

# Functie van Beleidsplannen

## Planvorm

Soms worden beleidsplannen gemaakt gewoon omdat je nu eenmaal beleid moet hebben of omdat het in de ordianties staat. Dat zijn geen valide motieven. Een beleidsplan maak je omdat je een veranderingsproces in gang wilt zetten. Het is een middel om die verandering te stimuleren en te sturen.

Er zijn verschillende soorten beleidsplannen. De keuze voor een van die vormen is afhankelijk van het veranderingsproces dat je voor ogen hebt.

### 1. *Het globale beleidsplan*

Dit beleidsplan is meestal kort. Het bevat een soort mission statement (“we willen een open gastvrije kerk zijn”, “we willen er zijn voor God, voor elkaar en de ander”), enkele uitgangspunten en geeft in globale termen de richting aan waarin men wenst dat de kerkelijke gemeente zich beweegt. Het is minder concreet in de uitwerking. Het is meestal ook niet erg appellerend om iets in beweging te zetten.

### 2. *Het beleidsplan als vergezicht*

Dit beleidsplan wordt gekenmerkt door gedurfde vergezichten, geeft toekomstscenario's aan en stelt voor principiële keuzes voor de lange termijn. Juist door te kijken naar die verre toekomst kan zo'n plan een schokeffect teweeg brengen waardoor de gemeente in beweging komt. In andere gevallen kan dit vergezicht zo onrealistisch overkomen of zodanig afschrikken dat men uit veiligheidsoverweging juist vast wil houden aan het bekende.

### 3. *Het beleidsplan als actieplan.*

Dit plan wordt gekenmerkt door een dominantie van actiepunten en uitvoeringsvormen. Deze vorm leent zich goed voor implementatie van voornemens, maar reikt als regel niet verder dan een of twee jaar. Het is meestal goed te evalueren, omdat het om concrete acties vraagt die naderhand op hun realisatiewaarde getoetst kunnen worden.

### 4. *Het transformatieplan*

Deze planvorm is erop gericht geleidelijk veranderingen tot stand te brengen waarbij de precieze uitkomst meestal niet gedefinieerd is. Veelal wordt een richting of eerste veranderfase aangegeven, waarbij condities worden geschapen voor een voortschrijdend verander- of ontwikkelingsproces. Eigenlijk is dit geen echt plan, het is veeleer een impuls tot beweging. Vaak is de beweging eerst door een andere meer gestructureerde planvorm in gang gezet. Als er voldoende beweging en engagement is ontstaan kan men de teugels vieren en de gemeenten – ieder op hare wijs – naar eigen, passende transformaties laten zoeken.

Het kan dus gebeuren dat de ene planvorm in de andere overgaat. In een van de steden werd begonnen met een plan als vergezicht. Dat vergezicht liep uit op een bepaalde kerkvorm (profielgemeenten). Door daarover te denken werd er veel in die gemeenten teweeg gebracht, dat niet per definitie leidde tot de in het vergezicht getekende

profielgemeente, maar dat wel veel beweging bracht. Het plan liep zo vanzelf over naar een transformatieplan waarvan het eind minder duidelijk te definiëren is.

## **Communicatie**

Het is van essentieel belang dat een planproces gepaard gaat met een intensive communicatie met ambtsdragers en gemeente. Zo niet dan blijft het plannen maken een betrekkelijk elitair gebeuren, dat niet gedragen wordt door de gemeente. Plannen beogen beweging te genereren. Dat vraagt participatie van degenen die in beweging moeten komen.

Een van de lidsteden liet ook mensen buiten de kerk meedenken. Ook dat kan soms tot verrassende ideeën leiden. Buitenstaanders kunnen soms verfrissende dingen zeggen overeen geloofsgemeenschap die weliswaar niet van hen is, maar wel een relevante functie in de samenleving vervult of kan vervullen.

## **Actoren**

Te vaak nog worden plannen gegenereerd door mensen die toch al in allerlei bestuurlijke posities belast zijn met zware taken. Het maken van plannen door mensen die zich aan beleid hebben gecommitteerd kan remmend werken op creativiteit. Het kan verfrissend werken om anderen die niet in de bestuurlijke posities zitten over toekomstplannen na te laten denken en scenario's te ontwikkelen. De kunst is wel om het enthousiasme en de creativiteit die in een kleine groep kan ontstaan niet te lang binnen die groep te blijven koesteren. Het gaat er tenslotte om anderen in beweging te brengen. Daarom kan het goed zijn om commissies niet een eindrapport te laten ontwikkelen dat dan al of niet geaccepteerd wordt, maar hen te vragen tussentijds impulsen tot nadenken te laten geven aan de andere gemeenteleden en de bestuurders daarvan. Laat bij weerstand tegen verandering ook zien wat de gevolgen zijn van "niets doen".

Kortom hoe men het ook aanpakt, van meet aan moet erover nagedacht worden hoe de gemeente als geheel met haar bestuurlijk verantwoordelijken gaat bewegen. Stap voor stap.

## **Interactie van veranderingselementen**

Het komt voor dat in een veranderingsplan een element in de praktijk zo dominant blijkt te zijn dat de andere elementen daardoor in de schaduw geraken. Een voorbeeld is de opheffing van wijkgemeenten en het samenbrengen in één kerk. Daarnaast waren er ook andere doelen zoals het handhaven van aandacht voor wijkgerichte activiteiten. Door de magneetwerking van de vereniging in één kerk bleken ander nevendoelen in het gedrang te komen zodat het veranderingsproces een eenzijdig karakter krijgt. Het is van belang er op te letten dat er die onevenwichtigheid en scheefgroei wordt voorkomen.

Jan Scheurer en Ton van Prooijen, mei 2014

Naar aanleiding van discussie op de ALV over dit onderwerp