

# Inleiding

## Waarom dit Draaiboek

De KNR heeft dit Draaiboek Voltooiing opgesteld ten behoeve van oversten en andere bestuurders en bestuurders van religieuze instituten en sociëteiten van apostolisch leven in Nederland. In een tijd waarin zo veel instituten het einde van hun bestaan in Nederland zien aankomen, is de vraag opgekomen naar een handboek dat oversten, hun raden en hun adviseurs kan helpen om in de laatste fase op verantwoorde wijze hun taak te vervullen.

De uitgangssituatie van de instituten is heel verschillend. Daardoor verschilt het ook sterk wat hun besturen nodig hebben. Daar komt nog bij dat niet alles wat zich voordoet, met voltooiing te maken heeft. Dat is de reden dat de KNR niet alles uitwerkt tot in detail. In een draaiboek van honderden bladzijden raakt men de weg kwijt. Om het gebruik te vergemakkelijken proberen we via een duidelijke inhoudsopgave iedereen die het Draaiboek raadpleegt, snel naar de relevante bladzijde te helpen.

In dit Draaiboek Voltooiing verwerkt de KNR niet alleen theoretische kennis, maar ook de schat aan ervaringen van haar leden. Daarmee is het ook een beweeglijk geheel. Het Draaiboek is nooit af, omdat situaties veranderen, nieuwe oplossingen worden gevonden, en soms ook nieuwe problemen zich aandienen. Het zal altijd in ontwikkeling blijven, en daarbij vraagt de KNR de medewerking van haar leden. Commentaar en aanvulling zijn van harte welkom. De KNR ontvangt ook graag informatie over ontwikkelingen, gekozen oplossingen en de effecten daarvan.

Van zaken die niet goed gaan, is vaak nog meer te leren dan van modellen die uitstekend werken. Hoewel we ons kunnen voorstellen dat oversten en raden niet graag te koop lopen met foute beslissingen en mislukkingen, doet de KNR toch een beroep op hen om ook die ervaringen te delen. Kennis over iets dat niet goed heeft uitgepakt, kan voorkomen dat andere instituten dezelfde fouten maken.

Zo maken de leden van de KNR en het Bureau samen dit Draaiboek Voltooiing.

## Wat is Voltooiing

De KNR spreekt van voltooiing van instituten, in plaats van van afbouw of uitsterven. Hoewel dit kan klinken als een eufemisme, hebben we daar een bedoeling mee. Veel religieuze instituten en sociëteiten van apostolisch leven zijn gesticht met het doel om een bepaalde maatschappelijke nood te lenigen, op het gebied van zorg, onderwijs en welzijn. Tegenwoordig beschouwt de overheid deze gebieden als een normale taak, waar zij zelf de leiding in moet nemen. Dat is mede te danken aan de inzet van religieuzen, die ziekenhuizen, scholen en welzijnsinstellingen hebben opgezet. In die zin hebben de instituten hun taak tot een goed einde gebracht. Ook op individueel niveau geldt iets dergelijks. De religieuzen die nu een hoge leeftijd bereikt hebben, mogen met voldoening terug kijken op hun leven. De liefde van God en de roeping die ze ervaren hebben, hebben hen op een weg gezet waarin ze iets konden betekenen voor hun medemensen.

Uw instituut bevindt zich in een fase van voltooiing:

- als de leden in Nederland te oud en te klein in aantal zijn geworden om nog kapittels te vieren, en een overste en raad te kiezen
- of als het binnen twaalf jaar zo ver zal zijn dat er in Nederland geen kapittels meer kunnen worden gevierd
- of (bij contemplatieve kloosters) als het ledental zo ver is teruggelopen dat voortzetting van het kloosterleven op lange termijn onmogelijk lijkt

Het kan zijn dat u twijfelt of uw instituut in een fase van voltooiing zit. Stel uzelf dan de volgende vragen:

Hoe oud is het huidige leiderschapsteam? Hoeveel bestuurstermijnen hebben zij al achter de rug? Kunnen zij worden herbenoemd of is (wederom) toestemming vereist? Indien zij kunnen worden herbenoemd: hoe oud zijn zij dan aan het einde van, niet de lopende, maar de volgende bestuursperiode? Is het realistisch om te veronderstellen, dat zij in staat en bereid zijn om tot die tijd te dienen?

Wie zal beschikbaar zijn voor leidinggevende posities na de komende termijn (meestal van 4 tot 8 jaar)? Zijn zij echt in staat om die *dan* te kunnen doen? Hoe oud zullen zij aan het einde van hun termijn zijn (vaak over 8 tot 12 jaar)?

(vragen ontleend aan: prof. dr. Myriam Wijlens, Afnemende menselijke hulpbronnen voor het leiderschap in religieuze instituten: een hulpmiddel bij het inventariseren en het ontwikkelen van de toekomst, UISG-Bulletin 164 – 2017)

Als het antwoord op deze vragen bij u een reactie oproept in de sfeer van: “Dit kan toch eigenlijk niet meer”, verkeert uw instituut in een fase van voltooiing.

Helaas zijn er in Nederland maar weinig instituten die kunnen hopen dat ze over vijftig jaar nog steeds zullen bestaan in Nederland. De meeste instituten hebben al veel voorbereidingen getroffen voor de situatie dat ze zichzelf niet meer kunnen besturen. Toch zien we nog steeds af en toe situaties van achterstallig onderhoud. Hoe goed het ook is om op de Voorzienigheid te rekenen, we moeten in de tussentijd wel doen wat nodig is.

## **De relatie tussen het religieus instituut en de leden**

De leden van een religieus instituut hebben hun leven toevertrouwd aan het instituut. Door hun geloften hebben ze zich in principe levenslang verbonden: in sociale zin, door te kiezen voor een kloostergemeenschap en niet voor een huwelijk; in materiële zin, doordat ze af hebben gezien van economische zelfstandigheid; en in geestelijke zin, doordat ze hun persoonlijke autonomie in belangrijke mate hebben opgegeven.

Dit toevertrouwen wordt door het religieus instituut beantwoord met een levenslange verantwoordelijkheid voor zijn leden. Het religieus instituut heeft zorgplicht. Die zorgplicht omvat vele gebieden van het leven.

- Het materiële aspect moet verzorgd zijn. Huisvesting, voeding, kleding, medische zorg, etc. komen voor rekening van het religieus instituut. Er moet voldoende oudedagsreserve in stand worden gehouden om dit te kunnen realiseren.

- Een klooster is een gemeenschap. De leden van een religieus instituut zien naar elkaar om. De huisvesting moet dit mogelijk maken. De overste probeert een goede sfeer in huis te bevorderen. Alle medewerkers die werkzaam zijn bij het instituut, helpen daarbij.
- Het religieuze leven heeft te maken met God. Daar hoort bij dat er ruimte en tijd is voor liturgie, en dat er pastorale zorg is georganiseerd.
- Tenslotte strekt de zorgplicht zich ook uit over de tijd na het overlijden. Alle leden moeten een goede uitvaart kunnen krijgen, en een laatste rustplaats, die voor lange tijd in stand zal blijven.

## **5 De medezusters / medebroeders erbij betrekken**

Praat veelvuldig met de leden van uw instituut! Als overste of raadslid bent u vaak bezig met kwesties die te maken hebben met afbouw en krimp. Het kan dan gaan lijken alsof alle leden zich even bewust zijn van de situatie als uzelf. Dat is niet zo. U zult de leden moeten meenemen in alle stappen die u als bestuur zet. Dat wil niet zeggen dat u altijd iedereen over alles moet laten meebeslissen, maar wel dat iedereen op de hoogte blijft en dat iedereen gehoord wordt over wat voor haar of hem belangrijk is.

Voor het informeren van de leden kan het soms nuttig zijn bepaalde zaken op papier te zetten. Daardoor kan men het nalezen, en kan de informatie goed overkomen. Maar het is niet genoeg om leden schriftelijk te informeren. Soms zullen beslissingen de mensen direct treffen en onrust veroorzaken. Gesprekken zijn dan onontbeerlijk. Een goed gesprek kan veel van die onrust weer wegnemen.