijke middelen inzamelen opdat anderen (de betrokken organisaties, werkers ter plaatse, de getroffen bevolking zelf) kunnen ondernemen wat nodig is om de vele noden te lenigen. Tot zover doet de parochie niets anders dan wat andere instanties en groepen en veel mensen individueel ook doen: aandacht schenken, betrokkenheid betonen, geld geven. Daarmee schijnen de handelingsmogelijkheden hier in Nederland uitgeput te zijn.

Maar de parochie kan nog iets anders doen, iets wat typisch tot haar eigen mogelijkheden behoort: zij kan in liturgische vieringen haar betrokkenheid gestalte geven in gebed, voorbeden, voorspraak voor de doden en levenden bij God. Aldus wordt het diaconale handelen van de parochie daar gesitueerd waar het thuis hoort: midden in haar godsdienstig centrum, midden in haar hart. De sectoren liturgie en diaconie die veelal niet alleen van elkaar onderscheiden maar ook gescheiden opereren, worden direct met elkaar verbonden.

Na afloop van de grote geldinzamelingsactie t.b.v. de slachtoffers van 'Mitch' wordt het al gauw weer stil in Nederland: de beelden verdwijnen uit de media, de berichtgeving verstomt, de betrokkenheid ebt weg. Zo gaat het gewoonlijk. Anderen doen nu het noodzakelijke werk.

De parochie is evenwel nog niet aan het eind van haar diaconale latijn. Het bleek namelijk dat Mitch m.n. de armsten getroffen heeft omdat de verwoesting van landbouwgronden hen beroofd heeft van hun vaak uiterst karige bestaansmiddelen en omdat hun armzalige onderkomens in sloppenwijken op berghellingen aan de rand van de steden het minst bestand waren tegen het natuurgeweld. Dat is niet toevallig. Zij zijn structureel het meest kwetsbaar. Juist voor de bestaansverbetering van deze mensen, voor de verandering van de structuren die hun lot bepalen, zetten organisaties als de Vastenactie en Solidaridad zich al decennia lang in. Zij vragen niet alleen om geld, zij bieden ook voorlichting en analyses aan en bewustwordingsprogramma's. De parochie heeft aldus de mogelijkheid zich te verdiepen in de achtergronden en omstandigheden van de ramp die Mitch veroorzaakte door in de leer te gaan bij hetgeen de genoemde organisaties te melden hebben. Zodoende kan het diaconale handelen van de parochie in een ethisch-gelovige bezinning verdiept worden en een verdergaand perspectief krijgen. Niet alleen zijn de parochie hier en de mensen daarginds met elkaar verbonden - hoewel op een abstracte en anonieme wijze - in een inzet voor een rechtvaardige samenleving, binnen de parochie zelf komen tevens de sectoren catechese en diaconie direct met elkaar in contact.

En tenslotte: over de rampspoed die Mitch veroorzaakt heeft, zijn de mensen in Nederland snel geïnformeerd geraakt; over hoe het nu verder gaat horen zij vrijwel niets meer. Of de verzamelde gelden doeltreffend en doelmatig ingezet zijn, onttrekt zich aan hun waarneming. Daarover oordelen anderen. Of en hoe het gemeenschapsleven in Midden-Amerika weer opgebouwd wordt, is iets dat zich aan gene zijde van een grote en diepe oceaan afspeelt.

Maar de parochie hoeft het ook wat dit betreft niet voor gezien te houden. De organisatiestructuur van de kerk maakt het haar mogelijk om, bv. in het kader van het Intercambioproject van het Bisdom Breda, in direct contact te treden met gemeenschappen in Midden-Amerika en daarmee een partnerschapsverbond aan te gaan. In zo'n verbond worden de abstractie en anonimiteit doorbroken die kenmerkend zijn voor de diaconale deelname van de parochie aan het werk van grote (inter)nationale hulporganisaties. Het appèl dat van de nood uitgaat krijgt een menselijk gezicht: het gelaat van de ander. De betrokkenheid kan nu concreet en persoonlijk worden, de relatie tweezijdig en gelijkwaardig. Zodoende kan ook pas echt duidelijk worden of en hoe de parochiële diaconie beide partners deugd kan doen: hoe de een de ander kan bijstaan in gemeenschapsvorming, in menselijke en gelovige ontwikkeling. En op deze manier worden in de parochie eindelijk de sectoren gemeenschapsvorming en diaconie op een heel praktische en organische manier met elkaar verbonden, een ideaal dat onder het kopje 'op weg naar een diaconale parochie' sedert lang in de theologie en in de kerkelijke verwachtingen t.a.v. de diaconie theorie is gebleven.

2.4.2 *Armoede*

Het heeft de nodige voeten in aarde gehad, maar sedert een aantal jaren mag het zelfs officieel gezegd worden: er zijn in Nederland - een van de rijkste landen ter wereld met een van de meest omvattende en best georganiseerde stelsels van sociale zekerheid ter wereld - (opnieuw) mensen die in armoede en uitsluiting moeten leven. En meer nog, er is in Nederland in toenemende mate sprake van een economische, sociale, culturele tweedeling. Een organisatie als ATD-Vierde Wereld voert weliswaar al jaren lang aan dat armoede nooit is weg geweest in Nederland en dat er dus niet alleen sprake is van nieuwe maar ook van oude armoede die van generatie op generatie doorgaat, maar dat gold als vloeken in de kerk, als blasfemie in de verzorgingsstaat. Ongeveer vijftien jaar geleden begonnen de kerken de noodklok te luiden: samen met eigen

organisaties als het Arbeidspastoraat, met verenigingen voor vrouwen in de bijstand, vakbonden startte de Raad van Kerken een campagne tegen de verarming. De werkgroep 'De Arme Kant van Nederland' verzamelde gegevens, speelde informatie door, belegde regionale bijeenkomsten, ontwikkelde werkmateriaal. En tenslotte gaf de politiek toe: inderdaad, er is (weer) sprake van armoede in Nederland. Jaarlijks verschijnen officiële rapporten over armoede, armoedebestrijding en de monitoring ervan. In aansluiting op de VN-conferentie over armoede en uitsluiting in Kopenhagen zijn tot nog toe door de regering drie landelijke armoedeconferenties georganiseerd. Aan de laatste nam voor het eerst ook formeel een delegatie uit de agrarische sector deel. Ook daar - bolwerk van trots ondernemerschap - slaat verarming zichtbaar toe.

Wat kan een parochie doen? Op het eerste gezicht lijkt zij niet veel te kunnen aanvangen met armoede. Voor de doorsnee parochie is armoede een thema, niet een bekend gezicht. Armen treft men in de kerk niet of nauwelijks aan. Bovendien moet de armoede in Nederland concurreren met die - schrijnender, lijfelijker, massaler - in de Derde en Tweede Wereld waarvan de beelden regelmatig in de media verschijnen, te zien voor wie wil. Armen in Nederland vormen een minderheid; ze zijn niet duidelijk te onderscheiden in een min of meer af te bakenen bevolkings- of beroepsgroep; ze zien er meestal niet naar uit (wel wat slonzig maar niet al te erg. Wie er wel naar uit zien zijn de zwervers, alcoholisten en junks die steeds meer de grote steden bevolken, maar die hebben het vaak eigenlijk toch aan zichzelf te danken, zo heet het.) Armen treden ook niet graag als zodanig voor het voetlicht. Schaamte en sociale controle bemoeilijken dat. Armen rebelleren ook niet gauw, want daarmee zetten zij wellicht hun uitkering op het spel. Arm zijn in Nederland betekent meestal ongehoord, ongezien, onnodig zijn. Voor de alledaagse, gewone, welwillende, doorsnee parochie lijkt er al bij al wat betreft haar diaconale inzet voor armen in Nederland niet veel meer in het vat te zitten dan bij gelegenheid van de maandelijkse Caritas-collecte aandacht te vragen voor 'armen in Nederland' en de opgehaalde centen vervolgens over te laten maken op de girorekening van deze of gene organisatie. Zo gaat het overigens in het algemeen in Nederland. De burgers financieren sowieso al via het belastingstelsel de sociale zekerheid. Hun solidariteit is al bureaucratisch geregeld. Wat zij daarenboven doen, bijvoorbeeld een bijdrage aan Jantje Beton, is zo ongeveer het einde.

Voor de parochie is de maandelijkse Caritascollecte niet het einde, hoogstens een begin. Zij kan - in vergelijking met het eerste voorbeeld: in omgekeerde volgorde - een aantal van haar leden en anderen organiseren in een netwerk van wijk-/buurtcontactpersonen en zo proberen concreet voeling te krijgen en te houden met de mensen die in haar territorium of regio wonen om aldus - omzichtig - mensen in situaties van armoede op het spoor te komen, opdat de benodigde acties kunnen worden ondernomen. Daarbij kunnen haar contacten met winkeliers, artsen, scholen, politie, lokale afdelingen van particuliere belangenorganisaties, het reguliere welzijnswerk en gemeentelijke diensten behulpzaam zijn. Zo voegt de parochie zich in in haar omgeving en wordt zij zelf gedwongen zich op haar eigen identiteit en opdracht te bezinnen. Zo kan inzet voor gemeenschapsvorming in bredere kring een impuls zijn voor gemeenschapsvorming in eigen huis.

De parochie kan nog meer doen. Zij kan in eigen kring, maar bij voorbaat in regionaal verband, een leerhuis armoede organiseren waarin (ervarings)deskundigen de parochie helpen zicht te krijgen op armoede in de eigen omgeving en op wegen om die armoede in het diaconaal handelen van de parochie te behartigen. Die (ervarings)deskundigen zijn zonder veel moeite te vinden in het kerkelijk netwerk van de parochie (dekenale functionarissen diaconie, MA-werkers,

arbeidspastores, diocesane dienst, diaconie, de sociaal-pastorale dienst van de NCB, Z3 in Amt-Delden, De Buitenwacht in Dordrecht, EVA, De Arme Kant van Nederland, de Raad van Kerken, Leger des Heils, Mensen in Nood, theologische universiteiten en faculteiten enz.) en daarbuiten (vakbonden, WAO-platforms, gehandicapten- en ouderenbonden, opvangcentra, daklozenorganisaties, ATD-Vierde Wereld, sociale dienst, welzijnswerk, ziekenzorg, thuiszorg enz. enz.). De parochie zou zo'n leerhuis armoede bijvoorbeeld kunnen organiseren gedurende de vastentijd en daarvoor de gebruikelijke Vastenactie-activiteiten voor een keer kunnen opschorten wanneer en voorzover deze zich hoofdzakelijk richten op het inzamelen van geldelijke bijdragen. Het is immers geen wet van Meden en Persen in kerk en samenleving die haar verplicht jaarlijks aan de Vastenactie mee te doen. Een dergelijke demarche zou enig opzien baren, maar dat is nu juist de bedoeling. De voor de Vastenactie gebruikelijke liturgische en catechetische inzet zou nu aangewend kunnen worden ten bate van het leerhuis armoede. Dat kan zowel de armen in Nederland als daarbuiten, maar ook de parochie zelf, deugd doen. Zo worden immers niet alleen degenen die in de Nederlandse samenleving ongehoord en ongezien zijn en niet gemist worden in ieder geval in de parochie gehoord, gezien, nodig geacht. En dat kan een lering zijn voor de omgang met armen elders in de wereld. Zo worden tevens in de parochie diaconie, liturgie en catechese met elkaar verbonden. En bovendien krijgt hierbij de samenwerking met personen/groepen/instanties buiten de parochie op een vanzelfsprekende, doelgerichte en doelmatige manier gestalte.

Aan de verandering van de oorzaken en omstandigheden die tot armoede leiden kan de parochie in praktische zin zelf niets doen. Dat is een taak van de politiek. Wel kan zij morele en spirituele steun verlenen aan die instanties en groepen die strijden voor de verandering van die oorzaken en omstandigheden. Bovendien kan zij in de eigen omgeving contact zoeken met belangenbehartigingsgroepen en anderen (bv. arbeidspastor, de sociaal-pastorale functionaris van de NCB, ma-werker) om samen te bezien wat eventueel haar bijdrage zou kunnen zijn: armoede zichtbaar maken, mensen uit hun isolement halen, LET-groepen oprichten, loketbegeleiding organiseren, voorzieningen ter beschikking stellen, een inloophuis starten. Zij kan waar nodig financiële noodhulp geven. En zij kan zichzelf en anderen oefenen in lange adem en groot geloof.

Stel nu dat een parochie na consultatie van haar netwerk van wijk-/buurtcontactpersonen en na - met de nodige commotie - zo'n leerhuis armoede (verzorgd door de meest briljante sprekers en met de meest aangrijpende getuigenissen) te hebben georganiseerd en doorlopen tenslotte vaststelt: wij hebben geen armen in huis, dan nog is haar arsenaal aan handelingsmogelijkheden niet uitgeput. Zij kan immers tot het oordeel komen dat armen buiten haar eigen grenzen wel degelijk bestaan en dat zij haar eigen vermogens kan en moet mobiliseren om andere instanties (dekenaat, diocees, de Nederlandse kerkprovincie, de raad van kerken, overige organisaties in kerk en samenleving) in staat te stellen de benodigde actie te ondernemen. Bovendien kan zij een armlastige parochie die wel armoede en armen kent adopteren opdat zij er allebei wijzer van worden.

2.4.3 *Allochtonen*

In de loop der jaren is de bevolkingssamenstelling van sommige parochies in de grote stadswijken drastisch veranderd. Er zijn steeds meer migranten komen wonen, terwijl een deel van de oorspronkelijke bevolking verhuist en het kerkvolk langzaam vergrijsst. Wellicht is er in de buurt ook een asielzoekerscentrum. Er is weinig contact tussen de verschillende bevolkingsgroepen: men ziet elkaar op straat, meer niet. Allochtone jongeren hangen in de wijk rond. Zij

wekken irritatie. De sfeer wordt er niet beter op, het sociale klimaat gaat achteruit.

Wat kan de parochie doen? Een lid van de PCI / werkgroep diaconie vraagt zich dat af als hij allochtone jongeren voortdurend op straat ziet rondhangen. Hij brengt zijn observatie ter sprake in zijn werkgroep. Men besluit actie te ondernemen. Er wordt uit de PCI-gelden een bedrag bestemd voor het aantrekken van een onderzoeker uit het welzijnswerk die tot taak krijgt binnen een jaar verslag uit te brengen over die groep jongeren, over hun problemen en wensen, en voorstellen te doen om de situatie te veranderen. Na een jaar besluit de werkgroep, gezien de uitkomsten van het onderzoek, om samen met het welzijnswerk het lokale buurthuis nieuw leven in te blazen t.b.v. die jongeren, en stelt daarvoor een startsubsidie ter beschikking. Aanvankelijk neemt een lid van de werkgroep nog deel aan bijeenkomsten van de welzijnswerker en het bestuur van het buurthuis, maar na verloop van tijd gaat dit initiatief zijn eigen weg. Het contact wordt beëindigd. De werkgroep rapporteert over deze actie aan het bestuur van de parochie. Wat kan er nu nog meer ondernomen worden?

De parochie kan besluiten te zoeken naar meer structurele relaties tussen de parochie en de allochtone bevolking, met als doel de afstand tussen kerk en wijk en tussen de verschillende bevolkingsgroepen te verkleinen. Er worden contacten gelegd met imams, bij gelegenheid van de Vredesweek, de Vastenactie, de Migrantenweek worden bezoeken aan de moskee georganiseerd. In de eigen kerk worden gemeenschappelijke gebedsdiensten gehouden. Via het netwerk van wijkcontactpersonen en met behulp van het welzijnswerk, buurtcentrum en scholen wordt geprobeerd contacten te leggen met allochtone bewoners. Vervolgens kan - in overleg en samenwerking - bezien worden welke meer concrete acties nodig zijn: (laten) organiseren van scholing en vorming, informatie geven over voorzieningen en die toegankelijker maken enz. Op deze manier kan de parochie bijdragen aan het welzijn in de wijk en tegelijk raakt zij sterker in de wijk verworteld.

Het asielzoekerscentrum in de regio is overvol, er kunnen geen mensen meer bij terwijl de stroom asielzoekers aanhoudt. Er komt een telefoontje van de dekenale werker diaconie of de parochie een aantal mensen onderdak kan bieden. Wat kan de parochie doen?

In de wetenschap dat in haar regio een asielzoekerscentrum gevestigd is, kan de parochie samen met parochies en andere kerkgemeenschappen in de regio op voorhand organiseren wat voor noodopvang nodig is: een verantwoordelijk platform (de Stuurgroep Diaconie), een direct aanspreekbare persoon (de voorzitter van de Stuurgroep Diaconie of de pastor die diaconie in de portefeuille heeft), verblijfsruimte (bij particulieren, in een gemeenschapsruimte, desnoods in de kerk), geld en materiele middelen (eten en drinken, eventueel bedden enz.), een projectgroep die zorg draagt voor de concrete gang van zaken (tolk, politie, arts, welzijnswerker, vrijwilligers). Bij dit alles kan de parochie de hulp inroepen van instanties die over de nodige knowhow beschikken (bv. Vluchtelingenwerk Nederland). Als er nu een verzoek om opvang binnenkomt, kan het draaiboek uit de kast gehaald worden en de organisatie van de opvang in werking worden gesteld. Het bestuur van de parochie onderhoudt contacten met de verantwoordelijke burgerlijke overheid met het oog op een definitieve voorziening. Het informeert, bv. bij gelegenheid van liturgische vieringen, de parochie over de opvang en het verloop ervan en biedt mensen de gelegenheid hun ervaringen uit te wisselen. Na afloop van de opvang evalueert het bestuur samen met de betrokkenen de actie: hoe is de actie verlopen? Wat ging goed, wat kon beter? Wat hebben we ervan geleerd? Wat kunnen we nog leren? Wat heeft het ons gedaan? Wat vinden we van het asielzoekersbeleid? Op deze manier kan de parochie aan de hand van zo'n concrete actie haar

eigen diaconale kwaliteit verhogen en noodhulp in verband brengen met structureel beleid.

3 Werken aan de verbetering van parochiële diaconie

In dit laatste hoofdstuk moet geogst worden: wat heeft het onderzoeksproject *Verder bouwen aan diaconie in het bisdom Breda* niet slechts in theorie en idealiter, maar ook in praktisch opzicht opgeleverd? Ter beantwoording van deze vraag worden nu theorie en praktijk met elkaar geconfronteerd. Eerst bezien we met een diagnostisch oog de gangbare diaconale praktijk en gaan we na wat de gewonnen inzichten en het organisatiemodel voor die praktijk betekenen: wat moet en kan veranderen, hoe en door wie kunnen die veranderingen worden bewerkt? (1). Vervolgens houden we het onderzoeksproject zelf kritisch tegen het licht: wat was de opzet ervan, hoe is het verlopen, wat heeft het project zelf in de praktijk bewerkt? (2). Daarna wordt in evaluatief opzicht nagegaan wat uit het verloop van het onderzoeksproject te leren valt voor de opzet en uitvoering van een plan van interventies ter verbetering van de parochiële diaconie(3). Dan wordt het interventieplan voorgelegd en in drie schema's aanschouwelijk voorgesteld (4). En tenslotte (5) wordt aangegeven hoe de parochiële diaconie ondersteund kan worden op dekenaal en diocesaan niveau.

3.1 De gangbare diaconale praktijk: klachten en kwalen, diagnose en remedie

Vooropgesteld dient te worden dat in de parochies veel en goed diaconaal werk verzet wordt voor mensen in nood en behoeftigen wereldwijd en dichtbij. Dat blijkt uit de ervaring o.a. in dit onderzoeksproject opgedaan en uit studies van onder meer Actioma en KASKI. Maar ervaring en onderzoek leren eveneens dat de gangbare diaconale praktijk dringend aan herziening toe is, omdat zij structureel een zwakke positie inneemt in het parochiële leven: er is meer sprake van diaconie ín de parochie dan ván de parochie (parochiële diaconie). Die zwakke positie leidt tot een stel klachten die samenhangen met een aantal kwalen die op hun beurt een syndroom vormen waarvoor een remedie gezocht moet worden.

3.1.1 Klachten en kwalen

De klachten die over de diaconie worden geuit klinken soms paradoxaal. Ze komen ook niet allemaal uit dezelfde hoek en worden niet altijd even duidelijk verwoord. Maar tezamen genomen kunnen ze heel kort en bondig aldus geformuleerd worden:

Diaconie is vaag	-	Diaconie is veeleisend
Diaconie is weinig kerkelijk	-	Diaconie is te kerkelijk
Diaconie is abstract	-	Diaconie is beperkt
Diaconie is chaotisch	-	Diaconie is saai
Diaconie is willekeurig	-	Diaconie is ongestructureerd
Diaconie is onaantrekkelijk		

De 'kwalen' waarmee de klachten over de gangbare diaconale praktijk samenhangen zijn, gechargeerd geformuleerd, in vier hoofdpunten samen te vatten (vgl. hoofdstuk 1, de paragrafen 1.3 en 1.4):

Het ontbreekt haar veelal aan een gefundeerde, uitgewerkte en op de parochie als geloofsgemeenschap toegesneden visie op de diaconie (diaconie is vaag).

S Voorzover er in die praktijk van een visie op diaconie sprake is, overheersen daarin vaak enkele oppervlakkige noties van algemene morele aard die meer de plichtsbetrachting ('je moet!') aanspreken dan de vreugde van het goede leven aanzeggen ('je mag!'), meer imperatief dan indicatief zijn, meer last- dan lustgevoelens opwekken(diaconie is

veeleisend).

- S Voorzover er van een meer theologisch gearde visie op diaconie sprake is (navolging van Jezus), werkt daarin vaak de typisch moderne scheiding tussen mensen-dienst en godsdienst door. Ze weet niet goed weg met de bekende opmerking: om een goed mens te zijn hoef je niet religieus te zijn; om religieus te zijn hoef je niet godsdienstig te zijn; om godsdienstig te zijn hoef je niet gelovig christen te zijn; en om gelovig christen te zijn hoef je niet naar de kerk te gaan. Naar de kerk ga je om te bidden en voor je geloof. De naaste beminnen kan iedereen gewoon als mens; daar heb je de kerk niet voor nodig. De kerk is er voor de godsdienst; voor de mensendienst is de samenleving zelf verantwoordelijk. Zo blijft de diaconie buiten de corebusiness van de kerk staan (diaconie is weinig kerkelijk).

Het ontbreekt de gangbare diaconale praktijk ook aan een goede afstemming op de maatschappelijke context (diaconie is te kerkelijk).

- S Voorzover er in die praktijk sprake is van afstemming op de maatschappelijke context betreft die veelal (semi-)kerkelijke acties voor grote noden in de derde wereld en oorlogsgebieden en meer verwijderde kwestie als vrede en mensenrechten of armoede (diaconie is abstract).
- S Voorzover die praktijk op concrete noden in de meer directe omgeving is gericht, blijft ze vaak beperkt tot 'zachtere' vormen van zorg voor individuele behoeftigen in min of meer bekende kring. Slechts moeizaam en zonder veel samenhang weet zij haar weg te vinden tot en in de complexe sociale nood (diaconie is beperkt).

Bovendien ontbreekt het de gangbare diaconale praktijk gewoonlijk aan een set duidelijk oriënterende handelingsaanwijzingen (diaconie is chaotisch).

- S Voorzover die er zijn betreffen ze in hoofdzaak het stramien van enkele acties die jaarlijks ondernomen moeten worden; bv. de Vastenactie: materiaal verzamelen en verspreiden, liturgische dienst voorbereiden en houden, eventueel catechetisch project uitvoeren, geld inzamelen. Er zit weinig dynamiek in (diaconie is saai).

En tenslotte ontbreekt het de gangbare diaconale praktijk aan een doelgerichte en doelmatige organisatie (diaconie is willekeurig).

- S Voorzover er daarin sprake is van een doelgerichte organisatie, is vaak niet goed duidelijk wie nu eigenlijk voor welke functies en de uitvoering van welke taken verantwoordelijk is (diaconie is ongestructureerd).
- S Voorzover er daarin sprake is van een doelmatige organisatie wordt veelal onvoldoende aandacht geschonken aan de mogelijkheden en grenzen, behoeften en ervaringen van vrijwilligers (diaconie is onaantrekkelijk).

3.1.2 *Diagnose en remedie*

Om een geschikte remedie tegen de kwalen van de gangbare diaconale praktijk te vinden, moeten ze als symptoom van een syndroom, van een samenhangend geheel van oorzaak en gevolg beschreven worden. Zo'n beschrijving wordt diagnose genoemd. Uitgaande van de inzichten in voorgaande hoofdstukken verzameld, luidt de diagnose omtrent de zwakte van de gangbare diaconale praktijk als volgt:

De gangbare diaconale praktijk is onaantrekkelijk omdat zij slecht georganiseerd is. Zij is slecht georganiseerd omdat zij onvoldoende beschikt over een set duidelijk oriënterende handelings-

aanwijzingen. Ze beschikt daar onvoldoende over omdat ze niet goed is afgestemd op de context van de moderne samenleving, op de uitdagingen en mogelijkheden die die context haar biedt. En ze is op die context onvoldoende afgestemd omdat het in de parochie en elders ontbreekt aan een duidelijke visie op diaconie als wezenlijk element en uitvoerbare opdracht van de lokale geloofsgemeenschap.

Een goede diagnose voert tot de vraag of er voor het syndroom van kwalen een geschikte remedie bestaat of niet. Een geschikte remedie sluit aan bij de potenties die (vooralsnog) ondanks / onder de kwalen aanwezig zijn. Een ongeschikte remedie is erger dan de kwaal. Soms is er geen remedie. In hoofdstuk 1, paragraaf 1.4 is met opgaaf van redenen betoogd dat er (vooralsnog) gezocht kan en dus moet worden naar een geschikte remedie voor de kwalen van de gangbare diaconale praktijk. Die remedie bestaat kort gezegd hierin: bevordering van diaconie van de parochie, d.w.z. *opbouw of verbetering van parochiële diaconie*. De hiertoe dienende ingrepen of interventies zijn: visie ontwikkelen, operationaliseren en implementeren; afstemmen op de maatschappelijke context; duidelijk oriënterende handelingsaanwijzingen bieden; organisatie verbeteren.

In hoofdstuk 2 is deze remedie naar onderdelen (zie 2.1 en 2.2) en samenhang (2.3) beschreven in een model met het oog op haar doel: een goede parochiële diaconie. In dat model zijn drie niveau's van verantwoordelijkheid voor de parochiële diaconie onderscheiden: bestuur, middenkader en uitvoerenden, met onderscheiden functies en taken. Daarbij werd al aangetekend dat de leden van het pastoresteam een aparte plaats in het geheel innemen: zij zijn op alle drie niveau's betrokken en dragen eigen verantwoordelijkheid. Organisatorisch gezien kunnen ze als 'interne staffunctionarissen' worden aangezien. De parochie kan echter t.b.v. haar diaconie bovendien over enkele externe staffunctionarissen beschikken: de dekenale diaconale werker(s) en de medewerkers van het DPC, de arbeidspastor en de ma-werker.

3.1.3 In een schema geplaatst

In onderstaand schema worden de klachten over, de kwalen van en de remedie voor de parochiële diaconie overeenkomstig de inzichten van hoofdstuk 1 en 2 geordend. Onder 'remedie' wordt visie-ontwikkeling vooropgesteld. Dat komt niet alleen overeen met de hierboven gestelde diagnose, maar strookt ook met inzichten uit de organisatiewetenschap: als de top geen visie heeft op de identiteit en missie van de organisatie, functioneert de organisatie niet. Tot de top van de parochie rekenen we zowel het bestuur als het pastoresteam, i.c. de pastor voor diaconie.

In onderstaand schema worden niet slechts klachten, kwalen en remedie met elkaar in verband gebracht, maar wordt tevens aangegeven welke actoren aan de opbouw of verbetering van de parochiële kunnen bijdragen. De pijltjes in de cellen onder 'remedie' geven aan dat de verschillende interventies onderling samenhangen, bijvoorbeeld de ontwikkeling van een goede visie is gericht op een betere contextuele afstemming. Maar ook omgekeerd, een goede contextuele afstemming draagt bij aan een betere visie.

Ter opbouw of verbetering van parochiële diaconie			
Klacht	Kwaal	Remedie	Door wie (actores)

Diaconie is: - vaag - veeleisend - weinig kerkelijk	Gebrek aan - gefundeerde - uitgewerkte - visie	Visie ontwikkelen, operationaliseren en implementeren (schema 2.2.3: doel, taken, strategie) (schema 2.1.3: signaleren, plannen) (schema 2.3.4) <input type="checkbox"/>	1. Bisdom / Raad voor Diaconie 2. Bestuur / pastor voor diaconie 3. Dekenale werker voor diaconie
Diaconie is: - te kerkelijk - abstract - beperkt	Gebrek aan - afstemming op - sociale context - dichtbij	<input type="checkbox"/> Afstemmen op de maatschappelijke context (schema 2.2.3: domein, thema's, schaalvergroting, schaalverkleining; personeelsbeleid) (schema 2.1.3: signaleren, plannen, evalueren) (schema 2.3.4) <input type="checkbox"/>	1. Bisdom / Raad voor Diaconie 2. Bestuur / pastor voor diaconie 3. Stuurgroep Diaconie 4. Werkgroepen 5. Dekenale werker voor diaconie 6. Ma-werker 7. Arbeidspastor
Diaconie is: - chaotisch - saai	Gebrek aan - structuur - en dynamiek	<input type="checkbox"/> Handelingsaanwijzingen geven (schema 2.1.3 en 2.3.4) (schema 2.2.3: thema's, taken, strategie, dimensies, spiritualiteit) <input type="checkbox"/>	1. Bestuur / pastor voor diaconie 2. Dekenale werker voor diaconie 3. Ma-werker 4. Arbeidspastor
Diaconie is: - willekeurig - ongestructureerd - onaantrekkelijk	Gebrek aan - doelgerichtheid - doeltreffendheid - doelmatigheid	<input type="checkbox"/> Organisatie verbeteren (schema 2.1.3 en 2.3.4) (schema 2.2.3: doel, taken, strategie, schaalvergroting, - verkleining, projectmatig werken, personeelsbeleid)	1. Bisdom / Raad voor Diaconie 2. Bestuur / pastor voor diaconie 3. DPC/ functionaris voor kerkopbouw

Uit het schema blijkt, dat de opbouw of verbetering van parochiële diaconie op enkele hoofdzaken en hoofdtaken geconcentreerd kan worden. In de uitvoering ervan kan een en ander nader geconcretiseerd worden aan de hand van de voorgaande schema's en de toelichting daarop. Bijvoorbeeld: voor het 'afstemmen op de maatschappelijke context' kan het nodig zijn een kleine ad-hoc-groep van sleutelinformanten een beperkte sociale kaart te laten maken of een al bestaande kaart uit de diepen en aan te vullen met gegevens over de eigen directe omgeving (wijk, regio) (cf. schema 2.3.4: middenkader). Die rapporteert aan de stuurgroep diaconie, die mede op basis hiervan een beleidsvoorstel aan het bestuur voorlegt.

Uit de eerdere schema's bleek al dat de verantwoordelijkheden, functies en taken t.b.v. diaconie

gespreid zijn over de verschillende niveau's in de parochie: niemand hoeft alles te doen. Uit bovenstaand schema blijkt dat de parochie voor de verbetering van haar diaconie tevens een beroep kan doen op instanties en personen buiten de parochie: zij hoeft in haar totaliteit ook niet alles te doen. Dat kan verduidelijkt worden aan de hand van 'visie ontwikkelen' en 'aansluiten bij de maatschappelijke context'. Natuurlijk heeft de parochie daar zelf een eigen verantwoordelijkheid voor. Maar het is de taak van het bisdom (in concreto: de Raad voor Diaconie als diocesane beleidscommissie) als eerste een goede visie op diaconie te ontwikkelen, te operationaliseren en te implementeren. Daarmee stelt het bisdom het inhoudelijk kader ter beschikking dat door de parochie nader ingevuld en geconcretiseerd kan worden. Ten behoeve van de operationalisering van die visie is 'afstemming op de maatschappelijke context' nodig. Het ligt voor de hand dat het bisdom daartoe sociale kaarten van de dekenaten laat maken, anders kan het zelf onmogelijk diaconaal beleid ontwikkelen en (doen) uitvoeren. Met die sociale kaarten en met haar beleid ondersteunt het bisdom weer de 'afstemming op de maatschappelijke context' en de beleidsvoering van de parochiële diaconie. Parochies beschikken immers zelf gewoonlijk niet over de middelen om in de context van regionalisering onderzoek t.b.v. een sociale kaart te laten uitvoeren. Wel kunnen zij vrij gemakkelijk zo'n meer omvattende kaart met behulp van lokale gegevens uitdiepen en uitwerken.

Dat het bisdom - en als orgaan daarvan: de Raad voor Diaconie - ook wat betreft de verbetering van de organisatie als eerste actor genoemd wordt, hangt samen met het feit dat regionalisering een vorm van reorganisatie is die in toenemende mate als bisdombeleid wordt doorgevoerd. Daarom ligt bij het bisdom een eerste verantwoordelijkheid om parochies bij die reorganisatie te begeleiden en ondersteunen. Daartoe beschikt het over de staffunctionaris 'kerkopbouw' van het DPC. Als diens taken te omvangrijk worden moeten middelen vrijgemaakt worden voor nadere ondersteuning.

De actoren zijn in een volgorde van prioriteit gerangschikt, overeenkomstig de prioriteit van hun verantwoordelijkheden en taken. Tot de actoren horen uitdrukkelijk ook de externe functionarissen. Uit het schema blijkt dat bij concentratie op hoofdzaken en hoofdtaken de opbouw of verbetering van de parochiële diaconie niet tot overbelasting van enkele gremia of personen hoeft te leiden: vele handen maken licht werk.

3.2 Het onderzoeksproject: opzet en verloop

Over het doel, de probleemstelling, de uitvoeringsvoorwaarden en -organisatie en de opzet van het onderzoeksproject is in de algemene inleiding van het onderzoeksverslag bericht

3.2.1 *De opzet van het project*

We hernemen hier slechts wat daar over de opzet vermeld werd: **de methodische weg die in het project gekozen is om tot concrete aanbevelingen te komen, was die van een combinatie van theorie- en praktijkonderzoek. Het model ter verbetering van de diaconale praktijk zou verkregen moeten worden langs de weg van het vooraf uitdenken en vervolgens doen uitvoeren en evalueren van een innovatieve impuls in de bestaande diaconale praktijk.** Meer precies waren in het project vijf elementen resp. fasen voorzien, die evenzoveel taken voor de onderzoeker inhielden: verkennen, ontwerpen, uitvoeren, evalueren, rapporteren en adviseren. De eerste vier elementen stemmen overeen met de vier functies die in hoofdstuk 2 behandeld zijn: signaleren, plannen, uitvoeren, evalueren.

3.2.2 *Het verloop van het project*

Bij aanvang beschikte het project nog niet over een tijdpad waarin het tijdsbeslag van elke fase was omschreven. Dat is aan het begin van het project opgesteld, uitgaande van de totale onderzoekstijd, het geplande procesverloop, de voorziene ondersteuning, het verwachte draagvlak en de beschikbare werktijd buiten de hoogtijdagen en vakantieperioden. Om meerdere redenen verliep het gehele traject niet zoals gepland. In het onderstaande worden de elementen verkennen/signaleren, ontwerpen/plannen en uitvoeren/implementeren belicht. Het element 'evalueren' komt in de volgende paragraaf aan bod.

X De fase van *verkennen* van de kernkwesties en van de praktijksituatie heeft om de volgende redenen veel meer tijd geveerd dan in de opzet van het project gepland.

Uit de literatuurstudie en de consultatie van deskundigen bleek dat er wel verschillende theologische theorieën voorhanden zijn over diaconie als zodanig, maar weinig of geen praktisch-theologisch, sociologisch of agogisch onderzoek gedaan is naar de praktijk van parochiële diaconie, en al helemaal niet in verband met de kernkwesties die in het project aan de orde werden gesteld. In de theoretische reflectie op de kernkwesties van schaalvergroting en veranderend commitment werd bovendien duidelijk dat de gecompliceerde kwestie van de marginale positie van diaconie in het gangbare parochiële leven daar direct verband mee houdt, en wel degelijk - anders dan in de onderzoeksopzet voorzien - in de theoretische verkenning moest worden opgenomen. Dit alles betekende dat veel tijd moest worden besteed aan het ontwikkelen van een praktijktheorie van diaconie waarin theologische, handelingstheoretische, organisatorische en contextuele aspecten met elkaar in samenhang worden gebracht.

Op grond van theorie en praktijk van de organisatie-advieskunde moest al snel geconcludeerd worden dat de invoering van een nieuw organisatie-model slechts dan kans van slagen heeft wanneer het niet alleen theoretisch goed doordacht is, maar vooral ook toegesneden is op de concrete situatie en tevens in de organisatie van hoog tot laag op draagvlak kan rekenen. Dit betekende dat de onderzoeker in de praktijkverkenning meer tijd dan gepland moest investeren om goed zicht te krijgen op de sterke en zwakke kanten van de bestaande diaconale praktijk in de twee onderzoekslocaties, en om een zo breed mogelijk draagvlak in de twee regio's te verkrijgen voor de implementatie van te ontwerpen organisatie- en interventiemodellen.

Na aanvang van het project bleek al spoedig dat er in de twee regio's groot gebrek bestond aan informatie over het project, de doelstelling en opzet ervan; slechts enkelen wisten er vaag iets van. Feitelijk was er geen sprake van een gedegen geïnformeerd en goed gemotiveerd draagvlak. Daarbij kwam nog dat de betrokken diaconale werkers niet voldoende toekwamen aan de voorziene inbedding in het veld en mobilisatie van de noodzakelijke expertise. Het ontbrak hen aan de vereiste duidelijkheid over hun positie in het project. Bovendien ontbrak het hen aan structurele contacten met het veld op bestuurs- en beleidsniveau. En vanwege de overvloed aan reguliere werkzaamheden, ontbrak het hen aan voldoende tijd; voor een van de dekenale werkers was zelfs in de looptijd van het project een sabbatperiode gepland. De onderzoeker heeft gepoogd in deze lacunes te voorzien door in beide regio's sleutelgroepen en -figuren (besturen, pastores, diaconale groepen en vrijwilligers) te informeren over het project en tevens van hun kant informatie te vergaren over de feitelijke stand van zaken in de diaconie en over de wensen, mogelijkheden en motivatie ter verbetering ervan. Ook daarom vroeg ook de praktijkverkenning meer tijd dan gepland.

X Zo startte vervolgens de fase van *ontwerpen* aanzienlijk later dan voorzien. In deze fase moesten

de organisatie- en implementatiemodellen ontwikkeld worden met behulp waarvan een passende impuls gegeven zou kunnen worden aan de diaconie in de twee regio's. Opdat de impuls inderdaad passend zou zijn, moest die zo goed mogelijk toegesneden worden op a) de feitelijke problematiek en b) het mogelijke draagvlak in de regio's. Daarbij speelden de hierboven vermelde complicaties door, zodat ook deze fase meer tijd vergde dan gepland.

Wat betreft de feitelijke problematiek: uit de praktijkverkenning bleek dat de kwestie van de marginale positie van de diaconie in het gewone parochiële leven zich op de twee onderzoekslocaties voortdurend en onontkoombaar aandiende zodra over de bestaande diaconale praktijk en infrastructuur en over een mogelijke verbetering ervan gesproken werd. Dit praktijkgegeven bevestigde hetgeen de theoretische reflectie op parochiële diaconie in het kader van de processen van schaalvergroting en veranderend commitment ook al leerde - dat namelijk bij het ontwerpen van een diaconaal organisatie-model en een impuls ter verbetering van de parochiële diaconie niet voorbij kan worden gegaan aan de kwestie van de gebrekkige integratie van diaconie in de parochie.

Wat betreft het mogelijk draagvlak: uit de praktijkverkenning bleek bovendien dat bij de opzet van een organisatie- en interventiemodel rekening gehouden moest worden met zeer verschillende beginsituaties in de twee regio's.

- S De *regio Made* is een in hoofdzaak nog agrarisch gebied met enkele kleinere dorpen waarvan enkele langzaam meer verstedelijken. Er is geen sprake van duidelijk in het oog springende sociale nood, maar de ontwikkelingen in de agrarische sector en de gevolgen van de verstedelijking doen zich gaandeweg meer voelen. Elk dorp beschikt over een eigen parochie met kerkgebouw, waarin en waaromheen zich nog het gangbare kerkelijke leven afspeelt. Zij beschikken - met onderlinge verschillen - over een vrij sterk en gemotiveerd vrijwilligerskader, ook voor de diaconie. De parochies vormen samen een Inter Parochiële Vereniging, in welk kader al enkele vormen van regionale samenwerking ontwikkeld zijn. Het ontbrak echter nog aan een officieel erkende regionale stuurgroep diaconie, terwijl er al wel een regionaal caritasverband bestaat. Het pastoresteam is goed bezet, werkt in overleg met het IPV-bestuur aan het ontwikkelen van gemeenschappelijk pastoraal beleid, maar heeft een en ander nog niet kunnen vastleggen in een algemeen pastoraal beleidsplan. Niet alleen het vrijwilligerskader maar ook het IPV-bestuur en de individuele pastores verwelkomden na de benodigde informatie en toelichting het diaconale onderzoeksproject en waren graag naar vermogen bereid er hun medewerking aan te verlenen. Al bij al leek bij aanvang van het project in deze regio sprake van een in diaconaal opzicht relatief zwakke top versus een relatief sterke diaconale infrastructuur op het niveau van het middenkader en op het uitvoerend vlak. Er was een redelijk goed draagvlak voorhanden.
- S De *regio Breda-Noord* is een grootstedelijk gebied met vrij veel nieuwbouw uit verschillende decennia, her en der vrij snel fluctuerende bevolking, wijken met verschillende leeftijdsopbouw, een relatief groot contingent allochtonen, toenemende sociale problematiek. Al meer dan een decennium is er een proces van kerkelijke regionalisering gaande. In 1994 zijn de voormalige parochies gefuseerd. Het fusieproces kost veel moeite en de huidige regioparochie worstelt nog steeds met de erfenis van het recente verleden. Er is veel inspanning vereist om tegen een stemming van teleurstelling en resignatie in te gaan. De parochie beschikt wel over een centraal bestuur, maar de gebruikelijke infrastructuur moet vrijwel geheel opnieuw worden opgebouwd, zeker wat betreft de diaconie. De organisatie van het diaconaal middenkader en grondvlak is zeer

gebrekking en kalft steeds meer af. Slechts in één van de voormalige parochies was sprake van door de jaren heen ontwikkeld doelgericht, doeltreffend en doelmatig diaconaal beleid (een gemengd samengestelde stuurgroep, concrete projecten, welomschreven werkgroepen, plan van uitvoering, evaluatie, terugkoppeling naar beleid). In de andere voormalige parochies had deze aanpak echter geen navolging gevonden. Bestuur en pastores begroetten het onderzoeksproject wel als een mogelijke positieve bijdrage aan het fusieproces, maar hadden in feite hun handen vol aan dat proces zelf en hadden geen ruimte voor diaconale beleidsvoering op inhoud en organisatorisch vlak. Van een diaconale infrastructuur was in deze regio bij aanvang van het project eigenlijk geen sprake, tenzij in deze algemene zin dat zij beschikte over een (relatief) sterk georganiseerde top waaraan echter een uiterst zwakke basis beantwoordde. Al bij al was er bij aanvang van het onderzoeksproject in deze regio geen draagvlak dat zich voldoende kon of wilde committeren.

In aansluiting op al de verzamelde gegevens zijn een organisatiemodel en een interventieplan ontworpen, zo goed mogelijk toegesneden op de concrete omstandigheden, behoeften en mogelijkheden in de twee onderzoekslocaties. Daarbij kon, zoals gezegd, de kwestie van de marginale positie van de diaconie in het gangbare parochiële leven niet buiten beschouwing gelaten worden.

X In de fase van *uitvoeren* zou volgens de opzet van het project het tevoren ontworpen diaconale organisatiemodel aan de hand van een gestructureerd en gedifferentieerd plan van interventies, volgens een welbepaald tijdpad, en met behulp van de twee betrokken diaconale werkers en van geëigende lokale groepen/personen in de twee onderzoeksregio's worden toegepast, geïmplementeerd. En dit zodanig dat de uitvoering gegevens zou opleveren die voor een gestandaardiseerde evaluatiemethodiek geschikt zouden zijn. In feite echter is de implementatie niet geheel verlopen zoals gepland.

S In de *regio Made* werd een aantal van de geplande activiteiten uitgevoerd. Maar het hele interventieplan kon onmogelijk binnen de looptijd van het project worden verwerkelijkt, ook niet toen na enkele wisselingen in het pastoresteam een pastor de 'portefeuille diaconie' voor heel de regio ging beheren. Met diens hulp en met ondersteuning van de dekenale werker voor diaconie konden in concreto drie werkbezoeken voor de pastores worden georganiseerd die in het interventieplan van de onderzoeker voorzien waren. In deze werkbezoeken verdiepten de pastores zich in de volgende thematieken: de relatie tussen diaconie en spiritualiteit, de opname van diaconie in het beleid en de organisatie van de parochie, en de vormgeving van diaconie in een agrarische context. Bovendien werd - met assistentie tevens van de onderzoeker - een serie bijeenkomsten gehouden waarin diaconale vrijwilligers zich verdiepten in de visie op diaconie, mogelijkheden en vormen van regionale samenwerking onderzochten en de weg uitstippelden om tot voorstellen aan het IPV-bestuur te komen t.b.v. een diaconaal beleidsplan. Die voorstellen zouden in ieder geval de vorming en mandatering van een officieel diaconaal platform voor de hele regio (Stuurgroep Diaconie inclusief de Caritas), en inhoudelijke prioriteiten van diaconaal beleid behelzen. Er werd een globaal tijdpad uitgezet om de gewenste eindproducten (een officieel regionaal diaconaal platform en een diaconaal beleidsplan) in de loop van het jaar 2000 te realiseren. Met het oog daarop heeft een ad-hoc projectgroepje onderzoek uitgevoerd t.b.v. een sociale kaart van de regio. Na bespreking van de uitkomsten hiervan heeft het informele regionale platform voor diaconie een rapport met beleidsvoorstellen aan het IPV-bestuur voorgelegd. In september 2000 moet een en ander zijn beslag krijgen in

beleidsbesluiten van het bestuur.

- S In de *regioparochie Breda-Noord* daarentegen is helaas van de implementatie in het geheel niets terecht gekomen bij gebrek aan draagvlak. De aandacht van bestuur en pastores werd vrijwel geheel opgeslokt door ingrijpende bestuurlijke en technische zaken en door de noodzaak met een (te) kleine pastorale bezetting de pastorale, liturgische en catechetische dienstverlening gaande te houden. Gedurende de looptijd van het project moesten soms pijnlijke besluiten genomen en uitgevoerd worden over de sluiting van kerkgebouwen, de vestiging van de centrale kerklocatie, de opheffing van nog bestaande ‘deelraden’ en andere restanten van voormalige parochies, de inrichting van een nieuw pastoraal-liturgisch centrum, de opbouw van de nieuwe parochieorganisatie. Vanwege deze beslommingen en het ontbreken van diaconale infrastructuur op het niveau van middenkader en op uitvoerend vlak ontbrak het in feite op alle niveau’s aan draagvlak voor het diaconale onderzoeksproject. Binnen het voor het project beschikbare tijdsbestek was het niet mogelijk daarin alsnog te voorzien; en dit temeer niet omdat de diaconale functionaris van het dekenaat Breda op een cruciaal moment in het onderzoeksproject op sabbatsverlof ging. Evenmin bleek het mogelijk het diaconieproject en het ontwikkelde plan van interventies in te passen in het algemene pastorale opbouwproject dat tijdens het onderzoeksproject van start ging en waarvoor een functionaris werd aangetrokken. Uitgangspunten, doelstellingen en werkwijzen bleken te verschillend en de betreffende pastor-diaken kreeg teveel bestuurlijke en pastorale taken te vervullen.

3.3 De opbrengst van het project

Terugkijkend kan worden vastgesteld dat de drie hierboven beschreven fasen van het project weliswaar niet geheel zijn verlopen zoals gepland, maar dat het project als zodanig wel heeft opgeleverd wat het beoogde: inhoudelijke verheldering (zie hoofdstuk 1), een organisatiemodel voor goede parochiële diaconie (zie hoofdstuk 2), en een gedifferentieerd plan van interventies als impuls ter verbetering van de parochiële diaconie (zie hieronder paragraaf 3.4).

Wat betreft de in de projectopzet voorziene *evaluatie* van die impuls moet worden opgemerkt dat ook die niet volgens plan is verlopen. Aangezien het project niet overeenkomstig de aanvankelijk voorziene opzet uitgevoerd kon worden, kon ook de verzameling van gegevens niet zodanig verlopen dat zij geschikt waren voor verwerking via een gestandaardiseerde evaluatiemethodiek. Slechts op enkele punten van het interventieplan was het mogelijk via vragenlijsten tot een zekere effectmeting te komen. Voor het overige is in dit eindrapport en wordt met name in dit hoofdstuk zo goed mogelijk getracht het hele traject van het project in opzet en uitvoering kritisch na te gaan en de theoretische en praktische opbrengst ervan te waarderen met het oog op een verantwoord en hanteerbaar interventieplan.

Hieronder wordt aangegeven wat uit het verloop van het project geleerd kan worden voor de opzet en uitvoering van zo’n plan. Eerst worden kort enkele ervaringsinzichten gepresenteerd betreffende drie specifieke zaken: de afstemming op het veld, de methodiek van het project en de positie van de dekenale werkers voor diaconie. Daarna wordt - tevens andere ervaringsinzichten in aanmerking genomen - aangegeven wat de randvoorwaarden zijn voor een omvattend diaconaal ontwikkelingsproject.

3.3.1 *Het veld*

Het veld waarop het project zich met een ontwikkelingsplan richtte, was niet stabiel maar

dynamisch: het was voortdurend sterk in beweging. De concrete situatie was ingewikkeld en veranderde zelf voortdurend: pastores gingen en kwamen; functies en taken wisselden; besturen waren bezig met lopend beleid, werden geconfronteerd met onverwachte problemen, zetten nieuwe beleidslijnen uit; vrijwilligers(groepen) waren druk met reguliere activiteiten, namen nieuwe taken op zich, beëindigden hun werkzaamheden... Voor de onderzoeker - die volgens de opzet van het project op afstand moest opereren - was het vrijwel ondoenlijk steeds terdege op de hoogte en goed bij de tijd te zijn. Met als gevolg dat niet alleen in de ontwerpfasen de plannen keer op keer door ontwikkelingen in het veld worden ingehaald, ook de implementatie van de ontworpen modellen werd bemoeilijkt door de gang van zaken in de concrete situatie. De gevolgtrekking uit deze gang van zaken is dat ten behoeve van een veranderingsproces als in het project beoogd terdege rekening gehouden moet worden met de dynamiek van het veld, om de ontwikkelingen daarin enerzijds en de interventies anderzijds zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen.

3.3.2 *De methodiek*

In de methodiek van het project is gepoogd een tussenweg te bewandelen tussen een externe en een interne benadering. In een externe benadering wordt een reorganisatieplan door een externe deskundige ontworpen en ook van buitenaf ingevoerd; men zou dit de autoritaire weg kunnen noemen. In de interne benadering wordt een reorganisatieplan van binnenuit door een organisch deskundige ontwikkeld en ook gaandeweg op basis van samenwerking tussen alle betrokkenen uitgevoerd; men zou dit de weg van de organische groei kunnen noemen. De tussenweg nu die in het project gezocht is (zowel van buitenaf als van binnenuit, tegelijk autoritair en organisch) blijkt een niet gemakkelijk begaanbare weg te zijn. En dat niet alleen vanwege de dynamiek in het veld en de ongelijktijdigheid in planning en uitvoering die daarvan het gevolg kan zijn. Ook het verschil in positie van de externe deskundige en de interne uitvoerders kan het gewenste veranderingsproces frustreren. Op dit punt luidt de conclusie dat in een methodiek als in het project gevolgd met grote zorgvuldigheid naar gelijkwaardige samenwerking tussen de externe deskundige en de interne dragers van het veranderingsproces gestreefd moet worden.

3.3.3 *De positie van de dekenale werkers voor diaconie*

Ter realisering van de gewenste veranderingen was in het project de medewerking van verschillende actoren voorzien: besturen, pastores, vrijwilligers, en dekenale diaconale werkers. Deze laatsten werden in het project op grond van hun functie en positie beschouwd als organisch deskundigen. In feite echter bleken zij veeleer te functioneren als externe experts die ad-hoc interveniëren ten behoeve van groepen op uitvoerend vlak, terwijl zij nauwelijks of geen structurele banden met parochiële bestuurs- en beleidsinstanties onderhielden. Deze structurele banden zijn evenwel onontbeerlijk om te voorkomen dat een diaconale ontwikkelingsproces zich toch weer aan de marge van het parochiële leven en beleid afspeelt en de interventie-plegende als vreemde eend in de bijt wordt ervaren. In dit verband luidt de conclusie, dat de dekenale diaconale werkers t.b.v. een veranderingsproces als in het project beoogd goede structurele banden zowel met het uitvoerend vlak als met parochiële en regionale bestuurs- en beleidsinstanties moet onderhouden, teneinde de vereiste instemming en medewerking te mobiliseren en van hoog tot laag voldoende draagvlak te creëren.

3.3.4 *Randvoorwaarden*

De feitelijke gang van zaken in het project levert een viertal inzichten op die het mogelijk maken de randvoorwaarden voor een omvattend diaconaal ontwikkelingsproject te formuleren.

Een project ter bevordering van parochiële diaconie moet over zo breed mogelijk draagvlak beschikken in het veld waarin het project wordt uitgevoerd. Daartoe is vereist dat:

- (i) de dragers van het project in het veld tijdig en goed geïnformeerd worden over doel en opzet ervan;
- (ii) zij hun instemming aan het project geven;
- (iii) zij tijd en energie voor de uitvoering van het project kunnen vrijmaken.

Zo'n project moet afgestemd zijn op de feitelijke problematiek. Dit houdt in dat:

- (i) de marginale positie van de diaconie in de parochie meegenomen wordt zowel in de probleemformulering als in het ontwerp van een diaconaal organisatiemodel en interventieplan;
- (ii) rekening gehouden wordt met verschillende lokale beginsituaties;
- (iii) de sterke en zwakke kanten van de bestaande diaconale praktijk goed in kaart worden gebracht.

Bij de opzet en uitvoering van zo'n project moet terdege rekening gehouden worden met het dynamisch karakter van veld. Voor het project betekent dit dat:

- (i) geplande en te voorziene veranderingen in het veld reeds bij de opzet van het project zo goed mogelijk in kaart worden gebracht;
- (ii) er open en zo kort mogelijke communicatielijnen bestaan tussen de externe en interne dragers van het project;
- (iii) het uitvoeringsplan van het project wat betreft tijdsbeslag en vereiste personele inzet flexibel genoeg is, om op onvoorziene veranderingen in te kunnen spelen.

In zo'n project wordt een bepaalde aanpak of methodiek gehanteerd. Om de gewenste veranderingen in het veld te bewerkstelligen wordt planmatig van buitenaf een aantal interventies uitgevoerd die gedragen worden door externe en interne actoren in onderlinge samenwerking.

Met het oog daarop is het nodig dat:

- (i) impulsen van buitenaf en intern beleid op elkaar worden afgestemd;
- (ii) externe veranderaars over de benodigde interne verankering in het veld beschikken teneinde tegelijk als expert en als organisch deskundige te kunnen opereren;
- (iii) de eigen deskundigheid en inbreng van interne actoren worden opgenomen in de opzet en uitvoering van het interventieplan.

Deze vier inzichten vormen als zodanig vier randvoorwaarden voor het welslagen van een omvattend diaconaal ontwikkelingsproject. Als het in zo'n project ontbreekt aan een breed draagvlak in het veld, het project niet afgestemd is op de feitelijke problematiek, de dynamiek van het veld niet voldoende beheersbaar is in het project, en als er onvoldoende sprake is van de vereiste samenwerking, dan - in elk van deze gevallen - heeft zo'n omvattend project geen kans van slagen. Dan dienen - gefaseerd - deelprojecten uitgevoerd te worden, te beginnen bij die punten die het meest dringend ontwikkeling behoeven of die zich het best lenen voor interventie.

In feite is, mede gezien de beschikbare tijd, in de uitvoering van het onderzoeksproject in de regio Made sprake geweest van enkele deelprojecten uit een meer omvattend interventieplan. Iets dergelijks was ook in de regio Breda-Noord voorzien. Aangezien in de praktijk nooit alle optimale voorwaarden voor de uitvoering van een omvattend ontwikkelingsplan aanwezig zullen

zijn, zal altijd volgens bepaalde prioriteiten en gefaseerd in deelprojecten gewerkt moeten worden.

3.4 Een plan van interventies

Het ontwikkelingsproject heeft zich afgespeeld in twee kerkelijke regio's die duidelijk van elkaar verschillen. Als geabstraheerd wordt van personen en toevallige omstandigheden kunnen de verschillen tussen de twee regio's aan de hand van drie kenmerken worden beschreven: omgevingskenmerken, structuurkenmerken en organisatiekenmerken. De omgevingskenmerken zijn: (meer) stedelijk - (meer) agrarisch. De structuurkenmerken zijn: een fusie van voormalige parochies - een parochieel samenwerkingsverband/IPV. De organisatiekenmerken zijn: een (relatief) sterke top - een (relatief) sterke basis. Deze kenmerken nu kunnen in alle regio's van het bisdom Breda in verschillende combinaties worden aangetroffen. In deze zin kan gesteld worden dat de twee regio's min of meer exemplarisch zijn voor de overige regio's van het bisdom.

De zojuist genoemde kenmerken zijn overigens niet stabiel. Ze ontwikkelen zich langzaam of snel onder invloed van veranderingsprocessen in de samenleving en in de kerk. Een van die veranderingsprocessen is de recente dekenale herindeling die in het bisdom Breda is doorgevoerd. Deze kerkelijke reorganisatie bouwt voort op het proces van regionalisering van parochies en versterkt dat proces op haar beurt. De vraag is nu wat door wie gedaan kan worden om in dat regionaliseringsproces de parochiële diaconie te bevorderen. Op deze vraag werd in het onderzoeksproject een antwoord gezocht. Het heeft een gedifferentieerd plan van interventies opgeleverd dat, hoewel ook toegesneden op de situaties van de onderzoekslocaties, meer algemeen bruikbaar is. Dat plan wordt nu in enkele stappen gepresenteerd. Eerst worden de primaire actor en de doelgroepen van de interventie bepaald; dan worden instrumenten, kerndoelen, strategieën, middelen en mogelijke procesgang van de interventie omschreven; en tenslotte wordt het interventieplan volgens zijn drie instrumenten schematisch voorgesteld.

3.4.1 Actor en doelgroepen

Hierboven is aangegeven welke instanties en personen (actores) kunnen bijdragen aan de opbouw of verbetering van de parochiële diaconie. Nu is de vraag aan de orde door wie het interventieplan primair gedragen wordt. Een interventie komt per definitie van buitenaf, wordt uitgevoerd door een extern iemand. Gezien diens functie en taken is de dekenale werker voor diaconie de aangewezen en gelegitimeerde functionaris om een interventieplan ter opbouw of verbetering van de parochiële diaconie op te zetten en uit te (doen) voeren. *De dekenale diaconale werker is de primaire actor.*

Bij zijn/haar actie heeft deze actor de medewerking van anderen nodig. Daarom richt het interventieplan zich op *drie doelgroepen*: het bestuur, de pastores en de vrijwilligers op het niveau van het middenkader en op het grondvlak.

In regionaliseringsprocessen dreigt de agenda van *het bestuur* voor langere tijd vrijwel geheel bepaald te worden door bestuurlijke en technische zaken en door de prioriteiten die gewoonlijk in de pastorale dienstverlening gelden. Daarom is het zaak dat de diaconie van meet af aan in de herstructureringsoperatie wordt meegenomen. Daarvoor is het van belang dat dekenale diaconale werker niet incidentele maar structurele contacten met het bestuur onderhoudt. De medewerking van het bestuur is vereist voor het welslagen van het interventieplan.

Ook de medewerking van *pastores* is vereist. In feite is hun doen en laten in hoge mate bepalend voor de kwaliteit van het parochiële leven. Geen beleid - ook geen parochieel diaconaal beleid - heeft kans van slagen als de pastores niet meewerken. Daarom is het zaak dat de dekenale diaconale werker geregeld contact onderhoudt met de pastores. Met name is het van belang dat de werker zich verstaat met de pastor die diaconie in de portefeuille heeft om te komen tot taakverdeling en werkafspraken.

Doelgericht, doeltreffend en doelmatig diaconaal werken wordt door het bestuur mogelijk gemaakt, door pastores begeleid en ondersteund, maar wordt door *vrijwilligers* verricht. Zonder hun inzet is er geen sprake van parochiële diaconie. Hun medewerking is eveneens vereist voor het slagen van de interventies ter opbouw of verbetering daarvan. De regionale pastor voor diaconie is de eerst verantwoordelijke voor begeleiding en ondersteuning van de diaconale vrijwilligers. In het kader van het interventieplan richt de dekenale werker voor diaconie zich met een specifiek aanbod op het vrijwilligerskader.

3.4.2 *Instrumenten, kerndoelen, strategieën, middelen en procesgang*

Overeenkomstig hetgeen al eerder (vgl. o.a. schema 2.1.3) gezegd is over de functies die voor het welslagen van elke op verandering gerichte actie zijn vereist, moeten in de uitvoering van het diaconale interventieplan *drie instrumenten* gehanteerd worden: signaleren, plannen en evalueren.

In het interventieplan bepaalt de dekenale diaconale werker naar bevind van zaken specifieke werkdoelen. In het algemeen echter beogen de interventies enkele *kerndoelen* die samenhangen met de eigen verantwoordelijkheden en taken van de onderscheiden doelgroepen.

§ Het *bestuur* heeft tot taak door beleidsvorming en het scheppen van voorwaarden parochiële diaconie mogelijk te maken of te bevorderen. Daarom beogen de interventies ten aanzien van het bestuur met name de verbetering van het diaconaal beleid en de diaconale organisatie.

§ Aangezien de taken van *pastores* wat betreft de diaconie met name op motivationeel vlak liggen, concentreren de interventies ten aanzien van pastores zich op het ontwikkelen van een aantrekkelijke visie op diaconie, operationalisering ervan in hun beleid en handelen, en integratie van de diaconie in liturgie, catechese, pastoraat en gemeenschapsvorming.

§ De *vrijwilligers* hebben tot taak ervoor te zorgen dat de parochiële diaconie metterdaad wordt beoefend, dat zij gezicht en hart, handen en voeten krijgt. Daarom hebben de interventies ten aanzien van het vrijwilligerskader als kerndoel de bevordering van doelgericht, doeltreffend en doelmatig diaconaal handelen.

Om deze doelen te bereiken is een opbouwproces nodig waarbinnen tal van *strategieën* kunnen worden ingezet: educatieve, actiegerichte, organisatie-ontwikkende, communicatieve, professioneel-kwalificerende enz. Welke strategieën in het interventieplan gekozen worden hangt af van de doelgroep en het doel. Bijvoorbeeld:

§ t.b.v. het *bestuur*: educatieve, organisatie-ontwikkende

§ t.b.v. de *pastores*: educatieve, communicatieve, professioneel-kwalificerende

§ t.b.v. het *vrijwilligerskader*: educatieve, communicatieve, actie-gerichte.

Minstens even talrijk zijn in beginsel de *middelen* die voor het bereiken van de gestelde doelen gekozen kunnen worden. Welke middelen kunnen worden ingezet hangt af van de doelen, de doelgroepen en gekozen strategie. In het onderzoeksproject waren/zijn met name de volgende

middelen voorzien/gebruikt:

- § t.a.v. het *bestuur*: bespreking van de in het project ontwikkelde visie op aard, inhoud en organisatie van parochiële diaconie; een sociale kaart van de eigen omgeving.
- § t.a.v. de *pastores*: drie werkbezoeken aan parochies of instanties die zich uitdrukkelijk op bevordering van diaconie richten; studiebijeenkomsten ter voorbereiding en operationalisering ervan. De thema's zijn: de relatie tussen diaconie en spiritualiteit, de organisatorische inpassing van de diaconie in het algemene parochiële beleid, en de afstemming van de parochiële diaconie op de sociale (stedelijke - agrarische) context. De keuze voor werkbezoeken is ingegeven door de overweging dat daardoor meer motivaties en potenties worden gemobiliseerd.
- § t.a.v. het *vrijwilligerskader*: voorlichting over visie op en organisatie van parochiële diaconie; verkenning, afstemming en formalisering van onderlinge samenwerking; bijdragen aan een sociale kaart; beleidsvoorstellen t.b.v. bestuur en pastoresteam ontwikkelen; informatie over opzet, functie en taken van een netwerk van wijk-/buurtcontactpersonen.

Onder *procesgang* wordt verstaan: de ordening en volgorde van interventies gezien de structuur- en organisatiekenmerken van de parochie. In aansluiting op het heel algemene onderscheid dat hierboven wat betreft de organisatiekenmerken gemaakt is -een (relatief) sterke top - een (relatief) sterke basis- kan heel globaal onderscheid gemaakt worden tussen:

- § een procesgang *van boven naar beneden*: aansluiten bij de potenties aan de top en van daaruit werken aan de opbouw en organisatie van het middenkader en het grondvlak;
 - § een procesgang *van beneden naar boven*: aansluiten bij de potenties van het vrijwilligerskader en van daaruit werken aan beleidsvorming en organisatie aan de top.
- Vanzelfsprekend kunnen in de procesgang - naar bevind van zaken - ook verschillende interventies min of meer gelijktijdig op verschillende niveau's gepleegd worden. Bijvoorbeeld: werken aan het opzetten van een netwerk van wijk-/buurtcontactpersonen, een sociale kaart laten maken of uitdiepen, werkbezoeken voor pastores organiseren enz.

3.4.3 Een interventieplan in drie schema's

Voor een goede opzet en een juist verloop van de interventies staan, zoals hierboven gezegd, de dekenale werker voor diaconie formeel gezien drie instrumenten ter beschikking: signaleren, plannen, evalueren. Zij worden hieronder in drie schema's uitgewerkt. In elk van de schema's wordt aangegeven waarop in ieder geval gelet, wat hoe dan ook bepaald moet worden:

- X in het schema 'signaleren □ in kaart brengen': probleem, doelen op korte en lange termijn, remmende en bevorderende krachten, middelen;
- X in het schema 'plannen' □ 'tjdpad': wat, door wie, voor wie, wanneer;
- X in het schema 'evalueren □ terugkoppelen': wat, hoe, door wie, voor wie, wanneer

De schema's zijn grotendeels ook inhoudelijk ingevuld. Die invulling dient als handreiking en voorbeeld; naarmate het schema concreter wordt is de invulling meer fictief. De feitelijke invulling moet mede aan de hand van de eerdere schema's (vgl. 2.1.3, 2.2.3, 2.3.4, 3.1.3) geschieden.

Het eerste schema valt in drieën uiteen volgens de drie doelgroepen van de interventies.

1) SIGNALEREN □ IN KAART BRENGEN				
I: Bestuur	Problemen	Doelen a) korte termijn b) lange termijn	Krachten - ‘remmende + ‘bevorderende	Middelen
A. Organi- satie	* DB + AB? * zetel voor diaconie? * relatie met dekenale werker voor diaconie?	a) * zetel voor diaconie * structureel contact met dekenale werker b) DB + AB	- concentratie op regionaliseringsprocesses - meer werk + intentie/aanzetten	* organisatiemodel parochiële diaconie * algemeen parochieel organisatiemodel
B. Beleid	* beleidsplan? * functies? * dimensies? * strategieën? * thema's? * voorwaarden?	a) * beleidsplan * functieverdeling * strategie bepalen * voorwaarden scheppen b) dimensies uitwerken	- prioriteit aan gangbare pastorale dienstverlening + behoefte aan maatschappelijke relevantie	* visie op diaconie * voorbeeld van goed beleidsplan * sociale kaart * inventarisatie van vraag en aanbod
C. Beheer	* bestemming van Caritasgelden? * algemene middelen?	a) transparante Caritas b) ‘kritisch bankieren’	- traditie van ‘autonome Caritas’ + samenwerking	* PCI-verslagen * Caritas-reglement * praktijkvoorbeelden
II: Pastores	Problemen	Doelen a) korte termijn b) lange termijn	Krachten - ‘remmende + ‘bevorderende	Middelen
A. Organi- satie	* team? * pastor voor diaconie? * relatie met dekenale werker voor diaconie?	a) * teamvorming * taakverdeling * contact met dekenale werker voor diaconie b) * eigen scholing	- traditie van autonome positie + noodzaak en mogelijkheden van samenwerking	* reorganisatie * modellen van samenwerking * modellen van taakverdeling
B. Beleid	* integratie van diaconie? * begeleiding en ondersteuning?	a) * gerichte begeleiding / ondersteuning * integratie van	- concentratie op liturgie, pastoraat en verkondiging + zoeken naar inte-	* werkbezoeken * studiebijeenkomsten * voorbeelden van

	* spiritualiteit?	diaconie in eigen werk <i>b)</i> * diaconale spiritualiteit ontwikkelen	gratie	in-tegratie van diaconie in pastoraal beleid
--	-------------------	--	--------	--

III: Vrijwilligers	Problemen	Doelen a) korte termijn b) lange termijn	Krachten - 'remmende + 'bevorderende	Middelen
A. Organisatie	* stuurgroep? * PCI geïntegreerd? * projectgroepen?	<i>a)</i> * stuurgroep + PCI <i>b)</i> * projectgroepstructuur	- schaalvergroting + feitelijke kleinschaligheid	* voorbeeldig stuur-groepmodel en * projectgroepmodel
B. Beleid	* werkplan? * feed-back?	<i>a)</i> * werkplan * evaluatieplan <i>b)</i> * wervingsplan	- onwetendheid - onvermogen + ervaring	* leerhuis 'samenwerken' * sociale kaart
C. Beheer	* Caritasgelden? * budget?	<i>a)</i> beleid stuurt beheer <i>b)</i> eigen budget	- PCI-reglement + samenwerking	* PCI-reglement * voorbeelden

Het tweede schema wordt geordend overeenkomstig de diagnose die hierboven ten aanzien van de parochiële diaconie gesteld werd (zie 3.1.2). Het verloopt van visie naar afstemming op de sociale context naar handelingsaanwijzingen naar organisatie.

2) PLANNEN □ TIJDPAD			
Wat/taken	Voor wie	Door wie	Wanneer
visie * ontwikkelen * implementeren	* bestuur * pastores * vrijwilligerskader * Caritas	*dekenale werker voor diaconie samen met: \$ pastor voor diaconie \$ DPC functionaris voor diaconie	
contextualiseren * contacten leggen * sociale kaart (laten) maken of uitdiepen	* vrijwilligerskader * bestuur * pastores	* dekenale werker voor diaconie samen met: \$ DPC-diensten	

* concrete projecten (laten) uitwerken		\$ Arbeidspastor \$ Ma-werker \$ externe deskundigen	
beleidsontwikkeling * beleidsplan * werkplan	* bestuur * pastores * vrijwilligerskader	* dekenale werker voor diaconie samen met: \$ pastor voor diaconie \$ DPC functionaris voor kerkopbouw	
organisatieontwikkeling * algemeen * specifiek voor diaconie \$ stuurgroep \$ diaconaal netwerk \$ werving	* bestuur * pastores *vrijwilligerskader * Caritas	* dekenale werker voor diaconie samen met: \$ DPC-functionaris voor kerkopbouw \$ DPC-functionaris voor diaconie \$ pastor voor diaconie	

Het derde schema blijft noodzakelijkerwijs het minst materieel ingevuld. De invulling geschiedt aan de hand van drie vragen overeenkomstig de drie criteria van 'goed' op veranderingsgericht handelen: doelgerichtheid, doeltreffendheid, doelmatigheid (vgl. 2.1).

3) EVALUEREN □ TERUGKOPPELEN: Doelgericht? Doeltreffend? Doelmatig?				
Wat	Hoe	Door wie	Voor wie	Wanneer
* onderdelen	* vragenlijsten * meetinstrument * mondeling	* dekenale werker voor diaconie * doelgroepen	* doelgroepen	* volgens fasen
* totaal	* eindrapport	* dekenale werker voor diaconie	* doelgroepen * Raad voor Diaconie	* na afloop

3.5 Dekenale en diocesane ondersteuning

Het Bisdom Breda was tot voor kort georganiseerd in 6 dekenaten, 32 regio's en 158 parochies (gegevens van 1998). Recentelijk is een dekenale herindeling uitgevoerd en is het aantal dekenaten teruggebracht tot drie. Deze reorganisatie heeft ongetwijfeld gevolgen voor de organisatie van de diaconie op diocesaan en dekenaal niveau. In het onderstaande wordt een overzicht van die organisatie gegeven op basis van de Bisdom-Breda-brochure *Gaan-de-weg* (1996). Verschillende elementen ervan zijn waarschijnlijk intussen al achterhaald.

3.5.1 Dekenaar

Elk dekenaat kent/kende een dekenale stuurgroep diaconie die tot taak heeft het door de Raad van Diaconie in hoofdlijnen bepaalde beleid in nauw overleg met de dekenale pastor voor diaconie te concretiseren. De benaming van dit orgaan kan verschillen: stuurgroep, begeleidingsgroep, adviesraad, dekenale Raad voor Diaconie. Bovendien beschikt elk dekenaat over (een formatieplaats voor) een pastor voor diaconie en over een of twee (soms part-time) functionarissen voor het Arbeidspastoraat. De taakinhoud van de pastores van diaconie betreft procesbegeleiding, thematisch aanbod, opbouw en organisatie, spiritualiteit en bezinning. Per dekenaat bestaan er een aantal dekenale verbanden, soms per aandachtsgebied, thema of groepering. De dekenaten verschillen hierin sterk van elkaar. Zo zijn er bv. een dekenale caritasinstelling of een dekenale groep kerk en samenleving of dekenale vastenactiegroep. Ook een dekenale werkgroep wagenbewoners, platform wijkcontactpersonen of werkgroep moderne armoede behoren tot de mogelijkheden. In de dekenaten is bovendien vaak sprake van pastoraal werk in instellingen voor zieken- of bejaardenzorg, in het justitiepastoraat, het studentenpastoraat, of in het pastoraat voor woonwagenbewoners. De onderlinge samenwerking en afstemming is vaak gebrekkig. Het beleid van de dekenale stuurgroepen voor diaconie is vaak onduidelijk.

Ook de beleidsuitvoering van de dekenale werkers voor diaconie voldoet maar ten dele aan de eisen van doelgerichtheid, doeltreffendheid en doelmatigheid. Hun vele werkzaamheden zijn versnipperd, gericht op zich ad-hoc voordoende behoeften of problemen in de parochies, zonder veel systematische samenhang, vaak zonder te beschikken over een sociale-kerkelijke kaart van hun werkgebied, zonder structurele contacten met de besturen van parochies en/of IPV en met vertegenwoordigers van maatschappelijke instanties die zich op diaconaal vlak bewegen. Zij interveniëren veelal als externe deskundigen ten bate van deze of gene werkgroep (vgl. 3.3) zonder dat hun interventies gericht bijdragen aan de opbouw of verbetering van parochiële diaconie als zodanig. Aldus houdt hun werken, onbedoeld maar de facto, de marginale positie van de diaconie in het gangbare parochiële leven in stand.

Ter verbetering van het werken van de *dekenale diaconale steunfunctionarissen* zijn de volgende - naar prioriteit gerangschikte - maatregelen nodig:

- 1 De dekenale werkers voor diaconie onderhouden geen incidentele maar structurele contacten met besturen van parochies/regio's.
- 2 Zij onderhouden tevens geregelde contacten met de pastoresteams, met name met de regio-pastor 'portefeuillehouder' voor diaconie. Met hem/haar komen zij tot afspraken over taak- en werkverdeling.
- 3 **Zij komen te beschikken over sociale kaarten van het dekenaat waarin zij werkzaam zijn.**
- 4 **Zij brengen in eigen kring - d.w.z. in het kader van het Werkoverleg Diaconie - een duidelijke systematiek aan: signaleren, plannen, uitvoeren, evalueren (problemen en behoeften inventariseren, meerjarenplanning maken, taken verdelen, samenwerking organiseren, terugkoppelen naar beleid).**
- 5 **Ten behoeve van hun deskundigheidsbevordering moeten zij de mogelijkheid hebben deel te nemen aan een programma voor nadere scholing en vorming.**
- 6 **Binnen de drie nieuw gevormde dekenaten kan één van de twee dekenale werkers voor diaconie meer bepaald de structurele contacten met besturen behartigen, terwijl de andere de relaties met pastores en grondvlak onderhoudt.**
- 7 **De dekenale stuurgroep diaconie onderhoudt t.b.v. haar beleid structureel contact**

- met vertegenwoordigers van andere instellingen op het gebied van diaconie anderzijds in het dekenaat. Dit contact kan georganiseerd worden door de stuurgroep gemengd (interparochieel, interkerkelijk, kerkelijk-maatschappelijk) samen te stellen.
- 8 De dekenale werkers en de dekenale stuurgroep voor diaconie moeten kunnen beschikken over een diocesaan diaconaal beleidsplan en aan de vorming van diocesaan diaconaal beleid (kunnen) bijdragen.
 - 9 De dekenale werkers en de dekenale stuurgroep voor diaconie spelen concreet geformuleerde problemen en behoeften via de diocesane functionaris voor diaconie door naar de Raad voor Diakonie (t.b.v. de beleidsvorming) en naar de verschillende diensten van het DPC (t.b.v. ondersteuning bij de beleidsuitvoering).

Van deze maatregelen zijn de eerste drie het meest dringend, omdat zij drie van de vier randvoorwaarden betreffen voor het opbouwen of versterken van de parochiële diaconie: breed draagvlak, afstemming op de feitelijke problematiek, voldoende samenwerking (vgl. 3.3.4).

3.5.2 *Diocesaan*

Op diocesaan vlak bestaan zes organen die op een of andere manier met diaconie van doen hebben: de Raad voor Diakonie, de Diocesane Caritasinstelling, het Arbeidspastoraat, de Diocesane Missieraad en twee instellingen voor Katholiek Maatschappelijk Activeringswerk (in West-Brabant het KCW en in Zeeland de Stichting KMAZ). Daarnaast functioneert het Werkoverleg Diaconie als platform van de diocesane/dekenale diaconale steunfunctionarissen en de ma-werkers, waaraan ook een vertegenwoordiger van het team van arbeidspastores en de missiesecretaris participeren. Voor de diaconie kunnen tevens van belang zijn: de DPC-diensten voor kerkontwikkeling, catechese, liturgie en Intercambio (uitwisseling met het bisdom Tehuantepec in Mexico), en de Commissie voor Pastorale Organisatie (CPO). In het bisdom zijn ook enkele diakens werkzaam, die opmerkelijk genoeg nergens in de organisatieschets van *Gaan-de-weg* vermeld worden.

De instellingen voor ma-werk hebben beide geen functionaris in dienst, maar kunnen zo nodig een beroep doen op een consulent van de provinciale steunfunctie-organisatie, resp. Prisma (in West Brabant) en Scoop (in Zeeland). Het Arbeidspastoraat beschikt over zes functionarissen verdeeld over de dekenaten. De Diocesane Missieraad beschikt over een missiesecretariaat en een missiesecretaris die behoort tot de medewerkers van het DPC. De Diocesane Caritasinstelling kent een eigen bestuur dat is samengesteld uit afgevaardigden van parochiële caritasinstellingen in de dekenaten. De inhoudelijke ondersteuning van de caritasinstellingen in het bisdom Breda is toevertrouwd aan de Raad voor Diakonie.

De Raad voor Diakonie vormt in feite het overkoepelende orgaan voor diaconie in het bisdom. Hij heeft ten doel 'te fungeren als breed draagvlak onder de diaconale opdracht van de kerk van Breda; met name zoals die vorm krijgt in parochies, regio's, dekenaten en bisdom, teneinde diaconie wezenlijk onderdeel te doen zijn van kerkopbouw, en diaconie te integreren met liturgie, catechese en pastoraat'. In het Algemeen Bestuur van de Raad zijn ook besturen van aanverwante organisaties vertegenwoordigd: Diocesane Caritasinstelling, Diocesane Missieraad, Arbeidspastoraat, en de twee in het bisdom werkzame ma-instellingen. De Raad voor Diakonie is bedoeld als coördinatiepunt voor diaconaal beleid en diaconale ondersteuning in het Bisdom. Het bereid beleid voor, en voert door de bisschop vastgesteld beleid uit. Om de ondersteuning van parochies en groepen in hun diaconale ontwikkeling vorm te geven, beoogt de Raad per dekenaat een pastor aan te stellen ter

behartiging van het diaconale werk. Tevens heeft de Raad een diocesane coördinator in dienst.

Wat betreft het beleid van de Raad voor Diaconie moet op grond van in het onderzoeksproject verzamelde gegevens het volgende worden geconstateerd. Afgezien van de ondersteuning die door de diocesane functionaris en door de dekenale werkers voor diaconie verleend wordt, en afgezien van de bestemming van de Caritascollectes is op regionaal en parochieel vlak weinig of niets te bespeuren van een beleid dat door de diocesane Raad voor Diaconie uitgezet wordt. De thema's, projecten en werkvormen voor de Vastenactie, Solidaridad en Vredesweek worden de parochies door andere instanties toegezonden. Andere thema's, projecten en werkvormen worden door (groepen in) de parochies zelf - meestal met behulp van een van de pastores en/of een van de ondersteuningswerkers - uitgekozen en ter hand genomen. Van een door de bisschop vastgesteld diocesaan diaconaal beleid, dat door de Raad is voorbereid en door de Raad wordt uitgevoerd, is feitelijk geen sprake.

Gezien de problemen van de parochiële diaconie en het nieuwe appèl dat vanuit de samenleving op de kerkelijke diaconie gedaan wordt, dient de Raad evenwel duidelijk gestalte te geven aan haar taak een door de bisschop vastgesteld diaconaal beleid voor te bereiden en uit te voeren. Daartoe kan - in volgorde van prioriteit - het volgende dienen:

- 1 De Raad stemt haar organisatie af op de nieuwe situatie die als gevolg van de dekenale herindeling is ontstaan en voorziet daarbij in structurele samenwerking met instanties die voor haar diaconale beleid van belang zijn.
- 2 De Raad maakt gelden vrij of verzoekt het bisdombestuur om (zoals het bisdom Rotterdam gedaan heeft) KASKI de opdracht te geven sociale-kerkelijke kaarten te maken van de dekenaten en regio's van het bisdom. Zulke kaarten ontbreken nu; parochies zijn niet gewend en vaak ook maar moeilijk in staat daarvoor geld, tijd, menskracht vrij te maken; dekenale werkers voor diaconie beschikken er ook niet over en komen er, o.a. uit tijdsgebrek, ook niet toe ze te maken. De dekenaten, regio's en parochies kunnen deze kaarten vervolgens ter hand nemen als uitgangspunt voor het verzamelen van meer gedetailleerde gegevens. Zo zijn zij beter in staat diaconaal beleid te maken.
- 3 Uitgaande van deze sociale-kerkelijke kaarten ontwerpt de Raad vervolgens - in samenspraak met de verschillende instanties die in *Gaan-de-weg* genoemd worden (Caritas, Missieraad, MA-werk, Arbeidspastoraat) - een voorstel voor een meerjarenplan in hoofdpunten dat door de bisschop voor heel het bisdom tot beleid wordt gemaakt.
- 4 De Raad neemt het initiatief om een programma van inhoudelijke en methodische (bij)scholing voor dekenale werkers Diaconie te laten ontwikkelen, zodat zij beter kunnen inspelen op de kerkelijke en maatschappelijke ontwikkelingen die van belang zijn voor het diaconale werk.
- 5 De Raad laat een organisatiemodel ontwikkelen t.b.v. de inpassing van de PCI / regionale en dekenale Caritas in de diaconale structuur van parochie, regio, dekenaat en diocees, en faciliteert de diocesane coördinator dit model in samenwerking met de DPC-dienst kerkopbouw te implementeren.
- 6 De Raad neemt contact op met andere diocesane beleidscommissies teneinde te komen tot beleidsafspraken om de integratie van diaconie, liturgie, catechese te bevorderen.

- 7 De diocesane functionaris/coördinator Diaconie/Caritas gaat deel uitmaken van het team van het DPC teneinde aldus te bevorderen dat diaconie inderdaad ‘wezenlijk onderdeel te doen zijn van kerkopbouw, en diaconie te integreren met liturgie, catechese en pastoraat’. Daartoe moeten duidelijke projectafspraken gemaakt worden.**
- 8 De Raad geeft de diocesane functionaris/coördinator opdracht om - in samenwerking met functionarissen van het eigen bisdom en andere diocesen - een ‘Diacotheek’ op te zetten met het oog op het laten ontwikkelen, verzamelen en ter beschikking stellen van een geschikt diaconaal vormings-, toerustings- en werkinstrumentarium. Zulk materiaal ontbreekt nu of is weinig bekend. Dekenale werkers ontwikkelen het soms ad-hoc in eigen beheer.**
- 9 De Raad neemt het initiatief om in de vorming en opleiding van priesters, diakens en pastoraal werkenden de diaconie beter te behartigen.**

4 Nawoord: diaconie en de parochie in de toekomst

Zoals gezegd is in het onderzoeksproject niet gezocht naar een alternatief, bovenparochieel organisatiemodel voor diaconie, maar naar mogelijkheden om de parochiële diaconie op te bouwen of te versterken (vgl. 1.4). Daarbij is uitgegaan van de actuele en op korte termijn te verwachten situatie in het bisdom Breda. In die huidige situatie beschikt het bisdom nog over een redelijk aantal pastores voor de parochiële bedieningen, beschikken de meeste parochies van het Bisdom Breda nog over behoorlijk aantal min of meer betrokken parochieleden, en is de parochiestructuur over het algemeen nog vrij stevig. Bijgevolg mag op korte termijn verwacht worden dat de meeste parochies in het spel van loven en bieden, geven en nemen dat bij regionaliseringsoperaties nu eenmaal hoort, nog vrij hoog kunnen inzetten.

Op de langere termijn evenwel moet - zoals o.a. uit onderzoek van KASKI blijkt - gerekend worden met een zowel kwantitatieve als kwalitatieve verzwakking van de parochies. Het aantal pastores wordt beduidend kleiner; het ledental van de parochies zal vrij drastisch krimpen, niet alleen in de steden maar ook in agrarische gebieden; de financiële middelen worden aanzienlijk minder; en bijgevolg zullen de werkkraft en werking van de parochies aanmerkelijk geringer worden. Op langere termijn zal regionalisering steeds meer in de vorm van fusies dan in die van federaties van parochies plaats (moeten) vinden. De bestaande parochiestructuren kalven af, terwijl in plaats daarvan kleine groepen ontstaan zoals uit de ontwikkelingen in de grote steden blijkt.

Deze langere-termijn-ontwikkeling heeft onherroepelijk gevolgen voor de diaconie. Het verdwijnen van de traditionele parochiële basisstructuren zal ertoe leiden dat de behoefte aan een alternatieve, bovenparochiële organisatie van de diaconie toeneemt, wil de kerk haar essentiële diaconale opdracht überhaupt nog kunnen verwezenlijken. Deze te voorziene langere-termijn-ontwikkeling voert tot de vraag of de overwegingen en suggesties die in dit eindrapport van het onderzoeksproject *Verder bouwen aan diaconie in het bisdom Breda* gepresenteerd worden niet achter de feiten aanlopen, te laat komen. Het antwoord op deze vraag luidt ontkenkend. Het tegendeel is zelfs het geval. Door tijdig, nu het nog kan, te investeren in de opbouw en verbetering van de parochiële diaconie in het bredere kader van kerkelijke en maatschappelijke diaconie wordt voorkomen dat er straks een grootschalige diaconale organisatiestructuur ontstaat waar geen basis meer aan beantwoord. Om werkelijk adequaat in te kunnen spelen op de uitdagingen van schaalvergroting en veranderend commitment van mensen is het nodig - zo is in dit rapport betoogd - dat niet alleen de bedreigingen maar ook de kansen van deze processen worden waargenomen. Daarvoor is schaalverkleining nodig: afstemming van de diaconie op concrete behoeften en noden in de eigen omgeving; aansluiten bij de motivatie en wensen, mogelijkheden en grenzen van al of niet kerkelijk gebonden vrijwilligers; differentiatie in strategie; planmatig werken in projectvorm; opbouw van en/of participatie in diaconale netwerken.

Wat kleinschalig diaconaal werken kan inhouden blijkt uit recente berichten over de ontwikkelingen in ontvolkte stadparochies van verschillende kerken in o.a. Engeland. Welke nieuwe mogelijkheden van diaconale samenwerking zich in onze samenleving aandienen, blijkt uit onderzoek naar vormen van sociale betrokkenheid van ondernemingen aldaar: werknemers van bedrijven zetten zich, op basis van hun functie in het bedrijf, elders vrijwillig in voor projecten ter verbetering van maatschappelijke achterstanden. Het idee hierachter is dat bedrijven, naast het geven van geld, ook op een andere manier zich kunnen inzetten om hun maatschappelijke betrokkenheid een zichtbare en praktische vorm te geven. Wil de kerkelijke diaconie in de maatschappelijke en kerkelijke processen van schaalvergroting en veranderend commitment van mensen op langere termijn niet gereduceerd worden tot een grootschalige organisatie die hoofdzakelijk op fondsenwerving gericht is (ongeveer naar het model van Mensen-in-Nood of de Vastenactie), dan moet nu geïnvesteerd worden in kleinschalige vormen van diaconaal werken. Daarvoor is een lokale en boven-lokale organisatie vereist waarin communicatie en

samenwerking voorop staan. En daarvoor is weer een visie op diaconie nodig waardoor de openheid voor communicatie en samenwerking bevorderd wordt en de motivationele krachten die in het christelijk geloof sluimeren aangesproken en gemobiliseerd worden. Zo'n visie is in dit rapport gepresenteerd en uitgewerkt in een organisatie- en interventiemodel op basis van een breed en fundamenteel begrip van diaconie. Opbouw of verbetering van parochiële diaconie is noodzakelijk om de solidariteit in de samenleving te bevorderen en als bijdrage aan een meer diaconale kerk die nu en in de toekomst op geloofwaardige manier, in woord én daad, kan getuigen van de komst van het Rijk Gods.

DEEL II ADVIES

Op grond van de bevindingen van het onderzoeksproject *Verder werken aan diaconie in het bisdom Breda* wordt aan de Raad voor Diaconie van het bisdom Breda het volgende advies uitgebracht:

Nu het nog kan dient de parochiële diaconie in de regio's van het bisdom Breda opgebouwd of verbeterd te worden met behulp van een weldoordacht interventieplan.

Aan dit interventieplan liggen ten grondslag:

- 1 een heldere visie op de aard en inhoud, het doel en de gewenste effecten van diaconie in het algemeen en van parochiële diaconie in het bijzonder;
- 2 inzicht in de processen van schaalvergroting en veranderend commitment van mensen en de gevolgen daarvan voor kerk en diaconie;
- 3 begrip van de eisen die aan 'goed' diaconaal handelen gesteld kunnen worden;
- 4 een richtinggevend organisatiemodel
- 5 kennis van de noden en vormen van noodleniging in de samenleving en van de zwakke en sterke kanten van de parochiële diaconie.

Het interventieplan wordt opgezet en uitgevoerd door de dekenale werkers voor diaconie. Zij worden daartoe in staat gesteld door:

- S algemeen beleid van de diocesane Raad voor Diakonie
- S financiële facilitering en coördinatie door de dekenale raden voor diaconie
- S besprekingen in het Werkoverleg Diakonie
- S medewerking van besturen, pastores en vrijwilligers in de parochies / regio's.

1 Uitgaan van een fundamenteel en breed begrip van diaconie

- 1 Naar haar aard is de diaconie fundamenteel: een wezenlijk element van kerk-zijn, even essentieel als liturgie, verkondiging en catechese, en gemeenschapsopbouw.
- 2 Naar haar inhoud is diaconie breed: al dat concrete handelen dat door wie dan ook - christen of niet, hoe dan ook gemotiveerd, op grond van een kerkelijke opdracht of niet, individueel of collectief of in welk verband dan ook, anoniem of publiek, officieel of privé, spontaan of planmatig, in welke vorm dan ook - ten behoeve van noodlijdenden verricht wordt met als enige doel dat die mens in nood als mens in menselijke waardigheid en bestemming erkend wordt en 'terecht' (tot zijn/haar recht) komt.
- 3 Het doel van alle diaconie is dat noodlijdenden in hun waardigheid en bestemming als mens erkend worden en tot hun recht komen.
- 4 Het gewenste effect van diaconie is: dat alle betrokkenen - noodlijdenden, noodlenigers en de gemeenschap - overeenkomstig hun eigen aard en behoeften verrijking van de kwaliteit van (geloofs)leven ervaren.
- 5 Parochiële diaconie is dat diaconale handelen dat in officieel beleid door de parochie wordt georganiseerd t.b.v. noodlijdenden in en buiten de parochie.
- 6 Haar doel en gewenste effecten zijn geen andere dan die van diaconie als zodanig.
- 7 De taak van parochiële diaconie is met de middelen die haar ter beschikking staan de reeds bestaande diaconie in en buiten haar grenzen - in kerk en samenleving - bevorderen en waar nodig en mogelijk eigen initiatieven nemen.

2 Rekening houden met de processen van schaalvergroting en veranderend commitment en

de gevolgen daarvan

- 1 Maatschappelijke schaalvergroting houdt enerzijds in dat de samenleving in beginsel de vroegere zorgtaken van de kerk heeft overgenomen. De kerkelijke diaconie is deel van een groter geheel van diaconale structuren en instanties geworden. Anderzijds houdt maatschappelijke schaalvergroting heden ten dage in dat de noden in de samenleving toenemen terwijl de overheid zorgtaken afstoot of niet adequaat meer kan vervullen. Zij doet een nieuw appèl op de kerk om bij te dragen aan de leniging van de sociale noden. De parochiële diaconie is maar moeizaam in staat op dit appèl in te gaan. Daarom moet geïnvesteerd worden in een diaconale organisatie die parochies beter in staat stelt op de sociale noden in de eigen samenleving in te spelen.
- 2 De maatschappelijke schaalvergroting impliceert tevens dat de kerkelijke diaconie zich in beginsel kan concentreren op een eigen domein: aandacht voor de noodlijdende als mens, als subject, niet als probleemgeval of als object van gespecialiseerde zorgtaken.
- 3 Kerkelijke schaalvergroting impliceert de noodzaak en mogelijkheid van specialisering, werkverdeling en samenwerking, maar ook toename van bureaucratische en formele verhoudingen. Daarom zijn voor de parochiële diaconie vereist: inhoudelijke afstemming in de samenwerking en schaalverkleining in het concrete werk vereist. In dat concrete werk moet de parochiële diaconie zich bij voorkeur concentreren op datgene wat zij het beste kan doen: aandacht geven aan mensen-in-nood door persoonlijke zorg en solidaire presentie.
- 4 Veranderend commitment van mensen in de samenleving en de kerk houdt in dat mensen geneigd zijn hun solidariteit meer persoonlijk dan als deel van een omvattende organisatie, meer concreet dan abstract, meer partieel dan totaal, meer ad-hoc dan blijvend, meer relationeel dan formeel, meer egoïstisch dan altruïstisch gestalte geven. Daarom moet de parochiële diaconie haar vrijwilligers zowel binnen als buiten de parochie zoeken, ze werven voor concrete projecten die beperkt zijn naar aard en duur, gericht aandacht besteden aan hun mogelijkheden en grenzen, de behoeften en ervaringen, en de opbouw en vorming van een diaconale spiritualiteit bevorderen.
- 5 Om in het kader van deze processen t.b.v. het diaconale werk de motivatiekracht en het mobilisatievermogen van de christelijke geloofsgemeenschap aan te kunnen spreken moet aan de parochiële diaconie het boven omschreven fundamentele en brede begrip van diaconie ten grondslag worden gelegd. Meer precies houdt dit in dat de diaconie geïntegreerd moet zijn in het algemene parochiële beleid, op gelijke voet met liturgie, pastoraat, catechese en gemeenschapsvorming.

3 Begrip van de eisen die aan ‘goed’ diaconaal handelen gesteld kunnen worden

Diaconaal handelen is een vorm van veranderingsgericht handelen. Opdat dit goed kan verlopen moeten vier functies vervuld worden die elk een ethische eis bevatten:

- 1 Signaleren: oog hebben voor, aandacht schenken aan noodlijdenden en hun behoeften en verlangens.
- 2 Plannen: verantwoordelijkheid erkennen en organiseren wat nodig is om die verantwoordelijkheid gestalte te geven.
- 3 Uitvoeren: competent handelen, d.w.z. die actie ondernemen die past bij de gesignaleerde nood en bij de bekwaamheden van alle betrokkenen.
- 4 Evalueren: feedback vragen en geven over de effecten van de ondernomen actie en toegankelijk zijn voor kritiek, denken en doen daardoor laten beïnvloeden.

4 Een richtinggevend organisatiemodel

In een richtinggevend organisatiemodel wordt aangegeven wat idealiter nodig is voor een ‘goede’ parochiële diaconie. Het geeft aan in welk perspectief verbetering van de parochiële diaconie gezocht moet worden.

- 1 Er moet duidelijk onderscheid bestaan tussen de verantwoordelijkheden op drie niveau's: bestuur, middenkader en uitvoerend vlak.
- 2 Het moet duidelijk zijn welke van de functies 'signaleren, plannen, uitvoeren, evalueren' aan welk niveau toekomen: aan het bestuur komen 'plannen, evalueren, signaleren' toe; aan het middenkader komen 'evalueren, plannen' toe; het uitvoerend vlak draagt zorg voor 'uitvoeren, evalueren, signaleren'.
- 3 Het bestuur heeft tot hoofdtaak: finaliseren, d.w.z. doelgericht beleid bepalen en de voorwaarden scheppen opdat het beleid doelmatig en doeltreffend uitgevoerd kan worden.
- 4 Daartoe stelt het bestuur een beleidsplan voor de lange termijn op waarin de diaconie als integraal onderdeel is opgenomen. Onderdelen van het beleidsplan zijn: een inhoudelijke visie op de diaconie; zicht op de noden in de samenleving; bepaling van de hoofddoelen en kerntaken van de diaconie; keuze uit de mogelijke strategieën: communicatie (contacten leggen, informatie inwinnen en doorgeven, motivatie versterken), coöperatie (samenwerken met anderen), compensatie (doen wat anderen niet doen), correctie (misstanden aanklagen en doen verhelpen).
- 5 Het bestuur schept de voorwaarden voor de uitvoering van het diaconale beleid:
 - S organisatorisch: door in het bestuur een zetel voor de diaconie te reserveren, structurele contacten met de dekenale werker voor diaconie te onderhouden, te voorzien in een stuurgroep diaconie inclusief PCI, het diaconale werk in projectvorm op te zetten, een netwerk van wijk-/buurtcontactpersonen te laten vormen;
 - S personeel: door een plan voor de werving, vorming en toerusting van vrijwilligers op te stellen;
 - S financieel: door een budget voor de diaconie te reserveren, door toe te zien op de juiste besteding van caritasgelden, en door in het algemene beheer rekening te houden met de diaconale aard en opdracht van de geloofsgemeenschap.
- 6 Het middenkader (de stuurgroep diaconie) heeft tot hoofdtaak: coördineren, d.w.z. de uitvoerende werkzaamheden op het beleid en onderling afstemmen, communicatie onderhouden, met behulp van pastores en anderen zorg dragen voor begeleiding en ondersteuning van de vrijwilligers, de projecten evalueren, beleidsvoorbereidend advies aan het bestuur uitbrengen. Samen met het bestuur en de pastores stelt de stuurgroep een meer geconcretiseerd werkplan voor de korte termijn op waarin concrete projecten en deeltaken bepaald worden en aangegeven wordt hoe de verschillende dimensies van diaconie gestalte kunnen krijgen in liturgie, catechese en gemeenschapsopbouw.
- 7 De vrijwilligers in de projectgroepen hebben tot taak het beleid uit te voeren, te evalueren, en hun ervaringen en bevindingen aan de stuurgroep door te geven.
- 8 De pastores dragen overeenkomstig hun functies en taken door ondersteuning, begeleiding en advies bij aan de werkzaamheden van bestuur, middenkader en uitvoerende vrijwilligers. Meer speciaal draagt de pastor 'portefeuillehouder' voor diaconie daar zorg voor.

5 Opstellen van een weldoordacht en gefaseerd interventieplan ter verbetering van de parochiële diaconie

Het interventieplan is gestructureerd rond drie elementen die tevens de fasen van interventie vormen: signaleren, plannen, evalueren.

- 1 In de signaleringsfase worden ten aanzien van bestuur, pastores en vrijwilligers in kaart gebracht: de problemen, de doelen op korte en lange termijn, de remmende en bevorderende krachten en de middelen.
- 2 In de planningsfase wordt bepaald wat / welke taken, voor wie, door wie, wanneer moeten worden uitgevoerd.
- 3 In de evaluatiefase wordt nagegaan of de interventies op onderdelen en als geheel doelgericht,

- doelmatig en doeltreffend waren. Over de uitkomsten van de evaluatie wordt gerapporteerd aan de Raad voor Diakonie, en aan de betrokken in de regio's.
- 4 Het interventieplan wordt opgesteld en uitgevoerd door de betreffende dekenale werkers voor diaconie. Zij werken daarbij samen met bestuur, pastores en vrijwilligers en met externe deskundigen. Teneinde verzekerd te zijn van voldoende draagvlak voor het interventieplan dienen de dekenale werkers voor diaconie structurele contacten met het bestuur en geregelde contacten met de regio-pastor voor diaconie en met vrijwilligersgroepen te onderhouden.
 - 5 De dekenale diaconale werkers worden in de opzet en uitvoering van het interventieplan ondersteund door planmatige bespreking in de Overleggroep Diaconie.
 - 6 De dekenale stuurgroep voor diaconie ondersteunt het werken van de dekenale diaconale functionarissen door financiële facilitering en door coördinatie van beleid.
 - 7 De Raad voor Diakonie ondersteunt de opzet en uitvoering van het interventieplan met name door zelf t.b.v. de opbouw of verbetering van de parochiële diaconie een beleidsplan te ontwikkelen, door opdracht te (doen) geven tot het opstellen van een sociale kaart van de dekenaten, door een plan voor (bij)scholing en vorming van de dekenale werkers voor diaconie te laten opstellen en daarvoor de benodigde tijd en financiële middelen ter beschikking te stellen.

Lijst van geraadpleegde literatuur

Algemeen reglement voor het bestuur van een (inter)parochiële caritasinstellingen in de Nederlandse r.k. kerkprovincie, Secretariaat SRKK, Utrecht, 1991

Angenent-Vogt, M., *Herder of manager? Het welzijn van pastores in verschillende werksituaties in het geding*, KASKI-rapport no. 426, KASKI, Den Haag, 1992

Baart, A., *Om de kwaliteit van moreel beraad*, in: A. J. Baart e.a., *Werkschrift moreel beraad in kerken; een nadere begripsbepaling*, MCKS, Driebergen, 1990

Baart, A., & B. Höfte (red), *Betrokken hemel, betrokken aarde. Naar een praktische theologie van lokale kerkopbouw*, Gooi & Sticht, Baarn, 1994

Baart, A., *Tussen strategische en inhoudelijke relevantie: opgaven voor modern maatschappelijk activeringswerk*, in: *Markant*, 3/1997

Baart, A., *Zorg geven aan armen: de opgave naderbij komen*, in: L. Laeyendecker ea, *Sociale Overbodigheid*, KSGV, Nijmegen, 1998

Baart, A., *Aantrekkelijk werk. Over het motiveren van kerkelijke vrijwilligers*; in: Ton Bernts (red), 1999

Baart, A., *Verder dan het lege hart en de hoge borst. Over present-zijn onder sociaal overbodigen*, in: *Tijdschrift voor de Sociale Sector*, oktober 1999

Bernts, T. (red), *Pal voor de kerk. Vrijwilligerswerk in katholieke parochies*. KASKI-reeks deel 3, rapportno. 455, Nijmegen University Press, Nijmegen, 1999

Boff, Cl., & J. Pixley, *Die Option für die Armen*, Patmos Verlag, Düsseldorf, 1987.

Braam, A. van, *Leerboek Bestuurskunde; tekstboek A*, Coutinho, Muiderberg, 1988.

Collins, J., *Diakonia. Re-interpreting the Ancient Sources*, Oxford University Press, New York / Oxford, 1990

Diaconaal beleid maken. Uitgave van: Generale Diaconale Raad van de Nederlands Hervormde Kerk, Binnenlands Diaconaat / Stichting GSA (Centrum voor Gemeentepbouw) van de Gereformeerde Kerken in Nederland, Lutherse Diaconale Raad van de Evangelisch-Lutherse Kerk in het Koninkrijk der Nederlanden, 1996

Diaconie en Beleid. Perspectieven naar de toekomst. Landdag LKDB, 20 november 1997, LKDB-reeks nr. 5

Diaconie: de dienst van het delen, themanummer *Praktische Theologie* 12(1985)2

Diaconie: hoe concreter, hoe beter. Over de aanpak van diaconie in de praktijk, DPC, Rotterdam, 1993

Diaconie in het oog - in het hart. Over organisatie van diaconie in het bisdom Rotterdam. Adviesnota van: de Permanente Kommissie Diaconie ism het Maatschappelijk Activeringswerk (MA) en het Diocesaan Pastoraal Centrum (DPC), Rotterdam, 1988

Dienst van de parochies, regio 's, dekenaten, bisdom aan de Samenleving. Brief van bisschop H. Ernst van Breda, met drie bijlagen ter toelichting en ondersteuning, Overweg, Breda, 1985.

Doets, C., Exemplarisch praktijkonderzoek. Suggesties voor een praktijkgerichte onderzoeksbenadering, De Horstink, Amersfoort, 1982

Draulans, V., Christelijk geïnspireerd sociaal engagement tussen wenselijkheid en werkelijkheid. Theologisch-ethische reflectie, documentenanalyse en empirisch onderzoek over de Christelijke Arbeidersbeweging vandaag, Leuven, 1994

Draulans, V., Diaconie: brug tussen Kerk en samenleving, in: Mensen Onderweg, 100 (1998)7

Enden, T. van den (red), Zeven werken van barmhartigheid. Diaconaal werkboek, DPC, Rotterdam, 1999

Franken, J., Diaconaat en dienen, in: Allerwegen, 30 (1999) nr. 33

Gaan-de-weg; diaconie in het Bisdom Breda, Bisdom Breda Brochure 30, Persdienst Bisdom Breda, 1996

Graaf, H. van de, & R. Poppe, Beleid en Politiek, een inleiding tot de beleidswetenschap en de beleidskunde, Coutinho, Muiderberg, 1992

Haslinger, H., Diaconie zwischen Mensch, Kirche und Gesellschaft. Eine praktisch-theologische Untersuchung der diakonischen Praxis unter dem Kriterium des Subjektsseins des Menschen, Echter Verlag, Würzburg, 1996

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

Hendriks, J. (red), Spiritualiteit en engagement. Over drie inspirerende gemeenschappen en wat de gemeente ervan kan leren, Meinema, Zoetermeer, 1993

Hendriks, J., Terug naar de kern. Vernieuwing van de gemeente en de rol van de kerkeraad, Kok, Kampen, 1995

Hendriks, J., Gemeente als herberg. De kerk van 2000 - een concrete utopie. Kok, Kampen, 1999

Houdart, B. Christelijk geïnspireerde hulpverlening. Confrontatie van de Caritas-traditie met evoluties in maatschappij, hulpverlening en moraaltheologisch denken in de twintigste eeuw, Leuven, 1996.

Hout, H. van (red), Geloven in de Randstad. Op zoek naar een moderne christelijke levenspraktijk, DPC, Rotterdam, 1996

Hustinx, L., & Prof. Dr. F. Lammertyn, *Klassieke en nieuwe stijlen van vrijwilligerswerk in Vlaanderen. Tussentijdse evaluatie van een onderzoeksproces naar kwalitatieve veranderingen in het hedendaags vrijwilligerswerk*, manuscript, KU. Leuven - Departement Sociologie, 1999

Jansen, J., *Regionale samenwerking in Breda-Noord. Draaiboek van een fusieproces van vier parochies*; in: P. Bergmans, H. van Hout en J. Maasen, *Krachten bundelen. Interparochiële samenwerking nader beschreven*. DPC, Rotterdam, 1995

Keesen, F., *Van priesterkerk naar diaconale gemeenschap*, in: Kerugma, *A Veertig jaar ontwikkeling in het diaconaat*, 40(1996)5

Kempen, P., & J. Keizer, *Werkboek Advieskunde. De stagepraktijk als uitdaging*, Wolters-Noordhof, Groningen, 1996

Kerkelijke presentie in Breda-Noord, Advies aan de Stuurgroep Toekomst Pastoraat over het beleid in de parochie Breda-Noord door de Kerngroep Breda-Noord, april 1997

Keuning, D., & D. Eppink, *Management en Organisatie. Theorie en toepassing*, Stenfert Kroese, Leiden / Antwerpen, 1987

Lohmann, D., *Diaconie-Management. Wirtschaftsethische Analysen zur Entwicklung eines Managements-Modells in theologischer Gesamtperspektive für diakonische Sozialeinrichtungen*, Hannover, 1995

Loo, H. van der, & W. van Reijen, *Paradoxen van modernisering, een sociaal-wetenschappelijke benadering*, Coutinho, Muiderberg, 1993

Nistelrooy, I. van, *Martha en Maria revisited. Zorg als ethisch perspectief*, Doctoraalscriptie, Tilburg, 1995

Omwille van kerkopbouw. De pastorale organisatie in parochie en regio, Bisdome Breda Brochure 24, Persdienst Bisdome Breda, 1987

Parochiële Diaconie. Werkdocument LPO 27-29 november 1987. Special van 121-Informatiebulletin, jrg. 15, 7 augustus 1987

Platform Diaconale Ecclesiologie, *Naar een diaconale ecclesiologie, terwille van een dienende kerk*, manuscript, Rotterdam, 1988

Regio en Regionaal Leiderschap, Analecta Bisdome Breda, 1994

Regionale Samenwerking, Bisdome Breda, 1987

Roy, R. De, *Sociale kaart van het dekenaat 'Het Groene Hart'. Een aanzet tot diaconaal beleid*, KASKI, Den Haag, 1998

Roy, R. De, *De sociale kaart van het dekenaat Rijnmond. Een aanzet tot diaconaal beleid*, KASKI, Den Haag, 1999

Roy, R. De, *Verslag Studiereis Werknemers-Vrijwilligerswerk te Londen*, KASKI, Den Haag, 1999

Samenwerking van parochies. Een beknopte handleiding voor bestuurders, Bisdom Breda Brochure 29, Persdienst Bisdom Breda, 1995

Scholten, R., *Bouwstenen voor een pastorale organisatie*, in: *Praktische Theologie* 18(1991)5

Scholten, R., *Vrijwilligerswerk en kerkorganisatie*; in: Ton Bernts (red), 1999

Steenwinkel, F., *Samenspel met perspectief. Een werkboek over leren organiseren in de gemeente*, Centrum voor Gemeenteopbouw, Leusden, 1994.

Steinkamp, H., *Solidarität und Parteilichkeit. Für eine neue Praxis in Kirche und Gemeinde*, Grünewald, Mainz, 1994

Steinkamp, H., *Een zweem van hoop. Solidaire en bindende parochiepraktijk*, in: Ottmar Fuchs e.a., *Het nieuwe groeit. Radicale veranderingen in de kerk*, Averbode/Gooi en Sticht, Averbode/Baarn, 1996

Stoppels, S., *Gastvrijheid. Het inloopcentrum als vorm van kerkelijke presentie*, Kok, Kampen, 1996

Thung, M., *The Precarious Organisation. Sociological Explorations of the Church's Mission and Structure*, Mouton, The Hague/Paris, 1976

Thung, M., *Een ander model voor een missionaire kerk; een organisatorische benadering*, in: *Wereld en Zending*, 7(1977)2

Thung, M., *Kerken miskennen hun middenveld*, in: *Praktische Theologie* 17(1990)4

Tronto, J., *Moral Boundaries. A political Argument for an Ethic of Care*, Routledge, New York/London, 1993

Ven, J. van der (red), *Individualisering en religie*, Ambo, Baarn, 1994

Ven, J. van der, *Ecclesiologie in context*, Kok, Kampen, 1993

Vercammen, J., *Parochie in beraad*. Manuscript, Oud-Katholieke kerk van Nederland, 1998

VPW Nederland, *Beroepsprofiel Parochiepastor. Verslag van een onderzoek naar beroepsprofielen in het parochiepastoraat*; Special Kontaktblad, januari 1999

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), *Tweedeling in perspectief*, SDU Uitgevers, Den Haag, 1996

Ziebertz, H.-G., *Die Verpflichtung zum Helfen - Eine theologische Reflexion*, in: K. Hilbert & P. Winterhoff-Spurk, *Zwischen Nächstenliebe und Betroffenheitsritual; Helfen im Medienzeitalter*, Röhrig Universitätsverlag, St. Ingbert, 1996

Zwart, C., *Gericht veranderen van organisaties. Theorie en praktijk van het begeleiden*, Lemniscaat, Rotterdam, 1977