

# Elk gebruik is

Door zorgvuldig medegebruik kunnen de leeggelopen Vlaamse parochiekerken uitgroeien tot gemeenschapsruimten waarin ook plaats is voor andere godsdiensten en overtuigingen en waarin lokale organisaties hun activiteiten kunnen ontplooiën.

# tijdelijk

**Joris Scheers**

RUIMTELIJK PLANNER EN SOCIOLOOG  
GASTPROFESSOR DEPARTEMENT ASRO (KU LEUVEN)

De parochiekerk bekleedde de voorbije eeuwen een centrale en strategische plaats in de Vlaamse samenleving. Ook ruimtelijk. Het sociaal-cultureel en ruimtelijk weefsel van de meeste dorpen en wijken is rond de parochiekerk gegroeid. Maar als gevolg van de secularisering zijn de ruim tweeduizend parochiekerken in Vlaanderen de voorbije decennia leeggelopen. Alleen op hoogdagen en op scharniermomenten in het leven (huwelijk, uitvaart...) brengen nog veel mensen een bezoek aan de parochiekerk. Dat duidt erop dat mensen nog altijd behoefte hebben aan ontmoetingsruimten waar ze hun gemeenschapsgevoel kunnen uiten - van welke aard en in welke vorm dan ook. Met de herbestemming van parochiekerken kan op die behoefte worden ingespeeld.

Hoe kunnen de gemeenschapsgebouwen die parochiekerken zijn, opnieuw in een (lokale) ruimtelijke context worden ingepast? In hoeverre kan in de parochiekerk andere functies en betekenissen absorberen zonder dat afbreuk wordt gedaan aan de maatschappelijke, architecturale, stedenbouwkundige en cultuurhistorische waarde van dat gebouw? Die waarde is tenslotte eeuwenlang door de lokale gemeenschap opgebouwd - ook financieel. Gezien het beperkte kerkbezoek en het krimpende draagvlak voor louter cultusgebonden activiteiten, zal het succes van de herbestemming in grote mate door het (lokale) draagvlak voor een nieuwe gemeenschapsfunctie in een bestaande parochiekerk worden bepaald.

## ZORGVULDIG MEDEGEBRUIK

Voortbouwend op de oorspronkelijke functie en betekenis van de parochiekerk is het raadzaam te kiezen voor "zorgvuldig meervoudig gebruik". Stapsgewijs kan dat meervoudig gebruik worden uitgebreid door zuiver eredienstgebonden activiteiten gradueel om te vormen tot een bredere parochie- en gemeenschapswerking. Alles staat of valt met de openheid om *nevengebruik* toe te laten of zelfs aan te moedigen. In de centraal gelegen, barokke Sint-Michielskerk in Leuven bewijst de lokale gemeenschap alvast dat ze zonder aanpassing van de oorspronkelijke cultusruimte een breed palet aan activiteiten kan combineren - van gedurfde kunstinstallaties over Ecuadoraanse optochten tot Afrikaanse en Latijns-Amerikaanse vieringen.

Maar zorgvuldig meervoudig gebruik kan alleen slagen als er sprake is van grote bereidheid en creativiteit bij alle betrokken par-

<sup>1</sup> Het gaat hier niet om de hele waaier van religieuze gebouwen zoals kapellen, kloosters, abdijen, ... De herbestemming van deze gebouwen ligt maatschappelijk minder gevoelig. Het gaat bovendien om private goederen die vrij verhandeld kunnen worden. Vandaag zijn trouwens ook heel wat voorbeelden van herbestemmingen van dit soort gebouwen bekend. Wat geldt voor de rooms-katholieke parochiekerk geldt ook voor soortgelijke gebouwen van andere culten.

tijen. En merkwaardig genoeg prefereren veel kerkbestuurders de volledige desacralisering van hun gebouw boven het openstellen van de parochiekerk voor gemeenschapsactiviteiten of andere religies of overtuigingen...

## BETER BEHEER

De wijze van beheer van onze kerkgebouwen dateert uit de Napoleontische tijd (zie kader). Deze op vrijwilligerswerk steunende beheers- en bestuursstructuren stuiten vandaag op hun eigen limieten. Gemeten naar het huidige aantal kerkgangers zijn de kerken groot en duur. Het is voor een kerkfabriek dan ook een haast onmogelijke opdracht om haar financiële en bestuursverantwoordelijkheden naar behoren uit te oefenen. Daardoor evolueert de rol van de gemeenten steeds meer van "bijdragen in de tekorten" van de kerkfabrieken<sup>2</sup> naar die van belangrijkste financier. En dat is voor de gemeenten financieel onhoudbaar.

In die zin zou aan het statuut van de kerkfabriek moeten worden gesleuteld. Er zou een einde kunnen worden gemaakt aan de exclusieve bevoegdheid van de kerkfabrieken om als beheerder van de cultusplaatsen op te treden. Kerkfabrieken zouden zich dan nog alleen met de organisatie van de eredienst moeten bezighouden. Voor het beheer van het kerkgebouw moet dan een lokale en professionele beheersstructuur worden opgezet. Dat zou bijvoorbeeld kunnen in de schoot van de lokale cultuurdienst. Op die manier kan een breed financieel en maatschappelijk draagvlak voor onderhoud, herinrichting en herbestemming van parochiekerken worden gecreëerd.

Middels het helder formuleren van verantwoordelijkheden, het opstellen van een huishoudelijk gebruiksreglement, het maken van sluitende (lange termijn) afspraken, het ondertekenen van samenwerkingssakkoorden, het werken met typeovereenkomsten... kunnen in de bestaande infrastructuur zowel katholieke diensten als andere gemeenschapsactiviteiten plaatsvinden. Met het oog op de organisatie van de eredienst kan de kerkfabriek een speciale overeenkomst met het gemeentebestuur sluiten - dat bestuur is overigens nu al veelal eigenaar van het gebouw.

Uiteraard zijn niet alle gebouwen even geschikt voor een breed gamma van gemeenschapsfuncties en uiteraard moeten niet alle parochiekerkgebouwen door de gemeente worden beheerd - dat zouden de gemeenten financieel ook niet aankunnen. Welke bestem-

<sup>2</sup> Overigens ook openbare besturen.



*De klimmuur in de "Saint Benedict's Church" in Manchester genereert opbrengsten en zorgt ervoor dat de kerk als een publiek toegankelijke ruimte behouden blijft.*

ming welke kerk kan krijgen, zou in een algemeen parochiekerkenplan kunnen worden vastgelegd. Dat zou het beleid een houvast kunnen bieden.

### PAROCHIEKERKENPLAN

Net zoals veel andere publieke gebouwen met een maatschappelijke, cultuurhistorische of erfgoed-

waarde zijn parochiekerken op lokaal niveau sterk ruimtelijk structurerend. Het ligt dan ook voor de hand dat zowel voor elk gebouw afzonderlijk als voor het geheel van parochiekerken op het grondgebied van een gemeente een heldere beleidsvisie wordt ontwikkeld. In die visie wordt bepaald welke gebouwen in welke hoedanigheid (wekelijks, alleen bijzondere vieringen ...) nog gebruikt kunnen worden voor de eredienst, welke kerken in welke mate naast de cultus nog een andere bestemming kunnen krijgen, welke gebouwen kunnen worden gedesacraliseerd met het oog op een andere functie en welke gebedshuizen in aanmerking komen voor verkoop of zelfs afbraak...

In deze operatie worden alle relevante aspecten (cultusgebonden, cultuurhistorisch, bouwkundig, maatschappelijk, bestuurskundig, financieel...) bestudeerd en aan de behoefte aan lokale gemeenschaps- en eredienstvoorzieningen getoetst. Voor elke kerk (of kerklocatie) kunnen dan nog eens specifieke instrumenten worden aangewend: een uitvoeringsplan of beeldkwaliteitplan, een ontwerpwedstrijd... Tot slot moet het parochiekerkenplan in de andere gemeentelijke beleidsplannen (cultuur, ruimtelijk structuurplan, ...) en in de meerjarenbegroting worden geïntegreerd. Het spreekt voor zich dat bij het opstellen van zo'n plan goed begeleid overleg met de lokale kerkelijke overheden, kerkfabrieken, parochianen en buurtbewoners dient plaats te vinden.

Nadat een heldere kijk op het potentieel van kerkgebouwen is ontwikkeld en de lokale maatschappelijke behoeften in een uitgetekend beleidskader zijn gegoten, kunnen per gebouw diverse bestemmingen worden onderzocht en vervolgens geïmplementeerd.

### VEEL BESTEMMINGEN

In Europa kregen al honderden kerken een andere bestemming. Cultusplaatsen die deel uitmaakten van een ruimer gebouwencomplex (klooster, kapel, abdij...) kregen relatief gemakkelijk een nieuwe invul-



*In Antwerpen werd de Sint-Augustinuskerk vakkundig gerestaureerd en tot professionele concertzaal (AMUZ) verbouwd.*

ling. Omdat deze onroerende goederen in privé-handen zijn, kan gemakkelijker van het oorspronkelijke gebruik worden afgeweken. In een aantal gevallen krijgen deze gebouwen zelfs een commerciële bestemming. Maar anders dan de parochiekerk

behoorden deze cultusplaatsen zoals gezegd (qua functie, perceptie en gebruik) altijd al veeleer tot de private, soms zelfs besloten sfeer.

De parochiekerk wordt vanwege haar originele functie - maar ook de stedenbouw en perceptie - aan lokale gemeenschapsfuncties gekoppeld. Mede rekening houdend met het unieke bouwkundige concept - gericht op het samenbrengen van grote groepen mensen om te vieren, bezinnen of rouwen - ligt de toekomstige bestemming van deze gebouwen in een verstandige combinatie van cultus en gemeenschapsvoorziening. Bij de herbestemming van kapellen en kloosterkerken is gebleken dat het cruciaal is om op intelligente wijze met het grote en als eenheid geconcipeerde volume van deze gebouwen om te gaan. Aanpassingen moeten kunnen, maar moeten zo flexibel zijn dat een toekomstige, andere herbestemming met respect voor en behoud van het oorspronkelijke volume mogelijk blijft. Overigens vormen de eeuwenlange ontwikkeling en de grote variatie in het gebruik van deze ruimten - zij het tot nu toe uitsluitend in het kader van de rooms-katholieke godsdienstbeleving - het beste bewijs dat elk gebruik sowieso tijdelijk is.

### ZINGEVING CENTRAAL

Een voor de hand liggende ontwikkeling is dat parochiekerken voor diverse activiteiten rond zingeving zouden worden gebruikt. Daarbij moet rekening worden gehouden met het verleden van de kerken, maar moet ook voldoende openheid voor andere vormen van levensbeschouwing worden betracht. De klassieke scharniermomenten in de levenscyclus van een mens kunnen dan telkens op aangepaste wijze worden ingevuld - dat gebeurt nu al, weliswaar nog gespiegeld aan de katholieke cultusvoorschriften. Zeker als voor deze opening naar andere godsdiensten en levensbeschouwingen extra gemeenschapsgeld wordt uitgetrokken, zijn een aangepaste inrichting en duidelijke beheersafspraken (onder meer over de plaats en het gebruik van religieuze symbolen) noodzakelijk.

De Magdalenakerk in Brugge (ontwerp Tom Callebaut en Stefaan Onraet, vzw YOT) is een van de bekendere voorbeelden van



*De tot winkel omgebouwde Wolweverskapel in Gent is een voorbeeld van gedeeltelijke commerciële invulling gekoppeld aan een interessant ruimtelijke ontwerp.*

herbestemming waarbij in een centrale ruimte is geïnvesteerd. De Machariuskerk in Gent vindt zich nog in de projectfase. Het blijft een parochiekerk, die ook voor andere functies kan worden gebruikt. Dat vraagt om praktische re-

organisatie en esthetische ingrepen: de kerk moet een mooie en sobere stilteplek worden die toegankelijk is voor zowel Gentenaars als toeval- linge passanten. Mensen van verschillende religieuze of andere overtuigingen kunnen er terecht. Ze kunnen er elkaar ontmoeten, er ontstaan vormen van uitwisseling en herbronning is mogelijk. Het parochieteam heeft het over een "hub". In het schip van de kerk worden naast mopa- rante wanden ook drie grote semitrans- die (als projectiewand) kunnen wor- scheidingswand) neergelaten. Het te plaatsen groot ovale pla- voor de wekelijkse vieringen,

*De kerk van Kaaskerke-Diksmuide staat te koop. Er is onvoldoende (financieel) draagvlak om er een archiefruimte annex leeszaal van te maken.*

[FOTO: JORGE DIRKX - REPORTERS]

## De hand van Napoleon

De kern van de regelgeving betreffende erkende erediensten dateert uit 1809. Na de confiscaties van de Franse Revolutie ging keizer Napoleon na overleg met paus Pius VII over tot een vorm van herstelbetaling. Napoleon betrok bij zijn operatie twee openbare besturen: de kerkfabriek (beheer van de gebouwen en organisatie van de eredienst) en de gemeente (bijpassen van de exploitatietekorten en meebetalen aan grote herstellingen van parochiekerkgebouwen). In het Vlaamse eredienstendecreet (7 mei 2004) werden, met het oog op een betere taakverdeling tussen de betrokken partijen, extra regels vastgelegd.

Er bestaat binnen de kerk geen uniform beleid inzake financiën en patrimoniumbeheer of herbestemming, en er is evenmin sprake van onderlinge solidariteit of consolidatie van de overschotten of tekorten van de verschillende kerkfabrieken. De kerkelijke overheid is met andere woorden financieel niet aansprakelijk voor haar beleid. Dat vormde geen probleem zolang er voldoende kerkgangers, vrijwilligers en middelen waren.

Maar door de steile teruggang van de kerkelijkheid betalen de verschillende overheden steeds meer voor de instandhouding van al dan niet beschermde kerkgebouwen en pastorieën. Dat leidt stilaan tot een bestuurlijke en financiële patstelling, zeker wanneer in één gemeente meerdere kerkgebouwen voor onderhoud, herstel of restauratie in aanmerking komen.

Een gezamenlijke - of op zijn minst sterk gecoördineerde - is uitermate wenselijk. Bedoeling moet zijn tot een algemeen kader voor financiering en gebruik van parochiekerken (en bij uitbreiding van alle eredienstgebouwen) te komen. De kerkfabriek kan niet langer exclusief bevoegd zijn voor het beheer van een parochiekerk. Er moeten vormen van samenwerking of cohabitatie ontstaan. Als dat gebeurt, kan de parochiekerk uitgroeien tot een gemeenschapsruimte waarin naast de katholieke eredienst ook plaats is voor andere godsdiensten en overtuigingen en waarin lokale organisaties hun activiteiten kunnen ontplooiën.





## Vlaams beleid

Vlaams minister Geert Bourgeois, bevoegd voor onder meer Binnenlands Beleid en Onroerend Erfgoed, nam in 2010 verschillende initiatieven om een toekomstvisie voor de parochiekerken te ontwikkelen. Hij deed dat samen met de betrokkenen uit het veld: de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VWSG), het Agentschap Binnenlands Bestuur, het Agentschap Ruimte en Erfgoed, het Vlaams Instituut voor het Onroerend Erfgoed (VIOE), het departement Ruimtelijke Ordening, Wonen en Onroerend Erfgoed (RWO), het departement Bestuurszaken, het Team Vlaams Bouwmeester en de Bisschoppenconferentie.

Bedoeling is oplossingen te vinden voor de complexe en vooral ook ontoereikende financiering van het onderhoud en de restauratie van parochiekerken, en nieuwe vormen van gebruik te initiëren.

De minister heeft drie werkgroepen opgericht die voor medio 2011 beleidsaanbevelingen moeten uitwerken.



*De Dominicanenkerk in hartje Maastricht – intussen omgevormd tot de trendy boekhandel Selexyz, annex cafetaria en culturele ontmoetingsplaats - was ooit een tijdelijke fietsstalling.*

### CULTURELE INVULLING

Ook in Vlaanderen worden tegenwoordig veel gewezen kapellen en kerkruimten als concert- of tentoonstellingsruimte, muziekschool of podiumzaal gebruikt. Voorbeelden daarvan zijn de Minderbroederskerk in

Mechelen, de Caermerskloosterkerk in Gent, de Predikherenkerk en Romaanse Poort in Leuven, de Jezuïetenkerk in Lier, de Onze-Lieve-Vrouwkerk in Attenhoven-Hoevenen en de Graethemkapel in Borgloon.

De meeste van deze kapellen en kerken werden met succes en zonder al te grote structurele ingrepen voor culturele werking ingeschakeld, mede omdat ze doorgaans deel uitmaken van een breder gebouwencomplex of van het lokale cultuurnetwerk. Met die inschakeling wordt meteen ook voor fysieke, logistieke en programmatische omkadering gezorgd. Omdat die integratie voor parochiekerken veel moeilijker ligt, zijn er maar weinig voorbeelden bekend van parochiekerken die een volwaardige culturele functie hebben gekregen. Vaak is de infrastructuur (geluid, licht, sanitair, verwarming...) daarvoor ook ontoereikend.

Toch bestaan er mooie voorbeelden van zulke herbestemmingen. In Antwerpen werd de Sint-Augustinuskerk - die lange tijd als parochiekerk fungeerde - tot het internationaal gerenommeerd muziekcentrum AMUZ omgevormd. De kerk werd vakkundig gerestaureerd en tot professionele concertzaal verbouwd. AMUZ illustreert dat een op specifiek gebruik gerichte, kwalitatief hoogstaande herbestemming van een parochiekerk mogelijk is.

### TIJDELIJKE BESTEMMING

Om het met een boutade te zeggen: "Gebruik de ruimte! Elk gebruik is beter dan leegstand." Wanneer volgens het parochiekerkenplan culturele of zingevingsprojecten niet haalbaar zijn, kan - vooraleer bijvoorbeeld tot een zuiver commerciële bestemming of verkoop wordt overgegaan - een functionele en tijdelijke bestemming een

oplossing bieden. De Dominicanenkerk in hartje Maastricht – intussen omgevormd tot de trendy boekhandel Selexyz, annex cafetaria en culturele ontmoetingsplaats - was ooit een tijdelijke fietsstalling. Op die manier behield de kerk haar gemeenschapsfunctie en bleef ook de binnenkant van het gebouw tot het collectief geheugen van de stad behoren. De Brigittinenkerk in de Brusselse volkswijk de Marollen is nu een sfeervolle theaterzaal, maar deed ooit dienst als gevangenis, wapendepot, biermagazijn, slagerij en zelfs balzaal.

Louter functioneel gebruik – zelfs als dat gepaard gaat met de nodige aanpassingen of investeringen – behoort eveneens tot de mogelijkheden, op voorwaarde dat de ruimtelijkheid van het gebouw wordt gerespecteerd. Voor de (uiteindelijk niet gerealiseerde) herbestemming van de parochiekerk van Kaaskerke-Diksmuide tot archiefruimte zou een kantoorruimte annex leeszaal in de vorm van een op zich staande doos in het kerkship worden geplaatst. Die ingreep maakte de doopkapel en de resterende open ruimte geschikt voor polyvalent gebruik. Door de opstelling van de doos werd de voorts intact gelaten noordelijke dwarsbeuk geïsoleerd en als vanzelf tot leeszaal omgevormd. Nu staat de kerk te koop. Er is onvoldoende (financieel) draagvlak voor het project.

Een tot de verbeelding sprekend succesverhaal is de klimmuur in de "Saint Benedicts Church" in Manchester. De klimmuur is snel en makkelijk te demonteren, zodat nog ander gebruik van de ruimte mogelijk is. De klimmuur genereert opbrengsten en zorgt ervoor dat de kerk als een publiek toegankelijke ruimte behouden blijft.

### INPASSEN IN DE OMGEVING

Bij het herbestemmen van een parochiekerk is de inpassing van het gebouw in zijn ruimtelijke context en vooral in de omliggende publieke ruimte van groot belang. In Ulbeek-Wellen leek de sterk verkrotte en door het kerkhof omgeven kerk in het midden van het dorp rijp voor de sloop. Vandaag is ze deels een ruïne en deels tot begraafplaats en rouwkapel omgevormd. De combinatie van erfgoed met een nieuwe publieke functie verhoogt in belangrijke mate de

*In het Haspengouwse Ulbeek-Wellen is de door het kerkhof omgeven kerk deels een ruïne en deels tot begraafplaats en rouwkapel omgevormd.*



*De Machariuskerk in Gent (in projectfase) blijft een parochiekerk, maar wordt ook een mooie en sobere stilteplek die toegankelijk is voor mensen van verschillende religieuze of andere overtuigingen.*



*In het schip van de Machariuskerk in Gent worden naast mobiele wanden ook drie grote semitransparante vlakken bevestigd die (als projectiewand) kunnen worden opgetrokken en (als scheidingswand) neergelaten.*



*De Magdalenakerk in Brugge is een van de bekendere voorbeelden van herbestemming waarbij in een centrale ruimte is geïnvesteerd.*

ruimtelijke kwaliteit van dit fraaie Haspengouwse dorp. Met het aanbrengen van een fietskluis voor trekkers op doortocht krijgt het voormalige koor in de ruïne van de Sint-Kwintenskerk in Hees-Bilzen een nieuwe semipublieke functie. De gerestaureerde kerktoren blijft als baken behouden. Het nieuwe theaterzaaltje in de Theresianenkerk in Brugge wordt door de aangepaste buitenaanleg aan het Van Ackerplein perfect in de wijk geïntegreerd.

### COMMERCIELE INVULLING

Diverse kapellen en kloosters kregen de voorbije jaren een louter commerciële functie - voor zover bekend is dat vooralsnog met geen enkele parochiekerk in Vlaanderen het geval geweest. Maar dat kan ook voor parochiekerken een volwaardige herbestemming zijn, op voorwaarde dat die nieuwe bestemming in de in het parochiekerkenplan geformuleerde conclusies past. Commerciële activiteiten werden al door verschillende ontwerpers op zeer fraaie manier in de grote ruimte van kerken ingepast. Belangrijk hierbij is dat de kwaliteit en het bouwkundig concept van de ruimte voor toekomstig gebruik worden behouden.

Bij een commerciële bestemming moet een gemeentebestuur grondig afwegen of het vanuit strategisch oogpunt niet beter is om - met het oog op later gemeenschapsgebruik - het gebouw in de vastgoedportefeuille van de gemeente te houden. Dat staat dus los van tijdelijk commercieel gebruik. De (verhuur-)contracten, het financieringsplan en het langetermijnbeleid moeten grondig worden geëvalueerd en op elkaar worden afgestemd, terwijl er voor voldoende lokaal draagvlak moet worden gezorgd. Vooral wanneer sprake is van erg verschillende commerciële exploitaties binnen dezelfde vergunningsperiode, dienen de gevolgen voor de buurt zorgvuldig in kaart te worden gebracht.

Ook een gedeelde functie behoort tot de mogelijkheden, zo blijkt uit de plannen die voor de Heilige-Familiekerk (Helmetkerk, tussen

de Rigasquare en de Helmetsesteenweg in Schaarbeek) worden opgesteld. Deze kerk wordt gedeeltelijk gedesacraliseerd om plaats te maken voor handelszaken, restaurants en vergaderfaciliteiten. De nieuwe bestemmingen sluiten mooi aan bij de publieke ruimte aan de voor- en achterzijde van de kerk. Die nieuw aangelegde publieke ruimte moet twee erg verschillende wijken weer met elkaar verbinden. Eerder had het onderbenutte en gedeeltelijk in verval geraakte kerkgebouw zijn verbindende functie verloren - het was zelfs veeleer tot een barrière verworden. Andere voorbeelden van gedeeltelijke commerciële invulling gekoppeld aan interessante ruimtelijke ontwerpen zijn de Wolweverskapel (winkel) en het Hotel Poortackere in Gent, het Sint-Jakobsgasthuis in Tongeren en het Godshuis in Sint-Laureins.

Het belang van een - ook ruimtelijk - kwaliteitsvolle inpassing van het parochiekerkgebouw in de lokale gemeenschap mag niet worden onderschat. Als we deze waardevolle gemeenschapsruimten een hedendaagse en maatschappelijk haalbare functie willen geven, moet er dringend een doordachte planning worden opgesteld en moet snel tot gerichte actie worden overgegaan. Idealiter heeft die herbestemming te maken met cultus, zingeving of cultuur. Maar het kan (via tijdelijk en/of commercieel gebruik) net zo goed gaan om de meest diverse vormen van gemeenschapsgebruik op korte of lange termijn.

Het wegnemen van historisch gegroeide en vandaag anachronistisch aandoende wettelijke obstakels is een noodzakelijke eerste stap. Het overwinnen van koudwatervrees, het stimuleren van creativiteit, het creëren van lokaal draagvlak zijn vervolgens belangrijke voorwaarden om een goede start te kunnen maken. Het vrijmaken en herschikken van middelen binnen de bestaande (beperkte) budgetten, en een duidelijk en in een beleidsplan vastgelegd engagement van de bestuurders, zijn tenslotte kritische succesfactoren.