

## **1. L'Economo Diocesano al servizio di una pastorale che guarda al futuro.**

*Un cambiamento del modo di condurre le attività e non semplicemente della forma giuridica o di qualche aspetto strutturale-organizzativo. In molti casi si tratta certamente di compiere un vero e proprio salto culturale*

## **2. Continuità della missione e sostenibilità economica dell'ente ecclesiastico: dall'amministrazione alla gestione**

*Modifica della modalità di intendere l'amministrazione: il passaggio verso una gestione come capacità di progettazione e sostenibilità dei nostri enti ecclesiastici*

## **3. Il bilancio come strumento di gestione**

*Non semplice adempimento formale ex post, ma strumento che accompagna le decisioni e i progetti e si pone come strumento di verifica del raggiungimento degli obiettivi pastorali*

## **4. Accountability e valutazione impatto sociale**

*Strumenti per una lettura pastorale dei nostri bilanci e dei risultati raggiunti*

## **5. Criteri per una amministrazione che guarda al futuro**

*L'impegno della comunione, corresponsabilità, partecipazione, trasparenza: principi già espressi nella lettera dei Vescovi "Sostenere la chiesa per servire tutti" del 2008 ispiratori del nuovo sistema adottato in Italia per Sovvenire alle necessità della Chiesa*

**L'Economo Diocesano al servizio di una pastorale che guarda al futuro.  
L'esperienza di due realtà tra le diocesi in Italia**

Gli aspetti che riguardano il contesto amministrativo all'interno della gestione di una diocesi stanno diventando via via sempre più complessi. Una volta era molto più semplice amministrare una realtà che si reggeva quasi autonomamente, adesso ci sono una serie di attenzioni, di pratiche, di buone pratiche, che occorre mettere in essere, in considerazione del fatto che è variato intorno a noi il panorama legislativo, tributario, sociale, ecclesiale avendo inevitabile influenza anche all'interno delle gestioni degli enti ecclesiastici. Ma a questo va aggiunta anche la diversa percezione che le nostre comunità hanno del modo con cui noi gestiamo i nostri beni e della modalità con cui sappiamo rendere conto ed essere trasparenti.

Un panorama attorno ai nostri enti mutato e diventato sempre più complesso. Gli ultimi tempi, e particolarmente questi anni di emergenza Covid, ci hanno fatto rendere conto di come alcune problematiche presenti nelle nostre realtà, spesso latenti, sono emerse prepotentemente alla nostra attenzione, quale per esempio, per citarne alcune, perdite di bilancio (purtroppo spesso strutturali); indebitamenti crescenti; alienazioni patrimoniali ripetute; difficoltà nell'assumere e restituire i finanziamenti (tanto che gli stessi istituti di credito si stanno attrezzando nella valutazione specifica del merito creditizio degli enti ecclesiastici); tassazione crescente dei patrimoni e delle attività degli enti ecclesiastici; patrimoni immobiliari costosi e poco redditizi; investimenti mobiliari meno sicuri e non sempre redditizi; significative manutenzioni straordinarie degli immobili; vincoli normativi sempre più stringenti; ristrutturazioni/riorganizzazioni strategiche e operative sempre più necessarie. Un panorama, dunque, che ci deve inevitabilmente far riflettere sul nostro modo di essere a servizio della chiesa, non puntando semplicemente su aspetti economici e gestionali che pur ci riguardano, ma tenendo presente che ben amministrare oggi più che mai significa tenere ben in mente la finalità dei nostri enti, rispetto a cui tutto deve essere concepito in relazione di servizio. Ce lo ricorda anche il CJC al can 1752 che recita: *“legge suprema della chiesa è la salvezza delle anime”* rispetto a cui tutto si pone in relazione di strumentalità, anche il nostro essere amministratori.

L'approccio tradizionale all'economia nella maggior parte degli enti ecclesiastici conosciuti in questi anni nella mia diocesi era costruito su una sostanziale distinzione logica e operativa tra 'missione' ed 'economia', tanto che l'amministrazione è sempre stata qualcosa riservata a pochi addetti ai lavori. Ma siamo veramente sicuri che questi due aspetti (missione ed economia) siano così separabili nella realtà? La gestione economica dell'ente ecclesiastico è sempre avvenuta secondo un'impostazione sostanzialmente amministrativo-legale piuttosto che imprenditoriale-gestionale, tanto che il bravo economo era colui che organizzava l'ente in modo tale da rispettare tutte le norme vigenti, presidiava la regolarità formale dei bilanci preventivi e consuntivi, poneva in essere i giusti adempimenti, facendo il più possibile 'quadrare i conti' secondo però una logica più di mantenimento che di attività propositiva. L'impostazione sopra descritta non ha validi fondamenti economici e ha dimostrato di funzionare esclusivamente in contesti di 'abbondanza' di risorse umane e finanziarie, mentre in contesti di scarsità, come quelli che negli ultimi tempi stanno purtroppo caratterizzando gli enti e le opere ecclesiastiche, produce una serie di comportamenti economicamente non corretti. Come è facilmente intuibile, il problema oggi non è *'morire in regola'*, non è cambiare continuamente la forma giuridica alla ricerca di quella maggiormente efficace (es. la fondazione, l'associazione, l'impresa sociale, l'ente di terzo settore, la società cooperativa, la società commerciale, ecc.); non è vendere un immobile (o una attività) al migliore offerente; non è fare le centrali di acquisto; non è fare fusioni o alleanze tra enti (senza che le stesse poggino su un solido progetto di missione, pastorale e imprenditoriale di qualità); non è trovare la migliore soluzione di 'ingegneria finanziaria e patrimoniale' per ripartire i rischi o ottenere qualche rendimento superiore o iniezione di liquidità (fondi patrimoniali, finanza etica, social bond ecc.): tutte queste azioni, come già dimostrato ampiamente negli ultimi decenni, generano effetti economici parziali e di corto respiro, i quali spesso saranno neutralizzati da altri problemi economici. Il problema di oggi è che bisogna anzitutto avviare progetti innovativi e di qualità nelle attività/opere degli enti ecclesiastici. Tali progetti sono gli unici capaci di assicurare una tenuta nel tempo. Oggi, ad esempio, uno dei problemi più rilevanti riguarda gli immobili. Sembra che l'unica soluzione sia alienarli. In realtà non è una soluzione, ma un'esigenza. Ma occorre guardare a quella che è l'esigenza sottostante. Quanti immobili della Chiesa oggi sono al servizio di un solido progetto di missione? Che senso ha gestire oggi le attività e i patrimoni degli enti ecclesiastici senza che il singolo ente abbia un solido progetto di missione dal punto di vista pastorale, sociale ed economico?

Equivarrebbe a restaurare una casa senza avere un solido progetto definitivo della stessa. Ecco che allora tutti gli interventi economici divengono amministrativamente ed economicamente autoreferenziali, tanto da risultare percepiti come estranei. In questa logica, siamo sicuri ad esempio che il fatto di avere nelle parrocchie (ma anche in altri enti diocesani) un consiglio pastorale distinto dal consiglio degli affari economici sia corretto? Non c'è il rischio che ciascun consiglio segua una propria, peraltro legittima, logica, ma nell'ignoranza della stretta connessione che invece i due aspetti (quello pastorale e quello economico) hanno sul piano operativo? Il consiglio pastorale ragiona non valutando le implicazioni economiche delle proprie decisioni e quello degli affari economici rischia, invece, di fare ragionamenti tecnicamente corretti sul piano amministrativo ed economico, ma non sempre coerenti rispetto agli obiettivi pastorali da raggiungere. Occorre, invece, costruire congiuntamente un progetto più ampio e realizzarlo e controllarlo insieme, ciascuno secondo le proprie responsabilità e competenze. Qui preponderante diventa il nostro ruolo, come persone capaci di sintesi tra l'aspetto economico e quello pastorale di missione.

Come detto, il problema oggi per gli enti ecclesiastici non è tanto un problema di regolarità formale (certamente importante), quanto piuttosto sviluppare progetti di qualità in grado di assicurare una missione solida abbinata a condizioni di sostenibilità economica. Oggi gli enti ecclesiastici non hanno bisogno di ragionieri o amministrativi, ma nemmeno di business-man, di preti-manager, di politici, di banchieri o di esperti di marketing o dirigenti di multinazionali, ma nemmeno di presbiteri e religiosi/e aprioristicamente 'allergici' ai temi organizzativi ed economici, bensì di esperti religiosi e laici capaci di costruire, accanto a un solido progetto pastorale, condizioni di sostenibilità economica (dirette e indirette) delle attività.

***Continuità della missione e sostenibilità economica dell'ente ecclesiastico:  
dall'amministrazione alla gestione***

Questo momento ci sollecita ad assumere con realismo, ma anche con speranza, nuove responsabilità e progettualità, cogliendo questo cambiamento come occasione di una nuova capacità di guardare al futuro. Qualche anno fa abbiamo cominciato a riflettere su quali potessero essere le buone pratiche da mettere in essere per operare un cambio di direzione, prima di tutto culturale nei nostri amministratori e nelle nostre comunità.

Abbiamo riscontrato principalmente una mancanza di coscienza nel saper gestire e quindi saper rendere conto di quanto ci è affidato, responsabilità che è di ognuno e non solo di qualcuno a cui deleghiamo il compito amministrativo. La percezione che tutto ciò che riguarda l'economia corrisponda inevitabilmente a qualcosa di "sporco" ha generato spesso disaffezione e disattenzione verso questa realtà, emarginando le fatiche gestionali al di fuori dei nostri cammini pastorali, allargando la forbice esistente tra economia e missione. Una delle affermazioni che spesso si sentono da parte di chi ha amministrato un ente è: «Ma le nostre opere non devono fare profitti e quindi possono chiudere in perdita... al massimo devono chiudere in pareggio». Le opere degli enti ecclesiastici esistono certo per perseguire una missione più alta, ma essa nel contesto attuale è possibile solo se è oggetto di investimenti continui, in primis nelle persone. Il concetto di gratuità per troppo tempo è stato erroneamente interpretato in termini antitetici rispetto a quello di investimento. Le opere della Chiesa non dovrebbero generare perdite, poiché la perdita rappresenta, dal punto di vista tecnico-ragionieristico, un'erosione del patrimonio, il quale nella Chiesa, oltre che essere dei poveri, è anche garanzia di continuità di un ente nel tempo. Conseguire perdite oggi significa che il patrimonio a disposizione della missione futura della Chiesa diminuisce. Certamente è possibile che alcuni progetti e attività siano in perdita, ma dovrebbero esserci altrettante attività capaci di compensare tali perdite. Infatti, il bilancio complessivo dell'ente ecclesiastico non deve chiudere in perdita, non perché l'ente ecclesiastico debba fare profitti, non perché gli aspetti economici sono divenuti prevalenti rispetto alla missione, ma perché le perdite inficiano gli investimenti nella missione, oltre che costituire frequente causa di dipendenza delle realtà della Chiesa da terze economie (oggi sempre più banche e pubblica amministrazione). Inoltre anche negli enti ecclesiastici vi sono perdite e perdite: un conto è una perdita stabile o crescente da anni, un altro conto è una perdita temporanea; un conto è conseguire una perdita nelle attività di religione e di culto, un conto è conseguire delle perdite nelle attività commerciali. Un conto è conseguire una perdita ordinaria, un altro conto è conseguire una perdita straordinaria; un conto è conseguire perdite per fattori esogeni di carattere oggettivo (es. tagli dei contributi da parte della pubblica amministrazione), un altro conto è conseguire perdite per fattori soggettivi, quali ad esempio la poca conoscenza dei fenomeni economici, la poca attenzione dedicata, la carenza di programmazione ecc.

Gli enti ecclesiastici quando presentano all'interno e all'esterno un progetto di missione di qualità generano anche equilibri e utili di bilancio, i quali non hanno mai negli enti ecclesiastici la natura di profitto (e cioè di differenza positiva tra ricavi e costi appropriata da un soggetto denominato imprenditore che la utilizza per scopi propri), bensì di utili da reinvestire nella missione. L'assimilazione tra il concetto di profitto e quello di utile è un grande errore culturale, molto diffuso nel mondo ecclesiastico. Il concetto di profitto è molto diverso dal concetto di utile: mentre il primo è chiaramente incompatibile con la natura dell'ente ecclesiastico, il secondo no; anzi è perfettamente coerente rispetto all'esigenza di finanziare nel tempo una missione rilevante di carattere non economico. In caso contrario, avremmo una missione senza o con pochi investimenti, e quindi a rischio qualità. Se gli enti ecclesiastici chiudono sistematicamente le proprie gestioni in perdita, come faranno essi a finanziare le attività pastorali, le attività sociali? Con le donazioni? Con le alienazioni patrimoniali? Con la spasmodica riduzione dei costi? Con l'indebitamento bancario? Con il cinque per mille e con l'otto per mille? Con l'ingegneria finanziaria e immobiliare? Da qui l'importanza dei temi della gestione, del bilancio, ma soprattutto della sostenibilità degli enti ecclesiastici, e cioè l'attitudine degli stessi a perdurare nel tempo in condizioni di autonomia decisionale.

Certo, occuparsi di gestione non deve significare in alcun caso trasformare gli enti ecclesiastici in imprese profit, ma fare in modo che gli stessi non siano costretti ad arrestarsi lungo il percorso per problemi di inadeguatezza della finalità, ma per caratteri squisitamente economici. Sono spesso questi problemi che, semplicemente perché non compresi o trascurati, generano interruzione nei finanziamenti nelle strutture, nelle attività, nelle persone, fino a diventare, nei casi più gravi, dismissioni di patrimoni.

Da qui l'importanza del tema della gestione, del bilancio, ma soprattutto della sostenibilità, di una sostenibilità che rafforza la missione dei nostri enti. La domanda che ci facciamo è: come faremo nel tempo a sostenere le nostre attività caritative e pastorali? È necessario far emergere l'attitudine dei nostri enti ecclesiastici a perdurare nel tempo in condizione di autonomia economica e decisionale senza ricorso ad aiuti esterni. È necessario, quindi, interrogarsi su quei processi virtuosi che permettano all'ente di proseguire il suo cammino autonomamente.

Da un punto di vista gestionale, analizzando i nostri enti in questi anni è emerso che ci sono:

- enti il cui percorso è affidato sostanzialmente all'intuito e alla capacità di chi lo gestisce: in genere una persona chiave multi impegnata in tantissime attività, creando una sorta di personalizzazione e appiattendolo la persona giuridica con chi la gestisce;
- enti nei quali c'è una confusione tra il concetto di gestione e quello di amministrazione, non ponendo in essere sistematici interventi di gestione *ex ante* utilizzando l'esperienza passata come principale criterio di conduzione delle attività;
- enti gestiti in modo burocratico, dove il processo economico riguarda i processi e quasi mai i risultati pastorali: si riempie il bilancio perché è un adempimento, ma non leggiamo il significato di quei numeri, non capiamo se le attività pastorali messe in essere corrispondono ai numeri comunicati nel bilancio o se la gestione finanziaria dei nostri enti ci permette di realizzare le attività pastorali e caritative in tutta serenità.
- Quanto poi ai problemi finanziari (e ciò è emerso particolarmente nel tempo del covid) spesso abbiamo rilevato una copertura dei fabbisogni finanziari ordinari con finanza straordinaria: la vendita di un terreno o di un immobile che non serviva o il ricorso alle riserve finanziarie giacenti sugli investimenti messi da parte nel corso degli anni. Non sempre l'ordinario si regge da solo. Ma ciò preoccupa perché il ricorso alla finanza straordinaria non può perdurare nel tempo (pensiamo a cosa potrà significare per le nostre gestioni la riduzione dell'8xmille). Gestioni che sono delle vere e proprie rincorse alle urgenze.

Questo è il panorama sul quale è stato necessario sterzare per gestire in modo sereno e responsabile con la consapevolezza che non potevamo percorrere questa strada da soli. È stato importante fare leva sulle collaborazioni per vivere in serenità questo aspetto e non sentirsi oppressi dai problemi amministrativi, specie per quanti di noi sono anche chiamati a vivere il ministero pastorale.

La domanda che ci siamo posti è stata: "affinché un nostro ente abbia un'amministrazione sostenibile di cosa si ha bisogno?". Quando muta il contesto necessitano soluzioni gestionali che investono il modo di condurre le attività nel nuovo contesto; mutando il contesto deve cambiare anche il modo di gestire le

organizzazioni. Allora occorre vivere alcuni passaggi, transitando da una logica di:

- **amministrazione passiva** dei beni e del mero rispetto delle norme a una logica di **gestione innovativa**
- centralità del **patrimonio**, a una logica di centralità delle **persone**
- organizzazioni **chiuse** a una logica di organizzazioni sempre più **relazionali**, attente cioè alle relazioni con le persone e nei confronti di tutti gli interlocutori (stakeholders) interni ed esterni all'ente ecclesiastico.

Occorre accompagnare il concetto di amministrazione con quello di gestione: non si tratta di un cambiamento nominalistico, ma di un cambiamento di sostanza nella conduzione di alcune attività e quindi un cambiamento nell'approccio della gestione, e a cascata dei corrispondenti strumenti operativi. L'impostazione culturale conta e può produrre effetti diretti e rilevanti sul piano dei finanziamenti e in generale sul grado di sostenibilità economica degli stessi. Parlare di sostenibilità economica degli enti ecclesiastici significa pertanto parlare di cambiamenti, di attenzione alla gestione, di pianificazione, ma anche di coraggio di intervento. Come detto, il problema oggi per gli enti ecclesiastici non è tanto un problema di regolarità formale (certamente importante), quanto piuttosto sviluppare progetti di qualità in grado di assicurare una missione solida abbinata a condizioni di sostenibilità economica e parlare oggi di questo significa anche comprendere che la bontà di un progetto non può esclusivamente basarsi sulla unica entrata dell'8xmille. Le prospettive non rosee di questa fonte di finanziamento delle nostre diocesi ci impone una necessaria riflessione su come programmare una sostenibilità delle nostre azioni caritative e pastorali.

In economia, ciò che non è pensato in anticipo (e quindi pianificato) rischia di diventare sempre pronto soccorso. Chiaramente nessun problema complesso può essere risolto in tali condizioni e la capacità di mantenere un equilibrio per i nostri enti passa attraverso non solo tramite una solida capacità di autofinanziamento, ma attraverso una corretta pianificazione e gestione delle attività. Perdite di bilancio costituiscono un fatto negativo anche per gli enti ecclesiastici, non solo perché esprimono una erosione diretta ed effettiva del patrimonio per effetto della gestione, ma soprattutto perché evidenziano una condizione di difficoltà dell'organizzazione.



Anche la teoria del pareggio di bilancio ha il fiato corto, nel senso che l'equilibrio nel nuovo contesto tende spesso a trasformarsi in perdita di esercizio o comunque in situazioni di impossibilità per l'ente di effettuare i necessari investimenti per lo sviluppo e l'attività pastorale. Il concetto di amministrazione (anche quando essa è di qualità) non è più sufficiente perché ha una natura formale e procedurale basata sulla continuità e stabilità del contesto, su una abbondanza di risorse e sulla persistenza di modelli ereditati dal passato. Ecco perché oggi anche nelle nostre realtà occorre una gestione che tenda ad un utile (utile da riutilizzare e non certo da distribuire, concetto questo distante dalla logica aziendalistica di profitto). Il concetto di utile, ribadisco, non coincide nei nostri enti ecclesiastici assolutamente con quello di profitto né con quello di un atteggiamento speculativo: va associato invece ai concetti di pianificazione e attenta gestione delle attività e delle strutture, la quale prima che essere una regola economica, costituisce una regola di giustizia verso la missione propria, l'istituzione e la comunità che continua ad affidarci ancora delle risorse.

Missione e buona gestione non sono concetti antitetici e soprattutto non devono diventarlo. In assenza di atteggiamenti spregiudicati e/o speculativi rappresenta la più diretta evidenza di comportamenti di gestione corretti e sotto controllo. Del resto come sarà possibile svolgere le nostre attività pastorali e caritative con risorse sempre più limitate e decrescenti o determinate da terzi? In questo senso quello che il bilancio determinerà come utile costituirà una garanzia di continuità e libertà dei nostri enti nel perseguimento della nostra missione al servizio dell'uomo.

### ***Il bilancio come strumento di gestione***

Nel contesto della gestione un ruolo importante è assunto proprio dallo strumento del bilancio. Per fare in modo che per i nostri enti il bilancio possa essere uno strumento di gestione innovativa, occorre tornare all'essenza di questo strumento, andando oltre quello che è rappresentato dall'aspetto tecnico-formale. In economia di azienda il bilancio nasce come strumento a supporto della gestione e non come adempimento. Nei nostri enti invece prevale il secondo aspetto, semplicemente perché come congegnato risponde a vincoli di carattere normativo.

La preoccupazione che l'applicazione dei principi dell'economia aziendale possa andare a snaturare i nostri enti, portando ad una sorta di aziendalizzazione, deriva forse da un'errata concezione dell'economia aziendale, la quale è la scienza dello sviluppo delle organizzazioni e non della loro trasformazione in negativo.

L'utilizzo del bilancio come strumento gestionale ci indica, inoltre che esso non può essere appannaggio del solo organo amministrativo. Nei nostri bilanci, infatti, i numeri riportati devono essere lo specchio delle attività pastorali e formative programmate, come anche di quelle caritative, e per far in modo che i nostri numeri parlino di persone e di attività occorre che il bilancio sia condiviso non solo con il Consigli di gestione economica, ma anche con il Consiglio Pastorale, e che quest'ultimo in qualche modo sia lo specchio di quella che è la programmazione pastorale realizzata comunitariamente in una diocesi. Pensiamo quanto possa essere importante condividere con gli organismi di partecipazione la previsione di impegno delle risorse nelle varie attività e comprendere quanto riusciamo a destinare alle attività caritative, pastorali e di investimento patrimoniale (manutenzioni, acquisizioni, restauri ecc.) sulle nostre strutture che sono sempre subordinate alla missione. Pensiamo quanto sia importante comprendere se la maggior parte delle nostre risorse vengono spese per attività istituzionali o secondarie.

Ovviamente il bilancio è tale quando è in grado di restituire informazioni utili a farlo funzionare come strumento gestionale. Difficilmente un semplice rendiconto di cassa può supportare un così delicato compito. Riporto il traguardo interessante della nostra diocesi dove tutti gli enti sottoposti al controllo dell'Ordinario compilano il bilancio nella forma del conto economico e dello stato patrimoniale.

### ***Accountability e valutazione impatto sociale***

Comprendere quanto i numeri parlino delle nostre attività, e soprattutto fare in modo che gli stessi numeri possano diventare occasione di verifica delle nostre opere caritative e di cura pastorale permette allo strumento del bilancio di non restare una mera esercitazione ragionieristica, ma di divenire occasione anche di discernimento sulla validità e sostenibilità delle nostre azioni. *Accountability, trasparenza, governance* sono quindi termini che si sono affacciati anche sul versante dell'amministrazione del patrimonio ecclesiastico.

Percorso anche questo non facile, soprattutto nel superare la diffidenza che esiste nella loro applicazione e nella certezza che questi modelli, evitando fraintendimenti concettuali, vanno pensati e configurati in modo diverso da quelli attualmente usati nel mondo profit. La trasparenza va intesa come un meccanismo di sempre maggiore responsabilizzazione (*accountability*) di chi è chiamato a garantire la corretta gestione (*governance*) del patrimonio ecclesiastico. Una *accountability* intelligente non si limita a mostrare dati contabili, ma comporta un'attività di ricerca ed ascolto delle esigenze dei fedeli, di racconto accurato dell'attività intrapresa, anche per fornire indicatori utili per una vigilanza sulla stessa *governance* e la capacità di spiegare le scelte fatte in diversi ambiti dell'agire in favore della comunità

Non basta più fare del bene per convincere fedeli e stakeholder del buon fine delle nostre realtà, occorre dimostrare e valutare il “Bene” prodotto, ossia non solo il numero di “buone azioni” compiute, ma come ognuna di queste ha modificato/migliorato la qualità del contesto di intervento e come queste siano rispondenti al fine proprio dei nostri enti. In pratica una lettura pastorale dei nostri bilanci, che diventano quindi una ulteriore chiave interpretativa del nostro agire.

Fino ad oggi abbiamo goduto da parte delle nostre comunità e della società civile di un credito reputazionale che non possiamo più ritenere sia dato a prescindere. L'ultima indagine Istat sulla realtà del terzo settore ha indicato una crescita di tali enti e un aumento delle risorse ad essi convogliate da parte di privati che hanno devoluto la loro offerta. Non è in calo quindi la solidarietà, ma viene indirizzata verso quelle organizzazioni che sono in grado di sostenere la fiducia che ciò che è devoluto sia effettivamente stato speso per gli obiettivi dichiarati.

Un lavoro non facile e che non può certo rappresentare un ulteriore carico di responsabilità e impegno per gli economisti e chi lavora in questo ambito nei nostri enti. Ma anche in questo contesto una buona *governance* significa saper innestare dei processi virtuosi, come creare una rete di collaboratori e sapersi circondare di persone capaci e non solo ossequiose, attivare processi di delega controllata, avendo ben chiari gli aspetti delegabili all'organizzazione e quelli non delegabili, saper attivare forme di auto-controllo necessarie a garantire un equilibrato e corretto funzionamento all'organizzazione e le conseguenti forme di trasparenza degli atti, sia *ad intra* che *ad extra*.

### ***Criteria per una amministrazione che guarda al futuro***

Infine, alcune parole che delineano i criteri per una amministrazione capace di guardare al futuro e alle sfide che ci attendono: la comunione, la corresponsabilità, la partecipazione, l'uguaglianza, la trasparenza. Sono parole che esprimono i principi ispiratori del nuovo sistema adottato in Italia per Sovvenire alle necessità della Chiesa, espressi nella Lettera *Sostenere la chiesa per servire tutti*, del 2008, ma lungimiranti e ancora in grado di indicarci una direzione valida per una amministrazione che sempre più coniuga missione ed economia:

a) *Il dono e l'impegno della comunione*, contro la diffusa tendenza all'individualismo. «Da un lato c'è il rischio di intendere la Chiesa come un'agenzia che eroga servizi, a cui accostarsi in base ai bisogni del momento, senza sentirsi corresponsabili della sua vita e della sua crescita. Dall'altro è diffusa la tentazione di identificarsi con la propria comunità o con il proprio gruppo senza maturare un senso di appartenenza ecclesiale più ampio, non riuscendo a percepire come propri i problemi e gli obiettivi della Chiesa intera».

b) *La chiamata alla corresponsabilità*. «Nella Chiesa tutti i battezzati sono chiamati alla corresponsabilità, vivendo una solidarietà non soltanto affettiva ma anche effettiva e partecipando, secondo la condizione e i compiti di ciascuno, all'edificazione storica della comunità ecclesiale. Nessuno nella Chiesa può dire: "Non mi riguarda". La corresponsabilità crescerà, soprattutto, con un più deciso impegno a far crescere la spiritualità diocesana che si caratterizza per l'amore e il servizio alla propria Chiesa particolare. Ciò comporta, da parte dei pastori, il superamento di quella mentalità clericale e accentratrice che tende a estromettere i laici dall'elaborazione dei processi decisionali e dalla gestione dei beni e delle risorse. Nel contempo, esige da parte dei fedeli, in particolare dei laici, un deciso investimento dei propri talenti per il bene della comunità ecclesiale».

c) *La partecipazione*. «La corresponsabilità investe ogni dimensione della vita cristiana, compreso il reperimento dei beni materiali necessari per vivere: se è autentica, la comunione coinvolge anche le risorse economiche. Partecipare alla vita della Chiesa vuol dire perciò condividere anche i beni materiali e il denaro, guardando anzitutto a chi è nel bisogno».

e) *La trasparenza.* «Amministrare i beni della Chiesa esige chiarezza e trasparenza. Nelle nostre comunità si è sviluppata infatti una mentalità gestionale più attenta e una maggiore sensibilità all'informazione contabile. Su questo fronte, tuttavia, dobbiamo ancora crescere: ogni comunità parrocchiale ha diritto di conoscere il suo bilancio contabile, per rendersi conto di come sono state destinate le risorse disponibili e di quali siano le necessità concrete della parrocchia, perché sia all'altezza della sua missione» La trasparenza per tutti gli enti e le opere ecclesiastiche costituisce evidentemente un percorso incrementale, che però non può più essere rinviato: esso deve riguardare l'interno, l'esterno, gli aspetti economici, i percorsi futuri, ma anche gli aspetti non economici, *in primis* quelli di missione e organizzativi.