

FLASH

Animazione Pastorale Giovanile Salesiana

Numero 7. Novembre 2023



Ridisegno e rivitalizzazione delle presenze salesiane

Linee guida per l'accompagnamento ispettoriale

Don Miguel Ángel García Morcuende

Consigliere Generale Pastorale Giovanile

SETTORE PASTORALE GIOVANILE
Salesiani di don Bosco SEDE CENTRALE SALESIANA



Ridisegno e rivitalizzazione delle presenze salesiane

Linee guida per l'accompagnamento ispettoriale

Don Miguel Ángel García Morcuende

Consigliere Generale Pastorale Giovanile

1 Importanza del tema

La Congregazione (e le Ispettorie) sono realtà vive che si evolvono nel corso degli anni e secondo le necessità dei tempi. Siamo in un'epoca di rapidi cambiamenti e le nuove sfide delle nostre società ci spingono a nuove risposte evangelizzatrici. Le strutture sono relative e provvisorie e devono essere sempre al servizio della vita e della missione evangelica. Non basta, quindi, mantenere ciò che già esiste, ma è necessario rivitalizzare le opere utili alla missione che i nostri tempi richiedono. **La nostra storia istituzionale e il nostro cammino carismatico seguono un ritmo proprio: il tempo passa inesorabilmente.** Un ritmo che non possiamo cambiare.

Ascoltare la volontà di Dio richiede di renderla concreta nel tempo in cui viviamo: in queste circostanze, con le persone che siamo, con le nostre possibilità e i nostri limiti. Chie-

dere cosa il Signore vuole da noi oggi richiede rivitalizzazione, discernimento, ristrutturazione e conseguente rinnovamento.

Rivitalizzazione e ridisegno/ristrutturazione sono parole che definiscono questo processo con sfumature diverse. Rivitalizzazione indica il fine e l'obiettivo da perseguire; ridisegno, i relativi mezzi.

La Congregazione, per sua natura, desidera che tutte le Ispettorie godano di un benessere vocazionale, formativo, spirituale, apostolico ed economico. In questo contesto, i Salesiani *si sono sempre sentiti seriamente interpellati nel progetto di "ridisegno" e "ristrutturazione"*: la diminuzione delle forze disponibili o l'aumento delle opere o della loro complessità possono creare urgenze o un clima di perenne emergenza che schiaccia le persone e rompe quel deli-

¹ Cfr. CG 19; CGS 20, 398; CG21, 154-161; CG22, 6; CG 23, 226-230; CG25, 193; CG27, 26,69,6; CG 28, 13, 45.

cato equilibrio tra missione apostolica, comunione fraterna e pratica dei consigli evangelici in cui consiste la nostra consacrazione.

Questa situazione, inoltre, ostacola la nostra capacità di trovare nuove risposte alle nuove sfide evangelizzatrici e ci rende enormemente difficile concentrarci su ciò che è essenziale: **la qualità della vita evangelica e la missione evangelizzatrice**. La preoccupazione essenziale è assicurare la continuità della presenza del nostro carisma - secondo il criterio della "significatività" (CG23 226-230) - e non la sopravvivenza delle strutture attuali.

Per scegliere su quali fronti educativi pastorali siamo chiamati a restare, con quali modalità, con quali forze e in vista delle scelte di ridisegno o di ridimensionamento delle nostre opere e presenze, don Juan Vecchi offrì alcuni criteri di discernimento che sono ancora attuali².

In alcune ispettorie, infatti, si avverte la necessità di ridimensionare o ristrutturare le attività e le Opere. Si tratta di una riorganizzazione o di un *processo doloroso* in cui, però, siamo chiamati a scoprire un momento di grazia per cercare di ridare senso a ciò che già abbiamo.

Discernere vuol dire decidere con un orizzonte e decidere con convinzione, cioè, decidere guardando oltre se stessi, il proprio benessere, la propria comodità, i propri affetti. Senza questo sguardo all'orizzonte non c'è discernimento, ma solo piatto pragmatismo.

Questo è, molto semplicemente, l'obiettivo di questa *semplice guida*: dare indicazioni a chi inizia in questo campo sulle chiavi che dovrebbero essere presenti in ogni processo, ma anche mettere in guardia da quei possibili errori o sviste che possono rovinare i nostri sforzi.

² Vecchi, J.E., *La significatività della presenza salesiana in* ACG 340 (1992).

2 Obiettivi di ridisegno e ristrutturazione

[a] Il ridisegno è la capacità di **ripensare** la nostra presenza in modo nuovo, di **riorganizzare** e **riqualificare** la nostra missione, di **rivitalizzare** le nostre Opere e Comunità.

Quindi:

La coscienza apostolica richiede una rivitalizzazione. Una valutazione costante della nostra vita ci è richiesta anche dai sintomi di malessere delle nostre comunità e delle nostre CEP che ci dicono la necessità di rivitalizzare, di rinnovare la nostra presenza. "Bisognerà dunque



badare che il salesiano non sia oberato di funzioni molteplici di tipo organizzativo, materiale e amministrativo a causa della diminuzione delle forze e dell'aumento non controllato delle opere"³.

- Il ridisegno e la ristrutturazione devono essere fatti non solo per motivi pratici (siamo di meno), ma soprattutto per essere *un atteggiamento permanente per rispondere ai segni dei tempi*, cioè agli eventi, alle parole, alle tendenze, agli atteggiamenti, ai silenzi, alle assenze..., dal punto di vista di Dio.
- Il punto centrale non è (solo) nelle case da chiudere, e/o confratelli da ricollocare in altre comunità, ma nel saper *interpretare quelle periferie esistenziali* che stanno interpellando la Congregazione.

- *Per rispondere alle chiamate che Dio ci rivolge oggi attraverso i segni dei tempi e dei luoghi*, le Ispettorie devono avviare processi di ridisegno e ristrutturazione allo scopo di:
 - promuovere la qualità della vita evangelica e la testimonianza dei confratelli nelle comunità, chiamate a diventare “segno”, “scuola” e ambiente di fede (CG23 216-218);
 - “assicurare la consistenza qualitativa e quantitativa delle comunità” (CG27 69.6);
 - dare nuovo dinamismo alla vita evangelica e apostolica, aprendo spazi per nuovi “modelli di intervento pastorale” in risposta ai bisogni dei giovani più poveri del nostro tempo;
 - restare aperti e disponibili alla prospettiva di impiantare nuove presenze o di avviare nuovi servizi, sostituendoli ad altri già in

³ Ibidem p. 34.



atto, richiesti dalle trasformazioni ecclesiali e socio-culturali emergenti.

[b] Coesenziale al ridisegno è la **conversione delle persone** da una vita consacrata matura, serena ed equilibrata e l'impegno a ridare forza al carisma espresso nella missione.

Quindi:

- *Conversione ovvero la convinzione che il cambiamento e la trasformazione sono necessari* per superare la routine, le comunità devitalizzanti e i servizi disfunzionali. In un'epoca di rapidi cambiamenti, vivere il dono del Vangelo e restituirlo al mondo, come salesiani, ci richiede un discernimento permanente, una seria revisione delle nostre scelte pratiche e il coraggio di avviare nuovi percorsi di presenza e testimonianza. Né la conversione né il discernimento sono realtà automatiche. Ci viene chiesto di rischiare con fiducia, perché la lettura credente della realtà non è affatto semplice o chiara.
- Si pensa che il cambiamento dipenda da un atto amministrativo, da un provvedimento normativo o da un cambio di persone. Occorre promuovere tra i confratelli *atteggiamenti positivi e costruttivi* verso il ridisegno e la ristrutturazione, aiutandoli a cogliere il presente *kairos* che ci spinge al discernimento, a centrarci nei valori del Vangelo e del nostro carisma.

3 Motivazioni di chi si oppone al ridisegno

- “L'Ispettorìa ha una sua identità specifica che deve essere salvata”. Questo atteggiamento di solito include, erroneamente, la convinzione che *la struttura sia più importante della vita evangelica delle persone*. La giustificazione è che le persone passano e le strutture restano. Una vita apostolica e comunitaria senza domande e quindi sen-

za risposte. D'altra parte, *c'è chi ha avuto esperienze dolorose in altre ristrutturazioni* non ha superato i traumi da esse prodotti (quindi, persone con pregiudizi che devono essere superati).

- “Ridurre le presenze diminuisce il contatto e l'inserimento tra la gente e quindi indebolisce la pastorale giovanile e la nascita di nuove vocazioni”. Significa *puntare più sulla quantità che sulla qualità*, bloccando così i cambiamenti rinnovatori. Ma anche *eludere l'analisi della situazione*: sulle persone, sulla loro età, sulla loro preparazione, sulle loro capacità, le effettive possibilità dell'Ispettorìa, senza perdere la prospettiva e il senso della realtà quando siamo presi da mille impegni apostolici.
- “Chiudere una casa è rassegnarsi alla propria morte”, cioè alla *paura dell'incognito*. Sono tre gli aspetti che di solito producono più ostacoli: gli spazi, gli affetti (esperienze, passioni) e gli oggetti. Ammettiamolo: le decisioni si prendono sul futuro, non sul passato. Tuttavia, quando discerniamo e decidiamo, tendiamo a considerare il passato piuttosto che il futuro, piuttosto che lasciare, come Abramo, la nostra terra (cfr. Gen 12,1.4a).
- *Resistenze e ostacoli da parte di vescovi, padri di famiglia, professori, autorità civili, ecc.*: la ristrutturazione implica di solito la soppressione di posizioni rappresentative o comunque importanti a causa dei loro servizi qualificati svolti nella Chiesa o nella società. Pertanto, è necessario il discernimento per non far prevalere gli interessi particolari su quelli universali; gli interessi di una Chiesa particolare sul bene della Chiesa universale; gli interessi di un popolo o di alcune famiglie su quelli di altre persone e famiglie più bisognose; che il bene di alcune singole persone non prevalga sul bene della Congregazione.

4 Sei principi per il ridisegno e la ristrutturazione

La ristrutturazione deve essere in vista della rivitalizzazione, della nostra vita sul Vangelo. Questo comporta:

[a] Fare un discernimento approfondito delle priorità dei vari tipi di attività **da parte delle comunità e dal Consiglio ispettoriale**, in modo da capire:

- le strutture (comunità religiosa o attività educative-pastorali, per esempio) che devono continuare (irrinunciabili);
- strutture (sezioni, corsi, attività, settori) che devono essere adattate, trasformate o avere una destinazione diversa;
- nuove strutture che devono essere “inventate”, in risposta a nuove esigenze (per esempio, opere di gestione laicale, la possibilità che più opere che lavorano in modo sinergico e integrato possano fare riferimento ad un'unica comunità salesiana);
- le “presenze da “avviare” e quelle da “chiudere” laddove l'attuazione del PEPS non appare efficace con e per i giovani, non è aderente alla realtà e non è prospettica per il

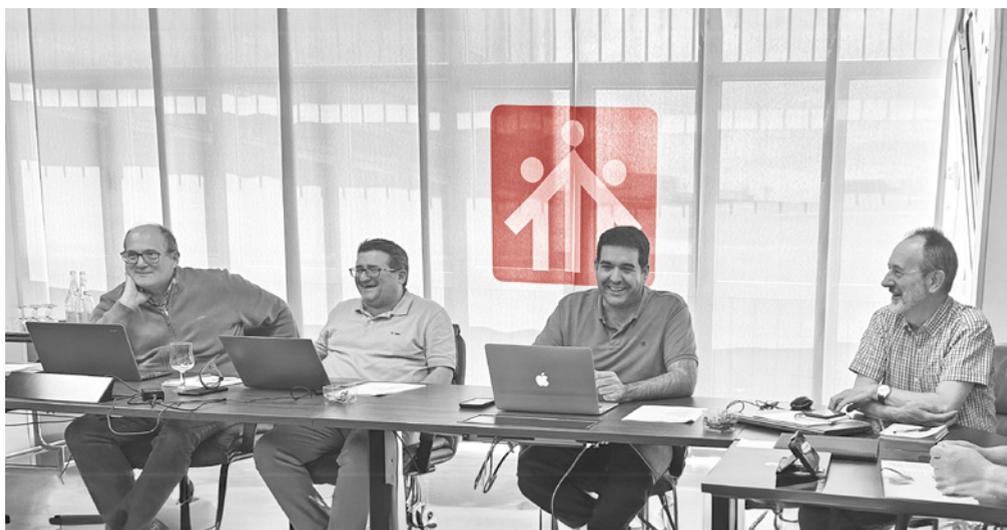
futuro, e dove appare difficile una riconversione dell'opera secondo i criteri ispettoriali.

[b] Il ridisegno, pur necessario, non è di per sé la soluzione ai problemi. Al contrario, a volte potrebbe aggravarli, inducendo nei confratelli e nei laici corresponsabili un senso di sfiducia, la sensazione che la fine si stia avvicinando. Il ridisegno deve essere **preceduto e accompagnato dall'elaborazione di un progetto comune**, cioè un'idea di futuro, un momento di speranza, di spirito missionario, con il realismo pieno di fiducia della fede, di speranza nel futuro e di rilancio del carisma.

Perché questo abbia successo, il processo richiede **una pedagogia adeguata**: che tutti i confratelli siano coinvolti, e in particolare quelli delle Opere da ripensare, in modo che siano resi consapevoli, coscienti e quindi in grado di fare scelte condivise.

[c] Elaborare **un progetto che preveda tappe progressive** e procedere **senza fretta, ma anche senza pause**, per poter fare scelte significative che rispondano alle esigenze dell'ambiente e al nostro carisma.

[d] Abbiamo maturato negli ultimi decenni un'esperienza che ci rende consapevoli di alcu-



ni cammini di condivisione laicale: **Opere salesiane di gestione laicale sotto la responsabilità ispettoriale** (ACG 439). Queste proposte richiedono non solo tempo, ma investimento in formazione, e che sono frutto di percorsi condivisi con figure di religiosi che sono stati in grado di “non legare a sé” ma di far maturare i laici nella capacità di interiorizzare valori e metodologia. Oggi possiamo dire che ci sono, all'interno delle nostre Opere, alcune figure laicali mature, formate e affidabili.

Se l'Opera salesiana non è solo una struttura economica, ma anzitutto *una presenza con condizioni di significatività carismatiche*, allora andrà ridisegnato anche il rapporto con i laici, sapendo includerli all'interno del progetto pastorale locale. Ma sempre un rapporto che non sia finalizzato unicamente alla continuità del posto di lavoro (per i laici) o alla conservazione del valore patrimoniale (per le ispezioni) deve individuare nel *carisma salesiano il punto di incontro, la bussola* che permette di trovare le vie per ridisegnare, tra tradizione ed innovazione, la continuità della presenza.

[e] Tenere sempre presente ciò che deve guidare qualsiasi processo: **realismo, lucidità, audacia, visione del futuro**. A questo proposito, vale la pena ricordare che il discernimento tende a garantire **l'onestà della nostra ricerca**, e non tanto la sua infallibilità o addirittura la sua efficacia.

[f] Assicurare che l'intero processo sia guidato da **un gruppo-guida**, composto dai Consiglieri ispettoriali.

L'obiettivo è, in primo luogo, elaborare **un piano di lavoro** per l'intero processo e monitorarlo; in secondo luogo, **coinvolgere i confratelli** in questo processo inviando materiali per il discernimento, questionari, consultazioni, ecc. e, infine, **informare periodicamente** i confratelli sullo stato del processo.



5 Fasi, procedure e criteri-guida

FASE I: RICONOSCERE

Strumento 1: **Storia della Casa e realtà attuale**

Uno studio semplice, non esaustivo, ma dei più significativi, sull'evoluzione della Casa, non dovrebbe superare le tre o quattro pagine.

1. L'origine della Casa, il suo scopo primario.
2. I momenti storici più rilevanti in cui ha subito importanti cambiamenti (servizi erogati, numero di destinatari, dotazione di strutture, momenti di rilevanza sociale, evoluzione del numero di salesiani nella comunità, ecc.)

3. La realtà attuale della Casa:
 - 3.1. Configurazione attuale della comunità.
 - 3.2. Ambienti salesiani della missione in via di sviluppo.
 - 3.3. Coinvolgimento dei laici in posizioni di leadership.
 - 3.4. La realtà attuale della Casa (gruppi e Famiglia Salesiana, coinvolgimento nell'opera e vitalità).
 - 3.5.- ...
4. Le sfide per il futuro che rimangono aperte.

Può essere molto utile analizzare i verbali *delle visite ispettive e delle visite straordinarie degli ultimi anni*: i punti di forza e le opportunità che appaiono in modo più continuo e ripetuto nei diversi verbali; i punti di debolezza e le minacce che appaiono in modo più continuo e ripetuto nei diversi verbali.

Strumento 2: Criteri-guida di discernimento

Per quanto riguarda il discernimento concreto, la ristrutturazione deve tenere conto dei seguenti criteri. Essi devono essere esaminati nel loro insieme, senza che nessuno di essi sia considerato esclusivo, nel senso che la loro assenza implica il rifiuto di un'Opera. Tuttavia, **deve essere data priorità alle Opere che soddisfano un numero maggiore di criteri o che sono significativamente in uno di essi.**

[1] Criteri legati alla missione: quali opere privilegiare.

- **Profilo dei beneficiari dell'opera.**

La priorità è data alle opere che rispondono ai bisogni dei giovani, compresi quelli delle classi lavoratrici, o quelli abbandonati o a rischio; in particolare, quelle che ris-

pondono o possono rispondere meglio alla necessità di integrare i giovani nella società e nel mercato del lavoro.

- **Densità carismatica.**

Il grado di applicazione del criterio oratorio (cfr. Cost. 40) che l'Opera ha raggiunto e, nello specifico, la possibilità di un proficuo lavoro di evangelizzazione. Si privilegiano le opere in cui, per l'équipe educativa esistente o per la struttura dell'opera, si è sviluppata una pastorale coerente con il Quadro di riferimento per la pastorale giovanile, in modo da coniugare organicamente le quattro dimensioni del criterio oratorio (casa, scuola, cortile, parrocchia).

- **Criterio vocazionale.**

Significatività dell'offerta educativo-pastorale, di cui sono indicatori la presenza effettiva tra i giovani, l'accompagnamento personale e l'ambiente promettente per l'elaborazione e attuazione del proprio progetto di vita, imperniato sullo specifico invito vocazionale.

- **Visione d'insieme dell'ispettoria.**

Ogni ipotesi di ridisegno delle presenze, se non vuole essere unicamente una razionalizzazione nella distribuzione delle risorse umane e delle attività, va articolata in funzione della visione d'insieme dell'ispettoria. Un rischio può essere il progressivo spopolamento dei territori (a seguito della chiusura o ridimensionamento delle Case) e della sproporzione tra confratelli presenti in una città o regione e nel resto della Ispettoria. D'altra parte, esiste il pericolo dell'impovertimento carismatico, per un privilegio solo in alcuni settori o ambienti dell'animazione pastorale.

Ne deriva per l'ispettoria l'obbligo di curare *la qualificazione di un numero sufficiente di confratelli* in maniera programmata. Il



criterio che guida questo piano deve essere secondo le possibilità attuali dell'Ispezzoria, ma anche secondo una avveduta previsione delle esigenze pastorali di domani.

- **Complementarità con l'opera della Chiesa.**

La permanenza di un'opera in un territorio va considerata in base:

- alle presenze ecclesiali ivi operanti (*in primis* i gruppi Famiglia Salesiana, quindi eventuali altri istituti religiosi educativi, infine realtà facenti capo alla Chiesa locale) valutando ogni possibile collaborazione ed evitando ogni inutile sovrapposizione; in altre parole, viene data priorità alle opere che servono settori o popo-

lazioni in cui non esiste un'altra presenza della Chiesa che offra lo stesso servizio;

- alla presenza di popolazione giovanile, in particolare gioventù in situazione di difficoltà;
- alla capacità di progettare e attuare reti e collaborazioni sia in ambito civile che ecclesiale.

[2] Criteri di sostenibilità delle risorse umane ed economiche.

- **Sostenibilità economica**

Viene data priorità alle Opere che sono economicamente sostenibili da sole, secondo le modalità scelte. Dobbiamo tenere in conto la situazione economica: non è il criterio più

importante, ma è anche la garanzia perché un ridimensionamento possa avere futuro.

In alcuni casi, l'Ispettorìa ritiene di investire economicamente sull'Opera *per scelta strategica o per scelta profetica*, anche se l'Opera non riesce da sola a sostenersi con le proprie risorse.

• **Sostenibilità delle risorse umane**

Le principali risorse della Congregazione sono i Salesiani che Dio ha chiamato a vivere la consacrazione e la missione in mezzo ai giovani. Sia la loro qualità che la loro quantità sono fattori cruciali per poter vivere la comunione e l'apostolato in modo significativo e fruttuoso. La redistribuzione e la condivisione del personale diventano sempre

più necessarie, soprattutto nelle Ispettorìe che soffrono di carenza di personale. *Una buona politica delle risorse umane avrà successo solo se non sarà improvvisata, ma ben pensata, preparata e pianificata.*

I dati e le tendenze del numero dei Salesiani ci aiutano a misurare le nostre reali forze in vista della vita e della missione che, come Salesiani, siamo chiamati a sviluppare nella Chiesa, consapevoli, però, che dobbiamo andare oltre le statistiche o i parametri puramente umani. A partire da questa fiducia nel Signore della storia, "nelle cui mani sono i tempi e i destini delle persone, delle istituzioni, dei popoli e, quindi, anche l'azione storica dei suoi doni, (cfr. *Vita Consacrata*, 63) e proprio per questo dobbiamo chiederci quale sarà la realtà umana dell'Ispettorìa



tra cinque o dieci anni e discernere ciò che il Signore ci chiede oggi.

[3] Criteri di qualità della vita comunitaria.

Come vivere e quale ruolo svolgere nelle Opere che abbiamo. Per quanto riguarda le comunità, tutte devono rispondere ai criteri di coerenza della comunità e di cura della persona del salesiano (ACG 422):

- **Coerenza della comunità presente in quell'Opera:**

- Che la comunità sia in grado di prendersi cura dei confratelli, specialmente degli anziani e dei malati, senza entrare in conflitto con l'attenzione alla missione.
- Che la comunità sia in grado di organizzarsi in modo tale che tutti i confratelli, specialmente quelli che lavorano nella missione, possano condividere la vita, la preghiera e il riposo.

- **Attenzione alla vocazione del salesiano:**

- Che le responsabilità affidate a ciascun confratello siano in linea con le sue reali possibilità.
- La comunità accompagni la vita spirituale e pastorale di ogni confratello (ACG 421).

- **Importanza della comunità.**

- **Testimonianza:** che la comunità abbia un numero di confratelli sufficiente a garantire visibilità e testimonianza a tutta la CEP.
- **Vitalità:** che la comunità possa garantire la sua influenza sul Progetto Educativo-Pastorale, e in particolare che il direttore possa dare priorità al suo ruolo di accompagnamento e cura pastorale.
- **Presenza** tra i giovani: che la comunità possa garantire la presenza dei salesiani tra i giovani, con tempo per stare con loro e accompagnarli.

- **Capacità di aggregare le forze, impegnando nella missione:** affinché la comunità dedichi i salesiani all'animazione, all'accompagnamento e alla formazione della Famiglia Salesiana e dei vari educatori dell'opera.
- **Apertura al territorio, sia ecclesiale che sociale:** che la comunità possa raggiungere efficacemente la Chiesa locale e la società civile.

FASE II: INTERPRETARE

Nell'ambito della Fase II-Interpretazione, si propone di affrontare, in uno o più momenti di **assemblea comunitaria, con la presenza di un membro del Consiglio ispettoriale**, una dinamica che ci aiuti a discernere i criteri di cui sopra.

Le domande, a cui dobbiamo rispondere onestamente, sono: Cosa chiede il Signore a noi consacrati qui e ora? Come possiamo organizzarci per vivere più evangelicamente e servire meglio il Signore e i nostri giovani? Dove siamo e dove dovremmo essere? Quali sono le aspettative delle Chiese locali e dei territori in cui siamo o dovremmo essere?

Il ridisegno deve avvenire secondo criteri di *condivisione e discernimento*, di informazione corretta e tempestiva a tutti i livelli. Agire solo sul fronte delle opere, trascurando le persone, è un errore. Tutti i confratelli della comunità, e anche i laici coinvolti, devono essere messi a conoscenza di alcuni fattori importanti: i dati oggettivi di partenza e una realistica prefigurazione di alcuni scenari futuri, le ipotesi concrete di rafforzamento di alcuni fronti, il ventaglio delle decisioni possibili, la loro attenta e puntuale valutazione, l'indicazione chiara e corretta delle ragioni che fanno propendere per una soluzione o per l'altra. L'esperienza dimostra che quanto più ampia è la base di consultazione, conoscenza e condivisione, tanto più ampio sarà il consenso.

**FASE III: SCEGLIERE****Motivazione dei diversi modelli operativi. Scenari proposti:**

Scenario 1. La missione che stiamo sviluppando, nelle attuali caratteristiche dell'Opera e della Comunità

– Vantaggi:

– Svantaggi o necessità:

– Votazione:

Scenario 2. La missione che stiamo sviluppando, con le necessarie misure di riprogettazione (riorganizzazione degli ambienti-servizi e delle risorse umane) affidate all'attuale comunità.

– Vantaggi:

– Svantaggi o necessità:

– Votazione:

In questo scenario, è necessario presentare PROPOSTE SPECIFICHE DI SVILUPPO motivate dalla Comunità.

Scenario 3. La missione che si sviluppa con la soppressione della comunità religiosa e la continuazione dell'Opera (gestione laica sotto il progetto dell'Ispettorato).

– Voto:

Scenario 4. Soppressione dell'opera salesiana

– Voto: