

Yago de la Cierva

**Case studies di comunicazione di crisi
nella Chiesa**



Copyright © MMXII
ARACNE editrice S.r.l.

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

via Raffaele Garofalo, 133/ A-B
00173 Roma
(06) 93781065

ISBN 978-88-548-5631-8

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: novembre 2012

Indice

- 5 *Presentazione*
- 7 *Capitolo I*
Introduzione al metodo del caso
- 11 *Capitolo II*
Esempio di caso risolto
A. Caso: parlare o non parlare, ecco il dilemma, 11 – B. Analisi del caso, 15.
- 21 *Capitolo III*
Casi per la discussione
Caso 1. Una telefonata notturna, 21 – Caso 2. Una svista del giornale, 24 – Caso 3. Il programma sperimentale, 27 – Caso 4. L'alternativa diabolica, 31 – Caso 5. Medicina per i ricchi, 35 – Caso 6. Docente poco decente, 39 – Caso 7. Dichiarazioni sull'aereo, 42 – Caso 8. In merito ad un'approvazione, 45 – Caso 9. Gli ultimi semurai, 48 – Caso 10. Verso gli altari, 52 – Caso 11. Non vogliamo andarcene, 56 – Caso 12. Il giornalista è al telefono, 60 – Caso 13. Appena ottenuto l'incarico, 64 – Caso 14. Scherno sul grande schermo, 68 – Caso 15. L'uscita dall'armadio, 71 – Caso 16. Il ricattatore, 74 – Caso 17. Soldi sporchi, 78 – Caso 18. In campagna elettorale, 81 – Caso 19. Troppo giovane?, 85 – Caso 20. Un tesoriere senza scrupoli, 88 – Caso 21. Davanti alle accuse false, 91 – Caso 22. Dichiarazioni sfortunate, 94 – Caso 23. Meglio dimenticare?, 99 – Caso 24. Attacco DDoS ala sito della GMG, 102.
- 105 *Capitolo IV*
Ritagli di stampa
Caso 25. Devoto di giorno, pedofilo di notte, 105 – Caso 26. Su ordine del Papa, 107 – Caso 27. Violenza, 109 – Caso 28. Finto matrimonio, 112 – Caso 29. Difesa in tre testi, 115 – Caso 30. Sono, non sono, 120 – Caso 31. Quando l'abuso ha un prezzo, 121 – Caso 32. Ucciso in chiesa, 125 – Caso 33. Cacciato dalla curia, 127 – Caso 34. Fondazione condannata, 129 –

4 Case studies di comunicazione di crisi nella Chiesa

Caso 35. Religiosi spagnoli finanziarono la guerra del Congo, secondo l'ONU, 131 – Caso 36. Guidatore spericolato, 134.

Presentazione

Il presente volume, complemento del manuale della materia “La comunicazione di crisi nella Chiesa” (Edusc, Roma 2008), raccoglie casi di situazioni di conflitto o di crisi, da utilizzare per la discussione di gruppo.

Le storie riportate hanno un’importanza capitale nell’impostazione pedagogica del corso, dal momento che per imparare la gestione di una crisi, il sistema che si è dimostrato più efficace è il metodo dell’analisi del caso-tipo. Immedesimarsi in situazioni simili aiuta a capire meglio la dinamica reale di una crisi, come ad esempio la necessità di dover agire senza avere tutti gli elementi di decisione in mano, la velocità in cui si sviluppano gli eventi o l’importanza degli elementi emozionali.

Avrei voluto tanto che queste storie fossero frutto solo della mia immaginazione, ma sfortunatamente sono adattamenti di casi reali, sebbene semplificati — e molte volte ammorbiditi — in ragione del tempo disponibile per la discussione e modificati per non ledere né la privacy né la carità. Molte volte, la realtà supera qualsiasi sforzo fantasioso.

E nonostante alcuni di essi possano portare alla considerazione, e persino alla memoria, eventi assai spiacevoli, li ritengo un elemento indispensabile per capire nel concreto gli orientamenti proposti nel manuale.

Queste dispense si distribuiscono solo come strumento di lavoro per gli studenti. Ogni suggerimento per migliorarle sarà benvenuto, e a questo fine si riporta l’indirizzo elettronico dell’autore, per facilitare le eventuali segnalazioni.

Yago de la Cierva
ycierva@pusc.it

Introduzione al metodo del caso*

Il metodo del caso non è solo il modo più efficace e pratico di imparare a prendere decisioni: è pure appassionante e divertente, e perciò viene usato nelle migliori scuole di management. Ma può essere confuso se non applicato bene. Questa introduzione pretende di chiarire come viene usato e come trarre fuori il meglio di esso.

In parole semplici, il metodo del caso consiste nella discussione di situazioni di vita reale che dirigenti — in questo caso, responsabili di uffici ecclesiali di comunicazione — hanno dovuto affrontare. Ogni caso descrive una situazione in cui bisogna immedesimarsi, analizzare internamente, decidere cosa fare e venire in classe pronto per presentare e difendere le proprie conclusioni.

I casi mettono a fuoco le proprie abilità analitiche, perché per difendere la propria posizione bisogna fornire elementi quantitativi e qualitativi che accreditino le proprie ragioni. Un esercizio che mette alla prova la capacità di risolvere problemi e di pensare e ragionare in maniera rigorosa.

Durante le discussioni, i partecipanti portano con sé non solo il bagaglio delle loro conoscenze, ma soprattutto la ricchezza delle esperienze vissute e degli atteggiamenti personali, frutto anche del lavoro in diversi paesi e culture, in svariati incarichi e responsabilità, in differenti campi di attività.

Infatti, il docente ha una missione di filo-conduttore delle discussioni, stimolatore del dialogo e del dibattito: ma molte volte in un caso si può imparare molto anche dai compagni. Perciò risulta fondamentale, imprescindibile direi, partecipare con le proprie idee e proposte, dimenticando qualsiasi timidezza. Chi interviene di più impara di più,

* Questo epigrafe è un riassunto di “Learning by the Case Method” (John S. Hammond, Harvard Business School Paper, 16 April 2002), adattato alle caratteristiche delle discussioni del corso “Comunicazione preventiva e gestione di crisi nella Chiesa”.

e chi invece rimane in silenzio non saprà mai se il suo modo personale di affrontare i problemi è saggio oppure avrebbe potuto diventare più acuto e rigoroso grazie alle discussioni del professore e degli altri partecipanti.

Ma forse il vantaggio più prezioso del metodo del caso è imparare a individuare in fretta quale sia il problema e il saper porsi le domande giuste. Le risposte sono importanti, ma più ancora lo sono le domande: chi sa porsi le domande giuste, si trova già a buon punto. In questo senso, bisogna non lasciarsi fuorviare dalle domande alla fine dei casi o dagli interventi del professore: sono i partecipanti che devono identificare i veri problemi e dare una risposta.

Finalmente, qualche consiglio pratico su come prepararsi per risolvere i casi. Non c'è un modo unico, ma l'esperienza accumulata insegna che i casi devono leggersi almeno tre volte: una prima lettura veloce, domandandosi: qual'è il problema in gioco?; una seconda più attenta, prendendo note, sottolineando gli elementi più importanti ed immedesimandosi nel problema: cosa dovrei fare in queste circostanze?; infine, una terza lettura serve per controllare che non si è sorvolato in fretta su elementi importanti.

La lettura viene seguita dalla preparazione della propria analisi e di un piano di attuazione: un vero programma di azione da implementare in accordo con un calendario. Per capire meglio, come fare si propone un esempio di risoluzione di un caso nel capitolo II. Nel metterlo per scritto si impara anche ad essere conciso e sistematico.

Infine, anche se il caso sarà discusso in sessione plenaria, non è una cattiva idea riunirsi in piccoli gruppi di quattro o sei persone e mettere le proprie idee alla prova. Si può far benissimo in un ambiente informale, come un pranzo, una passeggiata o un incontro per un caffè, perché lo scopo di questa sessione di gruppo non è arrivare al consenso sulle decisioni da prendere, bensì di definire le proprie idee e la personale impostazione del caso.

Come risulta evidente, preparare un caso in questa maniera richiede tempo: di solito un paio di ore almeno. Si può fare in meno tempo e addirittura seguire un caso quasi senza averlo letto neppure una volta. Ma facendo così si perde un'opportunità preziosa per acquisire il perfezionamento che giustifica questi anni di studio e di sforzi.

L'ultima tappa dell'apprendimento è la discussione in classe. Il professore guida il dibattito tramite domande mirate a fare ragionare i

partecipanti sulle conseguenze delle diverse risposte, sugli elementi prioritari e secondari, sul modo di non dimenticarsi le domande giuste. Più che le conoscenze teoriche sulla materia — che si considera già studiata e assimilata — interessa qui il processo decisionale. Non si cerca la “decisione perfetta”, che molte volte non esiste, ma uno o diversi modi ragionevoli di impostare la risposta.

Anzi, anche se durante le lezioni viene proposto un modo concreto di affrontare un problema, lo studente deve sentirsi responsabile di applicare quella soluzione al proprio contesto culturale, sociale ed ecclesiale. Una soluzione valida negli Stati Uniti può essere completamente sbagliata nel Congo, così come un piano adeguato per una diocesi delle Filippine sarà forse inutile in Guatemala.

Non si impara a nuotare leggendo libri di nuoto, bensì lanciandosi in mare o in piscina, preferibilmente con un istruttore personale. Allo stesso modo, non si impara a prendere decisioni se non lanciandosi a farlo. Il metodo del caso è il miglior surrogato delle esperienze dirette di governo e di comunicazione.

Esempio di caso risolto

A. Caso: parlare o non parlare, ecco il dilemma

Sono le 23 di sera di lunedì 24 novembre e Edward Lentin, amministratore della Caritas di Dublino, è al letto da due ore, ma non riesce a dormire. Da una settimana ha una preoccupazione che lo assilla e non lo lascia in pace: i conti dell'organizzazione.

Tutto cominciò lo scorso martedì 18, con la visita di Roger Showlin, il ragioniere della Caritas. Roger venne a trovarlo a casa di primo mattino completamente sconvolto. Appena lasciato il cappotto appeso all'ingresso, aveva sparato: "Ed, ho scoperto che qualcuno ci ha fregato 100.000 dollari."

Edward non si scompose. Il suo carattere è tranquillo e sereno e inoltre ne ha già visto delle grosse. Di famiglia agiata e vita confortevole, cattolico "ma non fanaticamente praticante", da giovane era stato consulente finanziario di diverse società offshore e aveva girato il mondo. Alla soglia dei trent'anni, fece un viaggio negli Emirati Arabi alla ricerca di opportunità per investimenti sicuri, che sconvolse la sua vita. Non sapendo cosa fare il venerdì mattina, decise di andare a Messa, e si trovò con la comunità cattolica del luogo, vibrante e allegra nonostante le difficoltà di vivere in un ambiente di maggioranza musulmana dove i cristiani sono cittadini di seconda classe. Il contrasto della loro fedeltà generosa al Vangelo con la sua vita pigramente borghese fu talmente palese, che si convertì e decise di dedicare parte del suo tempo ai bisogni della Chiesa. "Non sono caduto dal cavallo a Damasco ma un po' più al sud, a Dubai", diceva scherzando sulla sua conversione.

Tornato a Dublino, si offrì al vescovo di allora, Mons. Kishore Gregg, che lo nominò amministratore della Caritas diocesana, e incaricato dei progetti di aiuti allo sviluppo che finanziava la diocesi. Un

compito gradito perché gli consentiva di stare in contatto con missionari come quelli a cui doveva la sua conversione, e dare una mano nei bisogni delle loro piccole comunità. Edward dedicava un paio di pomeriggi e la mattina del sabato a questo incarico, mentre che per la contabilità, il controllo delle spese e i conti bancari, si avvaleva di Roger, persona di sua fiducia in quanto sposato con sua cugina Mary.

Con Bishop Gregg nella diocesi tutto era andato liscio, ma le cose erano cambiate notevolmente tre anni fa, quando il vescovo andò in pensione e arrivò il nuovo vescovo, Mons. William G. Rice. Bishop Rice aveva molte virtù: dottrina saldamente ortodossa, amante della liturgia, buon predicatore, vita irreprensibile. . . Ma aveva un problema: apparteneva a una delle famiglie nobili cattoliche più antiche del paese (di quelle che avevano nella casa signorile il *priesthole*, il nascondiglio dove si teneva nascosto il prete durante le persecuzioni di Cronwell). Bishop Rice era talmente fiero della sua famiglia (dove veniva chiamato William III, per distinguerlo da suo nonno William Sr. e da suo padre William Jr.) che a poco a poco aveva affidato diverse responsabilità diocesane ai suoi fratelli e cugini. Sei mesi dopo, molte delle aziende fornitori della diocesi erano di proprietà della famiglia Rice o almeno ne avevano qualche legame: il Rice Wine Import forniva il vino per le messe, l'agenzia di viaggio Rice gestiva i biglietti aerei e i pellegrinaggi diocesani a Roma, Gerusalemme e Compostela, i Supermercati Rice approvvigionavano il seminario, l'ospedale cattolico e le cinque scuole diocesane. . .

Questi cambiamenti avevano originato molte chiacchiere: alcuni scherzavano sopra, dicendo che non lavoravano più per la diocesi bensì per la risaia; altri facevano girare malignità riguardo prezzi più alti di quelli del mercato, prodotti scadenti, e via dicendo. Ma sebbene tutti lo sapevano, nessuno osava dirlo in pubblico. Ed Edward non era un'eccezione in questo, tra l'altro perché il suo capo alla Caritas era Seamus Rice, avvocato di prestigio. . . e fratello minore del vescovo.

Ma le notizie che gli aveva dato Roger lo scorso martedì 18 andavano ben oltre quelle voci. Da aprile, la Caritas stava finanziando la costruzione di un orfanotrofio cattolico a Fujairah, negli Emirati Arabi. Il Vicario apostolico della penisola di Arabia, Bishop Francis Jamieson, aveva chiesto aiuto a Bishop Rice e questo aveva passato la richiesta a suo fratello Seamus, incoraggiando la Caritas a studiarlo con benevolenza e a provvedere con i fondi necessari.

La proposta del vescovo fu presa in considerazione immediatamente. Una settimana dopo, la Caritas approvò il progetto e, per indicazione di Seamus Rice, i lavori furono affidati all'azienda edilizia Hacton, una ditta locale che già si incaricava dei lavori di riforma della cattedrale, e che era disponibile a lavorare anche all'estero.

Da allora e come in accordo, ogni mese la Hacton preparava un rapporto sulle opere realizzate a Fujairah, il comitato direttivo della Caritas controllava che tutto concordasse con il progetto e il preventivo, e faceva un bonifico bancario mensile di 20.000 dollari.

Ma Roger aveva appena scoperto alcune irregolarità nei conti della Hacton: preventivo e consuntivo erano uguali nei totali, però le voci di spesa erano completamente diverse.

Appena Edward seppe di queste divergenze, chiese Roger di preparare un rapporto con tutti i pagamenti fatti dalla Caritas all'azienda edilizia Hacton. Da parte sua, contattò direttamente la madre superiora del convento di Fujairah, Suor Clemente, vecchia conoscenza. Suor Clemente rispose immediatamente: i lavori all'orfanotrofio erano fermi da cinque mesi, e questo ritardo era molto preoccupante perché i bambini stavano già arrivando da tutto il paese e non sapevano dove metterli.

Per avere un'ulteriore conferma, chiese di farsi mandare da Suor Clemente delle foto che attestassero lo stato presente dei lavori a Fujairah. Ricevute queste foto, chiese a Roger di incaricare una perizia riguardo la spesa reale che mostravano queste foto.

Roger era andato da due amici che lavoravano nell'edilizia per chiedere una stima sui lavori che si vedevano nelle fotografie e i risultati furono scoraggianti. Il primo consulente aveva valutato i lavori in 25.000 dollari e l'altro in 22.000 dollari. Queste quantità erano in netto contrasto con i 125.000 dollari che aveva pagato la Caritas da aprile: quindi, 100.000 dollari erano spariti. Poi, Roger scoprì che la Caritas aveva pagato diversi biglietti aerei al direttore esecutivo della Hacton, Angelo Wu, intestati come "viaggi di supervisione dei lavori a Fujairah", ma un controllo più accurato rivelava che la destinazione di Mr. Wu in due occasioni non furono gli Emirati bensì Taiwan e India. Inoltre, Roger aveva potuto trovare sei falsità gravi nei rapporti mensili della Hacton sull'andamento dei lavori a Fujairah.

Edward invece si era riservato per sé il compito di chiedere in giro con molta discrezione notizie riguardo la Hacton. Aveva scoperto qual-

cosa ancora più sorprendente: il progetto più importante della Hacton in quel momento era una mansione in grande stile in campagna, e il proprietario non era altro che Seamus. . .

Edward non si era mai trovato in una situazione così difficile. Da una parte, tutti gli indizi indicavano che i fondi della Caritas venivano usati in maniera scorretta, e quindi lui stesso, come suo amministratore, ne era responsabile sia davanti al vescovo sia davanti al comitato nazionale della Caritas. E non solo: gran parte dei soldi della Caritas provenivano da persone che proprio Edward era riuscito a convincere ad essere generosi, e ai quali teneva regolarmente informati sui progressi dei lavori. Se l'avessero saputo, nulla impediva a questi benefattori di accusarlo di malversare i fondi della Caritas, e portarlo ai tribunali. Per non parlare della sua fama come consulente finanziario di aziende importanti. . .

Dall'altra parte, però, Edward temeva le conseguenze di una denuncia. Se fosse stato un caso normale di irregolarità contabile, avrebbe dovuto riportare i fatti al superiore immediato, ma in questo caso il direttore della Caritas sembrava coinvolto nei fatti criminosi. Poteva pure presentare il caso all'intero comitato della Caritas, ma sapeva che lì era in minoranza, e sarebbe stato silurato immediatamente. La terza scelta era parlare direttamente con Bishop Rice, ma non era sicuro delle "priorità" del vescovo, e se il presule avesse preso le difese del suo fratello, lui sarebbe stato allontanato dalla carica.

Rimaneva ancora la possibilità di rivolgersi all'esterno della Chiesa. Andare dalla polizia e presentare una denuncia per presunta frode ma era molto rischioso: se poi non riusciva a provarlo, Seamus poteva pure denunciarlo a sua volta per calunnia! La Caritas era anche sotto l'ombrello delle autorità pubbliche in quanto istituzione di utilità pubblica con benefici fiscali, ma le norme di protezione del *whistleblower*¹ si erano dimostrate poco efficaci. Infine, anche la strada di raccontarlo a un giornalista in condizioni di confidenzialità era bloccata: una simile notizia sarebbe uno scandalo notevole e la fine certa della Caritas diocesana: nessuno le avrebbe dato più soldi (e poi era più che probabile

1. "Whistleblowing" è un termine inglese che descrive il comportamento di un impiegato che denuncia pubblicamente attività e comportamenti illeciti all'interno della sua istituzione. Molti paesi hanno approvato leggi che proteggono a chi denuncia le irregolarità di aziende e istituzioni di ogni genere, per evitare eventuali rappresaglie contro di loro. Ma le denunce devono riunire certi requisiti, e non funzionano sempre.

che venisse scoperto come fonte dell'informazione). Ma in ogni caso, erano vie disgustose per Edward: gli sembrava di venire meno alla sua fedeltà nei confronti della Chiesa e dei suoi pastori.

Quindi, niente di strano se questo dilemma impediva a Edward di dormire. Ma si era determinato su una cosa: oggi devo prendere una decisione, perché la prossima settimana si riunisce il comitato della Caritas per approvare i conti di quest'anno e il preventivo dell'anno successivo, e devo arrivarci preparato.

Domande

- 1) *A chi potrebbe rivolgersi Edward per chiedere consiglio?*
- 2) *Quali consigli daresti a Edward?*
- 3) *Come cambierebbe la situazione e il piano da seguire se, a) i fatti fossero accaduti non in Irlanda bensì negli Stati Uniti, oppure in Italia?; e b) se Edward non fosse laico bensì un sacerdote della diocesi?*

B. Analisi del caso²

1. Premesse

Come spiega il manuale della materia, il miglior modo di affrontare una situazione di questo tipo è farsi quattro domande: quale è il problema (e quindi come viene visto dai pubblici prioritari dell'istituzione), chi sono io (e quindi qual è la mia identità e le mie priorità); quale sarebbe lo scenario peggiore e quanto tempo ho a disposizione.

Se la nostra risposta a queste domande è quella giusta, allora sicuramente il piano da mettere in pratica per risolvere la crisi sarà ben impostato.

Al mio avviso, il problema è la possibile malversazione dei fondi di aiuto della Caritas per la costruzione di un orfanotrofio a Fujairah. Bisogna prestare attenzione a tutte quelle parole: *possibile*, perché ancora non provata; *malversazione*, ossia uso distorto di fondi ricevuti

2. Queste considerazioni non sono LA soluzione al caso bensì UNO dei possibili modi di affrontare una situazione simile, preparata allo scopo di mostrare come preparare in anticipo i casi, per la successiva discussione in classe.

in beneficenza, e quindi una condotta criminosa; e *della Caritas*, e quindi di un organismo ecclesiale con personalità giuridica e propri organi di governo e di controllo.

Questo caso si deve affrontare dal punto di vista di Edward. Chi sono io? L'amministratore della Caritas di una diocesi irlandese. Sono un professionista delle finanze, che nel tempo libero ho accettato un lavoro *pro bono* in un organismo della Chiesa, perché sono cattolico e mi sento portato a dedicare generosamente parte del mio tempo alla Chiesa, e in particolar modo all'evangelizzazione (tutto nella Chiesa deve essere collegato all'evangelizzazione, anche i compiti apparentemente indipendenti: sappiamo bene che non c'è niente di più missionario che la preghiera di una monaca contemplativa e sono anche apostolici compiti come la pulizia dei vasi sacri, l'organizzazione dei corsi di preparazione al matrimonio o le annotazioni dei movimenti economici della parrocchia).

La Caritas è un'istituzione di beneficenza e agisce come qualsiasi organizzazione di questo tipo. Suo scopo è farsi da tramite tra le necessità della Chiesa e la generosità dei benefattori, in maggioranza cattolici ma non solo. Il suo carattere ecclesiale non toglie niente alla serietà con cui deve gestire i progetti, amministrare i soldi, comunicare i risultati ai benefattori: anzi, proprio al contrario, devo essere addirittura più rigoroso che gli altri. E perciò ho accettato questo incarico: so farlo, e posso fare del bene tramite questa responsabilità. Sono ben consapevole che sono stato nominato dal vescovo, ma per fare un lavoro professionale al servizio della Chiesa, e al servizio della generosità delle persone. E la Chiesa spera da me un comportamento professionale ed esemplare. Voglio fare il bene e farlo bene.

All'interno della Caritas ho un ruolo ben preciso: l'amministrazione di progetti. Quindi, non sono un gestore unico, ma c'è un comitato che gestisce l'organizzazione. Ho delle responsabilità, ma assieme ad altre persone, e ho anche un capo, il presidente della Caritas.

Se questa è la mia identità, le priorità sono facili da dedurre. In primo luogo, mi sento responsabile di fronte alla Chiesa dell'amministrazione di fondi. Quindi, il peggio che potrebbe succedere è che la Chiesa venisse danneggiata: e cosa fa male di più alla Chiesa, che i fondi vengano sottratti al loro scopo, o che si venga a sapere lo scandalo, e che — nell'ipotesi più estrema — il vescovo si veda costretto a rinunciare?

Quindi, mi dovrei domandare: cosa si aspetterebbero da me la Chiesa, il comitato della Caritas, i benefattori e gli orfani di Fujairah? A cosa mi obbliga la mia coscienza in questa situazione?

In secondo luogo, potrebbero esserci conseguenze negative sulla mia persona: perdere la fiducia di amministratore di fondi altrui rovinerebbe il mio prestigio professionale anche nell'ambito civile delle finanze. Questo è un bene, che ho il diritto e il dovere di proteggere.

2. *Impostazione*

D'accordo con queste premesse, l'impostazione del problema potrebbe riassumersi nel modo seguente:

- davanti a un possibile crimine, non posso rimanere zitto e tantomeno nascondere i fatti, perché altrimenti sarei un traditore della mia missione;
- devo correggere la deviazione anche se il rischio è che si venga a sapere;
- devo agire in accordo con le mie responsabilità proprie, del mio ambito: amministratore di un'istituzione di beneficenza; e quindi, non posso né scaricare le responsabilità verso il basso (Roger) né verso l'alto (il vescovo);
- in fine, devo agire con prudenza, prevedendo le possibili conseguenze dei miei atti, in modo che quello che faccio non si trasformi in un ostacolo alla risoluzione del problema.

3. *Piano di azione*

Prima di agire devo informarmi. La prima cosa che dovrei fare sarebbe informarmi degli aspetti legali della vicenda. Mi serve sapere appena possibile la gravità penale di questa condotta, l'atteggiamento dei tribunali e delle autorità di controllo sulle istituzioni benefiche, e le prove che richiedono i giudici per provare queste irregolarità. Quindi, mi recherei da un avvocato esperto in questo campo; non all'avvocato della diocesi, per assicurare la riservatezza della materia.

In contemporanea, vorrei esserci sicuro di tutti gli elementi di fatto. Prima della riunione del comitato, avrò: il rapporto sulle irregolarità

(che sta preparando Roger), le foto e la lettera di Suor Clemente. Sono elementi abbastanza forti per far scattare la mia ricerca.

Allo stesso tempo, non sarebbe prudente fare delle ricerche intorno alla costruzione della casa di Seamus Rice: se si viene a sapere, la gente penserà che ho dubbi sull'integrità di Seamus (un atteggiamento che potrebbe essere considerato di "tradimento": fare ricerche da solo sul mio capo. . .).

Poi, devo denunciare i fatti. Lo farei nell'ambito proprio, poiché quello che ho scoperto sono indizi, chiari ma ancora non ho tutte le prove conclusive. Per ciò, denuncierei solo le cose di cui sono a conoscenza. Quindi, io suggerirei di andare al Comitato e dire: "una settimana fa abbiamo scoperto che la Hacton ha fermato i lavori a Fujairah cinque mesi fa; abbiamo chiesto le foto, eccole, e abbiamo iniziato una valutazione su questo progetto: inoltre, siccome sono dati ricevuti in via informale, abbiamo chiesto al vescovo Jamieson di darci conferma dei fatti: appena ci sarà la conferma, ve lo dirò".

Dopodiché aggiungerei che sono fatti gravi (quello che mi ha spiegato il consulente legale), che dobbiamo risolvere la cosa con urgenza, comunicare i fatti alle autorità di controllo (se è questo che richiede la legge) e seguire le loro procedure in casi simili (standard protocols), contrattare un'investigazione a una ditta di revisori di conti esterni (auditors), offrire le mie dimissioni nel caso in cui il Comitato pensasse che è stata una mia mancanza di controllo, oppure per non ostacolare il lavoro di auditing, ed essere preparati qualora si venisse a sapere (e quindi suggerire che il comitato chieda al direttore della comunicazione di preparare un piano per questa eventualità).

Inoltre, direi che proprio per la gravità del caso, "mi sono permesso di anticipare ieri gli eventi al Vescovo, caso mai esplodesse subito, dicendo però che in Comitato oggi dovevamo discuterne il da fare".

Tutte queste cose devono rimanere chiaramente scritte nel resoconto della riunione.

In questa maniera, da una parte denuncio i fatti nell'ambito preciso; e non faccio crescere l'importanza del problema, recandomi dal vescovo. Il vescovo è informato, ma sa che ce ne occupiamo noi.

Se il Comitato prende atto e accetta la proposta di controllo dei conti con la Hacton, perfetto; se invece hanno paura, o Seamus bloccasse le procedure, allora sì che devo rivolgermi al vescovo.

Infine, sarebbe utile — prima di affrontare il comitato — di avere pronto una specie di riassunto di quanto è successo, in modo tale che possa servire come bozza sia di un comunicato stampa come di un documento Q & A.

Se in una scadenza normale non si fa quanto ho proposto, allora io farei tre cose: dimettermi, comunicare l'accaduto alle autorità di controllo e chiedere un appuntamento con il Nunzio, per evitare che si insabbi localmente il problema sia in ambito ecclesiale che sociale.

Se invece il comitato procede, e decide di lanciare un'indagine, suggerirei di continuare con il mio lavoro e lottare internamente per risolvere il problema.

Infine, non penso sia necessario comunicare ai media questo episodio mentre è in corso, ma solo essere pronto qualora lo venissero a sapere. E se mi chiedono perché non gliel'ho detto prima, la spiegazione sarebbe che abbiamo seguito le indicazioni delle autorità, e dovevamo proteggere la fama delle persone.

Alla fine della vicenda, penso sarebbe necessario studiare come raccontare quanto è successo (forse in una riunione a porte chiuse con i benefattori, oppure brevemente nella memoria annuale, ecc.).

