

Fund raising e identità istituzionale della biblioteca: quale rapporto?

di Giovanni Di Domenico

Premessa

Il *fund raising*, il reperimento e la raccolta sistematica di fondi o altre risorse per finanziare le proprie attività e i propri progetti, è qualcosa di più complesso di come appare in prima battuta¹. Va però detto che fra i bibliotecari italiani la consapevolezza di una simile complessità sta velocemente crescendo. Alcune strutture (soprattutto quelle che funzionano in regime di autonomia amministrativo-gestionale, per esempio le cosiddette "istituzioni") hanno già da tempo pianificato e attuato iniziative che, sia pure con risultati alterni, segnalano un impegno costante, la padronanza delle necessarie competenze professionali e organizzative, un'attenzione, che possiamo definire strategica, per queste problematiche e per le loro molteplici implicazioni economiche, giuridiche, e sociali². Le biblioteche hanno avviato, spesso in maniera oculatamente programmata e coordinata, diversi cicli di raccolta di fondi, basati sul *mailing*, sul tesseramento dei soci, su campagne *corporate* (come la creazione di circoli di utenti, il coinvolgimento attivo degli enti sostenitori nella vita delle strutture, la concessione di spazi ecc). Sono iniziative caratterizzate da un'opportuna diversificazione delle politiche sviluppate nei confronti di diversi pubblici e dalla messa a punto, anche molto creativa, di pacchetti di *benefit* tarati sulle attese e sulle varie esigenze dei sostenitori. Vanno poi aggiunte le singole sponsorizzazioni e considerati i finanziamenti esterni, pubblici o privati, pure consistenti, che molte altre strutture ottengono per la realizzazione di proprie attività a progetto. Infine, un'interpretazione "estesa" del *fund raising*³ suggerisce di non tacere, in questa rapidissima premessa, le molte, e però discusse, esperienze di ricerca, utilizzazione e gestione di risorse umane non retribuite (volontari, stagisti ecc.). Comple-

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.

Il presente articolo è frutto della rielaborazione di un contributo presentato dall'autore al 52. Congresso nazionale AIB (Roma, 23-24 novembre 2005), nell'ambito della sessione "Servizi e territorio" (24 novembre). Gli indirizzi Web citati nelle note sono stati controllati il 26 novembre 2005.

¹ Un inquadramento generale delle problematiche e dei processi di *fund raising* per le istituzioni culturali si trova in Ludovico Solima, *L'impresa culturale: processi e strumenti di gestione*, Roma: Carocci, 2004, p. 258-280; una discreta selezione di link a siti, articoli e altre risorse riguardanti il *fund raising* bibliotecario è alla pagina Web <[http://www.librarysupportstaff.com/find\\$.html#nonprofit](http://www.librarysupportstaff.com/find$.html#nonprofit)>.

² Tra le più attive, la Biblioteca civica Bertoliana di Vicenza, la Fondazione Querini Stampalia di Venezia, l'istituzione Biblioteche di Roma.

³ Vedi Ludovico Solima, *L'impresa culturale* cit., p. 258-259.

Bollettino AIB, ISSN 1121-1490, vol. 45 n. 4 (dicembre 2005), p. 467-476.

tano il quadro importanti occasioni di approfondimento, come il seminario organizzato qualche anno fa dalla Fondazione Querini Stampalia⁴.

Per un *fund raising* strategico

Nel frattempo, sono intervenuti alcuni fattori di cambiamento: c'è stata un'ulteriore contrazione delle risorse interne a disposizione della cultura e dei servizi bibliotecari; sono aumentate le organizzazioni *non profit* e culturali che competono sul mercato dei finanziamenti; alcune tecniche del *fund raising* (lo stesso *mailing*, ma non solo) mostrano segni inequivocabili di logorio. In compenso, si possono registrare una maggiore sensibilità delle imprese per gli investimenti culturali⁵ e un numero crescente di programmi e bandi pubblici, dell'Unione europea in primo luogo, che riguardano l'organizzazione, la diffusione e la conservazione della conoscenza e della cultura, soprattutto in relazione all'uso delle tecnologie digitali e di rete. Sorge allora la necessità di sviluppare nuovi momenti di elaborazione, soprattutto degli aspetti culturali, etici e di comunicazione della raccolta di fondi, forse sin qui un po' trascurati.

Un manuale italiano propone la seguente definizione di *fund raising*:

«[...] una attività strategica di reperimento di risorse finanziarie volte a garantire la sostenibilità di una organizzazione nel tempo e a promuovere il suo sviluppo costante, affermando, verso una molteplicità di interlocutori, la "verità sociale" della organizzazione stessa»⁶.

Questa definizione può rappresentare un buon punto di partenza per un discorso che voglia legare il *fund raising* della biblioteca all'affermazione della sua identità istituzionale. È un buon punto di partenza, perché fissa alcuni irrinunciabili paletti. Intanto, il carattere strategico del *fund raising*: non un'attività occasionale, né tattica o meramente strumentale, ma un insieme di processi che devono diventare parte integrante della *governance* e dell'agire organizzativo di ogni biblioteca, indipendentemente dalle vocazioni di servizio e dalle appartenenze istituzionali delle strutture. Non è questione banale: si tratta d'integrare stabilmente un vero e proprio ciclo del *fund raising* nella pratica gestionale delle biblioteche, programmando, attuando e valutando tutta una serie di operazioni, da articolare in fasi:

- l'individuazione in avvio delle finalità del *fund raising*;
- l'analisi di scenario (mercati, soggetti, fonti di finanziamento, competitori, aspetti giuridici e fiscali);
- l'analisi dei punti di forza e dei punti di debolezza interni (profilo e assetto istitu-

⁴ Vedi *BibliotECONOMIA: fund raising e servizi bibliotecari: 13. Seminario Angela Vinay: Venezia, Palazzo Querini Stampalia, 5-6 aprile 2002*, a cura di Chiara Rabitti, Venezia: Fondazione Querini Stampalia, stampa 2003; disponibile anche all'indirizzo <<http://www.aib.it/sezioni/veneto/vinay13.htm>>.

⁵ Vedi «Il sole 24 ore. Rapporto beni culturali», 27 novembre 2005, p. 6. Il documento segnala che circa duecento aziende hanno partecipato all'edizione 2005 del "Premio impresa e cultura", che «[...] premia le imprese piccole o grandi che investono in cultura, che utilizzano la cultura per posizionarsi e distinguersi nel mercato. Che inventano formule di cooperazione tra mondo dell'impresa e mondo della cultura. Magari mettendosi insieme, unendo le proprie energie e competenze per sostenere un progetto condiviso, oppure allargando la partecipazione ai propri dipendenti, rendendoli protagonisti di un'attività legata alla cultura, all'arte».

⁶ Francesco Ambrogetti – Massimo Coen Cagli – Raffaella Milano, *Manuale di fund raising: la raccolta di fondi per le organizzazioni non profit*, introduzione di Paolo Signore, presentazione di Andrea Bassi, prefazione di Eleanor Brilliant, Roma: Carocci, 1998, stampa 2005, p. 58.

zionale, culture e stili organizzativi, risorse, offerta documentaria e portafoglio servizi, competenze ed esperienze acquisite e immagazzinate in materia di *fund raising*); - la predisposizione di un piano operativo efficace (che definisca obiettivi, risorse, target, tempi e costi, processi, modalità e strumenti di raccolta dei fondi, forme e canali della comunicazione);

- l'esecuzione e il controllo delle attività pianificate;

- la valutazione e la disseminazione dei riscontri economici, dei risultati conseguiti e dell'impatto delle attività di reperimento fondi;

- la revisione del ciclo stesso, in vista di nuove iniziative⁷.

Il *fund raising* ha natura trasversale (riguarda tutti i settori e i processi della biblioteca) e permanente (riguarda il rapporto nel tempo tra le finalità della biblioteca e la sua sostenibilità economica). Ce n'è abbastanza per considerare gravoso l'impegno professionale, organizzativo e d'investimento che la prospettiva di un *fund raising* strategico richiede alle biblioteche e ai bibliotecari (si pensi alla formazione necessaria, per esempio, e anche al costo di eventuali consulenze o di altre collaborazioni esterne). L'adozione di metodi sistematici per il reperimento di risorse comporta - questo è il punto - cambiamenti profondi nel quadro cognitivo e nelle gerarchie di priorità dentro i quali siamo abituati a posizionare il problema del costo e del finanziamento dei servizi bibliotecari. È anche vero che possiamo sfruttare nuove e non trascurabili opportunità d'iniziativa e di apprendimento individuale e organizzativo: per esempio, possiamo estendere al *fund raising* le soluzioni, le reti, la pratica della cooperazione interbibliotecaria e della cooperazione nel cosiddetto settore ABM (archivi, biblioteche, musei), superando le separatezze derivanti dalle tipologie istituzionali e dalla diversa natura delle competenze, degli oggetti e dei supporti; così come possiamo sfruttare il *fund raising* per sperimentare originali modelli di *partnership* con singole aziende o *network* d'impresе.

Fund raising e management

C'è un altro aspetto da evidenziare: il *fund raising* si presenta indubbiamente come un insieme autonomo e coerente di culture e pratiche organizzative, caratterizzate da alcune specificità, quali l'analisi delle fonti, dei canali, dei risvolti giuridici, fiscali⁸ e istituzionali dei finanziamenti. Occorre districarsi tra forme pubbliche o private, dirette o concorsuali di sovvenzione, occorre imparare a farsi strada all'interno di un particolare mercato. Un contributo diretto può arrivare da una persona fisica, da un'azienda o da un consorzio di aziende, da una fondazione bancaria, da un ente pubblico, da un soggetto collettivo a partecipazione pubblica e privata ecc. Ciascuno di questi interlocutori persegue una propria politica d'investimento nel settore dei beni e delle attività culturali, dettata per esempio dalla necessità di legittimarsi

⁷ Ivi, p. 66.

⁸ Da sottolineare, a margine, la necessità che le biblioteche supportino le loro iniziative di raccolta di fondi indirizzate al mondo delle imprese con puntuali informazioni sulla defiscalizzazione delle erogazioni a favore degli enti che operano nel settore dei beni culturali. Si legga, a tal proposito, ciò che scrive Michela Bondardo, vice presidente del Sistema impresa e cultura, in una nota senza titolo apparsa nel citato rapporto de «Il sole 24 ore»: «Un punto critico da segnalare riguarda il tema della defiscalizzazione e in particolare la conoscenza degli strumenti vigenti da parte degli imprenditori. Un'analisi dei dati relativi alle 193 imprese candidate a questa edizione 2005 [del "Premio impresa e cultura"] evidenzia come solo 89 di esse affermino di conoscere la legge 342/2000. Dato ancora più preoccupante: di queste 89, solo 16 dichiarano di averla applicata».

in termini di responsabilità sociale (è il caso delle imprese), oppure di acquisire prestigio culturale e visibilità (le fondazioni), o ancora di assicurare un minimo di sostegno ai progetti rilevanti per lo sviluppo culturale, turistico, economico di un territorio (gli enti territoriali). Una richiesta di contributo diretto, anche se di modesta entità, dovrebbe sempre entrare in sintonia con questi orientamenti e contenere esplicite garanzie di un ritorno vantaggioso per gli obiettivi del finanziatore. A giusta ragione, la letteratura sul *fund raising* insiste sulla natura soprattutto relazionale e meta-economica degli scambi in questo settore⁹: per dirne una, i *benefit* riconosciuti ai finanziatori sono un'ottima cosa, ma da soli non assicurano soddisfazione e fedeltà nel tempo. Giocano altri elementi: la fiducia, l'onestà, l'attendibilità, l'affidabilità, la lealtà ecc., tutti fattori di carattere etico e relazionale che impegnano sia le persone, sia le organizzazioni¹⁰. Non è un caso che sia stata elaborata, in ambito *non profit*, una carta della donazione, che non conviene ignorare e che individua i diritti del donatore, i diritti dei destinatari delle attività sociali e la responsabilità delle organizzazioni *non profit*¹¹.

I bandi pubblici riflettono, dal canto loro, politiche e programmi che intendono incentivare la crescita di uno o più settori o ambiti d'intervento della vita sociale, economica e culturale, in applicazione di norme e decisioni assunte dai diversi soggetti (UE, Stato, Regioni ecc.), secondo le materie di competenza. Qui si tratta di presentare progetti che si raccomandino per la loro portata innovativa, la loro valenza sociale e per i vantaggi di servizio e culturali che promettono. Tutti requisiti, per la verità, che le biblioteche possono (devono) comunque rispettare¹².

Un altro terreno su cui il *fund raising* esprime peculiari conoscenze riguarda le modalità di finanziamento: quote associative, contratti per progetti, sponsorizzazioni e patrocini, donazioni *una tantum* e così via. Si tratta d'individuare soluzioni "giuste" e praticabili per un settore, quello delle biblioteche, strutturalmente debole e con evidenti problemi di visibilità.

Se complessivamente il *fund raising* si presenta come un insieme autonomo, è tuttavia altrettanto evidente la contiguità, talvolta la sovrapposizione dei suoi processi con altri campi e problematiche del management frequentati dai bibliotecari: basti pensare al marketing, alla qualità, al *project management*, alla comunicazione organizzativa:

- il *fund raising* condivide con il marketing molte cose: processi e strumenti di analisi socio/ambientale; la preoccupazione di segmentare, conquistare e fidelizzare i propri pubblici (in particolare, i cosiddetti "costituenti", vale a dire i sostenitori particolarmente interessati all'attività dell'organizzazione); modelli personalizzati, *one to one*, di relazione con i sostenitori;
- l'orientamento ai risultati, la gestione per processi, l'autovalutazione sono alcuni degli aspetti che segnalano il legame del *fund raising* con le metodologie della qualità;
- l'articolazione in fasi delle attività e il governo delle variabili e degli scostamenti accomuna il *fund raising* al *project management*, senza dimenticare la squisita natura progettuale di alcune attività e metodi di raccolta di fondi;

⁹ Vedi Hank Rosso – Eugene R. Tempel – Valerio Melandri, *Il libro del fund raising: etica, strategia e strumenti della raccolta fondi*, Milano: Etas, 2004, p. XX-XXIV.

¹⁰ Cfr. Ludovico Solima, *L'impresa culturale* cit., p. 264.

¹¹ Hank Rosso - Eugene R. Tempel – Valerio Melandri, *Il libro del fund raising* cit., p. 486-488.

¹² In questo paragrafo riprendo, fra gli altri, alcuni concetti esposti nel volume *La biblioteca per progetti*, in corso di pubblicazione presso l'Editrice Bibliografica.

– infine, la buona comunicazione (basata su criteri di trasparenza, ascolto, condivisione) è una delle più importanti leve del *fund raising*, visto che si tratta di stabilire relazioni durevoli e di reciproca soddisfazione con una molteplicità e varietà d'interlocutori.

L'esistenza di legami del genere conforta, in fondo, l'opportunità di ampliare in queste direzioni il bagaglio professionale dei bibliotecari e la necessità di non smarrire le ragioni, scientificamente fondate e anche piuttosto concrete, che hanno spinto una parte della biblioteconomia a dialogare, e per un certo verso a integrarsi, con le discipline sociali e organizzative. Un ripensamento e un ripiegamento rispetto a queste conquiste culturali non appaiono granché vantaggiosi.

Verità sociale, buona causa e *accountability* della biblioteca

Nella definizione citata in precedenza si fa però esplicito riferimento anche alla “verità sociale” di ogni organizzazione e al *fund raising* come a uno dei modi in cui affermarla. Il concetto di verità sociale fa di solito *pendant* con un altro concetto, quello di “buona causa”, usuale nel settore *non profit*. Il *fund raising* - si dice - non s'identifica in una serie di procedure tecniche, ma nella ricerca di un'azione continua, che renda sostenibile la buona causa di un'organizzazione¹³. Con “buona causa” (espressione di sapore ottocentesco, ed è facile capire perché, se si pensa al rapporto originario tra *fund raising* e filantropia) si allude all'insieme delle finalità e delle ragioni in virtù delle quali l'organizzazione è nata e agisce. Il legame fra buona causa e verità del soggetto mette dunque in campo il tema dell'identità istituzionale, della sua ricerca e comunicazione, della dimensione cognitiva (cultura, valori, idee) e non solo tecnica del *fund raising*¹⁴. Ora, una strategia di reperimento di risorse, basata sull'affermazione della propria identità e della propria utilità sociale, si propone come eccellente occasione di ripensamento del modo di essere e di operare di un istituto bibliotecario¹⁵. Corollario di questo ragionamento è l'idea che l'identità sia in buona parte il risultato stesso di una progressiva conquista di legittimazione, potere negoziale e autonomia organizzativa: un processo del quale il *fund raising* rappresenta una componente importante¹⁶. Resta da capire se, nel caso della biblioteca, l'identità istituzionale possa davvero proporsi contemporaneamente come strumento di comunicazione e promozione di un valore e di un servizio, come strumento di negoziazione dei finanziamenti, come esito delle strategie di *fund raising*. C'è una parola chiave, *accountability*, che ci può aiutare a sciogliere questo dubbio: una parola chiave che presuppone, com'è stato evidenziato, l'accettazione di “una metafora giuridica”, un'analogia fra costruzione di un'identità individuale e costruzione di un'identità istituzionale. In virtù di quest'analogia, si può spiegare il comportamento di un'organizzazione servendosi di criteri che si adottano per descrivere quello delle persone¹⁷. *Accountability* è un termine della lingua inglese, non immediatamente traducibile nella nostra. Si usa per indicare la necessità di rendere conto a tutti i soggetti interessa-

¹³ Cfr. Francesco Ambrogetti – Massimo Coen Cagli – Raffaella Milano, *Manuale di fund raising* cit., p. 18.

¹⁴ Ivi, p. 17.

¹⁵ Ivi, p. 15.

¹⁶ Ivi, p. 52.

¹⁷ Vedi Barbara Czarniawska, *Narrare l'organizzazione: la costruzione dell'identità istituzionale*, presentazione di Silvia Ghepari, Torino: Edizioni di Comunità, 2000, p. 58 e 66.

ti di ciò che si è realizzato, in particolare con risorse ricevute da finanziatori esterni. Un impegno che si può mantenere solo attivando un sistema di valutazione prima e di comunicazione poi dell'efficacia e della qualità dei risultati ottenuti in termini di coerenza istituzionale, raggiungimento degli obiettivi fissati, impatto e sostenibilità sociale. Più latamente, *accountability* è responsabilità e trasparenza insieme; in altre parole, obbligo di fornire tutte le garanzie necessarie circa la tenuta etica del proprio agire organizzativo. Impegni del genere corrispondono, naturalmente, alle legittime attese dei finanziatori, che dovrebbero essere non soltanto informati ma, nelle modalità più opportune, coinvolti nelle decisioni e nei processi valutativi riguardanti la destinazione delle loro sovvenzioni. Ancor prima, l'*accountability* rappresenta l'indispensabile risposta a una domanda di responsabilità sociale rivolta a tutte le organizzazioni dalla società civile, in un'epoca in cui si manifestano effetti infelici della globalizzazione, danni ambientali, uso distorto delle risorse, pubblicità ingannevole ecc. Le biblioteche non possono, a loro volta, ignorare queste condizioni: un intreccio di management accorto, valutazione pertinente, comunicazione mirata e responsabilità etica può diventare, oltre che un autentico punto di forza del *fund raising* bibliotecario, anche una risorsa per una più estesa legittimazione sociale della biblioteca, purché questa materia conosca da parte della biblioteconomia studiata e praticata un di più di consapevolezza, analisi e quindi progettualità, sforzo organizzativo.

È possibile, per esempio, che gli attuali sistemi di valutazione dei servizi e delle attività della biblioteca si mostrino non del tutto adeguati alla necessità di misurare l'impatto e l'utilità sociale, vale a dire la capacità di incidere nella vita di una comunità o della collettività, concorrendo ad arricchirla o anche a trasformarla. Gli standard già elaborati dovrebbero essere allora affiancati da altre misure e indagini, che sappiano assegnare un valore agli esiti sociali delle politiche e dei servizi bibliotecari. È il caso delle indagini capaci di accertare la percezione sociale, non solo quella degli utenti attivi, circa l'impatto delle diverse politiche bibliotecarie sulla cultura, sulla ricerca, sull'economia, sul lavoro, sull'occupazione, o circa il rispetto dei principi etici, il coinvolgimento nella comunità in cui si opera (attraverso la partecipazione a programmi di formazione, per esempio), la lotta contro vecchie e nuove disuguaglianze e via discorrendo¹⁸. Ciò, sapendo di doversi misurare con una realtà complessa, che pretende una diversa composizione e distribuzione delle risorse disponibili (tempo, professionalità, sistemi di monitoraggio e gestione delle informazioni) e che non consente di distinguere agevolmente, fra gli altri, gli effetti prodotti dall'azione della biblioteca.

Può darsi, infine, che le biblioteche scontino una difficoltà a collocare il loro agire organizzativo dentro un quadro comprensibile, comunicato di valori e premesse deontologiche. Queste ultime attengono, come sappiamo, alla consapevolezza della particolare funzione sociale della biblioteca, al rispetto delle libertà intellettuali, all'uguaglianza dei diritti di accesso alla conoscenza e alla cultura, alla trasparenza e all'imparzialità dei servizi bibliotecari e così via. Ma c'è un'altra dimensione etica della biblioteca (più genericamente, e talvolta sbrigativamente accolta nella letteratura biblioteconomica e nella pratica corrente): quella che investe direttamente il suo agire organizzativo. Obiettivi come la valorizzazione e lo sviluppo delle competenze professionali, la formazione permanente, l'efficienza e l'efficacia, la gestione per risultati, la ricerca della qualità, la soddisfazione degli utenti presentano tutti un'innegabile valenza etica e ideale, accanto

¹⁸ Cfr. European Foundation for Quality Management, *Il modello EFQM per l'eccellenza: settore pubblico e volontariato*, Brussels: EFQM; [Milano]: AICQ, 1999, p. 26-27.

a ragioni più contingenti e “pratiche”. C’è da chiedersi se non siano questi elementi essenziali dell’*accountability* della biblioteca: qualora la risposta fosse affermativa, sarebbe indispensabile dotarsi di strumenti di comunicazione della sua identità istituzionale in grado di testimoniare più esplicitamente anche tale dimensione di valore. Evitiamo subito il rischio di immaginarla statica e chiusa, quest’identità. Essa si costruisce con l’aiuto di modelli (la biblioteca come sistema, la biblioteca amichevole ecc.), ma poi va verificata nelle cose, nell’interazione e nella negoziazione con i propri interlocutori, interni ed esterni, che possono accettarla o rifiutarla. Un’identità può allora configurarsi come un progetto, come ricerca di sé e come autorappresentazione di questa ricerca¹⁹. Quando, per esempio, si fa memoria culturale e storica di una comunità, la biblioteca reca con sé l’intera trama delle relazioni dentro le quali ha operato con le sue raccolte, i suoi cataloghi, i suoi servizi, le sue scelte: le transazioni di servizio e le “storie” organizzative della biblioteca, se ben diffuse e sedimentate, sono parte non secondaria del suo stesso patrimonio. Inoltre, l’agire organizzativo ha a sua volta doppia natura, identitaria e relazionale, e contribuisce a caratterizzare o no la biblioteca come una struttura aperta a molte forme e occasioni di scambio e *partnership* con altre strutture e altri soggetti pubblici e privati, magari con diverse finalità e culture organizzative. Anche in questo caso, l’identità emerge chiaramente dall’interazione di più attori²⁰: la biblioteca è luogo di cambiamenti, di ricerca di nuove identità, e ciò può essere rappresentato, può essere narrato e può diventare identità comunicata dentro un percorso di *fund raising*.

Valore e mercato

C’è però un altro rischio di fraintendimento: quello di costruire una fisionomia istituzionale, documentaria e di servizio tutta negoziata dentro gli scambi di mercato. Non è la strada giusta. Sappiamo che il valore del patrimonio culturale e documentario allestito, conservato e gestito dalle istituzioni della memoria e della conoscenza registrata non è immediatamente traducibile in termini monetari: il valore di questo patrimonio può essere apprezzato solo come elemento costitutivo dell’identità culturale di un paese, di una comunità di ricerca o di una comunità territoriale. Non ci sono dubbi su questo punto. Esiste però un valore economico indiretto per prodotti o servizi bibliotecari di cui possono beneficiare altri settori (mondo della ricerca, della scuola, editoria, ma anche turismo, anche i media)²¹. Affermare questo valore significherebbe portare le biblioteche ad allargare il proprio mercato di riferimento, il che non significa vendere i servizi di base, violare il principio di gratuità, ma procurarsi appunto finanziamenti, risorse aggiuntive. Dunque: la storia, la missione, il valore delle biblioteche oltrepassano la dimensione del mercato e delle sue regole, laddove invece i prodotti, i servizi, l’utilità sociale delle biblioteche stesse devono far i conti con una realtà competitiva, nella quale esistono una molteplicità di soggetti e canali che offrono cultura, informazione, documenti, percorsi di conoscenza. Solo in questo senso è indispensabile per tutte le biblioteche, indipendentemente dalle specificità istituzionali e ambientali, mettere a fuoco nuove strategie, leve e modelli di management per pianificare e realizzare più incisive attività di elaborazione, promo-

¹⁹ Cfr. Barbara Czarniawska, *Narrare l’organizzazione* cit., p. 61-77.

²⁰ Ivi, p. 196.

²¹ Vedi European commission, Directorate-general for the information society, *The DigiCULT report: technological landscapes for tomorrow’s cultural economy unlocking the value of cultural heritage: full report*, Luxembourg: Office for official publications of the European communities, 2002, <<http://www.digicult.info/pages/report.php?PHPSESSID=e5382a2d85608951a28bbb9803e1b07>>.

zione e diffusione della propria identità e dei propri servizi e per rendere reciprocamente proficui gli scambi con la collettività, gli utenti (quelli in sede e quelli remoti), i decisori istituzionali, i partner di mercato e di progetto, i sostenitori²².

Per una carta dei valori della biblioteca

Sul concetto d'identità istituzionale esistono studi in altri comparti dei cosiddetti beni culturali, come i musei²³. Le biblioteche scontano, inutile negarlo, un certo ritardo. Per definire l'identità istituzionale della biblioteca, per trovare la sintesi fra ciò che il tempo ha voluto che essa diventasse, ciò che è oggi e ciò che sarà, abbiamo bisogno forse di mettere fra parentesi le abituali etichette tipologiche e pensare a qualcosa di più vasto, qualcosa che nasca dalla confluenza di molti elementi: la cultura di una biblioteca, la sua storia, i suoi valori, la sua missione, la sua realtà organizzativa, il suo capitale umano, la sua offerta documentaria e di servizio, il senso di appartenenza che è capace di creare in chi ci lavora e in chi la frequenta: è l'insieme di questi elementi che la identifica e la rende originale, qualche volta unica. Non dobbiamo confondere l'identità istituzionale di una biblioteca con la sua immagine. Questa può invece definirsi come l'impressione complessiva (mediata da rappresentazioni razionali o affettive) che, in un dato contesto ambientale, essa suscita in un individuo o in un insieme di attori (utenti, partner, enti ecc.). Fra identità istituzionale e immagine c'è spesso una distanza da colmare²⁴. L'identificazione della buona causa, da cui prendono avvio le azioni di *fund raising*, può contribuire ad allineare efficacemente identità e immagine, perché crea un contesto cognitivo, di comunicazione ed etico, nel quale tutti possono essere coinvolti: personale della biblioteca, ente di appartenenza, utenti, potenziali finanziatori ecc.

Nella manualistica del *fund raising* la descrizione della buona causa è collocata in testa al cosiddetto *case statement*, il sintetico documento che espone le ragioni di una richiesta di fondi e la loro destinazione. I tre elementi essenziali della buona causa sono individuati nella missione organizzativa, nei suoi obiettivi strategici e in quelli operativi²⁵. Proprio la missione organizzativa necessita di essere letta sotto il profilo valoriale, nel senso che la biblioteca si riconosce in alcuni valori e li rappresenta e nel senso che essa è in sé un valore persistente, che va costantemente ricercato e alimentato²⁶. Questo valore è tale solo se la biblioteca sa offrire qualcosa che

22 Cfr. Michele Rosco, *Il marketing dell'informazione e della conoscenza: le biblioteche al tempo della net-economy*, con la collaborazione di Simona Caracciolo, Rossella Labriola, Alfonso Fasullo, Milano: Editrice Bibliografica, 2003.

23 Vedi Fiona McLean, *Identità istituzionale nei musei: uno studio esplorativo*, dicembre 2000, <http://www.fizz.it/argomenti/strategie/2000/ijam12_01_1.htm>.

24 Cfr. Florence Muet – Jean-Michel Salaün, *Stratégie marketing des services d'information: bibliothèques et centres de documentation*, nouv. éd., Paris: Éditions du Cercle de la librairie, 2001, p. 153-167; Jennifer E. Rowley, *Information marketing*, Aldershot: Ashgate, 2001, p. 99.

25 Vedi Francesco Ambrogetti – Massimo Coen Cagli – Raffaella Milano, *Manuale di fund raising* cit., p. 71-73.

26 Controverse ma indispensabili riflessioni sulle componenti valoriali dei servizi bibliotecari si trovano nei due recenti titoli di Michael Gorman: *I nostri valori: la biblioteconomia nel XXI secolo*, traduzione di Agnese Galeffi con la collaborazione di Carlo Ghilli, a cura e con presentazione di Mauro Guerrini, postfazione di Alberto Petrucciani, Udine: Forum, 2002; *La biblioteca come valore: tecnologia, tradizione e innovazione nell'evoluzione di un servizio*, traduzione di Matteo Barucci, a cura e con prefazione di Mauro Guerrini, postfazione di Alberto Petrucciani. Udine: Forum, 2004.

le è peculiare, che è inconfondibile, che nessun altro può garantire: un ventaglio di servizi e di prestazioni al quale tutti gli *stakeholder* siano disposti a riconoscere concretezza e fattibilità, ma anche valenze “aggiuntive” rispetto alle loro attese e rispetto ad altri luoghi, forme e canali di accesso alla cultura e alla conoscenza registrata. È un valore, in parte intangibile, che nasce dalla capacità di soddisfare e di anticipare aspettative sociali, non solo quelle degli utenti, ed è un valore che è frutto di pianificazione attenta, ma anche d’impegno creativo, e che va comunicato, rappresentato in maniera semplice, onesta e persuasiva, senza tacere le grandi e piccole difficoltà dentro le quali si è costretti a svolgere la propria funzione. Con altrettanta forza, ogni biblioteca farebbe bene a enunciare i principi etici e professionali che essa e il suo personale vogliono perseguire nel compimento della propria missione e ai quali intendono ispirare i propri comportamenti²⁷. Il discorso attiene ai contenuti del documento di presentazione della richiesta di fondi, ma ha un respiro più ampio. Basti accennare all’eventualità di affiancare alla redazione e attuazione di una carta dei servizi un altro strumento di relazione e d’interazione con i propri interlocutori e con la collettività: una vera e propria carta dei valori²⁸. Essa potrebbe permettere alle biblioteche di comunicare, diffondere e condividere socialmente la loro identità istituzionale, esplicitare il loro impegno a confrontarla con gli *stakeholder*, prevedere specifici strumenti e percorsi di valutazione del loro impatto sociale. Elementi costitutivi di questa carta potrebbero essere la consapevolezza della funzione e della responsabilità sociale della biblioteca, la consapevolezza delle sue finalità specifiche, le idealità che le appartengono, i principi cardine della deontologia professionale dei bibliotecari, il rispetto dei diritti degli utenti, del personale e degli altri soggetti interessati, ma anche elementi di responsabilità organizzativa, stile e rigore gestionale, ricerca della qualità di servizio. Una maggiore considerazione di questi temi, chiamiamoli di “management etico” della biblioteca, potrebbe aprire prospettive interessanti per il *fund raising* e per l’affermazione della buona causa bibliotecaria. Ha scritto Fernando Savater: «Responsabilità significa sapere che ciascuno dei miei atti mi costruisce, mi definisce, mi inventa. Scegliendo quello che voglio fare mi *trasformo* a poco a poco»²⁹.

27 Obbligatorie punti di partenza sono il *Manifesto Unesco per le biblioteche pubbliche*, traduzione di Maria Teresa Natale, «AIB notizie» 7 (1995), n. 5, p. 1-2, disponibile all’indirizzo <<http://www.aib.it/aib/commiss/cnbp/unesco.htm>>; il *Codice deontologico del bibliotecario: principi fondamentali*, approvato a Napoli dall’assemblea generale dei soci dell’Associazione italiana biblioteche il 30 ottobre 1997, <<http://www.aib.it/aib/cen/deocod.htm>>; la *Dichiarazione dell’IFLA sulle biblioteche e sulla libertà intellettuale*, redatta dall’IFLA/FAIFE e approvata dal Comitato esecutivo dell’IFLA il 25 marzo 1999 all’Aja, traduzione di Maria Teresa Natale, <http://www.ifla.org/faife/policy/iflastat/iflastat_it.htm>; la *Dichiarazione IFLA su biblioteche e sviluppo sostenibile*, approvata dal Governing board dell’IFLA nell’incontro del 24 agosto 2002 a Glasgow, traduzione di Maria Teresa Natale, <<http://www.ifla.org/III/eb/sust-devo2-it.html>>.

28 Per gli aspetti metodologici e di contenuto si può fare riferimento per esempio alla *Carta dei valori d’impresa*, proposta dall’Istituto europeo per il bilancio sociale (già mutuata dalla *Carta dei valori umani* di Nova Spes, recepita dall’ONU nel 1989), disponibile all’indirizzo <<http://www.romaeur.it/spa/spa1c.htm>>. Percorsi di adozione e comunicazione di una carta dei valori sono stati intrapresi in molti settori: aziende, banche, volontariato ecc.

29 Fernando Savater, *Etica per un figlio*, 7. ed., Roma-Bari: Laterza, 2004, p. 66.

Fund raising and the institutional identity of a library: what's the relationship?

by Giovanni Di Domenico

There has been much reflection in recent years on the use of fund raising and other serious initiatives for the systematic finding and collecting of funds for Italian libraries. There have been however some changes in the meantime (a further contraction in available resources, an increase in the number of non-profit and cultural organizations that compete in the financing market, the aging of some fund-raising techniques), that would suggest the development of new types of processing, especially of the cultural, ethical and communication aspects for the collection of funds, which have perhaps been overlooked up to now.

This article proposes essentially underlining the strategic, cognitive and not just the technical nature of fund-raising. To do so, it links the latter to the assertion of the social aim of a library, its “good cause”, and its institutional identity. In this regard, the notion of *accountability* is fundamental. This means the necessity to demonstrate to all those involved what has been achieved, especially with resources received from external funders. To be more specific, *accountability* is responsibility and transparency together; in other words, the duty to provide all necessary guarantees regarding the ethical seriousness of one's organizational action. In a global society, libraries cannot ignore these factors. Indeed, a combination of careful management, pertinent evaluation, well-directed communication and ethical responsibility can become not only an authentic strong point of library fund-raising, but also a resource for a library's more extensive social legitimization.

To this end, the adoption of a charter of values would help libraries to communicate, spread and socially share its institutional identity, clarify its commitment to confront it with the *stakeholders* and foresee specific evaluation tools and routes of its social impact.

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.

Bollettino AIB, ISSN 1121-1490, vol. 45 n. 4 (December 2005), p.467-476.