ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI
MILANO

S.A.F.
SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE

OBIETTIVI E FINALITA' DEL CONTROLLO DI GESTIONE NELL'ENTE RELIGIOSO

Dr. Davide Bertolli

15 Marzo 2017 - Sala Convegni – C.so Europa 3 - Milano

INDICE DEGLI ARGOMENTI

- **La Circolare CIVCSVA (Congregazione degli Istituti di Vita Consacrata e delle Società di Vita Apostolica) del 2 agosto 2014:**

  «Linee orientative per la gestione dei beni negli Istituti di vita consacrata e nelle Società di vita apostolica».

- **L'Ente Religioso: il Carisma e le Opere.**

- **Scenario attuale e prospettico.**

- **Il Controllo di gestione: strumento necessario nella gestione dell'Ente.**

LA CIRCOLARE CIVCSVA

Il messaggio del Papa al Simposio internazionale organizzato dalla CIVCSVA nel mese di Marzo 2014
"La gestione dei beni ecclesiastici degli Istituti di VC e nelle società di VA a servizio dell'humanum e della Chiesa

"Occorre vigilare attentamente affinché i beni degli Istituti religiosi siano amministrati con oculatezza e trasparenza e perché siano ancora oggi, per la Chiesa e per il mondo, gli avamposti dell'attenzione a tutti i poveri e a tutte le miserie, materiali, morali e spirituali"

LA CIRCOLARE CIVCSVA

La Circolare esprime concetti che potremmo definire scontati nel mondo imprenditoriale, ma che, tuttavia, non sempre lo sono nella realtà degli Enti Ecclesiastici.

Sono ancora pochi, infatti, gli enti che mettono in pratica l'atteggiamento proattivo e orientato a principi di economicità, organizzazione e controllo, così chiaramente evidenziati nel documento.

Il ruolo fondamentale del consulente è quello di rendersi parte attiva nella diffusione e applicazione di queste logiche gestionali virtuose all'interno dell'ente.

L'ENTE ECCLESIASTICO: IL CARISMA E LE OPERE

IL CARISMA o PATRIMONIO

E' costituito dall'intento e dalle regole fondazionali che hanno determinato la nascita stessa dell'Ente, senza le quali l'esistenza dell'ente si svuoterebbe di significato.
Si arricchisce nella storia ed è suscettibile di sviluppi, ma rimane sempre fedele alle proprie origini.

Can. 578
L'intendimento e i progetti dei fondatori, sanciti dalla competente autorità della Chiesa, relativamente alla natura, al fine, allo spirito e all'indole dell'istituto, nonché le sue sane tradizioni, cose tutte che costituiscono il patrimonio dell'istituto, devono essere da tutti fedelmente custoditi.

L'ENTE ECCLESIASTICO: IL CARISMA E LE OPERE

LE OPERE

Sono le azioni attraverso cui l'ente mette in pratica il proprio Carisma e lo applica in concreto alla realtà del proprio tempo. Attraverso di esse, l'ente svolge l'opera apostolica e di carità insita nel proprio Carisma.
Per tale ragione, le Opere mutano secondo i bisogni del tempo e assumono declinazioni diverse a seconda del contesto sociale e culturale.

L'ENTE ECCLESIASTICO: IL CARISMA E LE OPERE

CARISMA E OPERE

VS

OTTICA GESTIONALE (IMPRENDITORIALE)

CONFLITTO INSANABILE

O

INTEGRAZIONE NECESSARIA?

SCENARIO ATTUALE E PROSPETTICO

COSA E' ACCADUTO NEGLI ULTIMI 20 ANNI:

- **Progressiva diminuzione dei religiosi (crisi vocazionale) in grado di prestare servizio nelle attività svolte.**
- **Eta' media dei religiosi molto elevata (in alcuni casi raggiunge i 75/78 anni).**
- **Aumento degli oneri per accudire i religiosi malati o non autosufficienti.**
- **Maggior necessità di personale dipendente laico e correlato incremento dei costi.**
- **Difficoltà nel dare impulso alle Opere esistenti e nella riorganizzazione delle stesse.**
- **Generale aumento della complessità (normative più stringenti, evoluzione tecnologica, necessità di nuove competenze, ecc.).**
- **Progressiva riduzione delle fonti di finanziamento pubbliche e aumento di costi e oneri (vedi IMU).**
- **Incremento della necessità di competenze organizzative e gestionali.**

SCENARIO ATTUALE E PROSPETTICO

COSA POTREBBE ACCADERE NEI PROSSIMI 20 ANNI:

- **Drastico ridimensionamento dei religiosi «operativi».**
- **Cessazione delle Opere e delle attività per gli Enti che non avranno saputo riorganizzarsi ed attuare significativi cambiamenti gestionali.**
- **Progressiva estinzione delle risorse economiche ed incremento delle tensioni finanziarie.**
- **Progressiva dismissione dei beni per coprire le perdite, fino ad intaccare anche il patrimonio stabile.**
- **Aumento delle estinzioni e degli accorpamenti di Enti.**
- **Aumento dei religiosi stranieri nei consigli generalizi, chiusura delle opere, dismissione del patrimonio e utilizzo delle risorse nei paesi emergenti.**
- **Attualmente gli Enti religiosi possiedono e custodiscono una parte rilevante delle più importanti opere artistiche e architettoniche presenti sul nostro territorio. Sussiste un concreto rischio di degrado e dispersione di tali opere con conseguente impoverimento del nostro patrimonio culturale.**

SCENARIO ATTUALE E PROSPETTICO

Analizzando i comportamenti gestionali comunemente adottati in molti Enti, è facile riscontrare che:

- Convinzione che vi sia una sostanziale inconciliabilità tra espressione del Carisma e logiche economico/gestionali;
- La figura dell'economo/a spesso non è adeguatamente formata e motivata;
- Nelle riunioni e negli incontri le questioni economiche sono trattate per ultime e si ricorre volentieri alla delega «in bianco» all'economo/a, che sovente è lasciato in balia degli eventi;
- Molte decisioni in tema di economia sono prese solo quando divengono urgenti ed improcrastinabili, ovvero quando ormai è già tardi;
- L'ottica prevalente è quella dell'amministrazione «statica» (copertura delle perdite) e non della gestione «dinamica».
- Non esiste una adeguata pianificazione/programmazione economica e gestionale;

IL CONTROLLO DI GESTIONE: STRUMENTO NECESSARIO PER LA GUIDA DELL'ENTE

Un sistema di controllo di gestione efficiente ed efficace deve avere dimensioni e complessità adeguatamente rapportate alle dimensioni e alle complessità dell'Ente nel quale dovrà essere implementato e utilizzato.

L'obiettivo non è il profitto, ma il raggiungimento dell'equilibrio economico/finanziario, che consenta all'Ente di proseguire le Opere di assistenza, beneficienza, istruzione ed evangelizzazione che costituiscono piena espressione del Carisma.

IL CONTROLLO DI GESTIONE: STRUMENTO NECESSARIO PER LA GUIDA DELL'ENTE

Le componenti del Controllo di Gestione nell'Ente Religioso:

- **Formazione dei Superiori, degli Economi e del personale amministrativo laico in merito a tematiche contabili, organizzative e gestionali.**

- **Costante coordinamento con i consulenti, interpellandoli per tempo.**

- **Utilizzo di strumenti (hardware e software) innovativi, adeguati alle dimensioni e complessità dell'Ente.**

- **Tenuta di una contabilità corretta e puntuale tanto per le attività istituzionali, quanto per quelle commerciali/decommercializzate, mantenendo ben distinti i due ambiti.**

- **Implementazione di un adeguato sistema di contabilità analitica per centri di costo.**

- **Predisposizione di bilanci e rendiconti (anche consolidati);**

IL CONTROLLO DI GESTIONE: STRUMENTO NECESSARIO PER LA GUIDA DELL'ENTE

Le componenti del Controllo di Gestione nell'Ente Religioso:

- **Predisposizione di Budget (ad es. cash-flow).**

- **Introduzione di adeguate procedure che regolino le attività amministrative e la corretta gestione dei rapporti con i soggetti esterni (fornitori, clienti, enti pubblici, ecc.).**

IL CONTROLLO DI GESTIONE: STRUMENTO NECESSARIO PER LA GUIDA DELL'ENTE

Gli effetti del Controllo di Gestione nell'Ente Religioso:

- **Oculata gestione delle risorse economiche, costante monitoraggio dei costi e riduzione degli sprechi.**
- **Analisi dell'andamento delle attività e delle opere, progettualità, verifica dell'opportunità di riorganizzare/cessare attività non più rispondenti alle necessità del contesto in cui l'ente opera.**
- **Scelte adeguatamente ponderate in merito alla gestione del patrimonio mobiliare e immobiliare, in linea con le necessità e gli obiettivi dell'Ente.**

IL CONTROLLO DI GESTIONE: STRUMENTO NECESSARIO PER LA GUIDA DELL'ENTE

«Le Opere mutano secondo i bisogni del tempo e assumono declinazioni diverse a seconda del contesto sociale e culturale.
Può accadere, infatti, di gestire opere non più in linea con l'espressione attuale della missione e immobili non più funzionali alle opere»

IL CONTROLLO DI GESTIONE: STRUMENTO NECESSARIO PER LA GUIDA DELL'ENTE

E' NECESSARIO CHE OGNI ENTE:

- **Definisca quali opere e attività proseguire, quali eliminare e quali modificare e su quali nuove frontiere iniziare percorsi di sviluppo e di testimonianza della missione rispondenti ai bisogni di oggi.**

- **Elabori piani pluriennali e proiezioni, in modo da prevenire l'insorgenza di problematiche complesse e di difficile soluzione.**

- **Avvii sistemi di monitoraggio per le opere in perdita, metta in atto piani di rientro del deficit e superi la mentalità assistenzialistica: coprire le perdite di un'opera senza risolverne i problemi gestionali, significa dissipare risorse che potrebbero essere utilizzate proficuamente in altro modo.**

- **Riorganizzi, se necessario, le proprie strutture, affinchè siano agili e facili da gestire, meno onerose nel tempo e con costi di gestione ridotti.**

IL RUOLO CENTRALE DEL CONSULENTE

I consulenti sono figure laiche il cui apporto è fondamentale per la riuscita dell'innovazione e riorganizzazione degli Enti e delle loro Opere.

I loro compiti:

- **Mantenere una costante e specifica formazione focalizzata sugli enti e le loro peculiari problematiche.**

- **Sostenere l'attività dell'Economato dell'ente, anche svolgendo attività di formazione specifica per gli economi/e ed il personale amministrativo**

- **Supportare l'attività decisionale degli organi direttivi dell'ente**

- **Farsi promotore di innovazione gestionale e organizzativa**

IL RUOLO CENTRALE DEL CONSULENTE

- **Contrastare, per quanto possibile, l'adozione di soluzioni «kamikaze»**

- **Consigliare, dopo opportune verifiche, soluzioni corroborate da dati numerici certi, difficilmente contestabili sia all'interno che all'esterno dell'ente.**

- **Adoperarsi per gestire e, se possibile, comporre situazioni di squilibrio interno.**

- **Rispettare il confine dell'ambito decisionale, che deve sempre rimanere in capo ai soli religiosi.**