

Abbazia di Praglia  
Padova



Convegno Triveneto  
degli Istituti Diocesani  
per il Sostentamento del Clero  
*21 Settembre 2007*

Abbazia di Praglia, 21 settembre 2007

**ATTI**  
del **CONVEGNO TRIVENETO**  
degli **ISTITUTI DIOCESANI**  
**PER IL SOSTENTAMENTO DEL CLERO**

**Indice**

- 1) Programma
- 2) Introduzione del Presidente dell'IDSC di Padova
- 3) Intervento del Presidente dell'Istituto Centrale
- 4) Relazioni:
  - Prof. Valerio Melandri
  - Dott. Carlo Saccaro
  - Dott. Fabio Sforza
- 5) Tabelle di confronto sui costi del sistema di sostentamento e redditività degli istituti
- 6) Quesiti proposti all'Istituto centrale per il sostentamento del clero
- 7) Rassegna stampa (sui presunti “privilegi” fiscali della Chiesa)
- 8) Elenco dei partecipanti
- 9) Documentazione fotografica

*Abbazia di Praglia (PD), venerdì 21 settembre 2007*

## **Convegno Triveneto degli Istituti diocesani per il sostentamento del clero**

### Programma

- 9.00 – 9.30 Accoglienza e caffè
- 9.30 – 9.45 Presentazione del programma della giornata (Sac. Giuseppe B. Pasini)  
Saluto di benvenuto di S. E. Mons. Antonio Mattiazzo,  
Arcivescovo di Padova  
Saluto di Dom Norberto Villa, Abate di Praglia
- 9.45 – 11.30 **Tema di riflessione: “Fund raising per gli Istituti diocesani”**  
Introduzione (Sac. Giuseppe B. Pasini)  
Relazione del Prof. Valerio Melandri  
Dibattito in assemblea
- 11.30 – 11.45 Pausa caffè
- 11.45 – 13.15 Intervento dell’Istituto centrale  
(Mons. Luigino Trivero e Dott. Cesare Testa)  
Scambio con l’assemblea
- 13.15 – 15.15 Pranzo a buffet e momenti di incontro informale
- 15.15 – 15.30 Ora nona assieme alla comunità monastica
- 15.30 – 17.00 Esperienze significative e temi su richiesta dei partecipanti:  
15.30 – 16.15 Gestione della liquidità degli Istituti (a cura del Dott. Carlo Saccaro, Studio Giordano Padova)  
16.15 – 17.00 Gestione di un’azienda agricola (a cura del Dott. Fabio Sforza, Presidente dell’IDSC di Vittorio Veneto)
- 17.00 – 17.30 Breve visita guidata all’Abbazia
- 17.30 Commiato

## Introduzione del Presidente dell'IDSC di Padova

1. Tutta l'impostazione del "sistema 8 per mille" è fondata su una parola: integrazione. Quello che perviene ai sacerdoti dall'8 per mille, con l'obiettivo di garantire il sostentamento del Clero, integra quello che già è assicurato al sacerdote grazie al contributo proveniente dalla parrocchia o da altre entrate derivanti da servizi vari (insegnamento di religione nelle scuole pubbliche, insegnamento o prestazioni nei seminari, collegi, servizi pastorali in Curia, servizi in ospedale, Case di cura, ecc.).

C'è stata fin dall'inizio la preoccupazione di salvare un principio di valore: l'ideale sarebbe che la comunità cristiana si facesse carico di garantire il sostentamento dei propri sacerdoti, così come deve farsi carico degli altri costi della pastorale (manutenzione della Chiesa, spese per servizi diocesani ecc.).

L'otto per mille è stato e continua ad essere una buona soluzione – invidiataci da altre nazioni – per risolvere il problema del mantenimento del Clero. Tra l'altro, ha contribuito a risolvere il problema delle sperequazioni prima esistenti in regime di benefici/congrua.

Il sistema, tuttavia, comporta alcuni rischi:

- quello di ridurre la responsabilizzazione della Comunità nei confronti della vita della Chiesa, dell'impegno pastorale e del mantenimento dei sacerdoti;
- quello di alimentare l'immagine del prete come persona automaticamente garantita in tutto l'arco della vita, dal giorno della sua ordinazione, fino alla condizione di vecchiaia e di non autosufficienza. Egli appare oggi, più che in passato, un privilegiato, soprattutto se rapportato all'alta percentuale di giovani (oltre 30%) costretti a vivere nella flessibilità/precarità. Inoltre ha contribuito a creare l'immagine della Chiesa italiana come Chiesa ricca e potente;
- comporta pure il rischio per il sacerdote – se manca una solida formazione ascetica – di burocratizzarsi nel suo tranquillo livello di sicurezza e di essere meno capace di capire la gente in difficoltà;
- infine storicamente l'avvio del "sistema 8%°" ha comportato una caduta verticale del numero di sacerdoti impegnati nell'insegnamento di religione nelle scuole pubbliche, con evidenti danni pastorali. L'insegnamento, infatti, consentiva al Sacerdote di accostare la quasi totalità dei giovani, compresi quelli che non frequentano la parrocchia.

2. Si tratta di rischi di peso specifico differente. Quello più preoccupante è il primo, ossia il calo di responsabilità della comunità cristiana. Forse per questo motivo, la Conferenza Episcopale, fin dall'inizio si è impegnata a promuovere il sistema delle offerte deducibili.

L'esito di questa iniziativa, tuttavia, è giudicato finora insoddisfacente. Tento di interpretare il calo d'interesse verso questa proposta ecclesiale con l'impressione diffusa che la Chiesa ha anche troppi soldi e la convinzione conseguente che le eventuali offerte deducibili vanno indirizzate ad altri Enti più bisognosi e più impegnati nel sociale.

Come allora incrementare le offerte deducibili, rispettando la nostra natura ecclesiale?

Questo è il primo motivo che ci ha indotto a rivolgerci ad un esperto di "Fund Raising".

3. L'altro problema riguarda i beni patrimoniali degli Istituti Diocesani. Oggi esiste oggettivamente un clima polemico verso la Chiesa Cattolica. Lo denuncia anche la Civiltà Cattolica, dove P. Mucci parla di una nuova strategia di lotta, da parte dei poteri forti della comunicazione, contro la Chiesa cattolica. Citando tre libri appena usciti, egli afferma che con metodo differente, ma con unico stile di irrisione e di disprezzo essi costituiscono un attacco violento alla religione, alla Chiesa, alla sua dottrina e agli uomini che la rappresentano. Essa viene ingiustamente accusata di essere "privilegiata" dallo Stato. E periodicamente viene messo in discussione il sistema dell'otto per mille. E' possibile che si tratti di una tempesta in un bicchiere d'acqua, ma la cosa non può essere ignorata.

Sembra, pertanto, prudente porci il problema di aumentare, per quanto possibile, l'autonomia economica della Chiesa e di ridurre la sua dipendenza dall'integrazione dell'otto per mille, incoraggiando donazioni, lasciti, testamenti ecc. Oggi – è noto – il mantenimento dei Sacerdoti dipende, per quasi il 90% dall'otto per mille.

Qui sta la seconda ragione del tema scelto. L'interrogativo che ci poniamo è: come incrementare il patrimonio dei nostri Istituti, anche superando la naturale diffidenza della gente verso l'organizzazione centralizzata e meno controllabile?

Su queste due questioni abbiamo richiesto l'intervento competente del Prof. Valerio Melandri Docente di Economia all'Università di Bologna e Forlì ed esperto in Fund Raising.

*Mons. Giuseppe Benvegnù Pasini*

# CONVEGNO TRIVENETO DEGLI ISTITUTI DIOCESANI PER IL SOSTENTAMENTO DEL CLERO

Padova 21.9.2007

## INTERVENTO DEL PRESIDENTE DELL'ISTITUTO CENTRALE

Mons. Luigino Trivero

Sono veramente lieto di partecipare a questo incontro al quale, l'anno scorso, non ho potuto essere presente per ragioni indipendenti dalla mia volontà.

Il Convegno annuale, ormai tradizionale, che riunisce tutti gli Istituti del Triveneto è la dimostrazione di una vivacità gestionale che si alimenta anche con il confronto e la condivisione dei problemi e merita il nostro convinto apprezzamento.

Profitto, quindi, dell'occasione per approfondire un tema che è stato recentemente oggetto di una Circolare del Comitato della CEI per gli enti e i beni ecclesiastici (n. 35 del 27 giugno 2007) e di una Comunicazione dell'Istituto Centrale (n. 6/2007 del luglio 2007).

Il tema, in termini più generali, è quello dei rapporti tra gli Istituti diocesani e l'Istituto Centrale nel quadro di una corretta ed utile gestione dei patrimoni. Fin dalla mia prima relazione all'Assemblea Generale della CEI del Maggio 2005, segnalai all'attenzione dei Vescovi l'esigenza di prevedere, nel rispetto di una legittima autonomia dei singoli Istituti, forme di controllo più dirette ed efficaci di quelle previste dagli statuti degli Istituti diocesani e dal codice di diritto canonico.

L'esigenza nasceva dal verificarsi di alcuni dolorosi episodi che avevano oscurato l'immagine della comunità ecclesiale, coinvolgendo la responsabilità dell'autorità ecclesiastica, oltre a provocare un ingiustificato depauperamento patrimoniale e/o reddituale degli Istituti, in aperto contrasto con le loro finalità istituzionali.

L'azione di controllo, allora, era svolta unicamente in sede di approvazione dei documenti contabili annualmente presentati dagli Istituti.

Ma sia i controlli sugli stati di previsione che quelli sui bilanci consuntivi, visti gli schemi approvati dalla Presidenza della CEI, non sembravano, infatti, poter garantire il sistema dal compimento di operazioni economicamente non vantaggiose.

Non quelli sugli stati di previsione, in quanto gli schemi utilizzati fanno riferimento ad un risultato globale piuttosto che ai singoli atti o alle singole operazioni dai quali il risultato può essere influenzato.

Stabilire, peraltro, l'inserimento nel preventivo, da parte degli Istituti, dell'indicazione circostanziata di tutte le singole operazioni progettate per l'esercizio successivo avrebbe comportato un onere troppo gravoso sia per i singoli Istituti che per l'organo di controllo.

Non i controlli sui bilanci consuntivi, in quanto il consuntivo, per sua natura, consente di verificare solo a posteriori gli effetti contabili delle operazioni e degli atti già posti in essere dagli Istituti.

Da tempo, quindi, sia l'Istituto Centrale che il Comitato della CEI per gli enti e i beni ecclesiastici avevano posto all'esame il problema.

I risultati della ricerca sono stati portati all'attenzione della Presidenza della CEI, che, confortata dall'ampio consenso dell'Assemblea Generale, ha ravvisato l'esigenza di dare mandato al Comitato di procedere senza esitare e di impartire le opportune direttive.

La decisione della Presidenza della CEI fu ulteriormente avvalorata dalla corrispondenza seguita con Vescovi e con Istituti e da alcuni articoli della stampa laica particolarmente graffianti. Ultimamente anche la stampa di matrice cattolica non lesinò parole piuttosto impegnative su questa materia. Leggo ciò che scriveva quindici giorni fa Mons. Nervo su "Settimana", riferendosi a materia diversa, in un trafiletto perfettamente applicabile per analogia al caso di cui stiamo trattando: *"Questi episodi - per fortuna non frequenti - obbligano a porci una domanda: la Chiesa vigila sufficientemente? Chi, come Chiesa, aveva il compito di vigilare? In senso generale - rispondeva l'articolista - il compito di vigilare e controllare su quello che avviene nella Chiesa locale e a nome della Chiesa è certamente il Vescovo. Ma quali strumenti ha per farlo?"*

Il Comitato per gli enti e i beni ecclesiastici, adempiendo al mandato ricevuto, ha attribuito il compito di questa più incisiva attività di controllo all'Istituto Centrale nell'ambito della funzione di raccordo e di sintesi del sistema dallo stesso già esercitata, limitandola, però, all'area che sembrava presentare, in base all'esperienza, aspetti più critici, cioè all'area dei rapporti degli Istituti con gli enti ecclesiastici.

Conoscete tutti il contenuto della Circolare n. 35 del Comitato e le indicazioni operative fornite dall'Istituto Centrale con la Comunicazione N. 6/2007 del luglio 2007 e, quindi, non mi soffermerò ad illustrarne il contenuto. Ovviamente sono disponibile a fornire le precisazioni che dovessero essere eventualmente richieste nello spazio dell'incontro riservato al dibattito.

Desidero, invece, accennare a due problemi che restano ancora aperti e che ho segnalato anche nella relazione che ho tenuto nell'ultima Assemblea Generale della CEI del maggio 2007, trasmessavi in allegato alla Comunicazione n. 4/2007 del maggio 2007.

➤ **Il primo problema riguarda il rapporto tra l'autonomia degli Istituti Diocesani e i poteri dell'Istituto Centrale.**

Alcune volte le richieste di precisazioni e di chiarimenti dell'Istituto Centrale in merito ad operazioni di una certa rilevanza sono state intese dagli Istituti quale indebita intromissione nella loro sfera di autonomia.

Secondo questi Istituti, l'Istituto Centrale si dovrebbe limitare a verificare i bilanci senza entrare nel merito delle operazioni deliberate dai Consigli di Amministrazione. In sostanza verificare esclusivamente che il bilancio sia stato redatto nel rispetto delle norme amministrativo-contabili emanate dalla CEI. Paradossalmente, l'Istituto Centrale dovrebbe approvare, senza porsi alcun problema, anche i bilanci che esponessero situazioni di tipo fallimentare - quale risultato di operazioni avventate - purché correttamente redatti.

E tutto ciò in ossequio all'autonomia degli Istituti diocesani.

Mi sembra che tale concezione sia ben lontana dal sistema ispirato dal Concilio e normato dal legislatore concordatario con le successive disposizioni integrative emanate dalla Conferenza Episcopale Italiana.

L'autonomia ha sempre una sua forza seduttrice, perché figlia della libertà.

Eppure nessuna società ben organizzata ignora l'istituto della tutela esercitata dall'autorità sugli atti delle persone giuridiche pubbliche.

A maggior ragione non può ignorarlo la Chiesa. Basterebbe richiamare alcuni dei grandi

principi dell'ecclesiologia della *Lumen gentium*, che costituiscono il vero fondamento teologico del diritto amministrativo canonico.

La potestà dei Vescovi, pur avendo natura giuridica come *potestas omnia moderandi*, non deriva dal popolo, ma da Cristo, si fonda sulla sacramentalità dell'Episcopato, ha natura pastorale in quanto servizio esercitato per il bene del Popolo di Dio.

I soggetti di diritto nella Chiesa sono molti, ma uniti da un rapporto organico nella realtà della Chiesa, che è comunità che vive in comunione.

Ne deriva che la natura del patrimonio ecclesiastico non è mai puramente privatistica, appartenendo il patrimonio stesso, in ultima analisi, alla comunità ecclesiale.

La tutela esercitata dall'autorità ecclesiastica è intervento su beni di cui essa è responsabile, non può mai essere concepita come violazione dell'autonomia degli enti.

L'attività tutoria nella Chiesa favorisce la solidarietà, la razionalizzazione, la documentazione, la trasparenza nell'amministrazione.

Se questi sono i profili teologici della questione che riguardano tutte le operazioni degli Istituti sottoposte alla vigilanza dell'autorità competente, non meno convincenti sono gli aspetti giuridici di riferimento che interessano le altre operazioni non disciplinate dalla circolare del Comitato n. 35/2007 e dalle indicazioni dell'Istituto Centrale di cui alla Comunicazione n. 6/2007.

Il sistema di sostentamento del clero si articola e realizza, sotto il profilo istituzionale, in un sistema complesso, costituito dai singoli Istituti diocesani e interdiocesani, che vede il suo punto di raccordo e di sintesi nell'Istituto Centrale.

Ritengo che possano individuarsi tre manifestazioni di questa funzione di raccordo e di sintesi.

a) La prima è rappresentata dal compito attribuito all'Istituto Centrale, dalla legge e dagli statuti, di verificare gli stati di previsione e i bilanci consuntivi presentati dagli Istituti periferici. Gli schemi dei bilanci sono stati predisposti dalla CEI e perseguono una finalità molto penetrante, come espressamente dichiarato tra le premesse al Decreto del Presidente della CEI n. 587/98 del 19 giugno 1998 "la necessità, cioè, **in un sistema unitario** come quello istituito con le Norme della legge n. 222/1985, di un controllo da parte dell' I.C.S.C. sull'operato degli Istituti diocesani e interdiocesani per evitare l'applicazione di criteri amministrativi che si sottraggono alla logica di solidarietà perequativa tra Istituti e alle esigenze di un corretto ed equo funzionamento del sistema stesso".

b) Altra manifestazione di questa funzione di raccordo e di sintesi è rappresentata dall'obbligo statutario degli Istituti di sottoporre talune decisioni all'intesa o all'autorizzazione dell'Istituto Centrale. Così, l'art. 2, lettera b) e l'art. 17 degli statuti, stabiliscono, rispettivamente, che gli Istituti:

- possono svolgere eventualmente, previa intese con l'Istituto Centrale, funzioni assistenziali e previdenziali integrative e autonome per il clero;
- potranno destinare l'eventuale eccedenza attiva di bilancio, previo versamento all'Istituto Centrale della quota stabilita dalla CEI, a copertura degli oneri relativi al sostentamento del Clero dell'esercizio seguente, oppure investirla, previa autorizzazione dell'Istituto Centrale, ai fini incrementativi del patrimonio.

Anche per questi ultimi aspetti, risulta chiara e inequivocabile la funzione assegnata all'Istituto Centrale di garantire l'equilibrio del sistema, che potrebbe essere alterato o compromesso dalla oggettiva disomogeneità delle risorse patrimoniali facenti capo ai singoli Istituti.

c) Ultima manifestazione della funzione in argomento è rappresentata dal compito statutario assegnato all'Istituto Centrale di coadiuvare e assistere gli Istituti nei loro compiti di gestione.

Trattasi di un compito molto importante, che non si esaurisce nel sostegno operativo in



favore degli Istituti (predisposizione di procedure automatizzate per lo svolgimento di varie attività, ecc.) ma che deve, invece, indirizzarsi in un'attività, anche propositiva, di assistenza finalizzata alla valorizzazione dei patrimoni degli Istituti stessi.

Un compito che si colloca nel quadro istituzionale, senza problemi e interferenze né sopraordinazioni gerarchiche dell'Istituto Centrale nei confronti degli Istituti diocesani, e si coniuga senza contrasti, in piena conformità con i principi teologici di cui prima abbiamo parlato, con l'autonomia riconosciuta agli Istituti.

In questo esatto quadro di riferimento trova, quindi, assoluta legittimazione il poterdovere dell'Istituto Centrale di entrare nel merito delle operazioni degli Istituti diocesani al fine di evitare che si traducano in una perdita patrimoniale e/o reddituale.

➤ **Il secondo problema riguarda la sanzione da applicare nel caso in cui l'Istituto Centrale ritenga di non poter approvare i bilanci degli Istituti in quanto censurabili sotto il profilo del risultato economico.**

Ricorrendo tale evenienza, se cioè l'Istituto Centrale dovesse comunicare ad un Istituto Diocesano che il suo bilancio non è approvato, la conseguenza automatica, cioè la sanzione per la mancata approvazione, sarebbe, attualmente, la sospensione, da parte dello stesso Istituto Centrale, dell'integrazione corrispondente alla parte che non è finanziata con i redditi prodotti dall'Istituto sanzionato.

Trattasi di una sanzione molto pesante che, inoltre, graverebbe sui singoli sacerdoti a causa di comportamenti riconducibili ad altri soggetti. Per queste ragioni l'Istituto Centrale non ha mai rifiutato l'approvazione di un bilancio, ma l'ha, piuttosto, rinviata del tempo necessario all'Istituto Diocesano per adeguarsi alla disciplina contabile del sistema o per modificare, nei casi in cui fosse ancora possibile, le operazioni dalle quali erano derivati gli effetti negativi riportati sul bilancio.

E' chiaro che, nella sistemazione attuale, di fatto non esiste sanzione e questa circostanza rappresenta, per il sistema, un aspetto di debolezza.

Per questa ragione, gli organismi competenti si sono posti il problema di individuare una disciplina che relazioni la sanzione direttamente al soggetto che ha compiuto l'operazione censurabile.

Non è questo, però, un problema di semplice soluzione: oltre alla identificazione del tipo di sanzione, che dovrà essere equilibrata e concretamente applicabile, si dovrà infatti, procedere alla modifica parziale degli statuti degli Istituti diocesani e dell'Istituto Centrale.

Desidero concludere con parole inconsuete per una riflessione di carattere amministrativo, ma non per amministratori ecclesiastici.

Il controllo dell'autorità esige talvolta spirito di fede e di subordinazione e, in questo clima, è sempre spiritualmente fecondo e genera equilibrio e serenità interiore anche davanti agli ostacoli più ardui.

Il controllo dell'autorità è un dono, non un giogo; è ricerca collettiva di un bene maggiore e comune nella consapevolezza che la varietà degli apporti è sempre ricchezza.

Mons. Luigino Trivero  
*Presidente ICSC*

## Convegno Triveneto degli Istituti diocesani per il sostentamento del clero venerdì 21 settembre 2007 - Abbazia di Praglia (PD)

### RELATORI

#### **Prof. Valerio Melandri**, "Fund raising per gli Istituti diocesani"

Laureato in Economia a Bologna e specializzato presso la New York University, dove è stato anche visiting scholar, è attualmente docente di Economia Aziendale presso la Facoltà di Economia della Università di Bologna (sede di Forlì), direttore del Master universitario in fund raising e responsabilità sociale e titolare dell'insegnamento universitario di Economia Aziendale e Strategia di fund raising e people raising.

Affianca all'attività didattica e a quella di consulenza un'intensa produzione pubblicitaria, sia tradizionale che online, attraverso portali e blog dedicati al fundraising, dei quali è stato uno dei primi promotori in Italia.

Fa parte dal 2006 della commissione istituita presso il Ministero dell'Economia dedicata alla riforma organica del Libro I, Titolo II del Codice Civile in tema di persone giuridiche e di associazioni non riconosciute.

valerio@valeriomelandri.it  
www.valeriomelandri.it

#### **Dr. Carlo Saccaro**, "Gestione della liquidità degli Istituti"

Laureato in Economia e Commercio all'Università di Padova. Partner dello "Studio Giordano – Associazione Professionale di Commercialisti".

Iscritto all'Albo dei Dottori Commercialisti del circondario del Tribunale di Padova, nel ruolo dei "Revisori Ufficiali dei Conti", nel registro dei "Revisori Contabili", nell'elenco degli esperti in materia contabile presso il Tribunale di Padova.

Esercita la professione di Dottore Commercialista, svolgendo specifiche funzioni di Consigliere, Sindaco e Liquidatore in società di capitali operanti nell'ambito finanziario e industriale; consulenza in diritto societario e commerciale, consulenza tecnico-economica amministrativa e contabile, consulenza finanziaria con particolare riguardo alla gestione integrata di patrimoni; incarichi di curatore fallimentare presso il Tribunale di Padova.

tel. 049660877 – fax 049655665  
carlo.saccaro@studiogiordano.com  
www.studiogiordano.com

#### **Dott. Fabio Sforza**, "Gestione di un'azienda agricola"

Presidente dell'Istituto Diocesano per il Sostentamento del Clero di Vittorio Veneto.

www.idsc-vv.it  
www.idsc-vv.it/CENETAE/CENETAE.htm (sito dell'azienda agricola)

Valerio Melandri

Dispensa estratta da  
**Materiali per un corso  
di Fund Raising**



*Philanthropy Centro Studi,  
Facoltà di Economia di Forlì, Università di Bologna*  
[www.fundraising.it](http://www.fundraising.it)  
[info@fundraising.it](mailto:info@fundraising.it)

 d.u.press

## Dal fund raising antico al fund raising moderno

### LA RAPPRESENTAZIONE DEL FUND RASING

«Ho avuto fame e mi avete da mangiare, ho avuto sete e mi avete dato da bere, ero forestiero e mi avete ospitato, nudo e mi avete vestito, malato e mi avete visitato, carcerato e siete venuti a trovarmi.»

(Matteo 25, 35-37)

### SCRITTI SUL FUND RAISING

- Testi egizi o babilonesi
- Mondo classico greco-romano
  - “miglioramento qualità della vita”
  - “apparire buoni agli occhi di Dio”
- Vecchio Testamento
- Decine di altri testi antichi e moderni

## Il fund raising classico è compito dei volontari ed esiste da sempre

In epoca talmudica, i due membri della comunità più stimati, raccolgono le decime.

Nel medioevo la Chiesa Cattolica istituisce l’“elemosiniere”.

Un certo umanitarismo è presente nell’Islam, nel Buddismo, nel Confucianesimo.

La filantropia è praticata da: capitalisti, socialisti, missionari, gli stati, ecc.

### LA STORIA DEL FUND RAISING È:

- 7 opere di misericordia corporale: visitare, dissetare, sfamare, salvare, vestire, dare rifugio, seppellire.
- 7 opere di misericordia spirituale: istruire gli ignoranti, consigliare i dubbiosi, consolare i tristi, rimproverare i peccatori, perdonare le offese, sopportare pazientemente le persone moleste, pregare per tutti.
- «La storia sociale dell’immaginario morale.»  
(Bob Payton, 1998)
- «La storia dei tentativi di organizzare e mobilitare risorse umane e materiali per svolgere funzioni di pubblica utilità.»  
(Michael Novak, 2000)

## **Il moderno fund raising scientifico**

**Il fund raising moderno scientifico ha inizio nel XX secolo in America con la creazione delle “fondazioni filantropiche” (Carnegie, Rockefeller, eccetera) e del personale professionista nell’elargizione di fondi**

### **6 «cose da fare per garantire lo sviluppo della società» (A. Carnegie)**

- Fondare un’università
- Istituire biblioteche gratuite
- Creare laboratori di ricerca medica
- Costruire sale per incontri e concerti
- Costruire piscine pubbliche
- Aiutare le Chiese (specie nei quartieri poveri)

### **Dal volontariato al professionismo**

- Per un fund raising efficiente, efficace e organizzato necessitano competenze e tempo che i volontari non hanno
- Nascono i primi fundraiser professionisti:
  - i sacerdoti (da sempre impegnati in questa attività)
  - i direttori dei college americani (Harvard e Yale)
- Oggi anche in Italia (quasi 100 anni dopo!)
- Ecco perché la scuola americana è la più avanzata

---

## Definire il fund raising

### Cosa significa fund raising

La traduzione è: **Fund raising = Raccolta fondi**      Ma in inglese: **to raise up = Risorgere**

### Una prima definizione tecnica

Il fund raising è l'insieme di tutte le sollecitazioni che l'organizzazione non profit mette in atto per raccogliere soldi, beni materiali e tempo dei volontari.

### Fund Raising non significa chiedere l'elemosina

- Non c'è niente di uguale fra chi chiede l'elemosina e chi fa fund raising.
- La reale differenza è che un fundraiser è il RAPPRESENTANTE DI UNA CAUSA che qualcuno può decidere di finanziare o meno

### Il fund raising è

La nobile **arte** +  
di insegnare alle **persone** +  
la gioia di **donare** =

---

### Fund raising etico

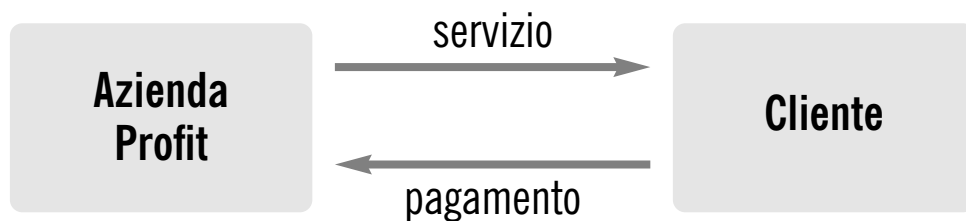
(Henry Rosso, 1919-1999)

---

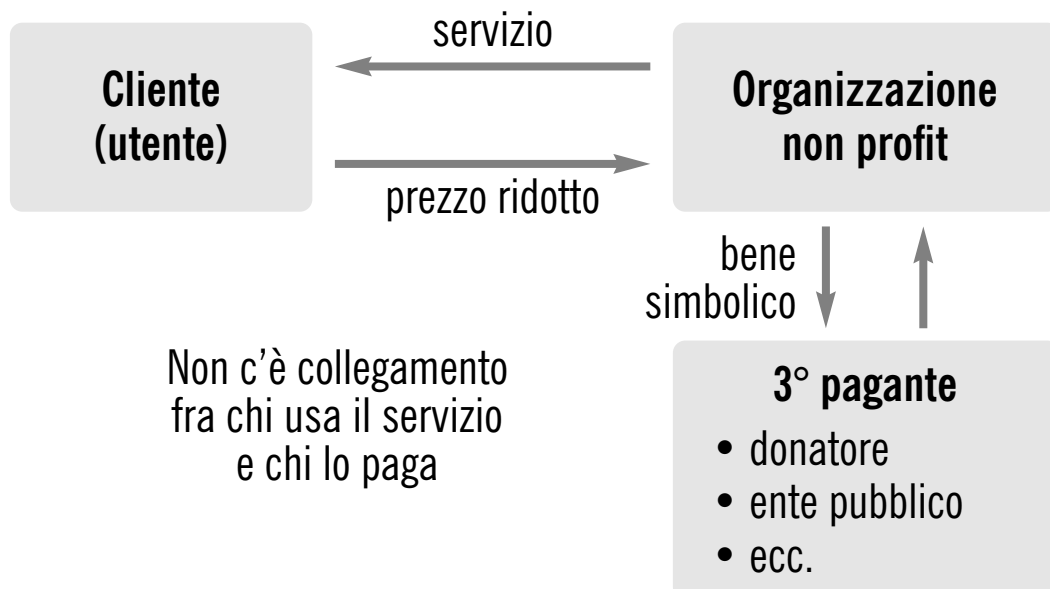
## Fund raising: una definizione completa

**Ciò che l'organizzazione fa per creare rapporti di INTERESSE fra chi chiede risorse economiche, materiali e umane in coerenza con lo scopo statutario e chi è potenzialmente disponibile a donarle**

### Il sistema semplice



### Il doppio sistema



## Lo scambio nel fund raising - 1

### Che cosa cerchiamo NOI?

1. Soldi
2. Tempo
3. Networking
4. Informazioni
5. Esperienza
6. Credibilità
7. Beni materiali
8. Attenzione
9. Testimonianze
- Eccetera

### Che cosa cercano LORO?

- A. Buon feeling
- B. Benefici fiscali
- C. Riconoscimento
- D. Risultati
- E. Migliore comunità
- F. Conoscenze
- G. Esperienze e formazione
- H. Relazioni sociali e professionali
- I. Pubblicità
- J. Fama e notorietà
- K. Voti
- Eccetera

### E adesso immaginate di avere la bacchetta magica

- Quale è lo scambio-incrocio che desiderereste maggiormente?
  - 1.A (soldi e feeling)
  - 9.D (testimonianze e risultati)
  - 5.C (esperienza e riconoscimento)
  - Eccetera

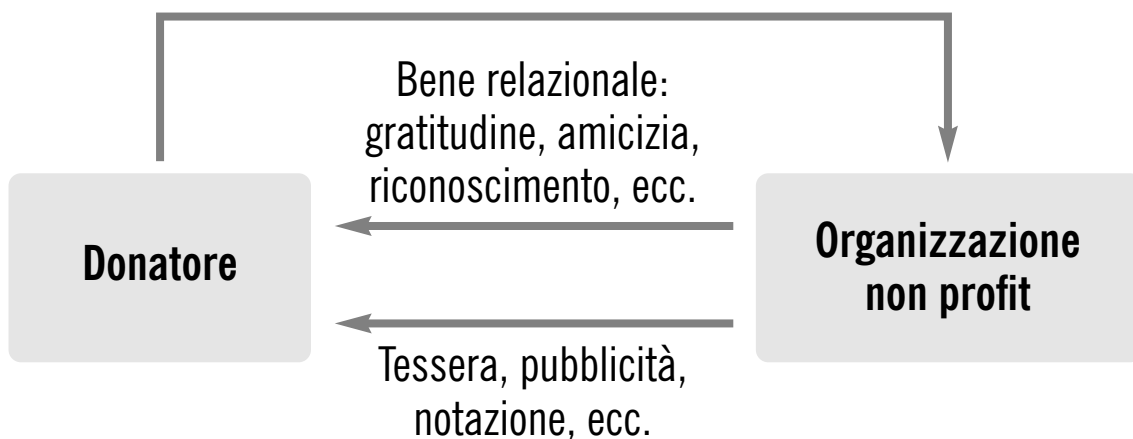


## Lo scambio nel fund raising - 2

**Tutti vorremmo che i soldi fossero dati con il “cuore”,  
ma molti donatori cercano anche altri riconoscimenti.**

**Ecco perché è così importante che lo scambio  
avvenga sempre in un ambiente di reciprocità.**

### Scambio all'interno del “principio della reciprocità”



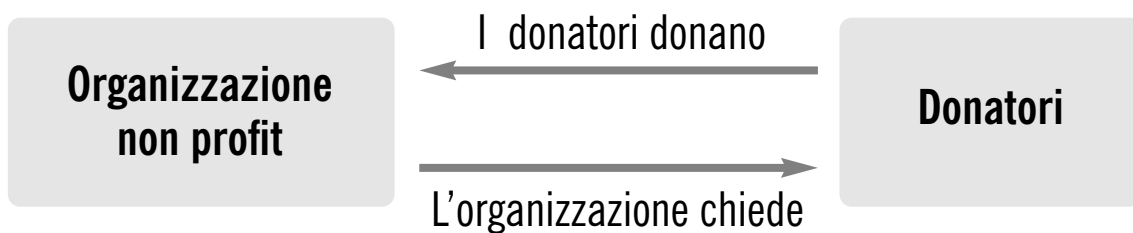
### Tre considerazioni

- Differenziare la risposta
- Definire la compatibilità etica degli interessi
- Lo scambio avviene in un ambiente in cui le variabili non sono sotto controllo

## Il fundraiser

- > Interiorizza **il valore ed i valori** dell'organizzazione non profit
- > È il **rappresentante** dell'organizzazione non profit e l'**estensione** del suo valore e dei suoi valori
- > Il fundraiser e l'organizzazione non profit **comprendono** che:
  - ogni donazione ha al suo interno **“qualcosa” del donatore**;
  - è necessario un **ringraziamento appropriato e sensibile**
- > Il chiedere e il donare coinvolgono tutta l'organizzazione non profit, il fundraiser ed il donatore in **un'impresa comune**

**Il fund raising è quindi uno scambio di valori**



## Componenti per un fund raising di successo

- ① **Documento Buona Causa**
  - ② **Fabbisogno da finanziare (il prodotto)**
  - ③ **Obiettivi economici**
  - ④ **Donatori**
  - ⑤ **Leadership/volontari**
  - ⑥ **Pubbliche relazioni**
  - ⑦ **Tempo e tempistica**
  - ⑧ **Personale retribuito**
  - ⑨ **Budget**
-

## I documenti preparatori al fund raising

- > **Rappresentano l'espressione della causa**, ovvero di tutte le ragioni per le quali si dovrebbe contribuire alla sua promozione
- > La causa deve essere «**rilevante, importante, urgente**» (H.J. Seymour, 1965)
- > Sono costituiti da **due elementi fondamentali**:

A) Documentazione interna


**Documento  
Buona  
Causa**

B) Documentazione esterna

**Materiali  
promozionali**

## Il Documento Buona Causa - 1

### Preparazione del Documento Buona Causa

- Mission – Perché? 
- Filosofia
- Esigenza umana e sociale
- Valore e valori
- Obiettivi strategici – Che cosa?
- Obiettivi operativi – Come?
- Programmi e servizi
- Check list Documentazione Buona Causa
  - Organi di governo
  - Personale
  - Strutture e meccanismi di erogazione
  - Fabbisogno economico
    - Bilanci consuntivi e preventivi (anche in forma grafica)
    - Totale richiesta di donazioni
  - Pianificazione strategia e valutazione dell'organizzazione
  - Storia

### Costruire la Mission

1. Dichiarare i valori sociali e morali che ispirano l'azione dell'organizzazione
2. Sintetizzare gli ostacoli che si frappongono alla realizzazione di questi valori
3. Delineare le soluzioni per superare tali ostacoli
4. Indicare come l'organizzazione intende contribuire a promuovere i valori (1) e a mettere in pratica la soluzione (2)

## Il Documento Buona Causa - 2

### Le componenti del

### Documento Buona Causa...

### ... devono esprimere

• Mission	• Consapevolezza, analisi del problema
• Obiettivi strategici	• Auspici
• Obiettivi operativi	• Obiettivi specifici ed effettivi
• Programmi e servizi	• Servizi alle persone (racconti)
• Organi di governo	• Carattere tipologia, qualità dell'organizzazione
• Personale	• Qualifiche, punti di forza
• Strutture e meccanismi di erogazione	• Vantaggi, punti di forza, efficacia
• Fabbisogno economico	• Dimostrare le necessità di donazioni
• Pianificazione strategia e valutazione dell'organizzazione	• Documenti, impegni, punti di forza, impatto
• Storia	• Maggiori successi, credibilità

### Usi del Documento Buona Causa

- Stabilire condivisione all'interno dell'organizzazione
- Contribuire a formare un gruppo dirigente (leadership)
- Creare una base per la valutazione istituzionale, la determinazione delle priorità e il processo decisionale
- Fornire una base di informazione per sviluppare i materiali per il fund raising (Materiali promozionali)

## Materiali promozionali

### Quali sono?

- > Brochure
- > Proposte di finanziamento rivolte a fondazioni bancarie, civili, grandi donatori
- > Mailing, Telemarketing
- > Prospetti di raccolta capitali
- > Giornalini dell'organizzazione
- > Discorsi e interventi durante convegni e seminari
- > Schemi di preparazione per conversazioni personali con i potenziali donatori

### Come “scrivere” i Materiali promozionali

#### **In ordine gerarchico**

- Attenzione
- Interesse
- Fiducia
- Convinzione
- Volontà, Desiderio
- Azione

#### **Qualità da esprimere**

- Rilevanza
  - Vicinanza
  - Senso del futuro
  - Immediatezza
  - Entusiasmo
  - Importanza
-

**Il management del fund raising**

**Il management del fund raising è...**

**la persona giusta** che chiede

al donatore **giusto**

la donazione **giusta**

per il programma **giusto**

al momento **giusto**

nel modo **giusto**

---



## Strumenti e strategia di fund raising

- Ⓐ** Selezionare il giusto programma per il fabbisogno
  - Ⓑ** Il processo di sviluppo del donatore
  - Ⓒ** La piramide della donazione
  - Ⓓ** La raccolta annuale i fondamenti del fund raising
  - Ⓔ** Tabella Paretiana dei donatori
  - Ⓕ** Matrice strumenti/strategia e mercati
-

## A. Selezionare il giusto programma per il fabbisogno - 1

### Selezionare il giusto strumento

Un piano di fund raising comincia dalla valutazione dei **fabbisogni** dell'organizzazione e dalla definizione dei **programmi** finalizzati alla soddisfazione dei fabbisogni.

#### **I FABBISOGNI si distinguono in:**

1. programmi relativi all'anno di esercizio
2. legati a finalità specifiche
3. in termini di capitali
4. in termini di capitali che producono interessi per coprire i fabbisogni di (1)

#### **I PROGRAMMI si distinguono in:**

- A. raccolta annuale (donazioni ordinarie)
- B. grandi donazioni (donazioni straordinarie)
- C. raccolte di capitali
- D. donazioni pianificate

## A. Selezionare il giusto programma per il fabbisogno - 2

### Raccolta annuale

1. È lo sforzo di ricerca di donazioni, che si protrae nel tempo, dai costituenti e da tutti gli altri potenziali donatori (imprese, fondazioni ed enti pubblici), per far fronte al fabbisogno annuale dell'organizzazione.
2. In generale, richiede donazioni dal reddito
3. Meccanica: ottenere, ripetere e aumentare la donazione

### Raccolta di capitali

1. Programma intensivo per far fronte a un grosso fabbisogno (costruzione, ristrutturazione, acquisizione di attrezzature particolari).
2. In generale, richiede donazioni dal patrimonio
3. Il donatore può distribuire l'erogazione su diversi anni fiscali con una "promessa di donazione".

### Grandi donazioni

1. La definizione dei piani tende a rivelare fabbisogni speciali, (programmi, progetti, capitali limitati)
2. Ogni fabbisogno speciale è l'occasione per richiedere una grande donazione.
3. Non è sempre necessario avviare una raccolta di capitali per sollecitare una donazione straordinaria.

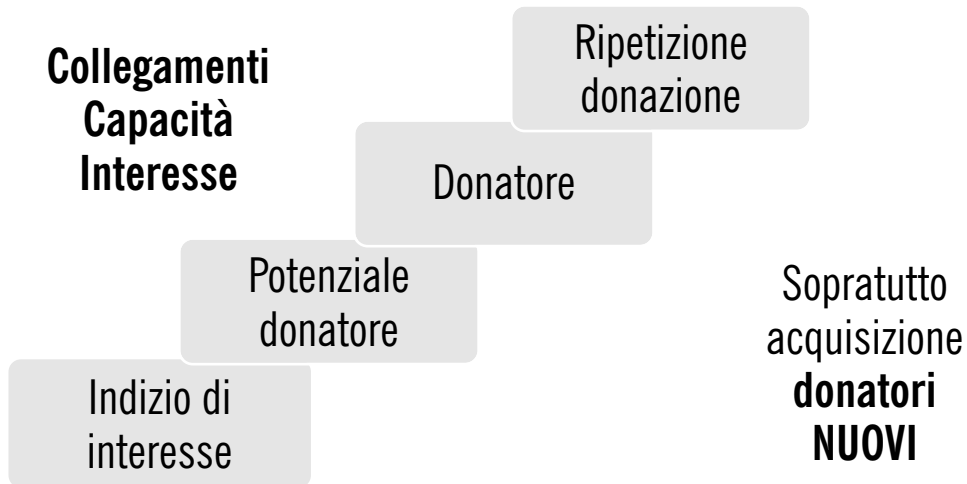
### Donazioni pianificate

1. È una donazione elargita in vita, ma i cui benefici arrivano alla morte del donatore
2. Un programma di raccolta annuale ben organizzato è una solida base per le donazioni pianificate, perché lega gli interessi del donatore a quelli dell'organizzazione.

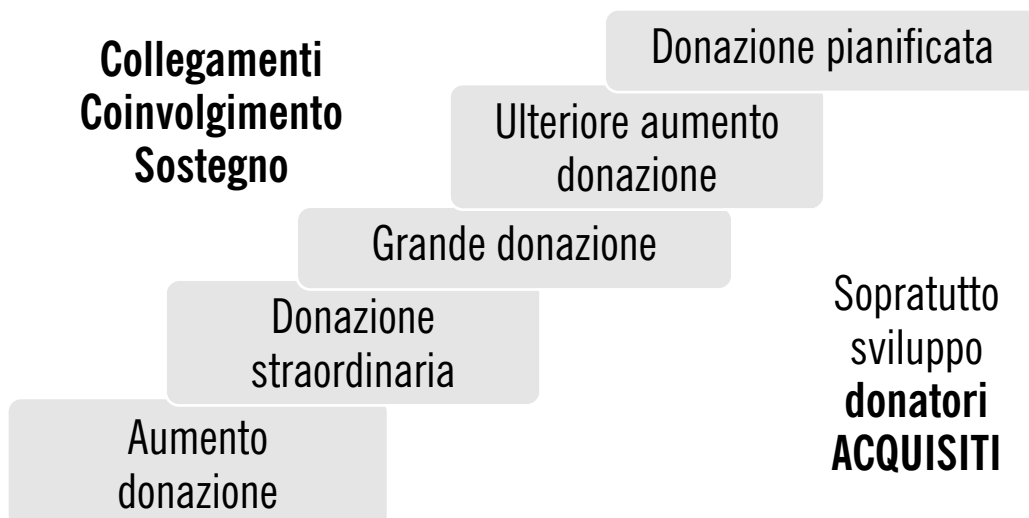


## B. Il processo di sviluppo del donatore - 1

### Processo donatori NUOVI



### Processo donatori ACQUISITI



## B. Il processo di sviluppo del donatore - 2

### Interazioni in ordine di efficacia

- ① **Personale:** faccia a faccia
  - Team di due persone
  - Una persona
- ②<sub>a</sub> **Lettera** personale
  - Con sollecitazione telefonica
  - Senza sollecitazione telefonica
- ②<sub>b</sub> **Telefonata** personale
  - Con sollecitazione per lettera
  - Senza successiva sollecitazione per lettera
- ③ **Lettera** personalizzata
- ④ Maratona **telefonica**
- ⑤ Lettera impersonale/mailling
- ⑥ Telefonata impersonale/telemarketing
- ⑦ Eventi speciali
- ⑧ Porta a porta
- ⑨ Media/pubblicità

## C. La piramide della donazione - 1

### La piramide della donazione



## C. La piramide della donazione - 2

### Il teorema di Melandri

Il Fund Raising equivale alle Donazioni Non Sollecitate (DNS) più la somma di tutte le richieste (R) moltiplicate per la specifica probabilità (P) di ottenere ciascuna donazione

$$FR = DNS + \sum n \cdot (R \cdot P)$$

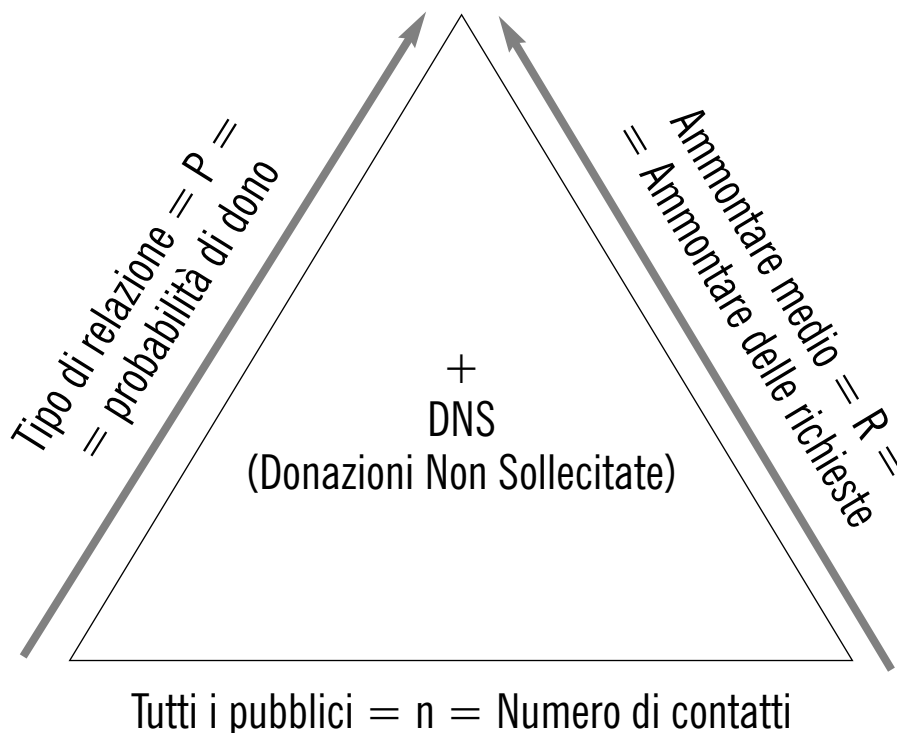
FR = Fund Raising

DNS = donazioni non sollecitate

n = numero contatti

R = ammontare delle richieste

P = probabilità

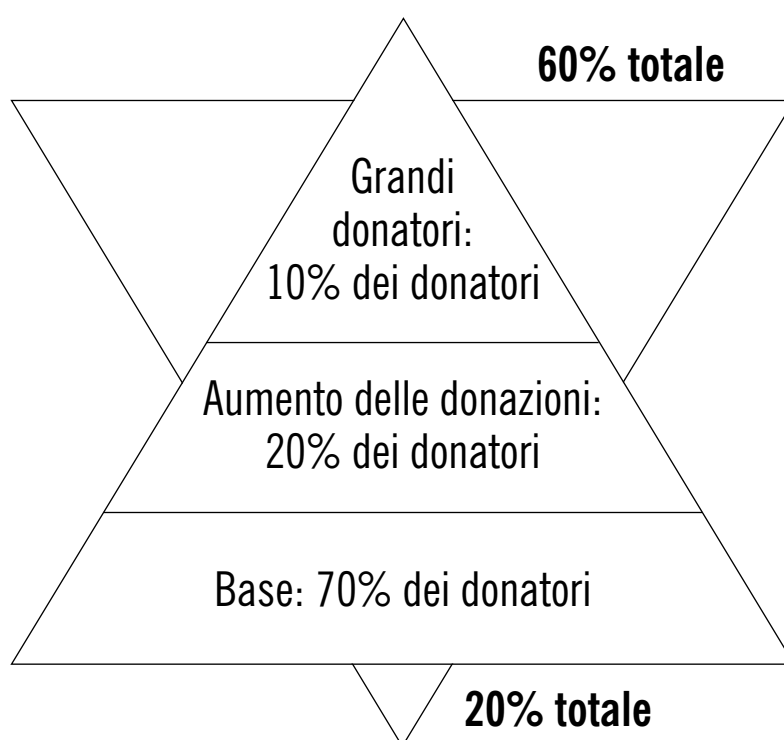


## D. La raccolta annuale: i fondamenti del fund raising

### Obiettivi strategici della raccolta annuale

- A. Creare abitudini di donazione
- B. Sviluppare una base di donatori
- C. Rendere consapevoli i costituenti
- D. Informare
- E. Base per le donazioni pianificate
- F. Ribadire la mission

### Profilo della raccolta annuale





## E. La tabella Paretiana dei donatori

Range delle donazioni (€)	Numero delle donazioni	Numero dei potenziali donatori	Ammontare delle donazioni per range (€)	Totale cumulativo delle donazioni (€)
3.000	2	10	6.000	6.000
1.500 - 2.999	4	20	6.000	12.000
750 - 1.499	12	48	9.000	21.000
500 - 749	18	72	9.000	30.000
250 - 499	24	72	6.000	36.000
100 - 249	120	360	12.000	48.000

### Preparazione della Tabella Paretiana avviene:

> **dapprima in modo meccanico**

poi si aggiusta:

- > **valutando** i mercati
- > **adattando** alle potenzialità dei donatori
- > **adeguando** al numero dei potenziali donatori

### La Tabella Paretiana delle donazioni è uno strumento:

- > di **pianificazione**
- > per **valutare la disponibilità** dei donatori
- > di **consenso** e per **incoraggiare** la partecipazione
- > per **valutare l'azione e i risultati**

## Il mailing per il fund raising - 1

È una richiesta scritta di donazioni che viene distribuita e recapitata per posta. Per “mailing” si intende di solito l’invio di grandi quantità di lettere a potenziali donatori, laddove non ci sia nessun collegamento con chi firma la lettera.

1. Principali benefici
  2. Costi e risultati
  3. Misurazione dei ritorni
  4. Programmi di acquisizione
  5. Programmi di rinnovo e appelli straordinari
  6. Tempistica
  7. Lista dei potenziali donatori
  8. Pacchetto esterno
  9. Scrivere la lettera
  10. Mailing per le organizzazioni più piccole
-

## Il mailing per il fund raising - 2

### 1. Principali benefici

- A. Fornisce entrate affidabili e rinnovabili
- B. **Amplia** la base di donatori formata da singoli individui
- C. **Base di candidati** alle donazioni pianificate
- D. **Amplia** i costituenti

### 2. Fattibilità e risultati mailing

- A. Fattibilità. Il mailing è un programma “finanziariamente” impegnativo.
  - Acquisizione: (di solito in perdita)
  - Rinnovi ed appelli straordinari (di solito in attivo)
- B. Risultati. Combinando 1 e 2, in tre o quattro anni si raggiunge un buon database e il pareggio economico

### 3. Misurare i ritorni

- A. Formule per valutare i ritorni
- B. Donazione media
- C. Ritorno percentuale
- D. Efficienza
- E. Variazioni e personalizzazioni
- F. Valutazione
- G. Analisi dei ritorni in base ai segmenti i mercato

### 4. Acquisizione

- A. Finalità
- B. Valutazione degli indirizzari (test)
- C. “Lancio” dell’organizzazione non profit

### 5. Rinnovi e appelli straordinari

- A. Liste calde
- B. Appelli frequenti
- C. Organizzazioni con tesseramento
- D. Organizzazioni senza tesseramento
- E. Aumento delle donazioni
- F. Segmentazione
  - Distanza di tempo
  - Frequenza
  - Somma
- G. Telemarketing

### 6. Tempistica

- A. Fine dell’anno
- B. Altri periodi
- C. Acquisizioni

> *Continua* >

## Il mailing per il fund raising - 3

< Continua <

### 7. Lista dei potenziali donatori per acquisizioni

Creatività	10-20%
Buona Causa	10-20%
<u>Indirizzari</u>	70-80%
	100%

#### Tre tipi di liste

- A. Elenchi pubblici (es.)
- Liste elettorali
  - Elenchi telefonici
  - Albi professionali
- B. Acquistate da un broker
- C. Realizzate in economia

#### Realizzate in economia

- Discutere in profondità il progetto e la buona causa della raccolta fondi

- Distribuire a ciascuno un promemoria SCRITTO sulla buona causa
- Convocare una riunione per illustrare lo strumento tabelle: spiegare bene, rispondere alle obiezioni
- Occhio alla privacy

#### Liste di nomi realizzate insieme ai volontari

- Discutere in profondità il progetto la buona causa della raccolta fondi
- Distribuire a ciascuno un promemoria SCRITTO sulla buona causa
- Convocare una riunione per illustrare lo strumento tabelle: spiegare bene, rispondere alle obiezioni.
- Occhio alla privacy

Donatori potenziali = conoscenti	Capacità max dono	Interesse per l'organizzazione	La relazione con lui/lei	1. Visitarlo 2. Scrivere 3. Far scrivere
Mario Rossi				
Gianni Bianco				
Roberto Verdi				
Nomi precompilati				

## Il mailing per il fund raising - 4

Capacità massima di dono	Interesse per la nostra organizzazione	La tua relazione con lui/lei
5.0 - 5.000 € per 3 anni	A. Elevato interesse	1. Migliore amico
2.0 - 2.000 € per 3 anni	B. Moderato interesse (forse ha partecipato a qualche iniziativa)	2. Lo conosco bene
1.0 - 1.000 € per 3 anni	C. Basso interesse ma sa e condividere i fini	3. L'ho incontrato uno o due volte
0.5 - 500 € per 3 anni	D. Non ci conosce ma ha dimostrato un interesse civico per cause simili	4. Mai incontrato
0.2 - 200 € per 3 anni	E. Non ha interesse per noi né per i nostri fini	5. Relazione ostile
0.1 - 100 € per 3 anni		
0.0 - meno di 100 € anno		

### Che cosa serve per gestire una buona lista?

Uno strumento informatico che comprenda tutte le informazioni UTILI (anagrafiche e psicografiche) sui donatori attuali e sui donatori potenziali (database). Quali sono le domande giuste da porsi per creare e usare bene un database?

#### Lettera

- La lettera è il cuore del pacchetto. Tutti gli altri elementi vanno a sostegno di essa. La lettera contiene il messaggio e in essa deve avvenire la richiesta di donazione.

#### Cartolina per la risposta

- Deve ribadire la buona causa in una o due frasi ed elencare le categorie di donazione.
- Contiene inoltre il nome, l'indirizzo e il codice del donatore, elementi utili a rintracciare ed analizzare le risposte ottenute.

#### Busta di risposta

- I donatori spediscono le loro donazioni nelle buste di risposta.
- Se non accludete una busta di risposta nel pacchetto di mailing, lo fate a vostro rischio e pericolo.
- Talora, l'affrancatura è prepagata o a carico dell'organizzazione non profit.
- Per gli appelli di "emergenza" o rivolti ai grandi donatori, affrancare con posta prioritaria può contribuire ad innalzare la percentuale di risposte.

## Il mailing per il fund raising - 5

### Scrivere una lettera

- |                              |                   |
|------------------------------|-------------------|
| 1. Incipit                   | 8. Urgenza        |
| 2. Stile                     | 9. Dono suggerito |
| 3. Focus                     | 10. Il P.S.       |
| 4. Soluzione di problemi     | 11. Lunghezza     |
| 5. Ringraziamento al lettore | 12. Formato       |
| 6. Benefici personali        | 13. Foto          |
| 7. La richiesta              |                   |

### MAILING PER PICCOLE ORGANIZZAZIONI

#### A. Il mailing non è adatto a tutti

1. La prima barriera è di natura economica
2. La seconda barriera riguarda la visibilità

#### B. Potenziali donatori e indirizzari

1. Tutti possono contribuire
2. Raccogliere nominativi
3. Fate consorzi

#### C. Personalizzate per ottenere il massimo impatto

1. Personalizzate l'indirizzo all'interno di ogni lettera
2. Fate firmare ai consiglieri di amministrazione e al personale

3. Scrivete a mano l'indirizzo sulla busta esterna ed utilizzate la posta prioritaria
4. Personalizzate i ringraziamenti

#### D. Minimizzate i costi

1. Preparate e scrivete le lettere all'interno dell'ONP
2. Utilizzate un computer per costruire indirizzari
3. Fate prove di stampa
4. Molti inserti sminuiscono la personalizzazione
5. Scrivete più spesso
6. Oltre i 5.000 lista calda si passi a un programma tradizionale

## Evento speciale

- Un evento speciale rappresenta una strategia di fund raising che si concretizza in un tempo e in un luogo specifici e consente di raccogliere fondi in virtù dell'evento stesso.
- I fondi possono essere raccolti prima dell'evento, ma è l'evento stesso il perno attorno a cui tutto ruota.
- Lo scopo di un evento speciale è quello di farsi pubblicità, ottenendo maggiore visibilità all'interno della comunità, nonché di raccogliere fondi.
- All'interno del fund raising, gli eventi speciali sono probabilmente la strategia di cui si fa l'uso più distorto.

### **Alcuni tra gli eventi speciali più comuni sono:**

- > cene o pranzi di beneficenza
  - > proiezione di filmati
  - > feste da ballo, sfilate
  - > feste di gala
  - > vari tipi di vendite  
(ad es. di prodotti alimentari, di libri)
  - > aste
  - > eventi sportivi
  - > esibizioni canore
-

## Finalità dell'evento speciale

1. **Raccogliere** fondi
  2. **Allungare** la lista dei donatori
  3. **Reclutare** volontari e futuri consiglieri di amministrazione
  4. **Lanciare** l'organizzazione non profit sul mercato
  5. **Lanciare un nuovo** programma
  6. **Motivare** i consiglieri di amministrazione e i grandi donatori
  7. **Condividere** informazioni
  8. **Collaborare** con altre organizzazioni
  9. **Celebrare** un'occasione particolare
  10. **Ringraziare** i donatori e/o i volontari
  11. **Mettere in contatto** donatori e riceventi dei fondi
  12. Mettere a frutto le abilità e gli interessi dei volontari
-



## Osservazione dell'evento speciale

### **Osservate l'evento speciale in modo critico**

- > **Quanta visibilità** avete ottenuto?
  - > **Quanti nominativi** (e quanti contatti) siete riusciti ad aggiungere alla vostra lista dei potenziali donatori?
  - > **Quanti fondi** avete raccolto?
  - > **Per quanto tempo** è stato impegnato il personale volontario e retribuito?
-

## Sollecitazione telefonica

- Consente un contatto più personale rispetto al mailing.
- In generale, può rivelarsi economica, potrebbe avere tasso di risposta del 25-30%
- Rappresenta un mezzo eccellente per acquisire nuovi donatori ed è inoltre un valido strumento di pubbliche relazioni
- Se combinato con un programma di mailing, risulta maggiormente efficace

### Ragioni per ricorrere al telemarketing

- > **Acquisire** nuovi donatori
- > **Rinnovare** e fare aumentare le donazioni
- > **Convertire** i donatori in grandi donatori
- > **Integrare** un'operazione di mailing
- > **Promuovere** donazioni per la fine dell'anno fiscale
- > **Sollecitare** contributi per una particolare campagna di raccolta
- > **Migliorare** le comunicazioni
- > **Esprimere** gratitudine
- > **Aggiornare** e verificare le informazioni contenute nel database
- > **Promuovere** eventi speciali

## Punti di forza e di debolezza

### Gli strumenti principali di fund raising: punti di forza e di debolezza di mailing, telemarketing, eventi

#### MAILING

##### Punti di forza

- Selettività
- Scelta della configurazione della comunicazione illimitata
- Individualità
- Nessuna concorrenza
- Capacità di coinvolgere il destinatario

##### Punti di debolezza

- Raccolta del medio lungo periodo
- Costi fissi/ricavi variabili ed incerti
- Difficoltà di reperimento gratuito dei nominativi

#### TELEMARKETING

##### Punti di forza

- Contatto diretto e personale
- Possibilità di perseguire obiettivi diversi
- Coinvolgimento dell'interlocutore immediato

##### Punti di debolezza

- Necessità di professionisti
- Il successo della telefonata si gioca nei primi 60 secondi
- Voce come unico mezzo a disposizione

#### EVENTI

##### Punti di forza

- Vasta scelta di tipologie di eventi
- Possibilità di perseguire obiettivi diversi
- Genera contatti personali
- Genera coinvolgimento con l'organizzazione

##### Punti di debolezza

- Forte impegno organizzativo
- Gestione di relazioni complesse

## A. Volontari - 1

### **Alcune motivazioni al volontariato**

- 50%, motivazioni religiose
  - 40% motivazioni solidaristiche
  - 10% motivazioni materiali
  - Mettere a frutto conoscenze ed abilità specifiche
  - Sentirsi parte
  - Aiutare gli altri
  - Avere riconoscimenti
  - Sentirsi utili e necessari
  - Imparare nuove cose
  - Bisogno di utilizzare il tempo libero
  - Bisogno di alleviare la solitudine, l'isolamento e lo stress
-

---

## A. Volontari - 2

### **Passi essenziali per coinvolgere i volontari**

- Analizzare i bisogni dei volontari
- Individuare i potenziali volontari
- Reclutare i volontari
- Formare ed orientare i volontari
- Coinvolgere i volontari nei programmi
- Utilizzare con buon senso il tempo a disposizione dei volontari
- Valutare le prestazioni dei volontari
- Ringraziare i volontari
- Imparare nuove cose
- Bisogno di utilizzare il tempo libero
- Bisogno di alleviare la solitudine, l'isolamento e lo stress

### **Ruolo dei volontari**

- Interiorizzare i valori dell'organizzazione non profit
  - Rappresentare l'organizzazione non profit
  - Credere nella filosofia della donazione
  - Pianificazione e valutazione dell'organizzazione non profit
  - Pianificazione e valutazione del fund raising
  - Individuare, sensibilizzare e sollecitare i donatori
  - Donare
-

## A. Volontari - 3

### **Valore strategico dei volontari**

- Essere sensibili alle caratteristiche dei mercati
- Sostenere l'organizzazione non profit senza interessi economici
- Creare collegamenti con i donatori
- Contribuire alla ricerca di potenziali donatori
- Mantenere l'operatività e la creatività del fund raising

### **Un nota bene importante: i volontari costano!**

- Spazi ed altri luoghi di accoglienza
  - Assicurazione
  - Arredamenti (letti, brandine, ecc.)
  - Riconoscimenti
  - Telefono
  - Rimborsi spese
  - Cancelleria (sembra non costi...)
  - Spese viaggi
  - Fotocopie e stampe
  - Sviluppo professionale
  - Posta
  - Formazione
-

**Le persone nel fund raising**

**La ricetta base  
per la gestione delle persone  
nelle organizzazioni non profit**

**Trattare il personale retribuito  
come i volontari  
e non viceversa**

---

## Le fondazioni bancarie

- > In Italia esistono 88 fondazioni bancarie
- > La maggior parte dei loro finanziamenti si concentra nella regione d'appartenenza
- > Le Fondazioni Bancarie dispongono di un patrimonio di circa 35,4 miliardi di euro

### **Richiesta di informazioni ad una fondazione bancaria o civile**

- **Proposta di soluzione (metodo o procedura)**
    - importanza del grant
    - logica
    - personale
    - strutture
  - **Valutazione**
  - **Budget e spiegazione del budget**
    - finanziamenti futuri
    - descrizione dell'organizzazione non profit
    - appendici
-



## Il nuovo rapporto impresa/consumatore



## L'efficacia di un processo di comunicazione etica

- Stabilisce una **differenza/unicità di brand** non eguagliabile dai concorrenti
- Crea una **fedeltà alla marca di lungo periodo**
- Migliora l'**immagine della marca e dell'azienda** presso i cittadini/consumatori, i media, il personale, la comunità e gli investitori
- **Motiva il personale**
- **Aumento della visibilità** e riduzione degli effetti di pubblicità negativa

### Il cause related marketing

Un'attività di marketing che produce un risultato economico per l'impresa, attraverso il sostegno fornito ad una Buona Causa

Per le imprese è conveniente e vantaggioso acquisire una **responsabilità sociale**

**Conveniente = Vincere insieme**  
**Vantaggioso = Farsene vanto**

## FORME DI INVESTIMENTO DELLA LIQUIDITA' DISPONIBILE

**Dr. Carlo Saccaro**

Praglia 21 settembre 2007

### **IL PROFILO DELL'INVESTITORE**

Le tre variabili correlate che definiscono il profilo dell'investitore:

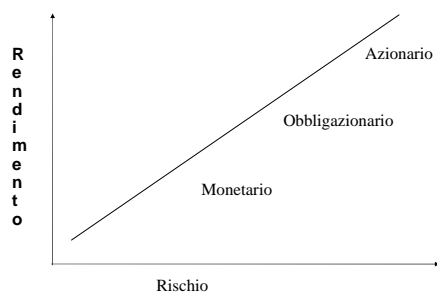
- Importanza assegnata alla crescita del capitale (Rendimento atteso)
- Livello di rischio ritenuto accettabile (Avversione al rischio)
- Orizzonte temporale dell'investimento

### **LA RELAZIONE RISCHIO RENDIMENTO**

Una prima fondamentale regola nell'ambito dei mercati Finanziari prevede che maggiori rendimenti siano realizzabili accettando soltanto livelli di rischio crescenti.

Un maggior rendimento rappresenta il premio per un più elevato rischio assunto dall'investitore.

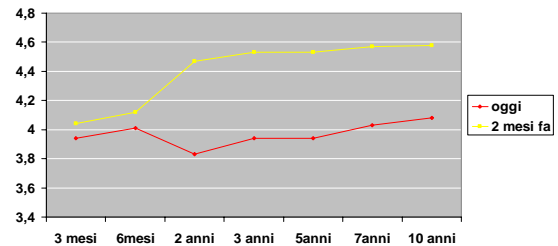
### **LA RELAZIONE RISCHIO RENDIMENTO**



## **LA RELAZIONE TEMPO RENDIMENTO**

Nell'ambito del mercato obbligazionario, in una situazione non perturbata, ad un più lungo periodo d'investimento corrisponde una maggiore remunerazione.

## **LA CURVA DEI TASSI (obbligazioni benchmark Euro)**



## **VALUTAZIONE DEL RISCHIO IL RATING**

Il rating è una valutazione di qualità del debitore. Misura il rischio che il debitore non sia in grado di far fronte ai pagamenti promessi (interessi e rimborso capitale).

Viene determinato sulla base di una analisi della situazione finanziaria, economica e patrimoniale del debitore.

Gli emittenti con rating AAA segnalano il più alto livello di affidabilità, mentre un valore di tipo D indica situazioni fallimentari o di "default".

## **VALUTAZIONE DEL RISCHIO IL RATING**

Un maggior rischio derivante dalla sottoscrizione di un titolo viene "premiato" da un maggior rendimento: il debitore meno affidabile paga di più per finanziarsi rispetto a chi gode di miglior rating.

Le principali agenzie internazionali che emettono il rating sono:

- Moody's
- Standard & Poor's
- Fitch

Il rating viene periodicamente riesaminato per considerare l'evoluzione della situazione economico finanziaria dell'emittente.

## IL RATING

Categoria	Moody's	S&P	Fitch	% Default	Rischio	Descrizione Emittente	Descrizione Bond	
INVESTMENT GRADE SUPERIORE	Aaa	AAA	AAA	0,01%	Minimo	Buona qualità dell'attivo, ammontare consolidato, eccellente posizionamento di mercato, abilità manageriale, di riserva, elevatissima capacità di copertura del debito.	Obbligazioni di migliore qualità, pagamento sicuro di interessi e capitale in virtù di margini elevati e stabili nel tempo.	
	Aa1	AA+	AA+	0,02%	Modesto	Buona qualità e liquidità dell'attivo, buon inserimento di mercato, buona qualità del management, solida capacità di copertura del debito.	Obbligazioni di alta qualità, Margini meno ampi e stabili, esposti nel lungo periodo al mutamento delle condizioni economiche.	
	Aa2	AA	AA	0,03%				
	Aa3	AA-	AA-	0,04%				
	INVESTMENT GRADE INFERIORE	A1	A+	A+	0,05%	Medio Basso	Soddisfacenti qualità e liquidità dell'attivo, qualità del management nella media, standard di credito normali, capacità di copertura del debito nella media.	Obbligazioni di qualità medio-alta, Garanzia di capitale e interesse adeguato, ma su alcuni fattori che rendono incerto sulla capacità futura di rimanere tali.
A2		A	A	0,07%				
A3		A-	A-	0,09%				
NON INVESTMENT GRADE	Baa1	BBB+	BBB+	0,13%	Accettabile	Qualità e liquidità dell'attivo accettabili ma con grado di rischio elevato, standard di credito normali e una debole capacità di copertura del debito.	Obbligazioni di qualità media, Pagamento di capitali ed interessi attentamente guardati, ma non altrettanto in futuro.	
	Baa2	BBB	BBB	0,18%				
	Baa3	BBB-	BBB-	0,32%				
	NON INVESTMENT GRADE	Ba1	BB+	BB+	0,53%	Accettabile con attenzione	Qualità e liquidità dell'attivo accettabili ma con grado di rischio significativo, scarsa diversificazione delle attività, continua liquidità e limitata capacità di copertura del debito.	Obbligazioni speculative, nel lungo periodo non ben garantite, specie in caso di condizioni economiche sfavorevoli.
		Ba2	BB	BB	0,93%			
Ba3		BB-	BB-	1,57%				
NON INVESTMENT GRADE INFERIORE	B1	B+	B+	2,64%	Attenzione specifica con monitoraggio continuo	Credito sotto osservazione, qualità dell'attivo accettabile seppur con difficoltà temporanee di liquidità, alta leva finanziaria.	Obbligazioni non desiderabili, Garanzia di capitali e interessi, bassa nel lungo periodo.	
	B2	B	B	4,26%				
	B3	B-	B-	7,52%				
	Ca1	CCC+	CCC	13,00%	Sotto stretta osservazione / Dubbio esito	Credito sotto osservazione, bassa qualità dell'attivo ed elevati problemi di liquidità.	Obbligazioni altamente speculative, spesso inadempimenti.	
	Ca2	CCC	CC	16,00%				
Ca3	CCC-	C	20,00%	C	Credito sotto osservazione, bassa qualità dell'attivo ed elevati problemi di liquidità.	Obbligazione con scarse prospettive di pagamento.		
Ca	CC	DDG	26,00%					
	C	SD	DD	33,00%				
	D	D	D					

## VALUTAZIONE DEL RENDIMENTO YIELD TO MATURITY

Lo Yield to maturity rappresenta il rendimento percentuale annuo di un Titolo (nell'ipotesi sia conservato fino a scadenza) considerata la cedola, la scadenza e il prezzo di acquisto.

Lo Yield consente di confrontare i rendimenti di Titoli aventi diverse caratteristiche in termini di scadenza, di cedola, di frequenza, di rating, ecc...

## STRUMENTI DI INVESTIMENTO

Fra gli strumenti di investimento :

- .Titoli obbligazionari
- .Titoli obbligazionari strutturati
- .Fondi comuni di investimento – ETF
- .Fondi comuni di investimento - Fondi immobiliari

## TITOLI OBBLIGAZIONARI

Sono titoli di credito rappresentativi di quote del capitale di debito del soggetto emittente (Stato, Ente, Società ...) che attribuiscono al possessore il diritto alla restituzione , a una certa scadenza, del capitale versato e alla corresponsione di interessi da riscuotere in date prestabilite.

## **OBBLIGAZIONI STRUTTURATE**

Le obbligazioni strutturate sono obbligazioni il cui rimborso del capitale o l'ammontare della cedola dipendono dall'andamento di una o più delle seguenti attività:

- azioni o panieri di azioni quotate (basket linked)
- indici azionari o panieri di indici (equity linked)
- valute (forex linked)
- quote o azioni di OICR (fondi comuni e sicav)
- merci per le quali esista un mercato di riferimento

## **OBBLIGAZIONI STRUTTURATE**

L'obbligazione strutturata è, in generale, il risultato della combinazione di un titolo zero coupon (permette di garantire il capitale a scadenza) con una o più opzioni a valere sull'attività sottostante.

Il giudizio sulle obbligazioni strutturate non è univoco: ogni emissione ha le proprie caratteristiche che devono essere analizzate.

I prodotti emessi per la sottoscrizione da parte di una pluralità di soggetti hanno, usualmente, costi impliciti molto elevati non immediatamente percepibili.

## **OBBLIGAZIONI STRUTTURATE**

OPPORTUNITA' PER L'INVESTITORE ISTITUZIONALE (Enti, Casse di Previdenza, Assicurazioni,....)

In considerazione delle finalità che questi enti devono garantire (stabilità, sicurezza, rendimento ecc....), l'investimento in un prodotto creato appositamente secondo le specifiche esigenze può risultare un valido contributo al perseguimento degli obiettivi istituzionali.

Usualmente istituti finanziari sono disponibili ad organizzare l'emissione di prodotti che soddisfino per scadenza, settore o area geografica di riferimento, rendimento minimo, periodicità della cedola ecc., le esigenze particolari dell'investitore.

## **IL PRONTI CONTRO TERMINE**

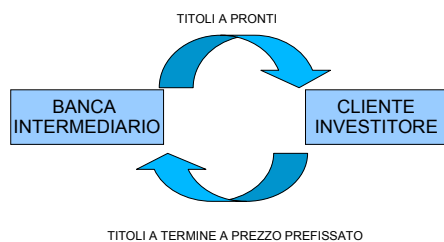
Consiste in un'operazione mediante la quale un soggetto vende a pronti una determinata quantità di titoli e contemporaneamente riacquista a termine, dalla stessa controparte, un pari quantitativo del medesimo titolo a un prezzo prestabilito.

L'operazione si formalizza con l'emissione di due distinti fissati bollati: uno per la compravendita a pronti e uno per quella a termine.

Solitamente la durata varia da uno a tre mesi e non è prevista la possibilità di estinzione anticipata.

## IL PRONTI CONTRO TERMINE

Finalità: impiego di liquidità



## IL PRONTI CONTRO TERMINE

PREZZO

PREZZO A PRONTI  
= VALORE DI MERCATO  
+ RATEO DI INTERESSE

PREZZO A TERMINE  
= PREZZO A PRONTI  
CAPITALIZZATO AL  
TASSO CONVENUTO  
TRA LE PARTI

LA DIFFERENZA TRA IL PREZZO DI VENDITA A TERMINE E IL PREZZO DI ACQUISTO A PRONTI COSTITUISCE IL RENDIMENTO DELL'OPERAZIONE

## IL PRONTI CONTRO TERMINE

FORMULA PER CALCOLARE IL RENDIMENTO IMMEDIATO DATI I CONTROVALORI DI ACQUISTO E DI VENDITA:

$$r = \frac{(CTV \text{ A TERMINE} - CTV \text{ A PRONTI}) * 36500}{N^{\circ} \text{ DI GIORNI} * CTV \text{ A PRONTI}}$$

$$r = \frac{(101.000 - 100.000) * 36500}{91 * 100.000} = 4,01 \%$$

IL NUMERO DI GIORNI VA CALCOLATO SECONDO IL CALENDARIO CIVILE

## FONDI COMUNI DI INVESTIMENTO I gestori

Un fondo comune d'investimento è un patrimonio autonomo, diviso in quote, di proprietà di una pluralità di investitori, gestito in monte.

La prestazione del servizio di gestione collettiva del risparmio è riservata alle S.G.R. e alle SICAV.

L'attività delle S.G.R. è regolata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, dalla Banca d'Italia e dalla Consob che si occupano dei diversi aspetti relativi all'attività di gestione del risparmio.

## **FONDI COMUNI DI INVESTIMENTO** **I prodotti**

I Fondi Comuni si caratterizzano con riferimento agli ambiti di investimento:

**Fondi monetari:** investimento in strumenti a breve termine, basso rischio, basso rendimento, basse commissioni (0.20%-0.50%)

**Fondi obbligazionari:** investimento in obbligazioni, rischio limitato, medi rendimenti, commissioni medie (0.75% - 1.20%)

**Fondi azionari:** investimenti in Titoli azionari, rischio elevato, possibilità rendimenti elevati, elevate commissioni. (1.50%-2.50%)

## **FONDI COMUNI DI INVESTIMENTO** **I prodotti**

• **Fondi bilanciati:** investimenti con percentuali variabili in azioni e obbligazioni, rischio da valutare, possibilità di rendimenti elevati, medio-alte commissioni (1.00%-1.50%)

• **E.T.F.:** (EXCHANGE TRADE FUNDS)

• **Hedge Fund:** sono fondi di investimento non convenzionali, che usano strategie diverse dal semplice acquisto di obbligazioni, azioni ecc. il cui scopo è il raggiungimento di un rendimento assoluto, rischio anche molto elevato, commissioni elevate (1.50%-2.50%)

## **FONDI COMUNI DI INVESTIMENTO** **Le tipologie**

- **Fondi ad accumulo:** (costituiscono la maggioranza dei fondi sul mercato) gli eventuali utili vengono reinvestiti nel fondo, l'investitore deve vendere parte delle proprie quote per monetizzare.
- **Fondi a distribuzione:** periodicamente distribuisce ai proprietari delle quote parte degli utili realizzati.

## **FONDI COMUNI DI INVESTIMENTO** **La valutazione**

Gli elementi a disposizione dell'investitore per la valutazione di un Fondo sono:

- **Conoscenza del gestore:** difficile per un investitore non istituzionale
- **Storicità dei risultati:** i risultati passati, peraltro, non sono garanzia per la gestione futura
- **Agenzie di valutazione:** formulano giudizi comparativi fra Fondi del medesimo comparto.  
([www.morningstar.it](http://www.morningstar.it), [www.cfsrating.it](http://www.cfsrating.it))



### **EXCHANGE TRADED FUNDS - ETF**

- Sono una particolare categoria di fondi le cui quote sono negoziate in Borsa in tempo reale come semplici azioni.
- Gli ETF replicano passivamente la composizione di un indice di mercato (geografico, settoriale, azionario o obbligazionario) e di conseguenza anche il suo rendimento.

### **EXCHANGE TRADED FUNDS – ETF**

Aspetti positivi:

- Consentono un'ampia diversificazione (come i fondi comuni di investimento).
- Permettono un risparmio di costi nella gestione del portafoglio (il costo di gestione del fondo è inferiore a quello dei fondi comuni, dallo 0,20 allo 0,60%).
- Rendono possibile conoscere il valore degli investimenti in ogni istante.

### **EXCHANGE TRADED FUNDS – ETF**

Aspetti negativi:

- Liquidità non sempre adeguata (rilevabile dall'ampiezza dello spread denaro/lettera e dai volumi di scambio)
- Assenza di una selezione qualitativa dei titoli
- Assenza di una gestione attiva dei titoli

### **I FONDI IMMOBILIARI**

Permettono di trasformare gli investimenti immobiliari in attività finanziarie (quote) consentendo all'investitore di diversificare in un mercato senza acquisire direttamente un immobile.

Sono esclusivamente di tipo chiuso. Le quote possono essere sottoscritte solo durante la fase di offerta ed il rimborso avviene, di norma, solo alla scadenza, ferma la possibilità di acquistarle o venderle in un mercato regolamentato in cui siano quotate.

## I FONDI IMMOBILIARI

Aspetti positivi:

- Diversificazione degli investimenti su una pluralità di immobili ubicati in aree diverse e di diversa tipologia
- Gestione professionale del patrimonio immobiliare
- Minimizzazione dei rischi di mancate locazioni
- Vantaggi di tipo fiscale e amministrativo
- Relativa facilità nella liquidazione dell'investimento

## I FONDI IMMOBILIARI

Aspetti negativi:

- Sottoscrizione in sede di offerta
- Termine alla vita del fondo con rimborso ai possessori di quote
- Differenziale fra valore del fondo e quotazione

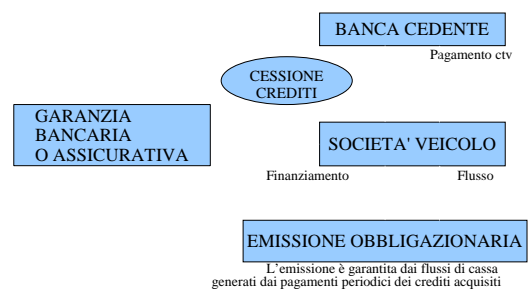
## ASSET-BACKED SECURITY

Sono obbligazioni emesse a fronte di operazioni di cartolarizzazione.

La cartolarizzazione è una tecnica finanziaria mediante la quale i crediti illiquidi, come quelli connessi ai mutui casa o prestiti al consumo, vengono trasformati in titoli obbligazionari liquidi, dotati di un mercato secondario.

Consente alle banche o Istituzioni finanziarie cedenti, di eliminare dal bilancio le attività che assorbono capitale a causa dei requisiti patrimoniali imposti dalla banca centrale

## ASSET-BACKED SECURITY



**CENTRO CONVEGNI DELL'ABBAZIA DI PRAGLIA**

21 settembre 2007

**ATTI DEL CONVEGNO TRIVENETO  
DEGLI ISTITUTI DIOCESANI PER IL SOSTENTAMENTO DEL CLERO**

**I.D.S.C. DI VITTORIO VENETO**

**LA GESTIONE DI UNA AZIENDA AGRICOLA  
MOTIVAZIONI, OPPORTUNITÀ E PROBLEMI**

**Perché investire in terreni**

Le attività del nostro Istituto sono essenzialmente di natura immobiliare. Terreni e fabbricati, infatti, rappresentano la maggior parte delle attività immobilizzate mentre gli investimenti di natura finanziaria sono relegati ad una quota relativamente piccola dell'intero patrimonio.

Nel tempo, abbiamo maturato la convinzione che un eccessivo orientamento degli investimenti verso l'edilizia residenziale e commerciale, pur avendo il vantaggio di garantire dei flussi di reddito pressoché immediati, presenta alcuni limiti. Sinteticamente sono:

**a) - Obsolescenza**

Qualunque patrimonio, indipendentemente dalla sua entità e composizione, può incrementarsi a due sole condizioni: che qualcuno vi apporti dei capitali a fondo perduto o che i redditi da esso derivanti vengano reinvestiti.

L'esperienza del nostro Istituto dopo l'apporto iniziale di patrimonio, mette in evidenza l'assoluta mancanza di donazioni mentre, in adesione alle norme che disciplinano la formazione del bilancio dei nostri Enti, tutti i redditi prodotti dalla gestione vengono trasferiti al Sistema di sostentamento e non sono accantonati a riserva. I nostri bilanci, coerentemente, non possono neppure accogliere le riserve occulte che si potrebbero generare se fosse concesso di ammortizzare il patrimonio immobiliare locato.

Ciò significa che, anche in presenza di immobili nuovi o integralmente ristrutturati, inevitabilmente essi sono destinati a subire l'usura del tempo e, quando gli interventi di riatto diventeranno nuovamente indispensabili, per effettuarli si dovrà ricorrere a riserve, se ancora esistenti, o alla vendita di parte dei beni posseduti innescando così un meccanismo a spirale che comporterà l'inevitabile depauperamento del patrimonio netto.

I terreni, diversamente, presentano l'indubbio vantaggio di non deteriorarsi.

**b) - Emergenza sociale**

La casa rappresenta nel nostro contesto sociale uno dei principali problemi. In questo ambito gli Istituti, che non rispondono a logiche speculative, possono

svolgere (aderendo ad esempio alle tipologie contrattuali previste per i comuni ad alta tensione abitativa) una funzione calmieratrice del mercato delle locazioni pur garantendo degli adeguati flussi di reddito al Sistema di Sostentamento.

Resta il fatto che, indipendentemente dalla trasparenza e correttezza dei rapporti contrattuali con gli inquilini, essi possono rivelarsi talvolta difficoltosi. Fortunatamente il nostro Istituto ha scarsissimo contenzioso con i suoi inquilini, ma questa potrebbe non essere la norma per il futuro.

La conflittualità, per i terreni direttamente gestiti, è sostanzialmente nulla.

c) - Valore aggiunto

Il nostro Istituto ha sempre ritenuto che in un contesto in cui l'obiettivo è quello di generare del reddito da trasferire ai nostri Sacerdoti, riuscire a farlo dando lavoro ad alcune famiglie della Diocesi fosse un valore aggiunto.

Il nostro Ente, al momento attuale, vi riesce con otto famiglie oltre a contribuirvi con quelle dei terzisti che si occupano di alcune delle lavorazioni.

#### **Affitto o conduzione diretta**

I contratti di affitto agrario, stipulati conformemente alla normativa attuale, sono adeguatamente tutelanti per il proprietario e non riservano sorprese al momento della loro cessazione. Presentano i vantaggi di poter essere facilmente inseriti nelle procedure amministrative dell'Ente e non richiedono di norma una complicata organizzazione amministrativa.

Hanno tuttavia uno svantaggio: se l'affittuario, dopo aver pagato il canone d'affitto, ottiene un guadagno dalla conduzione diretta del fondo, allora significa che la conduzione diretta deve essere più redditizia del mero affitto.

In tal caso, perché lasciare a terzi quel margine?

#### **Organizzazione dell'attività di conduzione diretta**

La conduzione diretta del fondo parte da alcuni presupposti:

- a) - che i terreni agricoli siano sufficientemente accorpati in modo da consentire l'ottenimento di economie di scala;
- b) - che vengano effettuati investimenti adeguati in impianti, macchinari e persone;
- c) - che sia possibile individuare un responsabile, dipendente o professionista esterno, il quale sia in grado di coordinare le attività agricole e gestire il personale, in quanto si tratta di attività a tempo pieno che difficilmente trova il suo gestore tra i componenti del Consiglio di Amministrazione;
- d) - che l'attività venga avviata con progressività in modo da garantire il rodaggio e l'affinamento delle procedure.

Sul piano amministrativo la gestione diretta dei fondi non presenta particolari

difficoltà in quanto gli obblighi si limitano all'apertura di una "Partita IVA agricola" ed alla tenuta di due soli registri obbligatori, quello degli acquisti e quello delle vendite.

A seconda dell'entità degli investimenti in corso di esecuzione, l'Ente potrà optare per il regime IVA normale (si versa o si va a credito della differenza tra l'IVA pagata ai fornitori e quella incassata dai clienti), oppure per il regime IVA forfetario nel quale l'IVA incassata e quella pagata sostanzialmente si compensano (perdendo però la possibilità di rimborso in caso la liquidazione dell'imposta chiuda a credito).

La contabilità interna, invece, dovrà prevedere dei nuovi conti che comprendano le ulteriori tipologie di costo e ricavo e gli atti del bilancio annuale dovranno essere integrati da una relazione sull'andamento dell'attività agricola e da un bilancio ad hoc.

Nulla cambia per quanto riguarda la dichiarazione dei redditi perché, indipendentemente dalla gestione diretta, le imposte vengono liquidate sul solo reddito agrario e dominicale e non in base agli utili realmente conseguiti.

La cosa che, sul piano amministrativo, presenta forse maggiori difficoltà iniziali, è l'indispensabile avvio di un adeguato controllo di gestione, che passa per la certezza nella determinazione dei costi, per l'individuazione e monitoraggio di indici di efficienza e per la formazione di budget economici e finanziari appropriati.

Senza entrare per ora nel merito di tali questioni, l'Istituto scrivente si rende disponibile a trasferire tutte le conoscenze acquisite in quest'ambito a chi ne avverta la necessità.

### **La redditività**

In caso di affitto dei terreni posseduti, il reddito dell'anno in corso è facilmente preventivabile in quanto il solo fattore imponderabile è la solvibilità, di solito buona, degli affittuari.

Quella che è meno certa, invece, è la continuità di tali redditi perché se i canoni d'affitto sono troppo elevati rispetto alla "Produzione Lorda Vendibile" (PLV), ovvero al ricavo che il contadino affittuario può trarre dalla conduzione del terreno, allora questi tende a disdire il contratto o a rinegoziarne il canone al ribasso.

Per quanto già enunciato, ovvero per il fatto che la PLV deve necessariamente essere superiore al canone d'affitto in quanto deve garantire la copertura dei costi e deve retribuire il lavoro del conduttore, allora va valutata la possibilità di realizzarla in proprio.

La PLV è mobile e dipende da diversi fattori: innanzitutto quello climatico, poi la capacità organizzativa e gestionale dell'Ente e, non da ultimo, l'andamento

dei prezzi dei prodotti agricoli.

L'Ente è in grado di influenzare soltanto il secondo di tali fattori ed è lì che debbono concentrarsi le sue energie e le capacità della struttura.

Inutile dire che l'andamento climatico gioca un ruolo essenziale sulle rese in campagna, ma va anche sottolineato che le moderne tecniche di conduzione, la tecnologia e l'informazione, possono ridurre l'impatto di stagioni negative.

Per quanto riguarda i prezzi, essi si formano ben al di fuori dei limiti di influenza del singolo agricoltore: possono dipendere da una negativa stagione di raccolta in Australia, dalla richiesta di combustibili di origine vegetale in Europa o da un intervento speculativo alla borsa di Chicago (gli esempi non sono casuali) ma, in genere, garantiscono una remunerazione superiore a quella dell'affitto.

Forse un esempio può venire dai bilanci dell'Istituto scrivente. Lo scorso anno, non particolarmente favorevole da punto di vista climatico e dei prezzi, i terreni coltivati a seminativo hanno reso mediamente circa 220 euro ad ettaro e quelli coltivati a vigneto 1.984 euro.

Le aspettative per quest'anno, in cui l'andamento dei prezzi e del clima si presentano positivi, è che i seminativi possano rendere oltre 500 euro l'ettaro e i vigneti oltre 3.000 euro.

La maturità del mercato dei semi oleosi e delle uve consente la rapida e facile collocazione del prodotto presso organismi deputati allo scopo, quali cooperative e consorzi di produttori, che ne curano la commercializzazione liquidando al conferente i proventi netti.

Il nostro Istituto inoltre coltiva noci da frutto ed è probabilmente il singolo produttore più importante in Europa della varietà "Lara".

Dopo alcuni anni difficili, soprattutto a causa dei tempi lunghi necessari al raggiungimento della piena produzione e dei vincoli imposti dall'obbligo di conferire il prodotto ad una cooperativa agricola dalla quale ora è svincolato, l'Ente si attende una resa per ettaro di oltre 1.000 euro.

### **Ulteriori opportunità**

A latere dell'azienda agricola come descritta, il nostro Istituto ha avviato una piccola attività commerciale in quanto vende alcuni vini e noci di sua produzione. Si tratta di attività non strutturata, priva delle caratteristiche dell'impresa (organizzazione, dispiego di mezzi e simili) che, sia dal punto di vista "imprenditoriale" che da quello fiscale viene classificata a tutti gli effetti come attività agricola.

La mancanza di una organizzazione d'impresa è stata considerata essenziale per il rispetto dei vincoli statutari e morali imposti dalle finalità dell'Ente.

Al di là degli effetti sul bilancio della gestione agricola, l'attività commerciale ha consentito di promuovere contatti con altri Istituti, che sono sfociati in un

proficuo interscambio con quello di Firenze (Chianti ed olio d'oliva) e di Vercelli (riso).

Il reciproco acquisto dei prodotti e la partecipazione ad eventi organizzati in comune (presentazione dei prodotti accompagnata dall'illustrazione delle finalità dei nostri Enti) è stato l'occasione per la condivisione delle rispettive esperienze, non solo in ambito agricolo, per stringere rapporti collaborativi e per creare un clima di reciproca fiducia che forse aprirà la porta a sinergie anche in settori non direttamente collegati all'attività agricola.

Il nostro Istituto, anche sollecitato dai richiamati interlocutori, sta cercando di elaborare una proposta che possa condurre ad investimenti immobiliari ed altre attività svolte in comune.

### **Problemi irrisolti**

La gestione di una qualsiasi azienda agricola risulterebbe molto avvantaggiata dal riconoscimento dello status di "Imprenditore agricolo professionale" (IAP) che consentirebbe una sensibile riduzione (7%) dell'imposta di registro negli acquisti di terreni agricoli, l'avanzamento nelle graduatorie per l'assegnazione di contributi pubblici, la riduzione di costi amministrativi per la ristrutturazione di fabbricati rurali, il diritto di prelazione nel caso di vendita di terreni confinanti ai propri ed altri vantaggi minori.

La normativa al riguardo è stata cambiata di recente ammettendo alla qualifica soltanto le persone fisiche e le società. Dall'elenco dei soggetti che possono accedere allo status di IAP sono rimasti esclusi gli enti, le fondazioni e le associazioni in genere. Quindi anche i nostri Istituti.

Si tratta di problema dipendente da scelte politiche sul quale il singolo Ente non ha possibilità di influire.

### Quesiti per l'Istituto Centrale

- 1) L'Istituto di Trieste pone l'attenzione sulla situazione in cui vengono a trovarsi i parroci (prevalentemente di lingua slovena) di diverse parrocchie non in grado di fornire la retribuzione prevista. Il numero di queste parrocchie supera il 15% previsto dall'attuale normativa, per il quale l'Ordinario può disporre la riduzione della quota capitaria.  
Esistono altre situazioni simili in Italia? Se sì, come vengono affrontate?
- 2) È sempre più diffusa la convinzione che i parroci pubblicizzerebbero di più le offerte deducibili se esistessero degli incentivi per le rispettive parrocchie.  
Se ne è mai discusso a livello di C.E.I.? Che idee ci sono in merito?
- 3) Il pregiudizio secondo cui la Chiesa non paga l'ICI è assolutamente infondato, soprattutto per quanto riguarda gli istituti diocesani.  
Il trattamento fiscale dei beni e dei redditi degli Istituti (Ici, Ires) è pari a quello riservato ad altri enti anche non religiosi. Sarebbe opportuno che a tale situazione, ora poco nota, sia data una più giusta ed estesa conoscenza.  
È possibile che ciò avvenga in futuro?
- 4) Talune attività particolari, per convenienza amministrative e fiscali, potrebbero meritare lo scorporo in società regolate dal codice civile, dando all'istituto l'intera proprietà, o la creazione di società immobiliari a capitale interamente detenuto da uno o più istituti diocesani.  
Qual è l'attuale posizione dell'Istituto centrale rispetto a questa prospettiva?  
Nel convegno di Trento dell'11 settembre 2006, l'istituto centrale consegnò una relazione ("Istituti per il sostentamento del clero e sistema di sostentamento del clero: autonomie, vincoli, prospettive di sviluppo") nella quale si concludeva con l'auspicio che venissero ricercate forme di investimento "in connessione al veloce mutamento della situazione socio-economica del paese", e si consigliava inoltre di "praticare forme di aggregazione delle risorse di più Istituti per poter cogliere occasioni di investimento con adeguato ritorno reddituale".  
Che veste giuridica si dovrebbe dare a questo tipo di "collaborazioni" tra Istituti?  
È fattibile un superamento, perlomeno parziale, dell'attuale normativa riguardante la costituzione di società?
- 5) L'Istituto centrale ha più volte raccomandato il raccordo e il confronto tra gli Istituti appartenenti ad una stessa regione ecclesiastica.  
Ci sono indirizzi in merito a come ciò potrebbe avvenire?  
La nomina di un coordinatore potrebbe essere la soluzione?
- 6) L'esperienza degli ultimi anni sembrerebbe evidenziare come, nella gestione della liquidità, gli investimenti diretti in titoli di stato o in contratti pronti c/termine fruttino rendimenti maggiori rispetto ai fondi di investimento o alle gestioni patrimoniali.  
Questo vale in generale, non solo per gli istituti diocesani (si vedano gli studi di Mediobanca in merito).  
Qual è la linea dell'Istituto centrale in merito?
- 7) Gli istituti diocesani hanno un patrimonio immobiliare spesso esteso. Pur non mancando le possibilità di riconversione, è consigliabile investire nei fondi immobiliari? Ci sono Istituti che lo hanno già fatto?
- 8) In questi ultimi anni abbiamo visto una notevole diminuzione del numero di sacerdoti secolari che insegnano religione presso le scuole pubbliche. Questo abbandono costituisce un danno per la pastorale giovanile. Riteniamo che alla base di questa scelta ci siano anche motivazioni economiche. È sperabile che la questione possa essere sottoposta all'attenzione della C.E.I. per una diversa valutazione?



**.: L'arcivescovo Betori, segretario della Cei: «Trattamento uguale agli enti del terzo settore»**  
(29.08.2007 - il Gazzettino, pag. 2)

Città del Vaticano - «La questione non riguarda la Santa Sede in quanto è materia che non rientra nel Concordato. Riguarda invece gli enti ecclesiastici della Chiesa italiana e su questo punto la Cei ha già risposto in maniera esauriente». Insomma, per la Santa Sede non esistono privilegi: le esenzioni Ici riguardano solo le attività religiose e quelle di tipo solidaristico e assistenziale, il cosiddetto «non-profit», che non può essere certo sottoposto a tassazione. E la cosa, peraltro, non riguarda solo gli enti della Chiesa cattolica, ma anche quelli delle altre confessioni religiose.

È quanto ha ribadito ieri, in un intervento su Avvenire, il segretario generale della Cei, l'arcivescovo Giuseppe Betori, rispondendo alle dichiarazioni (poi smentite), attribuite al segretario del Pontificio Consiglio "Cor Unum", monsignor Karel Kasteel, possibiliste sull'ipotesi di «adeguare il Concordato».

«L'esenzione dall'Ici è materia del tutto estranea agli accordi concordatari - ha affermato Betori - e si applica alle sole attività religiose e di rilevanza sociale: è del tutto uguale a quella di cui si giovano

gli altri enti non commerciali, in particolare del terzo settore». «Chi contesta un tale atteggiamento dello Stato verso soggetti senza fine di lucro operanti per la promozione sociale in campo assistenziale, sanitario, culturale, educativo, ricreativo e sportivo - ha proseguito - manifesta una sostanziale sfiducia nei confronti di molteplici soggetti sociali di diversa ispirazione». Alla luce della nuova possibile inchiesta della Commissione Ue, mons. Betori ribadisce piena disponibilità a «un'attività di ricognizione», peraltro già in atto «con il ministero dell'Economia, che ha attivato un tavolo di confronto con tutti gli enti interessati». Sulla questione dice la sua anche il settimanale dei paolini Famiglia Cristiana, rispondendo nel prossimo numero al sottosegretario all'Economia Paolo Cento, che «ha decretato la scorsa settimana che la Chiesa non paga "giuste tasse" e "nel corso degli anni ha accumulato privilegi"». «La destinazione dell'8 per mille alla Chiesa cattolica», come alle altre Chiese, «non è un privilegio - scrive -, ma un atto di esercizio democratico a disposizione dei cittadini».

**.: «Perché non si parla degli sgravi ai partiti?»**  
(29.08.2007 - il Gazzettino, pag. 2)

*Monsignor Sergio di Giusto*

«Se la Commissione europea avesse chiesto informazioni sui presunti vantaggi per tutti gli enti non commerciali, avrei potuto capire il gesto. Ma così mi sembra tanto un ennesimo tentativo di polemica strumentale con la Chiesa, e non varrebbe nemmeno la pena di commentarlo». Monsignor Sergio Di Giusto è Direttore dell'Ufficio amministrativo della Diocesi di Udine, e conosce alla perfezione la materia del contendere. La sua non è una difesa d'ufficio delle ragioni della Chiesa («non ce n'è bisogno»), ma è categorico nello smentire che le agevolazioni fiscali a beneficio delle attività religiose non commerciali portino a qualche guadagno economico. «Ma di quali vantaggi parlano? Stiamo parlando di leggi che valgono per la Chiesa come per tutti gli enti no profit. Anche per i Comuni, per esempio».

l'abbiamo mai calcolato perché non è un calcolo che rientra nella logica per la quale si muove la Chiesa. È come chiederci quanto dobbiamo spendere per fare un'opera indispensabile alla comunità: se l'opera serve non ha un valore economico, ma sociale. Costruiamo una scuola materna in un paesino perché non c'è una struttura pubblica, non perché fa guadagnare: le scuole materne cattoliche sono tutte in perdita».

Nonostante i contributi che ricevono dallo Stato? «Ma quali contributi? Ma lo sa che i contributi destinati dal passato Governo tre anni fa non sono mai arrivati? C'è un arretrato di tre anni, perché fatta la legge si sono accorti che non c'era la copertura finanziaria».

E allora come tornano i conti negli asili cattolici? «Con i prestiti in banca. Ci sono scuole materne che

I Comuni hanno agevolazioni sull'Ici?

«Le scuole comunali non pagano l'Ici. E dove sta lo scandalo? Ci mancherebbe altro che pagassero per svolgere un servizio a beneficio della collettività.

Così come tutti quegli enti che svolgono attività sociali, culturali, sportive, ricreative, che gestiscono case per ferie destinate a categorie protette».

Ma queste agevolazioni non incidono sul libero mercato, non avvantaggiano queste associazioni nei confronti di altre che svolgono analoga attività ma a fini di profitto?

«Assolutamente no. Stiamo parlando di attività che se non fossero svolte dalla Chiesa o da altre istituzioni no profit non le farebbe nessuno».

E allora perché periodicamente riesplode la polemica?

«Beh, è evidente che c'è una volontà polemica da parte di determinate aree politiche. Mi pare scontato».

Avete calcolato a quanto può ammontare il vantaggio economico di determinate esenzioni per una Diocesi come quella di Udine?

«Non

Ario Gervasutti

hanno esposizioni bancarie per più di 100mila euro. E qui ci vengono a fare i conti in tasca per l'esenzione dall'Ici? E poi, se ne accorgono adesso che c'è questa esenzione?».

Da quanto ne beneficate?

«Dal 1992, in concomitanza con la legge che ha istituito l'Imposta comunale sugli immobili».

E se la Chiesa dovesse fare a meno di questa esenzione?

«Nel caso di una scuola materna o di un ospizio, è ovvio che l'unica soluzione sarebbe far ricadere il costo dell'Ici sulle rette che i cittadini pagano. Ma tenga presente che già oggi, soprattutto nei piccoli paesi, senza il contributo delle amministrazioni comunali in molti casi non riusciremmo ad andare avanti».

Ma nel caso di edifici o strutture di cui beneficiano le gerarchie ecclesiastiche?

«Ma quali sono queste gerarchie? La Chiesa è una, e tutta la Chiesa è in "frontiera". E poi diciamolo: perché non si parla degli sgravi che hanno i partiti? E i sindacati? E le cooperative?».

## **.: La Ue: sgravi alla Chiesa, l'Italia spieghi**

(29.08.2007 - il Corriere della Sera, pag. 6)

*Ma non c'è ancora un'indagine. Bagnasco (Cei): attacchi pretestuosi*

ROMA — «Vantaggi fiscali delle chiese italiane»: la Commissione europea si prepara a chiedere al governo Prodi «informazioni supplementari». E a valutare l'ipotesi di aprire un'inchiesta per aiuti di Stato illegali. Lo annuncia ieri mattina a Bruxelles il portavoce della Commissaria alla Concorrenza Neelie Kroes. E a Roma si aggiunge un nuovo atto a una polemica che era già in scena.

Nel mirino dell'antitrust c'è l'esenzione dall'Ici (e forse anche le riduzioni di imposta del 50%) per le attività commerciali svolte da confessioni religiose e onlus. La prima richiesta di informazioni risale a giugno 2006 su segnalazione di alcuni «soggetti italiani» che Bruxelles protegge con l'anonimato. Benché la domanda arrivi al neoelitto governo Prodi, il riferimento è alla Finanziaria chiusa dall'esecutivo Berlusconi il 2 dicembre 2005, con la quale — contraddicendo una precedente sentenza della

basta la presenza di una struttura minima destinata ad attività religiose e scatta l'esenzione. Di qui la nuova richiesta di Bruxelles. Dal ministero delle Politiche europee a Roma replicano che il governo la «esaminerà». Già una prima risposta era partita in primavera. Probabilmente ritenuta «insufficiente», spiega il portavoce del ministro Emma Bonino: l'Italia ora rischia una procedura di infrazione «proprio quando si è finalmente riusciti a ridurre il numero».

«Attacchi insistenti e pretestuosi — reagisce il presidente della Cei, monsignor Angelo Bagnasco —: le azioni della Chiesa sono a beneficio della società». Trasversali gli interventi in difesa. A partire dal Guardasigilli Clemente Mastella, che teme il «polverone anticlericale»: l'esenzione si applica a «tutti gli enti no profit —

Cassazione che dava torto alla Chiesa sull'interpretazione della legge istitutiva dell'Ici del '92 — sono esentati dall'imposta comunale tutti gli immobili di proprietà degli enti ecclesiastici «anche se destinati ad attività commerciali». Pensionati, ristoranti, cliniche, università e così via, per un buco complessivo nelle casse comunali che l'Anci calcola in 700 milioni di euro.

Il governo Prodi promette di intervenire. Il primo decreto Bersani ripristina il pagamento dell'imposta, ma lo limita agli immobili della Chiesa «in cui vengano svolte attività esclusivamente commerciali». La chiave è nell'avverbio:

Alessandra Coppola

### **:. L'ira di Bagnasco "Interventi pretestuosi"**

(29.08.2007 - la Repubblica, pag. 4)

*LA CHIESA Il presidente dei vescovi italiani commenta il passo della Ue Non si tratta di privilegi: la Chiesa con le agevolazioni fa beneficenza e non solo per i cattolici*

Città del Vaticano - «Interventi pretestuosi». Secco, deciso, privo di tentennamenti. Il presidente dei vescovi italiani Angelo Bagnasco risponde quasi a muso duro alla nuova richiesta della Commissione Ue alla Concorrenza avanzata al governo italiano sui presunti «vantaggi fiscali» agli enti ecclesiastici. La risposta arriva alla fine della processione della Madonna della Guardia di Genova, presieduta ieri sera da Bagnasco nella sua veste di arcivescovo della città della Lanterna. Nel commentare brevemente il nuovo passo esplicativo dei commissari europei, il presidente Cei lamenta - a sorpresa - che «si presentano sempre con particolare insistenza queste agevolazioni come dei privilegi alla Chiesa». E' vero, invece, assicura il presule, che «non si tratta di privilegi, perché la Chiesa, anche grazie a queste forme di agevolazioni, ha sempre fatto e sempre farà opera di beneficenza, non solo per i cattolici, ma per la società intera nel suo complesso». Ecco perché, conclude Bagnasco, «questi interventi mi sembrano pretestuosi e i fini mi sfuggono».

Come spiegare,

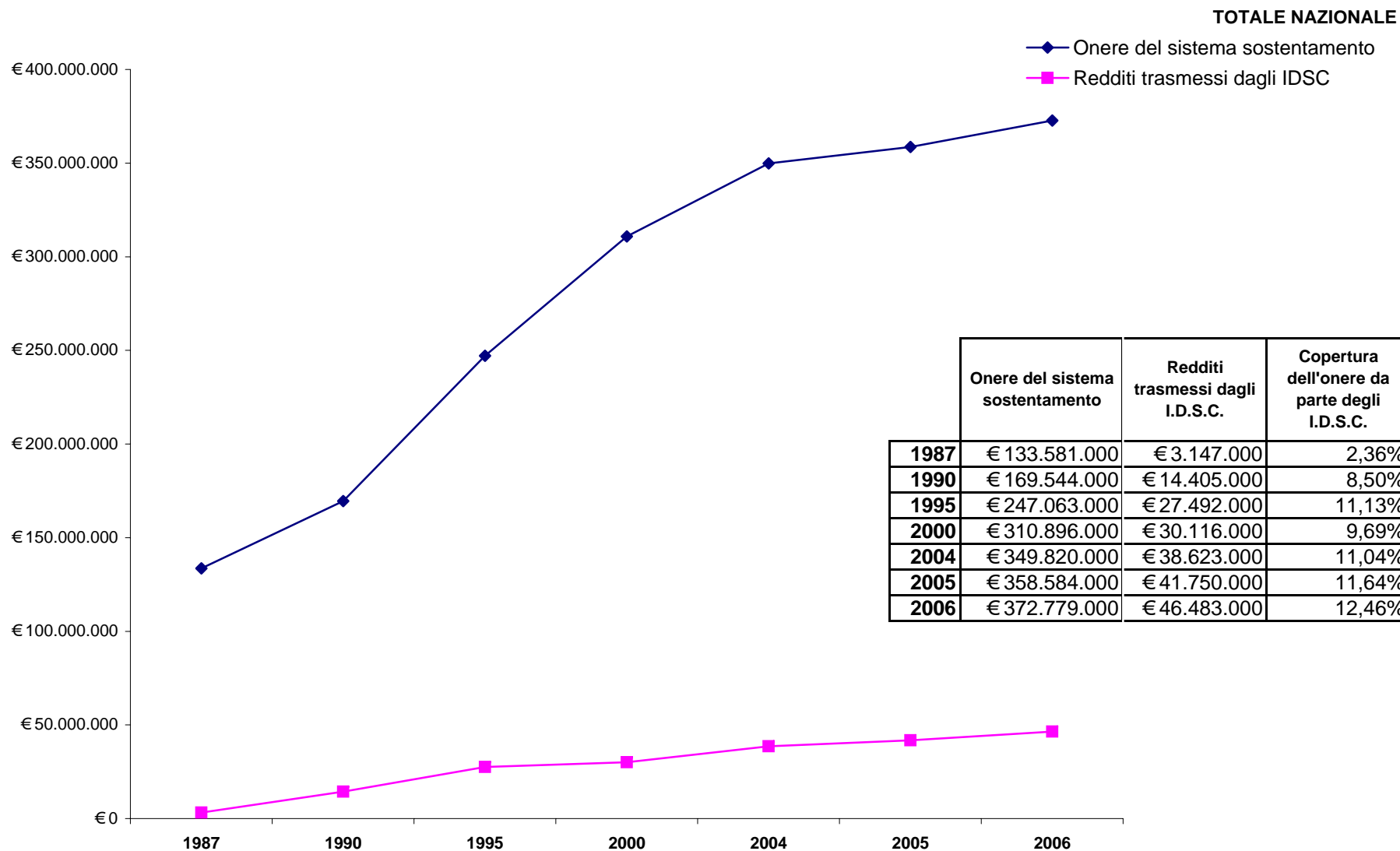
Orazio La Rocca, Costantino Malatto

spiega —, mentre pagano l'Ici strutture alberghiere, ristoranti e negozi di proprietà di enti ecclesiastici». «Piuttosto che prendersela con la Chiesa — aggiunge il ministro Antonio Di Pietro — l'Ue farebbe bene a dare disposizioni in merito ai paradisi fiscali come il Benelux». Maurizio Gasparri (An) parla di «incredibile offensiva». Maurizio Lupi (Fi) chiede a Prodi di prendere le distanze «dagli anticlericali nella sua coalizione». «Anatema — lancia Roberto Calderoli (Lega) —. Io scomunicherei l'Unione Europea e chi la sostiene». Con i Radicali sono invece soddisfatti i Verdi: «Si conferma la necessità di un tavolo bilaterale Stato-Vaticano», ribadisce il sottosegretario all'Economia Paolo Cento.

allora, la nuova richiesta di chiarimenti fatta dai commissari europei prima di decidere se aprire un contenzioso con chiese e governo italiani su una materia così delicata? «Credo che tutto sia dovuto alla disinformazione», azzarda il presidente del Consiglio per gli affari giuridici della Cei, monsignor Domenico Mogavero, vescovo di Mazara del Vallo. «Non sappiamo come finora il governo italiano - è l'analisi del presule - abbia risposto ai quesiti della Ue, ma se a livello europeo regna la stessa confusione che c'è in Italia temo che stiamo messi maluccio. La Chiesa, comunque, non gode di privilegi. Non siamo preoccupati. E' giusto che i commissari europei facciano il loro lavoro. Se vogliono, potranno capire tutto perché è tutto chiaro e tutto alla luce del sole perché gli enti ecclesiali godono degli stessi privilegi riconosciuti dallo Stato a tutte le Ong. Non vedo, in queste richieste di chiarimenti, forme di persecuzioni anticlericali, anche se - conclude Mogavero - se questa storia continua, qualche sospetto potrebbe incominciare a sorgere».



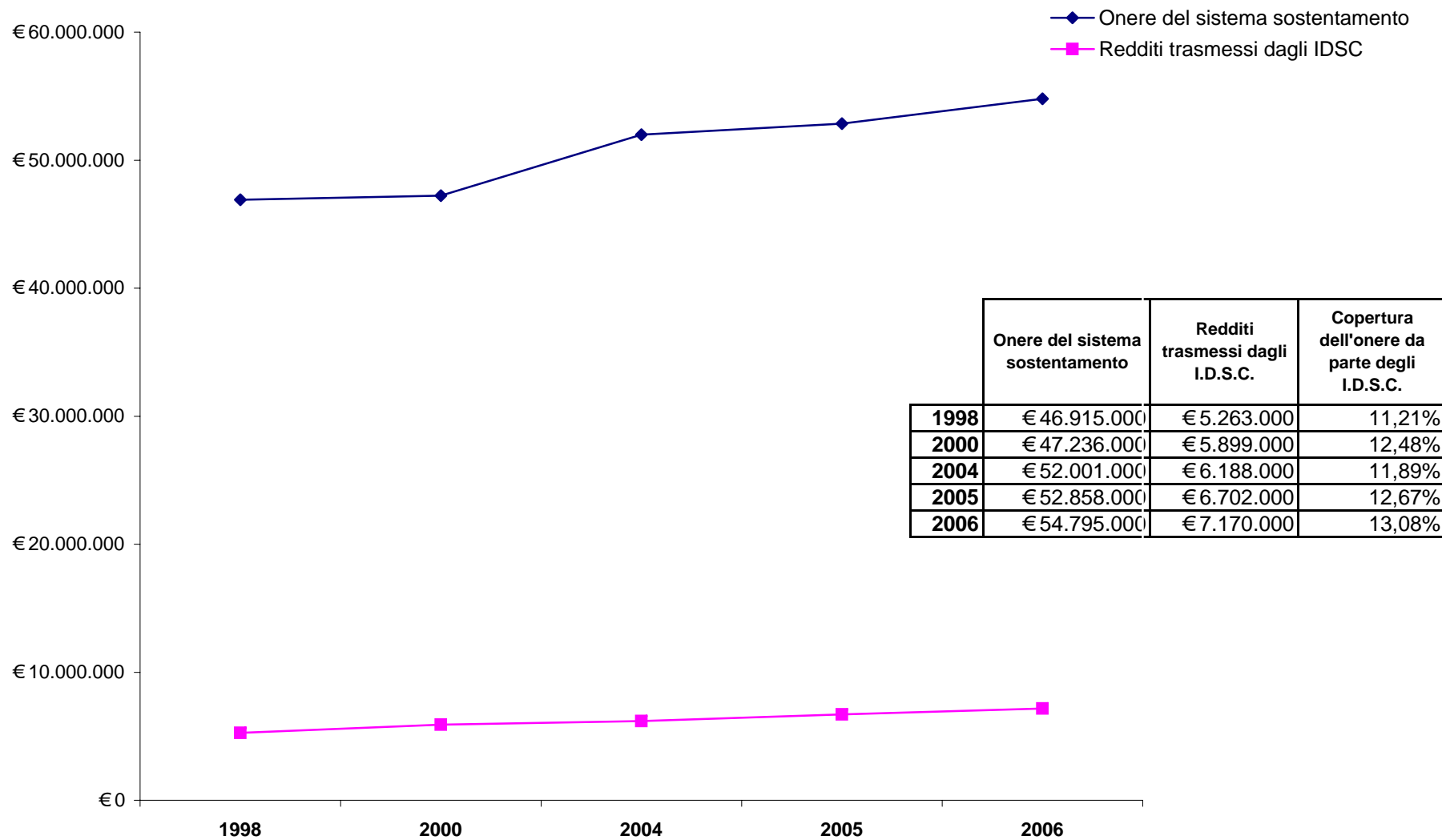
## Onere del sistema sostentamento e redditi trasmessi dagli IDSC





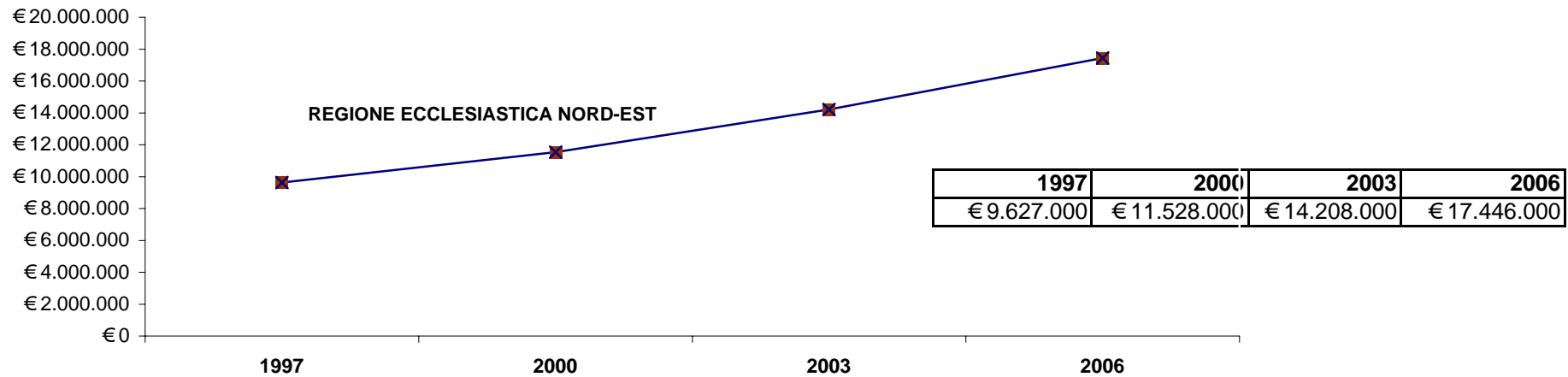
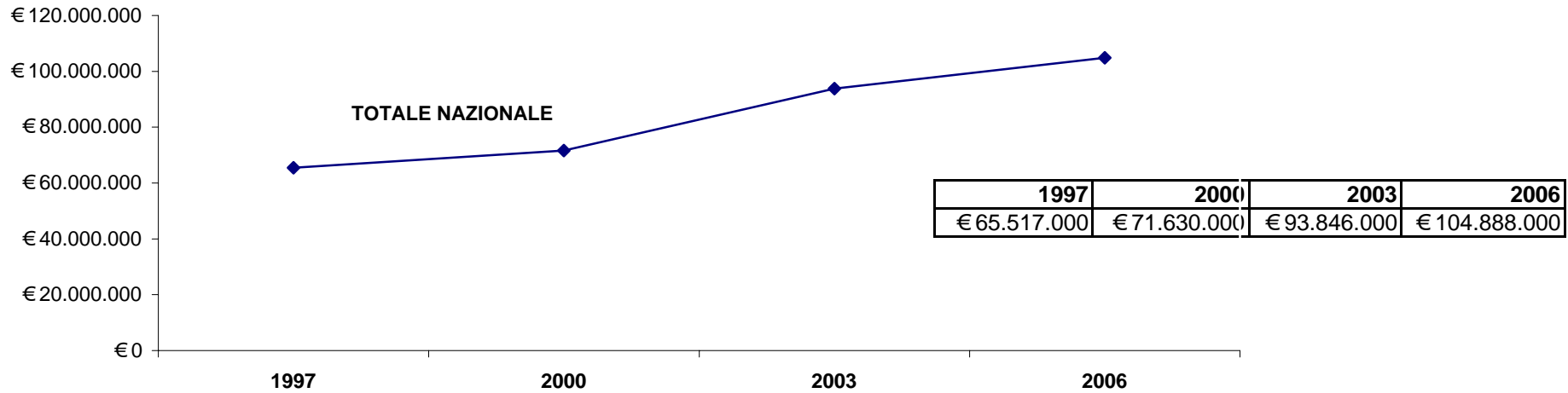
## Onere del sistema sostentamento e redditi trasmessi dagli IDSC

### REGIONE ECCLESIASTICA NORD-EST



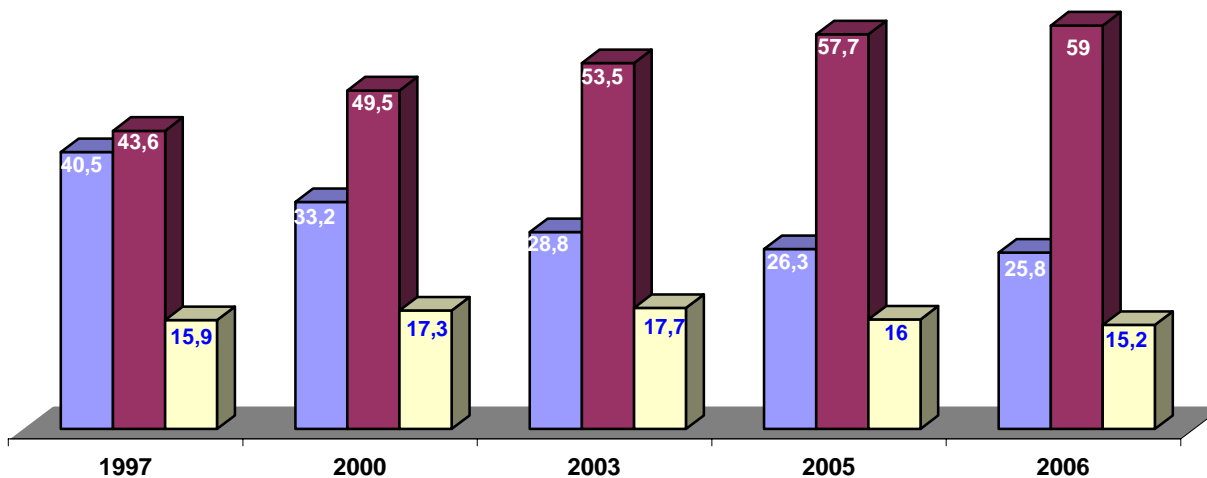
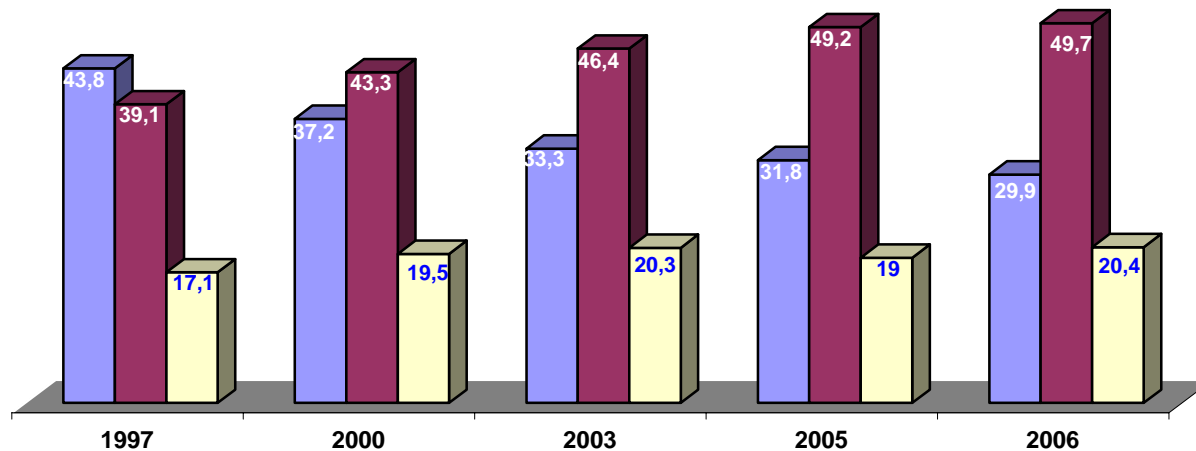


## Aumento dei canoni per locazioni e affitti





## Ripartizione dei valori patrimoniali degli Istituti Diocesani



**Istituto centrale per il sostentamento del clero**

1. Trivero mons. Luigino (presidente)
2. Testa Cesare (direttore generale)

**Idsc di Adria - Rovigo**

3. Bernardino don Merlo (presidente)

**Idsc di Belluno - Feltre**

4. Zaccone Cesare (presidente)
5. Zannin Giovanni (revisore dei conti)
6. Dagai Antonio (dipendente)

**Idsc di Bolzano - Bressanone**

7. Erckert Karlheinz (presidente)
8. Former Alfred (vicepresidente)
9. Mumelter Andreas (direttore)
10. Untersulzner Stefan (amministratore)

**Idsc di Chioggia**

11. Dalle Nogare don Luigi (presidente)
12. Albertini Carlo (amministratore)

**Idsc di Concordia - Pordenone**

13. Rosalen Giovanni (presidente)
14. Cattaneo Giovanni (vicepresidente)
15. Bortolussi Nevio (revisore dei conti)

**Idsc di Gorizia**

16. Greco don Arnaldo (presidente)
17. Burba Mario (amministratore)

**Idsc di Padova**

18. Benvegnù Pasini mons. Giuseppe (presidente)
19. Bellotto Liliana (amministratore)
20. Benetollo don Antonio (amministratore)
21. Dorigatti Romano (amministratore)
22. Frigo don Romano (amministratore)
23. Peraro Piersandro (revisore dei conti)
24. Rizzato don Paolo (revisore dei conti)
25. Tosetto mons. Carlo (revisore dei conti)
26. Doardo Giannino (direttore)
27. Bortolami Mario (dipendente)
28. Doni Marta (dipendente)
29. Ferraresso Andrea (dipendente)



- 30. Illotti Marco (dipendente)
- 31. Manfrin Stefano (dipendente)

**Diocesi di Padova**

- 32. Doni mons. Paolo (vicario generale)
- 33. Pittarello don Rino (econo­mo e amministratore diocesano)
- 34. Roberto Tondello (consulente fiscale)
- 35. Contarini don Cesare (direttore de “La Difesa del Popolo”)
- 36. Piran don Guerino
- 37. Bernardello Simone (consulente legale)

**Idsc di Trento**

- 38. Sandri Vito (direttore)

**Idsc di Treviso**

- 39. Motterlini don Mauro (presidente)
- 40. Zecchin Carlo (direttore)

**Idsc di Trieste**

- 41. Gasparo Claudio (vicepresidente)

**Idsc di Udine**

- 42. Zuliani don Renato (presidente)
- 43. Pognici Paolo (dipendente)

**Idsc di Venezia**

- 44. Rino mons. Vianello (presidente)
- 45. Salviato Roberto (impe­gato)
- 46. Nordio Samuele (impiegato)

**Idsc di Verona**

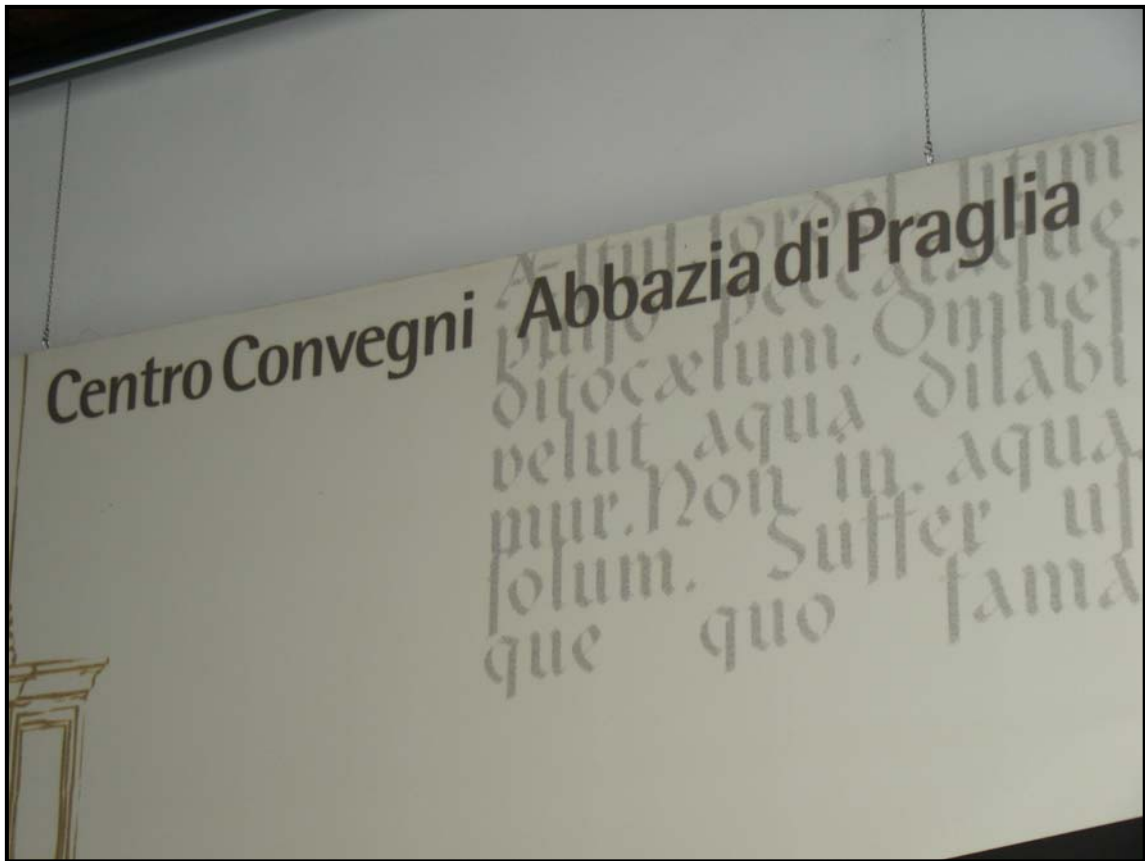
- 47. Salsi Giorgio (direttore)
- 48. Ruggiero Piergiorgio (amministratore)
- 49. Grolli Fabiola (impiegata)

**Idsc di Vicenza**

- 50. Marangon don Bruno (presidente)
- 51. Di Nuovo Antonella (vicepresidente)
- 52. Gonzato Beppino (amministratore)
- 53. Bolzoni Francesco (direttore)

**Idsc di Vittorio Veneto**

- 54. Sforza Fabio (presidente)
- 55. Tolot Raffaello (direttore)
- 56. Giustiniani Lodovico (amministratore)









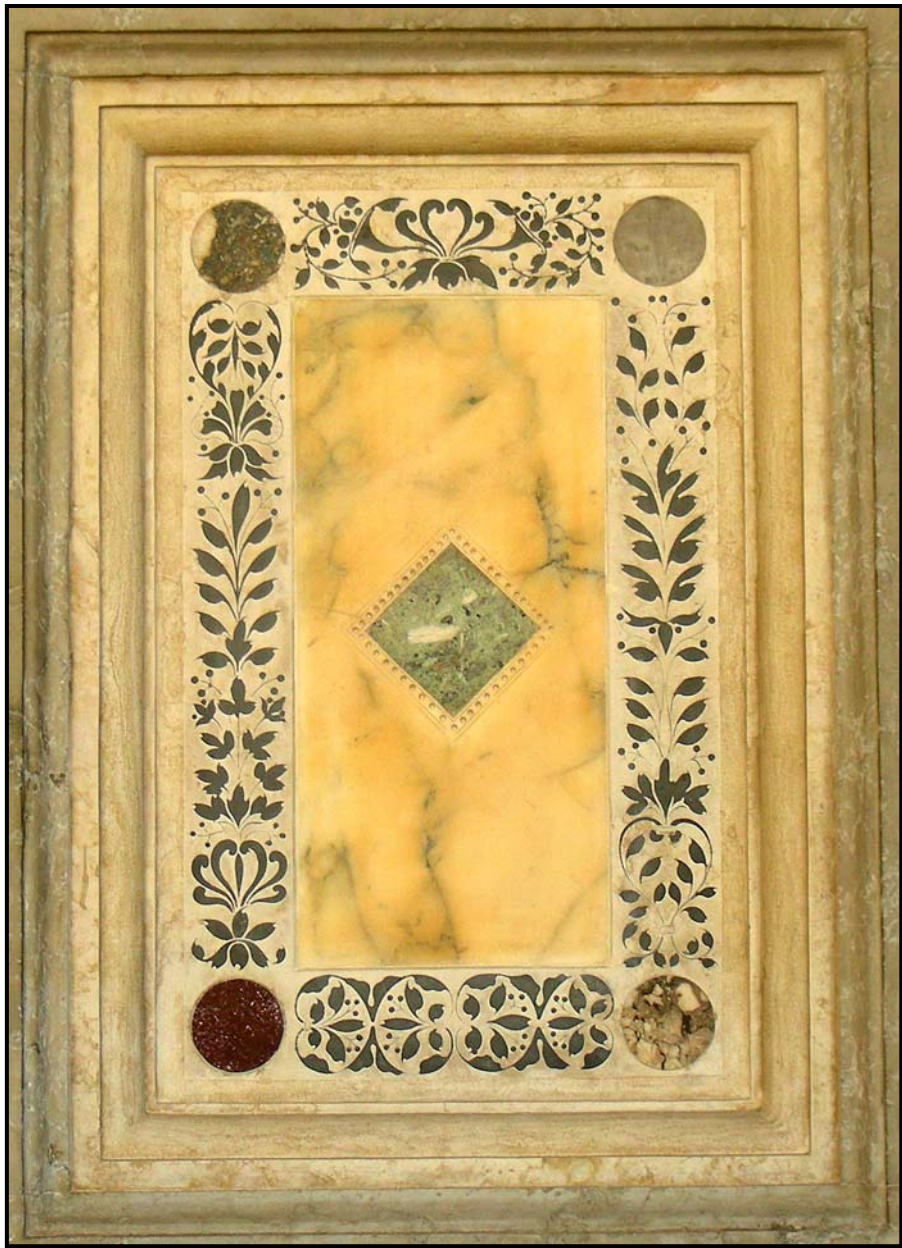












Istituto Diocesano per il Sostentamento del Clero della Diocesi di Padova  
Via Dietro Duomo n. 16 - 35139 Padova  
Tel. 049 657344 - Fax 049 664530  
www.idscpadova.it  
idsc@idscpadova.it

*“Atti del convegno triveneto degli istituti diocesani per il sostentamento del clero”*  
I documenti riportati in questo fascicolo sono © dei rispettivi autori  
Realizzato nel mese di ottobre 2007

Si ringraziano per la preziosa collaborazione:

**l'Ufficio Relazioni con il Pubblico della Provincia di Padova,**

**la Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo,**

**il Centro Congressi dell'Abbazia di Praglia**

e, per il contributo erogato, la

**CASSA DI RISPARMIO  
DI PADOVA E ROVIGO**