



Fabio Franceschi

(ricercatore in Diritto canonico ed ecclesiastico nell'Università degli Studi di Roma "La Sapienza", Dipartimento di studi giuridici, filosofici ed economici)

Enti religiosi e *fund raising*: un binomio possibile (anzi, necessario)¹

SOMMARIO: 1. Premessa - 2. Il *fund raising*: inquadramento concettuale - 3. (segue) Strategie, strumenti e tecniche di *fund raising* - 4. Il *fund raising* come fattore di potenziale sviluppo delle organizzazioni *non profit* - 5. Enti religiosi e *fund raising*: un binomio che necessita di essere consolidato (e potenziato) - 6. Peculiarità dell'azione di *fund raising* degli enti religiosi - 7. *Fund raising* e aspetti economici e gestionali degli enti religiosi - 8. Considerazioni conclusive

1 - Premessa

Nell'attuale contesto di crisi economica, di significativa e costante contrazione dei finanziamenti provenienti da soggetti pubblici e di conseguente esigenza da parte delle organizzazioni *non profit* di diversificare la composizione delle proprie entrate, individuando modalità alternative di reperimento delle risorse finanziarie necessarie per sostenere le proprie attività, il ricorso alle strategie e alle attività di *fund raising* appare, anche per gli enti religiosi, una strada in qualche modo obbligata da percorrere.

Parlare di *fund raising* (o, se si preferisce, di raccolta organizzata di fondi) in relazione agli enti religiosi non deve, del resto, sorprendere. Da sempre, infatti, le strutture organizzative di matrice confessionale, specie quelle cattoliche, attuano politiche tese al reperimento di risorse economiche, oggi globalmente e comprensivamente indicate con l'espressione *fund raising*: da sempre, cioè, sono attive nella raccolta dei mezzi finanziari necessari a sostenere le proprie attività, *in primis* quelle devozionali, ma anche quelle caritative e assistenziali e ogni altro tipo di attività da esse posto in essere.

La nascita stessa del *fund raising* viene dai più posta in relazione proprio all'azione della Chiesa cattolica, la quale, per secoli, ha sistematicamente previsto e messo in atto la raccolta dei fondi per la

¹ Contributo sottoposto a valutazione.



realizzazione di precise finalità in ambito culturale, sociale e di assistenza ai bisognosi².

Oggi, tuttavia, il contesto globale (economico, sociale, giuridico, ecc.) in cui gli enti religiosi si trovano ad operare è profondamente cambiato, e sono mutati, o stanno mutando anche i soggetti e le logiche di finanziamento allo stesso sottese. L'attività di raccolta fondi degli enti religiosi (e, in chiave più ampia, l'intera attività gestionale degli stessi) necessita, perciò, di essere ripensata ed impostata in chiave maggiormente professionale rispetto al passato. L'obiettivo che gli enti religiosi, non diversamente dagli altri soggetti *non profit*, sono chiamati a perseguire è quello dello sviluppo di una maggiore e migliore conoscenza delle strategie e delle istanze rappresentate da un modo moderno di concepire la raccolta fondi, così da rendere tale attività maggiormente efficace, sia in relazione ai risultati che gli enti stessi sono in grado di conseguire e mantenere nel tempo, sia nel rapporto con i donatori e con i destinatari della donazione.

Di qui l'opportunità delle brevi considerazioni che seguono, tese a valutare possibilità e modalità concrete di applicazione agli enti religiosi delle politiche di *fund raising* valide per gli organismi *non profit* in genere

² Specialmente a muovere dal basso Medioevo e, poi, nella prima età moderna, gli organismi ecclesiastici (ordini religiosi, congregazioni, confraternite, enti assistenziali e beneficenziali di ispirazione cattolica, monti di pietà, ecc.) furono i principali catalizzatori di elargizioni e lasciti testamentari da parte di privati facoltosi, specie nobili e mercanti. Attraverso la loro predicazione, gli appartenenti agli ordini mendicanti, come i francescani e i domenicani, furono, in particolare, i promotori di vere e proprie attività di raccolta fondi intense e sistemiche. Tale attività di raccolta fondi era prevalentemente svolta attraverso il richiamo a sentimenti religiosi, quali la pietà e la carità cristiana: l'elemosina, e in genere ogni forma di lascito o donazione a favore degli enti della Chiesa per i bisogni sociali era, in particolare, considerata un vero e proprio strumento salvifico. Nel tempo, e specialmente a muovere dal XVIII secolo, accanto all'*ethos* della carità di origine medioevale si andò progressivamente sviluppando e imponendo un *ethos* nuovo, ispirato ad un sentimento filantropico di più ampia portata, in cui a sentimenti religiosi quali la pietà e la carità cristiana si affiancarono forme diverse di filantropia, di ispirazione prevalentemente laica. Per approfondimenti sull'evoluzione storica del *fund raising* in Italia – e, specificamente, sul ruolo ricoperto dagli enti religiosi all'interno di tale evoluzione – si rinvia ai diversi contributi contenuti in **AA. VV.**, *Il fund raising in Italia. Storia e prospettive*, a cura di B. Farolfi, V. Melandri, il Mulino, Bologna, 2008, e segnatamente: **M. CARBONI**, *Alle origini del fund raising: confraternite, predicatori e mercanti nelle città italiane (secoli XIV-XVIII)*, pp. 37-81; **O. MAZZOTTI**, *Fund raising e associazionismo nell'Italia dell'Ottocento*, pp. 83-118; **M. FORNASARI**, *Tra carità legale, pietas e filantropia: il fund raising degli istituti assistenziali dall'Unificazione agli anni Cinquanta del Novecento*, pp. 119-161; **F. SANTINI**, *Il fund raising in Italia dal secondo dopoguerra ad oggi*, pp. 163-211.



(e, in una prospettiva più ampia, possibili percorsi evolutivi delle dinamiche di finanziamento delle strutture organizzative di matrice confessionale).

2 - Il *fund raising*: inquadramento concettuale

Per *fund raising* (o *fundraising*), in termini generali, si intende la **raccolta di mezzi finanziari destinata a sostenere organismi ed iniziative senza scopo di lucro**. Più precisamente, tale locuzione è utilizzata per indicare il complesso delle strategie e delle attività che un'organizzazione *non profit*, in coerenza con i propri obiettivi e con la propria *mission*, è chiamata a porre in essere al fine di costruire, nel tempo, un flusso sistematico di risorse finanziarie e umane offerte in maniera gratuita al fine di sostenere le attività istituzionali dell'organizzazione stessa³.

³ In realtà, esistono numerose concezioni e definizioni del *fund raising*, con sfumature e accentuazioni diverse intorno ai vari aspetti che connotano tale attività, di cui non è ovviamente possibile dar conto in questa sede. La mancanza di una formulazione universalmente condivisa dell'espressione *fund raising* fa sì, peraltro, che la stessa possa essere soggetta ad interpretazioni differenti, riduttive o estensive a seconda dei casi. Così, ad esempio, ove si muova dal presupposto che alla base del *fund raising* v'è un rapporto fra persone che non è, principalmente, di tipo economico – in senso stretto, difatti, il *fund raising* si sostanzia in uno scambio di tipo sociale che si sviluppa sulla base del principio di reciprocità, in cui ciò che viene scambiato è un bene relazionale (gratitudine, amicizia, stima, senso di appartenenza), cioè un bene di tipo meta-economico (cfr. L. BRUNI, S. ZAMAGNI, *Economia civile*, il Mulino, Bologna, 2004), - dovrebbero escludersi dal novero delle attività di *fund raising*, secondo alcuni, oltre a tutte le attività commerciali in senso classico e alle prestazioni di servizi a pagamento, anche la ricerca di finanziamenti da parte di istituzioni pubbliche, nonché la ricerca di sponsorizzazioni da parte di imprese *profit*, che sono piuttosto riconducibili alla logica dello scambio di beni equivalenti (cfr. B. FAROLFI, V. MELANDRI, *Introduzione*, in AA. VV., *Il fund raising in Italia. Storia e prospettive*, cit., pp. 12-13). Sia i finanziamenti da parte di istituzioni pubbliche, sia le sponsorizzazioni sono invece normalmente considerati, come si avrà modo di appurare, tra gli strumenti di *fund raising*. In Italia, in mancanza di riferimenti normativi espliciti, si può muovere dalla definizione fornita nella "Carta della Donazione", primo codice di autoregolamentazione per la raccolta ed utilizzo fondi delle aziende *non profit* promossa da Forum Permanente del Terzo Settore, Sodalitas e Summit della Solidarietà, pubblicata per la prima volta nel 1999 e da ultimo aggiornata nel 2011, ove trovasi precisato che il concetto di raccolta fondi è da intendere estensivamente "come qualunque attività di acquisizione delle risorse economiche necessarie all'esistenza e operatività della Organizzazione". Per approfondimenti si rinvia alla ricca bibliografia che si è sviluppata negli ultimi anni sul tema, e segnatamente: V. MELANDRI, A. MASACCI, *Fund raising per le organizzazioni non profit. Etica e pratica della raccolta fondi per il Terzo Settore*, Il Sole 24 ore, Milano, 2004; V. MELANDRI, G. VITTADINI, *Il fundraiser: professionista o*



Il *fund raising* è, dunque, un'attività professionale legata alla raccolta organizzata dei fondi, che ha, al contempo, natura strategica (in quanto diretta al reperimento delle risorse finanziarie atte a garantire la sostenibilità di una organizzazione nel tempo ed a promuoverne lo sviluppo costante), relazionale (in quanto volta alla costruzione di un sistema di relazioni sociali verso l'ambiente e i mercati in cui l'organizzazione opera) e tecnica (in quanto destinata a tradursi in una serie di tecniche e pratiche specifiche per la raccolta dei fondi).

Un'attività certamente complessa, giacché numerose sono le azioni da porre in essere al fine di predisporre una strategia di raccolta fondi efficace, la quale richiede in chi la organizza e gestisce conoscenze specifiche in molteplici settori, professionalità e padronanza di metodi, mercati, strumenti e tecniche che presiedono alla sua operatività.

Un'attività che, pure essendo contrassegnata da una fisiologica irregolarità e discontinuità, non ha e non può avere, per sua stessa natura, carattere estemporaneo: non va, in altri termini, intesa come un insieme di strategie e tecniche da utilizzare per procurare risorse economiche in caso di necessità finanziarie, ma come una serie di azioni strategiche permanenti finalizzate ad un obiettivo di crescita e di sviluppo di una organizzazione, le quali, per risultare efficaci, necessitano di essere pianificate e programmate nel tempo. Le risorse economiche reperite attraverso l'azione di *fund raising* non servono, difatti, a provvedere al fabbisogno di breve termine, ma sono destinate a garantire la sostenibilità e la sopravvivenza di un'organizzazione nel tempo (ossia, la sua economicità), a promuoverne la conoscenza verso una pluralità di possibili interlocutori, sia pubblici che privati, a diffondere la sua *mission* e le sue attività all'esterno⁴.

missionario? Storia e futuro di una figura chiave del non profit, Guerini e Associati, Milano, 2004; **F. AMBROGETTI, M. COEN CAGLI, R. MILANO**, *Manuale di fund raising: la raccolta di fondi per le organizzazioni non profit*, Carocci, Roma, 2005; **E. COSTA**, *Il fund raising nelle organizzazioni non profit in Italia. Dalla filantropia alla reciprocità*, in *Non profit. Diritto, management, servizi di pubblica utilità*, 2005, pp. 279-295; **F. BRUNO**, *Il fund raising per le organizzazioni non profit tra economia civile ed etica*, in *Finanza locale*, 2008, p. 66 ss.; **F. SPAZZOLI, M. MATTEINI, M. MAURIELLO, R. MAGGIOLI**, *Manuale di fund raising e comunicazione sociale per piccole e medie imprese non profit*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna, 2009; **V. MELANDRI**, *Manuale di fundraising. Fare raccolta di fondi nelle organizzazioni non profit e negli enti pubblici*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna, 2012.

⁴ Sul punto, cfr. **V. MEREU**, v. *Raccolta fondi – Fund raising*, in *Il Terzo settore dalla A alla Z: parole e volti del non profit*, a cura dell'Agazia per il terzo settore, Editrice San Raffaele, Milano, 2011, p. 244.



Soprattutto, il *fund raising* è un'attività trasversale, che deve coinvolgere, con le sue metodologie, l'intera esistenza dell'organizzazione *non profit* (e, particolarmente, le sue funzioni organizzative), penetrandone la struttura. In concreto, difatti, esso tocca (e influenza) diversi ambiti di siffatta esistenza: dalla pianificazione degli obiettivi e delle iniziative (che devono risultare funzionali al reperimento delle risorse finanziarie compatibili con la *mission* dell'organizzazione), all'attività di comunicazione verso l'esterno, al marketing, alla progettazione e all'erogazione dei servizi o dei beni che l'organizzazione produce, all'impiego delle risorse finanziarie e umane, fino al *management* generale della stessa (amministrazione, contabilità, controllo di gestione)⁵.

Tra le diverse dimensioni del *fund raising*, precedentemente accennate, un rilievo senza dubbio peculiare riveste quella relazionale.

Da tale punto di vista, il *fund raising*, lungi dal costituire unicamente un insieme coordinato di azioni e procedure di natura tecnica finalizzate al reperimento di risorse economiche e finanziarie, è primariamente ed essenzialmente da intendere come capacità di creare relazioni positive, basate sulla fiducia, che possano avere stabilità nel tempo –essere, cioè, destinate a permanere ed a rinnovarsi nel lungo periodo– e consentire all'organizzazione di sopravvivere e di realizzare le proprie finalità. In altri termini, nella sua dimensione relazionale il "*fund raising* è un processo continuo di individuazione e di coltivazione del donatore"⁶, che si basa sulla riconosciuta propensione degli individui a sviluppare affinità per la *mission* di un'organizzazione e sulla volontà di portarla avanti per mezzo di donazioni (o altre modalità di finanziamento); l'efficacia dello stesso, perciò, è strettamente connessa alla capacità dell'organizzazione di individuare e curare i potenziali finanziatori, dando vita con essi a relazioni significative e durature nel tempo.

In tale ottica, del tutto essenziale per il buon esito dell'attività di raccolta fondi risulta la comunicazione verso l'ambiente e i mercati in cui l'organizzazione opera.

Fare *fund raising*, in altri termini, significa anzitutto fare (e saper fare) comunicazione.

Senza il sostegno di un lavoro di comunicazione serio, organizzato ed efficace, le politiche e le azioni di *fund raising* sono destinate ad

⁵ Relativamente a tale aspetto, cfr., specificamente, **B. FAROLFI, V. MELANDRI**, *Introduzione*, in **AA. VV.**, *Il fund raising in Italia. Storia e prospettive*, cit., pp. 9-10.

⁶ **V. MELANDRI**, *Il futuro del fund raising in Italia*, in **AA. VV.**, *Il fund raising in Italia. Storia e prospettive*, cit., p. 216, nt. 7.



incontrare notevoli difficoltà nell'essere attuate, e difficilmente potranno essere portate a termine con successo⁷.

Molteplici sono, in specie, le funzioni cui adempie la comunicazione nella raccolta fondi. Essa serve a diffondere all'esterno la *mission* e le attività della organizzazione, i progetti che la stessa promuove, i risultati conseguiti in passato nello specifico settore d'attività o in altri. In tal modo, la comunicazione non solo contribuisce all'incremento della notorietà e della visibilità dell'organizzazione presso i differenti pubblici di riferimento, ma genera, altresì, reputazione (e, con essa, fiducia e propensione a donare)⁸. La stessa, inoltre, serve a garantire a tutti i soggetti interessati strumenti di trasparenza, rendicontabilità e accessibilità della raccolta fondi, i quali, a loro volta, costituiscono e sono percepiti come fondamentali fattori di affidabilità e credibilità dell'organizzazione⁹.

⁷ Si parla, in proposito, di comunicazione *fund raising oriented*. Sulla centralità della comunicazione per lo sviluppo del *fund raising* cfr. **M. BONICELLI, E. PASINI**, *La comunicazione fundraising oriented: una visione strategica e un approccio metodologico per il fundraising*, in **AA. VV.**, *Il fundraising per la cultura*, a cura di P.L. Sacco, Meltemi editore, Roma, 2006, pp. 249-263; **M. MATTEINI**, *Il ruolo della comunicazione*, in **F. SPAZZOLI, M. MATTEINI, M. MAURIELLO, R. MAGGIOLI**, *Manuale di fund raising e comunicazione sociale per piccole e medie imprese non profit*, cit., p. 29 ss.

⁸ Di particolare importanza, nell'ottica segnalata, può risultare la predisposizione di strumenti informativi sull'organizzazione (es.: una lettera o un pieghevole che illustri la storia, la *mission*, gli obiettivi, le attività dell'organizzazione, i punti di distintività rispetto ad altri organismi simili, ecc..) e/o sui singoli progetti o sulle singole attività dell'ente da finanziare (ciò che l'ente si impegna a fare per risolvere il problema di cui ci si occupa; i beneficiari, ecc.). Utile, in tal senso, può risultare anche la predisposizione di una newsletter periodica, la quale permetta di tenere sempre aggiornati i potenziali donatori sulle attività dell'ente, sugli eventi organizzati o da organizzare, sui risultati conseguiti. La newsletter è uno strumento fondamentale di fidelizzazione del potenziale sostenitore, che tenendolo in contatto costante con l'organizzazione, costituisce un stimolo importante per spingere lo stesso a donare di nuovo (periodicamente, in occasioni di eventi particolari, ecc.).

⁹ Sulla funzione di principi cardine dell'attività di raccolta fondi attribuita ai menzionati requisiti della trasparenza, della rendicontabilità e dell'accessibilità, si rinvia alle "Linee Guida per la raccolta fondi", elaborate dalla Agenzia per le Onlus nel maggio 2011 (il testo del documento è reperibile all'url http://www.governo.it/Presidenza/DICA/EV-ENTI/allegati/onlus_LineeGuida.pdf). Da tale documento emerge, in particolare, la centralità del requisito della trasparenza, intesa come attitudine e pratica di rendere noti i processi decisionali e le azioni conseguenti alle persone e alle istituzioni interessate. Al fine di garantire la massima trasparenza possibile, gli enti che avviano una raccolta fondi sono invitati a predisporre una scheda informativa di accompagnamento, il c.d. "Documento della trasparenza", da cui risultino le informazioni utili a comprendere le caratteristiche della raccolta (indicazione del responsabile della raccolta, della finalità della stessa, della



Sotto molteplici punti di vista, la comunicazione rappresenta, perciò, l'elemento basilare per la costruzione di una rete di potenziali finanziatori che possano condividere gli obiettivi e la *mission* della organizzazione e sostenerne, nel tempo, le attività.

Da tale punto di vista, una comunicazione *fund raising oriented* presuppone una specifica attenzione e cura di quegli aspetti dell'organizzazione che maggiormente sono in grado di orientare la scelta dei potenziali sostenitori: la buona reputazione dell'organizzazione stessa¹⁰, la capacità di offrire la garanzia della continuità operativa, il rispetto dei richiamati principi di trasparenza, rendicontabilità e accessibilità.

La rendicontazione, in particolare, costituisce un aspetto centrale dell'attività di raccolta fondi. Il donatore ha, infatti, l'aspettativa di vedere realizzate le finalità della sua donazione. È pertanto essenziale informare i donatori, nonché gli organi di controllo e il pubblico in genere, sul buon uso dei fondi raccolti, tramite un'adeguata attività di rendicontazione, idonea a comunicare modalità e beneficiari delle donazioni, e, naturalmente, a fornire la garanzia circa l'utilizzo trasparente, onesto ed etico dei fondi ricevuti.

3 - (segue) Strategie, strumenti e tecniche di *fund raising*

Sul piano strettamente tecnico, il *fund raising* si avvale di metodi, strategie e strumenti specifici, la cui applicabilità, in concreto, varia significativamente in ragione delle caratteristiche delle differenti

destinazione dei fondi raccolti e di quanto della donazione erogata sia effettivamente indirizzata alla realizzazione delle cause per cui la raccolta viene effettuata, delle modalità per effettuare la donazione), così che il donatore, potenziale o effettivo, sia maggiormente consapevole del proprio atto di donazione e fiducioso nel buon esito dello stesso. Per ciò che concerne la rendicontabilità, le "Linee guida" sottolineano, invece, l'importanza della predisposizione del "Rendiconto gestionale", documento in cui presentare la descrizione delle attività di raccolta svolte e la rilevazione analitica dei valori economici, con l'indicazione dei proventi e degli oneri delle raccolte effettuate.

¹⁰ La reputazione dell'organizzazione è data dall'insieme delle credenze e delle opinioni relative all'organizzazione stessa e basate essenzialmente sulla esperienza passata, ossia sui comportamenti da essa tenuti nel corso del tempo. La reputazione genera la fiducia nel donatore; costituisce, cioè, per lo stesso, una sorta di garanzia che ciò che è stato promesso sarà effettivamente mantenuto. Da tale punto di vista, la buona reputazione è fondamentale per il successo dell'attività di *fund raising*; essa si costruisce nel tempo, e necessita, perciò, di essere continuamente coltivata e mantenuta.



organizzazioni che praticano la raccolta fondi e dei mercati nei quali le stesse operano ed a cui fanno concreto riferimento.

In quanto attività complessa, il *fund raising* presenta, inoltre, un suo ciclo operativo, ossia una logica di riferimento che prevede alcuni passaggi (o fasi), il cui rispetto costituisce il presupposto per la riuscita dell'attività di raccolta fondi.

Tali passaggi, nella prassi, sono differentemente articolati a seconda del modello teorico e tecnico utilizzato (e, a volte, anche del settore in cui opera l'organizzazione coinvolta). Avendo valenza fondamentalmente programmatica, essi devono, peraltro, essere intesi con una certa elasticità: sarà, invero, compito della singola organizzazione scegliere quelli più appropriati al caso e valutare gli effetti tenendo conto delle condizioni e dei fattori complessivi di operatività.

In linea di massima, e pur con la consapevolezza della relatività di ogni schematizzazione proposta (o proponibile), le fasi del ciclo di *fund raising* possono, comunque, essere così articolate: 1) Avvio del *fund raising*: importa la **creazione e la condivisione** della *vision*, ossia dell'immagine complessiva di ciò che si intende raggiungere, nonché della *mission* dell'organizzazione, cioè degli ambiti di cui si occupa l'organizzazione, della ragion d'essere e del motivo ultimo dell'esistenza della stessa; 2) Identificazione degli obiettivi da raggiungere: prevede la definizione dei progetti da sviluppare (la c.d. buona causa), cioè l'oggetto della raccolta fondi e le modalità da seguire per raggiungere gli obiettivi prefissati, strategici e operativi¹¹; 3) Analisi dei mercati di riferimento, ossia l'individuazione dei soggetti a cui rivolgersi per la richiesta di fondi; 4) Scelta degli strumenti da utilizzare, la cui adeguatezza dovrà essere valutata in base alle finalità della raccolta ed agli interlocutori da coinvolgere; 5) **Messa in opera**: è la fase operativa del ciclo, in cui si entra in contatto con i soggetti individuati dall'analisi del mercato e si mettono

¹¹ I passaggi iniziali del ciclo della raccolta fondi dovrebbero essere sintetizzati nel "Documento Buona Causa", documento scritto che riassume il motivo sotteso alla donazione, ossia l'insieme di ragioni per le quali si dovrebbe contribuire alla sua promozione, attraverso la declinazione di alcuni elementi concatenati conformemente ad un criterio logico (*mission*, obiettivi strategici, obiettivi operativi, programmi e servizi offerti, richieste ai donatori). Dal "Documento Buona Causa" devono, altresì, risultare una serie di elementi ulteriori utili a far presente il motivo per cui sostenere l'organizzazione: una sintetica storia della stessa, l'illustrazione delle sue attività, dei suoi organi di governo, del personale di cui si avvale, delle strutture o dei meccanismi di erogazione dei servizi, cenni riguardo alla pianificazione, allo sviluppo e alla valutazione dell'organizzazione medesima (ossia la descrizione dei processi a lungo e breve termine da essa usati, con chiara indicazione degli obiettivi futuri).



in atto gli strumenti ritenuti appropriati per il perseguimento degli obiettivi proposti; 6) **Valutazione dei risultati: importa la stima** dei costi sostenuti per la raccolta e la valutazione finale, economica e non, dei risultati conseguiti, a fronte degli obiettivi fissati; 7) Rendicontazione e fidelizzazione: è la fase finale del ciclo, che prevede la comunicazione ai terzi, e particolarmente ai finanziatori, dei risultati conseguiti, al fine, precipuo, di assicurare la fidelizzazione degli stessi e favorire il rinnovo del loro sostegno nel tempo¹².

Tra i passaggi evidenziati, di particolare importanza per il buon esito di una raccolta fondi risultano, in particolare, quelli relativi all'individuazione dei destinatari delle politiche di *fund raising* e alla scelta degli strumenti da utilizzare per la raccolta stessa.

Sul primo versante, il *fund raising* si rivolge sostanzialmente a tutti gli interlocutori del mondo economico, ossia a qualsiasi "mercato", pubblico e privato, che possa tornare utile al suo scopo (persone fisiche, imprese *profit* e fondazioni d'impresa, fondazioni bancarie e assicurative, enti pubblici e privati, associazioni di categoria, ecc.). Esistono, peraltro, differenti tipologie di potenziali donatori¹³, e ovviamente, a seconda della tipologia di donatori con cui ci si relaziona, risultano necessarie modalità diverse di comunicazione e differenti approcci per la creazione di relazioni personali¹⁴.

¹² Per un'analisi dettagliata delle diverse fasi del ciclo del *fund raising* cfr. **H. ROSSO, E. TEMPEL, V. MELANDRI**, *Il libro di fund raising. Etica, strategie e strumenti della raccolta fondi*, Etas, Milano, 2004, p. 37 ss.; **F. AMBROGETTI, M. COEN CAGLI, R. MILANO**, *Manuale di fund raising: la raccolta di fondi per le organizzazioni non profit*, cit., p. 65 ss.; **N. ASTOLFI**, *Il ciclo della donazione (Individual fund raising)*, in **F. SPAZZOLI, M. MATTEINI, M. MAURIELLO, R. MAGGIOLI**, *Manuale di fund raising e comunicazione sociale per piccole e medie imprese non profit*, cit., p. 71 ss.; **L. ZANIN**, *Il piano di fundraising. Dalla strategia all'operatività nella raccolta fondi*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna, 2012.

¹³ Si parla, in proposito, di "piramide dei donatori", la quale, partendo dal basso, ricomprende: i donatori occasionali, quelli, cioè, che donano d'impulso in relazione ad eventi particolari, e che richiedono sollecitazioni *ad hoc* affinché possano ripetere la donazione; i donatori che hanno già donato all'organizzazione almeno una volta e che possono reiterare il loro contributo, i quali richiedono una serie di azioni volte a personalizzare la donazione per un maggior coinvolgimento nelle attività dell'organizzazione; i donatori abituali o periodici, ossia quelli che conoscono ormai bene l'organizzazione e che donano in base ad uno specifico progetto o che offrono contributi programmati o periodici; i grandi donatori e i soggetti da curare per possibili lasciti testamentari. Tra gli obiettivi dell'azione di *fund raising* v'è quello di promuovere, nel tempo, ogni donatore al gradino successivo, fino a raggiungere l'apice della piramide (eredità e lasciti; grandi donazioni).

¹⁴ Per una disamina dei soggetti e dei mercati di *fund raising*, con peculiare attenzione agli strumenti di analisi degli stessi, si rinvia a **F. AMBROGETTI, M. COEN CAGLI, R.**



Per ciò che concerne, invece, la scelta degli strumenti cui può ricorrere un'organizzazione *non profit* per reperire le risorse necessarie a raggiungere i propri obiettivi, il *fund raising* si avvale, invero, di una molteplicità di possibili mezzi atti a promuovere, sollecitare e raccogliere risorse economiche, dotati di differenti potenzialità applicative in ragione del tipo di organizzazione che vi ricorre e del settore in cui la stessa opera (ciò, come si avrà modo di appurare, vale particolarmente per gli enti religiosi).

I principali, fra quelli utilizzati nella prassi ed ormai consolidati, sono: l'organizzazione di eventi in genere, ossia di una serie di iniziative di molteplice natura (spettacoli e manifestazioni teatrali, concerti, mostre, aste, eventi sportivi, pranzi e cene, cocktail, vendite di piazza, maratone televisive, tombole e lotterie di beneficenza, convegni, seminari, feste, ecc.) che l'organizzazione predispone, promuove e pone in essere al fine di raccogliere fondi, far conoscere la propria *mission*, le proprie attività o singoli progetti, espandere la propria rete di relazioni, reclutare volontari disposti a partecipare con il proprio contributo alle attività dell'ente, fidelizzare i donatori, sensibilizzare l'opinione pubblica su tematiche specifiche, ecc.; le politiche di *membership*, ossia campagne dirette a coinvolgere in maniera continuativa tutti i soggetti che si riconoscono nella *mission* dell'organizzazione, ne condividono progetti ed attività ed in qualche modo sono disposti ad impegnarsi a partecipare con il proprio contributo (economico, di tempo, ecc.) allo sviluppo dei suoi progetti; le campagne di tesseramento soci; le sponsorizzazioni sociali; le sollecitazioni personalizzate (o *face to face*); le iniziative di ringraziamento; l'uso del web (sito internet, blog, *social network*, *web marketing*, donazioni online, ecc.); le campagne di raccolta fondi, che possono essere occasionali o rivestire carattere di continuità e che, a seconda dei soggetti verso le quali sono dirette, si distinguono in campagne per grandi, medi e piccoli donatori, campagne di raccolta presso imprese *profit*, presso fondazioni bancarie, presso istituzioni pubbliche; l'utilizzo degli SMS solidali; il *telemarketing* sociale; il *direct mail* e il *direct marketing*; le campagne donazioni e lasciti testamentari; il sistema *payroll giving*¹⁵.

MILANO, *Manuale di fund raising: la raccolta di fondi per le organizzazioni non profit*, cit., p. 117 ss.

¹⁵ Per approfondimenti circa le modalità operative dei singoli strumenti di *fund raising* si rinvia alla vasta bibliografia esistente sul tema. In particolare, cfr. R. BERTA, *Gli strumenti del fund raising*, in *Enti non profit*, 2003, p. 494 ss.; ID., *I nuovi strumenti del non profit*, *ivi*, 2009, p. 42 ss.; H. ROSSO, E. TEMPEL, V. MELANDRI, *Il libro di fund raising. Etica, strategie e strumenti della raccolta fondi*, cit., p. 93 ss.; A. VESPE, *Tecniche del fund*



4 - Il *fund raising* come fattore di potenziale sviluppo delle organizzazioni *non profit*

A fronte dell'esigenza sempre più pressante, per le organizzazioni *non profit*, di individuare e reperire fonti di sostegno alternative per supportare la propria operatività (e, spesso, la propria stessa esistenza), le attività e le iniziative di *fund raising* indubbiamente rappresentano, per le medesime (e, tra di esse, per gli enti religiosi), uno dei principali fattori di crescita e di sviluppo, e appaiono, dunque, come sempre più indispensabili per fronteggiare le sfide del sistema economico e competitivo e per il conseguimento degli obiettivi economici e sociali degli organismi senza scopo di lucro.

Nonostante ciò, l'attenzione del Terzo Settore verso il *fund raising* è ancora piuttosto scarsa. Se tutte le organizzazioni *non profit* praticano, in qualche modo, la raccolta fondi, poche sono quelle che lo fanno in maniera professionale e continuativa (tranne alcune eccezioni, che riguardano per lo più gli organismi che operano in ambito socio-sanitario, nel campo della ricerca scientifica e nella cooperazione internazionale). Numericamente esigui, in particolare, risultano i casi di organizzazioni che hanno costituito appositi "uffici *fund raising*" esclusivamente dedicati alla raccolta di fondi, o quelle che comunque a tale scopo destinano risorse umane, o ancora che compiono investimenti per la progettazione e l'implementazione delle attività di *fund raising*¹⁶.

Risulta, invece, necessaria una presa di coscienza da parte del settore *non profit* delle potenzialità degli strumenti della raccolta fondi e delle loro modalità di utilizzo. In particolare, le organizzazioni *non profit* sono chiamate a migliorare le strategie e le tecniche di raccolta fondi per attrarre sostenitori e stabilire con essi relazioni durature. Ciò, per esse, si traduce nella necessità di acquisire la capacità di pianificare ed implementare attività di *fund raising* diversificate, in grado di coinvolgere in maniera adeguata molteplici target di possibili sostenitori (tenendo conto, all'uopo, del sorgere di nuove categorie di potenziali donatori, quali i contribuenti, gli utenti di telefonia mobile, i fruitori di internet, ecc.); di compiere investimenti per la progettazione e l'implementazione delle attività di *fund raising*; di sapere attivare i giusti strumenti per raggiungere e sensibilizzare i vari interlocutori della raccolta fondi in maniera mirata,

raising, in F. SPAZZOLI, M. MATTEINI, M. MAURIELLO, R. MAGGIOLI, *Manuale di fund raising e comunicazione sociale per piccole e medie imprese non profit*, cit., p. 91 ss.

¹⁶ Sul punto, cfr. B. FAROLFI, V. MELANDRI, *Introduzione*, in AA. VV., *Il fund raising in Italia. Storia e prospettive*, cit., p. 9.



privilegiando quelli più sensibili alla causa e più vicini alla cultura dell'organizzazione, che donando si sentono in qualche modo partecipi della *mission* e della vocazione della stessa; di sviluppare, oltre la capacità di identificazione, acquisizione e gestione dei donatori, anche quella di fidelizzazione degli stessi, giacché la stessa contribuisce a creare un legame più forte ed un maggior coinvolgimento tra l'organizzazione e i donatori, favorendo il rinnovo del loro sostegno nel tempo.

Più in generale, occorre prendere coscienza della necessità di orientare in senso complessivo le organizzazioni al *fund raising*. Una simile opzione strategica, difatti, può consentire non solo di incrementare, nell'immediato e in prospettiva, la disponibilità di risorse economiche, ma anche di mettere in moto un circolo virtuoso destinato, nel tempo, a far crescere l'organizzazione stessa in termini sia di autonomia, sia di capacità di tradurre in risultati concreti la propria *mission*¹⁷.

5 - Enti religiosi e *fund raising*: un binomio che necessita di essere consolidato (e potenziato)

Le considerazioni sin qui svolte valgono anche, e particolarmente, per gli enti religiosi, i quali – come noto – appartengono a pieno titolo all'universo *non profit*.

Difatti, sia che abbiano finalità esclusivamente o prevalentemente culturali (enti civilmente riconosciuti in base a patti, accordi o intese tra lo Stato e le confessioni religiose), sia che abbiano finalità diverse, per lo più di solidarietà e di promozione umana nell'ambito temporale (dovendo, per ciò, operare nelle forme previste dal diritto comune), le strutture organizzative di matrice confessionale sono di norma caratterizzate da scopi diversi da quello di lucro in senso soggettivo, ossia dalla ricerca di un utile distribuibile tra i membri dell'organizzazione stessa; da un punto di vista teleologico, perciò, rientrano pienamente nel novero degli organismi *non profit*, potendo per ciò stesso fruire della disciplina speciale, prevalentemente di natura fiscale, per tali soggetti prevista dal nostro ordinamento¹⁸.

¹⁷ Sul punto, cfr. V. MELANDRI, *Il futuro del fund raising in Italia*, cit., p. 222.

¹⁸ Ciò, peraltro, non deve indurre a trascurare la circostanza che i termini "*non profit*" ed "enti religiosi" esprimono, in realtà, concetti (e relativi indici normativi) in sé differenti, primieramente perché diverso risulta, sul piano del diritto, il fondamento delle rispettive esperienze giuridiche (e del connesso regime normativo), con tutte le conseguenze che da tale diversità discendono. Mentre, infatti, il fenomeno *non profit*



Dal che discende, ulteriormente e per quanto specificamente ci interessa, la tendenziale applicabilità agli enti religiosi delle modalità di reperimento delle risorse economico-finanziarie valide per gli enti *non profit* in genere, e, tra di esse, delle strategie, delle tecniche e degli strumenti di *fund raising*.

Del resto, come prima ricordato, gli enti religiosi da sempre attuano politiche di raccolta fondi, e anche oggi, nel contesto operativo per essi disegnato dalla normativa concordata con le confessioni religiose e da

nasce all'interno dell'ordinamento dello Stato e da questi, nel pieno e assoluto esercizio della sua sovranità, viene in via esclusiva regolato, con favore o meno, gli enti religiosi hanno, invece, la loro origine all'interno di un ordinamento esterno rispetto a quello dello Stato –quello della confessione religiosa di appartenenza– e da tale ordinamento vengono primieramente disciplinati, limitandosi lo Stato a concedere loro, in presenza di determinati requisiti, il riconoscimento della personalità giuridica di diritto civile (o della possibilità di operare nella veste di organismi non personificati secondo le regole del diritto comune, ma con la rilevante eccezione del rispetto di alcune peculiarità legate alla loro specifica identità confessionale). Da ciò discende che il regime giuridico di tale particolare categoria di soggetti giuridici deve essere rintracciato principalmente –anche se non esclusivamente– nel diritto negoziato con le confessioni religiose, che sotto molteplici e rilevanti profili si distacca dalle previsioni ordinariamente dettate per le persone giuridiche di diritto comune (si pensi, per tutte, alle norme che disciplinano i controlli sull'amministrazione dei beni di tali soggetti). Relativamente agli enti religiosi e alla loro disciplina si segnalano, tra le molte opere esistenti: **G. LEZIROLI**, *Il riconoscimento degli enti ecclesiastici*, Giuffrè, Milano, 1990; **S. BERLINGÒ**, *Enti e beni religiosi in Italia*, il Mulino, Bologna, 1992; **P. PICOZZA**, *L'ente ecclesiastico civilmente riconosciuto*, Giuffrè, Milano, 1992; **P. FLORIS**, *L'ecclesiasticità degli enti. Standards normativi e modelli giurisprudenziali*, Giappichelli, Torino, 1997; **A. FUCCILLO**, *Le nuove frontiere dell'ecclesiasticità degli enti: struttura e funzioni delle associazioni ecclesiastiche*, Jovene, Napoli, 1999; **P. CAVANA**, *Enti ecclesiastici e controlli confessionali*, Giappichelli, Torino, 2002; **ID.**, *Gli enti ecclesiastici nel sistema pattizio*, Giappichelli, Torino, 2011; **A. BETTETINI**, *Gli enti e i beni ecclesiastici. Art. 831*, in *Il Codice Civile Commentato*, fondato da P. Schlesinger e diretto da F.D. Busnelli, Giuffrè, Milano, 2005. Per ciò che specificamente concerne il rapporto tra enti religiosi e *non profit* si vedano, tra i tanti: **C. RADAELLI**, *La parrocchia e gli altri enti ecclesiastici come enti non commerciali*, in **AA. VV.**, *ONLUS. Enti non commerciali e Parrocchie*, Centro Ambrosiano, Milano, 1998, pp. 49-61; **F. FRANCESCHI**, *Gli enti della Chiesa cattolica e la riforma del settore non profit*, in *Studi in onore di Francesco Finocchiaro*, II, Cedam, Padova, 2000, pp. 943-971; **A. MANTINEO**, *Enti ecclesiastici ed enti non profit: specificità e convergenze*, Giappichelli, Torino, 2001; **M. PARISI**, *Gli enti religiosi nella trasformazione dello Stato sociale*, ESI, Napoli, 2004; **P. FLORIS**, *Il regime ONLUS e la sua compatibilità con la natura ecclesiastica degli enti*, in **AA. VV.**, *Enti ecclesiastici e controllo dello Stato. Studi sull'Istruzione CEI in materia amministrativa*, a cura di J.I. Arrieta, Marcianum Press, Venezia, 2007, pp. 241-256; **G. RIVETTI**, *La disciplina tributaria degli enti ecclesiastici: profili di specialità tra attività no profit o for profit*, 2^a ed., Giuffrè, Milano, 2008; **M.C. FOLLIERO**, *Enti religiosi e non profit tra welfare state e welfare community: la transizione*, Giappichelli, Torino, 2010.



quella unilaterale dello Stato loro applicabile, buona parte delle risorse di cui gli stessi beneficiano è riconducibile, più o meno direttamente (e più o meno consapevolmente), ad azioni *lato sensu* di *fund raising*.

Ciò che, di norma, manca agli enti religiosi è la capacità di fare *fund raising* in modo professionale e continuativo; in modo, cioè, da garantire agli stessi flussi regolari di entrate economiche destinate a sostenerne le diverse attività, assicurandone la prospettiva di una stabilità di lungo periodo.

Al riguardo, occorre naturalmente tener conto delle differenze esistenti tra i vari soggetti unitariamente ricompresi nella categoria enti religiosi (*in primis* tra enti cattolici ed enti appartenenti a confessioni diverse, ma anche tra gli stessi enti cattolici): del fatto, cioè, che il settore enti religiosi è costituito da una pletora di strutture organizzative assai vasta ed eterogenea, con elementi di diversità anche significativi tra l'una e l'altra di esse, spesso tali da superare le caratteristiche in comune (le quali, non di rado, si riducono al legame genetico con la confessione di appartenenza). Basti considerare, a titolo esemplificativo, le differenze esistenti tra un istituto religioso a carattere internazionale con attività in diversi Paesi, una diocesi metropolitana e una piccola parrocchia di provincia, che pure appartengono tutti al settore enti ecclesiastici cattolici, ma che presentano strutture, esigenze e potenzialità di *fund raising* assai dissimili tra loro.

Guardando, tuttavia, non alla singola struttura confessionale, ma alla categoria enti religiosi nel suo complesso, unitariamente considerata, emerge come l'attività di raccolta fondi venga, di norma, portata avanti in maniera per lo più spontanea e poco organizzata, principalmente attraverso il ricorso a schemi e modelli tratti dall'esperienza passata e all'interno della stessa consolidati; senza dunque, nella gran parte dei casi, l'ausilio di conoscenze specifiche delle moderne tecniche e metodologie di *fund raising*, e senza, solitamente, una programmazione atta a valorizzare le effettive potenzialità della stessa.

Gli enti religiosi, in particolare, risultano ancora molto ancorati ai tradizionali canali di finanziamento per essi previsti dalla normativa di origine concordata tra lo Stato e le confessioni religiose (principalmente le risorse derivanti, in via diretta o indiretta, dalla distribuzione di specifiche quote del gettito Irpef, l'otto per mille e il cinque per mille, oltre, naturalmente, agli atti di disposizione a titolo gratuito del patrimonio effettuati direttamente e spontaneamente da soggetti, pubblici o privati, a favore degli stessi), nonché da legislazioni di settore, in relazione alle attività esercitate (ad esempio in campo assistenziale, educativo e



culturale, come nel caso delle scuole “paritarie” o delle differenti attività svolte in regime di convenzione o di accreditamento con gli enti pubblici).

Ciò, sul piano strettamente finanziario, rende gli enti religiosi dipendenti in misura significativa e spesso prevalente da sistemi di finanziamento terzi, intra o extraconfessionali. Soprattutto, fa sì che la maggior parte di essi (con qualche eccezione, specie tra quelli operanti nel campo educativo e dell’assistenza sanitaria) presenti, di fatto, una limitata capacità di generare autofinanziamento, ossia di reperire sul mercato le risorse necessarie per realizzare i propri scopi istituzionali.

Non a caso, molti enti religiosi evidenziano oggi situazioni di sofferenza economica, e sono costretti, per sopravvivere e portare avanti le loro attività istituzionali, a fare ricorso a mezzi di finanza straordinaria, quali l’indebitamento bancario o la smobilitazione del patrimonio, specie quello di natura immobiliare.

Anche per gli enti religiosi, perciò, l’implementazione dell’attività di *fund raising*, l’incremento, cioè, della capacità di raccogliere e gestire i fondi, rappresenta, in prospettiva, non soltanto un’opportunità, ma anche un’esigenza in qualche modo inevitabile, giacché tale attività si avvia a divenire sempre più uno strumento fondamentale (e, al tempo stesso, una condizione necessaria) per garantire la continuità operativa e lo sviluppo nel tempo degli enti stessi.

Uno strumento che, nella sua essenza, risulta del tutto consono alle realtà entificate di matrice confessionale, e non solamente per le ragioni storiche in precedenza accennate. Non si deve dimenticare, difatti, che alla base del *fund raising* v’è un rapporto fra persone che non è, principalmente, di tipo economico¹⁹. Ciò vale particolarmente per il finanziamento agli enti religiosi: chi sovvenziona un ente religioso, direttamente oppure attraverso la mediazione dell’apparato pubblico, lo fa non soltanto per la volontà di effettuare una liberalità estemporanea per uno scopo di utilità sociale, ma essenzialmente per uno spirito simpatetico ai principi della dottrina di una specifica confessione (a volte, per seguire un precetto, una indicazione, una regola indicata dalla stessa) o, comunque, in ragione della adesione ad un sistema valoriale di tipo confessionale nel quale si riconosce. Il fatto di compiere un determinato atto a contenuto economico a favore di una realtà entificata di matrice confessionale, nelle varie modalità che lo stesso può concretamente assumere, viene, cioè, essenzialmente inteso e vissuto da chi lo pone in essere come una forma di partecipazione alla vita della comunità religiosa

¹⁹ In proposito, v. *supra*, § 2.



di appartenenza, offrendo il proprio contributo alla realizzazione dei fini della stessa (in tale ottica, si consideri, esemplificativamente, il dovere di sovvenire alle necessità della Chiesa per i cattolici, lo *zakat* per i musulmani, o la *zedakà* per gli ebrei)²⁰.

In tali ipotesi, si può dire che l'appartenenza religiosa (o, comunque, il particolare apprezzamento per i valori di una data confessione o per l'attività di una specifica realtà organizzativa facente capo alla stessa) costituisce la causa, in senso giuridico, del compimento dell'atto di liberalità a favore dell'ente religioso²¹.

Attraverso la contribuzione economica alla vita e all'operatività concreta dell'ente espressione dell'organizzazione religiosa alla quale appartiene il disponente soddisfa, invero, il bisogno di dare rilievo alla propria appartenenza confessionale, e realizza un proprio interesse religioso, quello di rendersi autore di un atto di partecipazione libera e convinta alla vita della collettività, facendo valere il proprio diritto, costituzionalmente garantito, all'agire religioso.

L'*utilitas* che il soggetto ne ricava, in tal caso, va intesa in senso non strettamente lucrativo. L'atto di liberalità gratifica, difatti, chi lo effettua prevalentemente sul piano morale; questi, in particolare, realizza un suo interesse "in quanto egli lo pone in essere in ossequio alla propria esigenza di sentirsi parte di un gruppo di credenti"²²; anzi, è

²⁰ Per approfondimenti sulla appartenenza e sulla motivazione religiosa come causa, in senso giuridico, del compimento di atti di liberalità si vedano le considerazioni di **A. FUCCILLO**, *Dare etico. Agire non lucrativo, liberalità non donative e interessi religiosi*, Giappichelli, Torino, 2008, spec. p. 88 ss. Relativamente alle diverse motivazioni (egoistiche, trascendenti o altruistiche) rinvenibili alla base delle scelte di elargire risorse finanziarie a favore di iniziative religiose, ed in particolare circa i differenti stati soggettivi di colui che dà liberamente e di colui che, invece, elargisce altrettanto spontaneamente ma in quanto percepisce la prestazione come dovuta in virtù del proprio vincolo di appartenenza ad una data comunità religiosa, cfr. **S. BERLINGÒ**, *Enti e beni religiosi in Italia*, cit., pp. 29-32.

²¹ Sulla religiosità dell'individuo come elemento costitutivo della sua identità personale e sul condizionamento operato dall'appartenenza confessionale sulle scelte in materia politica, sociale e familiare degli individui, anche sotto il profilo patrimoniale, cfr. **R. MAZZOLA**, *La convivenza delle regole. Diritto, sicurezza, organizzazioni religiose*, Giuffrè, Milano, 2005, p. 91 ss. Per considerazioni di carattere più generale sulle motivazioni personali, anche di natura religiosa, sottese agli atti di liberalità in favore degli organismi senza scopo di lucro cfr. **F. REVELLI**, *Donare seriamente: sistemi tributari ed erogazioni liberali al settore non profit*, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, Torino, 2003.

²² **A. FUCCILLO**, *Dare etico. Agire non lucrativo, liberalità non donative e interessi religiosi*, cit., p. 5, il quale, più oltre, sottolinea la necessità, nell'attuale società dell'utile programmato e della prevalenza dell'economia sul diritto, di riguardare gli atti di liberalità "in una prospettiva più personalista, che consideri in primo luogo lo scopo del



«proprio attraverso il “dare per essere presenti con la propria attività”, per partecipare, per contribuire alla costruzione di una realtà sociale specchio dei propri valori religiosi, che si specifica il nucleo di senso più autentico di *quel* trasferimento economico»²³.

Tale logica, a ben vedere, coincide pienamente con quella in cui si sostanzia il *fund raising*, nel quale ciò che viene scambiato – e, dunque, ciò che il disponente riceve in cambio del suo atto di liberalità – è un bene di tipo meta-economico, un bene relazionale (partecipazione, gratificazione, ringraziamento, ecc.), che porta ad un arricchimento morale, e non economico, dello stesso.

Acclarata, dunque, la compatibilità in astratto tra *fund raising* ed enti religiosi (e, pertanto, la possibilità di applicazione agli stessi delle politiche di raccolta fondi valide per i soggetti *non profit* in genere), anche per tale peculiare categoria di soggetti giuridici si pone, naturalmente, il problema organizzativo di come gestire, in concreto, l'attività di *fund raising*, di quali tecniche e di quali strumenti giuridici utilizzare a tal fine, della individuazione delle risorse a cui attingere, e via dicendo. È, tuttavia, evidente che l'esigenza di fondo, anche per le strutture organizzative di matrice confessionale, è quella della ricerca e della valorizzazione di canali di finanziamento alternativi che affianchino quelli tradizionali per essi previsti e già operanti, in grado di rendere tali enti, in prospettiva, il più possibile autosufficienti economicamente, eliminandone (o riducendone significativamente) il grado di dipendenza da economie terze, intra ed extraconfessionali.

Ciò, poi, risulta tanto più essenziale nell'attuale congiuntura economica. La crisi finanziaria in atto, difatti, determina un assottigliamento e la conseguente razionalizzazione dei finanziamenti provenienti dal settore pubblico, oltre che una fisiologica contrazione di quelli provenienti dal privato (ove, perciò, i potenziali donatori necessitano di essere maggiormente stimolati e sollecitati). Soprattutto, e qui il discorso interessa particolarmente la Chiesa cattolica e i suoi enti, il

disponente, piuttosto che l'effetto economico prodotto dall'atto, venendo quest'ultimo in rilievo principalmente come strumento per l'esplicazione delle libertà dell'individuo, ed in rapporto con lo svolgimento della sua personalità (art. 2 Cost.)” (*ivi*, p. 56).

²³ A. FUCCILLO, *Dare etico. Agire non lucrativo, liberalità non donative e interessi religiosi*, cit., p. 56. Per una riflessione filosofica sul senso e sul valore del dono come chiave privilegiata per accedere alla ricomprensione della condizione umana e della sua condizione si veda S. LABATE, *La verità buona: senso e figure del dono nel pensiero contemporaneo*, Cittadella Editrice, Città di Castello, 2004, spec. p. 309 ss.



processo di secolarizzazione/laicizzazione della società italiana e occidentale in genere, provocando un generale affievolirsi della devozione religiosa, allontana molti (anche potenziali donatori) dalla Chiesa, e porta ad una diminuzione delle tradizionali fonti di finanziamento degli enti ecclesiastici: quelle stesse che, nei secoli, avevano portato alla progressiva accumulazione di consistenti dotazioni patrimoniali in capo agli stessi, e che ancora oggi, nell'attuale sistema di finanziamento per essi previsto, rendono possibile l'esercizio delle loro attività e il perseguimento delle loro finalità istituzionali²⁴.

In tale contesto, risulta allora essenziale, anche per gli enti religiosi, avere la capacità di reperire risorse economiche laddove esse risultano

²⁴ In tal direzione, ad esempio, possono leggersi –sebbene tali letture vadano sempre operate con estrema prudenza– i dati che indicano, nell'ultimo periodo, un *trend* di diminuzione della percentuale delle firme per la destinazione dell'otto per mille in favore della Chiesa cattolica, così come quelli che attestano il calo delle offerte deducibili per il sostentamento del clero in servizio nelle diocesi (forma di finanziamento, quest'ultima, peraltro mai realmente decollata, come attestato dalle rilevazioni statistiche relative alla Chiesa cattolica del primo venticinquennio di vigenza della riforma concordataria). Gli ultimi dati che è stato possibile reperire sono quelli relativi al 2009, che indicano una diminuzione della percentuale delle firme per la destinazione dell'otto per mille in favore della Chiesa cattolica di circa il 3% (dall'89,82% del 2008 al 86% del 2009). Sul punto, tuttavia, occorre tenere in conto la circostanza che i dati del decennio precedente segnalano un certo effetto "elastico", con percentuali variabili di anno in anno tra l'81,58% del 1997 e l'85,01 del 2007 (con punte costantemente sopra l'89% nel triennio 2003-2005). Per dettagli più precisi, si rinvia alla "Cartella stampa 8x1000" predisposta dal Servizio per la Promozione del Sostegno Economico alla Chiesa della Conferenza Episcopale Italiana, disponibile in rete all'url http://www.sovvenire.it/spse/allegati/217/cartella_stampa.pdf. Dati aggiornati sulla ripartizione e sull'assegnazione delle somme derivanti dall'otto per mille per l'anno 2012 si possono rinvenire all'url <http://www.8xmille.it/rendiconti/ripartizione2012.pdf>. Sul sistema dell'otto per mille in genere, cfr. **G. VEGAS**, *Spesa pubblica e confessioni religiose*, Cedam, Padova, 1990; **ID.**, *L'otto per mille a vent'anni dalla revisione del Concordato lateranense*, in *Quaderni di diritto e politica ecclesiastica*, 2004, 1, pp. 183-198; **L. MISTÒ**, *Sovvenire per servire. Otto per mille e offerte deducibili*, Editrice Monti, Saronno, 2002; **R. ASTORRI**, *Il finanziamento tributario delle confessioni religiose. Profili comparativi*, in *Quaderni di diritto e politica ecclesiastica*, 2006, 1, pp. 3-26; **I. PISTOLESI**, *Il finanziamento delle confessioni religiose*, in **AA. VV.**, *Nozioni di diritto ecclesiastico*, 4^a ed., a cura di G. Casuscelli, Giappichelli, Torino, 2012, p. 321 ss.; **C. CARDIA**, *Otto per mille e offerte deducibili*, in **AA. VV.**, *Enti di culto e finanziamento delle confessioni religiose. L'esperienza di un ventennio (1985-2005)*, a cura di I. Bolgiani, il Mulino, Bologna, 2007, p. 225 ss. Per una sintesi dei diversi problemi emersi nel corso degli anni relativamente all'applicazione del sistema dell'otto per mille si vedano, più di recente, le considerazioni di **G. CASUSCELLI**, *La crisi economica e la reciproca collaborazione tra le Chiese e lo Stato per il "bene del Paese"*, in *Stato, Chiese e pluralismo confessionale*, Rivista telematica (www.statoechiese.it), ottobre 2011, pp. 21-28.



ancora disponibili, ossia sul mercato. L'obiettivo che gli stessi sono chiamati a perseguire, in specie, è quello della "economicità", o, per usare un termine che va sempre più diffondendosi nel mondo *non profit*, della "sostenibilità economica", ossia della capacità da parte dell'ente di perdurare nel tempo in condizione di autonomia economica e decisionale, senza il ricorso a economie terze²⁵.

Il perseguimento di obiettivi di sostenibilità economica, per gli enti religiosi, rappresenta una condizione irrinunciabile per il raggiungimento e il mantenimento nel tempo della propria missione specifica. In altri termini, non diversamente dagli altri organismi *non profit*, gli enti religiosi devono essere viepiù in grado di sviluppare, in ottica futura, la capacità di generare autofinanziamento, ossia di reperire sul mercato un flusso di entrate tendenzialmente costante – quantomeno una base sufficiente di entrate economiche per sostenere le proprie attività – che consenta loro, nel tempo, di continuare a perseguire e realizzare i propri scopi istituzionali.

Perché ciò risulti possibile occorre, tuttavia, un ripensamento complessivo delle modalità di raccolta fondi degli enti religiosi; occorre, in altri termini, professionalizzare tale attività, utilizzando, nei limiti del possibile, metodologie, strumenti e tecniche di *fund raising* sviluppate e già diffusamente impiegate da altri soggetti *non profit*.

L'adozione di strumenti strategici di *fund raising* da parte delle realtà organizzative di matrice confessionale, difatti, agevolerebbe lo sviluppo della capacità delle stesse di reperire mezzi finanziari atti a sostenere in modo durevole lo svolgimento delle attività di religione e di culto, nonché di quelle caritative e sociali (quelle, cioè, che rispondono direttamente alla missione); permetterebbe loro di diversificare le fonti attraverso cui assicurare tale flusso di entrate economiche (condizione, questa, essenziale in vista del conseguimento dell'obiettivo della autosufficienza economica e, dunque, del pareggio di bilancio, con la conseguenziale e potenziale equivalenza tra costi e ricavi); renderebbe,

²⁵ Sul punto, cfr. **M. GRUMO**, *Gestione, bilancio e sostenibilità economica degli enti ecclesiastici. Diocesi, parrocchie e istituti religiosi*, Vita&Pensiero, Milano, 2010, p. 8 ss. Sul concetto di economicità per gli enti *non profit* si vedano: **A. PROPERSI**, *Il sistema di rendicontazione negli enti non profit. Dal bilancio d'esercizio al bilancio di missione*, Franco Angeli, Milano, 2004, p. 69 ss.; **ID.**, *Gestione e bilancio degli enti non profit*, Franco Angeli, Milano, 2012; **K. GIUSEPPONI**, *Il non profit responsabile: socialità ed economicità*, Aracne, Roma, 2010; **M. POZZOLI, G. MANETTI**, *Pianificazione e controllo per le aziende non profit. Valutazioni di efficacia, efficienza, economicità ed impatto socio-economico*, Franco Angeli, Milano, 2011.



altresì, possibile il reperimento delle risorse per effettuare i necessari investimenti per lo sviluppo (e, dunque, per il miglioramento dei servizi offerti), senza dover per ciò dipendere da finanziamenti esterni, oppure senza fare ricorso a situazioni di erosione diretta ed effettiva del patrimonio per effetto della gestione (c.d. autofinanziamento da reinvestimento).

In vista di tali obiettivi, complessivamente considerati, sarebbe opportuno che anche gli enti religiosi si dotassero di apposite aree o uffici *fund raising*, aventi la funzione specifica di studiare, ideare, predisporre e rendere concrete le azioni di raccolta fondi più appropriate alla natura degli enti stessi e alla loro specifica *mission*, nonché alla tipologia di donatori da coinvolgere; strutture in cui operino uno o più soggetti, chierici appositamente formati o laici, con una preparazione di tipo professionale nel campo della raccolta fondi, aventi competenze in molteplici settori (comunicazione, informatica, marketing, ecc.)²⁶.

6 - Peculiarità dell'azione di *fund raising* degli enti religiosi

Naturalmente, l'azione di *fund raising* - l'azione nel suo complesso, e ogni singolo strumento utilizzato - posta in essere dagli enti religiosi deve risultare in linea con la natura specifica di tali enti e con la loro peculiare connotazione finalistica.

Ciò significa, in altri termini, che gli enti religiosi devono essere in grado di adattare le teoriche (strategie, metodologie, tecniche) e gli strumenti ordinari di *fund raising*, valevoli per tutti i soggetti *non profit*, alle

²⁶ Un esempio positivo, in tal senso, è rappresentato dall'Ospedale S. Giovanni Calibita, detto anche *Fatebenefratelli*, gestito dall'ente ecclesiastico civilmente riconosciuto *Casa Generalizia dell'Ordine di S. Giovanni di Dio*, detto dei *Fatebenefratelli* "nell'ambito delle sue finalità di religione e di culto, con piena autonomia giuridico amministrativa senza fini di lucro, quale testimonianza cristiana" (art. 1, c. 1 del Regolamento approvato con decreto dirigenziale del 10.07.1997), il quale ha organizzato un proprio ufficio *fund raising* deputato a curare le differenti modalità di raccolta di fondi necessarie al sostegno delle opere ospedaliere dei *Fatebenefratelli* nel mondo. Tale ufficio ha il compito di organizzare eventi di solidarietà; di acquisire risorse per il raggiungimento dello scopo sociale; di realizzare campagne di comunicazione per la sensibilizzazione dei donatori; di allacciare collaborazioni e partnership con le imprese; di pianificare attività di tipo commerciale in occasione di celebrazioni, ricorrenze o campagne di sensibilizzazione (cfr. <http://www.fatebenefratelli-isolatiberina.it/it/ComunicazioneStampa/FundRaising.aspx>).



loro esigenze specifiche, che sono quelle connesse alla loro identità confessionale (e che risultano, ovviamente, inderogabili)²⁷.

Prima e a prescindere dal loro essere soggetti *non profit*, difatti, gli enti religiosi sono e restano essenzialmente realtà geneticamente e strutturalmente appartenenti e connesse ad un ordinamento confessionale. Da tale appartenenza discendono, per essi, tratti di originalità atipica rispetto alle persone giuridiche di diritto comune; originalità, riconosciuta dall'ordinamento statale in sede di normativa concordata con le confessioni religiose, ove è stata per essi individuata una disciplina che consente, nel rispetto del disposto dell'art. 20 della Costituzione, di far salve le connotazioni loro proprie, come definite nell'ordinamento confessionale cui originariamente appartengono e, al contempo, di dare piena rilevanza alla loro soggettività, con particolare riguardo alla capacità di essere titolari di rapporti giuridici e di compiere atti e negozi.

Del resto, le esigenze di omologazione nella disciplina normativa o nella prassi di fattispecie analoghe (o che, comunque, presentino elementi di comunanza tali da consentirne un trattamento in chiave tendenzialmente unitaria), certamente comprensibili e finanche auspicabili nell'interesse generale dell'ordinamento, non possano essere perseguite (e conseguite) trascurando le differenze strutturali, fattuali e valutative inerenti le fattispecie coinvolte, specialmente quando queste risultino oggetto di previo e positivo apprezzamento da parte del legislatore (nel caso degli enti a carattere religioso addirittura di rango costituzionale).

Delle specifiche peculiarità strutturali e teleologiche degli enti religiosi occorre, perciò, tener conto nella predisposizione e nell'attuazione concreta di azioni di *fund raising* per gli stessi. Specificità soggettiva che, d'altro canto, vale a rendere tendenzialmente superflui, per tale categoria di enti, alcuni dei profili genericamente richiesti per l'attività di raccolta fondi degli organismi senza scopo di lucro in genere. Così, ad esempio, gli enti religiosi, rispetto agli altri soggetti *non profit*, partono sicuramente da una base di credibilità maggiore, potendosi avvalere del sostanziale apprezzamento che le loro attività riscuotono presso la generalità dei consociati: ciò fa sì che relativamente ad essi, ed ai progetti di raccolta fondi dagli stessi promossi, si reputino generalmente scontate tanto la

²⁷ Si possono, a tal proposito, ricordare le belle parole pronunciate, oltre quaranta anni fa, da Paolo VI: "La necessità dei mezzi economici e materiali, con le conseguenze che essa comporta: di cercarli, di richiederli, di amministrarli, non soverchi mai il concetto dei fini, a cui essi devono servire e di cui deve sentire il freno del limite, la generosità dell'impiego, la spiritualità del significato" (PAOLO VI, *Discorso*, in *L'Osservatore Romano*, 25 giugno 1970).



vision quanto la buona causa, l'una e l'altra assorbite (e garantite) dalla connotazione confessionale, ossia dal loro stesso essere enti religiosi.

Ciò precisato, sul piano operativo l'attività di *fund raising* di un ente religioso funziona in maniera non dissimile da quella di un qualsiasi altro organismo *non profit*.

Essa, pertanto, richiede il rispetto delle varie fasi del ciclo operativo del *fund raising*, precedentemente illustrate. Anche per gli enti religiosi, in altri termini, prima di iniziare un'attività di raccolta di fondi - la quale, ovviamente, richiede a monte un'attenta analisi della realtà dell'ente e della sua specifica missione, oltre che delle sue necessità - occorre programmare la stessa, identificando i soggetti responsabili, le mete e gli obiettivi che con essa si intendono raggiungere, i possibili interlocutori, ossia i soggetti a cui rivolgere le richieste di sostentamento, gli strumenti da utilizzare, nonché, ovviamente, le ragioni profonde per cui si reputa sia il caso di erogare una donazione all'ente.

Inoltre, anche gli enti religiosi sono tenuti a illustrare il modo in cui sarà utilizzata la donazione e/o il finanziamento richiesto, e, a posteriori, a presentare una rendicontazione dettagliata dell'attività di raccolta fondi svolta e dei risultati conseguiti per effetto della stessa, valendosi, a tal fine, di tutti i canali che consentono la veicolazione delle informazioni. Anche rispetto all'azione di *fund raising* di tale peculiare categoria di enti vale, in altri termini, il principio per cui tutto ciò che viene raccolto dovrà, poi, essere rendicontato, allo scopo di mostrare ai donatori l'impegno profuso in vista del raggiungimento degli obiettivi fissati²⁸.

Sul piano strategico, l'attività di raccolta fondi degli enti religiosi, non diversamente da quanto avviene per gli altri organismi *non profit*, può essere diretta, e dunque avvalersi di strategie e modalità operative finalizzate a generare una base annuale di raccolta fondi, oppure un capitale necessario a portare a termine progetti specifici e singole campagne di raccolta capitale per progetti o eventi speciali, nei molteplici settori di operatività degli stessi (un programma di aiuti ad una o più categorie svantaggiate, il restauro di un edificio di culto, ecc.), o ancora a predisporre e a rendere esecutivo un programma per la raccolta di grandi donazioni. Ciò, in concreto, pone l'esigenza di ideare, programmare e porre in essere una serie di azioni atte a curare i vari livelli di donazione (eredità e lasciti; grandi donazioni; piccole donazioni pianificate e/o

²⁸ Più in generale, nell'attività di raccolta fondi anche per gli enti religiosi v'è la necessità di rispettare i principi stabiliti nella "Carta della Donazione" e, più di recente, nelle "Linee guida per la raccolta fondi" (2011) predisposte per tutti i soggetti *non profit* dalla Agenzia per le Onlus. Al riguardo, v. *supra*, §2.



impegno alla donazione periodica; prima donazione e partecipazione a eventi), al fine di favorire un incremento dell'ammontare complessivo delle risorse dai medesimi ricavabili.

Per ciò che concerne, invece, la scelta degli strumenti da utilizzare per la raccolta fondi, occorre ovviamente tener conto del fatto che, data la particolare natura e le peculiari finalità degli enti religiosi, alcuni degli strumenti di *fund raising*, quali ad esempio il *telemarketing*, risultano, in concreto, scarsamente fruibili dagli stessi; altri, di contro, possono essere utilizzati in modo non diverso dagli altri soggetti *non profit* (sms, sponsorizzazioni, uso del web, ecc.); altri ancora si adattano particolarmente alla natura specifica degli enti religiosi, o sono tipici dei medesimi, essendo, a motivo di ciò, già e magari da lungo tempo utilizzati per sostenere economicamente l'ampio ventaglio di attività dagli stessi esercitate.

Di tali ultimi strumenti, tuttavia, può risultare utile e magari necessario implementare e professionalizzare l'utilizzo, onde sfruttarne a pieno le potenzialità: è il caso, ad esempio, delle erogazioni liberali effettuate direttamente a beneficio dei singoli enti religiosi per finalità di culto, per la tutela e la conservazione del patrimonio culturale, per il sostegno dell'attività di istruzione svolta mediante le scuole paritarie o per sovvenzionare un'attività di pubblica utilità gestita mediante l'istituzione di un ramo Onlus²⁹.

Tra gli strumenti di raccolta fondi compatibili con la natura specifica degli enti religiosi, ed in grado di garantire una implementazione delle risorse economiche che tali enti possono reperire sul mercato, rientrano sicuramente l'organizzazione di eventi in genere (anche accoppiati con vendite benefiche, salvadanai, ecc.), le campagne di raccolta fondi di tutti i tipi (grandi, medi e piccoli donatori, imprese *profit*, fondazioni bancarie, istituzioni pubbliche), il *direct mail*, la creazione di collaborazioni, *partnership* e sponsorizzazioni per iniziative di carattere religioso con soggetti pubblici o privati operanti sul mercato, i programmi per lasciti e donazioni.

Di fondamentale importanza risultano, poi, la predisposizione e l'utilizzo di strumenti di *fund raising* innovativi, principalmente con l'ausilio di internet, dei *social network* e dei media in genere.

L'uso di internet, in particolare, rappresenta ormai uno strumento essenziale di comunicazione e di relazione con donatori e potenziali

²⁹ Sul punto, v. A. FIORILLI, *La fiscalità degli enti religiosi*, Fondazione Telos, Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma, Roma, 2009, p. 234 ss.



donatori, dato il costante aumento del numero dei fruitori del web e le potenzialità pressoché illimitate del *fund raising* su internet.

Anche per un ente religioso, la costruzione di un sito internet è, perciò, una delle prime cose da sviluppare, perché esso consente di veicolare informazioni sulla rete e dare visibilità a tutte le iniziative di *fund raising* (e non solo) promosse dall'ente, oltre ad essere esso stesso uno strumento di possibile raccolta fondi (donazioni online)³⁰. Il sito internet costituisce, altresì, la base operativa per l'utilizzo d'importanti strumenti di *fund raising*, diretti o indiretti (e-mail, newsletter, servizi gratuiti online, ecc.), nonché uno strumento importante per garantire la trasparenza, in quanto permette di pubblicare i rendiconti relativi ai singoli progetti sviluppati e all'attività di raccolta fondi posta in essere dall'ente nel suo complesso. Discorsi analoghi valgono per blog e *social network*, che in più permettono di instaurare forme dirette di dialogo con (e di condivisione/coinvolgimento dei) potenziali donatori, rendendoli partecipi in tempo reale delle iniziative e dei progetti da finanziare, e ottenendo, relativamente ad esse, un riscontro diretto mediante i commenti "postati" dagli utenti stessi³¹.

Quel che preme sottolineare, rinviando ad altra eventuale sede un'analisi approfondita delle potenzialità applicative dei singoli strumenti di *fund raising* per gli enti religiosi, è che il corretto utilizzo di tali strumenti e delle relative teoriche (strategie, metodologie, tecniche),

³⁰ La maggior parte dei siti di organismi *non profit* – e lo stesso vale anche per gli enti religiosi che si sono attrezzati in tal senso, predisponendo siti internet più o meno curati e dettagliati – contiene una sezione specificamente destinata al sovvenzionamento dell'ente, o più genericamente alla raccolta fondi, ove normalmente si trova anche l'indicazione delle modalità, di solito le coordinate bancarie, per poter effettuare donazioni online. Quest'ultime, del resto, stanno conoscendo un costante incremento, come testimoniato dai dati forniti dalla "Relazione degli utenti internet italiani con le organizzazioni non profit" per il 2011, predisposta dall'Osservatorio fundraising online (<http://www.osservatoriofundraising.org>), secondo cui circa 4,3 milioni di persone hanno effettuato, nel corso del 2011, una donazione utilizzando il canale online.

³¹ Tutto ciò, naturalmente, richiede investimenti da parte degli enti religiosi sia in termini di tecnologia da acquisire (costruzione di un sito, acquisto di computer, software e stampanti, assistenza informatica, ecc.), sia, e principalmente, in termini di personale da formare, indirizzare e dedicare allo sviluppo dell'*internet fund raising*; investimenti, tuttavia, che possono garantire un ritorno significativo. Per approfondimenti circa le potenzialità dell'*internet fund raising* quale strumento di crescita per gli enti *non profit* si vedano S. MARINO, *Internet fund raising*, in F. SPAZZOLI, M. MATTEINI, M. MAURIELLO, R. MAGGIOLI, *Manuale di fund raising e comunicazione sociale per piccole e medie imprese non profit*, cit., p. 111 ss.; V. MELANDRI, *Manuale di fundraising. Fare raccolta di fondi nelle organizzazioni non profit e negli enti pubblici*, cit., pp. 289-312.



globalmente considerato, rappresenta una opportunità sia per valorizzare le tradizionali fonti di finanziamento degli enti religiosi, sia per individuare nuovi percorsi utili al reperimento delle risorse necessarie agli stessi.

Sul primo versante, appare evidente il beneficio che le modalità di finanziamento tradizionale degli enti religiosi – gli atti di disposizione a titolo gratuito del patrimonio effettuati direttamente da soggetti privati a favore degli enti stessi, nonché gli introiti derivanti in via indiretta o diretta dalla assegnazione di specifiche quote del gettito Irpef, segnatamente l’otto per mille ed il cinque per mille – possono ricavare da un’attività di raccolta fondi svolta in maniera professionale e continuativa.

Le strutture organizzative di matrice confessionale, come noto, sono tradizionalmente beneficiarie di somme in denaro erogate da privati a diverso titolo, con molteplici forme e svariate finalità, e che possono unitariamente compendiarsi nella categoria delle cd. “offerte”; queste hanno costituito, e in larga parte continuano tutt’oggi a costituire l’usuale sistema di contribuzione volontaria degli appartenenti ad una data confessione religiosa.

Il versamento di offerte a favore degli enti religiosi trova normalmente il suo fondamento in precetti o regole interni alle singole confessioni religiose, più o meno obbliganti per i destinatari degli stessi. Così, ad esempio, per ciò che concerne la Chiesa cattolica tale fondamento va rinvenuto nel dovere dei fedeli di “sovvenire alle necessità della Chiesa, affinché essa possa disporre di quanto è necessario per il culto divino, per le opere di apostolato e di carità e per il sostentamento dei ministri” previsto dal §1 del can. 222 del CIC 1983 (ma doveri simili sono previsti anche da altre confessioni religiose per i loro adepti). Vi è, cioè, un preciso dovere dei fedeli su cui far leva nell’azione di *fund raising*, il quale necessita, però, di essere veicolato in modo corretto, specie nell’attuale contesto secolarizzato, che vede una significativa diminuzione dei fedeli praticanti.

Le offerte a favore degli enti religiosi, come noto, possono essere di differente tipologia, e presentare, sul piano pratico, molteplici possibili destinazioni³². La gran parte di esse, per quanto ci interessa, potrebbe

³² Per ciò che concerne le offerte agli enti della Chiesa cattolica, la “Istruzione in materia amministrativa” della Conferenza Episcopale Italiana (2005) distingue: offerte richieste dalla parrocchia per le necessità della comunità locale (*subventiones rogatae*); offerte corrisposte in occasione della amministrazione dei sacramenti (*oblaciones definatae*); offerte finalizzate, in giornate prescritte dall’autorità competente, a favore di determinate iniziative diocesane, nazionali o universali (*collectae imperatae*); offerte per la celebrazione



ricevere un'implementazione anche significativa attraverso la programmazione e la messa in atto di strategie e di azioni di *fund raising* dirette ad incrementare la visibilità dei programmi e dei servizi offerti dagli enti religiosi, oltre che a comunicare al meglio con i potenziali donatori.

Quanto detto vale specialmente per quella peculiare tipologia di offerte che è costituita da donazioni, eredità e legati, ossia dai negozi giuridici aventi a oggetto beni e diritti che possono essere trasferiti, a titolo gratuito, dai privati agli enti religiosi. Trattasi di una fonte di finanziamento tradizionale per gli enti religiosi, per quelli cattolici in specie, che, a differenza di altre modalità di sostegno, presenta il vantaggio di poter garantire fondi consistenti e pianificabili nell'arco di più anni; di poter, cioè, assicurare all'ente beneficiario una potenziale stabilità di lungo periodo. L'implementazione di donazioni, eredità e legati deve, perciò, essere attivamente perseguita dagli enti religiosi attraverso azioni mirate ad attrarre i potenziali donatori; in particolare, occorre individuare e definire gli strumenti di comunicazione più adeguati per coinvolgere e informare gli stessi (campagne pubblicitarie, sito internet, richieste personalizzate), sollecitandoli adeguatamente e in modo efficace a prendere in considerazione tale modalità di sostegno.

Analoghe considerazioni possono, peraltro, essere fatte anche per gli introiti provenienti agli enti religiosi, attraverso la mediazione dell'apparato pubblico, dalla partecipazione alla distribuzione di quote percentuali del gettito Irpef in proporzione alle preferenze espresse direttamente dai contribuenti: in via indiretta, dall'otto per mille (per quelli di essi ammessi a beneficiarne), in via diretta, dal cinque per mille.

Riguardo a quella peculiare forma di finanziamento delle confessioni religiose che è costituita dal sistema dell'otto per mille, va ricordato che gli enti religiosi, in quanto tali, non sono direttamente coinvolti nella ripartizione dei fondi in tal modo raccolti. Alcuni di essi (come ad esempio, per la Chiesa cattolica, le diocesi) vi accedono, tuttavia, in via indiretta attraverso la destinazione annuale di una quota parte di

e applicazione di Sante Messe; offerte occasionali alla parrocchia o alla diocesi o a organizzazioni parrocchiali o diocesane per tutte le necessità della Chiesa o per finalità specifiche; offerte per il sostentamento del clero; offerte portate ai santuari; offerte occasionali per finalità specifiche a istituti di vita consacrata, associazioni e altri enti; infine, donazioni, eredità e legati. Sulle offerte dei fedeli, cfr. **J.P. SCHOUPE**, *Elementi di diritto patrimoniale canonico*, Giuffrè, Milano, 1997, p. 82 ss.; **C. BEGUS**, *Diritto patrimoniale canonico*, Lateran University Press, Città del Vaticano, 2007, p. 61 ss.; **G. RIVETTI**, *La disciplina tributaria degli enti ecclesiastici*, cit., p. 94 ss.



quanto raccolto per le finalità appositamente individuate nella normativa concordata con lo Stato (così, restando all'esempio delle diocesi, esse ricevono ogni anno dalla CEI una quota dell'otto per mille, mediamente pari a circa un quinto del raccolto, da destinare a esigenze di culto e pastorale e a interventi caritativi)³³.

Peraltro, *stricto sensu*, l'otto per mille non è una reale attività di raccolta fondi da parte delle confessioni religiose, giacché la scelta di destinazione di tale quota percentuale del gettito Irpef, se anche non espressa, viene comunque conteggiata. L'entità delle risorse finanziarie veicolabili attraverso tale sistema da parte delle confessioni ammesse a beneficiarne (e quindi, per la quota di loro spettanza, da parte di alcuni enti esponenziali delle medesime) è, tuttavia, strettamente legata all'espletamento, da parte degli organismi preposti alla gestione di tali risorse, di politiche mirate di *fund raising*. Così, ad esempio, per la Chiesa cattolica la Conferenza Episcopale Italiana, ente ecclesiastico civilmente riconosciuto, da anni promuove campagne di sensibilizzazione dei propri fedeli (radio, televisione, giornali, web, ecc.)³⁴; lo stesso viene fatto costantemente anche a livello locale, specie negli enti territoriali di base quali diocesi e parrocchie (con iniziative mirate come, ad esempio, la giornata diocesana per la sensibilizzazione dell'otto per mille per la Chiesa cattolica). È, tuttavia, evidente che il perdurare, e possibilmente il miglioramento dei risultati della raccolta dell'otto per mille, in un contesto di costante diminuzione dei fedeli praticanti, è affidato, in prospettiva, ad un utilizzo sempre più professionale delle strategie e delle attività di *fund raising*, sia da parte della CEI sia da parte dei singoli enti ecclesiastici territoriali (ma analoghi discorsi valgono anche per gli enti esponenziali delle altre confessioni ammesse a beneficiare dell'otto per mille), attraverso le quali raggiungere il più ampio numero di possibili interlocutori, specialmente tra le generazioni più giovani (ossia, tra i nuovi contribuenti)³⁵.

Quanto al sistema del cinque per mille, come noto gli enti religiosi che abbiano formalmente istituito un ramo Onlus ai sensi del D.lgs. n. 460

³³ Dati dettagliati sono reperibili nel documento della Conferenza Episcopale Italiana *Otto per mille: destinazione ed impieghi (1990-2006)*, disponibile all'url http://www.sovvenire.it/spse/allegati/217/cartella_stampa.pdf.

³⁴ Per approfondimenti, cfr. **D.E. VIGANÒ**, *Chiesa e pubblicità. Storia e analisi degli spot 8x1000*, Rubettino, Soveria Mannelli, 2011.

³⁵ Relativamente al sistema dell'otto per mille v. anche *supra*, § 5, nt. 23.



del 1997 e successive integrazioni e modificazioni rientrano tra quelli ammessi a beneficiare del riparto della suddetta quota del gettito Irpef³⁶.

In realtà, il numero di enti religiosi che hanno istituito un ramo Onlus per beneficiare della relativa disciplina, assumendo la veste di Onlus parziali (e che, dunque, possono usufruire dei proventi ricavabili dal cinque per mille), risulta, a tutt'oggi, relativamente esiguo. Più frequente è il caso di enti religiosi che hanno dato vita, con le forme previste dal diritto comune, ad organismi per lo più di natura fondazionale nei specifici settori di attività Onlus, ad essi collegati e da essi gestiti in prima persona, cui imputare tali attività e sui quali convogliare il finanziamento proveniente dal cinque per mille (e non solo); pratica, questa, che non di rado costituisce fonte di equivoci sia relativamente alla natura dell'attività esercitata, sia, e principalmente, rispetto a quella dell'ente che la esercita (e del regime giuridico in conseguenza applicabile).

Senza addentrarsi in discorsi e considerazioni sopra la convenienza, in termini economici e di opportunità, di tale pratica, che porterebbero ad esulare dagli obiettivi della presente indagine, sembra, tuttavia, potersi affermare che, in prospettiva, i proventi ricavabili dalla erogazione del cinque per mille possono diventare una voce rilevante nel bilancio degli enti religiosi (come, del resto, già accade per altri organismi *non profit*). A differenza di quanto avviene per l'otto per mille, difatti, i cui proventi sono destinati alle confessioni religiose (e solo indirettamente e *pro quota* vanno, poi, a beneficio di alcuni enti esponenziali delle stesse), nel sistema del cinque per mille gli enti religiosi sono beneficiari diretti della quota di gettito, che va poi utilizzata nell'esercizio di una delle attività indicate nell'art. 10 del d.lgs. n. 460 del 1997, ossia nel ramo Onlus dell'ente. Dato il forte radicamento degli enti religiosi sul territorio e nella comunità, attraverso un utilizzo mirato di strumenti di comunicazione diretta e una gestione attenta e professionale delle relazioni sociali essi sono certamente in grado di convogliare verso se stessi (e verso gli organismi ad essi collegati) una porzione significativa dei proventi derivanti da tale fonte di finanziamento, in tal modo assicurandosi una fonte di sostentamento tendenzialmente continua e duratura per l'esercizio delle proprie molteplici attività di utilità sociale.

Per altro verso, l'efficace applicazione di metodi e strumenti di *fund raising*, lungi dall'esaurire la sua utilità nella implementazione delle

³⁶ Sul sistema del cinque per mille e sulla sua concreta applicabilità agli enti religiosi si rinvia a G. RIVETTI, *La disciplina tributaria degli enti ecclesiastici*, cit., p. 185 ss.



risorse ricavabili dalle tradizionali fonti di finanziamento degli enti religiosi, consente agli stessi di sviluppare anche modalità ulteriori di reperimento dei mezzi finanziari necessari a sostenere le loro attività.

Si pensi, a titolo esemplificativo, alle risorse introitabili per il tramite di una gestione professionale dei vari eventi di *fund raising* di cui gli enti religiosi possono farsi promotori: spettacoli e manifestazioni teatrali, concerti, mostre, aste, eventi sportivi, vendite di beneficenza, lotterie, tombole e pesche di beneficenza, convegni, seminari, feste, sagre, ecc. Tutti eventi che, nella loro globalità, rappresentano un fondamentale veicolo per attrarre risorse economiche e un eccellente strumento di comunicazione e promozione delle attività e dei progetti dell'ente, specie per quelli di utilità sociale.

Ma si consideri, anche, l'importanza del *fund raising* per garantire la conservazione, la manutenzione e il restauro degli edifici di culto e del patrimonio immobiliare in genere degli enti religiosi, di valore storico-artistico e non solo. L'applicazione di meccanismi di *fund raising*, in tale specifico settore, potrebbe garantire risultati estremamente significativi una volta intrapresa con sistematicità, consentendo agli enti religiosi di programmare interventi di manutenzione e/restauro dei luoghi di culto e del proprio patrimonio immobiliare attraverso il coinvolgimento di soggetti privati di diversa natura, nelle forme comuni dell'erogazione liberale o della sponsorizzazione; coinvolgimento non limitato ad occasioni definite, quali eventi o manifestazioni temporanee, bensì diretto a stabilire rapporti duraturi e reciprocamente vantaggiosi con i soggetti finanziatori, specie all'interno delle comunità locali.

L'esemplificazione potrebbe ancora continuare. Naturalmente non è possibile, in questa sede, fornire una rassegna esaustiva delle potenzialità applicative delle toriche e degli strumenti di *fund raising* agli enti religiosi.

È, tuttavia, importante ribadire che, anche per tali enti, dietro alla possibilità di costruire un'azione di *fund raising* efficace e duratura nel tempo vi deve essere una buona strategia di comunicazione, specificamente orientata alla raccolta fondi e che tenga conto dei potenziali mercati di riferimento.

La comunicazione di tipo informativo, sia essa fatta con i mezzi tradizionali o con quelli nuovi offerti dal web, costituisce, infatti, uno strumento essenziale per coinvolgere in maniera duratura le persone che si riconoscono nelle finalità dell'ente (e, a monte, del gruppo confessionale di appartenenza) e che sono potenzialmente disposte ad offrire il loro contributo allo sviluppo delle sue attività e dei suoi progetti. Essa, infatti, permette di divulgare all'esterno i progetti e le iniziative realizzate, le



modalità di gestione e di uso delle risorse ricevute, i risultati conseguiti; ciò che produce un incremento della visibilità della organizzazione coinvolta e favorisce la costruzione di una solida reputazione per la stessa, fondamentale per il successo, presente e futuro, delle attività di raccolta fondi.

7 - *Fund raising* e aspetti economici e gestionali degli enti religiosi

Qualsivoglia discorso sul *fund raising* degli enti religiosi non può, peraltro, essere scisso da una considerazione complessiva intorno alle modalità della gestione degli stessi.

L'implementazione delle politiche e delle attività di *fund raising* degli enti religiosi deve, infatti, necessariamente procedere di pari passo con una crescita della cultura manageriale nella gestione dei medesimi. Occorre, in altri termini, acquisire la consapevolezza della necessità di affrontare la gestione degli enti religiosi e dei loro beni con strumenti nuovi e adeguati ai tempi, seppure nel rispetto della specificità soggettiva degli stessi³⁷.

Di estrema utilità, in tale ottica, può rivelarsi l'utilizzo dei principi dell'economia aziendale, area in cui possono essere proficuamente ricondotte le dinamiche gestionali degli enti religiosi, e che può essere adoperata al servizio dello sviluppo della missione e della sostenibilità economica degli stessi.

L'applicazione dei principi dell'economia aziendale alla gestione degli enti religiosi non è, tuttavia, scevra da difficoltà.

Molteplici sono, anzi, gli ostacoli che s'incontrano in proposito: la limitata conoscenza dei temi economici e, nella specie, gestionali da parte del personale religioso (e, in generale, in coloro che amministrano gli enti religiosi), acuita dalla crescente complessità delle norme legislative e tributarie cui anche gli enti religiosi sono tenuti; un diffuso timore che l'applicazione dei principi dell'economia aziendale risulti non compatibile con la specificità soggettiva degli enti in questione; la scarsa diffusione,

³⁷ Gli aspetti economici e gestionali di tali particolari strutture organizzative sono, difatti, subordinati e necessariamente condizionati dalla peculiare natura e dalla finalità ultima degli stessi. Detto in altri termini, la gestione economica degli enti religiosi viene ad essere qualificata dai fini che sono loro propri e specifici, i quali rientrano a loro volta nei fini propri della missione della confessione di appartenenza. Per tale motivo essa presenta tratti differenziali non solo rispetto a quella propria degli enti con finalità di lucro, ma anche rispetto alla gestione della gran parte degli stessi organismi *non profit*.



nella gran parte degli enti religiosi, del concetto di “gestione unitaria” dell’istituto, in cui, cioè, gli aspetti economici e patrimoniali costituiscono un tutt’uno con quelli pastorali e carismatici, e la tendenza, di contro, a tenere nettamente separate la conduzione delle attività di religione e di culto, tipiche dell’ente e per le quali l’ente esiste come tale, e la gestione degli aspetti di carattere economico-patrimoniale, per lo più riconducibili all’esercizio delle attività cd. diverse e tra cui rientrano anche la gran parte delle politiche di raccolta fondi; il tendenziale radicamento di un concetto di amministrazione di natura “passiva” e di “conformità”, avente natura sostanzialmente formale e procedurale (caratterizzata, cioè, dalla predominanza dell’aspetto legalistico formale), a discapito dell’aspetto sostanziale (gestione burocratica); l’utilizzo dell’esperienza passata come principale criterio di conduzione delle attività; il modesto rilievo nella gran parte dei casi accordato all’attività di pianificazione e di programmazione della gestione, e la prevalente attenzione per la fase della rendicontazione (con conseguente tendenziale incapacità di previsione degli eventi e frequente necessità di far fronte a urgenze gestionali, cui sopperire attraverso il ricorso a fonti di finanziamento straordinarie quali l’indebitamento bancario o la vendita di elementi del patrimonio immobiliare o finanziario, e conseguente impoverimento dell’ente)³⁸.

Al fine di permettere agli enti religiosi di conseguire anche nel campo economico risultati apprezzabili occorre, allora, che tali enti (o, per meglio dire, coloro che ne curano la gestione) comprendano l’importanza dell’adozione di strumenti e tecniche gestionali adeguati, in grado di ottimizzare le risorse economiche di cui gli stessi possono beneficiare e che permettono loro di svolgere la missione e di perseguire le finalità spirituali e caritative che li caratterizzano (siano esse provenienti dai canali tradizionali di finanziamento, dalla messa a frutto dei patrimoni disponibili ovvero da un incremento della quota proveniente dal mercato, ossia dall’esercizio di attività imprenditoriali e dal *fund raising*).

Soprattutto, è necessario che sia percepita l’importanza del passaggio dal concetto (e dal modello) statico di amministrazione, che oggi caratterizza la gran parte degli enti religiosi, a quello, dinamico, di gestione, quanto più possibile unitaria; modello che

³⁸ Per tali aspetti, complessivamente, si veda l’attenta e documentata analisi di **M. GRUMO**, *Gestione, bilancio e sostenibilità economica degli enti ecclesiastici. Diocesi, parrocchie e istituti religiosi*, cit., p. 5 ss., condotta su un campione significativo di diocesi, parrocchie e istituti religiosi a carattere internazionale.



“– prendendo in considerazione e ponderando tutte le risorse disponibili, a prescindere dall’eventuale rilevanza commerciale ai fini fiscali delle attività svolte– consente di leggere e interpretare dinamicamente la condizione patrimoniale dell’ente, così da poter programmare le attività e pianificare investimenti e spese a medio e a lungo termine, per guardare al futuro con realismo e fiducia, ma ancor più con la certezza di disporre dei mezzi adeguati alla realizzazione delle alte finalità a cui gli enti ecclesiastici sono chiamati”³⁹.

Maggiore sarà, infatti, la capacità di gestione unitaria degli enti religiosi, maggiore risulterà la capacità di autofinanziamento (e, in prospettiva, di sostenibilità economica) degli stessi. Di contro, il ricorso ad un modello di amministrazione di tipo statico sarà tendenzialmente accompagnato dal ricorso a fonti di finanziamento esterne (contributi erogati a vario titolo da soggetti pubblici e privati; finanziamenti pubblici accordati in base all’attività e al ruolo svolto a favore di particolari classi di soggetti; alienazioni di elementi del patrimonio immobiliare o mobiliare e cessione/chiusura di attività, che si traducono in depauperamento del patrimonio o in una riduzione delle attività) o comunque occasionali (attività di raccolta fondi straordinaria), che si traduce in una ridotta capacità di autofinanziamento destinata, alla lunga, a penalizzare, l’operatività degli enti in questione (come di qualsiasi altro organismo *non profit*).

Per potere sopravvivere ed essere competitivi nell’attuale sistema economico, anche gli enti religiosi sono, allora, chiamati a sviluppare una cultura manageriale, fatta di competenze specifiche, e basata sulla adozione di logiche di pianificazione, programmazione e controllo della gestione, secondo i principi della economia aziendale.

La gestione complessiva degli enti religiosi, in particolare, pur tenendo conto dell’esistenza e del necessario svolgimento da parte degli stessi di attività non in grado di generare redditi positivi, quali ad esempio le attività caritative, deve tendere, comunque, al conseguimento dell’utile di esercizio. Un utile, evidentemente, da reinvestire e non da distribuire: inteso, cioè, come fonte di autofinanziamento per perseguire le finalità essenziali (di religione o di culto) degli enti in questione⁴⁰. L’utile

³⁹ Così **M. RIVELLA**, *Presentazione* al volume di **M. GRUMO**, *Gestione, bilancio e sostenibilità economica degli enti ecclesiastici*, cit., p. X.

⁴⁰ Sulla compatibilità tra attività degli enti religiosi e concetto di lucro in senso oggettivo cfr. **A. FUCCILLO**, *Enti ecclesiastici e impresa commerciale*, in *Il Diritto ecclesiastico*, 106 (1995), II, pp. 463-477; **A. BETTETINI**, *L’attività commerciale di un ente*



prodotto, principalmente per effetto delle attività diverse da quelle di religione o di culto, anche di natura imprenditoriale, e dalla capacità di fare *fund raising*, permette, infatti, gli investimenti e riduce il grado di dipendenza finanziaria dell'ente da economie esterne, di qualsiasi tipo, costituendo, in prospettiva, "la vera garanzia di continuità e di libertà dell'ente ecclesiastico nel perseguimento della propria missione al servizio dell'uomo"⁴¹.

8 - Considerazioni conclusive

Al termine di questa sommaria ricognizione sul rapporto tra enti religiosi e *fund raising*, si possono proporre alcune considerazioni di natura conclusiva, che, nel porre qualche punto fermo, possano magari fungere da stimolo per ulteriori future più approfondite riflessioni sullo stesso.

Il *fund raising* –lo si è visto– è un'attività in espansione, e già oggi rappresenta, per molte organizzazioni *non profit*, la principale fonte di reperimento di risorse economiche.

Esso, in prospettiva, rappresenta una strada inevitabile anche per gli enti religiosi, i quali, non diversamente dagli altri soggetti *non profit*, sono chiamati in misura crescente a perseguire obiettivi di sostenibilità economica, coniugando la loro azione, nei molteplici campi in cui la medesima si esplica, con la domanda di professionalità e di capacità tecnica e organizzativa proveniente dalla società.

Da tale punto di vista, l'attività di *fund raising* appare cruciale, sotto molteplici punti di vista, per assicurare la sopravvivenza nel tempo degli enti religiosi all'interno dei moderni sistemi economici, in quanto essa consente di conseguire una stabilità di contribuzione idonea a sostenere l'attività degli stessi non solo nel breve, ma anche nel medio e nel lungo periodo.

Anche rispetto a tali enti risulta, perciò, imprescindibile la creazione (e/o, in alcuni casi, il potenziamento) di un programma di sviluppo ed ampliamento delle potenzialità di raccolta fondi, che includa strategie e modalità operative idonee a originare un flusso di risorse tale da assicurare loro, in chiave futura, lo svolgimento della loro missione ed il perseguimento delle finalità spirituali e caritative che li connotano.

ecclesiastico, in AA. VV., *Enti ecclesiastici e controllo dello Stato. Studi sull'Istruzione CEI in materia amministrativa*, cit., pp. 191-210.

⁴¹ M. GRUMO, *Gestione, bilancio e sostenibilità economica degli enti ecclesiastici*, cit., p. 17.



Soprattutto, per gli enti religiosi e per coloro che concretamente li gestiscono risulta necessario adoperarsi per rimuovere gli ostacoli – non di rado generati da una sorta di errato (o, comunque, enfatizzato) timore di possibile contaminazione dei propri fini con il mondo economico e con i suoi strumenti – che ancora si frappongono all'adozione e alla messa in atto da parte degli stessi di quelle teoriche e di quelle tecniche di *fund raising* che sono coerenti e compatibili con la *mission* specifica degli enti in questione.

Nella direzione segnalata, qualcosa già è stato fatto, molto è ancora da fare.

Così, in concreto, alcuni enti religiosi, specialmente quelli di grandi dimensioni, si sono attrezzati o si vanno attrezzando per fare *fund raising* in modo maggiormente professionale e continuativo, con la costituzione di appositi uffici o aree che si occupano della raccolta fondi (e di tutte le problematiche alla stessa sottese) e, soprattutto, con il ricorso alle potenzialità di *fund raising* offerte dalle nuove tecnologie, *internet in primis*.

Si possono ricordare, limitandosi ai soli enti cattolici, gli esempi della Conferenza Episcopale Italiana, che ha creato al suo interno una struttura apposita per la gestione del sostegno alla Chiesa cattolica, e che, come precedentemente ricordato, promuove ogni anno campagne anche dispendiose per il sostegno all'otto per mille, nonché altre iniziative specifiche, come quella, di recente istituzione, denominata "I feel Cud"⁴²; o della Caritas Italiana, organismo pastorale della stessa Conferenza Episcopale Italiana, che raccoglie fondi con diverse modalità al fine di promuovere la testimonianza della carità della comunità ecclesiale italiana⁴³; o ancora di alcune diocesi e parrocchie, che sono attive nel

⁴² Si tratta di un concorso che permette ai giovani di realizzare progetti di utilità sociale per migliorare la vita della propria comunità parrocchiale (cfr. <http://www.ifeelcud.it>). L'iniziativa è promossa dal Servizio Promozione Sostegno Economico alla Chiesa cattolica della Conferenza Episcopale Italiana.

⁴³ Si veda la sezione "Come contribuire" sul sito <http://www.caritasitaliana.it/>. Sul peculiare inquadramento giuridico della Caritas v. **G.P. MONTINI**, *Il caso Caritas. Note sulla sua collocazione giuridica nella Chiesa*, in *Quaderni di diritto ecclesiale*, 2004, 1, pp. 41-51.



campo della raccolta fondi con iniziative eterogenee e di ampio respiro⁴⁴.

Per altri, la gran parte, c'è invece ancora molto da lavorare per sviluppare una cultura e un'azione di *fund raising* in grado di andare oltre le esigue attività a volte presenti, ma per lo più spontanee e poco organizzate, che vengono organizzate e realizzate localmente (come, ad esempio, l'organizzazione di eventi o la predisposizione di azioni di mailing a livello parrocchiale o diocesano per sensibilizzare su temi o necessità particolari).

In tale ottica, anche per gli enti religiosi è assolutamente essenziale acquisire (o migliorare) la capacità di costruire rapporti con i potenziali donatori, condividendo con loro obiettivi e programmi e coinvolgendoli negli stessi, così da costruire e rafforzare un rapporto di reciprocità e avere una più alta partecipazione dei benefattori alle donazioni e ai progetti per cui le donazioni sono raccolte: quello su cui, in ultima analisi, si basa il *fund raising*, il quale, giova ribadirlo, non è soltanto un insieme di tecniche e strumenti per reperire risorse finanziarie, ma è anche, e principalmente, uno strumento in grado di costruire relazioni durevoli nel tempo basate sulla creazione di forme complesse di scambio sociale.

Abstract:

*Religious organizations and fundraising: a possible combination
(indeed necessary)*

Fund-raising activities represent the principal livelihood and sources of growth and development for non-profit organisations. Fund-raising is, also, an increasingly important part of religious organizations life. Almost each of them engages in some kind of fund-raising activity, with the purpose of generating income to sustain the organization's programs and activities.

⁴⁴ In rete è possibile rinvenire numerose iniziative *lato sensu* di *fund raising* organizzate e gestite da diocesi, parrocchie e altri enti religiosi, di cui ovviamente non è possibile dar conto. Ci si limita a citare, in quanto esornativa della crescente consapevolezza della importanza, in una visione prospettica, del *fund raising* anche per gli enti religiosi, l'iniziativa di un Master di II livello "*Managment e Fundraising per gli Enti Ecclesiastici e le ONP*" attivato nel 2011 dall'Istituto Superiore di Scienze religiose di Reggio Calabria, promosso e gestito dalla Arcidiocesi di Reggio Calabria-Bova, e collegato alla Facoltà Teologica dell'Italia Meridionale (<http://www.issr-rc.it/master-e-alta-formazione>).



The present study analyzes the relationship between religious organizations and fund-raising activities: a correlation that always existed, but now calls for consolidation and improvement in order to allow religious organizations to achieve economic sustainability. Therefore, religious organizations should develop competency and capacity to design and implement fund-raising activities, through appropriate policies, tools and methodologies.

In this perspective, the author examines all the facets of fund-raising activities related to the religious organizations sector and, more in general, the possible applications of business administration principles to the management of religious bodies (so-called "church management").

Parole chiave:

enti religiosi; *fund raising*; sostenibilità economica; *management*