

# Per un *fund raising* a misura di biblioteca

di Giovanni Di Domenico

## 1 *Fund raising* e comunicazione

In un precedente articolo<sup>1</sup> ho provato a definire alcuni elementi che potrebbero qualificare un approccio efficace al *fund raising* per le biblioteche, vale a dire uno specifico modello di reperimento e raccolta sistematica di fondi aggiuntivi (o altre risorse) per sostenere in modo continuo gli scopi istituzionali, le attività, i progetti, la crescita di un'organizzazione bibliotecaria.

Mi permetto di riassumerli rapidamente:

- il carattere strategico e non occasionale del *fund raising*;
- la necessità d'integrare un vero e proprio ciclo del *fund raising* nella pratica gestionale delle biblioteche;
- l'esigenza di ripensare il quadro cognitivo, le gerarchie di priorità, i comportamenti organizzativi e operativi entro i quali affrontiamo il problema del costo e del finanziamento dei servizi bibliotecari;
- l'obbligo di entrare in sintonia con i finanziatori, combinando adeguatamente *benefit* per loro, garanzie di carattere etico e relazionale, flussi di comunicazione, coinvolgimento costante;
- la valenza identitaria dei concetti di “buona causa” e “verità sociale”;
- la scelta di lavorare a un progetto di progressiva e “negoziata” definizione e comunicazione dell'identità istituzionale delle biblioteche, componente essenziale di una strategia di *fund raising* non appiattita sulle tecniche di reperimento delle risorse finanziarie, ma in primo luogo aperta allo scambio di valore con gli interlocutori e i finanziatori della biblioteca e pienamente in linea con la cultura, la missione, la funzione di un'organizzazione bibliotecaria<sup>2</sup>;

GIOVANNI DI DOMENICO, Università di Urbino “Carlo Bo”, Istituto di studi per la tutela dei beni archivistici e librari, piano S. Lucia 6, 61029 Urbino, e-mail [giodidomenico@libero.it](mailto:giodidomenico@libero.it). L'ultima consultazione di tutti i siti web citati nelle note del presente articolo risale al 16 febbraio 2007.

<sup>1</sup> Giovanni Di Domenico, *Fund raising e identità istituzionale delle biblioteche: quale rapporto?*, «Bollettino AIB», 45 (2005), n. 4, p. 467-475.

<sup>2</sup> C'è chi mi ha curiosamente rimproverato un po' il contrario di ciò che ho scritto. Vedi Fabio Severino, *Il fundraising per le biblioteche*, «Bollettino AIB», 46 (2006), n. 4, p. 357-366. Mi si fa tra l'altro notare che «[...] l'identità su cui si basa la buona causa non deve essere presentata – almeno in questo caso – come un documento di riconoscimento, bensì come elemento di scambio» (p. 358). Appunto. Tutto sta a intendersi sul concetto di scambio, che, nell'ambito di un *fund raising* di ampio respiro e correttamente praticato, assume sempre anche una valenza immateriale e meta-economica. E ciò vale sia per le donazioni sia per le sponsorizzazioni, sia quando ne beneficiano i grandi istituti bibliotecari sia quando tocca ai piccoli.

- il nesso che tiene insieme l'identità di una biblioteca, la valutazione del suo impatto di servizio e sociale, la sua responsabilità nei confronti di finanziatori, *stakeholder*, comunità di riferimento e collettività nel suo complesso;
- le opportunità di apprendimento e di crescita professionale veicolate dall'introduzione del *fund raising* in biblioteca.

L'articolo mirava a enucleare gli aspetti comunicativi del *fund raising*, fondamentali soprattutto nel caso di un settore, quello delle biblioteche, strutturalmente debole e scarsamente visibile. Mi sembra emblematico l'elenco degli ambiti d'investimento considerati dal Premio impresa e cultura, una delle iniziative più importanti degli ultimi anni, in campo imprenditoriale, per la promozione di forme e progetti avanzati di sostegno alla cultura e all'arte: ebbene, le biblioteche non sono esplicitamente menzionate<sup>3</sup>. Esiste insomma un divario netto fra l'esigenza (sempre più larga e sentita) di procurarsi risorse e aiuti e l'attenzione che il mondo delle biblioteche riesce a richiamare su di sé. Senza un forte contenuto di comunicazione (ma anche di progettazione e di ricerca della *partnership*), le iniziative di *fund raising* per le biblioteche sono destinate a rimanere a lungo entro confini assai angusti, segnati da episodicità e marginalità.

## 2 Mercati e opportunità

Vorrei stavolta soffermarmi sulla selezione dei mercati, delle fonti, delle *chance* che possono concretamente presentarsi alle biblioteche in cerca di finanziatori o, comunque, di sostenitori. Lo farò brevemente, ma partendo da una premessa di metodo: occorre evitare l'errore di chiudersi scolasticamente dentro un modello teorico unidimensionale e una pratica limitata a una o due forme soltanto di raccolta fondi. È bene invece aprire una fase – quanto lunga si vedrà – nella quale consolidare un orientamento favorevole al *fund raising* tra bibliotecari e amministratori, condividere le esperienze sin qui maturate nelle biblioteche italiane (giacché la poca disponibilità di descrizioni e analisi pesa negativamente), monitorare le buone pratiche, anche quelle attuate nei paesi a biblioteconomia avanzata<sup>4</sup>, acquisire dati e informazioni sul settore, entrare in confidenza con le caratteristiche strutturali e le tendenze presenti nei diversi mercati del *fund raising*, sperimentare pazientemente soluzioni diverse in ragione dello specifico profilo istituzionale e di servizio di ciascuna biblioteca e del suo rapporto con un territorio, una comunità di studio, una categoria professionale ecc. Una precettistica buona per tutti gli usi e i contesti non servirebbe a molto.

In un saggio generoso di dati e spunti di riflessione trovo una griglia di soggetti in vario modo attivi nel fornire sostegno al settore culturale nel suo insieme: a) cit-

**3** Nella scheda d'iscrizione s'invitano i partecipanti a indicare gli ambiti d'investimento privilegiati, selezionandoli all'interno del seguente elenco: architettura, cinema, danza, letteratura, musei d'impresa, musica, fotografia, scultura, teatro, altro.

La scheda si trova all'indirizzo <[http://www.impresacultura.it/download/anno-2006/Schedaiscrizione\\_PremioImpresaCultura.doc](http://www.impresacultura.it/download/anno-2006/Schedaiscrizione_PremioImpresaCultura.doc)>.

**4** Negli Stati Uniti, soprattutto, il *fund raising* per le biblioteche è da tempo praticato ed è oggetto di studi ed elaborazioni. Vedi, per esempio, James Swan, *Fundraising for libraries: 25 proven ways to get more money for your library*, New York: Neal-Schuman, 2002 e Sally Gardner Reed – Beth Nawalinski – Alexander Peterson, *101+ great ideas for libraries and friends: marketing, fundraising, friends development, and more*, New York: Neal-Schuman, 2004.

**5** Marianna Martinoni, *Il caso italiano: mercati, attori, e prospettive del fundraising per la cultura in Italia*, in: *Il fundraising per la cultura*, a cura di Pier Luigi Sacco, Roma: Meltemi, 2006, p. 159-245.

tadini, b) fondazioni di origine bancaria, c) imprese e fondazioni imprenditoriali<sup>5</sup>. Possiamo comodamente seguire questa medesima traccia, avendo però cura di far ruotare il discorso intorno alle peculiarità delle biblioteche e delle loro configurazioni tipologiche.

Il *fund raising* bibliotecario non dovrebbe però trascurare altre due piste, che qui, per esigenze di brevità, non troveranno quegli approfondimenti che pure sarebbero necessari: i bandi pubblici e l'autofinanziamento. Dal costante monitoraggio di norme, programmi e bandi di UE, Stato, regioni, enti locali dipendono infatti non poche occasioni di finanziamento per i progetti e l'innovazione in biblioteca<sup>6</sup>; mentre dalla tariffazione di alcuni servizi<sup>7</sup>, dalla vendita di prodotti (pubblicazioni istituzionali, libri usati e doppioni, *gadget* ecc.) e dalla locazione di spazi per finalità espositive, commerciali o di convegnistica derivano entrate, di varia consistenza, che le strutture possono destinare alla copertura di spese di funzionamento, canoni di accesso, estensione dei servizi stessi<sup>8</sup>.

### 3 Cittadini

Qui siamo in presenza di un doppio livello di difficoltà. Il primo nasce da un ancor modesto orientamento a sostenere le organizzazioni culturali a fronte di un aumento costante delle donazioni<sup>9</sup>. I cittadini preferiscono aiutare soprattutto la ricerca medico/scientifica

**6** Mi sia consentito, su questo punto, rinviare a Giovanni Di Domenico, *La biblioteca per progetti: metodologia e applicazioni del project management in ambito biblioteconomico*, Milano: Editrice Bibliografica, 2006, p. 67-72.

**7** A parte le tradizionali politiche di rimborso spese (per fotocopie, prestito interbibliotecario e *document delivery*), sta prendendo corpo, in area universitaria, l'ipotesi di farsi dare un contributo dagli utenti non istituzionali. Su questo argomento la lista AIB-CUR ha ultimamente ospitato due interessanti messaggi di Evelina Ceccato, responsabile tecnico della Biblioteca centrale di giurisprudenza dell'Università di Parma. Alcune biblioteche accademiche hanno già stipulato convenzioni (o contano di farlo) con ordini professionali, enti, banche, aziende. In virtù di questi accordi, si erogano servizi a professionisti, a dipendenti, o comunque a persone accreditate, contro compensi forfetari e/o quote d'iscrizione. Altri spunti ed esempi utili circa i servizi di accesso alle risorse elettroniche che i sistemi bibliotecari di ateneo possono offrire alle aziende e circa i relativi modelli di *partnership* economica si leggano in Maria Vittoria Savio, *La biblioteca universitaria nel sistema produttivo locale*, «Bollettino AIB», 46 (2006), n. 1/2, p. 35-43.

**8** Procedure specifiche sono previste dal *Codice dei beni culturali e del paesaggio* (d. l.vo. 22 gennaio 2004, n. 42) per la concessione e i corrispettivi connessi alla riproduzione di beni culturali (art. 107, 108, 110) e per la gestione (diretta, in affidamento o in concessione a terzi) dei «servizi di assistenza culturale e di ospitalità per il pubblico» (art. 110, 115, 117). Questi ultimi sono elencati nell'art. 117, comma 2:

- a) il servizio editoriale e di vendita riguardante i cataloghi e i sussidi catalografici, audiovisivi e informatici, ogni altro materiale informativo, e le riproduzioni di beni culturali;
- b) i servizi riguardanti beni librari e archivistici per la fornitura di riproduzioni e il recapito del prestito bibliotecario;
- c) la gestione di raccolte discografiche, di diapoteche e biblioteche museali;
- d) la gestione dei punti vendita e l'utilizzazione commerciale delle riproduzioni dei beni;
- e) i servizi di accoglienza, ivi inclusi quelli di assistenza e di intrattenimento per l'infanzia, i servizi di informazione, di guida e assistenza didattica, i centri di incontro;
- f) i servizi di caffetteria, di ristorazione, di guardaroba;
- g) l'organizzazione di mostre e manifestazioni culturali, nonché di iniziative promozionali.

**9** Secondo le previsioni IRS (Istituto per la ricerca sociale), le donazioni dei privati cittadini saliranno da 3,7 miliardi di euro (dato 2003) a 8 miliardi di euro nel 2020. Vedi Marianna Martinoni, *Il caso italiano* cit., p. 163.

(29,6%), seguita dalle cause dell'infanzia (17,7%), dalle cause umanitarie (17,0%), dalle cause sociali nazionali (11,8%) e da altro. La cultura occupa i posti di coda della graduatoria (8,2%, ma la percentuale è comprensiva di più voci)<sup>10</sup>. Il secondo livello di difficoltà, stavolta "interno", diciamo così, sta nell'ancor più modesto *appeal* delle biblioteche pubbliche (e degli archivi) rispetto agli altri beni e servizi culturali (arte, monumenti, musei ecc.). Sulle ragioni storiche, sociali e culturali di questo doppio divario avremmo bisogno di riflettere in maniera non troppo sbrigativa. Sicuramente incide ed è diffusa nel nostro paese (e in una parte non piccola della stessa comunità dei bibliotecari) l'idea che appartenenza e finanziamento istituzionale delle biblioteche siano, o debbano essere, sufficienti a circoscriverne identità, sostenibilità e prospettive di sviluppo. Acquisire consapevolezza del problema è senz'altro il primo passo da compiere. Il secondo è, credo, non rinunciare preventivamente a proporsi in maniera più convinta e continua sul mercato delle donazioni private: gli assenti, si dice, hanno torto. Il terzo è conquistare più alti livelli di riconoscimento e apprezzamento per il valore, il ruolo e le attività delle biblioteche pubbliche e contestualmente riuscire a suscitare interesse e sensibilità per il contributo che ciascun cittadino può dare alla loro causa. Si tratta, infine, di ideare soluzioni (eventi annuali, campagne straordinarie ecc.) che garantiscano buone entrate alle strutture e adeguati vantaggi (soprattutto ideali, relazionali e morali) ai donatori, ma con investimenti contenuti da parte delle biblioteche e con piccole elargizioni da parte dei donatori stessi.

Altrettanto rara, in Italia, è la pratica del mecenatismo e delle grandi donazioni personali (di denaro o beni). Qui forse si misura la nostra maggior distanza dalla corposa tradizione filantropica d'oltreoceano, ma è anche vero che le agevolazioni fiscali attualmente in essere per le persone fisiche, nonostante i passi in avanti compiuti, non incoraggiano ancora in maniera adeguata le erogazioni liberali a beneficio del settore culturale<sup>11</sup>. Il mecenatismo nasce di solito con riferimento a situazioni locali e trae spinta e motivazioni da forti sentimenti di appartenenza alla comunità di cui la biblioteca è parte, oltre che da valori personali o da desiderio di posterità. Esso non si esaurisce, peraltro, nella dimensione della cittadinanza: esistono casi di mecenatismo individuale che si possono ricondurre al particolare rapporto d'identificazione di una persona con una determinata realtà istituzionale, come un ateneo, una scuola, una fondazione ecc.<sup>12</sup>.

Il rapporto biblioteca pubblica/cittadini dà luogo anche a modalità di sostegno non racchiudibili nel concetto di donazione, come il rilascio di una *bibliocard* a pagamento. Nel caso più noto, quello delle Biblioteche di Roma, i suoi caratteri distintivi sono il costo contenuto (cinque euro), una serie di servizi riservati (navigazione internet, posta elettronica, uso di programmi *chat*, prestito interbibliotecario all'interno del sistema, reference *online*), la possibilità per gli utenti di ottenere agevolazioni e sconti presso istituzioni culturali pubbliche ed esercizi convenzionati<sup>13</sup>. Il tes-

**10** Vedi *ivi*, p. 165 (la fonte esaminata è Consodata, 2004).

**11** Un quadro riepilogativo dei riferimenti normativi, dei beneficiari, dei tipi di liberalità previsti e degli sconti fiscali spettanti alle persone fisiche (ma anche di quelli per le imprese) si trova al seguente indirizzo dell'Agenzia delle entrate: <[http://www.agenziaentrate.gov.it/ilwccm/connect/Nsi/Documentazione/Pubblicazioni/Le+guide+dell'Agenzia/Guide+anni+precedenti/2005/Erogazioni\\_liberali/appendice](http://www.agenziaentrate.gov.it/ilwccm/connect/Nsi/Documentazione/Pubblicazioni/Le+guide+dell'Agenzia/Guide+anni+precedenti/2005/Erogazioni_liberali/appendice)>. Occorre però considerare che il d.l. 14 marzo 2005, n. 35 è stato convertito in legge (l. 14 maggio 2005, n. 80).

**12** Ho sotto gli occhi l'esempio urbinato di Carlo Bo e dell'immensa biblioteca personale da lui donata alla sua università.

**13** Vedi all'indirizzo <<http://www.bibliocard.it/bibliocard/home/home.html>>.

seramento appare soprattutto un valido strumento di promozione del senso di appartenenza e di fidelizzazione degli utenti, contribuisce all'inserimento della biblioteca in una più vasta rete di servizi culturali, l'accredita come un buon *partner* per i soggetti commerciali attivi sul territorio.

Un'altra strada che consente di procurare risorse aggiuntive alla biblioteca pubblica passa per la costituzione di un'associazione di amici della biblioteca<sup>14</sup>. A differenza di quanto accade in altri contesti (quello statunitense in primo luogo), la contribuzione diretta in denaro non è dappertutto la ragione primaria di questi organismi. Gli amici della biblioteca mettono a disposizione delle strutture di riferimento attività di volontariato, *advocacy* e *lobbying*. Svolgono, cioè, un'apprezzabile funzione di supporto e di comunicazione, che può rivelarsi particolarmente preziosa se applicata alla organizzazione di campagne, periodiche o straordinarie, di raccolta fondi. Una campagna "firmata" dagli amici della biblioteca ha spesso maggiori *chance* di riuscita<sup>15</sup>. Decisiva, in cambio del sostegno ricevuto, è la duplice capacità della biblioteca da un lato di offrire all'associazione in quanto tale spazi reali di confronto e di condivisione dei propri obiettivi e delle proprie scelte, dall'altro di proporre ai singoli soci *benefit* e riconoscimenti esclusivi.

#### 4 Fondazioni di origine bancaria

Le 88 fondazioni di origine bancaria, concentrate prevalentemente nell'Italia centro-settentrionale, sono persone giuridiche *non profit*, godono di autonomia statutaria e gestionale, perseguono fini istituzionali di utilità sociale e promozione dello sviluppo economico. I patrimoni di cui dispongono sono considerevoli (con un valore contabile pari, complessivamente, a 45.850 milioni di euro al 31 dicembre 2005) e vengono investiti in una serie di attività fruttifere, perlopiù di natura finanziaria. Con i proventi realizzati si finanziano interventi di tipo sociale, scientifico, culturale e umanitario, segnatamente nelle realtà territoriali in cui le fondazioni stesse operano<sup>16</sup>. Consultando l'ultimo rapporto annuale ACRI (Associazione delle casse di risparmio

**14** Per quanto riguarda in particolare il mondo delle biblioteche pubbliche, associazioni di questo tipo sono state costituite in diverse realtà italiane, per esempio, a Cologno Monzese, Ferrara, Novara e in molti altri centri, anche piccoli.

**15** La Roseau Area Friends of the Library (Minnesota) raccoglie fondi per la biblioteca mediante la distribuzione di una *brochure* che invita a sottoscrivere una quota in memoria o in onore di una persona. Si tratta di una modalità di *fund raising* già usata anche nel nostro paese in area *non profit*. Un'altra associazione di amici della biblioteca (la Public Library di Swampscott nel Massachusetts) mette in vendita una *memorial card* dal costo minimo di 5 dollari, sempre per donazioni fatte in memoria o in onore di qualcuno. Un buon esempio di *advocacy* ci giunge infine dagli amici della Norfolk Public Library in Virginia, i quali hanno promosso con successo una campagna di massa («1% for Libraries») volta a sollecitare un incremento del finanziamento cittadino destinato alla biblioteca. Traggo i tre esempi da Sally Gardner Reed - Beth Nawalinski - Alexander Peterson, *101+ great ideas for libraries and friends* cit., p. 9, 15 e 114-117.

**16** I settori ammessi dalla normativa sono i seguenti: famiglia e valori connessi; crescita e formazione giovanile; educazione, istruzione e formazione, incluso l'acquisto di prodotti editoriali per la scuola; volontariato, filantropia e beneficenza; religione e sviluppo spirituale; assistenza agli anziani; diritti civili; prevenzione della criminalità e sicurezza pubblica; sicurezza alimentare e agricoltura di qualità; sviluppo locale ed edilizia popolare locale; protezione dei consumatori; protezione civile; salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa; attività sportiva; prevenzione e recupero delle tossicodipendenze; patologie e disturbi psichici e mentali; ricerca scientifica e tecnologica; protezione e qualità ambientale; arte, attività e beni culturali; realizzazione di lavori pubblici o di pubblica utilità.

italiane e delle fondazioni di origine bancaria)<sup>17</sup>, si apprende che nel corso del 2005 le fondazioni hanno effettuato 25.397 interventi, erogando 1.372,9 milioni di euro. Le erogazioni d'importo minore (non superiori a 5.000 euro) sono state pari al 2% del totale e al 42,7% delle iniziative; le erogazioni maggiori hanno coperto l'87,5% del totale e il 55,1% degli interventi; la quota residua è stata assorbita dalle erogazioni pluriennali. La scomposizione dei dati per settori ammessi fa registrare, limitatamente alle prime cinque posizioni, la graduatoria di cui alla tabella 1.

**Tab. 1 - Fondazioni bancarie: distribuzione dei finanziamenti erogati nel 2005**

Settori	Importi in milioni di euro	Importi %	Numero degli interventi	Numero degli interventi %
Arte, attività e beni culturali	420,4	30,6%	9.139	36,0%
Volontariato, filantropia e beneficenza	294,7	21,5%	4.930	19,4%
Educazione, istruzione e formazione	150,6	11,0%	3.596	14,2%
Ricerca scientifica e tecnologica	147,5%	10,7%	1.525	6,0%
Salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa	115,7	8,4%	1.335	5,3%

Fonte: ACRI.

Il primo posto del settore arte/cultura è ovviamente di grande rilevanza. Non va tuttavia ignorata una flessione nelle percentuali rispetto al 2004 (-1,6% sugli importi; -1,2% sul numero degli interventi), laddove gli altri quattro settori appaiono tendenzialmente stabili o in leggera risalita.

Può essere utile dare anche un'occhiata alla distribuzione interna degli importi e degli interventi nel settore "arte, attività, beni culturali" (tabella 2).

**Tab. 2 - Fondazioni bancarie: distribuzione dei finanziamenti erogati nel 2005 a beneficio del settore arte/cultura**

Aree	Importi in milioni di euro	Importi % sul totale del settore	Numero degli interventi	Numero degli interventi % sul totale del settore
Conservazione e valorizzazione dei beni architettonici e archeologici	155,5	37,0%	1.485	16,2%
Produzioni artistiche e letterarie	93,7	22,3%	2.122	23,2%
Altre attività culturali e artistiche	69,3	16,5%	2.776	30,4%
Attività museali	34,8	8,3%	326	3,6%
Non classificato	28,0	6,7%	1.218	13,3%
Arti visive	17,5	4,2%	370	4,0%
Biblioteche e archivi	13,9	3,3%	248	2,7%
Editoria e altri mezzi di comunicazione	7,6	1,8%	594	6,5%

Fonte: ACRI.

<sup>17</sup> ACRI, *Undicesimo rapporto sulle fondazioni di origine bancaria* [bozze di stampa], <[http://www.acri.it/17\\_ann/default.asp](http://www.acri.it/17_ann/default.asp)>.

I dati di biblioteche e archivi appaiono modesti seppure non disprezzabili. Si accusa inoltre un calo percentuale rispetto all'anno precedente, nel quale l'importo erogato era stato pari al 3,6% del totale di settore. Devono evidentemente aumentare - fra amministratori, bibliotecari e archivisti - l'impegno e la capacità di sensibilizzare e coinvolgere le fondazioni<sup>18</sup>, nelle quali sta del resto crescendo l'attenzione per la qualità di progetto delle iniziative da sostenere. Lo stato dell'arte vede attualmente premiate attività di censimento e catalogazione di fondi librari e documentali, con particolare riguardo per l'innovazione e le applicazioni in tecnologia digitale e multimediale<sup>19</sup>. Nulla esclude che possano essere apprezzati, se resi noti, anche altri aspetti e attività di servizio e che possano essere colte più articolate esigenze di finanziamento.

## 5 Imprese e fondazioni imprenditoriali

È già consistente il numero delle aziende italiane che si sono date strategie e comportamenti di *corporate giving*, al fine anche di accreditarsi sotto il profilo della responsabilità sociale. Il *corporate giving* contribuisce alla promozione di una causa socialmente rilevante, mediante contributi economici diretti o altre forme di collaborazione (disponibilità di prodotti, servizi o *know-how*, *marketing* sociale ecc.) perseguendo, a un tempo, obiettivi aziendali, come la valorizzazione e il consolidamento della propria identità, un buon posizionamento etico, un miglior rapporto con i propri *stakeholder*<sup>20</sup>. Da un'indagine, condotta su un campione di cinquanta grandi imprese italiane, e relativa all'esercizio 2001, risulta che il 93% delle stesse ha effettuato donazioni a carattere sociale, privilegiando le iniziative di solidarietà (100%), mostre e manifestazioni culturali (80%), attività di restauro artistico o monumentale (56%). La «serietà e l'affidabilità del beneficiario» (non necessariamente la sua notorietà), nonché la «validità e il reale contributo sociale dell'iniziativa», sono stati indicati come principali criteri di scelta<sup>21</sup>. Un'altra indagine riguardante le erogazioni liberali evidenzia un incremento nel numero delle imprese (con più di cento dipendenti) che finanziano attività di tipo ambientale, sociale o culturale (il 46% nel 2001, il 70% nel 2003); al tempo stesso aumentano apprezzabilmente gli importi erogati (da un importo medio per azienda di 110.000 euro nel 2001 ai 141.000 euro nel 2003). La cultura (mostre, manifestazioni, restauro) è tra i settori maggiormente finanziati. Anche in questo caso le aziende dichiarano di aver privilegiato nella scelta la serietà e l'affidabilità dei proponenti, insieme con la validità sociale dell'iniziativa<sup>22</sup>.

**18** Nel *Codice dei beni culturali e del paesaggio* gli accordi con le fondazioni bancarie sono disciplinate dall'art. 121.

**19** Tra i progetti finanziati nel 2005, la Biblioteca digitale dell'informazione giornalistica (1.086.000 euro da parte della Compagnia San Paolo di Torino) e la catalogazione di 13.000 volumi del Seicento conservati presso la Biblioteca del Seminario di Padova (270.000 euro da parte della Fondazione Cassa di risparmio di Padova e Rovigo).

**20** Cfr. Laura Michellini, *Strategie di corporate giving e cause related marketing in Italia: tra benessere sociale e fini di business*, intervento presentato al congresso internazionale "Tendenze del marketing", Venezia, 28-29 novembre 2003, <<http://venus.unive.it/dea/ricerca/convegni/markveo3/Materiali/Paper/It/Michellini.pdf>>.

**21** Vedi il rapporto Avanzi 2002 dal titolo *Il corporate giving: indagine sul comportamento delle grandi imprese italiane*, [a cura di] Davide Zanoni, <[http://www.avanzi.org/ricerche\\_progetti/pr\\_responsabilita/download/02\\_corporategiving\\_rapporto.pdf](http://www.avanzi.org/ricerche_progetti/pr_responsabilita/download/02_corporategiving_rapporto.pdf)>.

**22** L'indagine è stata eseguita da Errepi comunicazione con SWG su un campione di 800 aziende. Vedi Marianna Martinoni, *Il caso italiano* cit., p. 176-178.

Le attività aziendali cosiddette *grantmaking* sono però sovente poco strutturate, occasionali, e deboli sotto il profilo progettuale, specie se ci si allontana dalla grande e dalla media impresa<sup>23</sup>. Emergono limiti d'inefficacia, dovuti anche ai gravi ritardi accumulatisi prima che si potesse disporre di un quadro normativo in grado d'incoraggiare almeno parzialmente l'apporto del mecenatismo aziendale. Sotto il profilo degli incentivi fiscali, poi, la normativa in vigore non produce miracoli e andrebbe sensibilmente migliorata<sup>24</sup>.

Comunque sia, la disponibilità a donare delle aziende tende a salire: stime confortanti sul medio periodo danno in aumento le aziende donatrici (34.407 nel 2001, oltre 45.000 nel 2010) e l'ammontare complessivo delle donazioni (le quali, del resto, nel 2004 avrebbero già raggiunto i 324 milioni di euro contro i 266 del 2001)<sup>25</sup>. Per valutare correttamente le potenzialità di questo mercato dal punto di vista delle biblioteche, occorrerebbe collocarlo nel più ampio discorso del *corporate giving* italiano e di un'analisi, tutta da compiere, delle tendenze in atto, un paio delle quali sembrano senz'altro in corso di consolidamento. La prima può interessare molto i sistemi bibliotecari di ateneo. Alludo alle campagne di *fund raising* delle università (per adesso solo private) che, sul modello americano, coinvolgono imprese e reti di ex studenti in progetti di lungo periodo, volti non soltanto a finanziare investimenti istituzionali, ma ad aprire nuovi spazi di confronto e d'interazione con la cultura d'impresa, la società civile, il mondo delle professioni. Nell'attesa che anche le università statali muovano passi coraggiosi in questa direzione, i riscontri iniziali sono positivi<sup>26</sup>. Per le biblioteche accademiche si tratta allora di organizzare momenti efficaci d'informazione e sensibilizzazione riguardanti questa opportunità e al tempo

**23** Non sono mancate, tuttavia, eccezioni, come "Adotta una biblioteca", una campagna del Comune di Roma rivolta alle aziende locali, al fine di sostenere le biblioteche di quartiere.

**24** Su punti di forza e di debolezza della normativa sul mecenatismo aziendale (in particolare sulla l. 21 novembre 2000, n. 342) vedi Maurizio Mussoni, *Il mecenatismo e la valorizzazione economica della cultura*, «Rivista di politica economica», serie 3, 93 (2003), n. 5/6, p. 133-182. L'autore mette soprattutto in guardia dai rischi connessi a ogni *ratio* che sul piano fiscale renda equivalente per l'impresa il ricorso alla sponsorizzazione (basata su interessi sostanzialmente commerciali) o al mecenatismo (che si esprime invece attraverso elargizioni disinteressate). Nemmeno l'entrata in vigore della successiva l. 14 maggio 2005, n. 80 sembra in grado di generare effetti significativi.

**25** Vedi la ricerca IRS 2005 su *Le donazioni delle imprese in Italia*, disponibile all'indirizzo <<http://www.summitsolidarieta.it/home.html>>.

**26** Fonti giornalistiche (vedi, per esempio, Anna Maria Selini, *Compagni di fondi*, «Corriere dell'università e del lavoro», gennaio 2007, p. 10-11) riferiscono che la Bocconi ha lanciato nell'aprile 2006 un'ambiziosa campagna di *fund raising*, con l'obiettivo di raccogliere 100 milioni di euro in 10 anni a sostegno del proprio piano strategico, il quale prevede anche un aumento degli spazi di biblioteca. Alcuni gruppi (Banca Intesa, Cciao di Milano, Ernst & Young, Fondazione Cariplo, Pirelli Telecom) si sono già impegnati a versare ciascuno 500.000 euro l'anno per cinque anni. La Luiss ha intenzione di puntare sulla rete dei suoi ex allievi per acquisire suggerimenti su come migliorare l'offerta formativa, costituire una base per la raccolta fondi, mantenere i collegamenti con le professioni. Le università americane, dal canto loro, ricevono ogni anno 25 miliardi di dollari in donazioni di varia provenienza (mecenati, alunni ed ex alunni, fondazioni ecc.). In talune circostanze i fondi sono serviti a costruire e ad attrezzare nuove biblioteche. Un esempio recente è il Christopher Center for Library and Information Resources della Valparaiso University (Indiana), un complesso edificato in una piccola realtà universitaria anche grazie a consistenti donazioni, che hanno coperto una parte non esigua della spesa di un progetto costato 33 milioni di dollari.



stesso di proporsi persuasivamente come strutture destinatarie di una fetta dei fondi pervenuti. Su di un altro versante riveste poi un certo significato il corrente fenomeno di esternalizzazione strategica del *corporate giving* a scopi sociali e filantropici, che sta portando alla costituzione di diverse fondazioni d'impresa, d'origine familiare o squisitamente imprenditoriale. Sono organizzazioni attraverso le quali le imprese redistribuiscono socialmente una parte del valore economico creato. Le fondazioni possono contare, però, su risorse patrimoniali non sempre robuste: a parte il capitale iniziale, vivono di donazioni delle aziende da cui sono nate e, in alcuni casi, di sovvenzioni pubbliche. Operano comunque in autonomia, pur conservando un rapporto assai stretto, di natura culturale, identitaria e d'indirizzo, con le aziende fondatrici. Un'indagine promossa dalla Fondazione ENI Enrico Mattei nel 2005 e svolta su un campione di 47 fondazioni, mostra una convinta propensione di questi soggetti a sostenere la diffusione e promozione culturale (vedi tabella 3)<sup>27</sup>.

**Tab. 3 – Fondazioni d'impresa: distribuzione percentuale degli interventi effettuati nel 2005**

Ambiti di intervento	Numero degli interventi % sul totale del settore
Cultura	48%
Ricerca scientifica	28%
Assistenza	17%
Gestione e sviluppo territoriale	7%

Fonte: Fondazione ENI Enrico Mattei

Alcune fondazioni d'impresa curano direttamente la conservazione di patrimoni documentari (Fondazione Agnelli, fondazioni nate da case editrici, come Einaudi, Feltrinelli, Mazzotta, Mondadori), ma altre selezionano, finanziano (anche con contratti di sponsorizzazione) e talvolta gestiscono in *partnership* progetti esterni, pubblici o privati<sup>28</sup>.

Tornando alle aziende, una lettura dei processi in atto coinvolge inevitabilmente anche le sponsorizzazioni culturali di tipo tradizionale (attuato attraverso contratti di finanziamento o sostegno tecnico, in cambio di visibilità di un nome, di un marchio, di un'attività o di un prodotto) e le loro finalità, direttamente o indirettamente commerciali e di comunicazione *market oriented*<sup>29</sup>. Pur con qualche scric-

<sup>27</sup> Vedi Ilaria Lenzi – Chiara Raffaelli, *Le origini e la natura delle fondazioni d'impresa in Italia: verso la rendicontazione di responsabilità sociale*, «Rapporto sullo sviluppo sostenibile» 4 (2005), <<http://www.feem.it/NR/rdonlyres/B9E29655-93AF-45D7-AA8F-oDoCD1A2428D/1554/42005.pdf>>.

<sup>28</sup> Un caso molto interessante è quello della Fondazione Montanari di Fano. Costituita nel 2005 dalla Navigazione Montanari S.p.A., essa ha avviato lo scorso anno, nel centenario dell'impresa creatrice, la ristrutturazione di un importante ex edificio scolastico della città, di costruzione otto/novecentesca. Una volta recuperato, l'edificio ospiterà la nuova Biblioteca multimediale "Federiciana – Fondazione Montanari". I lavori richiederanno un impegno finanziario di circa 3,6 milioni di euro. Il progetto viene realizzato con un contratto di sponsorizzazione (art. 120 del *Codice dei beni culturali e del paesaggio*).

<sup>29</sup> Il *Codice dei beni culturali e del paesaggio*, con il citato art. 120, introduce una nuova regolamentazione delle sponsorizzazioni, definendone oggetto e scopi, individuando i soggetti interessati (soggetti privati da un lato e ministero, regioni e altri enti pubblici territoriali dall'altro) e indicando nel contratto di sponsorizzazione lo strumento giuridico con il quale formalizzare il rapporto. Su caratteristiche e ritardi dell'attuale quadro normativo vedi Manuela Veronelli, *Le sponsorizzazioni dei beni culturali*, «Giornale di diritto amministrativo», 11 (2005), n. 8, p. 887-895.

chiolio, questo mercato appare abbastanza esteso e stabile<sup>30</sup>, e diverse biblioteche grazie alle sponsorizzazioni hanno effettivamente ottenuto contributi più o meno consistenti per mostre, eventi, restauri di manoscritti e volumi a stampa, innovazione tecnologica ecc. Il ricorso alla sponsorizzazione resta però soprattutto collegato all'organizzazione di eventi (e non è questo il cuore strategico delle biblioteche) o alla realizzazione di interventi, comunque eccezionali, perlopiù di valorizzazione e tutela dei beni culturali. La ricerca, senz'altro fisiologica e legittima, della risonanza mediatica influisce notevolmente sui comportamenti e sulle opzioni dei soggetti privati, per cui spesso si tralasciano progetti bibliotecari magari importanti ma di ridotta visibilità. Meglio perciò non assolutizzare né enfatizzare questo mercato. Attenzione, inoltre, al rischio di sbagliare la scelta dello *sponsor*. Serve un comportamento accorto da parte delle amministrazioni pubbliche in generale, e delle biblioteche in particolare, nella individuazione di *sponsor* che non solo forniscano garanzie etiche, di serietà e di correttezza<sup>31</sup>, ma che per missione e posizionamento risultino sufficientemente "compatibili" con le finalità e le funzioni istituzionali<sup>32</sup>.

Per la verità, stiamo assistendo, anche in Italia, al manifestarsi, nei rapporti tra aziende e istituzioni culturali, di forme di cooperazione forse più efficaci e durature. Si considerino, per esempio, nel relativo bando, i requisiti richiesti ai soggetti che intendono partecipare alla decima edizione del Premio impresa e cultura<sup>33</sup>: «Continuità: l'investimento in cultura è parte integrante di un progetto organico che produce valore nel tempo. Coerenza: il progetto culturale è armonico rispetto ai valori e alla missione dell'impresa. Efficacia: con l'investimento in cultura l'impresa persegue obiettivi definiti e misurabili. Ruolo attivo: tra impresa e soggetto culturale si

**30** Cfr. Fabio Severino, *L'opportunità per il pubblico e il privato: le sponsorizzazioni*, in: *Un marketing per la cultura*, a cura di Fabio Severino, Milano: Franco Angeli, 2005, p. 97-120. L'autore cita studi UPA, secondo i quali il mercato italiano delle sponsorizzazioni ha complessivamente mosso, nel 2003, investimenti per 1.312 milioni di euro, con una diminuzione dello 0,9% rispetto all'anno precedente. Le imprese hanno soprattutto avvantaggiato lo sport; cultura e sociale hanno attirato un terzo dei suddetti investimenti (vedi p. 113-114). Si leggano anche le osservazioni di Roberto Grossi nella sua *Introduzione* a Federculture – Formez, *Politiche, strategie e strumenti per la cultura: secondo rapporto annuale Federculture 2004*, a cura di Roberto Grossi, Torino: Umberto Allemandi, 2005, p. 16-17: «Nel 1995 le aziende impegnate in attività di sponsorizzazione erano il 10% del totale, oggi sono il 57%, per un valore di circa 1,6 miliardi di euro. Di questo importo la fetta destinata ad attività di promozione dei beni e degli eventi culturali si aggira intorno ai 500 milioni di euro (il 30/35% del totale delle sponsorizzazioni). Ora, se nel lungo periodo il mercato sembra destinato a crescere, nel breve periodo si registra una contrazione che, dal 2001 al 2003, è stata di oltre il 5%. Il settore di più diretta competizione è lo sport che rappresenta circa i due terzi del mercato. Ma si suppone che un nuovo rapporto tra aziende e cultura possa cambiare per tre ragioni principali: il pubblico pagante di musei, mostre, concerti ha ormai superato quello degli eventi sportivi; le imprese acquistano prestigio e una immagine positiva affiancando il loro marchio alla cultura; clienti e istituzioni culturali stanno modificando l'approccio in direzione di una maggiore programmazione degli eventi e attenzione agli aspetti economici».

**31** Molte amministrazioni comunali si stanno dotando di regolamenti sulle sponsorizzazioni nei quali questo aspetto è considerato sotto diversi punti di vista.

**32** Non è andata così, per esempio, in un caso italiano di pochi di anni fa. Alcune attività di una biblioteca comunale, destinate ai bambini, sono state sponsorizzate (mediante distribuzione di merendine) da una nota multinazionale del *fast food*. L'iniziativa ha sollevato nella città vivaci e comprensibili contestazioni.

**33** Il bando è scaricabile dal sito del Sistema impresa e cultura, <<http://www.impresacultura.it/>>.

stabilisce una relazione a due vie». Questi sono poi i criteri di valutazione indicati:

- il valore e il contenuto innovativo del progetto
- la coerenza con la missione aziendale
- i risultati conseguiti dall'impresa rispetto agli obiettivi
- il contributo del progetto al miglioramento delle relazioni interne ed esterne
- l'efficacia degli strumenti e delle modalità di comunicazione in relazione al target e al budget
- i benefici offerti al territorio e alla comunità
- l'entità dell'investimento in rapporto alle dimensioni dell'azienda
- la creazione di una *partnership* efficace tra azienda e istituzione culturale
- la qualità e l'accuratezza della documentazione presentata.

Emerge una chiara indicazione a favore di una *partnership* proiettata anche nel futuro e centrata su cultura di progetto, scambi di comunicazione, chiarezza degli obiettivi, valutazione dei risultati<sup>34</sup>. Forse è presto per affermarlo con certezza, ma proprio cooperazione e condivisione di progetti, più che la semplice erogazione di un contributo, sembrano gli elementi destinati a qualificare negli anni a venire un *corporate giving* gradualmente più selettivo, mirato, articolato nelle sue forme.

È ormai diffusa nelle imprese la convinzione che la propria immagine possa altamente beneficiare delle ricadute valoriali e simboliche derivanti dallo sfruttamento di un determinato *brand* culturale<sup>35</sup>. Allora è opportuno verificare in maniera più estesa anche nel campo delle biblioteche fin dove siano proponibili modalità di collaborazione come la *joint promotion* e il *licensing*. Nel caso della *joint promotion*, il prodotto o servizio aziendale (per esempio, un quotidiano o una rivista, uno sportello bancario) è reso disponibile come canale per la trasmissione del messaggio (di raccolta fondi, informazione, sensibilizzazione ecc.). Il *licensing* consiste invece nella concessione, in cambio di un corrispettivo economico, di un marchio culturale (evidentemente di buon prestigio) a un soggetto *profit* che intenda associarlo a un proprio prodotto (ma qui valgono le regole di prudenza di cui si è già detto). Meno percorribili sembrano invece altri tipi di *cause related marketing*, come quello classico, nel quale l'azienda sostiene una causa solo subordinatamente alla vendita di un proprio prodotto o servizio, il cui ricavato versa poi per intero o in parte al beneficiario.

Reca infine il segno della continuità e della densità di rapporto anche l'ipotesi, ancora poco frequentata, del cosiddetto *corporate membership*, vale a dire l'attuazione «di programmi di affiliazione stabile dell'impresa all'organizzazione culturale di cui condivide la *mission*, con i quali si crea una sorta di *club* di imprese amiche o sostenitrici»<sup>36</sup>.

**34** Su questi stessi aspetti cfr. Marianna Martinoni, *Il caso italiano* cit., p. 180. Anche a livello europeo, e per progetti di grandi dimensioni, si fanno strada esperienze di partenariato pubblico/privato con simili caratteristiche: si pensi all'accordo stipulato dalla Bibliothèque nationale de France con France Télécom per promuovere il patrimonio culturale digitale francese ed europeo e per facilitare i relativi accessi attraverso il progetto di Biblioteca digitale europea (vedi all'indirizzo <[http://www.bnf.fr/PAGES/presse/communiqués/BnF\\_et\\_FT.pdf](http://www.bnf.fr/PAGES/presse/communiqués/BnF_et_FT.pdf)>).

**35** Sul concetto di *brand* culturale vedi Massimo Sterpi, *Il brand culturale, ovvero la miniera d'oro semantica dell'economia postindustriale*, in *Un marketing per la cultura* cit., p. 150-161, in particolare, p. 153: «In breve, si intenderà per *brand* culturale il marchio utilizzato da un'istituzione culturale – pubblica o privata, e normalmente *no profit* – per contraddistinguere la propria attività».

**36** *Ibidem*. Un esempio di *corporate membership* è il Circolo queriniano della Fondazione Querini Stampalia di Venezia. Vedi all'indirizzo <<http://www.querinistampalia.it/amici-circolo/circolo.html>>. In questo caso, tra i sostenitori coinvolti (con una quota annua di 15.000 euro per almeno tre anni) vi sono anche alcuni enti pubblici.

Per le biblioteche s'impone in ogni caso la necessità di dotarsi al più presto della credibilità e delle competenze organizzative che permettano loro di proporsi come *partner* affidabili e di prospettiva per il mondo delle imprese.

### **6 Per l'attivazione di un programma di *fund raising* in biblioteca**

Come si può forse desumere anche dalla sommaria ricostruzione tentata, le opportunità di mercato per un *fund raising* che voglia essere a misura di biblioteca si presentano assai variegata e di diseguale appetibilità, ma tutte meritevoli di attenzione. Non le scorciatoie facili, ma il tempo, riscontri concreti, momenti di formazione e apprendimento, infine un'esperienza organizzativa diffusa e condivisa diranno verso quali destinazioni converrà indirizzare gli sforzi. Un fatto è però sicuro: in una stagione di risorse pubbliche e istituzionali deficitarie, ma di oggettiva necessità di valorizzazione e adeguamento delle biblioteche (parlo di accessibilità, qualità, rinnovamento, ampliamento), della loro offerta documentaria e dei loro servizi, non è più possibile rimandare l'appuntamento con queste problematiche. Insieme con strategie e politiche tendenti ad alimentare e a soddisfare la domanda di servizi bibliotecari, la ricerca sistematica di risorse può rientrare a pieno diritto tra le culture, le metodologie e le pratiche chiamate a sostenere un progetto di biblioteca (è sempre da lì che bisogna obbligatoriamente partire) e l'agire organizzativo, mai solo strettamente biblioteconomico, che vi è sotteso. Non ha forza l'obiezione che i livelli decisionali implicati sono spesso esterni alle strutture bibliotecarie: il *fund raising* è prevalentemente comunicazione e progettualità; nulla impedisce di misurarsi con gli interlocutori istituzionali circa l'oggetto e i contenuti di un programma operativo e stabilire con loro in che modo, dove e con quali *partner* sia possibile trovare aiuti e investimenti per le biblioteche di oggi e per quelle di domani. Bisogna, tuttavia, non sottovalutare gli specifici risvolti tecnico/gestionali di un programma di *fund raising* bibliotecario: varrà la pena, in altra circostanza, di affrontarli nel merito.

# Fund raising on a library scale

by Giovanni Di Domenico

In a previous article I tried to define some elements that might describe an effective approach to fund raising for libraries, that is to say a specific model for the finding and systematic collection of additional funds (or other resources) for the continuing support of the institutional aims, the activities, projects and development of a library organization.

The article aimed at listing the communication aspects of fund raising, that are especially fundamental in the case of a sector, such as that of libraries, that is structurally weak and not very visible.

This time I will rather try to deal with the choice of markets, sources, and chances that may concretely be offered to libraries seeking funders or, at least, supporters.

As can perhaps be deduced from an attempted brief reconstruction, the market opportunities for fund raising that could be at library level appear to be quite varied and of unequal desirability, but all worthy of attention. It is not the easy short-cuts, but time, concrete results, moments of formation and learning, and finally a widespread and shared organizational experience that will dictate towards what destinations it would be desirable to address one's efforts. One fact is however certain: in a season that is lacking in public and institutional resources but that has an objective need to develop and update libraries (I mean accessibility, quality, renewal, enlargement), their documentary offer and their services, it is no longer possible to postpone the appointment with these problems. A systematic search for resources, together with strategies and policies aimed at nourishing and satisfying the demand for library services, has every right to join the cultures, methods and practices called to sustain a library project (this is always the obligatory point of departure) and the organizational action, never only strictly referring to librarianship, that is implied. The objection that the decisional levels involved are often outside the library structures is invalid: fund raising is mainly communication and planning: nothing prevents consulting the institutional interlocutors concerning the object and contents of an operational programme and establishing with them how, where and with which partners it is possible to find assistance and investments for today's libraries and those of tomorrow.

GIOVANNI DI DOMENICO, Università di Urbino "Carlo Bo", Istituto di studi per la tutela dei beni archivistici e librari, piano S. Lucia 6, 61029 Urbino, e-mail [giodidomenico@libero.it](mailto:giodidomenico@libero.it).

Bollettino AIB, ISSN 1121-1490, vol. 47 n. 1/2 (March-June 2007), p. 109-121.