

Bulletin 2020

vol. 52, no. 9/10 - September-November

SEDOS

CREATIVE STRUCTURES

Editorial	1
Freeing the Potential of Healing and Wholeness: Society of Medical Mission Sisters <i>Agnes Lanfermann, MMS</i>	2
La restructuration dans la Congrégation du Cœur Immaculé de Marie (CICM) <i>Jef Matton, CICM</i>	7
Hermanos Maristas: Proceso de Reestructuración (1993-2003) <i>Juan Carlos Fuertes, FMS</i>	13
De-structuring in Religious Institutes: What does Canon Law say? <i>Mary Wright, IBVM</i>	20
Nazaret Global Education <i>Montserrat del Pozo, MHSFN</i>	25
Integración de las Provincias: Las Plataformas Apostólicas <i>Francisco José Ruiz Pérez, SJ</i>	28
enlaNzadas - Asociación Adsis <i>Begoña Martínez, Adsis</i>	31
Covid-19 e Digitalizzazione <i>Emilia Palladino</i>	34
Rethinking the Organization of the Institute <i>Ricky Laguda, FSC</i>	37

SEDOS

*(Service of Documentation and Study on Global Mission)
is a forum open to Roman-Catholic Institutes of Consecrated Life,
which commit themselves to deepening their understanding of Global Mission.
It encourages research and disseminates information
through its Bulletin, Website, Seminars and Workshops.*

Members of the SEDOS Executive Committee 2020

Tesfaye Tadesse Gebresilasie, MCCJ (President)
Mary Barron, OLA (Vice-President)
Peter Baekelmans, CICM (Director)
Biji Thomas, SVD (Bursar)
Nestor Anaya, FSC
Geni Santos Camargo, SFB
Chris Chaplin, MSC
Sreeja David, SND
Rachel Oommen, ICM

SEDOS BULLETIN 2020

Editor: Fr. Peter Baekelmans, CICM
Secretariat: Sr. Celine Kokkat, CJMJ
Translations: Ms. Philippa Wooldridge
Printing: Tipografia Don Bosco

The digital version of the articles, and an English translation of some of most of the articles, can be found on the SEDOS website: www.sedosmission.org

*SEDOS Bulletin is a bi-monthly publication, and is free of charge for SEDOS Members (max. 3).
The yearly subscription is: €30 in Europe, €45 outside Europe.
For further information, advice, or change in subscription,
please write to: redacsed@sedosmission.org*

*Frontcover image: Alvaro Pinot (website Unsplash)
Backcover image: Artur Luczka (Website Pixabay)*

EDITORIAL

Dear Readers,

As we are all struggling to plan and to work during this trying Covid-19. SEDOS too is doing its best to keep going. We had to reschedule the Spring Session this year and to make it into a free Webinar which surprisingly was very well attended online. The Autumn Seminar was also an online event and very well attended as well, with even more than the registered 235 paying participants because some watch it with the whole community or General Council. It was thus a great success – also financially, although it is sometimes a bit lonely when working and talking during the seminar, as you can see from the photo.



This two-day Autumn Seminar 2020 was prepared in cooperation with Br. Emili Turú, FMS, and Sr. Piluca Benavente Serrano, MSOLA, from *Faith and Praxis*. The theme was *The Past – Present – Future of our Congregational Structures in the Service of Mission*. Congregations make a big effort to keep their structures in tune with the demands of Mission. This is not an easy task. We therefore started by listening to the experience of a Sister (Medical Mission Sisters), a Brother (Marist Brothers), and a Father (CICM) Congregation during the last 20 years. In the afternoon this was followed by the profound experience of a Canon Lawyer in the person of Sr. Mary Wright, IBVM, to learn the limits of restructuration.

The next morning we had very informative examples of some daring religious groups who are working on their structures to cope with the demands of the times, calling it *Nazareth Global* (MHSFN), *Apostolic Platforms* (SJ), or *enlaNzada* (Adsis).



The last afternoon was spent reflecting on the present influence of Covid-19 on our Congregational structures. We first had an analysis by Prof. Emilia Palladino (Pontifical Gregorian University, Rome) on how the Covid-19 emergency urges society and companies to change their way of doing things. Prof. Emilia showed that not moving along with the need for *renewal and growth* means the end of a company. General Councilor of the Marist Brothers, Ricky Laguda, then gave an example of the impact the pandemic has on his work and how the Congregation is adapting to the new situation.

New ways are opening up for SEDOS as it can now reach far beyond the usual participation of those living in Rome. We had participants from all over the globe, but for some the time difference was a difficulty. We will work towards a combination of the two in the future. In this way, SEDOS will be able to offer its Documentation service through its recently renewed Website, and its Studies through local and online Seminars.

Freeing the Potential of Healing and Wholeness

Society of Medical Mission Sisters

*In 1925 the Society of Medical Mission Sisters has been founded and later it become an international, apostolic religious institute of pontifical right. We participate in the **healing mission** of Christ in the church and follow Christ in this mission by the profession of simple public vows of poverty, chastity and obedience for life.*

A. Mission: Freeing the Potential of Healing and Wholeness

As persons we are committed to health, healing and wholeness. We express our healing presence in a variety of ways: we care for the Earth and tend to the wounds of its people with compassion. The obedience to the evolving charism of healing and wholeness, urges us to adapt our responses to the changing signs of the time in our life and mission. From the beginning, a pioneering spirit is guiding us based on missionary wisdom.

In our quest for wholeness, we explore new areas of concern related to life, to suffering, to health and to death. We pursue justice in solidarity with those made poor, with the powerless, and with those who are oppressed. With them we struggle to transform unjust systems and structures.

• Global Mission

Global mission is an invitation to free the potential of healing and wholeness in a time of major social and global changes. Today we see ourselves as global citizens in an international Society with a global mission in a world community beyond borders and boundaries and beyond North – South, East - and West paradigms. All contribute with their specific expressions of mission in different contexts to the same vision and goals. Human life, the Earth, the Universe is

the common context for all.

Global mission as MMS, together with Associates and like-minded peoples, and with regional, national and international organizations and networks, includes to witness to the integration of those who are marginalized and to the cry of the Earth.

The General Chapter 2015 saw it as essential to integrate the Sustainable Development Goals (SDGs) from the UN in our mission goals and to weave our mission goals into the SDDGs. This enhanced our partnership and collaboration with others for solidarity.

• Becoming

The awareness has shifted from what we have known to what we are becoming. On our journeys of becoming - personally and communally – we join the journey of people and of all of creation towards healing and wholeness, to what and who we are meant to be: becoming one in the cosmic Christ.

We experience the journey of becoming as an ongoing process of transformation. Here we are together as equals in the same process of becoming unified in Christ, and where God becomes more fully God in us.

Mission has the task to help ourselves and others to enter into this space of relating to each other and participating in God's new creation - as God's co-creators. The awareness of 'becoming' deepens our understanding of promoting healing and wholeness.

• Oneness as Key to our Mission

Oneness is key to our life and mission and our evolving understanding of the charism of healing and wholeness. Our spiritual quest in life and mission challenges us to nurture a "Culture of Oneness" through our way of relating, to transcend borders of our thinking and acting, in our communities and Units.

We strive to be one across the Society, be one with people all over the world and with the whole of the Universe. And we acknowledge that it is a lifelong journey to realize our oneness among differences. Daily life tells us about ups and downs, but our desire and commitment is clear: We want to live and promote the awareness: you are my brother, my sister.

Being brothers and sisters of and in Christ stimulates us to live inclusively and encourages us to make the stranger feel at home. Only together we are whole.

- **Internationality and Intercultural Living**

“Living in a global world with devastating divisions and separation we are called to be inclusive of all people, all cultures, all religions and beliefs. By our way of being international

we want to witness to the integrity of life and to build ‘one world’ on a

transformative journey.” (General Chapter 201)



Based on the multiracial ethnicity of our Society today, our commitment to internationality and interculturality is a response to our communal call to embrace a global heart sense. We experience, the changing face of the Society with a general shift from the global north to global south and growing multi-ethnicity impacts all aspects of our life and mission.

Creating spaces for "intercultural living" and building 'One World' is in depth a 'faith journey'. It challenges us to live with the paradoxes and the gray zones of the liminal spaces that open us to transformation and growth.

Intercultural living holds the fragility and power of a "sign" of the Kingdom of God in today's divided, fragmented, and conflictual world. Witnessing to the reign of God

includes honouring the uniqueness of each culture, building bridges across differences and learning from conflicts. The conscious appreciation of the potential in all experiences helps us to persevere and to foster growth.

Our commitment to intercultural living is an opportunity for further development of global mission, mutual transformation and growth in communion.

B. Congregational Structures in the Service of Mission

Congregational structures witness to the integrity of life and mission. Freeing the potential of healing and wholeness in all people and all of creation, in processes, systems and structures is our interest in all aspects of our life and mission. Accordingly,

the congregational structures need to organize and help to facilitate our life and mission.

The Society creates and

continuously adapts its own structures to achieve its purpose. The structures serve us in the way that they make it possible to activate our responsibility for both aims: our commitment to evangelical life and healing mission on a transformative journey.

Our congregational structures need to serve our desire to increase 'interdependence' and to maintain effective functioning.

1. Three Tiers –Structures until 2015

From 1979 until 2015, the Society was governed in a system of three interlocking assemblies with decision-making power: District -, Sector - and the General Assembly.

- **District**

The district was key in developing and furthering mission and responsible for the growth and well-being of its members. It had the capacity for self-governance, the ability to develop mission in a particular context as well as the ability to be responsible for the welfare of its members.

The district coordinator **with** the elected representatives formed the district assembly. The assembly set goals and priorities of mission for the district. Through participation and shared leadership, the district conceptualized mission based on the analysis of the area and in relation to the whole.

- **Sector**

Until 2015 the Society was structured in six sectors: Africa, Asia, East Asia, Europe, Latin America and North America. The sector was composed of districts, organized in such a way that they related to and were affirmed by the sector assembly and were represented on the assembly.

The sector was governed by the sector coordinator **with** the district coordinators, and elected representatives. Together they formed the sector assembly. The sector coordinator was rooted in the reality of mission in the sector. She facilitated mission for one world within the sector and contributed to the Society-wide vision of one world.

- **General Assembly**

The Society as a whole was governed by the Society coordinator with the assistant Society coordinator and sector coordinators. Together, they formed the General Assembly.

2. **Important Aspects**

- **Shared Leadership**

Since the 1967 Chapter, the principle of shared leadership has been a part of our government structures. Over the years we have developed our understanding of it and have explored its different aspects.

We recognized that we no longer had exclusive control of many dimensions of our life. In community with others there was mutual influence. Therefore, we could not absolutize either the Society's position or the position of the broader community. Shared leadership is the responsibility of all.

Since 1991 elected leaders in the Society are known as coordinators. To “coordinate” means: to bring common action; harmonize; integrate; organize; relate.

In shared leadership we, together, carry the roles, functions and responsibilities that keep our hope and vision alive and move us forward in mission.

- **Principle of Interdependence**

Interdependence is the recognition that the whole is made up of parts which are interrelated and that each has an effect on the others. All parts are at the service of one another and of the whole strengthening relationships between one another at all levels and in sharing resources.

Life and mission in the Society are functioning like the “community of life” on the planet. All is deeply interconnected and interdependent. In the Society, decisions or actions taken in one area impact the whole.

We try to make deliberate efforts to consider our local reality and its needs in the context of the total Society. As an international Society our structures serve us in sharing information, influencing one another, and through our priorities making more interdependent use their own limited resources.

3. **Congregational Life-Cycle**

A congregational life-cycle describes a **series of changes** that the congregation undergoes from the beginning of a given developmental stage to the inception of that same developmental stage in a subsequent generation.

Regularly the General Assembly checks the state of the global body of the MMS. Through these past years the face of our Society has been rapidly changing. Ninety-

five years after our foundation many pioneers and stalwarts of our missions worldwide have passed on to eternal life. Our faith tells us that “Life is not ended but merely changed.” We grow to understand that in their dying, new life energy is released into the larger whole. “See, I am doing a new thing!” (Is 43:19).

It helps us to find ourselves back in the three phases of the life-cycle.

- **Growth:** where energy builds up as it reaches out to people and community in mission
- **Maintenance:** where energy is consumed internally in maintaining the existing congregation and its ministries
- **Decline:** where energy dissipates as people, money energy bleeds out

How to guarantee sustainability of mission when realities are changing? Today 32 percent are below 60 years and 68 percent are above 61 years.

We know, sustainability requires: re-definition, re-development, re-birthing.

- **We re-define** in deepening the evolving understanding of our mission and core aspects of spirituality in an ongoing Society-wide Renewal process.
- **We re-develop** our structures in a continuous dialogue about viability and effectivity in view of the purpose and changing realities.
- **Re-birthing** is happening in merging of units; collaborating of co-missions, sharing personnel and resources across the Society; intentional communities for intercultural living; pursuing the spiritual quest in the realities of today; finding new expressions of mission; networking with partners in mission and like-minded organizations, walking beyond boundaries.

4. Simplification of Congregational Structures

The 1997 Chapter based on the reflections from the membership made clear: We want to continue with a participative governance. Yet, we do not want the demands of

government to take too much of our time and energy that is also needed for other aspects of our life and mission.

Since 2003 communities, districts, sectors and the Society were challenged to adjust the internal functioning and structures to their specific realities. Questions of viability of administrative units played an important role as well as creative solutions for appropriate effective functioning.

Finally, we were ready to detach ourselves, let go, being transformed into something new for the good of the whole.



• Desires for New Congregational Structures

Reflections on experiences and proposals from the membership worldwide were the starting point for the General Chapter in 2015 to decide on new congregational structures. The purpose the new congregational structures was clear: to free the potential of healing and wholeness in our life and mission and to grow in the spirit of oneness as an intercultural and international Society, appreciating, respecting and honoring pluriformity and diversity.

Members noted in their contribution to the Chapter: Congregational structures need to foster our vision of global mission in a unifying manner, with mutual trust, sensitivity, and accountability at all levels. Furthermore, the structures need to be nurturing, flexible and simple in order to respond to the needs of the times, taking into account our MMS realities. They also wanted the principles of shared leadership and interdependence be implemented in the new structures. Finally, the new governmental structures evolved in a relational and functional manner.

5. New Congregational Structures

The new congregational structures consists of three segments: two decisions-making bodies (Unit-Assembly and the General Assembly) and one recommending body (the Co-missions).

- **The Society Leadership Team**

The Society Leadership Team has five members including the Society Coordinator. The current members are from India, USA, Peru, Ghana, and Indonesia. They are members of the **General Assembly** and regularly invite for **expanded General Assemblies** with Unit-Coordinators or delegates from the Co-missions.

- **Units**

Units are the former districts, countries, local groups and Sector (North America). The Unit-Leadership Team builds the **Unit-Assembly** that can also be **expanded** with experts on specific issues or delegates from communities etc. Currently we have 15 units in Africa, Asia, Europe, South- and North-America. A member of the Society Leadership Team links with each of the Units.

- **Co-missions**

Currently we have five Co-missions: on Mission; Spirituality; Communication; Formation/Integration and on Finances and Fundraising. Co-missions are recommending bodies. The General Assembly delegates decision-making power for operational decisions.

Co-missions are at the service of the mission of our Society. They touch all aspects of our life and mission and assist in facilitating reflection on topics that matter to us. The members contribute their expertise to deal with some of the issues and provide the Society Leadership Team with information.

Co-missions are an expression of our oneness and have a unifying role. The members don't represent a particular unit as they work for the whole Society. Co-

missions also connect to the units for receiving information or for providing support to participate in the life of the whole. Co-missions support networking, collaboration and partnerships with others who can be resources for a wider view on topics. They are a body that carries a continuity for the General Assembly and for a new administration.

The role of the SLT link to a co-mission is helping the Co-missions to be alert to what is happening with other co-missions and in providing coordination of the work.

- **Experience after five Years**

After five years we can already see that the change of the government structure from sectors/districts to units seems to foster more spontaneous interaction with other units, less formally and more rapidly. There is also an increasing effort to send messages of friendship and support and to participate in online events, celebrations, funerals and prayers across the Society. Obviously, the Spirit of Oneness is unfolding in creative ways.

The new structure gives room for the newness that is emerging, for a new future that is more diverse, more colorful, more like God's creation.

6. Congregational Structures in Earthen Vessels

Congregational structures for freeing the potential of healing and wholeness are in earthen vessels. However fragile the vessels are in the service of mission, in the Spirit of faith, hope and love we see that these vessels hold treasures of God's healing and wholeness and potential for our global mission.

Taking our personal and communal finiteness in the Society, our cracks and hindrances, our vulnerabilities as vessels of God's presence and love, we will be sisters and brothers, and beloved daughters and sons of God in earthen vessels together all those with whom we share life and mission.

La restructuration dans la Congrégation du Cœur Immaculé de Marie (CICM)



Nous sommes une Congrégation de plutôt petite taille: environs 800 membres actuellement dont 190 en Belgique et Pays-Bas. Leur âge moyen est de 81 ans. En 1962, quand on fêtait le 100^{ième} anniversaire de la Congrégation comptait 2000 confrères.¹

Expansion aux origines

A ses origines, notre Congrégation a connu une forte expansion. Celle-ci était justifiée par la dimension ad extra de son charisme et soutenue par une démographie croissante qui a duré des décennies. Elle fut parfois rendue opportune et nécessaire par des circonstances telles l'expulsion massive des membres de la Congrégation de la Chine, etc.

Cette expansion s'était alors traduite soit par **la création** de nouvelles entités, aussi bien dans les pays où notre Congrégation était déjà présente (Belgique et Congo) que dans de nouveaux pays pour elle (Haïti, Chili, Hong Kong, Taiwan, Guatemala); soit aussi par **la scission** de certaines entités qui existaient déjà, notamment en Europe et en Afrique. Les plus anciennes entités de notre Congrégation datent de cette première époque. Ce fut le premier mouvement, de

multiplication d'entités, qui avait caractérisé notre Congrégation.

La restructuration n'est donc pas un événement du 21^{ième} siècle seul. On a toujours connu des mouvements dans le nombre des provinces ou districts. Il y a eu une augmentation à certains moments et une diminution à d'autres.

Les premières restructurations

Vers la fin du siècle passé et au début de ce siècle, un mouvement inverse par rapport au premier commençait à prendre place. Il consistait en la fusion de plusieurs entités, tantôt appartenant à un même pays, comme le RDC ; tantôt appartenant à des pays différents comme en Europe (Belgique et Pays-Bas), et aux Amériques (Guatemala et Mexique).

Parmi les raisons qui rendaient nécessaires ces fusions ou unifications des entités l'on peut citer les suivantes, qui ne manquent pas de s'impliquer mutuellement : la diminution continue du nombre des confrères; le souci de garantir une présence missionnaire pertinente et dynamique; la difficulté de trouver du personnel pour l'administration de différents services; les vocations quasi-inexistantes et l'âge avancé des confrères en Europe; le manque d'approvisionnement de certaines Provinces en jeunes missionnaires

¹ Cette contribution à la session d'automne de SEDOS a entre autres eu comme source le document de travail du Chapitre général CICM en 2017.

à une époque où tous les jeunes étaient envoyés ailleurs; etc.

A l'époque de ces restructurations, les questions, les peurs et les réticences n'avaient pas manqué.

Toutefois, ces premières restructurations (fusions ou unifications) furent majoritairement, si pas unanimement, des réussites ou des succès. Parmi les raisons qui en avaient fait des réussites, il y a les suivantes:

- une longue préparation impliquant les bases des Provinces désireuses de se réunifier puisqu'elles en ressentaient le besoin ;
- une collaboration sectorielle entre Provinces, qui a précédé la réunification formelle;
- la volonté d'anticiper plutôt que de subir l'inéluctable; la volonté de réussir malgré tout;
- des fusions progressives et non pas précipitées ou brusquées. Par exemple la province de Kinshasa et celle de BNL (Belgique - Pays-Bas) dans leurs configurations actuelles sont le résultat de plusieurs fusions qui les ont précédées et préparées).

Les plus récentes restructurations après 2000.

Ce sont les restructurations qui ont donné à notre Congrégation sa configuration ou ses entités actuelles.

Elles concernent non seulement les entités de gouvernement, mais aussi les maisons de formation, les destinations missionnaires, les rappels et les retours des confrères dans leurs Provinces d'origine, la question des langues dans la Congrégation, les contrats et les nouvelles constructions durant la période restructuration. Nous n'aborderons durant ce Chapitre que les cas qui concernent les entités de gouvernement.

A cet égard, les restructurations ont consisté principalement en une réduction du nombre d'entités de gouvernement, sans en supprimer une seule, mais seulement en fusionnant celles qui existaient déjà.

A cet égard, les restructurations ont consisté principalement en une réduction du nombre d'entités de gouvernement, sans en supprimer une seule mais seulement en fusionnant celles qui existaient déjà. Ces restructurations ont connu plusieurs étapes.

Le point de départ était la Conférence générale de 2002 aux Philippines.

Cette Conférence fut la première à émettre des propositions en vue de plus récentes restructurations dans la Congrégation. Ces propositions étaient les suivantes:

«1. En vue d'être plus consistant en matière d'érection, modification et suppression des entités CICM (Provinces, Districts autonomes et Nouvelles Fondations), nous proposons que le Chapitre général de 2005 étudie et stipule clairement les critères comme partie du Directoire général, art. 87 des Constitutions.

2. En vue d'éviter la confusion, nous proposons de redéfinir le statut des DA et Nouvelles Fondations.

3. Considérant le besoin de fusion et de restructuration des Provinces/DA, nous proposons que le Chapitre général en définisse les critères et établisse les modalités.

4. En vue du Chapitre général, nous proposons que le Gouvernement général étudie les ajustements structurels nécessaires, tenant compte de la réalité de la diminution des membres dans la Congrégation.

5. Afin d'économiser du personnel dans la FI, nous proposons que les emplois doubles soient évités et que les possibilités de fusion soient étudiées et exécutées.

6. En vue de faire face à la diminution du personnel nous proposons d'étudier la possibilité de regrouper certaines entités CICM.

7. En vue de faire face à la diminution des ressources en personnel et financières, nous proposons d'évaluer la politique du personnel et la gestion des moyens financiers.»

Et à la suite de cette Conférence générale, un message a été adressé aux confrères dans

lequel on peut lire: *«Nous nous sommes rendus compte en particulier que nous avons à faire face à une réalité qui s'impose de plus en plus: la diminution rapide des membres et des ressources financières de CICM et ses conséquences sur nos structures au service de la mission. Nous sommes de plus en plus convaincus qu'il devient impossible de continuer comme dans le passé»*

Le Chapitre général cicm de 2005 avait pris la décision que:

a. Les supérieurs de Provinces et Districts autonomes entameront immédiatement un processus d'animation spirituelle en vue de renforcer la vie religieuse et feront une évaluation des engagements missionnaires de leurs entités;

b. chaque Province et District autonome convoquera une assemblée en 2007;

c. une Réunion régionale aura lieu à la fin de 2007 ou au début de 2008;

d. la Conférence générale de 2008 donnera une attention prioritaire au processus de restructuration».

Lors de cette Conférence générale de 2008 à Kinshasa, le GG avait clairement annoncé son intention de réduire le nombre d'entités sans déterminer la portée de cette réduction (combien d'entités en moins), ni ses critères opérationnels, ni une proposition de regroupement proprement dit. Il avait néanmoins précisé que la réduction du nombre d'entités n'impliquait pas que CICM devait nécessairement se retirer de l'un des pays où nous étions déjà à l'œuvre.

Des partages, mais non discutés en profondeur ont eu lieu durant cette Conférence générale, il était néanmoins ressorti les points de vue, les peurs, les convictions, les impressions et les souhaits que nous résumons ci-après:

1. sauf quelques exceptions, la grande majorité de Supérieurs majeurs était acquise à l'idée de réduire le nombre d'entités;
2. cette majorité pensait que la réduction du nombre d'entités était justifiée et opportune;

3. on considérait qu'il y avait même une urgence à y procéder;
4. on ajoutait en même temps qu'il ne fallait cependant pas y procéder comme des «urgentistes»;
5. mais qu'il fallait y aller progressivement de sorte que personne ne se sentira vexé;
6. il fallait surtout y procéder sur la base des critères clairs pour être objectifs, éviter toute réduction mathématique et déterminer d'abord ce que veut dire une entité CICM;
7. il importait néanmoins de s'assurer que nous serons plus efficaces et nous aurons un nouvel esprit;
8. en tout état de cause, il fallait dialoguer avec les autorités des Eglises locales où nous travaillons;
9. si nous créons de trop grandes entités, il y a la peur de relations impersonnelles entre les confrères d'une même Province; mieux vaudrait privilégier l'autonomie et la cohésion de petites entités;
10. la question est de savoir comment trouver d'autres structures à mettre en place.

La Conférence générale de 2008, contrairement à celle de 2002, n'avait émis aucune proposition précise quant à la portée de la réduction du nombre d'entités, ni aux critères de fusion, ni à la composition des regroupements envisagés non plus.

Finalement, une année après la Conférence générale à Kinshasa, Gouvernement général a publié en 2009 son plan de restructuration sous le titre: **«Revitaliser notre identité. Plan de restructuration».**

Ce plan qui a réduit le nombre de Provinces et Districts autonomes de 15 qui existaient encore à ce moment-là, à 8 entités et fixait aussi différents délais pour l'entrée en vigueur de nouvelles Provinces restructurées à des moments différents, qui correspondaient avec la nomination de nouveaux provinciaux. La restructuration de la dernière province (en Asie) devrait entrer en vigueur le 1^{er} janvier 2013.

Aucun critère de regroupement ne fut donné. En revanche, quatre motivations furent avancées :

1) la difficulté expérimentée par tous de trouver des leaders (Supérieur provincial, Conseillers, Economes, formateurs, etc.) dans 15 Provinces/Districts autonomes;

2) les membres de la congrégation diminuent et cela ne va pas changer dans les années qui viennent;

3) la diminution des rappels de confrères d'ailleurs, vu que la Province nouvelle aura un plus grand nombre de confrères;

4) la possibilité pour le Gouvernement général de faire des réunions et des sessions de formation permanente plus fréquentes avec les Supérieurs majeurs. (p.13)

Les Maisons de Formations ont été réduites en nombre: Deux théologats (Philippines en Anglais et Cameroun en Français) et deux Noviciats (Kinshasa en Français et Philippines en Anglais).

Au Chapitre général de 2011, deux ans après la décision, on se rendait bien compte que tout n'allait pas marcher comme on l'avait souhaité et espéré. A ce moment-là la restructuration n'était pas encore complètement mise en route. Dans la région d'Asie et de l'Amérique elle devait encore entrer en route.

On était bien conscient des craintes et des hésitations de nombreux confrères par rapport au processus de restructuration.

On s'était interrogé sur les vraies raisons de ces peurs et le chapitre avait demandé d'impliquer les confrères à chaque étape de ce processus, comme l'élaboration de nouveaux Statuts provinciaux et des Projets missionnaires.

En vue du 15^{ème} Chapitre général de 2017, toutes les entités ont été invitées à évaluer et à s'exprimer sur la restructuration des différentes provinces.

Cette évaluation a été faite à différents niveaux: confrères eux-mêmes, les Gouvernements provinciaux, les Communautés de Formation.

Presque toutes les entités de notre Congrégation se sont prononcées au sujet de la restructuration, aussi bien celles qui étaient restructurées que celles qui n'étaient pas lors de la décision de 2009.

Il y a d'une part les convictions, les sentiments, les perceptions, les questions et les souhaits et, d'autre part aussi des recommandations. Les confrères mentionnaient entre d'autres des difficultés comme:

- la diversité des langues, la distance géographique entre les entités,
- l'absence de critères précis pour la fusion,
- la communication entre les niveaux d'autorité, etc.

Le chapitre général de 2017 a dit ceci concernant la restructuration:

«L'élaboration d'une restructuration efficace en vue de la mission est la responsabilité de tous, car nous sommes collectivement responsables de la mission qui nous est confiée. En effet, le processus de restructuration a déjà commencé et chacun de nous est exhorté à l'assumer avec patience, ouverture, créativité et confiance dans la Providence divine, qui continue à nous confier «une bonne et belle mission», initialement confiée à Théophile Verbist.»

En fait on peut résumer en une phrase: «Tout ne marche pas comme il faut, mais on ne peut pas revenir en arrière. Il faut continuer à animer les confrères.»



Founder of CICM: Father Theophile Verbist

La situation actuelle.

Actuellement il y a 8 Provinces :

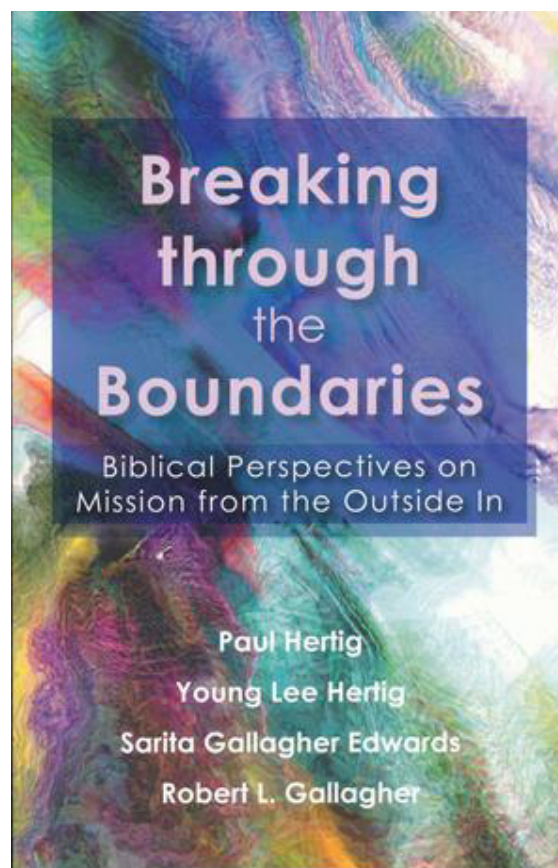
- 2 en Asie: ASIA (**7 pays**: Japon, Mongolie, China Mainland, Taiwan, Hong-Kong, Singapore, Indonésie) et Philippines
- 2 aux Amériques: US et LAC (Latin America and the Caribbean / **5 pays**: = Haïti, République Dominicaine, Mexique, Guatemala et Brésil)
- 3 en Afrique: Kinshasa, AFA (Kasaï et Zambie) et ACO (Afrique centrale et Ouest Afrique: Cameroun et Sénégal)
- En Europe BNL (Belgique et Pays-Bas)
- Il y a 3 provinces (ASIA, LAC et AFA) qui ont des districts. Ces districts sont en réalité les différents pays d'avant la restructuration. Chacun avec leur supérieur et leur conseil.
- Les conseillers du Gouvernement Provincial sont tous membres d'un district dans lequel il vit.
- Il y a un Economat Provincial central pour chaque Province et rendent compte à l'Economat général. Chaque district a son économe local avec sa comptabilité locale. Il rend compte à l'Econome provincial qui coordonne.

Il y a 2 Noviciats (Kinshasa et Manille) et 2 Théologats: (Yaoundé au Cameroun et Manille aux Philippines)

Quelques réflexions:

- 1) Il est important de voir la dynamique des différentes restructurations. Les restructurations qui avaient eu lieu auparavant étaient très souvent l'aboutissement d'un processus de parfois plusieurs années. Un processus qui avait été initié par les provinces concernées qui sentaient le besoin d'une restructuration. La plus récente venait d'en haut. Le GG a pris initiative.
- 2) Pour la restructuration des provinces en Europe (trois provinces devenaient une province) le but était essentiellement d'avoir plus de moyens pour s'organiser pour accompagner les confrères âgés et malades. L'âge moyen de la Province actuelle est de 81 ans.
- 3) La restructuration des provinces en Afrique, Asie et les Amériques visait plutôt une meilleure présence missionnaire. Elle visait à augmenter la capacité de la Congrégation à répondre effectivement et efficacement aux besoins missionnaires actuels. On voulait élaborer de possibles structures alternatives de gouvernance et d'organisation qui puissent permettre à la Congrégation d'être plus fidèle à son charisme missionnaire originel
- 4) Une des réalités est qu'il était devenu difficile de trouver des confrères pour être formateur dans nos maisons de formation et être Provincial. Ce qui fait parfois dire par les confrères que le seul profit de la restructuration était pour le Gouvernement général qui devait alors chercher moins de Provinciaux ou formateurs.
- 5) La restructuration de 2009 est décidée d'en haut. Peut-être les supérieurs des entités administratives ont vu et compris qu'une restructuration s'imposait, beaucoup de confrères dans les différentes unités ne sont pas entrés dans cette nouvelle réalité et ne se sont pas approprié cette nouvelle réalité. Les confrères ont pour une grande majorité senti et vivent cette restructuration comme imposée.
- 6) Que cette restructuration ait été finalement décidée par le GG et vécue comme par beaucoup de confrères comme imposée, est pour une partie aussi dû au fait qu'il n'y a jamais eu une proposition claire et concrète de la part des Provinces concernées, surtout quand il s'agissait de la composition des nouvelles provinces.
- 7) On remarquera aussi que s'il est vrai qu'à la Conférence générale de 2008 en préparation du chapitre de 2011 un Plan de restructuration était annoncé, ce Plan annoncé était plutôt une idée et ne comprenait rien de concret. Et le plan même reste bien muet quant aux

- préoccupations majeures constamment soulevées tout au long du processus. Il n'y avait pas de critères concrets pour mettre en place cette restructuration ni pour la composition des nouvelles provinces.
- 8) Un des buts de la restructuration pour le Gouvernement général de ce temps de le rendre plus facile pour changer de pays de mission à l'intérieur d'une grande province qui contenait plus de pays sans trop de difficultés administratives. En réalité ces changements de pays sont très rares. Il y a surtout le problème de langues différentes.
 - 9) Même si le Chapitre de 2011 a dit qu'il fallait davantage impliquer les confrères à chaque étape de ce processus de mettre en place la restructuration, les confrères ont été peu impliqués dans la préparation. Les Gouvernements provinciaux devaient davantage accompagner et d'encourager les confrères à entrer dans le processus de restructuration en les aidant à faire face à leurs craintes et à répondre généreusement quand le changement est nécessaire». Dans tous les documents il y a trois mots qui reviennent: accompagnement, animation, évaluation.
 - 10) La restructuration n'a pas directement contribué à l'amélioration des finances des provinces concernées. Entre autres les grandes distances entre les différentes entités avaient aussi comme conséquence des frais plus grands pour les déplacements en vue des différentes réunions Peut-être avec le Covid-19 on aura plus de réunions via Zoom ou autre canal.
 - 11) Pour moi c'est clair: Si les confrères des provinces concernés, Supérieurs et Conseils inclus, ne sentent et ne vivent pas le besoin d'une restructuration, une restructuration reste un document sans beaucoup d'effets positifs.
 - 12) Il est important que les lignes de communication soient claires: qui s'adresse à qui pour quel sujet?
 - 13) L'expérience nous a appris qu'une restructuration ne peut que réussir si les **confrères se sentent impliqués**, s'il y a une bonne **animation** en **préparation** et s'il y a un bon **accompagnement** pour mettre en place la nouvelle Province.

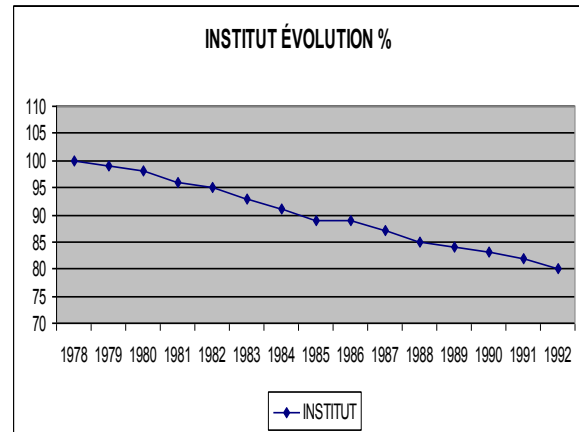


(Gift from ORBIS BOOKS to SEDOS Library)

Hermanos Maristas

Proceso de Reestructuración (1993-2003)

Hace ya casi veinte años que las provincias del Instituto de los Hermanos Maristas se reestructuraron tras un proceso que duró casi una década y que implicó a las unidades administrativas de todo el mundo. Es lo que relata esta presentación. Y lo hace en dos partes. En un primer momento se detalla el proceso de reestructuración. A continuación, se cuenta la experiencia de una provincia concreta que tiene presencia en países de Europa, Asia y África.

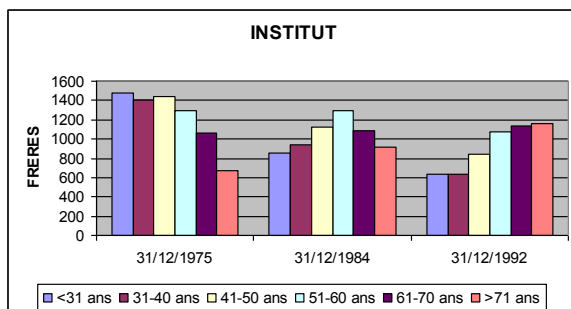


1. A NIVEL DE INSTITUTO

El proceso de reestructuración del Instituto se origina con una recomendación del 19º Capítulo General (octubre 1993): *la reestructuración es deseable y necesaria para ciertas unidades administrativas*. Para ello aporta algunos elementos clave que busca este proceso:

- La actualidad de nuestro carisma
- La solidaridad entre unidades administrativas
- La vitalidad de cada unidad administrativa

Hay que tener en cuenta la evolución del número de hermanos en el Instituto en ese momento:



Como se puede ver, si en 1975 el grupo mayoritario de hermanos eran menores de 31 años, en 1992 son mayoría los que tienen más de 71. El panorama es bien distinto. A esto hay que unir el dato de que desde 1978 a 1992, en el Instituto hay una disminución del 20% de los hermanos.

Estos datos son importantes a la hora de entender el proceso de reestructuración así como sus objetivos y criterios, que se exponen a continuación:

1.1. OBJETIVOS

a) Lograr un nuevo sentido de nuestra finalidad, misión, vitalidad y viabilidad en las nuevas unidades administrativas que se hayan de organizar.

b) Fomentar una mayor colaboración en la formación, en las etapas del postulante, del noviciado y del postnoviciado.

c) Cooperar para lograr un aprovechamiento óptimo de los recursos, del personal y de las experiencias específicas en el ministerio vocacional, en las funciones directivas, la administración, las finanzas y la misión.

d) Crear unidades administrativas con mayor número de Hermanos y mejor distribución de

edades.

e) Interdependencia, en un contexto de solidaridad, en los niveles local e internacional.

e) Promover la inculturación del carisma marista en el Instituto.

1.2. CRITERIOS

a) Puntos de vista comunes sobre la misión y su interpretación.

b) Posibilidades de compartir los recursos.

c) Aceptación y compromiso por parte de todas las unidades administrativas implicadas.

d) Viabilidad financiera.

e) Flexibilidad y adaptabilidad en los aspectos geográficos.

f) Tamaño adecuado de las unidades administrativas.

g) Si las nuevas unidades administrativas incluyen varias naciones, considerar las implicaciones políticas.

h) Tener en cuenta el número y la edad de los Hermanos implicados.

i) Atender a la diversidad de lenguas.

Una vez terminado el Capítulo, el nuevo Consejo General se organizó y le llevó dos años tomar conciencia de la realidad marista en el mundo. ¿De qué se dan cuenta?

- Hay el mismo número de unidades administrativas que cuando el número de hermanos eran casi el doble.
- Hay provincias que tienen un número menor de miembros que algunos distritos.
- Según la evolución de algunas unidades administrativas en un futuro inmediato necesitarán una reestructuración. Entonces, ¿por qué esperar?
- Hay provincias que tienen una capacidad limitada para encontrar nuevos líderes entre sus miembros.
- En algunas provincias los hermanos estaban perdiendo esperanza y visión de futuro. Hacía años que no tenían nuevas vocaciones y la misión estaba perdiendo dinamismo.
- En África, donde muchas provincias habían fundado obras en los años del

post-concilio, las estructuras organizativas habían evolucionado y se encontraban con que el provincial estaba a miles de kilómetros de distancia y se empezaba a hacer necesario hablar de sostenibilidad económica y de liderazgo local.

Con estas premisas, el Consejo General decide que todas las unidades administrativas serían invitadas a reflexionar sobre su actual viabilidad, la vitalidad de su misión y la sostenibilidad de esa misión en el futuro. Además, redefine los principios básicos de la reestructuración:

- Solidaridad y apoyo mutuo entre unidades administrativas
- Multiculturalidad e internacionalidad.

Con este recorrido hecho por el Consejo General, se inicia un proceso de 26 pasos que implica a cada provincia en un primer momento (el tema principal será la viabilidad), y a las regiones posteriormente (cuyo foco será el modelo geográfico).

1.3. PROCESO

1.3.1. VIABILIDAD

Cada provincia es invitada a iniciar un estudio de su realidad presente y a hacer una proyección de su futuro. Este estudio implicaba, entre otras cosas, la implicación de hermanos y laicos de las provincias, la elaboración de un informe y la comunicación de las conclusiones a los miembros de cada provincia.

Este estudio se basaba en 13 criterios que una provincia había de tener para ser considerada “viable”. Estos criterios fueron comunicados por el hermano Superior General en 1996:

1. Principio de solidaridad ad intra. Interdependencia.
2. Lectura de los signos de los tiempos.
3. Tener una visión a largo término. Haciendo una proyección hasta 2010 (15 años desde el inicio del proceso).
4. Terminar con los distritos dependientes de la Administración General.

5. Números de componentes de una unidad administrativa (en torno a 100 para las Provincias y al menos 50 para los distritos).
6. Equilibrio en los grupos por edades: el 40% de hermanos deberían estar por debajo de los 60 años; y se necesitaba tener una media de 3 nuevas profesiones por año, así como 2 profesiones perpetuas.
7. Grupos de edad claves. Prestar atención a los hermanos entre 35 y 55 años, pues serían los llamados a ser líderes.
8. Inculturación, multiculturalidad e internacionalidad
9. Vitalidad viable para la misión
10. Impacto social y religioso de la presencia marista
11. Animación de la unidad administrativa (previsión, formación y desarrollo de líderes)
12. Motivación de los componentes de las unidades administrativas
13. Autonomía financiera.

1.3.2. MODELOS GEOGRÁFICOS

Una vez clarificados los criterios de viabilidad, se inicia una segunda parte encaminada a configurar las nuevas provincias en base a los datos obtenidos tras el estudio de la realidad de cada unidad administrativa. Una etapa que se desarrolló a nivel regional, siempre acompañados por el Gobierno General, que buscaba encontrar compañeros de camino para una nueva fase de vida marista como provincias reestructuradas.

El proceso se prolongó más allá del 20º Capítulo General y se terminó en 2003 con la creación de las nuevas provincias. El Instituto había pasado de tener 44 provincias a 26 y de 13 distritos a 5.

1.4. LECCIONES APRENDIDAS SE REQUIERE MUCHO TRABAJO

Hay que tener en cuenta que ha sido una reestructuración que ha implicado una relación entre diversos países con culturas e idiomas diversos.

VISIÓN DE LA REESTRUCTURACIÓN Y

DE LA VITALIDAD

El proceso requiere una visión de un futuro diferente, ya que el objetivo no es la supervivencia sino la vitalidad de nuestra misión. Se necesita para ello un espíritu de fraternidad, de solidaridad entre las provincias.

PAPEL CRUCIAL DE LOS LÍDERES

Es imprescindible el apoyo de los provinciales y sus consejos. Así como el papel de los facilitadores en sus funciones de acompañar el discernimiento, de ayudar a centrarse en el mayor bien del Instituto como conjunto y en la visión original del proceso, de animar a iniciar reflexiones creativas.

PREPARACIÓN CUIDADA

El proceso toma tiempo, no se puede ir con prisas. Si no, se corre el peligro de aumentar las resistencias al plan. Los hermanos necesitan tiempo para conocerse. En este sentido, la celebración de asambleas provinciales es de una gran importancia para ello, así como las comisiones interprovinciales que trabajan conjuntamente un tema.

INCLUSIÓN Y RESPETO DE LA DIVERSIDAD

Es necesario incluir a todos en el proceso (hermanos y laicos) y respetar la diversidad lingüística y cultural.

1.5. CONCLUSIONES

HUMILDAD Y ESPERANZA

Ha sido un recorrido profundamente purificador en el que ha habido un humilde reconocimiento de la debilidad de nuestra realidad.

INTERNACIONALIDAD

En algunas provincias la vida se había establecido en una rutina confortable. La nueva realidad ha traído nuevos procesos así como otras redes de contactos.

LIDERAZGO

Cuando las personas que ejercen el liderazgo en la animación y el gobierno se perciben lejanas, es necesario reforzar el valor de la subsidiariedad.

DECISIONES NECESARIAS

La nueva estructura es capaz de abordar situaciones que necesitaban ser tenidas en

cuenta: adecuar el número de comunidades y obras, finalizar con la sucesión de los mismos líderes durante años...

UNIFICACIÓN DE LA NUEVA PROVINCIA

En algunas provincias se comenzó organizándose en ‘sectores’ relativos a las antiguas provincias, aunque después se fue unificando la estructura. Facilitó la integración la confección de un plan estratégico común así como el inicio de alguna obra apostólica nueva.

IMPLICACIÓN DE TODOS

Todas estas estrategias no traen automáticamente resultados si no se implica cada uno en trabajar por la vitalidad en su comunidad, aportando lo mejor en el conjunto de la provincia.

2. EXPERIENCIA DESDE UNA PROVINCIA

2.1. EVOLUCIÓN DE LA PROVINCIA MEDITERRÁNEA (2003-2020)

La provincia marista Mediterránea comprende cuatro países: España (el Sur y una parte del Este del país), Italia, Líbano y Siria. Además, tiene asociado el Distrito de África del Oeste que comprende Liberia, Costa de Marfil, Ghana, Camerún y Chad. Es cierto que el Distrito goza de un nivel alto de autonomía y que hemos iniciado un proceso encaminado a convertirse en provincia próximamente.

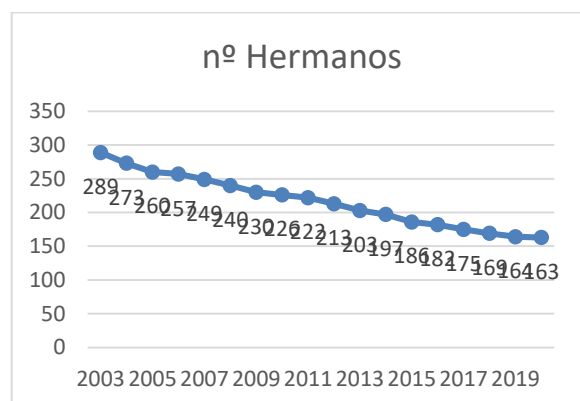


Esta composición es el resultado de la reestructuración de tres provincias: dos españolas (Líbano y Siria formaban parte de

una de ellas, el Distrito formaba parte de otra) y la provincia de Italia.

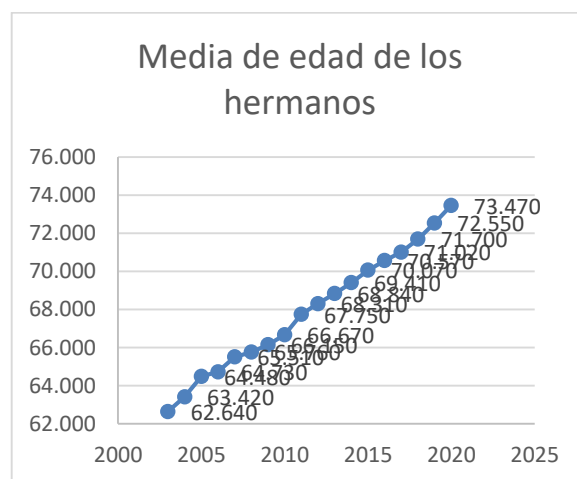
2.1.1. ALGUNOS DATOS

A continuación, podemos ver la evolución de la Provincia Mediterránea en cuanto a número de hermanos desde sus inicios en 2003 hasta el día de hoy.

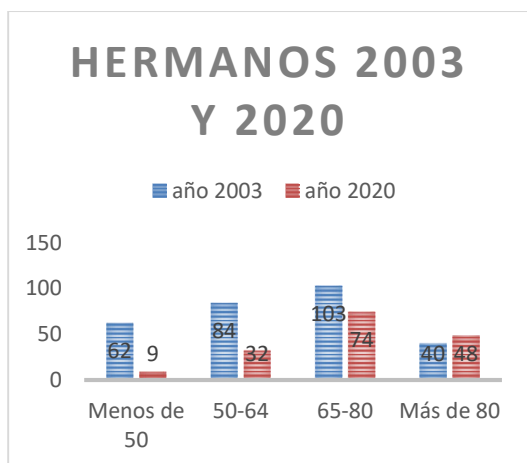


Como se puede ver, en los 17 años de vida de la provincia, hemos disminuido en 126 hermanos, es decir un 44,6%.

Además, podemos ver el aumento de la media de edad de los hermanos. Ésta ha aumentado once años desde el año 2003. Hoy está en 73,5 como se puede ver en la gráfica:



A esto podemos añadir el escaso número de hermanos menores de 50 años (9) así como el elevado número de hermanos mayores de 65 (122). Actualmente, prácticamente dos tercios de los hermanos de la provincia están jubilados.



2.1.2. COMUNIDADES

En cuanto a número de comunidades canónicas, hemos pasado de tener 37 en 2003 a 22 en la actualidad. Es decir, el número ha disminuido un 40,6%.

Sin embargo, en la actualidad, contamos con 66 realidades comunitarias. Entre las que contamos con grupos y comunidades de laicos, comunidades jóvenes de laicos maristas, comunidades de hermanos y laicos, comunidades de hermanos maristas y lasalianos. Muchas de estas realidades comunitarias surgen de un proceso de pastoral juvenil fuertemente vocacional y comunitario.

Además, en las 22 comunidades canónicas que tenemos en la provincia hoy, hay 163 hermanos maristas y 39 componentes que son hermanos de otras provincias, laicos, hermanos de La Salle. Gracias a ello, podemos tener presencia en lugares como Alepo, Líbano o Melilla (recientemente abierto para atender a los menores inmigrantes que buscan llegar a España).

También cabe señalar que en todos estos años, hemos creado tres comunidades de hermanos y laicos, dos comunidades “fratelli” entre hermanos maristas y de La Salle. Hemos buscado nuevas maneras de organizar las comunidades, por ejemplo, comunidades donde viven hermanos que trabajan en lugares diferentes...

Todo esto para decir que desde que somos Provincia hemos estado inventando nuevos

modos de ser comunidad: reduciendo el número, pero sobre todo, probando nuevos modos de vivir el carisma en comunidad (hermanos, hermanos y laicos, maristas con otros hermanos...). A esto añadimos la participación en programas del Instituto (Distrito de Asia, Proyecto La Valla 200) o en la red de comunidades de Europa.

2.1.3. MISIÓN

Por otra parte, estamos presentes en 22 colegios donde atendemos a 18.000 alumnos. En los grupos de nuestra pastoral juvenil participan 4.500 jóvenes. Últimamente, además, hemos hecho un esfuerzo en nuestra labor socioeducativa y hemos abierto 17 obras sociales donde atendemos a más de 2.500 niños y jóvenes en situación de vulnerabilidad.

Gracias a todo ello podemos estar presentes en Alepo -donde un grupo de hermanos y laicos ha mantenido una presencia comprometida con la gente durante los años de la guerra-, en dos colegios en Líbano, o en programas de inserción laboral para jóvenes de zonas deprimidas socialmente de Málaga (España).

2.2. CONCLUSIONES

2.2.1. AL SERVICIO DE LA VITALIDAD

La reestructuración no es “la” solución a todos los problemas que podamos tener como instituto. Los efectos de este proceso no son inmediatos. En nuestra provincia hemos continuado bajando el número de hermanos, aumentando la media de edad, disminuyendo las nuevas incorporaciones... Hemos seguido cerrando comunidades...

A la vez, hemos compartido las riquezas de nuestras antiguas provincias y hemos buscado caminos nuevos de fidelidad al carisma, reforzando el proceso de pastoral juvenil, fortaleciendo el laicado, repensando la pastoral vocacional, organizando la animación de la vida comunitaria, acompañando procesos vocacionales... Todo ello nos ha permitido iniciar procesos que antes ni siquiera éramos capaces de intuir.

Junto a ello, hemos comprobado que lo organizativo no es un fin en sí mismo, sino un medio más al servicio de la vitalidad. Que no tendría sentido si no se incorpora en un marco de comprensión más amplio donde queda inserto en un plan de formación, acompañamiento, animación... Al incluirlo en un plan completo, este adquiere sentido.

Además, la reestructuración es un proceso continuo que busca adaptarse a la realidad. No sólo hacia el interior (teniendo en cuenta el número de religiosos), sino también la realidad hacia el exterior y preguntarse cuáles son las necesidades de nuestro mundo y dónde podemos estar presentes.

Desde este punto de vista hemos aprendido un nuevo sentido de la vitalidad no tanto centrado en el número y en nuestras fuerzas, sino en las dinámicas, en las alianzas con otros, en las capacidades y los desarrollos vocacionales, el papel de los laicos en el desarrollo del carisma, la tercera edad como elemento crucial en la misión por la ternura que aporta y el testimonio de vida que supone...

2.2.2. ETAPAS EN LA REESTRUCTURACIÓN

En nuestra Provincia hemos tenido tres fases que nos han ayudado a afianzar la reestructuración. Estas fases tienen que ver con las fortalezas de cada uno de los líderes provinciales del momento y con las necesidades de la Provincia a nivel de vida marista y misión.

FASE AFECTIVA (2003-2009)

En una primera etapa se hacía necesario el conocimiento y, sobre todo, el contacto a diferentes niveles: compartir momentos formales (asambleas, reuniones, retiros...), aprendizaje de idiomas, formar parte de comunidades conjuntas, discutir modelos de funcionamiento... Todo ello permitió un acercamiento afectivo, con creación de vínculos de amistad entre los hermanos.

FASE ORGANIZATIVA (2009-2015)

Era necesario establecer entre nosotros lazos de cariño, aunque el funcionamiento seguía siendo muy similar a las anteriores provincias. Por eso era necesario dar un paso más adelante y dar una organización más unitaria que reflejara líneas comunes de funcionamiento en todos los ámbitos de nuestra acción: gobierno, espiritualidad, vida comunitaria, misión... Era necesario aclarar qué modelo de provincia queríamos y estábamos dispuestos a construir entre todos.

FASE CARISMÁTICA (2016-2020)

Una vez se inició la integración afectiva y la clarificación organizativa, se empezaron los pasos -impulsados por el último capítulo general- para la renovación de la vida marista en hermanos y laicos. Eso supone soñar nuevos modelos comunitarios y vocacionales, hacer un planteamiento nuevo del rol de los religiosos en la vida marista, tener un diálogo de vida de igual a igual entre religiosos y laicos a nivel carismático... Es una etapa de mucha vitalidad y, a la vez, de mucha dificultad. Porque en esta etapa no se trata de las estructuras, sino de cómo vivimos nuestra vocación hoy y de las implicaciones directas que tiene en la vida de cada uno. Y esto, en algunos casos, es realmente doloroso.

A pesar de este triple nivel de profundización, existen resistencias en algunos hermanos todavía hoy a un cambio de comunidad que suponga moverse más allá del territorio de su antigua provincia. Incluso se identifican dinámicas provinciales como propias de antiguas unidades administrativas y esto es ya razón para apoyarlas o rechazarlas. Algunos también están atentos a cuántos hermanos o laicos de las antiguas demarcaciones están al frente de los equipos provinciales de animación y establecen cuotas de poder distribuidas según la procedencia de cada uno.

2.2.3. IMPLICACIONES EN EL LIDERAZGO

Una línea que ha seguido nuestra provincia en lo referente a la animación comunitaria ha sido la diversificación del liderazgo. Comenzó siendo unipersonal ya que sólo el provincial tenía competencias en el acompañamiento de personas (religiosos, sobre todo). Posteriormente, al provincial se le añadió el viceprovincial como figura de referencia en la animación de comunidades y acompañamiento de hermanos. Hoy, unido a estas dos figuras de referencia, existe un consejo de vida marista que organiza y estructura el acompañamiento de personas y comunidades para hermanos y laicos.

El reto que no hemos logrado alcanzar ha sido la subsidiariedad. Existen líderes locales en nuestras comunidades, pero no todas ellas pueden gozar de uno de ellos. Esta figura es esencial para dinamizar el sentido vocacional de nuestras vidas y ayudar a ser marista con una perspectiva agradecida y comprometida.

CONCLUSIÓN FINAL

La visión de futuro de los hermanos del gobierno general que impulsó el proceso de reestructuración del Instituto fue grande. Supieron estar atentos a lo que sucedía en las provincias y fueron capaces de involucrar a todos en la búsqueda de acuerdos para una nueva configuración de las unidades administrativas.

El hecho de incluir la internacionalidad fue un rasgo distintivo de esta manera de enfocar la cuestión. Nos ayudó a pensar en global y aportó una diversidad necesaria que activó la creatividad.

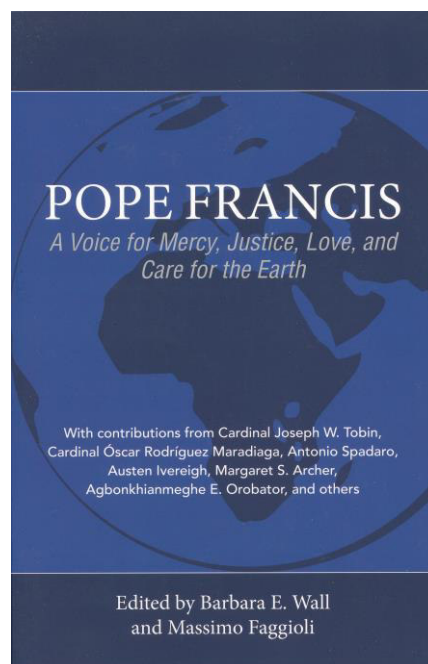
Por otra parte, mucho creyeron que solucionando “lo externo” se daría respuesta a la crisis vocacional que venían viviendo algunas partes del Instituto. Pronto se dieron cuenta de que no sería así. Porque la vitalidad no consiste simplemente en ajustar estructuras sino en vivir una vocación con sentido. Los cambios estructurales son necesarios, pero han de ir acompañados de

una buena dosis de motivación y de implicación personal.

Queda un reto pendiente: ajustar la realidad de nuestras provincias al número de componentes de nuestra familia religiosa y, a la vez, a lo que nuestro mundo vive. Porque nuestros números van cambiando y, simultáneamente, en nuestra sociedad van apareciendo realidades nuevas a las que Dios nos llama a responder. Por eso, la reestructuración siempre será un proceso abierto y dinámico, para lo cual se requieren procesos de vitalidad vocacional y dinámicas de discernimiento personal y grupal.

Desde este punto de vista, la vitalidad no consiste tanto en conseguir un alto número de religiosos, una media baja de edad, una alta tasa de nuevas incorporaciones... Tiene que ver más con las nuevas iniciativas y proyectos que somos capaces de promover para suscitar esperanza y contagiar el fuego del Evangelio de Jesús, que es misericordia y ternura.

Por eso, los procesos de reestructuración fortalecen la vitalidad, y las dinámicas de vitalidad dinamizan la reestructuración. Ambos son inseparables.



(Gift from ORBIS BOOKS to SEDOS Library)

De-structuring in Religious Institutes

What does Canon Law say?

Interview by
Sr. Piluca Benavente Serrano, MSOLA.
(Faith and Praxis)

Thank you, Mary, for having accepted to be with us. Restructuring – or reconfiguring- is a concern for many congregations today, this is why there is such a great expectation about this Seminar. Besides the fact that you are a canon lawyer very well-known and appreciated! Let me ask my first question to you: restructuring is not a new issue, so what is special about it today? And then, what are the more usual responses to the need of restructuring?

1. Introduction:

Hello to everyone who is sharing in this seminar. Thank you for your participation.

My task is to give an overview of the canonical aspects of this important topic. As we are all aware, in many parts of the world, we are experiencing a rare moment in history when the numbers of members in ‘western’ religious institutes have declined very steeply. While this decline has been evident for many years, it is only now becoming a crisis because the great majority of the members in these institutes are now too old and too frail to continue in leadership. This rapid decline in members available for leadership means that institutes need to change in response.

2. Possible responses

One obvious response to the unavailability of leaders is to reduce the number of internal structures, so that fewer leaders are required. Another response is to reduce or change the role description of the leader where possible,

to limit the demands on the physical capacities of older members to hold these responsibilities.

In this scenario you reduce the number of units, but you get bigger ones!... You change the role description of the leaders, but the demands on those fewer leaders, in those bigger units, become heavier! So what can happen after several years is that this doesn’t work anymore, and one needs to revise the whole thing again. Could it be that we need to think about restructuring in a more dynamic, ongoing, and provisional way? In any case, let us continue our conversation!

... I am struck by the fact that besides the concepts of structuring and restructuring, you also speak about de-structuring! You really provoke my curiosity. Can you say a bit more, please?

3. Purpose of internal structures.

An institute establishes internal structures, such as provinces, regions, areas, local communities, in order to “enable the members to lead their religious life in accordance with the purposes and spirit proper to the institute” (c. 610).

These internal structures were set up in response to an increase in young, active members and a wider geographic dispersion. They facilitated the exercise of leadership at a more local level, so that decisions could be made as close to the situation as possible. These structures also promote delegation of authority, spreading the responsibility for leadership, and the experience of leadership among a larger number of members.

Thus the purpose of 'de-structuring' is to respond to the decrease in younger members and the increase in older, frail members.

The internal structures of an institute do not have any intrinsic religious or charismatic value. These arrangements are predominantly practical administrative solutions to foster the life and mission of the institute more effectively.

De-structuring also includes detaching from the ministry and administrative commitments which grew up at a time when the community was young and vigorous. Hard decisions need to be made, sooner rather than later, while leaders are still competent to do so, because the institute is responsible in canon law, as a part of the Church community, to make wise provision for the future of its members and ministries and for the future use of its assets.

Canon law allows the institute itself to decide on its own internal structures, either by decision of the institute leader and council, or by the general chapter (c. 621). This authority is defined in the constitutions. In most institutes, it is the general leadership which has this authority.

I really like the points you have brought. I see them like criteria for restructuring

- *To facilitate the exercise of leadership at a more local level so that decision can be made as close to the situation as possible*
- *Promote delegation of authority*
- *Spreading the responsibility for leadership*
- *Spreading the experience of leadership among a larger number of members*

This was the case when our congregations were in the expanding and growing phase of their development. The challenge is to maintain these same values in the new structures we create when the congregations are in the diminishing phase.

If you don't mind let us go back again to de-structuring...

4. A step along the way:

In many institutes, de-structuring is one step closer to the time when they will not be able to hold a general chapter or elect general leadership. When the institute cannot maintain these two fundamental structures, it will not be able to survive as an independent entity. At this point, different decisions need to be made, which are not addressed in this presentation.

5. Canonical leadership requirements

Every institute must have general leadership, what the Code of Canon Law calls the 'supreme moderator' and a general council.

The only other obligatory structure is the community, with its community leader. All other internal structures are optional, even if they are provided in the constitutions.

Canon law does not define the limits of internal structures, or the number of members or houses they contain. Provinces do not need to be defined geographically, and once established, a province continues to exist even if it contains only a few members (ref. c. 120). Provincial superiors are not obliged by canon law to live in their province.

Let me stop you here for a minute: in fact, in canon law there is space for "freedom"!

My next question is about provinces and those other units that are not provinces...

Canon law defines a province as a part of the institute which is governed by a major superior (c. 620). By the law itself, a province is a public juridic person (c. 634), with a certain autonomy at the local level, and the provincial leader has ex-officio rights according to the constitutions.

The Major Superior: In canon law, the major superior is the leader who is authorised to make some important decisions, especially relating to formation, separation from community, finances and property. The institute leader and the province leader are major superiors by law.

Other parts of institutes have leaders who are not major superiors. They exercise delegated authority from the superior general. Certain decisions, defined in the constitutions, cannot be delegated, and therefore cannot be made locally, and must be referred up to the institute leader, or to the relevant provincial superior.

Please, could you now introduce some practical, concrete examples?

6. One size doesn't fit all institutes

We are all aware of the enormous variety of religious institutes, in size, cultures, age distribution, purpose, geographical distribution.

Today I will focus my remarks on some particularly challenging characteristics:

- a) majority of members are aged and/or frail
- b) wide geographical and cultural spread
- c) some younger members in distant locations
- d) a variety of languages

In other words, I will focus on institutes which have a large number of issues to consider when planning 'de-structuring'.

7. One size doesn't fit all parts of an institute:

Within an institute, it is possible to retain e.g. one province, and abolish all the others. This might be a suitable solution for a part of the institute with many younger members, an active formation program and active ministry commitments requiring many decisions at the local level.

8. The option to reduce the number of internal structures

An example of de-structuring:

In an earlier restructuring phase, many institutes removed all provinces and established larger 'areas', perhaps one for each continent (e.g. Europe, Africa, Asia, South America), and the area leaders were given delegated authority.

The challenge at this step was that each area leader had to take responsibility for many different nationalities, languages and legal systems.

As a second step, in the phase of 'de-structuring', an institute might remove these large areas and their leaders, leaving only one local community leader in each country, who would be the legal representative for the institute in the particular country. One of the general councillors could then be given responsibility for liaison and support for these leaders in each continent.

One important issue in all this is the role of the leader. It seems to me that sometimes we change structure, but in our minds, in our expectations, etc., the role of the leader remains the same!

9. The option to change the role of the leader

Canon law does not specify the particular role of the leaders of internal structures, except that all leaders must exercise their authority in accordance with the constitutions and the charism of the institute (cc. 578, 586).

When structures are changed or eliminated, care must be taken to change the responsibilities and expectations of the members who are taking on new leadership roles. For example, moving the responsibilities of the provincial or area leaders up to the general councillors can add to the work load and travel demands on councillors, and can add complexity to the levels of authority at the generalate level. The general council may need expert advice and facilitation to ensure this complexity is understood.

Leadership needs for different groups must be revised when the role of the leader is changed. A community of aged members living together in an aged-care residence has specific needs which are very different from a community of mixed ages with active

ministry responsibilities. Expectations must be realistic and delegation of tasks to other members and to lay colleagues should be required and facilitated.

In the circumstances of an aging membership, all leadership roles should be refined, ensuring that old models are not perpetuated, and that trivial issues are not being passed up to the generalate. For example:

- a. Transfer ministry responsibilities to the diocese or to another religious institute; alienate property which is not essential to the life of the members, e.g. large mother-houses which are half-empty.
- b. Ensure that leaders are not occupied with small local problems which other people can solve, or problems that are very complex which require the use of experts, especially in financial planning, legal issues.

Accountability challenge: Every new structure or system needs a process of accountability and review, especially when the local members are not experienced or expert in these areas.

Finally, Mary, will you please comment about some canonical issues related to reconfiguration, such as decisions, constitutions, general chapters, etc

10. Canonical Issues:

Decisions: decisions about internal structures can be made by the institute leadership (c. 581), and do not need approval by the Vatican or by a bishop unless the constitutions require this.

Constitutions: Even if the constitutions provide for provinces or other structures, it is legitimate to remove these structures without changing the constitutions. However provision needs to be made for specific canonical decisions to be made by the major superior, who is usually the institute leader.

Constitutions may have to be changed to accommodate for the absence of internal structures such as province chapters prior to the general chapter. If these provisions are contained in the directory or similar proper law, they can be adapted by the leadership and confirmed by the general chapter.

Chapters: Representation at general chapters needs careful planning and perhaps, changes to the constitutions. One option is to hold an extraordinary general chapter to change the constitutions relating to local representation at the general chapter, so that this system can be in place prior to the elective general chapter.

The reduction in ex-officio members of the general chapter means that general chapters can be much smaller – because the elected delegates only need to be one more than the ex-officio members.

Delegation of authority: When structures are removed, the general leadership must state in writing who will now make which decisions. In addition, written decisions must be made about the rights of members in preparing for general chapters, and in electing members to attend general chapters.

Conflicts of interest: Canon law does not prevent general councillors from holding other offices in the institute. However prudent judgement must be used to ensure that councillors are not holding responsibilities which conflict with their primary responsibilities. It is my opinion that a general councillor must not be a major superior, and therefore cannot be a provincial superior. The role of the general councillors is to assist the superior general in her ministry of leadership of the whole institute. They must give advice or consent about decisions in every province and for any member. Therefore the councillor cannot be solely occupied in one province.

Formation: The question of formation needs very courageous, honest evaluation. In canon law, superiors are obliged to ensure that

candidates are clearly suitable for the life of the institute (c. 642). This obligation creates an equal responsibility for superiors to ensure that the institute is suitable for the life of the candidate.

If the institute cannot guarantee on reasonable evidence that it can provide the essentials of life for the new members (such as appropriate formation and ongoing community support), new members should not be accepted.

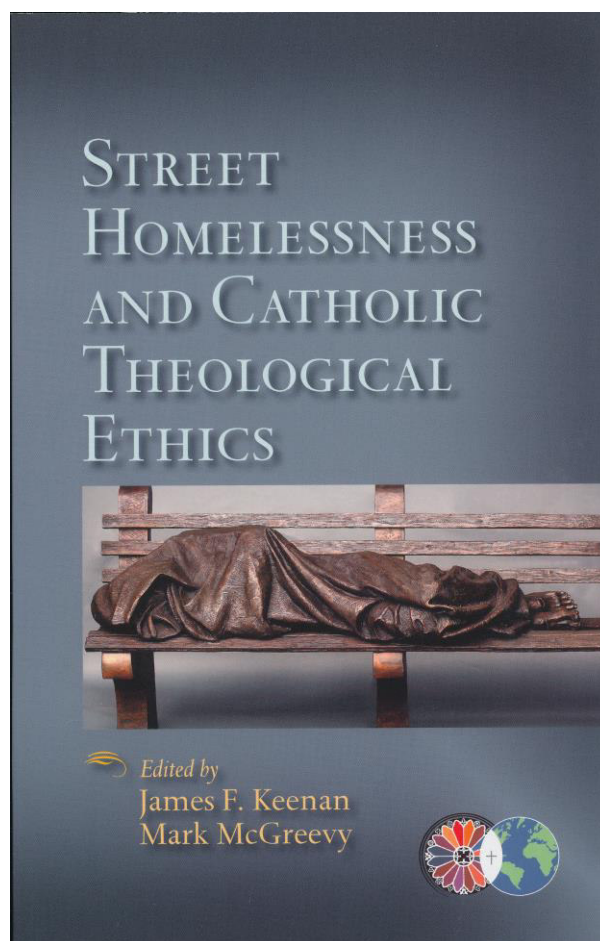
Prudent adaptation of Mission and Works: The purpose of each institute is related to its mission (c. 675). However, when almost all the members are too old or frail to be involved in active ministry, the institute must re-define its ministry objectives in terms suitable for the capacities of its membership. Each institute also needs to express its charism and mission in language which is real and contemporary, rather than ideal, and cease to speak in grandiose terms about its traditional ministry aspirations as if they were still possible to achieve.

C. 677 speaks of ‘prudent adaptation’ of mission and works according to the needs of the time and place. De-structuring therefore could and perhaps should include divesting the responsibility for institutional ministry, or the expectation that aged members would continue in ministry responsibilities unsuited to their health and strength.

Property: In some institutes, especially ones with a long history, property can become a burden rather than an asset. The purpose of property in religious life is threefold: to support the members, to carry out the mission, and to care for the needy (ref. c. 1254 §2). In addition, institutes are ‘to avoid all appearance of luxury, excessive gain and the accumulation of goods’ (c. 634 §2). It is

wrong for an institute to spend its financial and personal resources on maintaining buildings which do not aid its mission. It is also a scandal if accumulated, surplus assets being held in one very aged part of the institute are not being used, either for a younger and more vigorous part of the same institute or for other Church ministry.

*Thank you, Mary! As you know, the question we had in mind when we invited you to this Seminar was: **How free can we be to change structures?***



(Gift from ORBIS BOOKS to SEDOS Library)

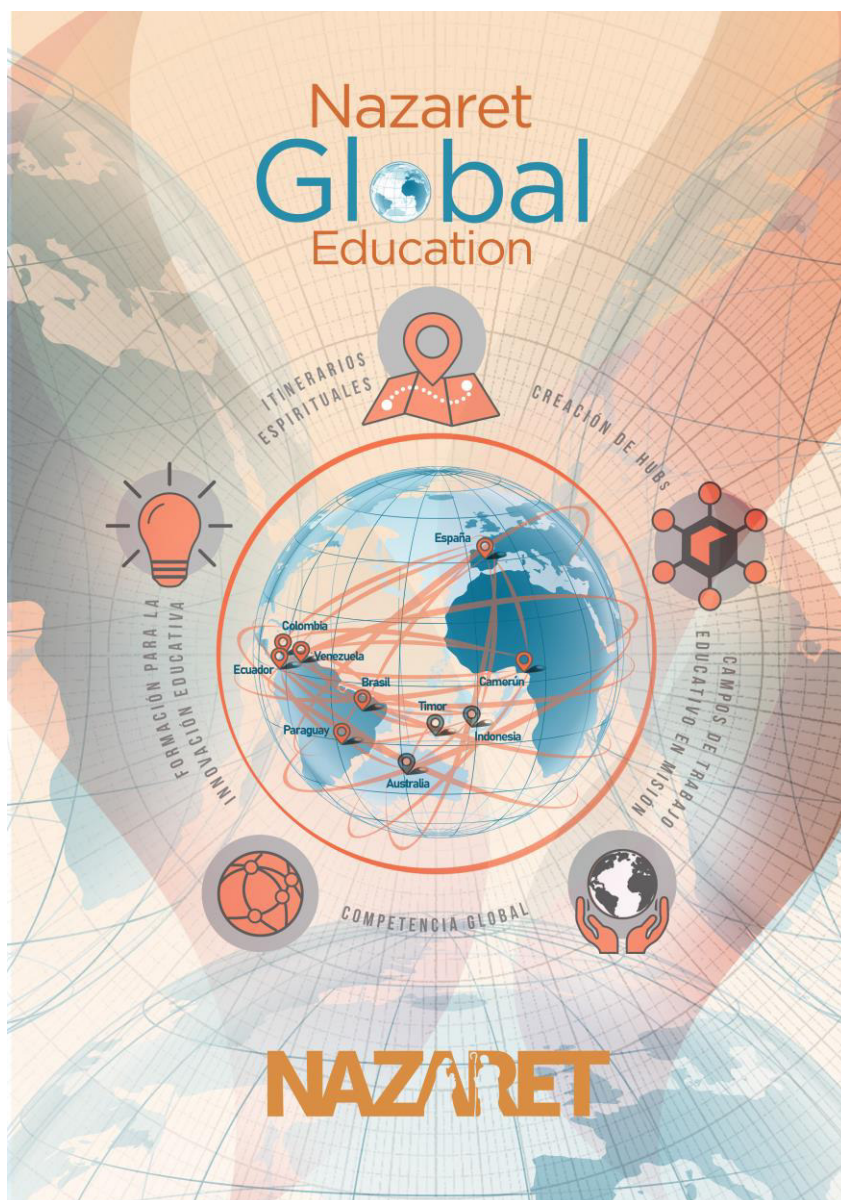
Nazaret Global Education

NAZARET

Un carisma que, inspirado por el Espíritu a San José Manyanet, “Un Nazaret en cada hogar” (S. José Manyanet. Preciosa Joya de Familia), desde el convencimiento del valor de la persona humana y teniendo como modelo a Jesús Maestro, está comprometido a llevar al mundo la excelencia humana, intelectual, profesional, espiritual y social, por medio de su misión educativa, priorizando los lugares más desfavorecido.

GLOBAL

La misión de Nazaret no tiene fronteras porque parte del imperativo evangélico “Id a todo el mundo” (Mt. 16, 15). Está atenta a las necesidades de la sociedad, a las que da respuesta acompañando tanto a las personas como a las obras educativas en su crecimiento, y ofreciendo las mejores oportunidades para ello, con el convencimiento de que la educación es una excelente plataforma evangelizadora.



EDUCATION

“Educar el corazón y la inteligencia” (S. José Manyanet. Med. II, 13). Nuestro compromiso por la calidad educativa, que abarca todas las dimensiones de la persona, nos impulsa a buscar y ofrecer los mejores medios que permitan a cada uno seguir su propio itinerario de aprendizaje para desarrollar todas sus competencias y ponerlas al servicio de los demás.

El carisma de Nazaret hecho misión cada día se expande más y hoy está presente en los cinco continentes. Por eso desde el año 2015 la Congregación de Misioneras Hijas de la Sagrada Familia de Nazaret ha visto la necesidad de crear Nazaret Global

Education, una iniciativa que, desde la Curia General, dé soporte e impulso a los diferentes proyectos que puedan llevarse a cabo desde las diversas áreas en las que Nazaret está presente en el mundo.

Nazaret Global Education, una red sinodal generativa abierta al provenir, atiende la red de colegios Nazaret y ofrece servicios educativos tanto a las propias escuelas como a otras escuelas o personas que deseen participar.

EQUIPO DE GESTIÓN DE LA RED DE COLEGIOS NAZARET

El trabajo en red en Nazaret quiere desarrollar la colaboración local y global de la Congregación para ofrecer respuestas conjuntas a retos apostólicos globales, que no pueden ser abordados adecuadamente por separado. Ofrece la formación adecuada para el tipo de liderazgo que se precisa: colectivo, abierto, con perspectiva global y capaz de aportar las ayudas y orientaciones precisas. Promueve que las escuelas locales aumenten sus capacidades, su misión se haga más universal y logren una mayor visibilidad y autogestión, sostenibilidad. Que puedan aprender unas de otras, haya mayor acceso a información. Fortalece el sentido de cuerpo universal e identidad, y se construya una visión conjunta y estratégica del futuro.

Para ello, las Misioneras de Nazaret, a todos los niveles, quieren promover iniciativas y respaldar todas estas formas variadas de interconexión. Una red que garantice sacar un mayor partido de todas las posibilidades... de ser un cuerpo apostólico internacional, creando nuevas redes globales y locales.

Esta red de personas y colegios debe poder enfrentarse a problemas globales, por medio de mutua ayuda, información, planificación y evaluación. Con un espíritu de diálogo, con apertura a otras formas de trabajo y de percibir la realidad; practicando la generosidad y la confianza; gestionando de modo sinodal y consensuado; dando

participación y practicando el discernimiento conjunto.

Las redes apostólicas no son únicamente estructuras operativas, sino oportunidades para canalizar una nueva cultura de colaboración y acción colectiva que nos ayuda a crecer hacia logros mayores y más amplios en la misión compartida. En concreto, favorecen una pertenencia más fuerte (corporativa), una participación más intensa (co-creativa) y un papel más amplio en la implementación común (acción colectiva). La red como una plataforma al servicio de la misión universal.

La Superiora General nombra un Equipo Institucional a nivel mundial formado por una representante de las titulares de cada país. La Superiora General, o a quien delegue, se reúne con este equipo por lo menos una vez cada tres meses.

En cada país hay un Equipo Institucional del país formado por todas las titulares del mismo. Este equipo tiene las funciones:

- Garantizar el Carisma, el Proyecto Educativo Nazaret y la viabilidad de los centros educativos.
- Informar a la Superiora General sobre los aspectos relacionados con la vida y misión apostólica de los centros.
- Asumir la gestión de los centros asignados.
- Orientar y acompañar, coordinar, evaluar la dirección y gestión de los centros.
- Garantizar que las decisiones institucionales lleguen a los Colegios.
- Crear una red de colegios y de comunidades educativas Nazaret.

La red Nazaret Global Education es un ámbito de colaboración mundial de las Misioneras Hijas de la Sagrada Familia de Nazaret, con carácter sinodal y abierta al porvenir, que responde a las fuerzas del cambio de nuestro tiempo a través de un modelo de educación innovador y transformador.

SERVICIOS

Fundadas para dar respuesta a las dos constantes preocupaciones de la sociedad: la educación y la familia, hoy Nazaret tiene una palabra a decir al mundo educativo. Nadie duda de que es en la educación donde se juega el porvenir de un pueblo, de una sociedad; por ello una de las áreas esenciales de esta iniciativa es la formación para la innovación educativa. De acuerdo con el deseo del padre Fundador, de tener las mejores escuelas y de la mayor calidad, el proceso transformador de la educación adecuada al siglo XXI presente en los Colegios Nazaret, llevó a la creación de un equipo internacional de religiosas y laicos que puedan impartir la formación necesaria, porque cada vez son más los centros que la solicitan.

Esta **formación para la innovación educativa**, que se ofrece en cualquier parte del mundo, abarca:

- El liderazgo educativo necesario para conseguir la transformación de un centro en tres años.
- La formación de profesores y directivos para el cambio y la innovación sostenibles.
- La formación sobre la Pastoral en Nazaret.
- Workshops (Talleres monográficos).

Porque el motor de la acción siempre reside en la oración y la fortaleza nace en el interior, un área a cuidar es el **itinerario espiritual**. Desde ella se organizan y ofrecen:

- Experiencias de silencio, profundización y jornadas de retiro en nuestras casas de espiritualidad.
- La oportunidad de peregrinaciones a Roma, lugares de la cuna de nuestros fundadores y el camino de Santiago.

Conscientes de la necesidad de fomentar la creatividad y la emprendeduría en los jóvenes, hay un área específica dedicada a la creación de **Hubs Nazaret de emprendeduría** en diferentes países:

- Espacio cultural: Innovación, Creatividad, Espiritualidad y Sentido.
- Espacio de emprendeduría social en Gleno (Timor-Leste), Flores (Indonesia) y Tenerife (España)

La Congregación posee misiones de vanguardia en diferentes países, por eso ofrece la posibilidad de llevar a cabo un **campos de trabajo educativo en misión**:

- Proyectos de cooperación profesional docente.
- Proyectos de voluntariado.

En el área de la **Competencia Global** se ofrecen a los estudiantes oportunidades de aprendizaje, investigación y servicio a nivel internacional.



Integración de las Provincias

Las Plataformas Apostólicas



Grupo de jóvenes de Magis, la organización juvenil de los jesuitas europeos que ha sido protagonista en España durante la Jornada Mundial de la Juventud de 2011.

“¿De cinco a una?”. Para quienes conocen la Compañía de Jesús y saben cómo se organiza, les resulta impensable el plan de los jesuitas en España de hacer desaparecer nada menos que cinco Provincias de una vez y convertirlas en una sola. No convence que se diga que la nueva Provincia será realidad sólo dentro de unos años. Las dudas persisten: “¿Cómo van a coordinar las más de cien instituciones apostólicas que tienen – entre centros de educación primaria, secundaria y profesional, universidades, obras de apostolado social, de pastoral juvenil y de servicio de la fe (ministerios sacramentales, espiritualidad, diálogo fecultura, medios de comunicación)...–? ¿Es posible que más de mil jesuitas lleguen a conjuntar sus fuerzas? ¿De qué modo piensan acompañar a los varios de miles de colaboradores directos que ahora son coprotagonistas de la actividad apostólica que realizan?”

Tamaño plan no ha sido fruto de una idea repentina. Su gestación ha necesitado mucho tiempo. En 1989 y 2004 se produjeron en

España dos fusiones de Provincias, pero sólo afectaron a algunas de las entonces existentes. Aquellas fusiones parciales anunciaban que era necesario proseguir el camino de una integración todavía mayor y definitiva. Avisaban de ello tanto condicionantes internos a la Compañía – sobre todo, la persistente escasez de vocaciones– como externos –una Iglesia española en creciente situación de diáspora dentro de una sociedad de larga tradición católica–.

Para que el P. General aceptara iniciar el viaje hacia la Provincia única, hubo que presentarle varios instrumentos que lo convencieran. El P. Nicolás nos había indicado que no valía todo y que no procediéramos de cualquier manera. Puso una condición: nuestra integración debía ser una “reestructuración con Espíritu”... La nueva Provincia no sería una fotocopia reducida de todo lo que son y hacen las Provincias actuales (Aragón, Bética, Castilla, Loyola y Tarraconense). Había de ser efectivamente nueva, según esa novedad de

la que es capaz el Espíritu y que no es resultado deducible del presente.

Con esas premisas, decidimos que el primer puente hacia el futuro sería un proyecto apostólico único para las cinco Provincias. El segundo, tan importante como el anterior, fue un programa de renovación espiritual, comunitaria y apostólica que dispusiera a los jesuitas y a nuestros colaboradores a arrostrar el desafío. Junto a ello diseñamos una estructura de gobierno adecuada a una Provincia de grandes dimensiones, llamada a incardinarse en la llamativa diversidad social de España. Por último, secuenciamos el proceso. Sólo así el P. General aceptaba en 2010 que afrontáramos la aventura de constituirnos como una única realidad apostólica. Nos puso un plazo máximo de seis años. 2016, a más tardar, sería la fecha del lanzamiento de la Provincia de España.

Desde que el P. General diera su visto bueno hasta el momento en que nos hallamos, las Provincias avanzan por un camino inexplorado, semejante a una peregrinación, a lo largo de la cual cada día se manifiesta como una oportunidad de aprender. Porque aunque disponemos de una hoja de ruta para confluir en la meta de la única Provincia, la travesía nos depara incidencias que no habíamos previsto.

El hecho es que únicamente vemos mejor en la medida en que nos atrevemos a tomar opciones; nunca, sin ellas. Una de esas primeras opciones tuvo lugar en 2010. Era necesario construir el edificio por la base y, por esa razón, pasaron a depender del Provincial de España los jesuitas de las cinco Provincias que se encontraban en las distintas etapas de Formación. El futuro de la Compañía española se colocaba así en manos de una instancia común de gobierno. Y se puede decir que, con antelación suficiente y según los criterios que determina el proyecto apostólico único, están discerniéndose los ministerios de la generación de jesuitas que asumirán muchas responsabilidades en la nueva Provincia.

Otra opción de envergadura ha consistido en transferir al Provincial de España el liderazgo sobre varios sectores apostólicos. En 2011 fue el caso de Educación, el sector mayor de cuantos tenemos. Lo componen 68 centros educativos, que acogen a unos 150.000 alumnos. También se le ha responsabilizado de la Pastoral Juvenil y Colegial. Para cuando se publique este anuario, la red de centros universitarios se hallará igualmente bajo el gobierno del Provincial de España. El apostolado social y diferentes áreas de ministerios pastorales – entre otros, Espiritualidad ignaciana, FeCultura-Justicia y Pastoral Universitaria– se sumarán, cuando sea procedente, a esta cadena de transferencias sucesivas.

Pero el plan es organizar la Compañía no sólo desde la lógica de los sectores y las obras apostólicas. No pretendemos apuntalar mejor algo así como una empresa de servicios jesuíticos e ignacianos, catalogados según departamentos especializados e independientes entre sí. Con otras palabras: nuestra preocupación no es únicamente que la nueva Provincia, por ejemplo, sea capaz de lograr que un colegio funcione bien desde el punto de vista pastoral-educativo o que una casa de Ejercicios Espirituales ofrezca un programa novedoso de espiritualidad ignaciana. Al menos, deseamos algo más que eso.

Nos reestructuramos con el fin de que sea visible la Compañía de Jesús como vida religiosa apostólica en la Iglesia española y en la sociedad a la que esa Iglesia quiere servir. Nuestro negocio principal como jesuitas es testimoniar el Evangelio a través de nuestra vida personal, comunitaria y apostólica, tales y como quedan configuradas por el carisma ignaciano. En nuestro contexto religioso y cultural, eso exige, por un lado, impregnar de tono evangelizador nuestras acciones apostólicas –cualesquiera que sean, fuera o dentro de nuestras instituciones–. Por otro, pide igualmente que compartamos nuestra espiritualidad, que conectemos dentro de la Compañía nuestros

ministerios y que colaboremos con todos los agentes eclesiales.

Todo este empeño lo creemos posible si tejemos en la nueva Provincia espacios de encuentro – locales, zonales e, incluso, territoriales–, donde confluyan las muy diversas manifestaciones con las que directa o indirectamente tiene que ver la Compañía de Jesús. Queremos construir una nueva Provincia, en la que nuestros empeños apostólicos se miren entre sí, intuyan que pueden complementarse y experimenten cómo se enriquecen mutuamente si se atreven a ello. La integración de Provincias no está impulsada por la preocupación por hacer todavía más, sino por el deseo de responder, desde la realidad que somos hoy como Cuerpo apostólico, a lo que Dios nos pide afrontar como mayor servicio a favor de los más necesitados. Eso puede significar que quizás tengamos que hacer menos y, en cualquier caso, juntos. Sobre todo, esto último.

A esos espacios de encuentro los hemos llamado plataformas apostólicas (locales y territoriales). ¿Son Viceprovincias? No. ¿Son Regiones? Tampoco. Nos mantendremos jurídicamente como una Provincia. Pero favoreceremos la conexión intensa entre jesuitas y colaboradores, comunidades y obras apostólicas, sectores y presencias apostólicas individuales..., justamente en aquella ciudad, zona o territorio donde todos ellos están actuando apostólicamente. Eso supondrá, para que no sea un sueño, elaborar un mapa con un número limitado de plataformas apostólicas. Y ha de estar listo para el arranque de la nueva Provincia.

Un cambio tan profundo necesita tiempo para ser imaginado, comprendido y, sobre todo, asumido. De ahí que socializar el proceso de integración no ha dejado de ser una preocupación constante de los Provinciales. Estamos viviendo en España el tránsito hacia una Compañía bastante distinta a la que actualmente existe. La sensación de vértigo y la tentación de la inhibición nos

merodean frecuentemente. Se están ofreciendo a los jesuitas oportunidades que propicien su implicación, desde Ejercicios Espirituales de carácter interprovincial hasta jornadas de reflexión presentadas por los mismos Provinciales. Y no sólo para conocer los detalles organizativos del proceso de integración, sino también para tener experiencia del espíritu comunitario y apostólico que ese proceso guarda dentro de sí para profundizar en nuestra ayuda a los demás.

Sin embargo, la socialización del proceso de integración ha de continuar buscando otros objetivos distintos al del mero anuncio. Será necesario aclarar más varios de los aspectos organizativos de la nueva Provincia que suponen mayor dificultad de imaginación y comprensión; habrá que resaltar más la dimensión de servicio como la nervadura profunda de todo este esfuerzo corporativo en el que nos hallamos; es necesario explicar mejor el proceso de integración a nuestros colaboradores y amigos; debemos diseñar una política informativa adecuada.

El proceso de integración, en la medida que nos adentramos en él, va avisando de su complejidad. No son escasas las cuestiones que se abren y que reclaman tratamiento simultáneo. Son muchos los equilibrios a mantener por medio del discernimiento: entre lo organizativo y lo apostólico, entre unos sectores y otros, entre lo sectorial y lo local, entre la diversidad de nuestra misión y la inevitable selección de ministerios y obras, entre lo institucional y las presencias apostólicas no institucionalizadas, entre la continuidad de la actividad apostólica y la disminución contundente del número de jesuitas... Sin embargo, también es cierto que, aun en medio de su complicación, la integración de nuestras Provincias nos está viniendo acompañada de gracia. Es esa gracia que Dios tiene a bien conceder cuando nos mueve a abrazar, sin negarlas, nuestras propias circunstancias... Lo paradójico es que Dios consigue mostrarnos que esas mismas limitaciones están llenas de llamada.

enlaNzadas - Asociación Adsis

Somos una Asociación privada de fieles, de carácter internacional, nacida a la luz del Concilio Vaticano II, hacia el 1965, en la actualidad unos 280 hermanos y hermanas.

Somos un Movimiento de comunidades, ubicadas en Europa en su mayoría (en España hay 18 comunidades, además de Rumanía e Italia), en América Latina y México y recientemente en África (Togo). Nuestras comunidades son diversas y ENLAZADAS unas con otras, más allá de la geografía, por el vínculo del carisma: ESTÉS PRESENTE (voz latina “Adsis”). Queremos ser cauce de la presencia de Dios en la historia; IDENTIFICANDO Su presencia y CONSTRUYENDO Su presencia en la historia, en lo cotidiano.

Nuestras comunidades las componen hombres y mujeres, célibes y matrimonios, personas laicas y ordenadas, que algunos vivimos en común y otros no, y con diferentes pertenencias: Hermanos/as, personas Asociadas, Cooperadoras, jóvenes Adsis...

Cada comunidad desarrolla proyectos diferentes, siempre orientados a JÓVENES y a PERSONAS EMPOBRECIDAS, bien sea desde proyectos sociales o proyectos pastorales.

Como todas las congregaciones e instituciones en la Iglesia, el contexto y la realidad del mundo nos interpela y en este momento histórico, en el “hoy, aquí y ahora”

que vivimos, nos urge la pregunta: **¿qué nos está diciendo el contexto hoy?**.

En el curso 2017-18, nuestro Consejo General acogió esta urgencia de actualización y propuso recorrer un itinerario que nos incorpore a un cambio de CULTURA ORGANIZACIONAL:

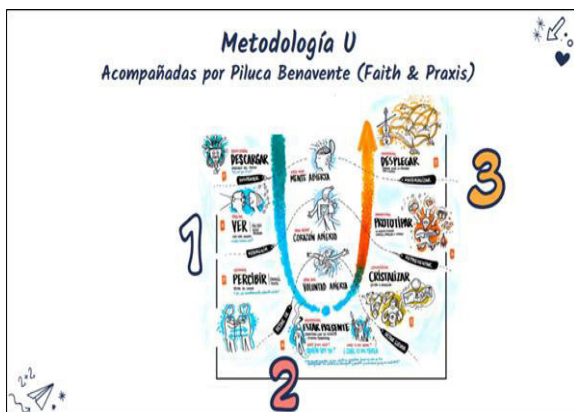
¿A qué nos invita el Espíritu hoy, aquí y ahora?.

Y el Movimiento apostamos por iniciar un camino, y elegimos la METODOLOGÍA U, que ofrece herramientas para experimentar un CAMBIO DE CULTURA, no sólo de acciones.

Estamos acompañados y acompañadas por Pilar Benavente (Faith and Praxis) y en el curso 2018-19 se configuró un equipo con hermanos/as que lo impulsaran: un núcleo motor: EL EQUIPO U.

Todo este proceso requiere el cuidado de algunas actitudes y disposiciones básicas:

- ✓ La escucha generativa. Escuchar sin juicios previos... lo que escucho ¿qué moviliza en mí?
- ✓ La participación de todos/as.
- ✓ La confianza. Hacer “duelo” de lo que dejamos ir porque no nos ayuda a escuchar
- ✓ La apuesta incondicional por el cuidado del SER, de la identidad y pertenencia,... no liándonos en diálogos sobre el HACER...



PRIMERA FASE: DEJAR IR (curso 2018-19)

Es una fase para tomar conciencia de todo lo que nos “ata” a rutinas o formas de ser y entender demasiado arraigadas y que HOY no le dejan soplar al Espíritu: rutinas, estructuras pétreas, actitudes rígidas, formas de hacer en nuestros proyectos... Es una fase de tener CORAZON-MENTE-VOLUNTAD muy abiertas para poder mirarlo todo con la libertad de quien se sabe EN DISCERNIMIENTO para luego, quedarse con lo fundamental...

El Equipo U, diseñamos un conjunto de experiencias a nivel personal y comunitario y global para ir haciendo este recorrido de apertura a la ESCUCHA y al DEJAR IR

- Itinerarios elaborados para la oración y reflexión personal...
- Talleres en las comunidades y entre comunidades primando lo vivencial y la comunicación en los que incluimos a jóvenes y pobres en los diálogos así como activamos la escucha a los nuevos paradigmas sociales.
- Experiencias de inmersión, compartiendo jornadas junto a otras congregaciones e instituciones.

El equipo U, también estuvo a cargo de hacer la síntesis de todo lo compartido en todas y

cada una de las experiencias y el proceso desembocó en un DOCUMENTO BASE que destilaba todo lo compartido. El su redacción también participó una persona externa a Adsis, como un ejercicio específico de ESCUCHA de lo que “otros” veían.

Este documento BASE contenía más PREGUNTAS que respuestas, más INTUICIONES que mandatos y alimentó la intuición de que la base de nuestra actualización pasaba por caminar **Hacia una Nueva Forma de vivir la comunidad**, que se convirtió en nuestro lema y horizonte en el proceso pues reconocimos con fuerza que nuestro mayor regalo y el mejor regalo que podemos ofrecer en este mundo, es nuestra EXPERIENCIA DE FRATERNIDAD, ofrecer y ser signo de unas NUEVAS RELACIONES.

SEGUNDA FASE: PRESENCING (julio 2019)

Esta fase la vivimos en nuestra ASAMBLEA GENERAL, que quisimos que fuera un momento de tomar conciencia de nuestro DEJAR IR en manos del Espíritu, que nos pudiera alentar un DEJAR VENIR lo nuevo.

En la ASAMBLEA invitamos a la asamblea a JOVENES y a PERSONAS EXTERNAS que nos ayudaron a seguir ampliando la escucha y además la celebramos con la misma metodología participativa y vivencial de la fase del DEJAR IR, y estuvo dinamizada por el mismo EQUIPO U que había orientado la primera fase.

Y la Asamblea identificó 3 FOCOS DE CRECIMIENTO... 3 “estrellas” que iluminarían nuestro proceso de actualización. Estas 3 estrellas (que además no decidimos

por VOTACIÓN sino por un proceso real de consenso, de escucha y diálogo) son:

- **Desde la Fuente:** vivimos en conexión con Dios, con la historia del mundo, con nosotros y nosotras mismas, con el carisma recibido
- **Con:** Junto a otros y otras, ampliando la tienda, ampliando nuestro concepto de comunidad, siendo comunidad inclusiva
- **Relaciones y Cuidados:** cuidando especialmente las “nuevas relaciones” a las que invita el Reino que agradecemos y queremos significar en nuestras comunidades.

La ASAMBLEA, momento especial de reconocernos comunidades impulsadas por el Espíritu nos abrió la puerta para pasar de ser comunidades enlazadas a ser comunidades ENLANZADAS...

TERCERA FASE: DEJAR VENIR (cursos 2019-20 y siguientes...)

Hoy, seguimos presentes, con la misma diversidad e intentamos que todo lo que SOMOS Y HACEMOS, y no sólo el QUÉ, sino el COMO... esté iluminado por las 3 estrellas y ante todo proyecto o iniciativa queremos hacernos estas 3 preguntas, a modo de criterios de discernimiento:

- ✓ ¿nace DE LA FUENTE?
- ✓ ¿es potencialmente CON otros/as?
- ✓ ¿cuida las NUEVAS RELACIONES?

Cada hermano/a y comunidad (y también la estructura general) estamos en el proceso de diseñar y ejecutar PROTOTIPOS... (a modo de pequeñas semillas), ensayar, tomar iniciativas que nos movilicen, intentando aquietar miedos y movernos en un equilibrio entre dos tendencias límite:

- ✓ Paralizarnos por analizar demasiado... y tener siempre “buenas ideas” pero no ponerlas nunca en práctica
- ✓ Hacer y hacer cosas ... pero sin preguntarnos el COMO o el POR QUE...

Hoy estamos impulsando PROTOTIPOS a diferentes niveles, por ejemplo:

- ✓ Círculos y equipos transcomunitarios (conformados por hermanos/as de distintas comunidades que impulsan líneas de crecimiento y cambio)
- ✓ Consejo Asesor de Jóvenes que reflexiona temas junto al Consejo General de Adsis
- ✓ Un Observatorio del prototipado que acompaña a cada comunidad en sus prototipos.
- ✓ Comunidades juveniles
- ✓ Actividades y espacios con otras instituciones y organizaciones

Tenemos hoy mayor conciencia de:

- La participación y circularidad en nuestra Asociación
- Una mayor tensión por la significatividad
- Itinerarios de reflexión sobre nuestras vivencias carismáticas.
- Propuestas comunes a las que nos sumamos individual o comunitariamente...
- Acogernos desde la diversidad que somos no como un “problema” sino como una oportunidad...

Nadie usa un trozo de tela nueva para remendar un vestido viejo; porque lo añadido tira del vestido y la rotura se hace más grande. Ni se echa vino nuevo en odres viejos, pues los odres reventarían, el vino se derramaría y los odres se echarían a perder. El vino nuevo se echa en odres nuevos y los dos se conservan. (Mt 9, 16-17)

Covid-19 e Digitalizzazione



Associate Professor at the
Faculty of Social Sciences,
Pontifical Gregorian
University, Rome.

LO SPARTIACQUE GLOBALE

SARS-CoV-2; COVID-19; Zoonosi

- A differenza dell'influenza, per COVID-19 non esiste un vaccino né un trattamento specifico.
- Poiché si tratta di un nuovo virus, nessuno ha un'immunità pregressa, il che significa che l'intera popolazione umana è potenzialmente suscettibile all'infezione da SARS-CoV-2.
- Le malattie che possono essere trasmesse naturalmente dagli animali vertebrati all'Uomo e viceversa si dicono zoonosi: Covid-19 è una zoonosi (come HIV, Ebola, l'influenza, Hendra, la SARS, etc.).

«Siamo stati noi a generare l'epidemia di Coronavirus. Potrebbe essere iniziata da un pipistrello in una grotta, ma è stata l'attività umana a scatenarla». (David Quammen, «The New York Times»)

DATI GLOBALI

L'infezione del virus Sars-Cov-2, la malattia nota con il nome di Covid-19, è attualmente alla seconda ondata. Sta investendo infatti le stesse regioni del mondo che aveva colpito a marzo, con l'aggravante di una più larga diffusione del contagio e di mezzi meno efficaci per contrastarlo.

Infatti, i numeri sono via via più ingenti e costringono ad un ripensamento costante delle norme istituzionali volte a scongiurare l'impossibilità del contrasto sanitario all'infezione. Il mondo sembra si stia preparando ad un secondo lockdown, anche se quasi ovunque - soprattutto in Europa - si sta assistendo alla proclamazione di lockdown mirati per evitare che la pandemia sfugga al controllo.

Una situazione come questa, della quale è impossibile prevedere la fine, richiede un adattamento sempre maggiore a condizioni nuove e mai sperimentate dall'umanità presente oggi sul pianeta. Sono i nostri tempi, è la nostra sfida più grande.



ILPRIMA / DOPO

VICINI/DISANZIATI

Oscar 2014: il selfie di Ellen De Generes. In due ore la foto che riunisce tra gli altri Brad Pitt, Angelina Jolie, Meryl Streep, Julia Roberts e Kevin Spacey è stata retwittata oltre 2 milioni di volte facendo il giro del mondo.

Distanziamento sociale: Mascherine, distanziati almeno di 1 metro anche all'aperto.

LAVORO / SMART WORKING

La riduzione delle ore di lavoro è stimata al 10,5% pari alla perdita di 305 milioni di posti di lavoro a tempo pieno nel mondo.

I settori più colpiti sono commercio al dettaglio e all'ingrosso, la produzione, i servizi alle imprese (l'indotto): 436 milioni di imprese in tutto il mondo sono a rischio.

SCUOLA/DAD/IN PRESENZA

Il digital divide è la mancata uniformità, tra gruppi sociali distinti, per quanto riguarda l'accesso, l'utilizzo e l'impatto delle tecnologie ICT.

In Italia, il 20% degli alunni non ha avuto accesso alla DaD.

DIGITAL FACTORIES

AMAZON: Boom di vendite nel primo trimestre 2020 (+26%), chiudendo con ricavi per 75,5 miliardi di dollari.

NINTENDO SWITCH: Aumento dell'utile del 41,1% e un aumento dei ricavi del 9% su base annua, pari a 1.308 miliardi di yen, 12,5 miliardi di dollari.

SKYPE: Nel primo trimestre 2020 +16 milioni di nuovi abbonati, con un aumento del fatturato del 27% a 5,7 miliardi di dollari rispetto ai primi tre mesi del 2019.

ZOOM: Il numero di persone che partecipano ogni giorno a teleconferenze su Zoom ha superato quota 300 milioni. È passata da 19 miliardi di dollari ad Aprile 2019 agli attuali 44 miliardi di dollari. Dall'inizio dell'anno il valore delle sue azioni è aumentato del 136%.

DIGITALIZZARE

DIGITAL TRANSFORMATION – QUESTIONE SOLO ECONOMICA?

La Digital Transformation è un modo di fare business, alternativo al tradizionale,

sfruttando le potenzialità offerte dal digitale per innovare e crescere.

1. POTENZIAMENTO DELLA USER EXPERIENCE: l'utente al centro dei pensieri del brand, nella sua specificità e unicità.

2. APPROCCIO DIGITALE OMNI-CHANNEL: assicurare continuità all'esperienza dell'utente.

3. ANALYTICS BASED: basare ogni azione sui dati.

4. FLESSIBILITÀ DI PRODOTTI E SERVIZI: avere la flessibilità per adattare i propri prodotti e servizi alle informazioni provenienti dai dati sul comportamento degli utenti.

AZIENDE TRADIZIONALI IN TRASFORMAZIONE DIGITALIZZAZIONE: LA RIUSCITA

FORD: Prima ha utilizzato i modelli di analisi big-data per migliorare la gestione della catena di distribuzione, con l'obiettivo di controllare le prestazioni e migliorarne l'efficienza; poi per disegnare i nuovi modelli di auto; ora per reinventare il proprio modello di business. Il futuro per Ford sarà basato su mobility e connectivity.

NIKE: Mark Parker (CEO): «Il digitale ci permette di approfondire la relazione che abbiamo avviato con i consumatori rendendola ancor più su misura rispetto ai loro bisogni». Non solo articoli e negozi sportivi, ma un intero ecosistema digitale (Nike+) costruito intorno all'atleta/cliente, con cui è costantemente in dialogo e in contatto.

AZIENDE TRADIZIONALI IN TRASFORMAZIONE DIGITALIZZAZIONE: IL FALLIMENTO

NOKIA: Ha introdotto per prima gli smartphone, ma è stata troppo lenta a innovare la propria piattaforma e il proprio

ecosistema applicativo, e ad introdurre un hardware che competesse direttamente con il nuovo Iphone di Apple. Non è stata la mancanza di consapevolezza, ma una paralisi manageriale di fronte a una nuova onda di cambiamento.

KODAK: Invenzione della fotografia digitale: 1975. La fotografia digitale leader del mercato prevista nel 1981. Nonostante questo il management, che all'epoca traeva profitti principalmente dalla vendita di consumabili (pellicole e carta fotografica), non ebbe il coraggio di affrontare il trend digitale come un'opportunità, pur rischiosa, ma si ostinò fino all'ultimo a difendere la propria rendita di posizione.

Per abilitare la transizione verso un modello cliente-centrico servono certamente i dati e i modelli di analisi, ma soprattutto uno straordinario shift culturale da parte dell'intera azienda, dal top management fino all'ultimo dipendente.

IL CAMBIAMENTO NELLA PERCEZIONE DEL RISCHIO

I due terzi delle interviste condotte a livello globale su un campione di manager dal World Economic Forum (WEF) ha indicato come principali preoccupazioni economiche del post-COVID

1. prolungata recessione globale (66,3%)
2. possibile ondata di fallimenti industriali e di nuovi necessari consolidamenti (52,7%)
3. cyberattacchi e frodi digitali (50,1%)
4. la mancata ripresa di interi settori industriali (50,1%)

Riferimenti

1. Assiteca. 2020. «La gestione del rischio e le principali minacce percepite dalle imprese». www.assiteca.it/2020/09/gestione-del-rischio-minacce-imprese/
2. Bettinelli, M. 2019 (19 aprile). Pourquoi nos modes de vie sont à l'origine des

- pandémies. Le Monde (video). www.lemonde.fr/planete/video/2020/04/19/pourquoi-nos-modes-de-vie-sont-a-l-origine-des-pandemies_6037078_3244.html
3. D'Adda, A. 2017 (31 marzo). «Le quattro caratteristiche chiave di un'azienda digitale». La Stampa, Business. www.ilsole24ore.com/art/le-quattro-caratteristiche-chiave-un-azienda-digitale--AEEacpk
4. Euronews. 2020 (29 aprile). «Coronavirus: 1,5 miliardi di persone rischiano di perdere il proprio posto di lavoro». Euronews. <https://it.euronews.com/2020/04/29/coronavirus-1-5-miliardi-di-persone-rischiano-di-perdere-il-proprio-lavoro>
5. FERMA - Federation of European Risk Management Associations. 2020. FERMA European Risk Manager Report 2020. www.assiteca.it/wp-content/uploads/2020/09/The-European-Risk-Manager-Report-2020_29.06_LL_final.pdf
6. Gisotti, A. 2020 (8 ottobre). «"Lockdown Italia", una mostra fotografica racconta la pandemia». Vatican News. www.vaticannews.va/it/mondo/news/2020-10/mostra-stampa-estera-lockdown-italia-pandemia.html
7. Manuti, C. 2020 (24 aprile). «Digital Transformation per la ripresa post Covid-19». Iaki Customer Engagment. www.iaki.it/blog/digital-transformation-per-la-ripresa-post-covid-19/
8. Ministero della Salute (Italia) <http://www.salute.gov.it/nuovocoronavirus/>
9. Orłowski, J. 2020. The social dilemma. Netflix, documentario.
10. Piantoni, V. 2020 (13 maggio). «Da Zoom a Nintendo: durante la crisi, vince chi cerca i ricavi online». La Stampa. www.lastampa.it/economia/2020/05/13/news/da-zoom-a-nintendo-durante-la-crisi-vince-chi-cerca-i-ricavi-online-1.38839122
11. Quammen, D. 2012. Spillover: Animal Infections and the Next Human Pandemic. W. W. Norton & Company; trad.it. Spillover. L'evoluzione delle epidemie. Adelphi. 2014.

Rethinking the Organization of the Institute

The world has changed so fast in the last 7 months that we didn't know what was coming. Suddenly we need to think faster and figure out what needs to be done. Yet, at the same time we also don't know how to move forward...this pandemic is something that has never happened in our lifetime unless you are 110 years old or older. As we try to grapple with this pandemic situation, we ask ourselves what kind governance structures can function best in this kind of environment?

Our whole approach and discernment started with who we are and defining **3 values** based on our Lasallian story and charism: Faith, Service, and Communion in Mission.



We further on realized that when the pandemic broke loose in March, our immediate concern focused on **3 priority areas**:

- 1. the health and well-being of the Brothers and Partners**
- 2. connectivity and continuing the mission during the lockdown period and beyond**
- 3. addressing the needs of the most vulnerable and needy sectors of society**

These three values and three priority areas have guided our efforts at the Generalate of the De La Salle Brothers and the Lasallian family, offering a roadmap to how we might position ourselves for the quality of mission continuity that we wish to provide during and even beyond this pandemic. These three priority areas have spurred us to pursue bold new initiatives. We wanted to make sure they also reflect our three core and enduring values: in, first and foremost - a faith in a God who continues to make himself known in our missionary journey; second, a belief in being called to service by providing education wherever we are, and; third, a conviction that we are all in this together, as Brothers and Partners, we are in communion, in pursuing pioneering ideas that shape the practice of education today and in the future as a response to what God wants us to be and to do.

Then we moved to identifying what we have been doing all along whether there is a pandemic or no pandemic - we asked ourselves what were those enduring values that have allowed us to continue the work of the Church and building the Reign of God. These **four pillars** are: *philanthropy, advocacy, social services, and shared stewardship* that continues to shaped our new ways of doing and being.

Then, we proceeded with gathering information electronically to create different country profiles across the world. The data we gathered was used to draw up the **Lasallian Mission Moving Forward Plan**

with **7 key themes** and its desired outcomes. We wanted a platform that cuts across all countries at the same time without dealing too much with local operational matters:

- 1. Communicating the Core Message of the Lasallian Mission in the new context**
- 2. Embracing the future of the Educational Mission**
- 3. Envisioning Education and Evangelization Beyond the Classroom**
- 4. Ensuring a Strong Operational and Financial Future**
- 5. Reimagining the Life of the Brothers**
- 6. Refocusing Association for Mission**
- 7. Rethinking the Organization of the Institute**

There are **4 things** we have learnt so far:

- 1. Taking Care of Your People/Your Family**
- 2. Embracing “Technology is for the Person”**
- 3. Learning to Learn the Mission**
- 4. Be on the lookout for the unexpected ways God might be working in the crisis.**

Today, I will only focus on a small part of the whole approach and discernment process that we had and still ongoing...*re-thinking the organization of the Institute*. It's only a small part because we believe the structures are not the be all and end all of our mission.

I will specifically give focus on some changes we went through at different levels (personal to regional to institutional). The structures may have not changed at all but the way we work and relate to one another have changed a lot. The way we manage our time have changed a lot but the mission outcomes we want are more or less the same. The Center of the Institute or the Generalate is no longer dependent on physical offices but on a virtual space. Practically, we had a virtual Generalate.

To give you an example, my role requires traveling: 40% of that is being in Rome where I meet with Brother Superior and the General Council. We meet for 4-6 weeks for 3x a year to discuss and reflect on common issues across 80 countries. In between, I try to visit at least 16 countries under my mandate, depending on how the Visitors or Provincial of Pacific Asia want me to assist them. That's another 40% Far north is Japan, far south is PNG, Australia and New Zealand, far southwest are India, Pakistan and Sri Lanka...and the rest are within Southeast Asia. Manila is another home base but I stay here only 20% of the year.

Since the COVID 19 came, I am stuck in Manila. 100% in Manila and no traveling at all. I have to do everything electronically and in the cloud. But even in pre-Covid times, I do a lot of things in the cloud - literally like when I am in the plane or in the airport.

As a regional conference,- I meet the Visitors face to face or in person only once a year. We meet for 2-3 days and discuss common programs, concerns or projects. We rotate the venue. For example, we would meet in India, then Japan, then Pakistan or Malaysia. etc. Now we meet once a month thru Zoom meetings without spending anything on travel and reduce carbon footprint.. I have to say that we get things done more efficiently as before. We get to collaborate on some common projects in a more efficient and effective manner. Other examples...

Indo-Lanka - we are in the process of merging two administrative units. We used to meet face to face or in person in the last 18 months. But now we have been doing things synchronously and asynchronously. Instead of having a 3 day assembly....we prolonged the process by three months. We meet once a month by zoom....and all the discussions were done asynchronously, while the reading and voting is done thru google forms. We did this three times in

order to simulate first, second, and third readings as well as voting processes.

Association for Mission Assembly - we were supposed to have a 3 day assembly with our lay partners and this turned into a 3 months of data gathering; and one zoom meeting for two hours. All data gatherings were done asynchronously and final discussion and analysis was done in zoom for feedback giving.

Virtual Canonical Visits - Our Provincials across different countries do zoom one-on-one conference's with the Brothers. They also do zoom community meetings.

Young Brothers Forum - there used to be gatherings of all Young Brothers in one place every 5-6 years....now we can meet almost every other month virtually...dealing with specific topics or concerns common to all. The zoom meetings are for an hour and a half, with simultaneous translation to Vietnamese, and using different digital tools for sharing and chatting. But these are Young Brothers who are more comfortable with such digital tools.



I have given you how it has changed the way I work on a personal and regional level. And just to give you an idea of the region by the numbers. We have 200 educational ministries with more or less 16K Partners and 192K students. Most of our ministries have gone online.

In the last 7 months, we have practically gone online...some countries like Vietnam, Thailand, Singapore, Japan and in some areas in Australia and New Zealand have opened schools and there are in person classes. However, full online learning and blended learning has been fast tracked or adopted easily. Last January, who would have thought of going full online - I am sure no one. By going full online, the work from home arrangements as well as remote work had to be put in place within 48 hours for many countries in Pacific Asia. I am sharing many of these changes because for us Brothers we learn a lot from how our ministries adapt and make sure that as an Institute or as an international organization we also try to adapt and become more agile and resilient.

I have to say I was impressed by how our Brothers and Partners kept the mission going.

But my experience in PACIFIC ASIA varies from the experience of other regional conferences in Europe, Latin America, North America and Africa. However we have the same common platform that has been outlined in our document known as the Lasallian Mission Moving Forward Plan. We didn't talk much about structures as much as the desired outcomes and goals that we wish to accomplish. These desired outcomes and goals are nothing new....it was based on our 2014 General Chapter. It was also based on our regular reflections as a General Council on our leadership priorities in the last 5 years. Again we didn't focus on structures - when I say "re-thinking", it is more on how we approach and discern what is happening to us; it is more on how we relate with one another, how we work towards a common goal, how we view the current issues and concerns, how do we make sure that remote working or work from home will actually work? It's about how we can make use of technology, digital tools, and tech talent to stay mission ready, and expect that these changes to outlast the pandemic.

Let us take a look at General Chapters. Normally, most congregations get their mandate from the General Chapter and this mandate flows to the local chapters. If there is a Regional Conference, it acts as a way of coordinating and collaborating between local major religious superiors and other administrative units. This is the template of many religious congregations.

After the General Chapter, we come up with an organizational chart....this organizational chart has helped us navigate in the pre-Covid 19. Since the beginning of Covid 19 - we have learnt to know more about the “office in the cloud” We been doing this pre-Covid times but not more often. The only thing we added was Zoom to replace google meet at the Generalate.

Since the physical face to face or in person meetings have been drastically reduced by more than 50% or even 90-100% - we have to rely on work from home and remote working practices at different levels of the Institute. We were learning from our own ministries how they do remote work, remote teaching, and remote learning, remote meetings etc. ...

If we look at the percentages of time allotted for such kind of work and communication styles between pre-Covid to Covid times...these are estimates and not exact. There are big changes especially on in person meetings. These change also meant different ways of relating to one another and adapting our working styles to what best fits what we want to accomplish.

At the Generalate, we had to re-configure the way we set the agenda and how we would structure our reflections and discussions. Since not all of us are in Rome and we have to deal with 5 different time zones...so we need to accommodate those changes in the way we want to use email, zoom, google drive...etc. So far this is what helped us.



Pre Covid - we were meeting 3 x a year for 4-6 weeks and meet in person every day in Rome. Now we meet in zoom once a week only in the months of February, June, and September. We meet less but get more things done.

The reason we spent more time asynchronously is because we all have different rhythms and work styles in different time zones. Some are more technologically adept than others, some work better in the morning or evening...some can write better and some can be more verbal, so on and so forth. Having said that, to do things asynchronously have all these benefits.

At least from what I have found out from our schools - there are costs and benefits to online way of doing things. These are some of our findings in our ministries which applies to the Generalate also. If we look at the benefits, I believe it will outweigh the costs in the long run...or what's hurts in the short term can help us in the long run.

Again - virtual or online is not that all good. So we asked our lay partners or those working in mission, what could be their biggest struggle?

****collaboration** - since this is a new environment for all of us, we need to learn how to do things differently and this takes time, discipline and effort in the beginning as we learn to navigate the digital world..

****loneliness** - the kind of in person interaction is no longer possible as much as before which has been the primary way of relating for many of our teachers and administratorsand of course us, as religious. We will have to deal with loneliness with greater intensity...

****not being able to unplug** — this is dangerous because if we don't put a discipline into the way we work, we find ourselves in front of our devices 24/7; there are a lot of studies why certain social media platforms are addicting because do a lot of research of consumer behaviors and the only way the platforms can monetize their business model is to hook their customers to a social media platform; Facebook, Instagram and Tiktok are good examples of these platforms.

If these are the things we are finding out, what then? From time to time, from chapter to chapter - we tinker with organizational structures and processes; if we are going to trace the organizational changes that have happened since 1930s - it would tell us how we have evolved as an organization; it would tell us how we have adapted throughout the years. I am sure some were good structures and some structures have outlived its purpose. Some structures were dependent on the skills set of the personnel; some structures were dependent on the conditions at a given time...nonetheless we try to evolve and adapt as much as possible.

Some 4 practical things to remember:

First, based on our discernment and approach, we realize we need to stay focused. Focused on what? We focused on what outcomes and impacts do we want for our mission as a religious congregation? If this is clear to us, only then can we think of persons, structures and what are the best digital tools that we can use for the benefit of the mission.

Second, once we know the end in mind, once we have a good grasp of the desired mission outcomes, then we can look at our pool of talents, our human resources.... we have to ask ourselves how can we best promote our mission, given our human resources. I think the human capital of religious organizations may be scarce and limited but it has always been like that since the time of Jesus. We just need to figure out how to optimize our human resources at any given time and condition because we know that structures, processes, and digital tools will only be as good as the people who run the organization.

Third, what will our dashboard look like? what are our gospel metrics? what is our bottom line?

Regardless of our charism, what is common to all of us is how we treat our neighbor? how we treat the most vulnerable and poor? How will our human resources, structures, processes and digital tools have an impact in our mission of reaching out to our neighbors?

At the end of the day - we go back to basics; we go back to what the Gospel tells us....I call them the gospel metric of loving God and loving our neighbor....that is our basic mission.

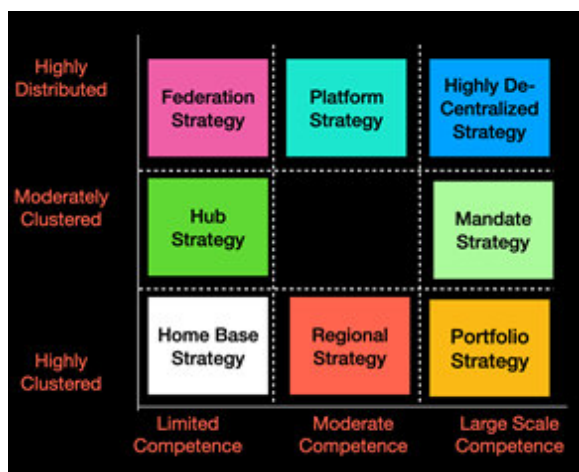
Lastly - a very practical diagnostic tool which I would like to share with you on how to re-think the organization of an Institute based on **two questions**:

1) How geographically clustered or dispersed are the skills, capabilities and resources needed for the Mission to operate effectively and efficiently?

2) How competent are the human resources in the Institute at working effectively across geographies?

By looking at these two basic questions, we can begin to re-think the organization of the Institute.

If we develop a matrix based on those two questions and two factors - predominantly location/geography based and predominantly skills based...this is **the matrix of strategies** that we can think of:



1. Home Base Strategy

High centralized- command and control structure is clear; every authority, expertise, and influence emanates from the Generalate - secretariats and services based in Rome or the Generalate.

2. De-centralized Strategy

Highly Loose- operate in cells or network of cells; there is no center; no command and control structure; autonomy is defined according what needs to be done and accomplished based on the mission goals - to each his own with predetermined mission

goals and outcomes - our local communities operate like this, we spread them out and each of them has some mission or ministry to do.

3. Platform Strategy

- the authority and mandate comes from a particular organizational unit/Generalate and you want to build programs that are universal and common enough to all, yet allows for customization and adaptation; many of our international documents...Declaration and Identity Criteria - educational principles and philosophy based our charism and translated into some kind of a scorecard that can be adapted according to the local conditions and culture.

4. Federation strategy

Networking strategy- different expertise, and levels of authority and influence but you want to confined this into a location or several locations - Alumni networks, University networks usually has a secretariat that does not necessarily reside in Rome but can be in several places.

5. Hub Strategy

- like home base strategy but on a limited scale and scope; communication service in Rome works as a center but they don't do all the work; content is provided for by all different districts or provinces ; they also help provinces that don't have communication services.

6. Portfolio Strategy

- locating a particular expertise, service, authority or influence outside the Generalate - usually Provincialates and their leadership team have a specific portfolio to achieve based on their local Chapters aligned with the General Chapters.

7. Regional Strategy

- locating a particular expertise, service, authority or influence outside the Generalate - and ask regional conferences to figure out what are the needs for the Region that is

unique to them - regional novitiate or formation houses where different provinces / districts participate.

8. Mandate Strategy

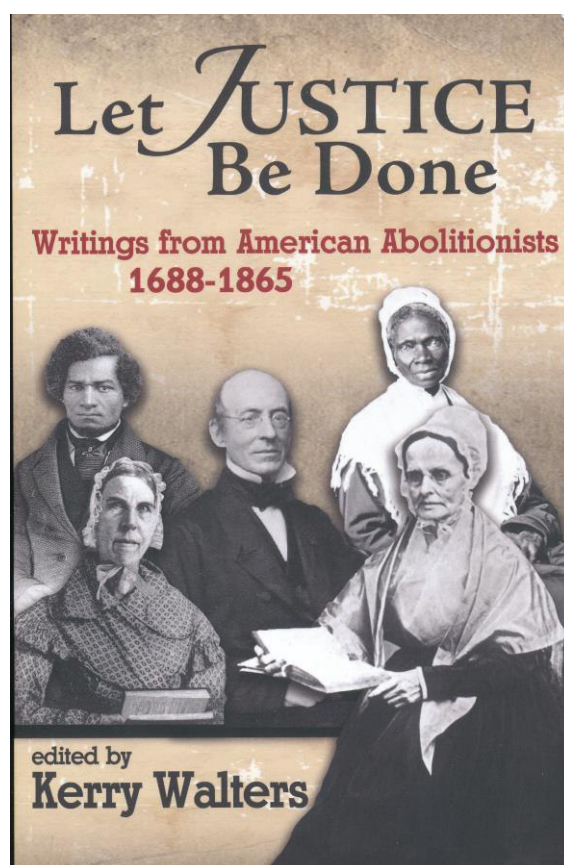
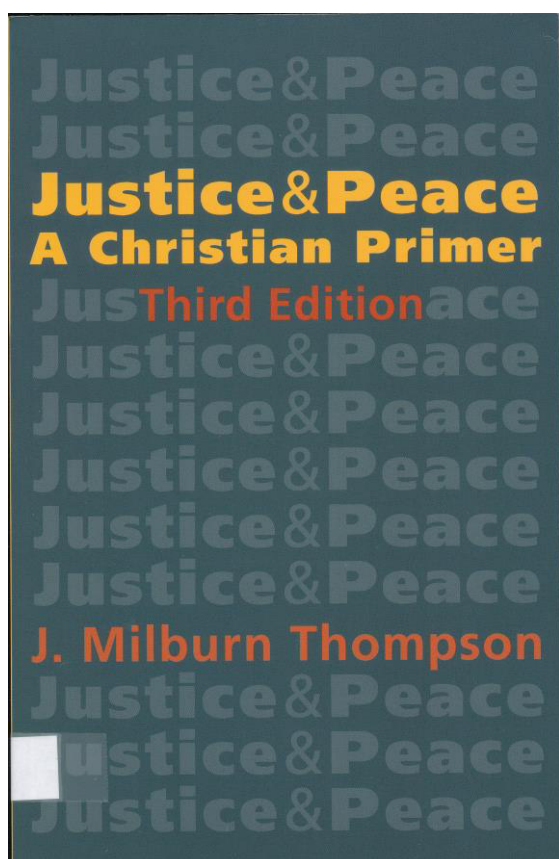
- locating a particular expertise, authority or influence on a particular administrative unit or office such as secretariats and services located in Rome or outside Rome and they have a specific function that they can scale across borders Solidarity and Development projects.

*However in reality we all have a mixture of all strategies and the structures we put in place....any of this strategy can be local, regional, or global. You can add another layer and figure out if you want to focus on animation, or governance, or formation, or

mission, or spirituality....it can be anything under the sun, and in any combination, depending on what can best serve the mission.....

Again there are no right or wrong answers, ...this is all about how we optimize and allocate assets, resources, and diverse people into operating units around the world? It is also about to what extent we are sharing ideas and talents across boundaries and looking at economies of scale that can make our mission more effective and adapt to the signs of the times.

There are no easy answers. There are no hard and fast rules. That's why if you want to make God laugh, tell him your plans!



(Gifts from ORBIS BOOKS to SEDOS Library)

SEDOS Annual General Assembly
Wednesday, 4 December, 2020
From 3:00 – 6:00 pm

Venue: Lasalle Brothers or Online
(to be decided still)

Registration online:

<https://forms.gle/4qMRryn9cby1RxuB6>

AGENDA

- 1.** Welcome address: Fr. Tesfaye Tadesse Gebresilasie, MCCJ,
President of SEDOS
- 2.** Annual Report 2020, by Peter Baekelmans, CICM
+ discussion
- 3.** Financial Report 2020 and Budget 2021, by Fr. Biji Thomas, SVD
+ discussion – Approval.
- 4.** Presentation new Website, by Sr. Christina Arokiya M. M. (CJM.J)
+ discussion
- 5.** Members Executive Committee 2021
 - Present Members
 - Outgoing members
 - Incoming members
- 6.** SEDOS Members 2021
 - Outgoing members
 - Incoming members
 - Present Members

Upcoming Events:

- SEDOS Christmas Party: Friday, **15 December 2020 at 6:00 pm**
at the General Curia of the Society of the Divine Word, Via dei
Verbiti, 1 – 00154 Rome (depending on the lockdown)
- SEDOS Spring Session, in **March 2021**
Theme: *Islam and Mission*
- SEDOS Residential Seminar, from **3 - 7 May 2021**
Theme: *Living Green Mission*.
Venue: House of the Divine Master, in Ariccia (near Rome).
- SEDOS Autumn Seminar, in **October or November 2021**
Theme: *Mission Symposium*

ALL SAINTS DAY AND ALL SOULS DAY



(Photo of Artur Luczka, Pixabay)

We pray with all of you
for our deceased missionaries all over the world,
especially for those who are victim
of the Covid-19 pandemic.