

Governo ecclesiale e stile "collegiale"

L'argomento della "Partecipazione dei fedeli al governo della Chiesa in materia di beni temporali", oggetto della giornata di studio del Gruppo interuniversitario CASE (Corresponsabilità, Amministrazione e Sostegno Economico alla Chiesa), solleva interessanti interrogativi per quanto riguarda le concrete prassi di governo all'interno degli enti ecclesiali.

Nel presente testo si esplorano a livello generale (quindi senza un esplicito riferimento alle questioni immediatamente attinenti ai beni economici, ma sicuramente validi per esse) alcuni aspetti della partecipazione dei fedeli al governo ecclesiale che cristallizzano la prassi della collegialità. Poiché queste prassi possono avvenire sia all'interno dei collegi o gruppi di lavoro formalmente costituiti che al di fuori di essi, si predilige la dizione "stile collegiale di governo".

I. Chiarimenti e presupposti

Riteniamo utile sottolineare che dall'uso della parola "collegiale" in questo testo vanno esclusi in partenza due contesti di significato. Non è oggetto di riflessione la "collegialità" caratterizzante la struttura del collegio episcopale, né le forme in un modo o in un altro da essa derivanti o che ad essa si rifanno più o meno legittimamente.

Non bisogna neppure confondere la "collegialità" con una partecipazione al governo su basi puramente quantitative ("più partecipano, meglio è"). Una tale impostazione risulterebbe una maldestra trasposizione, nella Chiesa, dei parametri della democrazia rappresentativa. Per inciso sia detto che non ci si affida in modo generale alla democrazia rappresentativa neppure nel campo delle istituzioni civili; né in quelle pubbliche né in quelle private. È da decenni che si riflette criticamente sul "mito" della democrazia rappresentativa, la cui logica bisogna sviscerare senza ingenuità sia nel piano politico che in quello del governo delle imprese ("corporate governance").

In questo lavoro mettiamo a fuoco delle prassi di governo che danno luogo ad un stile di governo consistente nell'uso virtuoso sia degli strumenti "formali" di collegialità, sinodalità, lavoro in comune, ecc. come sono i collegi o gruppi di lavoro previsti nella legge o istituiti a diversi livelli nella Chiesa, che alle espressioni "non formali" di collaborazione o partecipazione al governo, ossia ad un tipo di collegialità insita nella virtù della prudenza di governo. Si ha quindi a che fare in questo testo con la dinamica delle virtù.

II. Definizione di stile collegiale

Possiamo definire così uno stile collegiale di governo: l'uso virtuoso degli istituti e strumenti che rendono possibile la convergenza di una pluralità di soggetti partecipanti a diverso titolo alla deliberazione di governo e alla successiva assunzione della responsabilità per gli effetti da essa derivanti.

La permanente evocazione del linguaggio delle virtù è cruciale per il discorso presente in queste righe: ci interessa la crescita personale derivante da un insieme di azioni rette che diventano abitudini stabili personali delle facoltà umane, che a loro

volta indirizzano ulteriormente ad altre azione giuste per il buon uso degli strumenti collegiali e delle risorse insite nella corresponsabilità.

Un tale uso virtuoso (l'azione che diventa virtù) è lontano sia dalla improvvisazione che di solito precede o sfocia nella precipitazione, quanto dall'affidamento alla sola buona volontà delle persone (persino nell'ipotesi che sia un buona volontà animata da carismi ecclesiali) o dalla scarna impostazione tecnica dei problemi, legata a protocolli rigidi e burocratizzanti.

Per giungere alla buona deliberazione Tomasso d'Aquino suggerisce dei passaggi che mettono in gioco, in chiave virtuosa, le principali facoltà umane: «Nel deliberare uno deve appunto scendere ordinatamente codesti gradini: la memoria del passato, l'intelligenza del presente, la solerzia nel considerare gli eventi futuri, il raziocinio che confronta una cosa con l'altra, la docilità con la quale uno accoglie il parere dei maggiori» (*Summa Theologiae*, II-II, q. 53, a. 3 co.).

Niente di più contrario ad una "sensazione" di condivisione e di partecipazione purtroppo non frequente in talune istanze decisionali ecclesiali. Quella sorta di "caos condiviso" che privilegia la quantità alla qualità e che persino conduce ad atteggiamenti celebrativi: "che bello!: abbiamo parlato tutti..." (benché non si sia concluso un bel niente). Saggiamente, nella sua perentorietà il *Direttorio per il ministero pastorale dei vescovi* del 2004 consiglia (e il consiglio vale per ogni istanza di governo degli enti ecclesiali): «Il coordinamento e la partecipazione di tutte le forze diocesane richiedono momenti di riflessione e di confronto collegiale. Il Vescovo dovrà impegnarsi perché queste riunioni siano sempre ben preparate, contenute nella durata, abbiano un obiettivo concreto, siano sempre propositive, e sia sempre osservato da tutti un rapporto mutuo di spirito cristiano, che lasci nei presenti un sincero desiderio di collaborare con gli altri» (n. 166).

Sembra più che opportuno lavorare nella direzione di implementare nel governo della Chiesa uno stile collegiale, che sia allo stesso tempo efficace e responsabile, – ovvero che effettivamente serva a migliorare i risultati del governo e quindi il rendimento delle risorse – e veramente ecclesiale, in modo tale che riesca a cogliere tutte le dimensioni dell'azione della Chiesa.

III. La dinamica delle virtù applicata allo stile collegiale

Uno "stile" in questo senso non c'entra con idee astratte, ma piuttosto con la prudenza di governo, che mettendo a fuoco la soluzione del caso concreto, chiama in causa l'esercizio delle facoltà umane che intervengono in una deliberazione e nella sua messa in pratica, generando in esse un *habitus*. Un tale miglioramento complessivo, acquisito e stabile permette di agire bene, e diventare migliore anche per agire bene – anzi, meglio – successivamente. Una dinamica di questo tipo, che si verifica a livello personale può anche svilupparsi a livello di istanza di governo (collegio, gruppo di lavoro, rapporto consigliere-governante, ecc.).

La riflessione classica sulle virtù porta a sviluppare un tipo di consapevolezza e di impegno specifici, che dispiegano le due dimensioni fondamentali delle virtù, vale a dire la dimensione intenzionale e la dimensione elettiva (cfr. Angel Rodríguez Luño -

Enrique Colom, *Scelti in Cristo per essere santi. I: Teologia Morale Fondamentale*, Edusc, Roma 2003, capitolo 7).

Prendere spunto dalla dimensione intenzionale delle virtù conduce a incanalare le buone intenzioni e le buone disposizioni delle persone – spesso radicate in una fede salda e in un profondo senso di appartenenza (alla istituzione, movimento, ecc.) – verso la ferma intenzionalità di svolgere per il meglio le finalità dell'organo collegiale o dello strumento collegiale nel quale si lavora. È cruciale riuscire a mettere a fuoco non solo il generico "bene della diocesi" (o della fondazione o della parrocchia), ma proprio la sua concretizzazione *hic et nunc* nel compito affidato al collegio o gruppo di lavoro o al rapporto di collaborazione-partecipazione nel governo. Nelle parole dello Stagirita: «Ma l'attitudine a deliberare bene è una specie di rettitudine della deliberazione: perciò bisogna indagare prima di tutto sulla natura e sull'oggetto della deliberazione» (Aristotele, *Etica nicomachea*, Libro VI, § 9). Non è scontato che all'interno di una istanza collegiale si riesca a raggiungere una consapevolezza il più chiara possibile a domande del tipo: "perché siamo qui?", "quale finalità ci è stata affidata?", "che cosa si attende da me (noi) chi ha chiesto il mio (nostro) consiglio?".

La dimensione elettiva della virtù, invece, spinge a concretizzare in scelte concrete – in successivi contributi ad atti collegiali o di consiglio – che rendono fattivo l'impegno perseverante teso a raggiungere le finalità affidate alla istanza di consiglio o di corresponsabilità. Nello specifico, le virtù coinvolte nello stile collegiale conducono a partecipare lealmente alla formazione della volontà deliberativa a costo, qualora fosse necessario, di sacrificare personali preferenze o interessi individuali. Tali atteggiamenti inoltre non si fermeranno al raggiungimento della delibera come tale, ma comprenderanno anche l'impegno per portare a compimento ciò che è stato deciso.

Di conseguenza, una spia che indica di aver colto il senso virtuoso dello stile collegiale è che diventa normale adeguarsi alla volontà comune, persino difforme dalla personale veduta liberamente espressa nel corso della deliberazione. "Normale" non significa ovviamente "facile"; adeguarsi "normalmente" a seguire ciò che il collegio ha ritenuto che si doveva fare mostra fattivamente la virtù di chi ha colto (dimensione intenzionale) il senso del bene al servizio del quale si ha un compito, e agisce responsabilmente di conseguenza (dimensione elettiva). Non di rado dovrà agire così il capo del collegio o chi ha la responsabilità ultima nella decisione: il che dimostra capacità di cogliere gli elementi di giudizio dei collaboratori.

Questa dinamica è stata ripresa dalla tradizione giuridico-canonica e messa nei codici canonici, per il caso della richiesta di consiglio (di un "voto") da parte di chi deve decidere: «il Superiore, sebbene non sia tenuto da alcun obbligo ad accedere al loro voto, benché concorde, tuttavia, senza una ragione prevalente, da valutarsi a suo giudizio, non si discosti dal voto delle stesse, specialmente se concorde» (c. 127 §2). Piccoli particolari della prassi di azione possono diventare cruciali per raggiungere tali risultati virtuosi. Spesso queste dinamiche consigliano ad esempio che il capo parli per ultimo in una riunione, per non condizionare la libertà di parola degli altri membri del collegio. Anche in questo caso dipenderà dal grado di soggezione dei collaboratori, ma è compito del governante rendere possibile le condizioni per la manifestazione libera del pensiero.

IV. Il ruolo di orientamento dell'azione svolto dalla giustizia e dal diritto

La prudenza di governo non si sostituisce alle altre virtù cardinali. Piuttosto ne sono il presupposto, per cui la prudenza del caso concreto deve essere guidata dalla giustizia del caso concreto. Questa giustizia riguarda in primo luogo le situazioni di diritto (e di dovere) dei fedeli implicati nella decisione perché si attendono una delibera di governo, e in seguito i diritti (e i doveri) di coloro che devono concorrere alla formazione della decisione stessa. Per entrambe le posizioni giuridiche saranno essenziale punto di riferimenti il diritto universale (si pensi ad esempio alle norme del canone 127 sull'efficacia del consenso o del parere richiesti ad un collegio ad un gruppo o ad un soggetto) e il diritto particolare (molto sviluppato in alcuni paesi anche a livello di consuetudine), ma soprattutto gli statuti dei singoli organi di governo.

Non ci si può illudere di portare avanti uno stile collegiale che non abbia come punto di riferimento un minimo assetto di statuti e prassi dei singoli organi di governo, normalmente verificati dopo un certo periodo *ad experimentum*, e quindi opportunamente vagliati dalla esperienza, che allo stesso tempo siano condivisi e flessibili, in modo tale che possano adeguarsi a una pluralità di situazioni anche personali. In tali statuti non dovrebbe mancare un indirizzo di condotta per quanto riguarda la moderazione degli interventi del gruppo di lavoro o collegio, il che di solito richiama la figura di una persona che possa essere motore della partecipazione degli altri membri, in specie per dare il giusto spazio a seconda del titolo di partecipazione nella riunione.

Bisogna però ribadire che la responsabilità giuridica deve segnare i parametri fondamentali dei compiti di governo, prevalentemente su altri tipi di responsabilità (morale, spirituale) che possano essere chiamati in causa. La giustizia e il diritto configurano le decisioni di governo, definendone in una parte significativa le radici e i parametri della loro legittimità. In questo senso è fuorviante nascondere la responsabilità dietro una delibera collegiale allo scopo di non assumerne le conseguenze. Non rientra nei limiti di questo testo entrare nei particolari, ma non si può non tenere presente che è sempre più frequente nel contesto del diritto secolare che persino la responsabilità penale, tradizionalmente esigita dagli individui, si ripercuota sui soggetti morali come i collegi e gruppi decisionali. Per non parlare delle ipotesi di riparazione del danno arrecato (economico, morale, di onorabilità di una persona, della fama della diocesi o del movimento...) che può implicare una decisione di governo: ogni membro del gruppo dovrebbe essere consapevole di dover rispondere di tali danni.

Per vagliare la consistenza e la serietà di una istanza collettiva di governo, sarebbe utile chiedersi se ogni singolo membro è consapevole dei parametri della propria responsabilità; in primo luogo di quella giuridica, nonché se è disposto ad assumersi le conseguenze anche penali o patrimoniali derivanti da errori recanti danni a terzi.

Altrimenti potrebbe capitare che si corra ai ripari con soluzioni non sempre trasparenti, che (persino nel nome della carità o del buon nome della istituzione) scagionano coloro che dovrebbero prendersi la responsabilità per una decisione di governo.

L'assunzione della propria responsabilità comunque, dipende fortemente del titolo di partecipazione alla delibera collegiale: è poco realistico e persino pericoloso affidarsi a consensi più o meno generalizzati qualora la responsabilità sia (moralmente, ma anche giuridicamente) di una parte di coloro che concorrono alla decisione o di uno solo di essi. L'esortazione apostolica *Pastores gregis* di Giovanni Paolo II offre un criterio pervaso di realismo nei confronti della responsabilità del vescovo: «Nell'adempiere a questo suo compito egli farà tutto il possibile per suscitare il consenso dei suoi fedeli, ma alla fine dovrà sapersi assumere la responsabilità delle decisioni che appariranno necessarie alla sua coscienza di pastore, preoccupato soprattutto del futuro giudizio di Dio.» (Es. Ap. *Pastores gregis*, 44).

V. Alcuni elementi organizzativi ed operativi per forgiare uno stile collegiale

a) Delimitazione del ruolo del gruppo o collegio

In linea di massima si possono delineare tre fondamentali tipi di collegi o gruppi o, per meglio, dire, tre principali funzioni affidate ad un *coetus* che dà il proprio contributo al governo ecclesiale.

La *funzione di rappresentazione* implica che il gruppo faccia presente (di solito a colui che governa) la voce dei destinatari dei beni che riguardano il governo, i problemi del settore di attività a cui si rivolge l'azione direttiva, le preferenze dei titolari di diritti o di doveri sottomessi ad una delibera, o semplicemente i legittimi interessi (economici, pastorali, persino politici) coinvolti in un certo ambito di governo.

La *funzione tecnica* riguarda il contributo specifico di esperti, teso a conformare una decisione di governo a svariate dimensioni che spesso sfuggono alla competenza di colui che dovrà decidere. La consulenza economico-finanziaria, giuridica, comunicativa, artistica o di viabilità "politica" può essere bilaterale (degli esperti con i soggetti che hanno la competenza decisionale) o articolata attraverso riunioni (in senso lato espressioni collegiali) nelle quali si perviene coordinatamente alla formalizzazione della decisione sulla base dei criteri forniti dagli specialisti.

La *funzione di governo* implica l'attribuzione della azione di governo al collegio o gruppo (quindi la capacità decisionale, la guida della esecuzione e la responsabilità). Nell'ambito dell'organizzazione ufficiale della Chiesa molto spesso è prevista giuridicamente una titolarità personale e non collegiale delle funzioni; anche in questi casi (forse specialmente per questo motivo) è auspicabile uno stile collegiale, segno di prudenza e anche dell'umiltà di farsi aiutare e saper condividere le fatiche del governo).

b) Delimitazione delle competenze dei membri all'interno del collegio.

Per accrescere l'efficacia dello stile collegiale, ogni membro di un collegio o gruppo deve assimilare il senso della sua partecipazione, a seconda della funzione del collegio (e della personale funzione all'interno dello stesso).

In un gruppo con funzioni di rappresentanza, i singoli membri debbono sapere che cosa vogliono o di che cosa hanno bisogno le persone da loro rappresentate: una tale informazione implica un lavoro di preparazione non indifferente (il rischio ovvio, in assenza di un tale impegno, è la difesa di interessi privati, più o meno legittimi).

In un gruppo con funzioni tecniche ogni membro dovrà chiedersi il proprio grado di competenza in materia, sia a livello di specializzazione che sul caso concreto che è oggetto di studio e deliberazione.

In un *coetus* decisionale la domanda personale dovrà riguardare la consapevolezza sul valore deliberativo del proprio voto e quindi l'assunzione di ogni responsabilità sia per i risultati positivi che per quelli negativi derivanti dall'azione di governo.

Contrario allo stile collegiale è tanto lo sconfinamento delle proprie competenze – specialmente nel caso del capo, che non sia in grado di ispirare fiducia in coloro che lo aiutano nel governo–, quanto la passività nei confronti del proprio contributo alla azione corresponsabile. Entrambi atteggiamenti mostrano un travisamento del senso del governo, che viene ritenuto espressione di un potere personale. Nel primo caso un potere che si impone agli altri, nell'altro un potere al quale si rinuncia (persino per motivi "spirituali" come l'umiltà). Il giusto punto di vista è quello che sa vedere nella azione collegiale la ricerca responsabile della ragionevolezza insita nella decisione prudente, che impedisce entrambi abusi. Da una tale prospettiva si capisce che le competenze sono attribuzioni e doveri di responsabilità nei confronti del bene comune, da esercitare con moderazione e fermezza.

c) Parità (o proporzionalità) dell'informazione a disposizione dei membri del collegio.

Ad ogni membro di un collegio (e al collegio in quanto tale come istanza interpellata) dovrebbe essere fornita la base conoscitiva essenziale del problema fronteggiato nonché gli elementi informativi specifici riguardanti il proprio settore di competenza. Lo stile collegiale implica una divisione del lavoro e un decentramento di funzioni, ma allo stesso tempo una condivisione di base della responsabilità di governo.

La giusta circolazione delle informazioni, il riguardo per i diritti alla intimità e al buon nome delle persone, la prudente riserva nei confronti di qualche aspetto non ancora chiarito di una certa vicenda, la circospezione per capire la rilevanza di un dato per il raggiungimento del fine comune, e soprattutto lo studio del problema e dei bisogni delle persone in esso implicate, richiamano un delicato e intenso lavoro di cooperazione e di coordinamento.

Mancanze di discrezione, occultamento di dati rilevanti, aspettative di attribuzione di successi individuali a scapito di altri membri del collegio, ritardi nella presentazione dei propri pareri, strumentalizzazione delle informazioni in forma di pettegolezzi, disordini o sovrapposizioni nella assegnazione di incarichi di studio, ecc. logorano lo stile collegiale, fanno disperdere le energie del lavoro comune e tante volte erodono la fiducia di coloro che hanno diritto ad essere ben governati.

d) Preparazione per tempo e anticipazione delle urgenze.

Uno stile collegiale comporta fatiche importanti di studio, il che significa necessariamente predisporre i materiali di lavoro con chiarezza e sinteticità, e dare

tempo alla riflessione. Tali caratteristiche si addicono più ai documenti di lavoro che ai discorsi orali; di conseguenza, una parte importante del lavoro richiama il parere scritto dei membri del collegio. Faticare per cogliere il nocciolo del problema, proporre lealmente la propria visione delle soluzioni proposte ed esprimerla schiettamente e con chiarezza... contrariamente a ciò che spesso si pensi, lo stile collegiale si traduce normalmente in molto studio personale... e brevità nelle riunioni perché ormai come frutto dello studio si è praticamente giunti alla posizione comune.

Un grande nemico dello stile collegiale e in pratica di ogni governo è la precipitazione. Le riunioni improvvisate o le consultazioni frettolose via telefono o posta elettronica possono essere all'origine di fraintendimenti, difficoltà per cogliere l'opinione altrui, persino di dimenticare di chiedere il parere a persone che hanno diritto (e dovere) di darlo.

Così vede San Tommaso la precipitazione: «Negli atti dell'anima la precipitazione è presa in senso metaforico per analogia col moto dei corpi. Ora, si dice che un corpo precipita quando da un luogo più alto giunge a quello più basso seguendo l'impeto del proprio moto, o di una spinta ricevuta, senza passare ordinatamente dai gradini intermedi. Ebbene, la parte più alta dell'anima è la ragione. Mentre l'opera compiuta col corpo ne è quella più bassa». Di seguito, la descrizione della azione che giunge alla buona deliberazione, che abbiamo presentato all'inizio del nostro testo: «I gradini intermedi poi, per i quali si deve discendere con ordine, sono: la memoria del passato, l'intelligenza del presente, la solerzia nel considerare gli eventi futuri, il raziocinio che confronta una cosa con l'altra, la docilità con la quale uno accoglie il parere dei maggiori; e nel deliberare uno deve appunto scendere ordinatamente codesti gradini. Se invece è portato ad agire dall'impulso della volontà o della passione, saltandone qualcuno, si ha la precipitazione» (*Summa Theologiae*, II-II, q. 53, a. 3 co.).

Siccome un elemento di ogni buon governo è anticipare i problemi, la programmazione degli sforzi comuni è cruciale: non è urgente ciò che è diventato urgente per precedenti trascuratezze... Le urgenze vere devono essere vagliate con attenzione, per capire se oltre che urgenti sono davvero importanti; in questi casi frequentemente la soluzione non passa attraverso la deliberazione frettolosa... bensì il lavoro straordinario di tutti gli implicati nella risoluzione del problema.

Aristotele diede a suo tempo il criterio, nel distinguere la sagacia dalla "eubulia" (la virtù della buona deliberazione): «la sagacia non implica ragionamento ed è qualcosa di rapido, e si dice che bisogna mettere in pratica rapidamente ciò che si è deliberato, ma che bisogna deliberare lentamente» (Aristotele, *Etica nicomachea*, Libro VI, § 9)

e) Approfondire le motivazioni o le risorse di coloro che partecipano alla deliberazione.

Qualora si cogliesse in profondità che lo stile collegiale riguarda le virtù delle persone coinvolte nella deliberazione, si dovrebbe diffidare della semplice elencazione di regole di condotta. Bisognerà tener conto del fatto che le persone che intervengono, persino nell'impegno per adempiere al meglio il proprio compito, sono mosse da motivazioni specifiche. Nel contesto ecclesiale una tale riflessione è di prima importanza dacché oltre a motivi naturali per essere coinvolti in contesti di governo, sono presenti motivazioni di tipo soprannaturale. Bisogna distinguere le diverse

motivazioni per capire allo stesso tempo gli atteggiamenti delle singole persone: non è la stessa situazione quella di un religioso o religiosa che svolge le opere proprie dell'istituto, quella di un volontario o di un agente pastorale che riceve una retribuzione o ancora quella di un professionista che svolge il proprio mestiere in favore di specifiche istituzioni ecclesiali.

Questi elementi vanno presi in seria considerazione anche nel prospettare che cosa ci si possa attendere da uno stile di governo collegiale: quale è concretamente la motivazione principale di una persona coinvolta nel progetto? ci tiene personalmente?

Oltre al contributo prettamente ecclesiale, come espressione dell'amore o dedizione per la Chiesa, si attende legittimamente altro?: deve sostenere la propria famiglia? è un immigrato o un pensionato in situazione instabile? è un funzionario o un politico condizionato da altri legami? ha un potenziale conflitto di interessi?

Può veramente mettere concrete risorse a disposizione del bene comune della realtà ecclesiale al cui governo dà un contributo? Di quale tipo?: tempo?, esperienza lavorativa?, mezzi economici? Che pregi e quali limiti – di temperamento, di capacità di ascolto, di pazienza – verranno alla ribalta nel lavoro comune?

VI. Conclusioni e prospettive per la riflessione e la ricerca

Lo stile collegiale porta con sé in termini generali molti vantaggi, parecchio lavoro e l'esercizio continuo di rilevanti virtù.

Vantaggi: uno stile collegiale ben impostato porta con sé più serenità e pace nel prendere decisioni; dà luogo a azioni più meditate, saldamente condivise, adottate sulla base di un maggiore volume di informazione, esperienza e abilità, fornito da coloro che sono nelle migliori condizioni per fornirli.

Lavoro: lo stile collegiale è contrapposto al diletterismo e alla improvvisazione; esige una divisione del lavoro e una grande intensità di collaborazione e di riflessione. Nelle persone suscita l'impegno della collaborazione e la convinzione del valore del proprio contributo, anche quando questo è minimo.

Virtù: in quanto generatore di virtù uno stile collegiale rende più agevole l'impegno futuro per continuare a fare la propria parte in favore di una finalità che vale la pena perseguire. Poiché le virtù sono la base sulla quale si misura il raggiungimento della pienezza della vita umana e cristiana, la carità e quindi la santità, governare e cooperare al governo si confermano come elemento di santificazione.

Ha scritto un testimone dello stile di governo collegiale, alla cui prassi di governo vorrebbero ispirarsi molte delle riflessioni di questo contributo: «Le decisioni di governo, prese alla leggera da una sola persona, nascono sempre, o quasi sempre, sotto l'influsso di una visione unilaterale dei problemi. – Per quanto grandi siano la tua preparazione e il tuo talento, devi ascoltare coloro che condividono con te l'incarico di direzione.» (San Josemaría Escrivá, *Solco*, n. 392). Ancora: «Non confidare mai soltanto nell'organizzazione.» (*Ibidem*, n. 403). E ancora: «Governare, molte volte, consiste nel saper "farsi carico" delle persone, con pazienza e affetto» (*Ibidem*, n. 405).

I temi ripercorsi per sommi tratti in queste righe potrebbero essere approfonditi anche a livello teorico nel contesto dello studio della organizzazione ecclesiale e la scienza del governo. Il settore di ricerca del Gruppo interuniversitario CASE è una priorità nei tempi attuali. Le necessità di istanze e prassi di governo degli aspetti giuridici, patrimoniali e finanziari della Chiesa ad ogni livello giocano un ruolo di primo ordine sia per quanto riguarda la giustizia che la credibilità della testimonianza ecclesiale. A tali scopi, si potrebbe suggerire:

a) Approfondire le istanze che scaturiscono dagli ordinamenti civili per quanto riguarda la responsabilità civile, amministrativa e penale; fare in modo che ogni decisione ecclesiale con risvolti in questo ambito (patrimoniale, lavorativo, di difesa dei diritti fondamentali, ecc.) sia giusta e inoppugnabile su questo piano. La presenza permanente di persone con formazione giuridica-economica nei gruppi decisionali è ormai imprescindibile.

b) Valorizzare di più le iniziative civili portate avanti da laici che si assumono la propria responsabilità professionale e secolare. Diverse formule di governo collegiale potrebbero contribuire ad un decentramento di iniziative che per motivi storici e di carità debbano gravitare sulla gerarchia o sugli istituti di vita consacrata.

c) Inserire risolutamente al centro della decisione di governo la questione della viabilità economica; sia per quanto riguarda le risorse umane che quelle finanziarie, implementando l'uso di strumenti di verifica (preventivi di spese e di introiti, controllo in corso d'opera, rendimento di conti) approvati dal collegio o gruppo decisionale, con la conseguente assunzione di responsabilità dei membri del gruppo o collegio. Approfondire la delimitazione dei patrimoni di responsabilità nonché i riscontri contabili dei parametri di indebitamento, che rendano consapevole e trasparente il livello di rischio assunto dagli enti ecclesiali.