

Vademecum per la formazione base dei direttori e delle équipes della Caritas diocesana

# 1. LA CARITAS DIOCESANA



## L'équipe

Contenuti  
Formazione  
Strumenti



## CONTENUTI



### 1. LAVORARE INSIEME: PERCHÈ?

Da *Radicati e fondati nella carità* (Ed. Dehoniane Bologna – Aprile 2008 – Pagine 480 – Prezzo: euro 23,30) – Estratto pagina 348.

In questi anni, Caritas Italiana ha investito in maniera significativa, tanto internamente quanto con le Caritas diocesane, nella formazione al lavorare insieme.

La Chiesa nasce e si riconosce come comunità di credenti, persone diverse che, in virtù della medesima fede, riconoscono una comune appartenenza. Per questo la parola "insieme" è caratterizzante dell'azione ecclesiale.

Anche la Caritas diocesana è chiamata costantemente a lavorare in questo modo. Anzitutto al suo interno – tra i coordinatori, gli operatori e il direttore – ma anche in riferimento alla comunità, in quanto:

- lavorare in Diocesi significa collaborare con persone responsabili di altri organismi, uffici, servizi pastorali, ...
- lavorare in un territorio impegna a sviluppare un rapporto intelligente con il sociale e il civile, per arrivare a coniugare carità e giustizia, ...
- occorre creare sintonia in ambiente ecclesiale (in particolare attraverso la Consulta ecclesiale dei servizi socio-assistenziali): con l'ampia gamma di servizi offerti dal volontariato di ispirazione cristiana, dagli enti religiosi, dalle cooperative sociali, ...

### 2. L'EQUIPE

#### Identità

*«Il Direttore di una Caritas diocesana è chiamato a dar vita a una rete di collaborazioni, trovando e formando persone idonee secondo i vari settori e uffici in cui la Caritas si articola».*

A partire dal n. 38 della Carta pastorale Caritas *Lo riconobbero nello spezzare il pane*, e in considera-

zione del fatto che il direttore della Caritas diocesana è chiamato a una molteplicità di compiti, sembra opportuno, tenendo conto delle risorse e delle dimensioni della Diocesi di appartenenza, far sì che egli sia supportato da stretti collaboratori con i quali costituire quella che in alcune Diocesi è chiamata Giunta esecutiva, Consiglio direttivo, ...

Caritas Italiana propone da diversi anni la denominazione di "Equipe Caritas diocesana". Con la parola "équipe", che potremmo tentare di tradurre letteralmente in "equipaggio", si intende l'insieme delle persone che provvede al funzionamento di qualcosa, cioè un gruppo di persone che, pur svolgendo attività differenti, lavorano ordinatamente insieme per una finalità comune.

L'équipe è quindi il primo luogo in cui la Caritas realizza la felice scelta umana e pastorale di lavorare insieme, per servire la Chiesa e i poveri. L'adesione a questa scelta implica principalmente il riconoscimento di valori quali la comunione e la corresponsabilità.

Per concorrere a questa finalità prioritaria, l'équipe della Caritas diocesana si incontra periodicamente (può essere utile programmare un calendario di incontri all'inizio dell'anno pastorale) per:

- realizzare momenti formativi comuni, finalizzati in primo luogo alla condivisione del linguaggio e alla definizione delle linee politiche dell'Organismo;
- progettare insieme l'attività della Caritas diocesana;
- fare "il punto" sulle diverse attività e coordinare le varie proposte;
- verificare l'andamento di ogni singola attività e l'andamento complessivo.

#### Composizione

Ogni squadra che funzioni può contare su qualcuno che conduce e "trascina" i compagni, a cui si riconosce la responsabilità di tirare le fila e prendere le decisioni, ma non di fare ogni cosa. In una Caritas diocesana questa funzione è svolta dal direttore.

Il resto dell'équipe è costituito da persone individuate e formate per contribuire, con il proprio lavoro, ai vari settori e/o attenzioni in cui la Caritas si articola. L'équipe è quindi il primo luogo in cui la Caritas diocesana realizza la felice

scelta umana e pastorale di lavorare insieme, per servire la Chiesa, i poveri e il territorio/mondo.

Dalle indicazioni date, deriva un minimo comune denominatore delle équipes delle Caritas diocesane, che vede il direttore (con l'eventuale vicedirettore) affiancato da almeno tre figure di coordinamento, una per ciascun insieme di attenzioni.

L'équipe, non è quindi:

- la semplice somma dei collaboratori del direttore nei vari ambiti o progetti in corso che, in molti casi, sarebbero davvero troppi;
- il consiglio di amministrazione della Caritas diocesana, ovvero il luogo delle decisioni di indirizzo che poi altri sono chiamati ad eseguire;
- un gruppo di esperti consulenti chiamati, di tanto in tanto, a dare indicazioni e a proporre approfondimenti;
- il Consiglio Caritas, ovvero quello strumento consultivo che ha come compito aiutare il direttore a identificare la rotta su cui condurre la Caritas diocesana a partire dalle indicazioni del piano pastorale diocesano;
- l'insieme dei segretari operativi, ovvero dei realizzatori dei vari progetti;
- l'insieme di delegati che, curando ciascuno un ambito specifico, portano le proprie istanze sperando di spuntarla alla meglio.

### Per un minimo comune denominatore

I settori cambiano per numero e denominazione a seconda delle esigenze della Chiesa locale e delle risorse disponibili. Tuttavia, in forte riferimento alle indicazioni dello Statuto di Caritas Italiana (cfr. art. 3), è possibile individuare tre principali insiemi di attenzioni (poveri, Chiesa, mondo) a cui i diversi ruoli possono afferire:

- Promozione umana: promozione e attivazione di servizi ai poveri, cura delle risorse impegnate nei servizi (volontariato, servizio civile, ...) promozione delle politiche sociali;
- Promozione Caritas: accompagnamento Caritas parrocchiali, formazione, comunicazione, studio, ricerca, documentazione;
- Promozione dell'educazione alla mondialità, alla pace, alla cooperazione internazionale. (Cfr. capitoli: 5. *La promozione Caritas*; 6. *La promozione umana*; 6. *La promozione mondialità*)

### 3. LA SEGRETERIA

Nell'équipe della Caritas diocesana, alle tre-quattro figure sopra descritte, si aggiungono, a supporto di tutta l'attività, i responsabili della segreteria ed eventualmente dell'amministrazione. Vediamo insieme il profilo della segreteria, che dovrebbe ricoprire un ruolo chiave nell'équipe della Caritas diocesana e non solo quello di redigere il verbale!

#### Aspettative e compiti

Generalmente, proprio sulla segreteria della Caritas diocesana confluiscono importanti aspettative da parte del contesto-territorio: "tenere l'ufficio", fare sempre tutto il possibile (e anche di più!), "assistere" direttore e vicedirettore, coordinare l'attività della Caritas diocesana (anche in assenza del direttore), avere consistente disponibilità di tempo, autonomia e intraprendenza, riservatezza, capacità di mediazione, capacità di facilitare il lavoro altrui, bacino di informazioni (ad intra e ad extra), tempi di risposta brevi, ...

Per questo, spesso, si sommano sulla figura che ricopre questo prezioso ruolo i più svariati compiti: accoglienza (persone e richieste); gestione della posta; aggiornamento dell'agenda/calendario; organizzazione di eventi, viaggi, incontri; amministrazione; redazione di verbali; manutenzione dell'archivio; preparazione di bozze di documenti; reperimento e organizzazione dati; prima risposta a interlocutori ecclesiali e civili; ...

#### Competenze

Ecco, quindi, quali potrebbero essere le competenze di base di chi ricopre questo prezioso ruolo:

- conoscenza di identità, linee, organizzazione della Caritas diocesana e dell'organizzazione ecclesiale e civile del territorio di riferimento;
- esperienza pastorale;
- consapevolezza rispetto al ruolo e alle aspettative che esso provoca;
- senso pratico per individuare le priorità;
- conoscenza delle fonti da cui reperire dati;
- capacità di relazione e mediazione;
- sensibilità comunicativa;
- capacità di sintesi e organizzazione delle informazioni;
- rudimenti amministrativi;
- ...

## FORMAZIONE



### 1. ANALISI DELLA SITUAZIONE DI PARTENZA

Per avviare un percorso di auto-formazione dell'équipe della Caritas diocesana su questo tema, insieme si potrebbe:

**A.** Condividere la riflessione e le percezioni personali in merito alla storia, all'identità e al lavoro del gruppo traino della Caritas diocesana.

Prima dell'incontro, il facilitatore di questo momento di formazione:

- sceglie una tra le due batterie di domande elencate sotto, in base all'esistenza o meno di un'équipe della Caritas diocesana;
- le copia su fogli A4 (una per ogni partecipante) inserendole in una tabella o lasciando spazio per le risposte;
- ne disegna una copia in grande su un cartellone.

#### Se non esiste un'équipe

Nome  
del gruppo dei collaboratori del direttore

Da chi è stata voluta  
la nascita del gruppo e perché

Da quando lavora

Scopo: con quali finalità è nato e cosa fa

Chi può entrare a far parte del gruppo

Numero dei membri e loro caratteristiche

In che modo si entra a farne parte

Come ci si organizza per lavorare

Come si prendono le decisioni

Ruoli

Quanto il gruppo è efficace  
(raggiunge i suoi obiettivi)

Quanto il gruppo è efficiente  
(raggiunge i suoi obiettivi  
con il migliore investimento di risorse)

Segni particolari

#### Se esiste un'équipe

Quando è nata  
l'équipe della tua Caritas diocesana?  
In seguito a quali sollecitazioni?

Come si è evoluta nel tempo?  
Quali fatiche ha incontrato/superato?  
Quali incontra tutt'ora?

Chi compone l'équipe?  
Come sono stati scelti i componenti?  
Quali responsabilità hanno?  
Quali compiti svolgono?

Quale formazione hanno ricevuto?  
Quale ricevono ancora?  
Chi ne ha cura?

Quali sono i principali oggetti di lavoro  
dell'équipe della Caritas diocesana?  
(programmazione, organizzazione, progettazione,  
definizione linee strategiche, verifica, ...)

Con quale metodo lavora l'équipe?  
Con quale frequenza si incontra?  
Come sono preparati i lavori?  
Come si sviluppa quanto stabilito?  
Come si verifica?

Come si decide all'interno dell'équipe?

Quali ti sembra siano state  
le opportunità e i vantaggi portati dall'équipe  
nel lavoro della Caritas diocesana?

Esistono forme di coinvolgimento /  
trasversalità dei componenti dell'équipe  
con altri Uffici pastorali?

Durante l'incontro:

- offre la tabella ai colleghi per un lavoro individuale;
- propone loro di descrivere nella tabella le caratteristiche del gruppo dirigente la Caritas diocesana, così come essi lo conoscono o lo percepiscono;
- propone in seguito un giro di condivisione (voce per voce) e appunta tutte le risposte sul cartellone;
- stimola il gruppo al confronto su quanto emerso ed evidenzia eventuali eterogeneità nelle percezioni e/o la buona consapevolezza condivisa.

**B.** Condividere la lettura della sezione *Contenuti* proposta in precedenza e tentare un confronto tra la propria identità e le proprie modalità organizzative e gli elementi proposti dal testo.

Prima dell'incontro, il facilitatore di questo momento di formazione:

→ fotocopia per tutti i testi *Lavorare insieme*, *L'équipe* e *La segreteria*, ed eventualmente predisporre la sala per poterli proiettare direttamente dal computer.

Durante l'incontro:

→ offre il testo in lettura ai colleghi;  
→ stimola il confronto raccogliendo su un cartellone a tre colonne gli elementi che i partecipanti desiderano condividere come più interessanti, più originali, più critici.

PIÙ INTERESSANTI	PIÙ ORIGINALI	PIÙ CRITICI

→ propone ai colleghi di avviare il confronto tra quanto emerso dal precedente lavoro (al punto A) e i nuovi elementi acquisiti.

**C.** Condividere una riflessione sul "dove siamo" prima di procedere verso possibili percorsi di crescita e cambiamento.

Durante l'incontro, il facilitatore di questo momento di formazione:

→ propone ai colleghi di confrontarsi ancora sulla seguente batteria di domande:

- Quale idea di carità condividiamo nella nostra équipe della Caritas diocesana?
- Quale idea di comunità e quale modello di Chiesa fanno da riferimento per la nostra azione?
- Tutti i componenti della Caritas diocesana conoscono le sue funzioni e i luoghi/ modi in cui esprime il suo servizio?
- Quali sono i luoghi con cui la Caritas diocesana opera il coinvolgimento dell'intera

comunità ecclesiale?

- Quale spazio ha la spiritualità nel nostro lavoro?
- Quanto è prevalente la funzione pedagogica nel nostro agire pastorale?
- Che relazione abbiamo con coloro che vivono un servizio simile o prossimo al nostro?
- Quali e quanti spazi di condivisione con l'équipe abbiamo per il nostro servizio?
- Prevale l'entusiasmo o lo scoraggiamento?
- Qual è la nostra idea di équipe all'interno della Caritas diocesana?
- Quanto ci sentiamo corresponsabili del cammino diocesano della Caritas?
- Conosciamo le finalità generali della Caritas diocesana?
- Qual è il tema e quali sono gli obiettivi del programma annuale (o pluriennale) dell'organismo in cui prestiamo servizio?
- ...

→ annota le risposte su un cartellone

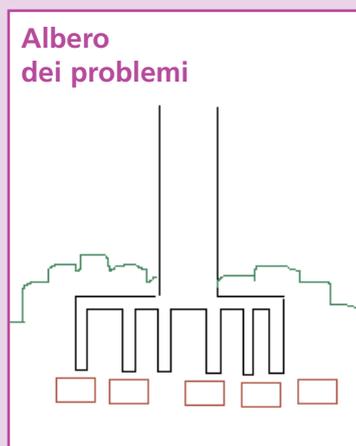
## 2. INDIVIDUAZIONE DEI CAMBIAMENTI DESIDERATI

Per procedere insieme verso il cambiamento, si potrebbe:

**A.** Fare sintesi del lavoro di analisi svolto ed individuare le priorità: i problemi più urgenti e quelli più importanti.

Prima dell'incontro, il facilitatore di questo momento di formazione:

→ prepara dei fogli A4 con su disegnato un albero con abbondanti radici (senza chioma, né prato...);



→ porta dei foglietti colorati.

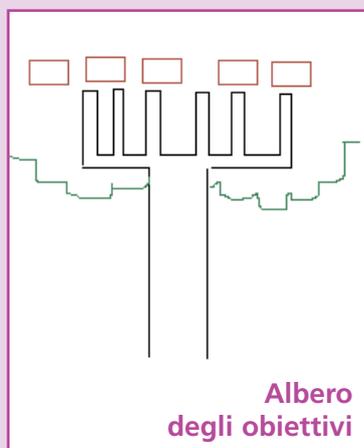
Durante l'incontro:

- propone ai colleghi il cartellone dell'"albero": spiega che si tratta di uno strumento utile per ripartire dall'analisi condivisa della realtà per proiettarsi verso i cambiamenti desiderati;
- riprende i cartelloni di sintesi degli appunti presi nelle precedenti fasi di lavoro e li espone in modo che siano consultabili da tutti;
- distribuendo i foglietti colorati, invita ciascuno ad un lavoro individuale: partire dalla rilettura dei cartelloni esposti e annotare (uno per foglietto) quelli che sono i principali limiti, problemi, carenze, ... del proprio gruppo di lavoro rispetto alla proposta di équipe già presentata;
- stimola il confronto in gruppo e stimola alla sintesi (raggruppare i contenuti simili, organizzare i concetti in principali e subordinati, ...);
- favorisce lo scambio in plenaria scrivendo sulle radici dell'albero quanto restituito dai gruppi (se serve, fa sintesi, somma le cose identiche, può raggruppare i contenuti simili, organizzare i concetti in principali e subordinati, ...);
- evidenzia le radici che portano i contenuti maggiormente condivisi.

**B. Individuare i cambiamenti auspicabili.**

Durante l'incontro, il facilitatore:

- gira l'albero a testa in giù trasformando l'albero dei problemi nell'albero degli obiettivi: i problemi, i limiti, gli ostacoli, i freni ... alla realizzazione di una buona équipe di lavoro si trasformano nelle prospettive da raggiungere, nei cambiamenti verso cui muoversi, negli obiettivi da perseguire;



- prova a riformulare oralmente le situazioni negative precedentemente individuate usan-

do il participio passato (es. "migliorata la partecipazione nella progettazione condivisa"), perché, in tal modo, si esprime una condizione positiva effettivamente raggiunta;

- precisa ai colleghi che riformulare una condizione negativa (problema) in una condizione positiva (obiettivo) non significa identificare la soluzione o l'azione che risolve il problema stesso. Esempio, se il problema è che "le decisioni vengono prese solo e sempre dal direttore", l'obiettivo è: "le decisioni sono prese in modo collegiale dall'équipe" anziché "... sopprimere il direttore!".

**3. SCELTA DEI PASSI DA FARE**

È adesso necessario proiettarsi verso i passaggi concreti da fare per procedere verso i cambiamenti auspicati.

**A. Scegliere le strategie.**

Prima dell'incontro, il facilitatore di questo momento di formazione:

- prepara dei fogli A4 con una tabella come questa;

PROBLEMA	OBIETTIVO	SI POTREBBE ...
<b>1)</b>		1) 2) 3) ...
<b>2)</b>		1) 2) 3) ...
...		

Durante l'incontro, il facilitatore di questo momento di formazione:

- riprende l'albero appena disegnato e condivide con i colleghi la necessità di dar polpa al tronco, metter radici e piantarlo per terra;
- parte dalle radici: offre ai colleghi il foglio predisposto e propone ai colleghi di dividersi in coppie per costruire insieme la tabella a partire dal lavoro già svolto e concentrandosi sul "Si potrebbe ...";
- favorisce la condivisione in plenaria e somma, integra le proposte annotandole come radici dell'albero sul cartellone;

→ nel disegnare lega le radici ai rami con delle linee che corrono attraverso il fusto;  
 → stimola ciascuno ad esprimere favore, perplessità o rifiuto rispetto alle molteplici strategie emerse, sostiene il dibattito e il chiarimento e, alla fine, elimina eventuali strategie su cui non si raggiunge il consenso.

→ stimola il gruppo a esprimere i vincoli e le risorse su cui credono possa radicarsi il nuovo progetto di crescita e cambiamento;  
 → prende nota di questi elementi sullo stesso cartellone, costruendo il prato;  
 → annuncia al gruppo il servizio di sintesi che si appresta a fare dopo l'incontro e cerca colleghi disponibili ad aiutarlo.

**B.** Pianificare le modalità e i tempi necessari per lavorare verso gli orizzonti identificati.

Durante l'incontro, il facilitatore di questo momento di formazione:  
 → aiuta il gruppo a mettere l'albero con i piedi per terra;

Dopo l'incontro:  
 → riscrive in bella forma tutti i contenuti appuntati sull'albero costruendo un verbale in cui tali contenuti siano chiari;  
 → predispone in coda a questa tabella uno spazio bianco per stimolare il proseguimento dei lavori;

<b>Problemi, limiti, ostacoli emersi dal confronto tra la realtà e la proposta di équipe</b>	<b>Obiettivi di miglioramento, trasformazione</b>	<b>Risorse e vincoli propri del tempo e del contesto attuale</b>	<b>Possibili strategie</b>	<b>Azioni (cosa fare in concreto?)</b>	<b>Responsabilità (chi dovrebbe fare le cose?)</b>	<b>Tempi (quando? quanto?)</b>

→ offre questo documento a ciascun collega perché possa riempire con i propri appunti la tabella proposta;  
 → organizza un successivo incontro in cui, a partire dalle riflessioni individuali, si arrivi alla costruzione di una pianificazione condivisa di azioni, responsabilità e tempi di realizzazione.

## STRUMENTI



### 1. PERCHÉ L'EQUIPE CARITAS DIOCESANA?

#### 1.1. Per poter dare vita a una rete di collaborazioni

- Si tratta di individuare e formare persone idonee a prestare collaborazione dentro i vari settori e/o uffici e/o attenzioni in cui la Caritas si articola;
- si tratta di trovare competenze e collaborazioni diversificate da mettere insieme e da organizzare non solo per fare quello che è più urgente, più ingombrante;
- le collaborazioni non possono essere pensate solo come immediatamente funzionali a far muovere l'esistente;
- bisogna riuscire a far sì che il direttore non sia quello che à voca tutto a sé, ma sia colui che coordina "una squadra", che mette insieme rappresentanti del clero, delle religiose, delle associazioni e dei movimenti, della gente di cultura, dei poveri, delle varie fasce di età;
- dunque collaborazioni il più possibile differenziate (alcune più operanti all'interno di Caritas diocesane, altre più di riferimento del territorio).

#### 1.2. Per lavorare in sintonia e osmosi con gli altri ambiti della pastorale diocesana

- Il direttore della Caritas e i suoi stretti collaboratori dovrebbero favorire la creazione di occasioni-appuntamenti affinché alcuni momenti siano prioritari per favorire il lavorare insieme;
- lavorare in Diocesi significa collaborare con persone responsabili di altri organismi, uffici, servizi pastorali e saper stare dentro tempi e appuntamenti qualificanti;
- ciò è possibile solo se si suddividono compiti e presenze che possano favorire presenza, competenza e lavoro continuativo.

#### 1.3. Per sviluppare un rapporto intelligente con il sociale e il civile

- L'attenzione della Caritas verso il territorio e le istituzioni è proprio per coniugare i due termini della carità e della giustizia, per ricordare i doveri, per farci avvocati dei poveri; una carità che sia stimolo e completamento della giustizia;
- per tutto questo è necessario che la Caritas diocesana, e in primo luogo il direttore, sappia individuare qualcuno, competente e con tempi anche solo parziali, che possa sviluppare la capacità di rapportarsi ai Comuni, agli assessorati al sociale, alle Asl, agli operatori del profit e del non profit e così via;
- in questo discorso sociale e civile c'è da ricordare il mondo dell'informazione. Il direttore deve essere un buon comunicatore ma soprattutto deve essere un attivatore di una capacità di comunicazione.

#### 1.4. Per creare sintonia in ambiente ecclesiale (in particolare attraverso la Consulta dei servizi socio-assistenziali)

- Esiste un'ampia gamma di servizi, impegni, opere che normalmente va a comporre quella che è la Consulta dei servizi socio-assistenziali, ovvero il volontariato di ispirazione cristiana, gli istituti, i servizi, le opere dei religiosi e delle religiose che lavorano prevalentemente in ambito caritativo-assistenziale, la varia tipologia di fondazioni benefiche e i servizi dell'ultima generazione che possono essere le cooperative sociali, i servizi-segno o quant'altro è sorto in risposta ai bisogni del territorio;
- in molti statuti si suggerisce che sia proprio il direttore della Caritas ad avere un ruolo di coordinamento. In base allo stato, all'entità della Diocesi, bisogna riuscire a far sì che tutti questi soggetti si incontrino, si conoscano, si confrontino, programmino, organizzino qualche momento formativo comune e si diano obiettivi diocesani comuni su una serie di soggetti;
- per poter fare ciò è necessario che venga individuato qualcuno che più di altri favorisca il collegamento, il coordinamento e la valorizzazione di questa ricca presenza di attenzioni e

risposte caritative legate al cammino della Chiesa locale.

### 1.5. Per poter costruire e garantire un progetto formativo

- Il direttore deve essere un formatore o comunque deve mettere in campo un progetto formativo;
- progetto che deve tenere conto delle diverse presenze di animatori Caritas parrocchiali, volontari, operatori di servizi alla persona, ...;
- questa dimensione della funzione formativa deve in particolare essere giocata nella giusta valorizzazione delle risorse. Il direttore della Caritas o il collaboratore diretto deve essere sempre uno che "gioca di sponda", che mette altri in grado di fare. È il discorso della moltiplicazione delle risorse. Qualcuno dice che il bravo animatore è colui che conosce l'arte di diventare inutile e quindi di individuare e attivare chi debba e possa operare in questa direzione.

### 1.6. Per documentare le attività e amministrare le risorse

- Sempre più si ritiene importante attivare un'azione di ricerca, di studio e di documentazione che permetta di creare memoria e di lavorare non solo su quello che è urgente o emergente, ma a partire da una costante e corretta lettura del territorio nei suoi volti di povertà e di risorsa;
- una corretta e trasparente amministrazione contribuisce a una significativa azione di sensibilizzazione e coinvolgimento ampio delle variegate risorse della comunità ecclesiale e civile;
- per poter fare questo è importante attorniarci anche di persone che tecnicamente e pastoralmente sappiano contribuire al buon utilizzo e impiego di tutte le risorse economiche, strutturali e strumentali della Chiesa locale e della Caritas diocesana.

## 2. EQUIPE CARITAS DIOCESANA: QUALI ACCORGIMENTI?

Nella costituzione e gestione di una équipe possono essere utili alcune indicazioni qui riportate in ordine sparso.

**2.1. Stabilire con chiarezza le aree di interesse della Caritas diocesana** nel proprio contesto territoriale. Per ben individuare tali aree è necessario rifarsi al cammino ultratrentennale compiuto da Caritas in Italia. La riflessione condotta negli ultimi cinque anni ha aiutato a definire con una certa chiarezza quali siano gli interessi prioritari che ogni Caritas deve coltivare per assolvere al mandato affidatole. Infatti Caritas:

- rivolge il proprio servizio pastorale anzitutto alla comunità cristiana, ovvero alla Chiesa da far crescere nella risposta di fede attraverso l'educazione alla testimonianza della carità;
- un servizio che viene reso a partire dai poveri in quanto unità di misura della capacità di essere comunità evangelica, in quanto criterio per costruire comunità;
- con uno sguardo che si posa con benevolenza – come direbbe la Scrittura – sul territorio in cui Chiesa e poveri vivono, vicino o lontano, regionale o mondiale.

Tre interessi che possiamo definire attenzioni permanenti di Caritas, interagenti tra loro, come una spirale che, mentre affronta un anello della medesima, già prepara e fa crescere gli altri due. Per coltivare al meglio tali attenzioni, allora, l'esperienza nazionale suggerisce di organizzare una Caritas diocesana intorno a uno schema tripartito:

- *area di interesse sulla promozione Caritas e animazione alla carità.* È il nodo centrale di una Caritas diocesana e si esprime nella cura per le Caritas parrocchiali, per la formazione, per l'approfondimento pastorale, per la comunicazione soprattutto rivolte alla costruzione diretta della comunità (quindi, con una priorità ad intra);
- *area di interesse sulla promozione umana,* che va a cogliere tutti gli aspetti della pedagogia dei fatti: la cura per le povertà, le marginalità, i luoghi di servizio-segno, le risorse impegnate nel servizio dei poveri, il volontariato, l'emergenza sul territorio al fine di curare la qualità del servizio reso ai più poveri e l'incidenza della Chiesa nella cultura del prendersi cura;
- *area di interesse per la promozione dell'educazione alla mondialità,* che si esplica nella cura dell'intervento nelle emergenze internazionali, nella cooperazione, nelle azioni di educazione alla pace e alla riconciliazione, con

grande attenzione allo sguardo ampio che deriva direttamente dall'impostazione evangelica della carità "a vista lunga".

A queste si deve necessariamente aggiungere l'elemento delle attività trasversali di segreteria e amministrazione.

Partendo da questo quadro, l'équipe potrebbe risultare composta da quattro persone più il direttore, a prescindere dalle dimensioni della Diocesi. Un ottimo gruppo di lavoro anche metodologicamente. È chiaro che ogni realtà può aggiungere o modificare alcuni di questi elementi commisurandoli sulla propria situazione. Tuttavia cercare di mantenere la divisione come proposta consente anche un miglior scambio a livello nazionale e un più facile rimando ai Coordinamenti e gruppi proposti in sede nazionale.

**2.2. Assumere**, all'interno delle singole aree di interesse, uno **stile di approccio qualitativamente educativo**. Anche in questo caso ci viene in aiuto l'esperienza e la riflessione degli anni passati. Lo stile al momento più adatto a Caritas si presenta come un poliedro a tre facce:

- un percorso metodologico che si ispira alla riflessione del Concilio Ecumenico Vaticano II e si può riassumere in tre parole chiave: ascoltare, osservare, discernere;
- una priorità di azioni che vede cura soprattutto per la crescita più che per la rincorsa dell'emergenza e che dà compimento al metodo (l'agire invocato dalla *Gaudium et Spes* come ultimo anello del metodo della Chiesa nel mondo);
- un impegno su percorsi educativi che portino a stili di vita e alla crescita nella fede e nella testimonianza di carità.

Soprattutto il percorso metodologico è volto a produrre azioni educative finalizzate, da un lato, a servire meglio i poveri, la Chiesa e il territorio/mondo e, dall'altro, ad animare tutte le tre attenzioni permanenti di cui detto sopra.

**2.3. Affiancare in modo trasversale** alla determinazione delle aree di interesse alcuni **strumenti di**

**base** che siano in grado di assicurare e rendere possibile la realizzazione dello stile di approccio. Al momento pare si possano identificare in tre:

- *il luogo dell'ascolto*, deputato a fare da antenna ricevente nella comunità, tra i poveri, nel territorio/mondo<sup>1</sup>;
- *il luogo dell'osservazione*, deputato a leggere, elaborare e fare discernimento sui tanti segni dei tempi che veicolano a Caritas gli appelli di fedeltà all'Evangelo nell'oggi e nel territorio<sup>2</sup>;
- *il luogo della promozione educativa verso la comunità*, deputato a indirizzare nella prassi pastorale il cammino di fedeltà al Dio dell'Amore e alla vocazione di prossimità ricevuta come comunità cristiane<sup>3</sup>.

Ciascuna realtà locale sarà chiamata a strutturare tali strumenti in funzione della propria situazione di fatto. Non si propone, quindi, uno standard, ma una indicazione strumentale minima che consenta a tutti di svolgere davvero il compito prevalentemente pedagogico scritto nello Statuto. In altre parole: si tratta di una terna di strumenti direttamente proporzionali allo svolgimento del ruolo pastorale che ci è affidato. Tre strumenti che assolvono al loro scopo solo se sono in stretta sinergia tra loro e solo se mirano alla ricaduta pastorale e alla educazione alla fede delle comunità.

**2.4. Porre particolare attenzione ai fattori costitutivi del processo**, in modo da far fruttare al meglio il lavoro. Tra questi vanno citati:

- l'obiettivo, che deve essere chiaro e condiviso, sia quello più comprensivo che quelli via via offerti per i singoli progetti da affrontare. Dedicare un congruo tempo alla definizione di tali obiettivi non è perdita di tempo, ma garanzia di un buon lavoro;
- il metodo di lavoro deve venire studiato con precisione e attuato con scrupolo, pena la decadenza delle motivazioni. Ci si riferisce sia alle modalità (i tempi, le fasi, i ruoli, ...) che alla regola di lavoro (i criteri su cui basarsi);
- I ruoli intesi come comportamenti che ci si aspetta da ciascuno e dalla équipe per intero.

<sup>1</sup> Al momento, nelle Caritas diocesane questo ruolo è istituzionalizzato nel Centro di ascolto che, in questa ottica visuale, va ricalibrato e ricentrato fortemente sulla dimensione dell'ascolto.

<sup>2</sup> Al momento tale ruolo è identificato con l'Osservatorio delle povertà e delle risorse.

<sup>3</sup> Da qualche anno tale luogo è riempito dalla proposta del Laboratorio diocesano promozione e accompagnamento Caritas parrocchiali.

È questo l'ambito della delega per cui il direttore deve abilitarsi;

- il clima di lavoro e di relazioni;
- la comunicazione, che è uno tra gli elementi più difficoltosi nella prassi concreta, ma che è essenziale e rischia di inficiare l'intero processo. Ci si riferisce alla capacità di confronto, all'ascolto, ai momenti di esposizione e, soprattutto, al feedback che il gruppo rende a ciascun membro;
- la verifica essenziale non solo allorquando si lavora per progetti, ma anche per la vita ordinaria del gruppo di lavoro

### 2.5. Attrezzarsi a lavorare in due modalità conseguenti: **per progetti e in stile di laboratorio.**

Due situazioni che la pastorale stenta ancora a fare propri ma che, ove adottati, hanno dato risultati apprezzabili. Entrambe le proposte si incentrano molto sulla questione degli obiettivi e della commisurazione dei mezzi. Purtroppo l'azione pastorale parte troppo spesso dai mezzi dando per scontato l'obiettivo. Magari quello finale lo è, ma gli intermedi – necessari – sfuggono. Metodi di lavoro che, inoltre, insistono sulla verifica che spesso viene relegata nel cantuccio o condotta con criteri poco oggettivi. Quanto al Laboratorio, è uno stile interessante proprio nell'ottica della comunione e del servizio. Non si presenta in maniera dogmatica ma in atteggiamento di sviluppo<sup>4</sup>.

**2.6. Lavorare per operare un cambio di mentalità** ancora diffusa in diversi contesti territoriali: che Caritas sia il suo direttore. Si tratta di presentare il lavoro fatto, le proposte, le iniziative

come frutto della riflessione comune e della condivisione di un gruppo. Questo gruppo viene anche inviato a rappresentare Caritas invece del direttore, allorquando specifiche conoscenze e competenze siano necessarie.

### 2.7. Superare l'organizzazione per la quale la **responsabilità del lavoro** viene affidata.

- ad un solo individuo che per capacità, disponibilità o necessità di autopromozione si fa carico degli impegni per conto di tutti;
- a molte persone, ma secondo una logica di divisione particolareggiata in cui i singoli compiti sono il più possibile autonomi l'uno dall'altro (perché così i tempi si accorciano).

**2.8. Inserire in modo continuativo nell'agenda degli impegni della Caritas l'incontro periodico dell'équipe.** Questo elemento consente di portare avanti davvero insieme la conduzione generale e la responsabilità. La cadenza settimanale pare opportuna. Si tratta di evitare di fare dell'incontro di équipe il mero raccontarsi cosa si sta facendo (cosa che indubbiamente va anche fatta) per aggredire in un quadro di insieme i nodi e le prospettive.

**2.9.** Al fine di agevolare la condivisione delle singole aree di interesse, l'esperienza suggerisce di utilizzare metodi di **comunicazione non verbale** cosiddetti "a vista": una bacheca dedicata alla comunicazione aggiornata e in breve di ogni settore, in un luogo frequentato dagli interessati. Questo metodo aiuta ad avere sempre il quadro della situazione aggiornato e consente di appoggiarsi a vicenda.

<sup>4</sup> Come si sarà capito, il tema dello sviluppo è una delle costanti che meglio definisce la scelta dell'équipe.