



ISTITUTO SUPERIORE DI SCIENZE RELIGIOSE
"Santi Ermagora e Fortunato"

delle diocesi di Gorizia, Trieste e Udine
in collegamento accademico con la Facoltà Teologica del Triveneto



Corso di Teologia Pastorale 2024

COMPRENDERE E REALIZZARE UN PROGETTO PASTORALE

I. Preparare il cantiere:

materiali e idee per la realizzazione di un progetto

1. Non si può non progettare

Quando si propone un progetto, spesso si registra la **preoccupazione che la pastorale possa assumere stili e linguaggi che non le sono propri**, cedendo a logiche di efficienza o di *marketing religioso*. Questa riserva che potrebbe sostenere la **teoria della non-programmazione**, in realtà ne reclama la necessità.



Le semplici azioni, i linguaggi, gli stili che fanno ogni giorno la pastorale possono assumere inconsapevolmente forme distanti dal vangelo e così concorrere alla secolarizzazione della vita cristiana.

Chi insegna sa che deve tener presenti due attenzioni:

il curriculum esplicito, verbalizzato e chiaro e

il curriculum nascosto fatto di mentalità, valori e convinzioni diffuse che incidono moltissimo sullo svolgimento delle singole azioni.

Non sempre i due livelli sono in armonia. Si può arrivare al punto di dire: *"Quello che sei è in totale contraddizione con quello che dici..."*. L'insieme di elementi espliciti e impliciti costituiscono la realtà sottesa che influenza la pratica, le relazioni, il vissuto e i frutti della pastorale.

Se questo è vero, allora **la domanda sul perché della progettazione ha una risposta chiara: non si può non progettare.** Si può solo progettare meglio o peggio, rivisitando le scelte in modo consapevole o abbandonandosi alla deriva degli eventi.



Anche il termine stesso, **"progettare"**, indica in sé l'obiettivo di questo atto pastorale. L'etimologia ci viene in soccorso ricordandoci che progettare significa **pro-ictere**, ossia **"gettare in avanti" lo sguardo e l'azione** disegnando traiettorie che trovano strada nel futuro, proiettando la comunità verso strade che ancora non ci sono.

2. Progetto e programma: due strumenti diversi

Fare un progetto pastorale significa scendere alla radice della vita cristiana per verificarne la vitalità e la coerenza con il mandato evangelico, operando affinché da quelle stesse radici possa scorrere la linfa capace di portare frutti in futuro.

Quindi **connettere le varie attività con i fondamentali della fede** in modo che contribuiscano a far crescere le comunità parrocchiali in un quadro consapevole, frutto di riflessione, preghiera e ascolto della realtà, dove nulla è lasciato al caso.



Per attuare il progetto occorre fare poi un programma operativo. È questo il programma pastorale, ovvero l'organizzazione concreta delle attività che si intendono svolgere, in un determinato periodo di tempo, per raggiungere gli obiettivi previsti dal progetto.

Nel programma si indica come coniugare insieme i momenti della catechesi, della celebrazione e della testimonianza di carità;

si precisano le responsabilità dei diversi operatori pastorali; si fissa il calendario delle varie attività, i mezzi necessari e si stabiliscono le modalità secondo cui verificare l'azione pastorale.



È importante non confondere i due orizzonti: se il progetto traccia la strada da percorrere, il programma consente di mettere in moto la macchina delle varie attività, iniziative e opportunità. Guardare soltanto al programma significa non avere ben chiaro l'obiettivo dell'azione pastorale, con l'evidente rischio di "navigare a vista" senza una vera e propria direzione missionaria.

3. Progettare per non smarrire la vocazione missionaria

Realizzare un progetto pastorale significa innanzitutto **comprendere la natura stessa della Chiesa**. Matteo conclude il suo Vangelo con il solenne mandato missionario di Gesù, che possiamo intendere come il primo progetto pastorale della storia della Chiesa: *«Andate dunque e ammaestrate tutte le nazioni, battezzandole nel nome del Padre e del Figlio e dello Spirito Santo, insegnando loro ad osservare tutto ciò che vi ho comandato»* (Mt 28,19).

È Gesù a tracciare l'orizzonte dell'azione pastorale dei discepoli, offrendo loro il suo progetto, lasciando poi agli stessi la discrezione di disegnarne la strada e quindi di tracciarne il programma.



Una Chiesa che nei secoli si è fatta territoriale deve vigilare su un possibile equivoco: pensare che questo compito sia stato assolto una volta per sempre, al tempo del suo impianto iniziale. L'invito di Gesù ad andare sigilla con un impulso ogni scelta e ogni azione ecclesiale. Per cui una pastorale o è missionaria oppure semplicemente non è.

Per questo il documento diocesano raccomanda: *«...la pastorale globale delle nostre comunità deve assumere con più decisione una natura missionaria; deve diventare, per usare sempre un'espressione di Papa Francesco, una pastorale in uscita, cioè pensata a partire dalle domande, dalle attese, anche dalle critiche dell'umanità a cui il Signore l'ha mandata»* (SUCS 8).

Il progetto pastorale deve quindi assumere gli obiettivi e lo stile della missione evangelica. *«Chiede alle parrocchie di un determinato territorio di aprirsi alle comunità vicine in un clima di collaborazione, di dono reciproco e di slancio missionario»* (SUCS 14).

4. Una comunità che progetta è una comunità che cresce

Mettersi al tavolo di una nuova progettazione significa innanzitutto disegnare l'icona della Chiesa che si vuole diventare. È un'occasione provvidenziale per archiviare prassi ormai stanche e infeconde e attivare nuove esperienze di cristianità vitale.

«Questa prospettiva è l'anima di tutto il nostro progetto diocesano. Non miriamo ad una semplice riorganizzazione pastorale della diocesi che risulterebbe fuorviante e porterebbe con sé la triste immagine di un semplice riordino funzionale. Nella Chiesa ogni vero cambiamento può scaturire solo dal cuore del Vangelo che è Gesù stesso. Come afferma papa Francesco, «Gesù Cristo può anche rompere gli schemi noiosi nei quali pretendiamo di imprigionarlo e ci sorprende con la sua costante creatività divina. Ogni volta che cerchiamo di tornare alla fonte e recuperare la freschezza originale del Vangelo spuntano nuove strade, metodi creativi, altre forme di espressione, segni più eloquenti, parole cariche di rinnovato significato per il mondo attuale. In realtà, ogni autentica azione evangelizzatrice è sempre “nuova”» (SUCS 3).

Un progetto è già l'inizio di un cantiere e l'anima di un edificio pensato sulla misura di chi lo dovrà abitare. Il progetto pastorale ha in sé il desiderio che la presenza cristiana continui ad essere sale della terra e luce del mondo (Mt 5). Così, cambiando per somigliare sempre di più al suo Signore, la Chiesa cresce.

Questo è il cuore del progetto diocesano che chiede di realizzarsi in ogni singola collaborazione, il germoglio nuovo che dà vita a un nuovo possibile raccolto: *«Questi orientamenti vogliono essere quindi un'esperienza germinativa, un ritrovarsi pienamente in Cristo per poterlo offrire e testimoniare pienamente al mondo. Essi chiedono un'azione delicata di rilettura pastorale che implica la capacità di saper riconoscere ciò che è immutabile e di individuare le scelte migliori per incarnarlo nell'attuale momento storico» (SUCS 3).*

5. Un navigatore per muoversi nella Collaborazione Pastorale

Il progetto pastorale è necessario all'attuale corso della pastorale diocesana.

La collaborazione pastorale, come già più volte ricordato, pone in dialogo soggetti diversi che sono le nostre parrocchie. Questo richiede la realizzazione di un piano pastorale condiviso sul quale vengono individuati pochi ma chiari obiettivi comuni.

Sul progetto di CP realizzato dal CPC dovranno essere indicate le coordinate che permetteranno di operare scelte consapevoli e in armonia fra di loro. Le domande sottese potrebbero essere:

Quali priorità dovranno essere da tutti osservate e perseguite?

Quali spazi dovranno essere adeguati allo svolgimento delle attività pastorali e, di conseguenza, quali alienati?

Ecco solo alcune delle voci che dovranno entrare nella progettazione dei nostri consigli. Definirle e chiarirle permetterà la realizzazione di un sereno cammino pastorale.

6. Il progetto al servizio di una pastorale integrata

Un progetto pastorale offre la possibilità di pensare la pastorale “tutta insieme”. La prassi con i suoi ritmi, spesso ci impone di muoverci per settori che non sempre si confrontano e che spesso si rifanno a progettazioni indipendenti.

È quindi necessaria un'integrazione che va pensata su due fronti:

quello dell'organizzazione generale per cui «ci vuole una pastorale integrata in cui, nell'unità della diocesi, abbandonando ogni pretesa di autosufficienza, le parrocchie si collegano tra loro, con forme diverse a seconda delle situazioni [...] più che sopprimere parrocchie limitrofe accorpandole in una più ampia, si cerca di mettere le parrocchie "in rete" in uno slancio di pastorale d'insieme» (SUCS 14).

Quello in cui si favorisce «l'integrazione delle attività parrocchiali in un'unica attività, dal volto molteplice: cioè, l'evangelizzazione.

Qui entra in gioco l'identità della fede che deve trasparire dalle parole e dai gesti... Invece, spesso capita ancora che si costruiscono tante attività, ben organizzate, con volumi di sussidi cartacei che costano un sacco di soldi e si riempiono calendari, giusto per dire che «anche questo è stato fatto» (Luigi Conti).

La Chiesa, e dunque la parrocchia, esiste per Gesù Cristo: per nient'altro e per nessun altro. Se la gente che abita il territorio non ha evidente la percezione che la parrocchia esiste per annunciare e far incontrare Gesù Cristo, allora la nostra fatica è stata vana.

7. Scrutare i segni dei tempi e interpretarli alla luce del Vangelo

Come già anticipato **in riferimento al tema del discernimento pastorale, parte essenziale di un progetto è l'individuazione di alcuni elementi nodali che si potrebbero definire “fuochi” attorno ai quali ricondurre fatti e situazioni per una più profonda comprensione della realtà.**

La spiritualità del Concilio è pervasa da una grande passione per l'uomo che si esprime nel desiderio di discernere la storia e i suoi cambiamenti.



Questa azione, maturata nell'ascolto dello Spirito, diventa lo sguardo di una Chiesa capace di «scrutare i segni dei tempi e di interpretarli alla luce del vangelo, così che, in un modo adatto a ciascuna generazione, possa rispondere ai perenni interrogativi degli uomini sul senso della vita presente e futura e sul loro reciproco rapporto» (GS 4)

In questo senso una più profonda adesione al Vangelo diventa una maggiore capacità di conoscere l'uomo, la società e la storia. Aderire al Vangelo permette di **ritrovare lo sguardo di Dio sul mondo, rintracciare il bene e recuperare quei semi che promettono nuovi inizi.** Quei «beni, quali la dignità dell'uomo, la fraternità e la libertà, e cioè tutti i buoni frutti della natura e della nostra operosità» (GS 39).

Il teologo tedesco Karl Rahner descrive questa operazione una interpretazione carismatica della situazione che permette il rinvenimento della **decisione profetica** per orientarsi nel futuro. Così le decisioni pastorali non saranno mai solo la conseguenza di fredde analisi scientifiche ma diventeranno *decisione profetica*, cioè una decisione ispirata dall'alto che può portare a operare scelte, investimenti, nuovi inizi laddove, a ragion veduta, non sarebbe logico scegliere, investire e iniziare. *Profetico* significa che, ispirati dall'alto, si decide che è proprio lì che la fede chiede di piantare la tenda del pastore.

8. Il ruolo dei ministeri ecclesiali

Il documento diocesano sottolinea con forza che «la comunione e **la collaborazione tra le parrocchie della CP potrà crescere se potrà contare sull'opera generosa di figure ministeriali di presbiteri, diaconi, religiosi e laici** che si mettono a servizio delle comunità, della loro reciproca collaborazione e del comune impegno pastorale e missionario».

E raccomanda che «**durante la fase progettuale e, successivamente nella fase di realizzazione, si riservi la massima cura alla comprensione del ruolo di ciascun ministero**, ordinato, istituito o esercitato di fatto, che deve essere promosso, valorizzato per la sua natura e posto al servizio dell'intera CP» (SUCS 17).

La realizzazione del progetto di CP avrà quindi come interlocutori permanenti i soggetti che svolgono un ministero ecclesiale sia esso *ordinato, istituito* o *svolto di fatto*.

In particolare avranno un ruolo fondamentale i referenti pastorali d'ambito, ovvero quei laici a cui è stato dato l'incarico di coordinare per tutta la CP gli operatori pastorali di uno dei sette ambiti nei quali l'Arcidiocesi di Udine ha organizzato la pastorale: *Catechesi, Pastorale Giovanile, Pastorale Familiare, Liturgia, Carità e missioni, Cultura e comunicazione, Amministrazione*.

In un primo momento, sarà loro particolare impegno raccogliere le voci dei soggetti che, a livelli diversi, costituiscono il loro ambito specifico e farle risuonare in Consiglio. In un secondo tempo sarà loro compito accompagnare la redazione del progetto pastorale specifico per il loro ambito.

II. In cantiere:

l'elaborazione del progetto pastorale

1. Ai blocchi di partenza: l'organizzazione del lavoro

Trattandosi di *una cosa nuova* sarà bene non lasciarsi prendere dal panico. Quindi sarà bene fissare con calma il metodo di lavoro.

Primo compito del Consiglio sarà:

- **chiarire bene le ragioni del progetto**, invitando i componenti a leggere preventivamente i capitoletti 2-3 del presente sussidio e dedicare una serata per il confronto e l'approfondimento;
- **recuperare i tratti della Chiesa che si vuole realizzare** nel territorio specifico della collaborazione, condividendo così l'immaginario personale e poi metterlo al confronto con i capitoli II-III del documento diocesano SUCS;
- **nominare una commissione per il progetto**:
(questa potrebbe già essere la giunta del CPC) sarà suo compito mantenere la regia dell'intera operazione, organizzare le schede di lavoro, raccogliere i materiali, organizzare le sintesi, stendere il documento finale;
- **fissare gli obiettivi del progetto, ovvero**:
 - promuovere una corretta analisi della realtà sottesa ad ogni ambito pastorale;
 - aiutare i singoli ambiti a organizzare il proprio servizio in collaborazione;
 - riconoscere in ciascuno i punti di forza e di debolezza da sottoporre al discernimento;
 - fissare gli obiettivi su cui riorganizzare le singole proposte pastorali.

2. Con i piedi per terra

Il punto di partenza della progettazione è il contatto con la realtà pastorale così come essa è. Solo da questo contatto potrà nascere la domanda missionaria, la quale non può prescindere da una attenta aderenza alla realtà.

Fra i diversi metodi possibili, **è bene che un Consiglio pastorale si lasci guidare dal metodo del Signore Gesù che cammina per le strade, incontra persone, vede le situazioni concrete e le capisce partendo dall'incontro, non dalla statistica o dall'applicazione preventiva di metodi scientifici.**

Il Consiglio non dovrà essere quindi il luogo solitario dove in pochi fanno tutto. Sarà molto importante **coinvolgere tutti i gruppi all'interno delle diverse comunità e mettersi in ascolto.**

Nelle realtà più piccole si potranno coinvolgere i gruppi di riferimento parrocchiale che, di fatto, raccolgono già tutte le persone operative. In quelle più complesse si potranno coinvolgere i componenti dei vari ambiti pastorali (catechesi, liturgia, carità...) e anche altri gruppi presenti nelle varie parrocchie.

Chi conduce vigili affinché non si cada nella critica sterile dei diversi contributi ma si favorisca un clima di ascolto recettivo dei diversi sguardi. Essendo ancora in una fase di *brainstorming* descrittivo, conviene evitare interpretazioni e giudizi.

3. Con il contributo degli esperti

Solo in un secondo momento ci si potrà avvalere di strumenti di analisi scientifici, statistici, sociologici per poter comprendere meglio la condizione del territorio e le sfide presenti. Sarà importante integrare il sapere oggettivo dato da questi strumenti con gli altri saperi di cui sono portatori i membri delle diverse comunità, con le loro esperienze e i loro diversi punti di vista.

In questa fase si possono valorizzare gli sguardi ad orizzonte più ampio:

- *conoscenza storica dell'ambiente;*
- *conoscenza delle sfide e delle risorse presenti* (e mancanti) su territorio e nelle diverse comunità;
- *Confronto con altre realtà simili esterne al proprio territorio* (altre realtà pastorali ed educative che possono aprire nuovi orizzonti
- *cercare un confronto con le realtà più esterne:* genitori, istituzioni sociali, educative, sportive del territorio in quanto possono portare visioni dissonanti e sguardi nuovi;
- *analisi sociologiche e demografiche;*
- *coordinate e dinamiche culturali attuali* che influenzano la pastorale e l'educazione;
- *politiche educative e sociali* che influenzano i processi pastorali ed educativi.

4. Stando attenti a non esagerare

Nel momento dell'analisi c'è il pericolo maggiore di esagerare con l'eccesso di dati, notizie e contenuti diversi. Questo può portare alla perdita di motivazione da parte delle persone coinvolte.

La commissione per il progetto dovrà assumere il ruolo di semplificatore e **ricordare il principio dell'imperfezione di base della conoscenza, cioè accettare i limiti che ogni sapere porta con sé**, ammettendo che non esiste un'analisi perfetta, sicura ed esaustiva.

Ricordare che sono due gli elementi che possono far fallire una progettazione: l'assenza di informazioni significative e il sovraccarico di informazioni superflue.

E per chi afferma che “abbiamo troppo da fare per poterci imbarcare anche in questa cosa” ricordare che **quando siamo sovraccarichi di attività, non "riflettiamo in azione", agiamo quasi da automi per tradizione personale o comunitaria implicita.** E non sempre questa riflessione è orientata verso una meta...

5. L'interpretazione comunitaria

Raccolti i dati si giunge al momento della interpretazione.

Le domande, le sfide e le problematiche che scaturiscono dall'analisi della situazione devono ora essere lette alla luce della fede. **«Dobbiamo utilizzare la fede come chiave di lettura. Essa non può sostituirsi alle scienze descrittive. Ma queste non possono fare a meno della fede, quando vogliono dirci ciò di cui ha bisogno l'uomo, nel profondo della sua esistenza»** (Riccardo Tonelli).

In un'atmosfera di genuina comunicazione e di fiducia si può creare un dialogo “riflessivo” inteso come un “vedere e pensare insieme”, insieme fra di noi e con il Signore.

La dinamica più profonda del discernimento comunitario (e, ammettiamolo, quella che ci viene più difficile) **è il riconoscere il primato di Dio, e progettare in conseguenza.** Questo si potrà fare attivando un discernimento in due tempi: la preghiera e l'approfondimento teologico-pastorale. Aprendo le sessioni del confronto con un prolungato ascolto della Scrittura e l'invocazione dello Spirito Santo e procedendo successivamente all'approfondimento dei singoli temi. In

questa fase, su questioni decisive e di prospettiva, sarà fondamentale l'apporto degli uffici diocesani competenti.



Sarà necessario infine prendere il ritmo: “lasciar andare” gli elementi superflui, le barriere tra idee rigide e giudizi sulla realtà e il futuro e “lasciar arrivare” il nuovo che emerge nella convergenza della comunità ad accogliere il nuovo come una vocazione.

6. La convergenza degli sguardi

Il momento più delicato della progettazione è il raggiungimento di una convergenza che, con linguaggio tecnico, viene chiamata la **vision del progetto**, ovvero l'**acquisizione di uno sguardo comune**.



La convergenza degli sguardi descrive come vorrebbe essere la comunità, non che cosa dovrebbe fare. È importante che *la visione*, connessa alla *vocazione*, non sia una proposta tecnica, fredda ma qualcosa che entusiasmi i membri delle diverse comunità della CP. Una proposta attraente, stimolante ma che conservi i tratti del realismo, corrisponda ai desideri e alle aspettative delle comunità e che nel contempo indichi le possibilità future che potranno risultare dagli sforzi del cambiamento.

La visione nascente dovrà avere i tratti di una semina in cui c'è qualcuno che si prende cura della nascita e della crescita del progetto. Come con una piantina delicata si dovranno curare le fasi dello sviluppo, applicando lo stile dei piccoli passi la cui cadenza però dovrà essere ritmata dal metronomo del progetto pastorale.

7. Individuazione degli obiettivi

Le esigenze pastorali che emergono dalla *vision* della situazione possono essere tante e non sarà possibile rispondere contemporaneamente a tutte. **Sarà necessario operare delle scelte** e individuare tra le varie esigenze quelle ritenute più importanti al fine di una maturazione pastorale.



Individuate queste esigenze nodali, è necessario assumerle come mete pastorali da raggiungere. Scegliere una meta pastorale significa proporre un obiettivo e prevedere una serie di strategie / azioni / correzioni / investimenti concreti per poterlo raggiungere.

Il progetto pastorale della CP avrà quindi i medesimi obiettivi per tutte le componenti e gli ambiti della Collaborazione Pastorale. Sarà possibile, tuttavia, che le strategie per raggiungere tali obiettivi si differenzino sensibilmente tra i vari ambiti.

8. Le persone coinvolte

Non si dimentichi che il progetto è solo una strada su cui devono camminare le persone concrete. Dalle qualità dei discepoli-pastori coinvolti nel cammino ecclesiale dipenderà il frutto pastorale della progettazione.



Al tavolo della progettazione la sfida nascosta è quella di far sì che i soggetti (il gruppo del “noi”) siano i primi protagonisti del cambiamento.

La formazione di chi progetta è quindi connessa con l'esito della progettazione pastorale, tenendo presente che non si deve pensare necessariamente a corsi di teologia o partecipazione a convegni. Sarebbe irrealistico. Una formazione efficace può avvenire attraverso la stessa progettazione. E questo a vari livelli: le convinzioni profonde, la disponibilità al cambiamento e le abilità operative.

9. Non deve diventare un golpe

Visto il contesto molto variabile e, come direbbe Bauman *liquido*, dobbiamo tenere presente che **un progetto rigido che prevede una operatività rigida per arrivare all'obiettivo, si trasforma facilmente in una proposta capace di generare più ribellione che consenso.**



La richiesta di convergenza sugli obiettivi potrebbe risultare paralizzante infatti se il sistema comunicativo è impostato dal centro alla periferia. Spesso i sistemi organizzativi *espliciti* sono in conflitto con quelli *nasconditi*. Così succede, ad esempio, che una impostazione pastorale sia condivisa solo a parole e che di fatto nasconda un'impostazione unilaterale.

Per evitare questo inceppamento va assunto il metodo della progettazione operativa. Questa rimanda alla **consapevolezza che il progetto non è dato una volta per sempre ma è un organismo dinamico in continua evoluzione.**

La *progettazione operativa* crea un *piano di massima*, anche dettagliato e ben strutturato ma non si esaurisce nella redazione del progetto. Essa guida la successiva azione pastorale, mantiene attivo un continuo discernimento, prevede un adeguamento e apprendimento costanti che provengono dal continuo dialogo con la realtà.

10. La verifica

Sarà quindi fondamentale che il CPC, dopo aver redatto il progetto, preveda periodici *momenti di verifica* della sua realizzazione e accolga osservazioni e suggerimenti utili al suo perfezionamento. Ce lo ricorda il documento diocesano: **«ogni progetto, se vuole mantenersi fedele al mandato evangelico, deve rimanere flessibile per recepire il nuovo e l'ulteriore che disegnano l'orizzonte di un popolo in cammino.** Come il pastore ha per casa una tenda per rimanere al fianco del suo gregge, così ogni progetto pastorale deve rimanere aperto alle novità del Regno di Dio» (SUCS 50).