

## Comunicazione e partecipazione nella Chiesa: riflessioni sul ruolo dei laici nella gestione della struttura delle Chiese Particolari

Rev. Prof. Cristian Mendoza  
Facoltà di Comunicazione Istituzionale  
cmendoza@pusc.it

### Abstract

L'articolo mette in rilievo lo sforzo compiuto dalla Chiesa dopo il Concilio Vaticano II di stabilire un dialogo con ogni cultura, che purtroppo non sembra aver ricevuto la dovuta attenzione. Si tratta, però, di un dialogo che si è sviluppato percorrendo vie diverse tra loro; oggi, di fronte alle sfide che la Chiesa affronta in particolare negli Stati Uniti, esso trova un nuovo canale di sviluppo nel concetto di corresponsabilità (c.d. *stewardship*). Quest'ultima riguarda sia l'atteggiamento personale dei fedeli sia le buone [migliori] pratiche (c.d. *best practices*) volte allo sviluppo materiale della struttura gerarchica delle Chiese particolari. Alcune di esse sono indicate nelle conclusioni come risultato del nostro studio, considerate dalla prospettiva della comunicazione istituzionale della Chiesa.

### Abstract

*This article underlines the Church's effort after the Second Vatican Council to establish a dialogue with each culture, which unfortunately does not seem to have received due attention. This dialogue has developed in divergent directions. For the Catholic Church facing important challenges today, especially in the United States, the concept of stewardship has become a new channel for dialogue. Stewardship involves the personal commitment of the faithful, as well as best practices, aimed at the material development the local Church's hierarchical structure. Some of these practices that the study found from a Church Communications' perspective are indicated in the conclusion.*

### Sommario

Introduzione. 1.Lo sviluppo della comunicazione istituzionale della Chiesa seguito al Concilio Vaticano II. 2.Verso la definizione di corresponsabilità. 3.Strategie per la gestione delle strutture delle Chiese particolari. 3.1.Comunicazione istituzionale della Chiesa in ambito economico. 3.2.Best practices.

### Introduzione

Vorrei anzitutto illustrare brevemente lo sviluppo della comunicazione istituzionale della Chiesa seguito al Concilio Vaticano II, che mi permetterà poi di delimitare ciò che intendo per "corresponsabilità". La ragione di questo sforzo sta nel fatto che, non di rado, i concetti di corresponsabilità, partecipazione, comunicazione [relativa alla partecipazione], ecc. sono scambiati per dei sinonimi, mandando quindi perduta una parte non banale del dibattito accademico al loro riguardo. Infine, passerò ad analizzare alcune delle buone [migliori] pratiche (c.d. *best practices*) adoperate da importanti strutture gerarchiche della Chiesa negli Stati Uniti, in quanto strumenti per promuovere la corresponsabilità dei fedeli.

#### 1. Lo sviluppo della comunicazione istituzionale della Chiesa seguito al Concilio Vaticano II.

Il Concilio Vaticano II ha ricordato che la Chiesa è "una sola complessa realtà risultante di un duplice elemento, umano e divino"<sup>1</sup>. Lasciando alla riflessione teologica il secondo aspetto, faremo riferimento qui alla dimensione umana delle strutture ecclesiali, che hanno cercato di aggiornarsi in continuità con la tradizione. L'*aggiornamento*, infatti, costituì l'idea guida del Concilio Vaticano II, volta a promuovere il dialogo con ciascuna cultura, allo scopo di aiutare i fedeli a

---

<sup>1</sup> CONCILIO VATICANO II, *Lumen Gentium*, n. 8.

sperimentare, accogliere e vivere la loro fede e, in definitiva, contribuire alla stabilità e allo sviluppo della Chiesa<sup>2</sup>.

Durante un periodo caratterizzato da incertezze in campo dottrinale, educativo, di governo etc., le strutture organizzative dovevano cambiare anch'esse per garantire la possibilità di crescita futura. I padri conciliari, in tal modo, hanno posto le basi per stabilire un rapporto con gli altri esponenti della vita sociale, culturale e politica, ma non sembra che la loro offerta di dialogo sia stata presa sufficientemente in considerazione dalle controparti<sup>3</sup>.

Sembra, tuttavia, che non si sia trattato di un rifiuto del ruolo della Chiesa né dell'apertura verso la trascendenza che la fede cristiana innesta nella vita degli individui<sup>4</sup>. È stato rifiutato, piuttosto, di dialogare *con la Chiesa in quanto struttura*, forse partendo dal sospetto, che poteva affacciarsi soprattutto tra i più indifferenti, che il Concilio suggerisse un dialogo centrato anzitutto sull'istituzione ecclesiale, intesa, per di più, nella sua dimensione umana.

L'apparente riserva è forse dovuta anche al fatto che il senso e la gestione della dimensione umana della Chiesa non sono facilmente comprensibili dagli attori sociali ed economici. Gli ultimi pontefici hanno perciò rimarcato che il governo della Chiesa esige la comprensione di una tradizione che è accolta e trasmessa (*traditio*), ma non pianificata né sviluppata secondo le nostre regole di comprensione<sup>5</sup>. La comunicazione della nostra realtà ecclesiale necessita non solo della comprensione delle più adeguate strategie di amministrazione (le c.d. *best practices*), ma anche della consapevolezza di impegnarsi nella promozione di un'istituzione le cui categorie di azione e di governo possono apparire rischiose o incalcolabili al mondo economico, sociale e politico<sup>6</sup>.

Grazie alla riflessione del Concilio Vaticano II, si può comunque mettere in evidenza che la comunicazione istituzionale della Chiesa e l'attiva presenza dei fedeli che ne dovrebbe risultare non sono indirizzate soltanto né principalmente allo sviluppo materiale dell'istituzione ecclesiale; perché, costruendo una Chiesa [locale] come comunità autonoma che si regge da sola, si corre il rischio di chiudere i fedeli alla trascendenza o di rompere l'unità con la tradizione della Chiesa, come si è spesso verificato nella riforma protestante<sup>7</sup>. Nelle strutture organizzate di una confessione cristiana autoreferenziale, infatti, Dio non è necessario per la comunità ma solo per l'individuo. Se, invece, si considerano le "chiese nazionali" promosse e protette dai movimenti politici atei (marxisti o materialisti), la loro situazione è parimenti chiusa alla trascendenza, anche se con un senso funzionale diverso: la Chiesa non è necessaria per l'individuo, ma solo per la stabilità della comunità<sup>8</sup>.

---

<sup>2</sup> cfr. GIOVANNI XXIII, *Discorso di apertura del Concilio Vaticano II* in "AAS" 54 (1962) 785-795.

<sup>3</sup> cfr. J. ORLANDIS, *La Iglesia Católica en la segunda mitad del s.XX*, Palabra, Madrid 1998, p. 59; A. CATTANEO, *Unità e varietà nella comunione della Chiesa locale*, Marcianum Press, Venezia 2006, p. 118; C. CARDIA, *Il governo della Chiesa*, Il Mulino, Bologna 2002, p. 95; ecc.

<sup>4</sup> cfr. J. RATZINGER, *La comunione nella Chiesa*, San Paolo, Cinisello Balsamo 2004, p. 28.

<sup>5</sup> cfr. GIOVANNI PAOLO II, *Veritatis Splendor*, n. 108; IDEM, *Centesimus Annus*, n. 47; BENEDETTO XVI, *Deus Caritas Est*, n. 35; ecc.

<sup>6</sup> cfr. C. ZECH (a c.d.), *Best Practices of Catholic Pastoral and Finance Councils*, Our Sunday Visitor, Huntington Indiana 2010, p. 91; R. MILLER, *Inter-parochial Councils*, Unpublished research report on the Emerging Models of Pastoral Leadership Project; C. MENDOZA (a cura di), *Perspectivas de cultura cristiana*, Il Pozzo di Giacobbe, Trapani 2014, p.125 ss.

<sup>7</sup> cfr. J. MORALES, *La Experiencia de Dios*, Rialp, Madrid 2007, p. 113; J. RATZINGER, *Church, Ecumenism, and Politics: New Endeavors in Ecclesiology*, Ignatius Press San Francisco 1987, p. 81-82.

<sup>8</sup> cfr. F. OCARIZ BRAÑA, *El Marxismo: teoría y práctica de una revolución*, Palabra, Madrid 1980, p. 6.

Dopo il Concilio Vaticano II, la Chiesa si è focalizzata sulla comprensione del mondo, tramite l'adozione di *nuovi canali* per discorrere sulle "gioie e le speranze, le tristezze e le angosce degli uomini d'oggi"<sup>9</sup>. Pertanto, il Concilio Vaticano II, così come è stato assunto dal Codice di Diritto Canonico, ha evidenziato che la Chiesa non è una società religiosa la cui organizzazione dipenda da criteri d'ordine esclusivamente amministrativo, ma è in primo luogo una realtà sacramentale e simbolica<sup>10</sup>. In ogni caso, il dialogo portato avanti dalla comunicazione istituzionale della Chiesa si può strutturare in vie diverse e, citando Martin Buber, può essere autentico, tecnico o autoreferenziale<sup>11</sup>.

Il dialogo autentico sulla Chiesa o, meglio, sulla sua missione salvifica è stato posto in rilievo dal pensiero teologico del XX secolo, soprattutto da autori che hanno sviluppato una riflessione ecclesiologicala, come, fra gli altri, Yves Congar, Henri De Lubac, Romano Guardini, Jacques Maritain, Joseph Ratzinger, Karl Rahner, Paul Tillich e Louis J. Luzbetak<sup>12</sup>. Lo sviluppo dottrinale della teologia cattolica, avvenuto specialmente in ambito francese tra gli anni '30 e '60, è difficilmente paragonabile alla riflessione ecclesiologicala compiuta in altri periodi storici. Il frutto di questo lavoro teologico, assunto dal Concilio Vaticano II, ha permesso di offrire al mondo contemporaneo "una sicura bussola per orientarci nel cammino del secolo che si apre"<sup>13</sup>. Tuttavia, questo dialogo autentico è rimasto per lo più oscurato da ciò che, in ripetute occasioni, è stato chiamato il "concilio dei mezzi di comunicazione"<sup>14</sup>.

Sotto il pontificato del beato Giovanni Paolo II, la Chiesa ha sottolineato la sua trascendenza e posizione al di sopra d'interessi personali; inoltre, si è autodefinita come il fondamento per creare il più reale di tutti i rapporti: quello degli uomini con Dio e degli uomini fra loro<sup>15</sup>. In questo modo, la coscienza sempre più acuta del rifiuto della generosa e sincera offerta di un dialogo di salvezza, sottolineata dalla Chiesa specialmente lungo il Concilio Vaticano II, non è riuscita a spegnere nei fedeli né nella Chiesa stessa il desiderio di comunicare (*traditio*) con gli uomini di tutte le razze, culture e ideologie<sup>16</sup>. Sebbene la nostra Chiesa non abbia smesso di rendere più autentico il suo rapporto con la società, non sembra che questo sia stato proporzionato al bisogno.

---

<sup>9</sup> CONCILIO VATICANO II, *Gaudium et Spes*, n. 1; cfr. J. RATZINGER, *Mon Concile Vatican II*, Artège Spiritualité, Artège (Francia) 2012, pp. 28-29.

<sup>10</sup> cfr. H.M. LEGRAND, *La délimitation des diocèses*, (CD nn. 22-24) in A.A.V.V., *Vatican II. La charge pastorale des évêques*, a cura di W. ONCLIN e altri, Paris 1969, p. 212; P. GOYRET, *Ermeneutica conciliare ed ecclesiologia contemporanea*, in "Annales Theologici" 23/2 (2009) 409.

<sup>11</sup> cfr. M. BUBER, *Il principio dialogico e altri saggi*, San Paolo, Cinisello Balsamo 1993, p. 205: "conosco tre specie di dialogo: quello autentico – non importa se parlato o silenzioso – in cui ciascuno dei partecipanti intende l'altro o gli altri nella loro esistenza e particolarità si rivolge loro con l'intenzione di far nascere tra loro una vivente reciprocità; quello tecnico, proposto solo dal bisogno dell'intesa oggettiva; e il monologo travestito di dialogo, in cui due o più uomini, in modo stranamente contorto e indiretto, parlano solo con se stessi e tuttavia si credono sottratti alla pena del dover contar solo su di sé".

<sup>12</sup> cfr. R. AUBERT, *Le demi-siècle que a préparé Vatican II*, en A.A. V.V., *Nouvelle histoire de l'Église*, Paris 1975 t. 5, pp. 583-674; J. ORLANDIS, *La Iglesia Católica en la segunda mitad del s. XX*, o.c., p. 14; A. CATTANEO, *Unità e diversità nella comunione della Chiesa locale*, o.c., pp. 60-68. H. DE LUBAC, *Quaderni del Concilio Vaticano II*, vol. 1, Jaca Book, Milano 2009, p. 121.

<sup>13</sup> GIOVANNI PAOLO II, *Novo Millennio Ineunte*, n. 57.

<sup>14</sup> BENEDETTO XVI, *Discorsi*, 10 ottobre 2012 in "AAS"12 (2012) 1043-1048 e ancora il 17 febbraio 2013 in "AAS" 2 (2013) 154-157.

<sup>15</sup> cfr. G. TANZELLA-NITTI, *Ciencias de la comunicación y revelación cristiana: reflexiones sobre el rol de la teología*, in "Annales Theologici" 20/1 (2006) 152.

<sup>16</sup> cfr. J. MORALES, *La Experiencia de Dios*, o.c., p. 99; A. ARANDA, *Una nueva evangelización: ¿Cómo acometerla?*, Palabra, Madrid 2013, p. 35.

Le vicissitudini attraversate dalla Chiesa lungo il pontificato di Benedetto XVI ci consentono di affermare che la ricerca di un dialogo autentico ha escluso di per sé il monologo<sup>17</sup>. Sulla scia del suo predecessore, Papa Francesco ci ricorda che la nostra Chiesa non deve essere autoreferenziale e che tutto ciò che la rinchioda in sé stessa, rendendola autonoma, non può che danneggiarla<sup>18</sup>. Se la Chiesa, dunque, ha stabilito un dialogo autentico, evitando allo stesso tempo il monologo, sembra che ciò che la comunicazione istituzionale potrebbe ancora sviluppare sia il dialogo oggettivo sulla struttura visibile della Chiesa.

Il dialogo che cerca l'oggettività è un dialogo tecnico. Poiché, però, esso s'incentra su ciò che è evidente a tutti, potrebbe appunto costituire un canale riconosciuto per discorrere con il mondo contemporaneo. L'uso dei mezzi tecnici può spiegare, almeno entro certi limiti, la realtà di una Chiesa che si definisce aldilà dell'osservabile e del misurabile quantitativamente<sup>19</sup>. Non si tratta di una forma di dialogo sconosciuta, perché sulla scorta delle sfide legali ed economiche che la Chiesa affronta ai nostri giorni, specialmente negli Stati Uniti, le autorità ecclesiastiche hanno da tempo enfatizzato l'importanza della professionalità con cui vanno gestite le strutture ecclesiali, che deve rispecchiare quella di tante altre istituzioni che, guidate dal concetto di corresponsabilità, promuovono lo sviluppo umano nella società<sup>20</sup>.

Tale dialogo è stato promosso nel momento in cui la Chiesa è stata interrogata circa il perché le sue autorità cerchino di promuovere la corresponsabilità dei fedeli alla gestione dei beni temporali, mentre, secondo alcuni, i pastori, chiamati a svolgere un ruolo spirituale, non potrebbero governare le imprese umane con un autentico potere di giurisdizione<sup>21</sup>. Secondo certi critici, coltivare un interesse di questo tipo sarebbe assurdo per la Chiesa, perché il suo fine non è chiudersi nel tempo, stabilendo un perfetto ordine sulla terra, bensì annunciare e portare una vita che va aldilà delle possibilità temporali<sup>22</sup>.

In proposito, la Chiesa ricorda che l'autonomia delle realtà terrene dalle autorità ecclesiastiche è, allo stesso tempo, relativa e veritiera. Relativa, perché le realtà terrene non sono "definitive", bensì "penultime"<sup>23</sup>: l'esistenza stessa della Chiesa rivela la necessità di una destinazione ultraterrena delle realtà terrene, che, pertanto, possono essere oggetto di giudizio della Chiesa in quanto presenti nella vita morale dei fedeli. Veritiera, perché la società non può mai auto-configurarsi pienamente da sola, dato che l'uomo non ha solo una dimensione terrena ma è rivolto al trascendente: le realtà terrene non realizzeranno mai un'immagine compiuta della società<sup>24</sup>; quindi, le realtà trascendenti di cui parla la Chiesa sono necessarie per le persone umane e per la società, sono verità per la vita dell'uomo.

---

<sup>17</sup> cfr. J. RATZINGER, *Dio e il mondo: essere cristiani nel nuovo millennio*, San Paolo Edizioni, Roma 2001; A. TORNIELLI & P. RODARI, *Attacco a Ratzinger*, Piemme, Bologna 2010; fra altri.

<sup>18</sup> cfr. FRANCESCO, *Discorso*, 19 maggio 2013 in "AAS" 4-5 (2013) 452.

<sup>19</sup> cfr. C. ZECH, *Why Catholics Don't Give... And What Can Be Done about It?*, Our Sunday Visitor, Huntington Indiana 2000, p. 98.

<sup>20</sup> cfr. J. MIÑAMBRES, *La 'Stewardship' (corresponsabilità) nella gestione dei beni temporali della Chiesa*, in "Ius Ecclesiae" 24 (2012) 277-292.

<sup>21</sup> cfr. E. HESTON, in J. A. CORIDEN, *We, the people of God: a study of Constitutional Government for the Church*, Our Sunday Visitor, Huntington Indiana, 1969, p. 83; R. SAGER, *Faith, Politics and Power: The politics of faith based initiatives*, Oxford University Press, Oxford 2010, p. 189.

<sup>22</sup> cfr. J. L. ILLANES, *Cristianismo, Historia, Mundo*, Eunsa, Pamplona 1973, p. 42. L'autore non critica la posizione della Chiesa, ma fa semplicemente riferimento a quanti sostengono tali teorie.

<sup>23</sup> cfr. P. O'CALLAGHAN, *Christ Our Hope: An introduction to Eschatology*, Catholic University of America Press, Washington 2011, pp. 42-43.

<sup>24</sup> cfr. J. L. ILLANES, *Cristianismo, Historia, Mundo*, o.c., p. 43.

La risposta data dalle autorità ecclesiastiche dopo il Concilio Vaticano II si mantiene, in linea di massima, entro le coordinate della relatività e della verità. Dato che l'individuo osserva il mondo attraverso il prisma delle categorie socio-economiche, la chiamata della Chiesa alla corresponsabilità dei fedeli potrebbe diventare una via per mettere in luce la rilevanza di Dio per la loro vita, la vita reale, che comprende anche un concreto onere economico da sostenere; il che vale malgrado il fatto che, prima o poi, la Chiesa tornerà a essere una Chiesa di comunità, così come era costituita prima che l'editto di Milano la facesse diventare Chiesa delle folle<sup>25</sup>.

Insomma, grazie all'enfasi sull'auto comprensione messa in atto dal Concilio Vaticano II, la Chiesa è diventata più comprensibile, non solo dal punto di vista della sua esistenza (dottrina, governo, sviluppo), ma anche da quello della sua struttura<sup>26</sup>. Ciò è dovuto anche ad una standardizzazione tecnica della gestione delle sue strutture organizzative in molte nazioni; è questo ciò che qui ho definito "dialogo tecnico oggettivo" con la società. Sebbene le *best practices* siano adoperate in questo dialogo, il loro scopo non vi si esaurisce, perché esse hanno per scopo non solo la comprensione, ma anche la corresponsabilità dei fedeli allo sviluppo della Chiesa.

## 2. Verso la definizione di corresponsabilità

Il concetto di *corresponsabilità* è legato almeno in qualche misura a quello di *partecipazione*, dal quale viene distinto in modo diverso dagli autori. Alcuni comprendono la partecipazione come un ultimo gradino della corresponsabilità, richiesto solo ad una piccola parte dei fedeli, che si esprimerebbe nel coinvolgimento diretto nei comitati e nei consigli parrocchiali o diocesani; altri la considerano, invece, come il primo passo del coinvolgimento, al quale seguirebbe un sempre maggior impegno, culminante a sua volta nella corresponsabilità. Inoltre, ci sono dei documenti che intendono "corresponsabilità e partecipazione" nella prima prospettiva, ma che, strada facendo, ne scambiano il significato.

Di conseguenza, il concetto di corresponsabilità legata alle "istituzioni ecclesiali", intese come organizzazione gerarchica della Chiesa particolare –senza comprendere altre strutture, associazioni o organismi come università, ospedali, ecc.– non sembra facilmente demarcabile. Per corresponsabilità dei fedeli s'intende spesso appartenenza allo sviluppo della struttura o almeno condivisione della sua cultura istituzionale. In altri casi la si considera un atteggiamento personale di adesione interiore (comunione), che potrebbe anche esprimersi esteriormente (inculturazione). Sembrano prospettive valide, che infatti analizzeremo in seguito, allo scopo di individuare quale sia la corresponsabilità cercata nelle buone pratiche di amministrazione adottate dalla Chiesa negli Stati Uniti.

La corresponsabilità intesa come una sorta di "sostegno della struttura ecclesiale", sarebbe a dire come supporto meramente economico allo svolgimento e all'espansione delle attività parrocchiali o ecclesiali, non è una novità; sono ormai secoli che i pastori chiedono aiuto ai fedeli per risolvere i problemi della Chiesa, problemi che sono accompagnati da sofferenza e dalla decisione di convertirsi<sup>27</sup>. I

---

<sup>25</sup> cfr. BENEDETTO XVI, *Luce del mondo*, Mondadori, Milano 2012, pp. 21 ss.; J. ORLANDIS, *Europa y sus raíces cristianas*, Rialp, Madrid 2004, p. 21; CONFERENZA EPISCOPALE ITALIANA, *Sostenere la Chiesa per servire tutti. A vent'anni da Sovvenire alle necessità della Chiesa*, CEI, Roma 2008; P. MARAVAL, *La religion de Constantin*, in "Anuario de Historia de la Iglesia" 22 (2013) 36.

<sup>26</sup> cfr. M. DEL POZZO, *Rilevanza Giusliturgica della parola di Dio*, in D. CITO - F. PUIG (a c.d.), *Parola di Dio e missione della Chiesa: aspetti giuridici*, Giuffrè Ed., Milano 2009 pp. 333-334.

<sup>27</sup> cfr. M. FAZIO, *Historia de las Ideas Contemporáneas: una lectura del proceso de secularización*, Rialp, Madrid 2007, pp. 51-52.

fedeli sono chiamati ad accogliere una realtà trascendente, facendone parte con la consapevolezza che nessuno nella Chiesa possiede l'intera verità sull'istituzione, anche se l'insieme dei fedeli è in grado di adempiere la missione ecclesiale, poiché la nostra fede costituisce una rete di reciproca dipendenza tra persone che sono sostenute e a loro volta sostengono le altre<sup>28</sup>. Sebbene sia evidente che la Chiesa ha sempre avuto bisogno della corresponsabilità dei suoi fedeli, negli ultimi anni tale necessità è stata comunicata con la nuova enfasi adottata dal Concilio Vaticano II.

Il compito di ordinare il mondo a Dio, infatti, è stato affidato ai fedeli laici e annunciato dal Concilio Vaticano II come chiamata universale alla santità, esprimendo in questo modo il desiderio della Chiesa di stabilire un dialogo con ogni cultura mediante l'invito, rivolto ai fedeli, a considerarsi parte essenziale della vita della Chiesa<sup>29</sup>. Resta chiaro che questo compito non è esclusivo dei fedeli laici, ma è proprio anche dei sacerdoti; tuttavia, dato che sono i laici a vivere nel mondo, nel quotidiano dell'uomo comune, risulta un compito più specificamente loro proprio<sup>30</sup>. Il Codice di Diritto Canonico del 1983 ha quindi sancito questo desiderio, promuovendo anche "la partecipazione dei laici alle funzioni di governo della Chiesa che, pur non essendo sconosciuta alla tradizione canonistica, è oggi fondata su una più generale riconsiderazione comunitaria della Chiesa"<sup>31</sup>. L'esortazione dei laici alla partecipazione all'esercizio della potestà di governo della Chiesa (can. 129), non sembra insomma derivare da circostanze storiche, bensì dalla riflessione teologica e giuridica sull'identità ecclesiale<sup>32</sup>.

Pur prendendo in considerazione questo importante aspetto, lo scopo delle buone pratiche non è promuovere la corresponsabilità come partecipazione di tutti i fedeli al governo della Chiesa, ma solo di quel ridotto numero che è necessario per governarne la struttura organizzativa con una serietà di tipo professionale. Gli altri fedeli, quindi, devono essere corresponsabili in altro modo<sup>33</sup>.

La corresponsabilità, abbiamo detto, può essere concepita anche come condivisione della cultura istituzionale della Chiesa, laddove ogni membro è cosciente di contribuire a un'opera più grande di ciò che è in grado di percepire, come illustra il classico esempio del muratore: egli, quando lavora, è consapevole che non sta semplicemente tagliando una pietra, ma che sta costruendo una cattedrale<sup>34</sup>. In questa linea, lo scopo della corresponsabilità dei fedeli allo sviluppo ecclesiale sarebbe elevarne la vita personale (in campo sociale, familiare, economico, politico ecc.), disponendola nel più ampio orizzonte di un potere efficace e capace di trasformare il mondo e illuminare il tempo<sup>35</sup>. Tuttavia, la corresponsabilità non si esaurisce nel suo significato di appartenenza, in cui ogni singola persona contribuirebbe ad un tutto più importante della somma delle varie persone che ne fanno parte. Anzi, il processo giuridico canonico tutela anche il fatto che per gli individui della nostra società

---

<sup>28</sup> cfr. J. RATZINGER, *La comunione nella Chiesa*, o.c., p. 152.

<sup>29</sup> cfr. CONCILIO VATICANO II, *Apostolicam Actuositatem*, n. 2; A. DEL PORTILLO, *Fieles y Laicos en la Iglesia*, Eunsa, Pamplona 1981, p. 170.

<sup>30</sup> cfr. CONCILIO VATICANO II, *Lumen Gentium*, n. 40.

<sup>31</sup> cfr. C. CARDIA, *Il governo della Chiesa*, o.c., pp. 32-33.

<sup>32</sup> cfr. M. J. BANE, *Voice and Loyalty in the Church: The People of God, Politics, and Management*, in S. POPE, *Common calling: the laity & Governance of the Catholic Church*, Georgetown University Press, Washington 2004, p. 182.

<sup>33</sup> cfr. J.-P. SCHOUPE, *Derecho patrimonial canónico*, Eunsa, Pamplona 2007, p. 194. cfr. anche il *Codice di Diritto Canonico*, cc. 492-496.

<sup>34</sup> cfr. P. CLAUDEL, *Les manuscrits ou l'œuvre en chantier*, Dijon, *Oeuvres universitaires* 2005, in "Revue de l'histoire littéraire de la France" 106 (2006/4) 959-1017.

<sup>35</sup> cfr. FRANCESCO, *Lumen Fidei*, n. 15.

appartenere (essere corresponsabile) non vuol dire partecipare (al governo delle istituzioni temporali della Chiesa)<sup>36</sup>.

Si può, infatti, far parte della vita della Chiesa, senza partecipare allo sviluppo delle sue strutture e dei suoi organismi se si comprende che l'attiva presenza dovrebbe indicare la riproduzione di una qualità della causa nei suoi effetti<sup>37</sup>. Sebbene quello che segue ora non sia un esempio di partecipazione nel senso tecnico del termine a cui si fa riferimento in questo scritto, può comunque essere utile ricordare Papa Francesco e il suo stile: egli, come Romano Pontefice, trasmette alla Chiesa uno stile di governo, di povertà e di trasparenza a tutti i livelli; i suoi gesti e le sue decisioni non rimangono fatti aneddotici per la vista ecclesiale, bensì ne segnano lo stile e tracciano lo sviluppo futuro degli organismi istituzionali terreni. In questa linea, ogni fedele può assumere l'essenza della missione ecclesiale e attuarla in base alla propria personalità, facendola diventare un modo di fare e di riflettere, fino a creare un *habitus* o una cultura di cui tutti sono parte integrante, ma ognuno a suo modo<sup>38</sup>.

Le buone pratiche cercano di aiutare i fedeli ad aderire alla loro fede, manifestandola anche nella cura della dimensione umana della Chiesa, che è presupposto materiale di quella divina. La contribuzione dei fedeli così intesa è definita dalla riflessione sulla corresponsabilità come mezzo necessario per diventare fedeli migliori (più generosi, impegnati, ecc.), mezzo che resterebbe necessario anche nel caso in cui non condividessero il modo di fare dell'istituzione ecclesiale (la cultura istituzionale). La corresponsabilità promossa dalle buone pratiche sembrerebbe più facilmente comprensibile dai fedeli, perché non privilegia la struttura ecclesiale, bensì la vita personale.

La corresponsabilità dei fedeli non è quindi votata al servizio degli organismi temporali della Chiesa [della struttura materiale], che non sono fini a sé stessi e neppure possono essere considerati più importanti dei singoli individui che ne fanno parte; anche perché, in un certo senso, ogni individuo è la Chiesa, e "membri" e "totalità" non sono delle realtà che siano facilmente dissociabili. Da questa prospettiva personale, si può osservare che la corresponsabilità promossa dalle buone pratiche di governo della Chiesa negli Stati Uniti potrebbe essere intesa come comunione, dato che la Chiesa è originariamente e complessivamente una realtà istituzionale che unisce in sé elementi ontologici, o sacramentali, ed elementi formali ed esterni, senza che sia possibile separare gli uni dagli altri<sup>39</sup>.

Possiamo definire, quindi, la corresponsabilità dei fedeli allo sviluppo delle strutture organizzative della Chiesa come un abito di agire in un certo modo, proprio dei fedeli, che è l'effetto personale del proprio impegno di fede. Questa corresponsabilità è volta ad accogliere la tradizione della Chiesa, che non è soltanto un messaggio intellettuale bensì una realtà che cambia la vita<sup>40</sup>. Il cambiamento personale,

---

<sup>36</sup> cfr. J. L. ILLANES, *Cristianismo, Historia, Mundo*, o.c., p. 24.

<sup>37</sup> cfr. F. MOOG, *La participation des Laïcs à la charge pastorale*, Desclée de Brouwer, Paris 2010, p. 405.

<sup>38</sup> cfr. BENEDETTO XVI, *Incontro con il mondo della Cultura al Collège des Bernardins*, 12 settembre 2008, in "AAS" 100 (2008) 722.

<sup>39</sup> cfr. J. HERVADA & P. LOMBARDÍA, *El derecho del Pueblo de Dios, hacia un sistema de derecho canónico*, Eunsa, Pamplona 1970, vol. 1, p. 317.

<sup>40</sup> cfr. J. M. LA PORTE, *Voce "Comunicazione istituzionale"*, in F. LEVER-P.C. RIVOLTELLA, A. ZANACCHI (a c.di), *La Comunicazione. Il dizionario di scienze e tecniche*, RAI – ERI, LAS, Elledici Roma: Leumann TO, 2002. Definisce la comunicazione istituzionale così: "el tipo de comunicación realizada en modo orgánico por una institución o sus representantes, y dirigida a personas y grupos del entorno social en el que desarrolla su actividad. Tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con

infatti, costituisce l'essenza della missione ecclesiale nel mondo, in particolar modo in quanto "nel nostro tempo si verifica spesso un atteggiamento di indifferenza verso la fede, ritenuta non più rilevante nella vita dell'uomo"<sup>41</sup>. La corresponsabilità anche materiale alla vita ecclesiale, che è lo scopo delle buone pratiche di amministrazione delle strutture organizzative della Chiesa negli Stati Uniti, sembra, insomma, dover derivare da un'adeguata riflessione istituzionale della Chiesa.

Invece, l'eventuale aiuto tecnico che i pastori sollecitano da alcuni fedeli laici sarebbe più facilmente ricompreso sotto il concetto di *partecipazione* che non sotto quello di *corresponsabilità* (can. 228); essi, infatti, intendono la partecipazione come un passo ulteriore, che potrebbero compiere quei fedeli che già sono corresponsabili allo sviluppo della Chiesa, e che si esprimerebbe ad esempio nel coinvolgimento diretto nei comitati e nei consigli parrocchiali o diocesani<sup>42</sup>. La corresponsabilità può essere invece promossa dalle autorità della Chiesa aldilà della partecipazione, perché sarebbe una sorta di stile di vita cristiana, del quale la partecipazione apparirebbe soltanto come un aspetto, quello votato, appunto, a sviluppare le strutture organizzative della Chiesa<sup>43</sup>. La maggior parte degli esponenti osserva, in accordo con questa definizione, che la corresponsabilità cerca d'inglobare la vocazione cristiana in modo ordinato, consapevole di essere orientata al sostegno di una realtà materiale che può eccedere le previsioni e i calcoli umani.

La corresponsabilità così intesa esige, soprattutto da parte di chi comunica, un ulteriore lavoro di riflessione sul significato della dottrina della Chiesa, che sta oltre l'osservabile. L'individuo, nel comunicare la propria realtà, si apre all'altro, lo fa partecipe della propria vita; in altre parole, la corresponsabilità genera magnanimità, apre l'individuo a uno stile di vita e di appartenenza alla Chiesa che non potrebbe avere luogo in circostanze diverse. Non si tratta, perciò, di una questione del tutto secondaria o organizzativa e, anzi, segna in profondità lo stile della Chiesa<sup>44</sup>. La comunicazione istituzionale non è, almeno nella Chiesa Cattolica, una semplice strategia di sviluppo, ma un mezzo per trasmettere ciò che la Chiesa è; perché la corresponsabilità non promuove soltanto lo sviluppo della vocazione personale ma è anche orientata allo sviluppo dell'istituzione ecclesiale.

La comunicazione istituzionale cerca di rispecchiare allo stesso modo le qualità sociali e personali della Chiesa, i cui pastori, infatti, attuano una strategia di comunicazione intesa in linea di massima come condivisione di principi e d'idee in grado di realizzarsi anche nella struttura materiale della Chiesa. In altre parole, la chiamata alla corresponsabilità può diventare una via maestra per esprimere l'identità della Chiesa.

### 3. Strategie per la gestione delle strutture della Chiesa particolare

Lo sviluppo del rinnovato dialogo della Chiesa con la società, che spinge i fedeli alla corresponsabilità, è espresso nei diversi paesi dai rappresentanti locali dell'istituzione ecclesiale, i quali illustrano il senso e la missione ecclesiale tenendo

---

quienes se relaciona, adquiriendo una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades".

<sup>41</sup> FRANCESCO, *Discorso ai partecipanti alla plenaria del Pontificio Consiglio per la Promozione della Nuova Evangelizzazione*, 14 ottobre 2013.

<sup>42</sup> cfr. J. MIÑAMBRES, *La 'stewardship' (corresponsabilità) nella gestione dei beni temporali della Chiesa*, in "Ius Ecclesiae" 24 (2012) 278.

<sup>43</sup> cfr. J. M. LA PORTE, *Comunicación institucional de la Iglesia en materia económica*, in J. OTADUY & D. ZALBIDEA (a c. di), *El sostenimiento económico de la Iglesia Católica en España. Nuevo modelo*, o.c., p. 154.

<sup>44</sup> cfr. C. ZECH, *Best practices in Parish Stewardship*, Our Sunday Visitor, Huntington Indiana 2008, p. 47.

conto delle peculiarità della Chiesa particolare a cui appartengono; essi compiono così la *comunicazione istituzionale della Chiesa*. Pertanto, vorrei disegnare per prima cosa la cornice della comunicazione istituzionale della Chiesa, per spiegare come, negli Stati Uniti, la generosità dei fedeli divenga corresponsabilità. Si tratta di un concetto che è inteso quasi come uno stile di vita e che, quindi, permette di cogliere lo spirito e le intenzioni con cui si attuano e definiscono le pratiche di governo delle strutture ecclesiali studiate qui.

### 3.1 Comunicazione Istituzionale della Chiesa in ambito economico

La comunicazione istituzionale della Chiesa a riguardo del campo economico sembra avere lo scopo di far riflettere l'individuo sulla sua appartenenza ad una realtà che lo eccede e, allo stesso tempo, ha bisogno di lui. Questa consapevolezza ci permette di cogliere l'opportunità di edificare la Chiesa secondo le circostanze e le capacità di ciascuno. La comunicazione non basta, perché la consapevolezza dei problemi non li risolve; sembra quindi giusto che la comunicazione sia finalizzata alla corresponsabilità, intesa come condivisione non solo di idee ma anche di elementi umani misurabili se non tangibili, come ad esempio il rispetto per la vita<sup>45</sup>.

Gli amministratori diocesani che si sforzano di rendere comprensibile l'istituzione ecclesiale e di coinvolgere i fedeli nel sostegno del peso economico dell'istituzione, non sono contestati per l'attività caritatevole della Chiesa. Ciò che suscita discussioni, invece, è il sostegno da dare alla "realtà non sociale" della Chiesa. L'istituzione della Chiesa, però, non può separare la sua dimensione sociale da quella religiosa; alla fin fine, dunque, se si nega questa parte della dottrina della Chiesa, si elimina altresì il dovere di aiutare le sue strutture organizzative: rigettare la dimensione spirituale esime dal sostenere quella materiale. Per evitare che siano soltanto i fedeli a farsi carico economicamente dell'intera attività delle strutture ecclesiali, la comunicazione istituzionale della Chiesa tenta di distinguere ciò che dovrebbe sostenere la società in quanto tale da ciò che, invece, compete soltanto ai fedeli. Il patrimonio artistico e culturale della Chiesa o il servizio sociale e educativo che essa offre sono, ad esempio, un interesse di tutta la società; quindi, potrebbero essere sostenuti anche economicamente tramite una campagna pubblicitaria o promozionale senza che sia fatta una "pubblicità della fede"<sup>46</sup>.

Ciò farebbe parte del linguaggio tecnico su quanto nella Chiesa è "oggettivo" e può portare verso un'apertura alla corresponsabilità dei fedeli. Questi ultimi, infatti, sono invitati ad *animare* (nel senso di dar vita con lo spirito cristiano) le strutture, piuttosto che a fare "strutture cristiane". Il dialogo tecnico, inoltre, può consentire alla Chiesa di entrare in contatto col mondo, perché, nella sua ricerca di persone, idee e risorse votate a far risplendere la fede e a farla gradevole ed efficace, potrebbe spiegare molte volte e ad innumerevoli persone il contenuto salvifico della fede cristiana<sup>47</sup>.

Se ci dimentichiamo degli elementi materiali, rischiamo di lasciar fuori del campo visivo dei fedeli anche quelli spirituali; perciò, vale la pena ricordare che l'esistenza di strutture osservabili può diventare, per i cristiani, una base (anche se non una garanzia) dell'esperienza di fede. Il linguaggio tecnico delle strutture ecclesiali deve tener conto che la Chiesa non è un'azienda; esiste però una dimensione della

---

<sup>45</sup> cfr. BENEDETTO XVI, *Caritas in Veritate*, n. 28.

<sup>46</sup> cfr. J. M. LA PORTE, *Comunicación institucional de la Iglesia en materia económica*, in J. OTADUY & D. ZALBIDEA (editori), *El sostenimiento económico de la Iglesia Católica en España. Nuevo modelo*, Eunsa, Pamplona 2008, p. 153.

<sup>47</sup> cfr. J. RATZINGER, *Truth and Tolerance: Christian Belief and World Religions*, Ignatius Press, San Francisco 2004, p. 205.

Chiesa che potrebbe considerarsi *aziendale*, che deve essere gestita con la stessa professionalità che si riscontra in tutte le altre imprese umane. “Ai fedeli bastano i misteri della fede e non è necessario che la gestione delle strutture ecclesiali siano anch’esse un mistero”<sup>48</sup>.

La società americana esige che la Chiesa metta in rilievo le sue differenze fondamentali, in modo da non rimanere uguale alle altre istituzioni che configurano la società ovvero per non essere in-differente<sup>49</sup>. Negli USA, infatti, la Chiesa Cattolica si muove con decisione nel contesto di apertura sviluppato dal Concilio, tramite una comunicazione che tende a “normalizzare” la vita delle istituzioni ecclesiali nella società, vale a dire a metterle entro le norme comunemente accettate dalle organizzazioni sociali. Ciò significa, per quanto riguarda la dimensione economica e gestionale della Chiesa, che si cerca di governarne le strutture quanto meno con la stessa professionalità e trasparenza adottata dagli altri agenti pubblici della società.

Di conseguenza, la Chiesa non guarda alla realtà economica con indifferenza, perché dalle politiche economiche dipende la qualità di vita di tanti fedeli in tutto il mondo, come si può riscontrare nelle dichiarazioni dei vescovi americani del 2008 riguardanti la crisi: “come pastori e vescovi noi vediamo le gravi conseguenze umane e morali della crisi: molte persone stanno perdendo un senso di speranza e di sicurezza”<sup>50</sup>. L’interesse dei pastori per l’economia è quindi legato alla vita dei fedeli più che alla politica sociale o economica<sup>51</sup>. Tuttavia, tale interesse per la vita sociale viene espresso di frequente evidenziando i vari modi in cui la Chiesa influisce sulla società; fermo restando che la comunicazione istituzionale non si riferisce esclusivamente all’utilità sociale del cristianesimo, in maniera da non compromettere “la dimensione” specifica della Chiesa che può essere intesa soltanto dalla prospettiva della religione, resistendo così “alla seduzione delle grandi parole con cui si fa gioco dell’umanità dell’uomo e delle sue possibilità”<sup>52</sup>.

Le pratiche di governo delle strutture ecclesiali americane cercano di rispecchiare le esigenze della società statunitense, ponendosi da una parte in sintonia con le teorie sulla *governance* delle organizzazioni e, dall’altra, rispettando la specificità del governo della Chiesa, che non è una democrazia né una corporazione<sup>53</sup>. Paradossalmente, l’esperienza di fede ha sempre promosso lo sviluppo materiale nel modo più inatteso; ad esempio, i monaci benedettini hanno coltivato i luoghi più isolati e inaccessibili per sostenere le loro comunità, ma ciò nasce anche dal fatto che proprio i luoghi isolati erano quelli che i benefattori laici potevano dar loro con più facilità<sup>54</sup>. Non è l’individualismo a promuovere lo sviluppo sociale, ma la responsabilità, espressa nella *polis* dalla solidarietà, che è frutto della necessità di una vita con gli altri o, anche, frutto della fede<sup>55</sup>.

La comunicazione istituzionale della Chiesa ricorda, perciò, che non è a partire dall’efficacia dell’organizzazione sociale che si può sviluppare la vita della Chiesa, ma

---

<sup>48</sup> cfr. W. BAIRD, *Intervista*, 7 settembre 2012 presso l’ufficio dell’Arcidiocesi di Baltimora.

<sup>49</sup> cfr. P. DONATI, *Pensare la società civile come sfera pubblica religiosamente qualificata*, in C. VIGNA, S. ZAMAGNI, (a c. di), *Multiculturalismo e identità*, Milano, Vita e Pensiero 2002, pp. 55-56.

<sup>50</sup> J. A. CORIDEN, *An introduction to Canon Law*, Burns & Oates, London 2004, p. 85; USSCB, *A manual for Bishops: Rights and responsibilities of Diocesan Bishops*, USSCB, Washington 1997.

<sup>51</sup> cfr. BENEDETTO XVI, *Caritas in Veritate*, n. 21.

<sup>52</sup> J. RATZINGER, *Chiesa, Ecumenismo e Politica*, San Paolo, Cinisello Balsamo 1987, p. 144.

<sup>53</sup> cfr. PIO XII, *Discorso alla Rota Romana*, 2 ottobre 1945, in “AAS” 37 (1945) 256-262.

<sup>54</sup> cfr. T. WOODS, *Come la Chiesa Cattolica ha costruito la civiltà occidentale*, Cantagalli, Siena 2007, p. 39.

<sup>55</sup> cfr. L. BRUNI, *Reciprocità: dinamiche di cooperazione, economia e società civile*, Mondadori, Milano 2006, p. 188.

dalla sua natura specifica. Le *best practices* contribuiscono a questo sforzo. La ricerca di professionalizzazione non porta le autorità della Chiesa all'edificazione di una comunità più stabile ma posta in maniera autoreferenziale. L'enfasi messa sulla professionalità nella gestione della Chiesa negli Stati Uniti riguarda ciò che si potrebbe definire "la struttura visibile della Chiesa" ma non tutta l'istituzione. Ciò pone alla comunicazione istituzionale della Chiesa l'esigenza di assumere il linguaggio nella sua essenzialità, non tanto di cercare il modo di tradurlo nella complessità attuale<sup>56</sup>.

Non s'afferma che la Chiesa deve essere aiutata perché è socialmente utile (esistono infatti ragioni per sostenerla che sono anzitutto religiose e poi storiche, come la tutela del patrimonio culturale o artistico, ecc.), ma non si contesta nemmeno il sostegno economico destinato a permetterle di esprimere la sua realtà religiosa e spirituale. Perciò, negli Stati Uniti, la comunicazione istituzionale in materia di gestione dei beni temporali della Chiesa è solo una parte del concetto di corresponsabilità, che come abbiamo visto è più integrale e complesso.

La corresponsabilità viene intesa come sostegno della struttura gerarchica della Chiesa particolare con le peculiarità di ognuna, in questo caso quelle proprie degli Stati Uniti, che infatti includono nel novero delle istituzioni da aiutare scuole parrocchiali, centri caritatevoli, ecc.; la Chiesa in questa Nazione, infatti, non è sostenuta dallo Stato come avviene in altri Paesi, specialmente in alcuni tra quelli europei. Malgrado ciò, la comunicazione istituzionale della Chiesa in America non è centrata sulla dimensione materiale, anzitutto perché lo sviluppo materiale non comporta necessariamente comunanza d'idee o di fede e, inoltre, perché questa dimensione costituisce solo l'*infrastruttura* ma non la struttura che permette lo sviluppo della vita della Chiesa<sup>57</sup>.

Tuttavia, ancor prima della riflessione sulla corresponsabilità (c.d. *stewardship*), la Chiesa negli Stati Uniti ha visto un considerevole sviluppo delle sue strutture organizzative, dovuta appunto al sostegno dei fedeli. La partecipazione dei cittadini ai processi democratici, infatti, ha stimolato ugualmente – e in modo determinante – un atteggiamento di partecipazione allo sviluppo della Chiesa (c.d. *Church Governance*); esso è ampiamente accettato come desiderabile – almeno in linea di principio – da tutta la Chiesa negli Stati Uniti<sup>58</sup>. Ciononostante, la società americana, come d'altronde qualsiasi società fortemente secolarizzata, resiste al cattolicesimo<sup>59</sup>. Nel 1870 il fondatore dei Paolisti, Fr. Isaac Thomas Hecker, osservava che non si sarebbe potuto rendere alla Chiesa europea un servizio migliore che dimostrarle l'impatto (*account*) dei rapporti fra la Chiesa Cattolica e le istituzioni libere degli americani (*free institutions*)<sup>60</sup>. Forse i cattolici americani potrebbero sostenere ancora oggi che uno dei migliori servizi che la Chiesa negli Stati Uniti possa rendere a quella Universale è l'esperienza dell'adeguamento delle strutture diocesane alle categorie di trasparenza e rendicontazione che si sono rese necessarie dopo la non ancora superata crisi economica degli inizi del nostro secolo. Quest'esperienza è stata definita in dieci *best practices* che elencherò qui di seguito.

### 3.2 *Best practices*

Negli USA, le autorità della Chiesa, come accade in molti altri Paesi, cercano di prendere esempio dallo stile di governo delle istituzioni non ecclesiali anche per

---

<sup>56</sup> cfr. A. SCOLA, *Buone ragioni per la vita in comune*, Mondadori, Milano 2010, p. 84.

<sup>57</sup> *Ibid.*, p. 41.

<sup>58</sup> cfr. R. SHAW, *American Church*, Ignatius Press, San Francisco 2013, p. 3.

<sup>59</sup> cfr. F. GEORGE, *The difference God makes*, Crossroads, Grand Rapids 2009, p. 28.

<sup>60</sup> cfr. R. SHAW, *American Church*, o.c., p. 30.

migliorare la gestione delle strutture diocesane, ritenendola un'esigenza della stessa Chiesa che vive "nel mondo"; se, infatti, l'influsso della Chiesa non fosse reale, allora non potrebbe neanche cambiare la vita dei fedeli. Consapevoli della dimensione delle diocesi e delle sfide che molte di esse hanno affrontato negli ultimi anni, ho elaborato altrove uno studio più dettagliato che riguarda le diocesi di Chicago, New York, Filadelfia, Baltimora e Boston<sup>61</sup>. Di seguito elencherò soltanto le *best practices* che sembrano più rilevanti agli amministratori economici diocesani (c.d. i *Chief Financial Officer* o CFO) e ai direttori degli uffici di comunicazione:

3.2.1 *Trust professionals*. Le diocesi americane del *North East* fanno tutto affidamento su amministratori economici che hanno avuto una lunga esperienza professionale nel settore aziendale o bancario. Il CFO di Chicago, Kevin Marzalik, ha lavorato per anni come dirigente presso *Mc Donald's* e quello di New York, William Whiston, presso diversi gruppi di investimento e come professore alla Fordham University. La loro esperienza è stata molto utile per gestire il corpo della curia diocesana chiamato *little arch* (*piccola arca*), il cui bilancio preventivo supera i 70 milioni di dollari l'anno in quasi tutte le diocesi esaminate. Se alle strutture centrali della diocesi fosse aggiunta l'amministrazione di parrocchie, scuole, centri di *caritas*, biblioteche, ecc., si arriverebbe a diverse centinaia di milioni. Il CFO di New York, infatti, deve vigilare su un preventivo complessivo superiore ad ottocento milioni di dollari l'anno<sup>62</sup>. Il "Consiglio per gli investimenti" dell'Arcidiocesi di Chicago ha conseguito utili considerevoli nella gestione dell'*endowment fund* (interessi di più del 10% l'anno) e il Cardinale, anche se alcuni hanno suggerito che sarebbe preferibile che egli fosse coinvolto più direttamente nella gestione del fondo, di fatto non trova ragionevole intervenire nelle decisioni del *board* e si affida perciò ai gestori professionali<sup>63</sup>.

3.2.2. *Get a spot at bishop's desk*. Solitamente, gli amministratori economici partecipano alle riunioni dei capi della curia diocesana, che chiamano il *Board* dell'Arcivescovo. In base al Codice di Diritto Canonico, il vescovo può creare un consiglio episcopale (c. 473, 4), dove potranno sì votare solo coloro che hanno potestà esecutiva nella diocesi (i vicari episcopali e giudiziali), ma di cui possono far parte anche altre figure per fornire un'opinione qualificata sui problemi tecnici (come l'amministratore economico, ma anche il responsabile della comunicazione [pubblica] istituzionale). Questi ultimi potrebbero essere convocati tanto più in consigli di governo voluti dal vescovo senza una personalità canonica specifica, fermo restando che la decisione finale resta sempre del vescovo stesso. I convocati sono quindi presenti nei processi decisionali e conoscono la dinamica interna e gli orientamenti di fondo del loro pastore. Ora, in realtà, il responsabile della comunicazione istituzionale non sempre è presente nel comitato che orienta il governo del Vescovo. Ciò dipende dal fatto che la comunicazione sembra spesso qualcosa di strumentale e non necessario alla gestione diocesana; in tal modo, il responsabile della comunicazione istituzionale può essere informato dei problemi alla fine; tuttavia, essere al corrente dei problemi, senza poter partecipare all'impostazione delle strategie per affrontarli, non è l'ideale. Secondo Sean Caine, responsabile della comunicazione [pubblica] istituzionale della diocesi di Baltimora (la prima circoscrizione ecclesiastica eretta negli USA), è necessario perciò che il responsabile della comunicazione istituzionale sia presente

---

<sup>61</sup> cfr. C. MENDOZA, *US-Diözesen & Finanzstrategischen Kommunikation*, in R. VAN BÜHREN UND K. KLEIN-SCHMEINK (editors), *Kommunikation und Kirche. Eine Einführung*, Paderborn 2014 (in preparazione).

<sup>62</sup> cfr. ARCIDIOCESI DI NEW YORK, *Report on the Services of the Archdiocese of New York*, in "Catholic New York" il giornale diocesano, lo scorso mese di luglio 2012, p. 5. Scaricabile on line: [www.cny.org](http://www.cny.org).

<sup>63</sup> K. MARZALIK, *Intervista*, 13 agosto 2012 presso l'ufficio dell'Arcidiocesi di Chicago.

quando le decisioni vengono prese, altrimenti gli sarà molto difficile capire le intenzioni del vescovo in merito, ad esempio, al motivo di una campagna di raccolta fondi<sup>64</sup>. L'arcidiocesi di Baltimora ha infatti lanciato, un anno e mezzo fa, una campagna di raccolta fondi nel cuore della crisi sugli abusi, quest'ultima molto dibattuta dai *media*, e ha ottenuto più di 170 milioni di dollari<sup>65</sup>.

3.2.3. *Give extra information*. La Chiesa negli Stati Uniti è stata obbligata dai fatti a offrire sempre più informazioni. I responsabili della comunicazione istituzionale non sono attenti solo alle domande dei giornalisti: durante l'estate 2012, a Filadelfia, Sara Farrell doveva occuparsi contemporaneamente di dieci giornalisti del *Philadelphia Inquirer* perché in quel periodo le dimissioni del Cardinale Regalli avevano reso la diocesi l'epicentro dell'attenzione mediatica<sup>66</sup>. A Boston, Terence Donilon dichiarava compiaciuto che la diocesi era diventata l'organizzazione più trasparente del Massachusetts, perché aveva iniziato a pubblicare *on line* persino i salari dello staff dirigenziale, cosa che non fa nessun'altra istituzione pubblica<sup>67</sup>.

3.2.4. *Double check processes*. La Chiesa poggia sulla fiducia tra pastori e fedeli e specialmente su quella accordata a quanti si occupano dell'amministrazione diocesana. Nelle diocesi visitate sono stati stabiliti dei processi, simili a quelli aziendali, di doppia verifica di ogni movimento economico che superi un certo limite. Il CFO di New York, William Whiston, ha affermato che all'inizio è stato difficile, perché non esisteva un vero e proprio sistema di verifica<sup>68</sup>. Una volta stabilito ciò, gli ufficiali diocesani sono riusciti a individuare la frode compiuta da una collaboratrice, che negli anni aveva rubato ben un milione di dollari. La stessa situazione, sempre una frode di un milione messa in atto da una sola persona, è accaduta a Filadelfia, ma in questo secondo caso è stata la DEA (*Drug Enforcement Administration*) ad identificare il fatto e non la diocesi<sup>69</sup>. La doppia verifica è fondamentale per l'efficacia dell'amministrazione dei beni temporali della Chiesa.

3.2.5. *Avoid unbudgeted experiences but be flexible*. I vescovi sono invitati in continuazione dai loro CFO ad evitare ogni esperienza non preventivata; è meglio dedicare tempo ai preventivi e mettere in atto un sistema che aiuti i sacerdoti a fare il preventivo a loro volta per ciò che dovranno fare nelle rispettive parrocchie<sup>70</sup>. Baltimora si affida ad un sistema *online* per preventivare e registrare le entrate e le uscite che permette al CFO di verificare in tempo reale l'andamento di ogni singola parrocchia, fatto salvo il rispetto del principio di autonomia delle parrocchie e degli altri enti. In questo modo si è riuscito a identificare immediatamente il calo delle elemosine in una delle parrocchie e, grazie alle registrazioni di una telecamera, a individuare il colpevole. Il CFO di New York ha dichiarato che cerca di evitare sempre le spese non preventivate, tranne un solo caso: se è il Cardinale a chiederglielo espressamente, d'accordo con il vicario generale e il Cancelliere, perché lo esige il bene dei fedeli. La vita della Chiesa è sempre al di sopra dei preventivi diocesani.

3.2.6. *Use informal channels*. Il Cardinale George di Chicago ha risposto a diverse situazioni delicate tramite canali informali di informazione. Colleen Dolan, la

---

<sup>64</sup> S. CAINE, *Intervista*, 7 settembre 2012 presso l'ufficio dell'Arcidiocesi di Baltimora.

<sup>65</sup> W. BAIRD, *Intervista*, 7 settembre 2012 presso l'ufficio dell'Arcidiocesi di Baltimora.

<sup>66</sup> S. FARRELL, *Intervista*, 5 settembre 2012 presso l'ufficio dell'Arcidiocesi di Filadelfia.

<sup>67</sup> T. DONILON, *Intervista*, 14 settembre 2012 presso l'ufficio dell'Arcidiocesi di Baltimora.

<sup>68</sup> W. WHISTON, *Intervista*, 4 settembre 2012 presso l'ufficio dell'Arcidiocesi di New York.

<sup>69</sup> J. ZWILLING, *Intervista*, 4 settembre 2012 presso l'ufficio dell'Arcidiocesi di New York.

<sup>70</sup> cfr. ARCHDIOCESE OF BALTIMORE, *Temporal Goods Policy Manual on line*: [www.archbalt.org/about-us/the-archdiocese/temporal-goods/index.cfm](http://www.archbalt.org/about-us/the-archdiocese/temporal-goods/index.cfm).

responsabile della comunicazione pubblica, riporta che è più seguito il blog dei tre giornali diocesani, uno in polacco, uno in spagnolo e uno in inglese; la diocesi, inoltre, dispone di un'équipe dedicata soltanto agli ispanici. Il Blog si è rivelato uno strumento molto utile per dare informazioni che, forse, non sarebbero state diffuse dai canali ufficiali. A Baltimora, l'Arcivescovo Lori vorrebbe fare lo stesso, ma il responsabile della comunicazione pubblica non dispone delle risorse umane per seguirne le notizie e i commenti: un blog, se manca la dovuta attenzione, può diventare un'arma a doppio taglio<sup>71</sup>. Questo strumento, osserva Colleen Dolan, permette al responsabile della comunicazione pubblica di disporre dell'informazione in tempo reale, cosa fondamentale per quanto concerne l'informazione economica: i giornalisti forse non possono conoscere i dettagli dei documenti finanziari, ma vogliono essere sicuri che qualcuno li abbia potuti esaminare a fondo<sup>72</sup>.

3.2.7. *Publish names.* Il CFO di New York ha potuto conoscere in modo soddisfacente i conti della diocesi soltanto dopo un intenso lavoro di raccolta e di riordino delle informazioni. Non è facile rendere comprensibile a chi è esperto del settore lo stato delle finanze di una diocesi. Dato che, non essendo un'azienda (che, invece, dovendo vendere il suo prodotto, deve avere a disposizione cifre aggiornatissime) e non dipendendo dai risultati economici, i conti della curia non sono sempre organizzati in modo "efficiente". Il modo migliore per ottenere le revisioni dei conti di cui aveva bisogno non è stato semplicemente quello di pagarle, cosa che per la diocesi, strettamente sorvegliata dai giornali locali e specialmente dal *New York Times*, non sarebbe stato probabilmente sufficiente. Egli, perciò, ha informato i membri del consiglio diocesano per gli affari economici che avrebbe pubblicato i loro nomi<sup>73</sup>. Si tratta di imprenditori cattolici di alto livello, la cui reputazione a New York è molto conosciuta. William Whiston sa che se si pubblica sul bollettino annuale della diocesi che sono stati quei consiglieri a verificare i conti, può essere sicuro che li abbiano controllati con attenzione, perché è in gioco la loro reputazione.

3.2.8. *Tell to the priests first.* Uno dei passi fondamentali della gestione economica della diocesi di Filadelfia è stato parlare anzitutto con i sacerdoti. Anche se la notizia, ad esempio della vendita di un palazzo o della chiusura di una scuola locale, sarà diramata ufficialmente ai *media* solo qualche minuto dopo, se i sacerdoti ricevono l'informazione per primi, non restano spiazzati dai mezzi di comunicazione e si crea un clima di fiducia. L'ufficio diocesano di comunicazione pubblica invia di tanto in tanto un messaggio internet a tutti i sacerdoti, facendo attenzione che i messaggi siano pochi, perché, come diceva Sara Farrell, è importante che siano considerati importanti.

3.2.9. *Transparency is cheaper.* Secondo William Whiston, la diocesi non può fornire dei conti sbagliati o agire senza la dovuta responsabilità, perché gli sbagli non sono soltanto errori dell'amministratore o del Cardinale, ma ne esce ferita l'immagine della Chiesa<sup>74</sup>. Però, non è soltanto un problema di opinione pubblica. Secondo William O'Shaughnessy, CFO di Philadelphia, gli errori provocherebbero l'applicazione di ulteriori leggi alle istituzioni della Chiesa, che sarebbero così parificate alle società commerciali, e, se così fosse, la gestione di ogni singola parrocchia ne risulterebbe burocratizzata, con un costo molto elevato e con conseguenze negative sulla dedizione dei pastori alla cura dei fedeli. La consulenza e

---

<sup>71</sup> S. CAINE, *Intervista*, 7 settembre 2012 presso l'ufficio dell'Arcidiocesi di Baltimora.

<sup>72</sup> C. DOLAN, *Intervista*, 13 agosto 2012 presso l'ufficio dell'Arcidiocesi di Chicago.

<sup>73</sup> ARCHDIOCESE OF NEW YORK, *Report on the Services of the Archdiocese of New York*, in "Catholic New York" (luglio 2012) p. 5. La versione pdf può essere consultata on line: [www.cny.org](http://www.cny.org).

<sup>74</sup> W. WHISTON, *Intervista*, 4 settembre 2012 presso l'arcidiocesi di New York.

la trasparenza devono essere attuate non solo per l'amministrazione, ma anche per gli attori politici e legali della società<sup>75</sup>.

3.2.10. *The importance of Canon Law.* I CFO hanno suggerito l'importanza che ha il diritto canonico nella gestione quotidiana della Diocesi. Quando hanno iniziato il loro compito di gestione, la loro conoscenza del diritto e dei limiti stabiliti dalla legge erano del tutto insufficienti; per questo, essi hanno suggerito l'utilità di una formazione in diritto canonico e in dottrina sociale della Chiesa, soprattutto per coloro che s'inseriscono per la prima volta nella diocesi o per i membri del consiglio degli affari economici diocesano<sup>76</sup>. Tale formazione dovrebbe iniziare come un evento di accoglienza, quasi di *fundraising*, perché questi fedeli significano molto per numerose iniziative diocesane e per la gestione stessa della diocesi.

Malgrado il fatto che non esista un modello unico per la partecipazione dei laici nella gestione delle risorse presso le organizzazioni ecclesiastiche e poiché le modalità dipendono dalle precise circostanze e culture di ogni luogo, lo studio delle buone [migliori] pratiche di amministrazione (c.d. *best practices*) permette di trarre due principali conclusioni. Per prima cosa, le autorità della Chiesa chiamano i fedeli con sempre maggiore urgenza ad una attiva presenza intesa non solo come sostegno delle strutture ecclesiali materiali, bensì come sviluppo personale nel segno della corresponsabilità. In secondo luogo, tale corresponsabilità può essere rilanciata o limitata dalla capacità della Chiesa di stabilire un dialogo tecnico oggettivo con gli esponenti della società odierna. Ciò significa che la corresponsabilità dei fedeli è legata alla trasparenza ed alla rendicontazione con cui le autorità della Chiesa esercitano, a tutti i livelli, il loro governo.

---

<sup>75</sup> W. O'SHAUGHNESSY, *Intervista*, 6 settembre 2012 presso l'arcidiocesi di Filadelfia.

<sup>76</sup> cfr. J. MIÑAMBRES, *La nozione di "bene ecclesiastico" nella prima codificazione canonica*, in "Ius Ecclesiae" 19 (2007) 95. L'autore presenta uno studio dell'evoluzione del concetto che permette di intravedere la complessità della situazione in cui si trovano gli amministratori diocesani.