

Per una indagine sul fund raising per le biblioteche

Sandro Apis

Centro di ateneo di documentazione
Università politecnica delle Marche
s.apis@univpm.it

Vittorio Ponzani

Biblioteca dell'Istituto superiore di sanità, Roma
ponzani@aib.it

Un corso di formazione, un libro, un convegno

L'attività di *fund raising*, cioè di reperimento e raccolta sistematica di risorse esterne, non ha nel contesto delle biblioteche italiane il carattere strutturale riscontrabile nei paesi anglosassoni, ma spesso si qualifica solo come impegno occasionale.

In questi ultimi anni, però, sia nella letteratura biblioteconomica sia, soprattutto, nella concreta esperienza delle biblioteche italiane, si può notare una maggiore attenzione e una maggiore consapevolezza su questo tema. La ragione risiede probabilmente nel fatto che alla storica esiguità dei fondi si è aggiunta, in questo periodo di crisi, una ulteriore contrazione delle risorse e una politica di tagli ai bilanci che rendono difficile realizzare servizi bibliotecari efficaci e avviare progetti innovativi senza trovare adeguati finanziamenti, magari al di fuori delle tradizionali erogazioni pubbliche. Il panorama delle biblioteche italiane che svolgono – o cercano di farlo – attività di *fund raising* è segnato da diverse difficoltà, sia di ordine burocratico-amministrativo che, più spesso, di carattere culturale e di mancanza delle necessarie competenze professionali e organizzative. Il quadro, tuttavia, appare in continua evoluzione ed emerge quindi l'esigenza di un approfondimento delle attività realizzate nel nostro paese, con i loro punti di forza e le loro criticità.

In questo senso, nel settembre del 2007, la Sezione Marche dell'Associazione italiana biblioteche ha organizzato un "corso-progetto", con l'obiettivo di fornire ai partecipanti gli elementi di conoscenza e di abilità necessari all'attivazione di cicli di *fund raising* stabilmente integrati nella cultura e nella pratica gestionale delle biblioteche.

Al tradizionale corso, costituito da lezioni frontali, è seguita, attraverso la suddivisione in gruppi di lavoro, un'attività di approfondimento e di monitoraggio di esperienze di *fund raising* in Italia, allo scopo di elaborare una sorta di libro bianco che presentasse la situazione italiana in questo ambito, mettendo in evidenza le problematiche e le buone pratiche riscontrate.

Si è proceduto infatti a elaborare un questionario per ottenere informazioni sulle pratiche di raccolta di fondi nelle biblioteche italiane, da somministrare attraverso la lista di discussione dei bibliotecari AIB-CUR e altri canali di comunicazione.

Tuttavia, la scarsa quantità di risposte ricevute ha reso necessario un ripensamento del progetto; si è deciso, quindi, di abbandonare l'ipotesi di un'indagine tramite questionario e di procedere invece a effettuare una serie di interviste mirate a realtà note per aver svolto attività di reperimento fondi, in modo da poter individuare e segnala-

re buone pratiche, metodologie, soggetti erogatori ecc.

Era ovvio fin dall'inizio che si sarebbe trattato di una ricerca parziale, in ragione del quadro frammentario del *fund raising* nelle biblioteche italiane e delle ridotte possibilità di indagine del gruppo di lavoro. Si è ritenuto tuttavia che una operazione di questo genere potesse essere comunque utile a fornire elementi di conoscenza della realtà nazionale, a dotare di strumenti pratici i colleghi che volessero intraprendere attività di raccolta di fondi e a favorire lo sviluppo di un dibattito all'interno della professione e una maggiore consapevolezza su questi temi.

Una volta ultimate le interviste sia ai bibliotecari che ai rappresentanti delle imprese, si è deciso, in vista della pubblicazione in volume, di approfondire alcuni temi particolarmente rilevanti. Innanzi tutto è stato evidenziato il significativo contributo delle fondazioni bancarie, che dispongono di patrimoni considerevoli e che finanziano interventi di tipo sociale, scientifico, culturale e umanitario, con una notevole incidenza nel settore "arte, attività e beni culturali" sul totale dei finanziamenti erogati (con circa 1.500 milioni di euro finanziati nel 2006). Nel settore delle biblioteche e degli archivi, i progetti più frequentemente finanziati riguardano le at-



tività di censimento, la catalogazione e i sistemi di archiviazione e i sistemi di archiviazione, con particolare attenzione all'utilizzo delle nuove tecnologie digitali e multimediali, il recupero e la rifunzionalizzazione di immobili storici destinati a ospitare biblioteche e archivi.

Nell'ambito del gruppo di lavoro è stata inoltre elaborata una sintesi sul quadro normativo e fiscale, che mette in luce gli squilibri e il disordine in questo settore, ma che proprio per questo può essere di grande aiuto a chi voglia intraprendere un percorso di *fund raising* per la propria biblioteca. Il risultato del lavoro è stato il volume *Fund raising per le biblioteche italiane: opportunità ed esperienze*, a cura di Giovanni Di Domenico (Roma, AIB, 2008), per il quale si rinvia, fra l'altro, alla recensione di Francesca Savoca pubblicata nel n. 4/2009 di "Biblioteche oggi".

Dalle interviste e dalle successive analisi e approfondimenti emergono alcune caratteristiche tipiche della realtà bibliotecaria italiana: innanzi tutto la mancanza di sistematicità, che dovrebbe invece rappresentare proprio una delle caratteristiche principali del *fund raising*. Le piccole biblioteche infatti, nella maggior parte dei casi, si impegnano a ricercare sponsorizzazioni per singoli eventi o attività, mentre le grandi strutture, che dimostrano una

maggiore continuità, raramente utilizzano consulenti esterni o persone dedicate. È evidente tuttavia che, a prescindere dalla reale possibilità di realizzare un'attività di reperimento fondi, esiste comunque un forte interesse in questo ambito sia da parte delle biblioteche sia da parte delle aziende. Le prime – con diversi livelli di consapevolezza circa le difficoltà organizzative, amministrative, professionali e culturali – in un periodo di crisi e di gravi tagli dei finanziamenti cercano di trovare fondi per investire in nuovi progetti; le seconde dimostrano nel complesso un'assenza di pregiudizio nei confronti delle biblioteche e giudicano positive, e magari da ripetere, le esperienze di collaborazione (anche se spesso invocano la presenza di interlocutori competenti e in grado di portare avanti progetti complessi).

I dati raccolti nel corso dell'indagine rendono possibili alcune prime riflessioni. Quando nel 2007, nell'ambito della Sezione Marche dell'AIB, fu proposto il corso sul *fund raising*, vi furono alcune perplessità. Fu infatti sollevato il tema dell'impatto che il *fund raising* può avere sull'attività istituzionale delle biblioteche e i suoi rischi. Un'associazione professionale come l'AIB ha, come ragione sociale, la tutela e la promozione delle biblioteche e si batte per affermare il loro fon-

damentale ruolo di sostegno alla conoscenza, alla cittadinanza e alla crescita culturale ed economica. Ciò significa anche chiedere, per questo tipo di servizi, una visibilità che si traduca in una presenza nei bilanci delle amministrazioni, in un finanziamento pubblico, adeguato e stabile, che risponda alla necessità di tutelare i suddetti valori. Promuovere il *fund raising* non può far pensare a un'abdicazione da parte dell'AIB a questo impegno? Non potrebbe configurare una specie di resa, di riconoscimento che la battaglia è ormai stata perduta irrimediabilmente e occorre muoversi su altri fronti?

Per illustrare tali perplessità è forse opportuno citare un messaggio indirizzato al direttivo regionale AIB nel periodo di ideazione del corso. Diceva, tra le altre cose:

Altro motivo di diffidenza è in questa frenetica rincorsa al "pragmatismo amorale". Il bibliotecario deve essere pragmatico e siccome i fondi pubblici non vengono dati, siccome l'ideologia del meno tasse per tutti va bene in maniera universale, ci si rivolge ai privati. Insomma siamo apertamente in linea con il vecchio slogan "più società meno Stato". Naturalmente in cuor suo il bibliotecario di solito è contrario, ma così va il mondo. Pazienza se in tal modo legittima, facilita e promuove il fatto che l'amministrazione non dia più soldi e il fatto che l'assessore, abbracciata questa modalità furba e "gratuita" di cavare risorse, possa tagliare e sentirsi anche un "gran figo". [...] E se un bel giorno succedesse, non a Sala Borsa naturalmente, ma alla Biblioteca di Apriro o di Montappone, che il mecenate di turno cominciasse a osservare che nella biblioteca a cui lui tanto tiene e su cui tanto spende ci sono ingiustificatamente troppe pubblicazioni di un certo autore o di un certo argomento e poche di un altro?... Naturalmente nel marketing (di cui il *fund raising* è una branca) è questione di immagine, sono tutti signori, e questo difficilmente

capita. Comunque nessuno probabilmente sarebbe così brutale: basta qualche piccola autocensura del bibliotecario, magari su suggerimento dell'assessore...

I problemi così bruscamente sollevati, in realtà, non possono essere elusi a cuor leggero. Sono questioni che hanno una loro legittimità e che sono, peraltro, ben presenti nel comune sentire degli operatori delle biblioteche. L'idea, ad esempio, che una biblioteca nazionale centrale sia nelle condizioni per cui i suoi servizi di base sono affidati e garantiti solo dalla presenza di volontari del Servizio civile, cioè con risorse acquisite esternamente e occasionalmente, così come è emerso in un messaggio in AIB-CUR qualche tempo fa, un po' inquieta. Tanto più che le figure dei volontari per legge (per legge!) non potrebbero svolgere altro che funzioni di sostegno e integrazione alla attività correnti e tanto più che, come sappiamo, il fatto non soltanto non è isolato, ma rappresenta quasi la norma tra chi abbia fatto ricorso a queste figure.

Quanto alle possibili ingerenze esterne: chi può garantire che non vi siano mai e non possano esservi mai? Ci sono biblioteche comunali in cui l'elenco dei quotidiani in abbonamento cambia con il mutare della maggioranza politica presente in Comune; perché questo non potrebbe succedere, a maggior ragione, in seguito all'intervento di privati?

Inoltre noi riconosciamo, come cittadini democratici, il diritto dei decisori politici a fare delle scelte e a istituire priorità, anche quando questo significhi un sacrificio per le biblioteche, purché ci sia una contestuale assunzione di responsabilità politica.

Sarebbe davvero una grande beffa se il responsabi-

le di turno se la cavasse dicendo "avrei tanto voluto fare questo e quello, ma il direttore della biblioteca non ha saputo trovare le risorse necessarie, così come ha fatto il direttore del comune vicino o come questo stesso direttore era riuscito a fare negli scorsi anni...". Molte sono le questioni che restano aperte e che possono essere consegnate a un dibattito nella comunità bibliotecaria; pare tuttavia evidente che l'attività di *fund raising* vada impostata in maniera molto attenta, sia dal punto di vista organizzativo che etico. Non si tratta di fare cassa a tutti i costi; non si può trattare di un'operazione generica e indistinta. È invece importante che si svolga all'interno di un chiaro confine che ne tuteli la qualità e la compatibilità. E questo può avvenire solo se si configura come attività basata su progetti specifici e ben delimitati, che si orientino a un finanziamento, se così si può dire, del "companionato" piuttosto che del "pane" dell'attività bibliotecaria, laddove il "pane" deve essere garantito dai finanziamenti ordinari. Tutto ciò non è solo teoria, ma è il principio ispiratore che dovrebbe guidare un'attività di *fund raising* consapevole ed efficace. Non si ignora, naturalmente, che spesso i bibliotecari sono costretti a fare i conti, nella quotidiana gestione della propria biblioteca, con ammini-

strazioni che continuano a tagliare i finanziamenti; di fronte all'alternativa tra mantenere il punto di principio, eliminando però servizi essenziali (o comunque importanti), oppure utilizzare risorse non ordinarie a disposizione per sostenere i normali servizi, essi sono costretti a "salvare il salvabile". Sono contraddizioni difficilmente risolvibili una volta per tutte e che richiedono un'analisi caso per caso scevra da eccessive pregiudiziali ideologiche. Ma sarebbe opportuno che la linea di principio e i rischi di effetti collaterali negativi restassero in ogni caso ben presenti.

Si diceva prima che il *fund raising* dovrebbe finanziare progetti speciali. Diversi sono gli esempi possibili: la nascita di una nuova biblioteca, l'allestimento di un OPAC e conseguente conversione del catalogo cartaceo, la creazione di un sito web o di un *virtual reference desk*, il trasferimento della biblioteca in una nuova sede, l'avvio di programmi di cooperazione. Tutte attività che un bilancio ordinario potrebbe non consentire e per cui vi sia bisogno di uno sforzo straordinario e *una tantum*, che produca un'utilità nel tempo, indipendentemente dalle vicende alterne a cui un finanziamento esterno, per sua stessa natura, è fatalmente soggetto. Se una prima proposta può essere quindi avanzata, è che il *fund rai-*



sing si configuri innanzitutto come una forma di conoscenza, in particolare della propria identità e della realtà in cui si opera, in un colloquio altamente formativo con la cultura d'impresa. In secondo luogo, il *fund raising* va inteso eminentemente come un'opportunità per sostenere "progetti specifici". Il fatto che importanti categorie di finanziatori (per esempio le fondazioni bancarie) richiedano la redazione di un progetto come condizione preliminare a ogni candidatura al finanziamento rafforza l'indicazione di trasformare questo approccio in prassi generalizzata.

A chiudere il cerchio di questo percorso formativo e di indagine sul campo è stato organizzato a Pesaro, il 10 giugno 2009, il convegno "Le biblioteche italiane e il *fund raising*: stato dell'arte e prospettive". Lo scopo dichiarato era quello di realizzare un incontro tra i bibliotecari e gli operatori del settore, anche attivi in ambiti non riconducibili alle sole biblioteche. Un ampliamento di orizzonte necessario per superare la situazione di marginalità delle biblioteche, nella pratica del *fund raising* e nelle quote di raccolta registrate dalle indagini statistiche, rispetto al mondo degli investitori che pure orientano copiosamente gli interventi verso il settore della cultura. Solo riferendosi alle fondazioni di origine bancaria si registra infatti che, a fronte di investimenti nell'ordine di 1.715 milioni di euro nel 2007, ben il 30,6% (524 milioni di euro) sono stati indirizzati al settore "Arte, attività e beni culturali", ma che tra questi solo un misero 3,2% (16,7 milioni di euro) è stata destinata ad "Attività di biblioteche e archivi" (cfr. ACRI, *Tredicesimo rapporto sulle fondazioni di origine bancaria*, <http://www.acri.it/17_ann/17_ann0043.asp>).

Il convegno, che ha visto la partecipazione di molti bibliotecari provenienti da regioni diverse, ha messo in luce, tra l'altro, alcune realtà

particolarmente avanzate nella pratica del *fund raising*, come la Biblioteca Palatina di Parma, la Bayerische Staatsbibliothek di Monaco e la Biblioteca Bertoliana di Vicenza. Si tratta di biblioteche che da tempo hanno attivato forme di raccolta di finanziamenti esterni basate sul fatto di associare il prestigio istituzionale o il particolare pregio del proprio patrimonio a marchi aziendali o a eventi di natura diversa rispetto a quella tradizionalmente connessa all'attività della biblioteca. Si va dalla concessione onerosa di spazi di pregio come *location* per eventi o per pubblicità, all'adozione di libri o altri oggetti d'arte da parte di privati al fine del loro restauro, alla cessione di diritti di riproduzione di opere preziose.

Andrea De Pasquale (Biblioteca Palatina) ha illustrato le diverse attività di *fund raising* svolte dalla propria istituzione: la concessione di spazi di particolare prestigio della biblioteca a soggetti *profit* per eventi aziendali, la valorizzazione di speciali raccolte attraverso mostre sponsorizzate da soggetti privati, gli accordi con editori per la riproduzione in esclusiva di documenti di particolare pregio e infine la nascita di un'Associazione amici della biblioteca che promuove eventi culturali e ricreativi con sottoscrizioni a favore della biblioteca. Da queste attività si ricevono in cambio contributi, ad esempio per il restauro dei materiali bibliografici. Spesso – ha tuttavia sottolineato De Pasquale – i vantaggi di tali attività non hanno un immediato ritorno economico, ma sono altrettanto importanti per quanto riguarda la valorizzazione delle raccolte della biblioteca e, non da ultimo, per un più pieno coinvolgimento e una maggiore soddisfazione del personale. Klaus Kempf (Bayerische Staatsbibliothek di Monaco) ha cercato di concentrare, nella sua relazione, i fattori decisivi del *fund raising*, a partire dall'esperienza della sua isti-

tuzione, una delle più grandi biblioteche di ricerca in Europa con collezioni di prestigio mondiale. In particolare, Kempf ha affermato che l'identità e il prestigio di una istituzione sono, tra l'altro, valori molto attraenti per gli sponsor, i quali riconoscono in tali valori la capacità di trasmettere le idee e la qualità del prodotto o dello sponsor. Anche la *location*, il fascino della sede e la sua ubicazione nella città, va considerata come un vero capitale della biblioteca.

Nello specifico, diverse sono le attività attraverso le quali la Bayerische Staatsbibliothek reperisce e raccoglie risorse esterne: l'affitto di spazi per eventi, la creazione di un'associazione degli amici e mecenati della biblioteca, la sponsorizzazione di singoli eventi. Kempf ha infine rilevato che, malgrado il successo delle iniziative intraprese e gli ingenti introiti derivati da esse, la concorrenza con altre istituzioni culturali diventa sempre più forte e non è stato fin qui possibile trovare uno sponsor principale e permanente che possa garantire un contributo stabile nel tempo.

Giorgio Lotto (Biblioteca Bertoliana) ha ribadito come il portato più rilevante delle operazioni di *fund raising* non vada cercato tanto negli introiti monetari, pur se le operazioni hanno avuto per la Bertoliana un importante riscontro anche da questo punto di vista, ma nel cambiamento di immagine. Il successo vero si ha – ha affermato Lotto – quando dall'esterno arrivano richieste di privati di associare il proprio marchio a quello della biblioteca. L'operazione tentata dalla Bertoliana è stata quella di convincere l'intera collettività di riferimento che un grande investimento sulla biblioteca sarebbe stato positivo sia sul piano culturale che sociale.

Bisognava riportare la città in Bertoliana e la Bertoliana nel mezzo della città, in modo che l'una fosse cosciente dell'altra, facendo gra-

dualmente maturare questa consapevolezza su tutti i tavoli degli *stakeholders*. Gli esiti, a distanza di otto anni, sono certamente soddisfacenti, se si pensa che gli introiti maturati sfiorano i sei milioni di euro (di cui cinque milioni per intervento edilizio per il rinnovo della sede centrale).

Dai casi sperimentati risulta, secondo Lotto, che il fascino delle biblioteche e la loro capacità di attrazione derivi sovente dal loro patrimonio storico e dalla bellezza delle loro sedi e dei loro pezzi unici: un codice miniato della sezione antica sembra attrarre l'investitore più dei grandi numeri dei prestiti erogati dalla sezione moderna. Ciò può portare in certi casi, nella situazione che vivono le biblioteche italiane, a esiti paradossali in cui sia più facile reperire uno sponsor per digitalizzare un codice antico che garantire le risorse per pagare le bollette di telefono ed elettricità delle sedi. In ogni caso, il rapporto con l'esterno attiva dinamiche virtuose che aumentano all'interno della biblioteca la consapevolezza del proprio ruolo e della propria identità; consapevolezza che rende più facile attivare ulteriori contatti e produce, non da ultimo, una maggiore visibilità e forza contrattuale rispetto alle istituzioni di appartenenza.

Gli ulteriori interventi di Mirella Mazzucchi (Università di Bologna) e di Margarita Pérez Pulido (Universidad de Extremadura) hanno allargato l'orizzonte rispettivamente alle biblioteche del mondo universitario, in cui il *fund raising* solo ora inizia ad attecchire, dopo che per anni problemi anche amministrativi ne avevano impedito il decollo, e nella realtà di un altro paese in cui il mondo bibliotecario vive un momento di notevole fermento, come la Spagna.

Mazzucchi, in particolare, ha ripercorso la vicenda della nascita della figura di "responsabile *fund rai-*

sing" nel Sistema bibliotecario d'ateneo nell'Università degli studi di Bologna, delle prime azioni messe in atto e dei principali orientamenti operativi assunti. Si tratta di un'attività ancora in fase di consolidamento, che ha avuto come primo obiettivo quello di dar luogo a una complessiva strategia comunicativa *fund raising oriented*. I primi interventi hanno insomma riguardato soprattutto l'organizzazione interna. L'azione è passata, infatti, attraverso il coordinamento dei progetti e delle attività di comunicazione, la definizione di *policies* o di linee guida per la comunicazione esterna, lo scambio interno di informazioni, l'integrazione delle competenze e l'individuazione di strumenti di rilevazione comuni per migliorare la qualità dei servizi. Gli ambiti in cui si è fin qui orientata l'attività di *fund raising* sono la concessione di spazi pubblicitari mediante l'applicazione di pannelli contenenti messaggi pubblicitari nelle biblioteche, la messa a disposizione di spazi qualificati delle biblioteche come *set* per servizi fotografici o cinematografici, la sponsorizzazione di eventi o servizi o borse di studio, la nascita di un'associazione di ex studenti, ai quali vengono prorogati alcuni servizi bibliotecari in cambio di una sottoscrizione.

Margarida Pérez Pulido ha offerto un *excursus* sulla pratica del *fund raising* nelle istituzioni bibliotecarie spagnole, segnalando tuttavia come il concetto non sia ancora molto consolidato in Spagna. Dopo un'analisi delle implicazioni etiche, sociali ed economiche di tale attività, Pérez Pulido ha presentato una nutrita casistica di buone pratiche in cui l'intervento di privati (industrie, fondazioni, singoli utenti) ha prodotto benefici sociali in termini di incremento dei servizi bibliotecari, interventi di digitalizzazione, promozione della lettura, restauro di biblioteche.

Nel pomeriggio, una tavola rotonda coordinata da Giovanni Di Domenico ha permesso a imprenditori, *fundraiser* e studiosi di presentare ulteriori punti di osservazione su questo fenomeno complesso. Anna Busa (Data Management), Fabio Severino (Associazione per l'economia della cultura), Francesca Zagni (Associazione italiana fundraiser) hanno tracciato il quadro di una situazione variegata, in cui emerge un notevole interesse delle aziende a qualificare i propri messaggi associandoli a istituzioni prestigiose e/o particolarmente dinamiche.

Anna Busa ha proposto l'approccio di un'azienda che, oltre a fornire software per le biblioteche, vuole rappresentare un *trait d'union* con il mondo produttivo, fornendo alle strutture stesse un supporto per un corretto approccio al mercato del *fund raising*. Quello che si osserva è infatti un quadro in cui le esperienze di *fund raising* nelle biblioteche sono molto limitate, contrariamente ad altri settori dei beni culturali nei quali si registrano molti interventi che vedono l'impegno economico di privati. La riluttanza che talvolta si registra da parte delle imprese a operare nell'ambito delle biblioteche è in gran parte dovuta a una difficoltà di comprensione fra chi opera all'interno di tali istituzioni e chi decide di investire in cultura. Busa ha quindi proposto un'attività di mediazione che metta a frutto la conoscenza dell'altro versante (della mentalità, delle finalità e della cultura imprenditoriale), e che sia offerta alle biblioteche nei termini di una collaborazione spendibile in fase di elaborazione di progetti e di gestione del piano di *fund raising*, nel tentativo di rendere compatibili due linguaggi (quello delle biblioteche e quello dei finanziatori privati) che sono diversi e talvolta difficili da interconnettere tra loro.

Fabio Severino ha poi presentato i risultati di un'indagine svolta dal

laboratorio di marketing culturale della Libera università Maria SS. Assunta di Roma. La ricerca ha indagato la propensione del mondo imprenditoriale capitolino a investire su istituzioni ed eventi in ambito socio-culturale mediante sponsorizzazioni. È emerso che circa la metà delle 345 aziende intervistate ha avuto esperienze o è interessata a esperienze in questo ambito, mentre la rimanente metà ritiene l'attività in questo settore uno strumento di comunicazione poco valido ed eccessivamente costoso (anche se in questo gruppo molti degli intervistati non erano a conoscenza dei benefici fiscali). L'86% di quanti hanno svolto attività di sponsorizzazione si è dichiarato soddisfatto o molto soddisfatto e la maggior parte si è detta intenzionata a ripetere l'esperienza. Severino ha affermato, tuttavia, che i maggiori benefici devono essere valutati sul lungo termine, come possibilità di rafforzare il *brand*, di relazionarsi con il pubblico, di radicarsi in un determinato territorio.

Francesca Zagni ha illustrato il ruolo dei professionisti e consulenti nella realizzazione dei programmi e delle attività di *fund raising* delle istituzioni culturali, con particolare riferimento alle biblioteche, evidenziando l'importanza della formazione professionale, etica e sociale dell'operatore. In particolare, ha sotto-

lineato che non può esserci un progetto di autofinanziamento senza una componente di consenso e partecipazione; che tale consenso e partecipazione non si crea in assenza di comunicazione e relazioni; che comunicazione e promozione non si realizzano senza investimenti e competenze specifiche. Ha inoltre raccomandato che ogni progetto risponda ad almeno tre requisiti fondamentali: *accountability*, trasparenza, rendicontazione puntuale. Infine ha presentato alcuni esempi di attività strutturata di *fund raising* in talune importanti biblioteche internazionali.

Dal dibattito finale sono emersi diversi elementi critici che rendono tuttora difficile alle biblioteche la pratica sistematica di ricerca per questo tipo di finanziamenti. Non sono mancati riferimenti orientati alla cautela rispetto a pratiche che rischiano di intaccare autonomia e ruolo delle biblioteche nel tentativo troppo disinvolto di fare cassa. D'altra parte sono anche arrivate, a questo proposito, rassicurazioni sull'esistenza di modalità di *fund raising* sufficientemente strutturate, come la sponsorizzazione, in cui un contratto può definire precisamente e senza ambiguità la delimitazione del progetto, i termini dell'intervento, i ruoli esatti dei contraenti evitando i rischi di ingerenze e influenze indebite.

Abstract

The decreasing government funding of Italian libraries has encouraged librarians to increase their attention on fund raising.

Starting from the experience of a professional course, a meeting and the publication of a book, the essay offers an overview of new trends in the use of fund raising in the last years and other important initiatives aimed at the systematic finding and collecting of funds for Italian libraries.