

## IL FUTURO DELLE OPERE dalla "consegna" alla "custodia"

L'esperienza della Provincia Italiana  
della Congregazione di San Giuseppe

*Riportiamo alcuni passaggi dell'apporto del Consiglio Provinciale dei Giuseppini del Murialdo all'incontro dei Direttori, in data 20/21 aprile 2010. È un'esperienza che può illuminare il nostro discernimento circa la conduzione delle nostre opere. L'essere a servizio del Regno, nella Chiesa, ci pone in atteggiamento di responsabilità e di gratuità evangelica: amministratrici e custodi di beni che ci sono donati per il bene dei fratelli, siamo chiamate ad avere sensibilità ecclesiale, a servire in comunione con i vari carismi che lo Spirito suscita. Accogliamo queste provocazioni, disposte a lasciarci interrogare e a metterci in ricerca delle vie che la Provvidenza ha in serbo per noi.*

[...] Le nostre opere costituiscono un prezioso patrimonio che va difeso e salvaguardato. Non solo e non tanto perché esse rappresentano il frutto dell'impegno apostolico di tanti confratelli che ci hanno preceduto, ma soprattutto perché questo patrimonio è "nostro", ma non in senso assoluto, non ci appartiene del tutto perché, in ultima analisi, proprietà della Chiesa (patrimonio inteso non tanto come "immobili", ma come "azioni apostoliche"). Pertanto, e a prescindere da qualsiasi formula che potrà essere storicamente adottata, la Provincia non può pensare "politicamente" alle sue Opere in termini di "cessione" o di "disappropriazione". Non si esclude certamente che si possano creare situazioni che porteranno a tale esito, come la storia ci insegna. Si vuole però qui affermare che l'atteggiamento di fondo del Consiglio è che le Opere non sono "un peso" di cui "liberarsi" al più presto.

Il Consiglio avverte l'esigenza di "assicurare" il futuro a queste nostre Opere, garantendo alle stesse le risorse necessarie in termini di capacità di governo e di gestione, in risposta alle esigenze di un mondo in continua evoluzione e di una Congregazione che, assieme a tante ricchezze, deve onestamente riconoscere limiti e povertà. Questa duplice esigenza ci impone la revisione e il ripensamento dei parametri secondo i quali abbiamo fin qui attuato la "governance" delle nostre Opere. Al Consiglio sembra che una riflessione complessiva sul tema della "governance" delle Opere sia assolutamente necessaria, proprio per assicurare futuro alle nostre Opere. Potremmo cominciare da una semplice domanda: possiamo stare fermi e soddisfatti dell'esperienza dei Consigli d'Opera? È questa la risorsa gestionale per il futuro delle nostre Opere?

Garantire futuro alle opere è azione assai più complessa che garantire continuità. Volendo con ciò significare che l'orizzonte culturale di riferimento non può essere soltanto quello della semplice continuità dell'Opera. Occorre assumere un orizzonte più alto, dove l'idea di futuro comporta la corrispondenza dell'opera al suo senso vero, alle finalità e agli obiettivi, che per noi sono di natura evangelica. Sul territorio, come risposta a reali bisogni; nella chiesa locale, come luogo di evangelizzazione e di educazione integrale dei giovani. Il futuro potrebbe richiedere anche qualche "discontinuità", sia nel progetto complessivo dell'opera, sia nelle modalità della sua gestione, sia nei rapporti comunità/opera che finora l'hanno definita.

Il cammino, ormai lungo e consolidato, di corresponsabilità fatto con i laici negli ultimi 15/20 anni, convalidato da azioni di particolare rilevanza e significato anche sul piano organizzativo/gestionale delle opere, ci consente di fare qualche ulteriore passo di consolidamento e di approfondimento, quasi a "capitalizzare" per il futuro una esperienza che ha generato, in tanti laici, condivisione apostolica e partecipazione carismatica. Si tratta di una vera ricchezza sulla quale si può contare per i passi che ci sembra sia necessario compiere.

## **Richiamo necessario**

Non possiamo dimenticare l'orizzonte della "consegna" che ci è stato indicato per la prima volta dalla relazione morale di P. Mario Aldegani (Superiore generale) nel Capitolo del gennaio 2006. Riportare lo stralcio di quella relazione può essere utile per riannodare le considerazioni. Scriveva P. Mario:

*"Consegnare" le opere e sentirle ancora, e anche di più, del tutto nostre.*

*In questi anni abbiamo visto ridursi il numero dei confratelli impegnati nelle opere, ma le opere non si sono ridotte, bensì potenziate, grazie all'apporto dei laici e alla loro responsabilizzazione.*

*Ora il nostro impegno culturale ed organizzativo deve fare passi avanti in questa direzione, considerando le opere delle realtà di positività e di bene che non sono più soltanto nostre, ma del territorio, della Chiesa, delle tante persone che vi sono impegnate, e considerando che possono continuare ad esse pienamente e moralmente 'nostre' anche creando sistemi e forme di gestione differenti.*

*Il processo di istituzionalizzazione può condurci ad assumere, anche inavvertitamente, un ruolo di eccessiva centralità, fino a sfiorare il narcisismo autoconservativo e a farci perdere di vista il fatto che non esistiamo per noi stessi, ma per "servire" i giovani, i poveri ...*

*Solo chi perde la propria vita in favore di quella altrui la ritrova: da questa profonda esigenza evangelica, sebbene spesso essa viva sotto il segno del segreto messianico, deriva il radicamento della nostra azione sul territorio, la costante conversione all'umanità che ci interpella.*

*In questa istanza di gratuità assoluta si muove l'esigenza e il coraggio anche di "consegnare" le nostre attività, senza con questo aver paura di perderle.*

*"Consegnare" non significa abbandonare, ma continuare a starci pienamente dentro, con tutte le forze che abbiamo, insieme ad altri, lasciandoci alle spalle la "logica proprietaria" con tutte le sue articolazioni e i suoi comportamenti e aprendoci a modalità di gestione delle opere diverse e nuove rispetto alle attuali.*

## **Criterio interpretativo**

A partire dalla premessa e da questo richiamo, il Consiglio pone i seguenti punti di riflessione e di proposta, quali criteri di interpretazione del tema della "consegna".

Con il termine "consegna" non si vuole indicare un cammino o un approdo. Men che meno significa e rimanda all'azione di "cessione" o di "abbandono". Si potrebbe usare anche un altro termine. Questo però ci rimanda direttamente ad un "incipit" che ci appartiene. Lo usiamo perché evoca direttamente l'idea del "futuro" e ci proietta al domani. Come a dire: consegniamo al futuro le nostre Opere: cosa significa questo per noi? Cosa comporta? Quali considerazioni fare? Quali decisioni assumere?

Avvertiamo il compito di pensare alla "consegna" anzitutto come ad un problema di carattere generale, che non sta immediatamente in un cammino univoco e valido per tutti. Non c'è all'orizzonte un "modello" predefinito, verso il quale indirizzare l'organizzazione delle nostre opere, anche se occorrerà fare lo sforzo di ipotizzare, se non proprio un modello, almeno alcune linee che definiscano un orizzonte comune. Questo perché ogni scelta sia il frutto e il risultato di una riflessione organica e di un'azione politica di governo delle Opere ad ampio raggio. Finora si sono per lo più date risposte a problemi e sollecitazioni locali, dove la Congregazione, per consentire la continuità dell'opera, ha fatto leva sulla disponibilità dei laici per una nuova organizzazione gestionale.

Il Consiglio interpreta oggi la “consegna” come un’azione forte di “riorganizzazione” delle nostre opere sotto il profilo della loro “governance”, volendo con questo termine dare senso a due questioni:

- che non è più possibile pensare al “governo” delle nostre opere con schemi di pura continuità con il passato. Ad esempio: si può già oggi pensare che ci siano direttori religiosi e direttori laici nelle nostre Opere. Inoltre: i direttori religiosi non sono più “intercambiabili” come una volta. Ci sono esigenze di professionalità e di managerialità che una volta non c’erano;
- che il Consiglio non interpreta in modo diretto ed univoco la “consegna” come la costituzione obbligatoria di un nuovo “soggetto gestore” delle nostre opere. Non lo esclude in via assoluta, ma nemmeno lo assume come modello unico.

Pertanto, senza escludere in via di principio altre prospettive, il Consiglio offre ai Direttori una lettura della “consegna” quale “riconsegna” delle Opere alla Congregazione stessa, ma in un quadro di riferimento del tutto nuovo per quanto attiene alle modalità della loro governance, al rapporto comunità/opera, al rapporto religiosi/laici, al rapporto sede locale/consiglio provinciale. Si tratta di un cambiamento anzitutto “culturale”, che non sta più dentro (tutto o in parte) agli schemi del passato e che potrà essere attuato come un “percorso” graduato o accelerato secondo le varie situazioni contingenti.

E, almeno dove è possibile, occorre rileggere anche il rapporto opera/territorio, sia in relazione alla presenza “giuseppina”, sia in rapporto alle modalità e presenze apostoliche.

### **Elementi essenziali a definire il quadro di riferimento per la riorganizzazione delle opere**

1. Non si parte dalla prospettiva di salvaguardare tutte le nostre presenze apostoliche. Il Consiglio non è in grado di dire ora quali opere si dovranno chiudere in un prossimo futuro, ma è certo che non sarà possibile conservare tutte le presenze. Sia per evidenti motivi di “risorse”, sia per altri motivi di necessità e di opportunità. E ciò non può essere in contraddizione con quanto più sopra affermato. Il Consiglio sa che il Capitolo ha dato un orientamento generale, quello di privilegiare *“il raggruppamento di comunità territorialmente vicine piuttosto che la soppressione delle opere e comunità”*. Di qui l’azione lungimirante del Consiglio, che dovrà assumersi la responsabilità degli accorpamenti, ma anche delle chiusure inevitabili, superando le prevedibili resistenze locali interne ed esterne.
2. La riorganizzazione non si può fare per dare semplice continuità alle opere. La riorganizzazione avrà un senso se un’opera sarà in grado di pensarsi al futuro, interrogandosi in modo serio circa la propria capacità di rispondere in modo profetico e carismatico alle esigenze del territorio e della chiesa, in termini di efficace pastorale giuseppina. E di ripensarsi anche in termini diversi dal passato nei vari raccordi di Congregazione. Di qui l’importanza decisiva del progetto dell’Opera e della sua partecipazione fattiva e convinta ai cammini di Congregazione dove si cerca di dare forza all’impegno apostolico qualificato in senso giuseppino.
3. Il Consiglio osserva che nelle nostre Opere ci sono oggi punti di forza che non hanno ancora trovato la loro completa valorizzazione e sui quali si può forse contare per i cambiamenti e le riorganizzazioni necessarie. E anche questi punti di forza sono un patrimonio che viene dall’impegno e dalle scelte del passato, più o meno recente. Un punto di forza è certamente il *Consiglio d’Opera*, se attuato e fatto funzionare in conformità alle indicazioni di Congregazione. Altro punto di forza sono certamente *i laici nostri collaboratori*, sovente capaci di esprimere qualità professionali e impegno apostolico. Interrogiamoci come queste risorse possono essere impiegate nel modo più opportuno per il futuro delle nostre Opere e cosa possiamo fare per farle crescere ancora di più. Se i CdO, ad esempio, costituiscono

effettivamente un luogo di vera corresponsabilità, oppure se servono da “copertura” di meccanismi diversi. Se sappiamo cogliere come risorse e punti di forza anche le sfide che i tempi ci propongono.

4. Allo stesso tempo occorre interrogarci con estrema chiarezza circa il ruolo che potrà avere in futuro, nelle nostre Opere, la presenza del giuseppino e, più in generale, della comunità religiosa. Se regge ancora il modello fin qui perpetuato della coincidenza del direttore della comunità (superiore) con il direttore dell’opera. Se questo modello ha ancora senso in ordine alle esigenze di “governance” dell’opera. Se questo modello può essere superato e come. Se non sia giunto il tempo di andare in modo più netto alla effettiva e definitiva distinzione tra comunità ed opera. E con quali percorsi.
5. Ci si deve interrogare su come riorganizzare nel futuro il rapporto opera/Congregazione, finora modulato quasi esclusivamente a livello locale nel rapporto comunità/opera. La Congregazione non può rinunciare a svolgere nelle e per le proprie opere un ruolo che consiste e si manifesta essenzialmente nell’indicare le linee di governo e di indirizzo dell’opera, nelle azioni di verifica e di analisi, nella guida dei processi di innovazione e cambiamento, nella capacità di progettazione, nelle iniziative forti e significative di formazione del personale. Sembrano ormai evidenti (almeno in via generale) i segnali che indicano una sostanziale “debolezza” della comunità religiosa locale a presidiare in modo adeguato, a nome della Congregazione, la complessità di tale azione.
6. Per consentire una efficace azione di riorganizzazione delle Opere, occorre un diverso approccio rispetto alla “gestione” dei confratelli. Anche su questo terreno, noi veniamo da una storia e da una mentalità di sostanziale “continuità” basata sulla intercambiabilità dei ruoli. Questa misura di governo potrebbe non essere più adatta ad interpretare il futuro. Le riorganizzazioni non si possono compiere senza la disponibilità di quei confratelli che, per età, capacità e predisposizione, sono in grado di guidare il cambiamento. Il Provinciale dovrà chiedere loro maggiore disponibilità di ieri a trasferimenti sul territorio nazionale. I cambi non potranno più avvenire per “scambio sul posto”, ma per adesione a progetti che richiedono impegno, entusiasmo, condivisione. Ci si passa il progetto, non il posto. Gli stessi confratelli dovranno investire un po’ del loro tempo in formazione e aggiornamento. A questi confratelli sarà richiesta la capacità di scommettere sul futuro in un ruolo responsabile di leadership, in un rapporto nuovo con i laici. Ma la riorganizzazione passa anche attraverso una diversa “considerazione” dei laici presenti nell’Opera, che costituiscono, in non pochi casi, la vera forza di continuità.
7. Indipendentemente dalle soluzioni pratiche che saranno adottate, deve essere chiaro a tutti che le Opere costituiscono la fonte principale di sostentamento economico della Congregazione. Non sarebbe pertanto corretto considerare come residuale questo problema, che va invece assunto come uno degli elementi da porre all’inizio di qualsiasi percorso. In senso più generale il Consiglio intende comunque riproporre ai Direttori la necessità di una rimodulazione del sistema con cui le Opere oggi contribuiscono al sostentamento economico della Congregazione, nella consapevolezza del progressivo impoverimento delle comunità. Senza escludere che sia tutta la Congregazione a doversi ripensare nella propria organizzazione economica, adattandola ai cambiamenti e alle nuove situazioni.

### **Possibili percorsi che il Consiglio intende avviare o proseguire**

Il Consiglio intende proseguire sulla strada di riorganizzazione delle opere sulla base di quattro criteri e direzioni:

la riorganizzazione su base territoriale. Il progetto è quello di mantenere il più possibile le presenze operative e le azioni in atto, dando però alle stesse una nuova organizzazione che comporterà alcune novità e cambiamenti strutturali che interpellano la vita comunitaria e la vita personale dei confratelli:

- distinzione definitiva e reale tra comunità ed opera. Comunità religiosa ed opera non sono più due soggetti coincidenti. L'Opera non avrà più i confini della comunità;
- l'Opera quindi potrà assumere i connotati e i confini di una presenza giuseppina diffusa su un determinato territorio, impegnata su fronti apostolici diversi, articolata e modulata non più in riferimento alla/alle comunità religiosa/e;
- creazione di un soggetto di Congregazione gestore dell'Opera (un CdO), presieduto da un confratello che potrà anche non coincidere con uno dei direttori delle comunità religiose;
- definizione degli ambiti di competenza e di responsabilità di questo CdO e del suo Presidente
- definizione delle modalità di "lavoro" dei confratelli impegnati nell'opera (che non saranno più dettate dalla comunità religiosa di appartenenza);
- riorganizzazione dell'impostazione amministrativa dell'opera (e delle comunità).

la riorganizzazione per ambiti apostolici. Il progetto è quello di un presidio forte e diretto da parte del Consiglio di alcuni ambiti (es: formazione e scuola – accoglienza – oratori e centri giovanili) per i quali esercitare azioni di indirizzo e di governo generale, a sostegno soprattutto dei processi di formazione e animazione del personale e di aiuto alla struttura di governance (i CdO). Anche questa direttrice comporta qualche cambiamento significativo a livello di Congregazione:

- un rafforzamento del Consiglio, non tanto nel numero, quanto nella disponibilità di tempo dei consiglieri che saranno chiamati a questo servizio. E un diverso ruolo dei consiglieri (non solo consiglieri del Provinciale, ma "assessori" di un ambito...)
- un diverso modo di sentire ed esercitare il principio di sussidiarietà: il livello superiore si pone quale interprete diretto di alcune azioni di particolare rilevanza per la vita e lo sviluppo delle Opere;
- un diverso modo di comporre e organizzare il CdO, che avrà nel Consiglio il riferimento necessario ed obbligato di autorità (non esclusivo, ma assieme al livello locale). E ciò per evitare che, venendo meno o risultando sempre più debole e assente il riferimento alla comunità religiosa locale, si finisca per determinare una specie di "individualismo di opera", alla fine autocefala e autoreferenziale;
- una nuova e diversa modalità di "raggruppare" opere dello stesso ambito apostolico all'interno di un "contenitore" con funzioni di coordinamento, di identità, di laboratorio di idee, di confronto, ecc.... per quanto attiene agli aspetti gestionali ed organizzativi.

l'accorpamento delle comunità religiose. A volte come conseguenza, a volte come esigenza dei due criteri precedenti. L'accorpamento delle comunità potrà talvolta essere funzionale alla riorganizzazione delle opere, nel senso della costituzione di comunità che "presiedono" in qualche modo e per alcune funzioni alle opere (animazione, governance, supporto, riferimento...). Altre volte l'accorpamento potrà essere solo la cifra significativa dell'effettiva e totalmente avvenuta distinzione comunità/opera. Ma si capisce, in ogni caso, che la riorganizzazione delle comunità comporterà anche il superamento di quell'atteggiamento alquanto diffuso e un po' difensivistico di quei confratelli che si sono scelti la loro comunità di appartenenza.

percorsi di formazione mirata. Volendo così esprimere l'esigenza imprescindibile che religiosi e laici affrontino percorsi formativi mirati per obiettivi e contenuti. Non tanto una formazione generica, rivolta a tutti, che "porta avanti" tutti. Piuttosto una formazione per ambiti, per settori, per categorie, attraverso la quale dare consistenza organizzativa alle nostre opere e costruire unitarietà nel senso di appartenenza alla Congregazione.

Questo il tracciato che il Consiglio vorrebbe seguire per dare consistenza ed efficacia all'azione di riorganizzazione. Questi quattro criteri non interpretano cammini tra loro "autonomi",

ma rimandano alle inevitabili interconnessioni tra loro esistenti e, forse, anche ai loro reciproci condizionamenti. Inoltre va tenuto conto che:

- queste operazioni non possono avvenire come semplice evoluzione delle realtà precedenti. Si tratta di azioni di discontinuità, che richiedono un'azione forte di presidio e di tutela da parte del Consiglio provinciale;
- queste operazioni portano con sé un tasso di sofferenza e di difficoltà per i confratelli. Ma senza la loro consapevole adesione al progetto non si va da nessuna parte e i meccanismi saranno sempre inceppati;
- queste operazioni richiedono un alto grado di progettualità iniziale. Le questioni lasciate al "dopo" o all'incerto, sono altrettanti conflitti che prima o poi esploderanno;
- queste operazioni richiedono risorse nuove anche in termini di confratelli.

### E per il futuro?

- Il cammino indicato dal Consiglio in questo documento non è in contraddizione con l'eventuale costituzione di altri soggetti gestori delle attività apostoliche, terzi rispetto alla Congregazione. L'azione forte di assicurare alle Opere un "governo" maggiormente rispondente alle attuali esigenze è vista come condizione valida e necessaria per qualsiasi passo successivo, di cui non conosciamo, ad oggi, i possibili approdi;
- il Consiglio si sente prioritariamente impegnato a dare tutte le risposte possibili sui percorsi indicati, rispetto ai quali le opere non possono muoversi in ordine sparso. Il cammino che ci sta davanti esige una forte azione di analisi e di discernimento, che mette in gioco responsabilità collettive;
- non si esclude, in via di principio, che per qualche opera il cammino verso la costituzione di un soggetto gestore terzo sia la più opportuna o la via possibile, anche da subito: in tal caso il Consiglio non farà mancare la sua azione di indirizzo, di sostegno e di garanzia, ma senza con ciò rinunciare al preventivo lavoro di analisi rispetto alla percorribilità delle linee di azione indicate;

### **Dalla "consegna" alla "custodia"**

Il Consiglio intende, con questo titolo messo a chiusura del proprio apporto, offrire ai Direttori la chiave di interpretazione di tutto il documento. Il termine "custodia" ci sembra il più appropriato ad esprimere le intenzioni, il senso e l'obiettivo delle azioni da mettere in atto per garantire futuro alle nostre Opere.

Il termine "custodia" evoca atteggiamenti di presenza, di amore, di cura, di servizio, di vigilanza, di disponibilità, di prossimità. Evoca anche il desiderio profondo "di esserci", di non fuggire, di non abbandonare. Evoca atteggiamenti attivi e propositivi, di contenimento del passato e di apertura al futuro. Indica la speranza che sostiene l'azione.

In questo senso il Consiglio ritiene di poter chiudere il suo apporto semplicemente sostituendo "consegna" con "custodia". Volendo così significare la ripresa e l'attualizzazione di un cammino, a suo tempo appena indicato e oggi assunto come impegno di governo.

*"Custodire" non significa abbandonare, ma continuare a starci pienamente dentro, con tutte le forze che abbiamo, insieme ad altri, lasciandoci alle spalle la "logica proprietaria" con tutte le sue articolazioni e i suoi comportamenti e aprendoci a modalità di gestione delle opere diverse e nuove rispetto alle attuali.*