

# Ritorno al futuro\*

MASSIMO COEN CAGLI

Direttore scientifico della Scuola di Fund Raising.it, Roma  
m.coencagli@fund-raising.it

---

## Le biblioteche, bene pubblico della comunità

---

Che le biblioteche, al pari della quasi totalità dei servizi rivolti alla collettività, debbano oggi affrontare la questione cruciale della sostenibilità è fuor di dubbio. Con la aggravante che in questa cruciale sfida – per usare una metafora sportiva – non vi sono più tempi supplementari. E, al momento attuale, siamo in svantaggio avendo subito oltre che numerosi attacchi da parte di chi dovrebbe investire e sostenere la cultura e non lo ha fatto, anche un attacco pesantissimo da parte della crisi economica.

La “partita” ha, senza dubbio, registrato qualche fatto importante a nostro favore, ma non decisivo: una apertura verso le sponsorizzazioni; un’accreciuta sensibilità degli spettatori verso i servizi alla collettività (di cui le biblioteche fanno a pieno titolo parte); una diversa messa in campo dei giocatori attorno a nuovi schemi quali consorzi e fondazioni che permettono una diversa organizzazione del gioco guardando a più mercati, oltre a quello dei fondi pubblici; l’emergere di un impegno orgoglioso dei giocatori che stanno strenuamente difendendo le posizioni, pronti non solo a vendere cara la pelle ma anche a giocare in contropiede azioni che possano ribaltare il risultato. Intendo, in particolare, fare riferimento a quei tanti (ma ancora insufficienti) casi in cui le biblioteche e i loro sistemi si sono attivati con varie forme di raccolta di donazioni, con le “associazioni degli amici”, con l’uso di una biblio-card, con la stipula di convenzioni con esercizi commerciali, ecc.

Per uscire fuori dalla metafora sportiva, possiamo dire che è nel contesto di questa sfida che forse si tratta di andare a fondo e comprenderne lo spessore strategico e, soprattutto, le conseguenze di una adozione del fundraising in termini professionali nelle biblioteche. Credo che il tema del fundraising sia ormai di dominio pubblico grazie anche e soprattutto ad una ormai ampia letteratura interna al mondo delle biblioteche che ha ripreso e rilanciato in avanti molti temi. Penso ai saggi scritti da Di Domenico, Poggiali, Ponzani, Polvizzi, Parise, ecc... che

più volte hanno trattato il tema del fundraising, citando anche miei interventi<sup>1</sup> (in merito a questo devo testimoniare il fatto che, meglio di interlocutori di altre istituzioni, hanno colto nella mia impostazione la necessità di dotarsi di un approccio strategico e non meramente tecnico e tattico per fare fundraising).

Oggi quindi il problema non è più quello di socializzare con la materia del fundraising e di convincersi a prenderla sul serio (le biblioteche lo hanno fatto prima e meglio di tanti altri servizi pubblici degli enti locali). Il problema è capire come questa intenzione e questa esperienza può fare sistema e produrre impatti significativi ad un livello generale.

A me pare che questa prospettiva di muovere dalla timida sperimentazione ad una politica di fundraising del sistema biblioteche sia legata anche e soprattutto ad una revisione sostanziale di alcuni presupposti del nostro agire che si devono confrontare in modo nuovo con temi già ampiamente presenti nel “codice genetico” delle biblioteche e che si chiamano:

- identità sociale;
- produzione di valore sociale aggiunto;
- radicamento comunitario;
- governance.

Ma procediamo con ordine.

### Cosa intendiamo per fundraising

Innanzitutto è opportuno, per evitare inutili equivoci e, soprattutto, dannose semplificazioni, definire cosa è il fundraising o, meglio, cosa si debba intendere ai giorni nostri per fundraising.

Lungi dall’essere la strumentazione tecnica per gestire la filantropia e, men che meno, un correttivo di mercato al finanziamento pubblico, il fundraising è una attività strategica di reperimento di risorse finanziarie volte a garantire nel tempo la sostenibilità di una causa sociale e della organizzazione che la persegue e a promuovere il suo sviluppo costante affermando la propria

verità (o identità sociale) verso una molteplicità di interlocutori.<sup>2</sup>

In tal senso, per quanto non sia sbagliato parlare di sponsorizzazioni, commercializzazione parziale di alcuni servizi aggiuntivi e anche raccolta di donazioni, è sicuramente rischioso ridurre il fundraising alle sole tecniche di raccolta in quanto risposta ad un bisogno di cassa ossia meramente finanziario. Al contrario il fundraising ha un valore più economico che meramente finanziario. Per cui, se prese da sole, tali tecniche possono al massimo mettere una zeppa ad alcune falle del sistema del finanziamento pubblico. E questo fino ad un decennio fa poteva anche essere accettabile. Tuttavia in questi ultimi anni, le condizioni sono radicalmente cambiate.

Il sistema al quale il fundraising avrebbe dovuto mettere delle zeppe oggi sta venendo meno. Le zeppe si possono mettere sì, ma a qualcosa che sostanzialmente regge. Questo qualcosa, ossia il welfare state, in quanto sistema che garantisce, sulla base della fiscalità, servizi funzionali a determinare condizioni di benessere in modo equo, non regge più, sia per ragioni economiche (che si spera siano contingenti ma che ahimè giorno dopo giorno si mostrano strutturali), sia per ragioni politiche. Il welfare state non ha più know-how, politiche, attori in grado di garantire in modo efficace ed efficiente il bene comune.

Anche perché il sistema di fiducia sociale che fa da cemento nei momenti di crisi è quasi del tutto venuto meno ed è lungi dall'essere ricostruito sulle stesse basi.<sup>3</sup>

Ora quindi non si tratta di dare vita ad una misura correttiva (e il fundraising questo non lo è mai stato) ma di costruire un nuovo sistema di sostenibilità delle biblioteche che passa necessariamente per la creazione di nuove modalità di rapporto e relazione tra le biblioteche, i loro operatori e la comunità di riferimento, intendendo per comunità l'insieme degli attori sociali, istituzionali, imprenditoriali che la animano.

Pertanto le sfide che prima ho menzionato e di cui voglio parlare sono tutte tese a ricreare condizioni per una nuova sostenibilità delle biblioteche che veda nel fundraising una forma di economia che concorra, insieme alle altre, a garantirne la sopravvivenza e lo sviluppo.

## Creare o riscoprire la propria identità sociale

Le biblioteche di pubblica lettura, così come quelle universitarie, vengono percepite come un servizio della pubblica amministrazione. Cosa che sono sia nella forma, sia nella sostanza. Ma a ben vedere la loro origine è radicata, più che nel welfare state, in quello che oggi chiamiamo welfare di comunità trovando le sue origini nella capacità della società civile di dotarsi di "beni pubblici" necessari per creare e mantenere condizioni di benessere per una comunità.

A tale proposito richiamerei alla memoria dei bibliotecari storie come quella delle biblioteche popolari e circolanti (o itineranti) che si sono sviluppate per iniziativa della società civile (società operaie, Società umanitaria, circoli intellettuali, parrocchie, scuole...) a cavallo tra l'800

e il '900<sup>4</sup> e che giunsero ad essere ben 26.000. Peraltro è una storia anche di fundraising visto che molte di queste, come quella di Prato, ad esempio, erano basate su di un contributo periodico mensile di 20-30 centesimi versato dagli utenti.

È necessario oggi recuperare – in chiave moderna, naturalmente – questa identità sociale perché il mondo del fundraising è difficilmente praticabile con successo con una identità di pubblica amministrazione così come di azienda privata. Intendiamoci: quello che sto dicendo non ha a che fare con il profilo giuridico delle biblioteche. Anche se comunque le forme giuridiche non profit permettono una migliore gestione dei rapporti economici basati sul-

le liberalità e sulle partnership di risorse rispetto all'azienda privata e a quella pubblica. Ma è soprattutto un discorso che riguarda la natura dei rapporti con gli stakeholders della biblioteca e, in primis, con la società civile.

La comunità vede l'ente pubblico come soggetto sostenuto dalle tasse in una logica di servizio dovuto, che prevede necessariamente che vi sia un utente e un erogatore. Non è questo il paradigma nel quale si possono sviluppare forme partecipate di concorso della società civile al sostegno delle biblioteche, se non come fatto marginale. Si moltiplicano in questi giorni campagne di raccolta fondi che hanno come leitmotiv il seguente costrutto logico: "Il pubblico non garantisce più soldi per il servizio, che invece è importante e quindi, se non volete che



chiuda, abbiamo bisogno del vostro aiuto”; un messaggio emergenziale che pone al centro il problema della copertura dei costi di una struttura/servizio e non l’investimento sociale per raggiungere una missione condivisa che coincide con uno stato di benessere per la comunità. Sconsiglierei vivamente alle biblioteche di cadere nella tentazione di chiedere la “carità” alla società civile. Anche perché queste campagne hanno un doppio rischio: non raccogliere effettivamente risorse (la propensione della popolazione ad aderire a questo tipo di appello è bassissima, a meno che non si tratti di emergenze apicali come l’incendio della Città della Scienza di Napoli o un terremoto) e indebolire la identità sociale delle biblioteche e della loro mission.

Vorrei evitare di vedere campagne di raccolta fondi come quella fatta a Torino qualche tempo fa per tentare di rimpinguare le casse della cultura: davanti ai musei sono stati installati dei grandi cappelli (Il cappello a terra è il simbolo di chi chiede la carità) dove gettare pochi centesimi per sostenere istituzioni e politiche culturali che hanno bisogno, invece, di risorse molto più ingenti per garantire un pieno e soddisfacente accesso alla cultura e all’arte.<sup>5</sup>

Inoltre queste campagne non fanno i conti con il fatto che le tasse per far funzionare musei e teatri, i cittadini le hanno già versate senza aver mai ricevuto un serio rendiconto di come siano state spese. Per cui è poco credibile una ulteriore richiesta di sostegno da parte di chi non è stato in grado di dimostrare come ha utilizzato i soldi già ricevuti.

Ma possiamo anche fare l’esempio di come sono stati gestiti dalle scuole pubbliche i versamenti volontari che le famiglie degli alunni possono effettuare e che sono stati previsti dal MIUR alcuni anni fa. Come è stato denunciato anche dalla trasmissione televisiva “Le Iene”, le scuole hanno imposto ai genitori tali contributi volontari come tasse obbligatorie senza le quali la scuola non avrebbe potuto accettare le domande di iscrizione.<sup>6</sup> Una cosa veramente vergognosa! Ora appare veramente improbabile che le scuole possano chiedere fondi (fare fundraising) alla luce di questo modo di trattare i rapporti con la comunità: ritengo che le scuole che lo hanno fatto abbiano provocato un danno di milioni di euro a tutto il settore (pensando a quello che le scuole non raccoglieranno con il fundraising a causa di questa cattiva pubblicità).

Non posso essere diplomatico, infine, nel commentare la recente campagna realizzata da Scottex<sup>7</sup> che invita i ragazzi a mobilitarsi affinché l’azienda regali carta igienica per i cessi delle scuole. Uno scenario da dopo-

guerra in cui si devono fornire beni di prima necessità, piuttosto che uno scenario di aziende che investono socialmente nello sviluppo della istruzione dei ragazzi. Semplicemente vergognoso e deprimente! Anche questo produce un danno di immagine enorme per le scuole.

### *Conseguenze e indicazioni per il fundraising*

Il rafforzamento della identità sociale per le biblioteche può avere conseguenze importanti sul piano del fundraising. La trasformazione in soggetti privati senza finalità di lucro (magari con governance mista pubblico/privato) permette di rafforzare la fiducia da parte della comunità (si tenga conto che tra aziende, pubblica amministrazione e non profit, quest’ultimo tipo di organizzazioni gode di maggiore fiducia da parte della società civile per ovvi motivi di credibilità e vicinanza con i cittadini).

Laddove ciò non sia possibile si può sempre pensare di generare, nell’ambito della biblioteca, associazioni e altre entità non profit che abbiano il ruolo, tra gli altri, di contribuire al sostegno della biblioteca oltre che alla animazione delle sue attività.

La forma non profit permette di accedere più facilmente a forme e agevolazioni (per quanto piuttosto limitate) per la raccolta fondi quali ad esempio il 5 per 1000, e di usare meglio le altre forme in quanto vi è una consuetudine diffusa nelle persone circa il fatto che la donazione (liberalità) naturalmente viene destinata a chi opera senza finalità di lucro.

Più in generale se vogliamo fare delle biblioteche una causa sociale per la quale vale la pena impegnarsi, è proprio l’identità non profit che meglio rappresenta un contesto in cui le persone possano esprimere una loro azione sociale organizzata: dall’essere socio, a fare volontariato, ad impegnarsi per battaglie importanti in difesa della cultura, a raccogliere fondi, ecc.

### La produzione di valore aggiunto

Ma come si crea o si recupera una forte identità sociale delle biblioteche? Molto è già dentro di noi e forse bisogna solo dargli forza e metterlo a sistema.

Le biblioteche, per come le ho conosciute io in questi dieci anni di frequentazione dei loro gruppi dirigenti e dei loro operatori, sono innanzitutto un naturale luogo sociale della cultura e delle relazioni culturali. Un luogo in cui milioni di individui portano le loro aspettative e i loro bisogni culturali, di conoscenza, di relazione sociale, di sviluppo della propria sfera umana.

Io “dietro, davanti e attorno” ai libri e al loro prestito ho visto queste fantastiche realtà:

- gruppi di lettura;
- associazioni di amici e appassionati della biblioteca, dei libri, della letteratura, della poesia;
- spazi extradomestici ed extrascolastici per la cura dell’infanzia;
- spazi dove sia fisicamente e cognitivamente possibile studiare bene. Cosa che non sempre si può fare a casa. E spesso non lo si fa nell’università che non è uno spazio per lo studio ma per l’insegnamento soprattutto per chi vive lontano dalle sedi universitarie (per costoro la biblioteca è un’ancora di salvezza, una sorta di succursale universitaria senza la quale gli stessi atenei non farebbero bene il loro servizio visto che in quanto a spazi praticabili stiamo messi piuttosto male);
- spazi in cui rendere possibile l’accesso a quella conoscenza che non viene garantita se non in luoghi accademici e di culto. Intendo parlare dei tanti corsi e incontri che vengono svolti perché alcune persone vogliono imparare o conoscere qualcosa (musica, poesia, informatica, ecc.);
- spazi protetti in cui vivere la dimensione sociale. Intendo parlare di anziani che vanno in biblioteca a leggere il giornale insieme ai propri amici. Insomma una sorta di “bar culturale”;
- attività didattiche e para-didattiche essenziali per mantenere un livello qualitativo alto dell’offerta formativa delle scuole;
- ma anche semplici spazi fisici in cui è possibile trovare casa per i propri desideri. Dalla conferenza sull’8 marzo alla visione di un buon film, a navigare in internet, a discutere di fantascienza o di scienza, gastronomia e enologia, conoscenza degli insetti e della botanica o dove trovare buoni e appassionati consigli di lettura.

Solo per parlare dei gruppi di lettura, pur non esistendo un censimento, un recente articolo di Vita non profit ha messo in evidenza che ve ne sono almeno 900 in Italia. Ma a ben vedere si tratta solo di quelli che hanno manifestato la loro esistenza su un blog dedicato all’argomento<sup>8</sup> (blog che andrebbe seguito perché mette in evidenza quanto entusiasmo e passione civica può generare la biblioteca attorno a sé). Sarebbe veramente interessante effettuare un censimento per capire quanti gruppi formali e informali conducono attività di tipo culturale o sociale all’interno delle biblioteche o in collaborazione con esse: emergerebbe, credo, un panorama quantitativamente e qualitativamente molto rilevante che rappresenta un grande punto di forza anche in chiave di fundraising.

Nel corso dell’assistenza allo sviluppo della raccolta fondi che la nostra Scuola di Roma fund-raising.it sta realizzando per il Sistema bibliotecario dei Castelli Romani abbiamo stimato in almeno 200 le attività “collaterali” che si svolgono in modo continuativo in biblioteca, che vanno dai gruppi di lettura, ai corsi di formazione, alle animazioni per i bambini, allo scambio di libri usati, ecc. e che potrebbero facilmente essere oggetto di attività di raccolta fondi.

Potrei andare avanti all’infinito citando centinaia di casi e spunti<sup>9</sup> per dire che l’anima e l’identità sociale delle biblioteche sta nelle cose che vi avvengono e che vanno molto ben oltre il mandato tecnico amministrativo del servizio bibliotecario. In un contesto in cui la soddisfazione di questi bisogni non è più garantita da altre istituzioni sociali; in cui circoli culturali e associativi, sedi di partito, case del popolo, ma anche cinema, teatri e perfino oratori spesso stanno chiudendo e perdono il loro naturale appeal.

Ecco quindi che emerge prepotentemente la natura sociale delle biblioteche che sotto questo aspetto rappresentano un potenziale baluardo della socialità (e quindi del welfare) in una epoca di sua dismissione.

C’è da domandarsi se tutti questi aspetti della biblioteca siano accessori o se non siano costitutivi e identitari. Per dirla in altre parole: se siano la ciliegina sulla torta o al contrario non siano parte costituente della torta stessa. Se così fosse, come io credo, allora l’identità della biblioteca deve essere ricostruita a partire anche da questa dimensione e non solo da quella dell’accesso a documenti.

### *Conseguenze e indicazioni per il fundraising*

Perché è importante per il fundraising tutto ciò? Perché questo rappresenta il valore aggiunto che noi possiamo mettere nel mercato del fundraising e che fa da traino alla affermazione di una missione più generale di cui oggi il mondo ha un crescente bisogno che è l’accesso alla conoscenza in senso lato come condizione essenziale dello sviluppo umano e sociale di una persona e di una comunità.

Semplificando al massimo possiamo individuare una nuova strategia economica per le biblioteche: se da un lato ci occupiamo di sostenere il servizio (nella sua dimensione tecnica e amministrativa) attraverso le tasse, dall’altro ne garantiamo lo sviluppo e quindi la migliore sostenibilità attraverso il valore sociale aggiunto che le biblioteche producono, nella misura in cui la comu-

nità lo chiede e partecipa alla sua realizzazione rendendo disponibili altre risorse economiche.

Il fundraising come economia del valore aggiunto che è un valore dalle mille facce: quella culturale, quella scientifica, quella sociale, quella relazionale, quella personale e molte altre. È questo valore che fa delle biblioteche qualcosa di assolutamente insostituibile e necessario e che può essere collocato a pieno titolo del cosiddetto mercato del fundraising.

A titolo di esempio cito quanto osservato insieme ad una operatrice in una delle biblioteche dei Castelli Romani aderenti al Consorzio. Tutte le volte che si svolge una attività o una funzione legata a quello che abbiamo chiamato valore aggiunto (un corso di formazione, l'uso della biblioteca per attività personali, il fatto che si possa leggere in pace il giornale, piuttosto che ricevere un consiglio circa letture da effettuare ecc.) si crea naturalmente una propensione a donare per la biblioteca come minimo aderendo alla "biblio card +". In alcuni casi le persone che restituiscono in ritardo un libro si sentono in dovere di sostenere una "mora" volontaria! Più in generale va detto che questa dimensione valoriale della biblioteca ha molto a che fare con la costruzione di un nuovo welfare, in grado di rispondere a nuovi bisogni o a vecchi bisogni oggi non affrontati adeguatamente dalle strutture tradizionali. Questo vuol dire che la causa sociale delle biblioteche è, almeno in parte, la costruzione di un nuovo welfare. E le cause connesse al welfare sociale in questo momento vanno molto di moda e stanno registrando un aumento di donazioni e finanziamenti liberali da parte sia degli individui che delle aziende.

Certamente queste prospettive di fundraising possono essere praticate a patto che le biblioteche riconoscano l'importanza di rendicontare socialmente ciò che fanno per la comunità. Stiamo parlando quindi del bilancio sociale o di missione che è già da tempo oggetto di discussione e anche di pratica nel mondo delle biblioteche. Ma non in modo sufficiente per conquistare una posizione forte nel fundraising. Innanzitutto perché la biblioteca deve occuparsi non solo delle attività "istituzionali" ma anche di quegli aspetti di cui abbiamo accennato e che rappresentano il valore sociale aggiunto, che per essere percepito e valutato dagli interlocutori ha bisogno di essere, per l'appunto, rendicontato. Sempre più il bilancio sociale, soprattutto per chi opera nel campo dei servizi, rappresenta un vantaggio competitivo nel mercato del fundraising. Ricordandosi però che rendicontare socialmente vuol dire anche coinvolgere gli stakeholders (e quindi il nostro pubblico) nel

processo di valutazione che non può che essere partecipato e vuol dire comunicare in modo efficace e chiaro i risultati raggiunti dalla biblioteca. Di questo si è parlato quest'anno in alcuni interventi durante il Convegno delle Stelline che credo debbano essere letti anche come indicazioni per il miglioramento del fundraising.<sup>10</sup>

### L'alleanza come nuovo rapporto con la comunità

Sulla scorta di queste considerazioni possiamo affermare che è importante favorire la nascita (laddove mancano) e il riconoscimento e coinvolgimento delle aggregazioni sociali che si manifestano in biblioteca non come imposizione dall'alto ma come "accoglienza delle istanze che vengono dal territorio" e del naturale attivismo culturale e sociale degli individui. Intendo parlare delle associazioni "amici di...", dei gruppi di lettura e di tanti altri esempi già fatti in precedenza.

Sono questi i primi soggetti che possono:

- far crescere la fiducia nelle biblioteche;
- animare la biblioteca portando know-how, volontariato, passione e senso di appartenenza;
- rendersi attivi nella raccolta fondi;
- presidiare quella che io chiamerei la "ferialità della cultura" per distinguerla dalla festività che è legata ad eventi e settori specifici che sono propri dell'arte e dello spettacolo.

Sono questi corpi intermedi che possono trasformare quei 6,2 milioni di frequentatori della biblioteca pubblica<sup>11</sup> (ma se pensiamo che a frequentare le biblioteche in quanto luogo sociale sono anche persone che non hanno chiesto negli ultimi 12 mesi in prestito dei libri possiamo stimare che il popolo delle biblioteche sia fatto di circa 10 milioni di persone) in una grande community della conoscenza che investa sulla biblioteca in quanto istituzione sociale. Tenendo conto che il 52 per cento della popolazione italiana è fatta di donatori, e che il 33 per cento della popolazione sono donatori cosiddetti regolari<sup>12</sup> (che tendono a sostenere nel tempo una causa sociale sistematicamente), stiamo parlando di un target potenziale di 3-5 milioni di donatori di cui 1,8-3 milioni di donatori potenzialmente fedeli. Se la metà di questi destinasse il 5 per 1000 alle biblioteche staremmo parlando di un entrata globale stimabile tra i 20 e i 30 milioni di euro. Ed è solo un indicatore stimato al ribasso che fa capire l'enorme potenziale di fundraising delle biblioteche.

Teniamo conto che viviamo in un mondo che è interrelato da forti reti sociali. Ognuno di noi vive, progredisce

e si difende dai rischi grazie alle sue reti sociali, Il capitale sociale e relazionale è di gran lunga il capitale più importante. Oggi le reti sociali sono lo strumento più forte per penetrare nella realtà. Stiamo parlando quindi di circa due milioni di potenziali reti sociali nelle quali le biblioteche possono comunicare e condividere la loro causa sociale, trainate da testimoni credibili: gli appassionati della biblioteca. Ha fatto molto bene la Biblioteca San Giorgio di Pistoia a investire nella gestione moderna e sistematica delle reti sociali sfruttando il web. Sono sicuro che, da questo punto di vista, ha creato le precondizioni per poter lanciare con successo forme di raccolta fondi alle radici dell'erba.

Ma fare rete non vuol dire solo stare in internet e neanche solo ospitare i "nodi" di questa rete nelle biblioteche. Al contrario, le biblioteche in quanto soggetti sociali devono essere pro-attivi nell'interrelarsi con le altre reti sociali. Io credo che le biblioteche, ossia i loro uomini: dirigenti, operatori ecc. debbano essere presenti in quanto cittadini appassionati di cultura e conoscenza nelle sedi delle altre organizzazioni sociali che si occupano di altre cause sociali a portar il loro punto di vista. Insomma biblioteche non solo come luoghi che ospitano ma come soggetti che portano il loro punto di vista e le loro competenze in altri luoghi. Nei comitati di quartiere, nelle consulte delle associazioni di disabili, nei luoghi dove si discute la cooperazione allo sviluppo e quant'altro. In modo tale da essere riconosciuti come interlocutori sociali e non solo come amministrazione di servizi.

Credo che per i dirigenti si apra necessariamente una stagione in cui ripensare il loro ruolo in termini di imprenditori sociali della cultura, leader della cultura e non solo ottimi e efficienti amministratori. Credo che questo sia già vero per tantissimi bibliotecari (altrimenti le biblioteche avrebbero già ragionevolmente chiuso) e che vada solo riconosciuto e rappresentato adeguatamente.

Questo è alla base di un ripensamento del rapporto con la comunità che è segnato da tre parole chiave: accogliere, portare, convocare per condividere.

### *1 - Accogliere la domanda di cultura e socialità*

Io ho trovato di estremo interesse il processo che è stato realizzato con il progetto Idea Store nei cui aspetti imprenditoriali e organizzativi non voglio entrare anche perché credo che tutti conoscano meglio di me questa esperienza anglosassone che peraltro deriva da una idea di un cervello italianissimo.<sup>13</sup> Quello che mi ha colpito è l'idea che la biblioteca possa trasformarsi, senza perde-

re la sua identità originaria e la sua funzione principale, in un raccoglitore di istanze culturali e sociali invecchiate e possa essere in grado di tradurle in un progetto organizzativo partecipato dalla comunità.

Un ripensamento e allargamento dei servizi originari della biblioteca che parte da una fase non solo di ascolto ma di accoglienza e integrazione di istanze e soggetti sociali che ne sono portatori all'interno di un progetto nuovo.

È proprio questa fase di ascolto e accoglienza della domanda che ci potrà permettere di riconoscere i soggetti che sono propensi a stipulare nuove alleanze perché portatori di interessi che possono integrarsi con l'identità della biblioteca. Soggetti organizzati ma anche individui da organizzare e che non trovano più un posto credibile e accogliente dove portare le loro istanze.

Mi ha colpito molto quello che succede in una biblioteca dei Castelli Romani. La biblioteca rappresenta per molti giovani genitori un luogo dove far stare i loro figli (in assenza di servizi che garantiscano questo servizio se non la mattina e non potendo contare su reti familiari che non sempre possono garantire la socializzazione alla cultura). Sto parlando del fatto che in fasce non coperte da altri servizi le mamme portano i loro piccoli figli in biblioteca dove possono anche assentarsi perché vi sono altre mamme o gli stessi operatori della biblioteca e dove possono organizzare in modo collettivo attività e animazioni che garantiscono non solo ospitalità, ma anche un progetto comune di educazione alla cultura.

Ebbene, se la vogliamo vedere in modo "minimalista" potremmo parlare di un uso atipico della biblioteca come baby parking. Se la vogliamo vedere in modo "innovativo" dobbiamo parlare in nuce di un nuovo servizio avanzato di welfare di comunità. Rendiamoci conto che su questa tendenza di auto-organizzarsi per i servizi di cura della prole la Francia ci ha costruito una politica pubblica sostenuta da forti incentivi anche economici.

È il caso più emblematico. Ma tutte le forme di aggregazione spontanea che avvengono in biblioteca di cui ho parlato prima, vedono alla base la possibilità di trasformare interessi e bisogni in creazione di nuovo welfare avanzato. Ascoltare e accogliere queste istanze rappresenta un valore enorme per la biblioteca, per il suo ruolo sociale e per il rinnovamento della sua missione. E questo valore per la biblioteca rappresenta anche un valore sociale aggiunto da portare alla comunità che giustifica l'impegno a trovare le risorse per garantire questa funzione.

## 2 - Portare la biblioteca fuori dalle mura

Ma ospitare non basta, bisogna portare la biblioteca fuori dalle mura e non solo come servizio. Da questo punto di vista sono veramente tante le biblioteche impegnate a portare a scuola, negli ospedali, in carcere, nei caffè, nei ristoranti (L'Italia senza cibo ha scarse possibilità di socializzare...).

È questo un modo per rafforzare il ruolo sociale della biblioteca e di creare alleanze al quale però andrebbe aggiunto anche un altro ruolo che è legato ai leader della biblioteca ossia quello di partecipare, in quanto biblioteca, alla vita sociale. Mi spiego in parole semplici: essere presente come biblioteca (pensiamola un po' come associazione culturale) agli incontri, alle riunioni e ai momenti di dibattito che vengono da altri mondi: quello della cooperazione allo sviluppo, quello dell'assistenza sociale e sanitaria, quello del volontariato, quello dello sport. Perché questo rafforza una autentica rappresentazione delle biblioteche come soggetto sociale che è molto di più di un servizio fatto bene. È l'assunzione di una responsabilità circa la necessità di trovare risposte ai bisogni di una comunità. In poche parole questa attività di condivisione extra-muraria in settori diversi dal nostro non può che rafforzare il riconoscimento del ruolo delle biblioteche. Essere disposti a darsi da fare per qualcosa che non è solo nella sfera dei nostri interessi è la base costitutiva della solidarietà sociale. E questa è la condizione per richiedere agli altri soggetti di darsi da fare per noi.

## 3 - Convocare per condividere

Questa nuova relazione con la comunità potrebbe non portare un valore aggiunto alle biblioteche in termini di sostenibilità se noi non troviamo il modo per integrare nel processo di governo della biblioteca questi soggetti. Vorrei confessare una cosa. Io da quando la Fondazione Querini Stampalia mi chiamò al convegno sulla bibliotECONOMIA nel 2002 ho maturato una passione sfrenata per le biblioteche. Cosa che prima non nuttivo. Sono il primo candidato a fare donazioni per una biblioteca. L'ho già fatto e lo continuo a fare con le bibliocard di diverse biblioteche e in altro modo. Ma lo faccio poco, meno di quanto lo faccia per altre organizzazioni. Credo che il meccanismo che farebbe scattare in me un apporto più significativo e continuativo risieda nel fatto che io venga convocato a condividere un progetto comune sulla cultura. Insomma un programma, un progetto sul quale metterci la faccia: al minimo mettendoci i soldi, al massimo impegnandomi per la sua riuscita e quindi attivandomi per garantire le risorse per realizzare tale progetto.

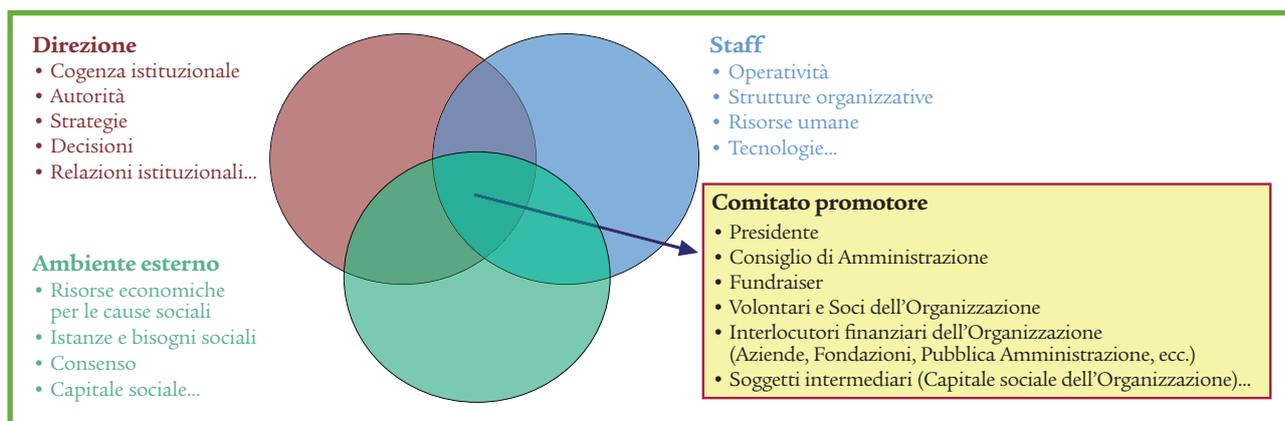
Una parte dei donatori che sogniamo possono essere attori della raccolta fondi ma in senso più generale attori protagonisti della realizzazione dei nostri programmi istituzionali. Non parlo tanto o solo del volontariato che si svolge in biblioteca ma di azione sociale che prevede il volontariato in appoggio degli operatori per garantire le funzioni essenziali ma anche e soprattutto di governo delle tante attività che attorno allo spazio e alla istituzione biblioteca si possono svolgere per raggiungere la nostra missione.

C'è una enorme domanda di azione sociale che ne dica. Una azione sociale che non trova più offerta da parte di istituzioni tradizionali. E che spesso è trainata dalla voglia di stare insieme per qualcosa di utile socialmente. Altrimenti non sarebbe azione sociale ma individuale. Essere una comunità è impossibile senza forme dell'azione sociale. Ed è un sociologo come Baumann che richiama fortemente il bisogno diffuso di radicamento comunitario come risposta ad una drammatica crisi di identità degli individui.

Allora la biblioteca ha la titolarità, l'identità e gli spazi per convocare all'azione sociale per la cultura. Cultura in senso ampio. Un posto dove trasformare una domanda e una aspettativa in un progetto sociale. Magari partendo dal bisogno di leggere o da un bisogno di servizi per lo studio, la genitorialità o per la socialità degli anziani.

Io credo che una parte dei nostri affezionati frequentatori vuole essere convocata ad attivarsi per la biblioteca. Dobbiamo solo chiederglielo, dicendogli di portare dentro la biblioteca le proprie competenze e energia. Io di recente ho potuto sperimentare in diverse organizzazioni non profit la richiesta ai donatori fedeli e agli affezionati seguaci delle iniziative di attivarsi per fare fundraising o realizzare progetti. E ho la certezza matematica che una percentuale compresa tra il 20 e il 30 per cento di essi è pronto a farlo. Ossia risponde positivamente a questa richiesta. Anzi, una parte di essi (il 10 per cento circa) afferma che non aspettava altro che essere convocato ad attivarsi e che se ciò non fosse avvenuto si sarebbe allontanato dalla organizzazione.

La donazione di danaro è un atto che si colloca in un continuum di atti che caratterizzano l'azione sociale. Non è un sostituto dell'azione sociale. È azione sociale stessa. Se invece la opponiamo all'impegno pratico e alla assunzione di responsabilità noi allontaniamo una parte dei donatori. Forse la migliore. Ecco perché dobbiamo convocare persone e aziende ad attivarsi nella biblioteca. Perché è in questo contesto che si sviluppa meglio l'impegno a mettere a disposizione e trovare le ri-



### Una governance allargata: conseguenze per il fundraising

sorse. Questo lo dico anche pensando alle aziende. Ad esse proponiamo solo di fare convenzioni sulla nostra card, rendendole semplicemente partner commerciali. Se invece le coinvolgiamo nel “portare la cultura” nei propri esercizi commerciali, supermercati e fornire insieme un servizio alla comunità, allora avremo più facilmente il loro apporto di risorse anche economiche e la loro attivazione per trovarne altre.

### La governance sociale delle biblioteche

Ora però bisogna creare le forme in cui riconoscere questo impegno. E qui veniamo ad un ultimo punto che è quello della governance delle biblioteche.

Noi dobbiamo pensare che le biblioteche, in quanto soggetti sociali e non solo servizi pubblici, debbano prevedere una governance sociale, nel rispetto delle responsabilità e delle regole. Questo non vi è dubbio. Ma comunque abbiamo bisogno di un allargamento dei soggetti che concorrono al governo delle biblioteche.

Se a me viene chiesto di sostenere fedelmente una biblioteca mi aspetto che vi siano organismi in cui io possa concorrere al suo governo. Senza prevaricare o sostituire le responsabilità che sono proprie dei dirigenti e degli amministratori o degli stessi operatori.

Le forme sono tante e si stanno sperimentando in molte istituzioni sociali e pubbliche: dai comitati di gestione, ai comitati consultivi, alle fondazioni di comunità che riconoscono il ruolo dei costituenti come soci investitori. Insomma luoghi in cui si concorre al governo e non solo si partecipa. Luoghi in cui ci si può interfacciare con i responsabili del servizio. Certo non sono cose che si possono fare per legge o per regolamento. Anzi. Anche in questo caso si tratta di sperimentare nuove forme di collaborazione alla gestione della biblioteca

che però integrino i nostri “alleati” anche nelle funzioni di governance.

Una di queste funzioni può essere proprio quella di trovare le risorse per lo sviluppo della biblioteca. Con il Sistema bibliotecario dei Castelli Romani stiamo mettendo a punto quello che, in prima istanza, si potrebbe chiamare “comitato promozione e sviluppo”, composto di soggetti rappresentativi delle realtà professionali, sociali, imprenditoriali che vogliono sostenere la biblioteca. L'appartenenza è data non dalla rappresentatività ma dal fatto che firmino un patto sostanziale di impegno per trovare le risorse su un programma condiviso.

Io credo che la governance delle biblioteche se la pensiamo solo legata ai dirigenti e alle amministrazioni comunali non sia in grado, pur lavorando bene, di aumentare il potenziale di raccolta fondi delle biblioteche. Anzi devo dire che in alcuni casi ho riscontrato da parte dei comuni più vincoli e ostacoli alla raccolta fondi che facilitazioni. Sia nel governo della singola biblioteca (come in un caso in cui un dirigente di nomina comunale vieta ad un operatore di gestire i rapporti con frequentatori in modo funzionale alla promozione della bibliocard che in quel caso rappresenta il principale strumento di raccolta fondi, o di investire tempo nella organizzazione di attività culturali, perché non strettamente funzionali al mandato di servizio.) Così come ho visto biblioteche escludere a priori che si possa dare vita ad una struttura associativa o di altro genere che possa gestire adeguatamente lo strumento del 5 per 1000 per ragioni legali.

Ecco: in questo modo non ce la possiamo fare e non perché la comunità non voglia sostenere la biblioteca ma perché noi non volgiamo assumerci la responsabilità di una politica di fundraising che riveda i nostri rapporti con la comunità da mera erogazione del servizio ad azione sociale per il welfare.

In questo senso l'altro aspetto essenziale dell'alleanza è che nella governance la parte direttiva si assuma la responsabilità del programma di fundraising. Troppo spesso si pensa di eludere il problema chiamando un tecnico o incaricando qualcuno che deve poi fare altre centomila cose. Si tratta invece di prevedere, tra le funzioni direttive, quella di trovare i soldi dotandosi di una strategia e di un piano, investendo risorse economiche, umane e tecnologiche a tal fine. Senza investimento non si può fare fundraising. Anzi: senza investimento non si può fare alleanza.

Da questo punto di vista gli amministratori, che non hanno più soldi da trasferire, devono creare un ambiente favorevole allo sviluppo del fundraising e da questo punto di vista c'è ancora tanto da fare. E si può fare molto puntando anche sulla formazione, a patto che non venga vista in modo accademico ed episodico. Organizzare un corso una tantum se non è dannoso certamente non è risolutivo. E si possono ancora usare intelligentemente i fondi a disposizione per la formazione del personale (come i fondi interprofessionali e il fondo sociale europeo) senza sperperarli in iniziative episodiche e talvolta vagamente clientelari.

Questo è quello che stiamo facendo nel Consorzio delle Biblioteche dei Castelli Romani dove abbiamo montato un laboratorio di fundraising che parte dalla formazione per accompagnare nella sperimentazione di forme di raccolta fondi innovative per poi metterle a sistema, lavorando con gli operatori così come con i dirigenti e cercando di coinvolgere la governance dell'ente e dei comuni. Mi piacerebbe parlare dei risultati anche in termini economici. Magari sarà il tema di un prossimo intervento. Sicuramente vi posso dire una cosa che rappresenta per me una grande e importante verifica positiva: gli operatori delle biblioteche sono tutti entusiasti di poter fare di più e in modo più professionale per quello che non rappresenta solo il posto dove lavorano ma il luogo in cui la loro missione professionale coincide con la missione sociale.

## NOTE

\* Testo dell'intervento tenuto in occasione del Convegno "Biblioteche in cerca di alleati" (Milano, Fondazione Stelline, 14-15 marzo 2013).

<sup>1</sup> Alcuni di questi interventi possono essere reperiti nei post e nella sezione "knowledge center" del sito <[www.blogfundraising.it](http://www.blogfundraising.it)>.

<sup>2</sup> FRANCESCO AMBROGETTI - MASSIMO COEN CAGLI - RAFFAELA MILANO, *Manuale di fundraising*, Roma, Carocci, 1998.

<sup>3</sup> Per approfondire si veda MASSIMO COEN CAGLI, *Il fundraising come strategia globale per lo sviluppo sociale ed economico*, disponibile nella sezione knowledge center di <[www.blogfundraising.it](http://www.blogfundraising.it)>.

<sup>4</sup> Per approfondire si veda: GIULIA BARONE - ARMANDO PETRUCCI, *Primo: non leggere*, Milano, Mazzotta, 1976 e GIOVANNI LAZZARI, *Libri e popolo*, Napoli, Liguori, 1985.

<sup>5</sup> Si fa riferimento alla campagna lanciata dall'Assessore del Comune Maurizio Braccialarghe nel gennaio del 2012. A tale proposito si vedano gli articoli apparsi all'epoca sulla stampa di Torino.

<sup>6</sup> All'indirizzo <<http://www.skuola.net/news/fun/iene-contri-buti-scolastici.html>> è possibile rivedere lo spezzone di trasmissione relativo alla denuncia fatta da Skuola.net. e alla quale è seguita, il 7 marzo 2013, la precisazione inequivocabile del MIUR per mano del direttore Lucrezia Stellacci che ha ribadito la natura volontaria di tali contributi.

<sup>7</sup> Per gli "stomaci forti" è possibile approfondire la campagna condotta da Scottex (marchio della Kimberly-Clark Worldwide, Inc.) sul sito <<http://scottquiz.iniziativescottex.it/>>.

<sup>8</sup> <<http://gruppodilettura.wordpress.com/2006/11/28/lelenco-dei-gruppi-di-lettura-italiani/>>.

<sup>9</sup> Molti esempi sono emersi dalle relazioni tenute in occasione del Convegno "Biblioteche in cerca di alleati", e in particolare durante la sessione "Prove di partecipazione". La stessa rivista "Biblioteche oggi" presenta negli articoli pubblicati negli ultimi anni un'ampia casistica in tal senso.

<sup>10</sup> In tal senso appare molto significativo il contributo di Chiara Faggiolani e Giovanni Solimine *Biblioteche moltiplicatrici di welfare*, che appare in questo stesso numero della rivista. Di questo tema, inoltre ha parlato in diverse sedi Maria Stella Rasetti, direttore della Biblioteca di Pistoia.

<sup>11</sup> ISTAT, *Indagine sulla lettura dei libri in Italia*, 2006-7.

<sup>12</sup> JFK EURISKO, *Gli Italiani e la donazione*, 2007.

<sup>13</sup> Si fa riferimento a Sergio Dogliani, attuale Deputy Head degli Idea Store. Particolarmente interessante il suo punto di vista circa il rapporto tra biblioteche italiane e fundraising di cui ha parlato nei suoi interventi su "Faber blog" <<http://faberblog.ilsole24ore.com/>>.

DOI: 10.3302/0392-8586-201303-020-1

## ABSTRACT

In times of public budget crisis, libraries have to face the challenge of economic sustainability. They should therefore implement fundraising if they want to fulfill their mission. But a successful fundraising comes from a full awareness that, before being a public service, they are a social institution supported by their community. Is this the key to join the world of fundraising rightfully together with humanitarian aid, disability and vulnerable or medical research? Definitely yes, as long as they can build a new covenant with community, getting in tune with its needs and enhancing the value of a huge human capital like people of libraries is.