

**Convegno Nazionale  
NUOVE TECNOLOGIE,  
RISORSA PER LA COMUNITÀ ECCLESIALE  
Montesilvano (Pescara),  
25-27 Gennaio 2005**

**Problematiche organizzative, economiche  
e tecnologiche per la Curia e per la Diocesi**

***Introduzione***

Siamo in una realtà socio/culturale in costante cambiamento e le nostre Chiese vivono dentro questa realtà e non possono non sentirne le provocazioni. Talora viene fatta con precisione una lettura pastorale e morale del rapporto con la società e si ricercano risposte e si vedono possibili collaborazioni e si scelgono differenziazioni e precise risposte; altre volte si è parlato di interazione con le varie scienze che la cultura di oggi mette a nostra disposizione. Non sempre questa lettura viene fatta in modo organico con le strutture interessate, in molti casi viene lasciata alla “buona volontà” del singolo. Per questo troviamo delle diocesi o delle comunità parrocchiali sbilanciate su un settore o l’altro con delle notevoli disomogeneità. Faccio solo un esempio: una diocesi che ha dotato la curia di strumenti molto attuali e all’avanguardia nel settore delle comunicazioni sociali e non ha nemmeno un archivio per l’Ufficio Beni Culturali o un computer decente per l’economato o nessuno in questi settori che sa utilizzare in modo sufficientemente interessante questi strumenti.

A chi compete dare una certa omogeneità alla curia, conoscere le realtà diocesane e la situazione economico amministrativa delle parrocchie? Io ritengo che oltre al Vescovo, che però non potrà fare direttamente questo lavoro di conoscenza, sono due le persone che hanno sia la necessità di conoscere che quella di favorire il Vescovo nella corretta conoscenza globale della situazione: il Cancelliere e l’Economo.

Interessante quanto viene detto dall’“Istruzione in materia amministrativa” (bozza 2005 n. 84) della CEI a questo riguardo: “La diocesi, porzione del popolo di Dio, affidata alla guida di un Vescovo con la collaborazione del presbiterio ...” e ancora “esercita questo compito avvalendosi della funzione esecutiva e della competenza amministrativa dell’economo diocesano e della qualificata collaborazione del consiglio diocesano per gli affari economici e del collegio dei consultori, nei casi e nelle condizioni previste dal diritto” (n. 85).

Sempre l’istruzione a riguardo dell’economo dice: “La figura dell’economo assume per l’amministrazione dell’ente diocesi e, in generale, nel settore amministrativo diocesano, un ruolo assai rilevante, come risulta dalla procedura previa alla nomina da parte del Vescovo (“sentito il collegio dei consultori e il consiglio per gli affari economici”); dalle doti personali richieste (“veramente esperto in economia e distinto per onestà”); da una certa stabilità dell’incarico (per un quinquennio, rinnovabile; inoltre può essere rimosso solo per grave causa, da valutarsi sentito il collegio dei consultori e il consiglio per gli affari economici) (n. 86).

Il nostro non è un compito di business ma siamo chiamati a favorire con coscienza e coerenza il cammino della diocesi.

Per noi è chiara la mission della nostra “società” ed è per questa forza che certamente passa in secondo piano l’aspetto economico gestionale, ma non possiamo permettere alla diocesi di trovarsi in una situazione tale che renda difficile il raggiungimento della sua missione perché non siamo stati sufficientemente accorti dal punto di vista economico. Non dimentichiamo poi il pericolo che una gestione non attenta e poco corretta possa rovinare la missione stessa della diocesi.

A partire da questo nascono alcune riflessioni che, pur sapendo la diversità di struttura e di esigenze delle varie diocesi, possono essere dei punti di partenza per una sempre più attenta presa di coscienza del nostro compito.

### ***1. nuove problematiche organizzative***

Nel passato le nostre realtà “religiose” avevano certamente meno compiti amministrativi di oggi. In molti casi il compito era legato alla semplice tenuta di un registro di entrate e uscite senza nessun altro compito né interno né esterno alla diocesi.

Oggi la situazione è molto cambiata. Ci sono meccanismi burocratici a cui siamo tenuti a sottostare per una corretta e trasparente amministrazione e questo ci obbliga ad essere capaci di fare in modo ordinato almeno due cose: la stesura di un *budget* di previsione e di un bilancio consultivo.

Questa esigenza, semplice ma necessaria, prevede che ci sia una capacità degli organismi diocesani di prevedere le spese e di orientare gli interventi almeno con un anno di anticipo. E' compito dell'economista diocesano aiutare gli organismi responsabili perché possano fare scelte corrette e misurate senza correre il rischio di trovarsi con spese obbligatorie non preventivate sbilanciando, in questo modo, la situazione economica della diocesi.

Il vero momento delle decisioni portanti di una diocesi è il momento della stesura del preventivo e non del consuntivo, è in questa occasione che si decide dove utilizzare i soldi, di quali strumenti fornire la diocesi, quali situazioni privilegiare, e anche l'eventuale tempistica di intervento. Certamente tutti gli Uffici e gli organismi della diocesi arrivano a chiedere degli interventi e non è pensabile intervenire solo in modo casuale a risposta immediata delle domande ma sempre secondo un corretto piano di intervento.

Tutto questo esige una buona capacità organizzativa capace di interagire con tutta la struttura della diocesi, ma per ottenerla bisogna prima di tutto conoscerla!

La conoscenza di una realtà complessa esige la necessità di dotarsi di strumenti idonei. E' necessario avere la possibilità di costruire il piano dell'intera struttura in modo visibile e continuamente verificabile, è necessario fare un “piano di spese” per il cammino che si intende fare, il più lungimirante e il più disteso possibile nel tempo.

In questo modo si avranno scelte corrette pastoralmente e corrette economicamente.

### ***2. scenari economici di una amministrazione responsabile***

Gli operatori nel campo finanziario usano parlare di “macro economia” indicando con questo termine lo scenario globale all'interno del quale l'economia si muove in modo autonomo ma evidentemente condizionato da questi scenari. Lo scenario del mondo è molto diversificato e complesso, presenta situazioni di sviluppo, di crisi, di guerra, di alleanze, di elezioni politiche ... tutte realtà che in modo più o meno evidente incidono sullo sviluppo economico.

Qual è il mondo di un economista diocesano? Che cosa può influenzare le scelte e l'andamento della situazione economica di una diocesi?

Tutto ciò che risponde a queste domande deve formare lo scenario che l'economista deve conoscere per muoversi in modo responsabile.

Indico quattro possibili realtà che compongono questo scenario:

#### **2.a. l'aspetto finanziario**

Certamente non possiamo non conoscere gli andamenti finanziari, tutte le nostre diocesi hanno un periodo in cui gestiscono soldi. (Bot oppure CCT, azionario, obbligazionario, a tre mesi ad un anno, medio termine...). Ci siamo ancor più accorti dopo l'11 settembre che gestire dei soldi non è facile, oggi non sempre il risultato è positivo, non basta più investire per ottenere un risultato economico vantaggioso, anzi sono molte le attenzioni che si devono avere per non correre rischi anche notevoli. È che le diocesi non abbiano mai scopi speculativi e di conseguenza gli investimenti

devono essere molto prudenti. Pochi tra di noi hanno la capacità di gestire direttamente le risorse disponibili pertanto è importante trovare dei gestori con i quali interagire in modo costante e studiare un piano di investimenti che abbia le caratteristiche che noi desideriamo.

Accanto al compito di gestione in questo primo quadro dobbiamo inserire anche la necessaria conoscenza dei flussi di entrata e uscita, come vedremo di seguito.

## **2.b. la globalità della diocesi**

La diocesi è una realtà complessa sia dal punto di vista delle strutture parrocchiali che di quelle diocesane, ricca di tante realtà pastorali che hanno bisogno di essere inquadrare anche dal punto di vista economico amministrativo. Proviamo a cogliere alcuni suoi elementi da visualizzare costantemente per avere un quadro complessivo della realtà attuale.

*La realtà parrocchiale* è in forte e continuo cambiamento, non solo dal punto di vista pastorale ma anche da quello amministrativo. Solo due immagini per cogliere la problematica: fino a qualche tempo fa il parroco era responsabile di una comunità per un tempo molto lungo (abbiamo sacerdoti che hanno fatto il cinquantesimo di permanenza in una parrocchia e questi conosceva non solo tutti i parrocchiani ma con chiarezza anche tutti i beni della parrocchia...). Oggi un sacerdote rimane in una parrocchia per un tempo ridotto, ci sono cambiamenti veloci e la media di permanenza, almeno in alcune diocesi, è scesa al di sotto dei dieci anni. In questi cambiamenti ci sono situazioni che rischiano di passare inosservate e alcuni beni possono essere trascurati o dimenticati. Altra realtà nuova è data dal fatto di più comunità affidate ad un unico sacerdote o a più sacerdoti residenti in un'unica comunità. Il fatto di non risiedere non comporta una minor attenzione pastorale, ma può portare a una minor attenzione amministrativa, fosse anche la sola minor responsabilità di mantenere in modo dignitoso le canoniche che rimangono inutilizzate. Ritengo che sempre maggior coscienza se non responsabilità possa competere alla diocesi che deve essere in grado di evitare che le strutture e le cose vadano rovinate o perdute. Rimane chiaro che tutta la responsabilità rimane della parrocchia e del parroco.

*La realtà pastorale:* fino a qualche tempo fa la dimensione diocesana era molto relativa, oggi sempre più diocesi hanno attività pastorali diocesane o zonali che hanno bisogno di essere condivise anche nella dimensione economica per sopravvivere. Di fatto ormai non si riesce più, se non con fatica e progettualità, a creare iniziative pastorali che sappiano essere autonome anche economicamente. L'economista deve conoscere le scelte pastorali della diocesi per poterle sostenere in modo organico e opportuno.

*Le strutture diocesane* hanno esigenze sempre nuove, come dimostrano le provocazioni che ci verranno anche da questo convegno. Strumenti e corsi di formazione devono essere previsti e sostenuti in modo che possano diventare effettivi aiuti al cammino delle strutture delle nostre diocesi.

## **2.c. quadro delle entrate e delle uscite**

Per seguire le varie necessità diventa obbligatorio poter tracciare il *budget* preventivo con una certa precisione. Una azienda ben organizzata costruisce il suo bilancio di previsione con grande precisione sapendo bilanciare le entrate e le uscite. Noi facciamo sempre un po' fatica, perché sono molte le possibili variabili che si presentano nel corso dell'anno. Ma una buona previsione, almeno dell'ordinario, dobbiamo saperla fare, mettendo in bilancio anche eventuali variabili che tendono a ripetersi. Solo in questo modo non ci imbattemmo in sorprese.

Questa capacità ci permette anche di studiare e proporre iniziative che potranno essere coperte in più anni e con vari interventi: pensiamo a chiese nuove da costruire, a interventi di restauro particolarmente impegnativi, ma anche a iniziative pastorali che possono gravare in modo significativo sul bilancio della diocesi (per esempio, l'allestimento del sinodo diocesano).

## **2.d. nuove iniziative di carità**

La Chiesa è sempre stata una testimonianza positiva di impegno di carità sia con i singoli credenti che con le strutture diocesane e parrocchiali. Certamente le nuove povertà hanno chiamato la Chiesa italiana in tutte le sue realtà diocesane a rispondere, in modo molto impegnativo, con progetti che toccano campi sempre più vasti di intervento diretto: si pensi alle ondate di profughi, agli ex carcerati, alla tratta della prostituzione e a tutti quei campi che sono aperti e che esigono l'impegno di strutture e l'assunzione di persone, strutture e persone che poi devono essere mantenute e stipendiate e ciò comporta un impegno per un tempo lungo e non solo un momento di lancio iniziale. Tutto questo non può essere fatto senza le opportune coperture economiche e un preciso studio del costo anche per il futuro.

### 3. *necessità di tecnologie nuove*

In una realtà così complessa non si può pensare di continuare, facendo un buon lavoro, a servirsi di strumenti tecnici ormai superati. Oggi il cammino di alcune realtà è così veloce che è difficile, anche per gente del mestiere, riuscire a rimanere aggiornati in modo tale da poter utilizzare gli strumenti secondo quanto essi sono in grado di fornirci: talvolta usiamo gli strumenti solo in modo molto limitato e continuiamo a faticare ad utilizzare alcune strutture ormai desuete.

Aggiornare le tecnologie non si può ridurre solo all'acquisto di nuovo materiale, ma per operare in modo intelligente in questo campo bisogna fare scelte che esigono di essere seguite, che vanno aggiornate secondo le necessità degli uffici e le linee di tendenza dell'evoluzione tecnologica stessa. Questo non significa "voler essere alla moda", ma rendere i nostri investimenti tecnologici capaci di interagire con le pari realtà di altre diocesi o parrocchie o della CEI stessa secondo i nostri interessi. Io ritengo che per noi la scelta di strumenti informatici e telematici di una realtà che per tanti motivi ha la necessità di dialogare con altre debba essere fatta in modo coordinato. Ciò spiega il rilievo nazionale, pur tenendo conto delle diversità esistenti a livello locale, ci deve essere la possibilità di un continuo interscambio. Il SICEI non ha il compito di sostituirsi alle scelte delle diocesi ma vuole essere un servizio a disposizione non solo della CEI ma anche delle diocesi in questo campo in continuo movimento e rinnovamento.

Pertanto il primo chiamato a creare interazione e sinergie deve essere lo stesso SICEI che, per progredire in modo accorto nel cammino, deve essere capace di un costante ascolto delle necessità delle diocesi e del coordinamento delle richieste che emergono. Si tenga presente che queste problematiche spesso sono molto diverse e di per sé non sempre coordinabili. Mi sento, perciò, di chiedere al SICEI una costante attenzione alle diocesi ma al contempo alle diocesi una disponibilità a superare le proprie peculiarità per camminare insieme.

Credo che un economo diocesano senta in maniera forte il compito di dialogare in modo informatico con le parrocchie e con le banche, ma ritengo che molte altre realtà della diocesi abbiano oggi la stessa necessità. Per riuscire in questo le parrocchie devono essere dotate di strumenti tecnologici compatibili. Senza una sinergia unitaria tutto questo sarà difficile e rischieremo di avere fatto spese notevoli, di avere degli strumenti eccellenti, ma di non poterli utilizzare se non per parte delle possibilità che possono offrirci.

Un accenno particolare lo faccio per l'esigenza di strumenti informatici per i beni culturali ecclesiastici. Il censimento dei beni artistici, architettonici, archivistici e librari richiede che si lavori insieme altrimenti il nostro lavoro serve solo per noi e questo non è quello che si vuole. Si sta cercando infatti di creare la possibilità di uno scambio di dati, non solo all'interno della Chiesa, ma anche con le Soprintendenze e il Ministero per i beni e le attività culturali. Tutto il lavoro è stato fatto in collaborazione con il Ministero stesso, in attuazione delle intese tra Stato e Chiesa.

### 4. *l'economista centro di sinergie*

Tra le caratteristiche richieste all'economista ce n'è una che non dipende da lui se non nella disponibilità ma dipende dal Vescovo e dalle norme: la "stabilità dell'incarico".

Questa caratteristica misura almeno tre necessità:

la *conoscenza* di una realtà complessa esige necessariamente del tempo, è evidente che un attento passaggio di consegne può favorire una prima comprensione delle problematiche, ma altro è la conoscenza diretta delle realtà diocesane e la possibilità di agire avendo sempre davanti agli occhi l'intera realtà diocesana, sia nella sua complessità strutturale che ricchezza pastorale.

La *continuità* fondamentale non solo nella persona dell'economista ma nelle scelte che vengono fatte. Non è pensabile che una realtà come una diocesi che dura nei secoli faccia scelte che abbiano come problematica di fondo una certa miopia. L'economista e, di conseguenza, le scelte che vengono fatte,

devono essere capaci di una visione lunga e larga per riuscire ad essere significative sia per l'oggi che per il domani. Lunga perché capace di condurre la diocesi verso il suo futuro in maniera organica e responsabile e larga perché capace di avere sempre sotto controllo l'intera realtà diocesana.

Il *coordinamento*: proprio perché capace di una visione globale e prospettica l'economista ha anche la responsabilità di coordinare le attività e i lavori che la diocesi, attraverso le sue varie strutture e uffici, intraprende. Molte volte senza un attento compito di coordinamento c'è il pericolo che ci siano dei doppioni o delle iniziative che si accavallano. Dal punto di vista pastorale ciò è evitato dalla presenza del vicario per il coordinamento della pastorale, dal punto di vista economico amministrativo il compito deve essere svolto dall'economista che non ha il compito di far nascere o bloccare delle iniziative in modo autonomo ma di coordinarle in modo responsabile.

## 5. *alcune cose allo studio*

Vorrei chiudere l'intervento indicando alcune cose che sono appena realizzate o in studio ad opera della CEI e hanno interesse diretto con le nostre tematiche di questi giorni.

*Video conferenze*: abbiamo sperimentato poco fa una delle realtà che la CEI ha appena fatto partire: la sala per le video conferenze. Possiamo dire di aver avuto tra noi S.E. Mons. Betori, domani avremo il Card. Scola e poi S.E. Mons. Bianchi. Perché questo strumento? È una cosa che costa! È stata la prima reazione di taluni, ma oggi viaggiare costa di più che comunicare con altri strumenti e non è la stessa cosa un intervento fatto con uno strumento o l'altro (non sarebbe stata la stessa cosa una loro telefonata o una loro lettera letta da uno di noi). Questa volta non è stato possibile averli tutti e tre in diretta e gli interventi erano registrati, ma pensate il valore di poter interagire anche a distanza ma in diretta con persone che ci interessava avere con noi. Questi strumenti permettono alla CEI di essere presente molto anche ad incontri diocesani o regionali pur rimanendo a Roma con un risparmio di tempo e di soldi e guadagnando in presenza.

*Ekletica*: è lo studio di uno strumento che ci aiuti a valorizzare i momenti di restauro delle nostre chiese anche come momento di comunicazione sia pubblicitaria che religiosa.

È uno studio che interessa la CEI in quanto progetto nazionale e mira a valorizzare sia in termini comunicazionali che economici le attività di restauro del patrimonio artistico-culturale custodito nelle diocesi. L'idea è quella di utilizzare l'occasione che il restauro esterno o interno di un bene architettonico crea per coinvolgere uno sponsor interessato ad utilizzare l'evento in termini di comunicazione promozionale istituzionale e di "brand". Abbiamo visto degli interventi molto invasivi e non sempre idonei se non lesivi del ruolo della stessa istituzione ecclesiale coinvolta e della sede utilizzata. Il tentativo è quello di collegare il "brand", cioè il marchio, di selezionati ma importanti operatori economici nazionali ponendo attenzione anche alla dimensione etico-sociale dell'impresa. Si cerca di coniugare in un contesto di affidabilità per qualità, ideazione, realizzazione e controllo le esigenze delle diocesi, rivolte alla manutenzione e al recupero dei beni, quelle di immagine dello sponsor e/o finanziatori (compresi quindi anche quelli di carattere pubblico, stato e enti locali, che in buona parte sostengono gli oneri di restauro) e infine anche quelle di tutela dei luoghi di culto, insieme attenuazione dell'impatto estetico negativo causato dalla temporanea esecuzione dei lavori, e nel pieno rispetto dell'arredo urbano.

Da uno studio fatto non tutti gli interventi di restauro possono interessare eventuali sponsor ma degli attuali 400 restauri che la CEI finanzia annualmente, almeno il 20% potrebbe essere ulteriormente valorizzato economicamente. Gli spazi potrebbero anche essere utilizzati per comunicazioni legati alle scelte pastorali della diocesi (frasi, richiami, valori, immagini...). Ciò permetterebbe di riscoprire in una forma nuova, con un media innovativo, anche il valore catechetico "ad extra" che la tradizione cristiana ha sempre affidato nei secoli passati alle proprie cattedrali.

*“Istruzione in materia amministrativa”*: nel 1992 dopo un lungo iter di preparazione usciva *l’Istruzione in materia amministrativa*. L’intento era quello di favorire l’applicazione, in particolare di quanto riferibile agli ambiti patrimoniali e amministrativi, del nuovo codice di diritto canonico, con le relative delibere applicative approvate dalla CEI, e dell’accordo di revisione del Concordato lateranense, a cui era seguita la riforma della legislazione patrizia in materia di enti e beni ecclesiastici e di sostentamento del clero. Le norme in questo campo sono in continua evoluzione ed è stato ritenuto conveniente offrire ai Vescovi, ai loro immediati collaboratori e ai parroci orientamenti chiari e aggiornati, che li aiutino ad affrontare gli affari loro affidati con competenza, tanto sotto il profilo civilistico quanto sotto quello canonistico.

L’istruzione è pronta, è stata presentata al Consiglio Permanente della CEI del 17-20 gennaio 2005 che l’ha accolta con gioia e sarà presentata alla prossima Assemblea Generale per la sua definitiva approvazione e subito dopo dovrebbe essere pubblicata.

Ritengo che sia uno strumento necessario per tutti noi.

### ***Conclusioni***

Prima di entrare sulle tematiche precise e specifiche abbiamo voluto fermarci a riflettere tutti, anche i non economisti, sulla globalità delle problematiche e abbiamo scelto il punto di vista dell’economista non solo perché tutto costa ed è necessario avere le disponibilità finanziarie per qualsiasi cosa, ma il motivo più vero è che senza un momento di coordinamento le nostre strutture camminano in modo così “personale” che non solo non sempre riescono ad essere effettivamente utili alla Diocesi ma anche “brevi” nel tempo perché superate velocemente e perché noi possiamo essere cambiati e perciò superabili.