

Strategie di comunicazione digitale nei Beni culturali

Il caso del Centro per il libro e la lettura

Amalia Maria Amendola

Centro per il libro e la lettura (Cepell)

La comunicazione digitale è ormai una priorità anche per gli enti pubblici: non solo per farsi pubblicità e informare delle proprie iniziative, ma anche per comunicare un'idea forte di identità, per monitorare la reputazione digitale, ricevere feedback sui prodotti e servizi e gestire le critiche, coinvolgere maggiormente i dipendenti. Tuttavia, c'è modo e modo di fare comunicazione digitale. Quando è improvvisata, senza una strategia di comunicazione, rischia di essere inefficace, se non addirittura controproducente.

Ma quali sono i mezzi che le Istituzioni hanno a disposizione per progettare una comunicazione efficace?

Lo strumento principale è il "Manuale d'identità visiva", che serve a regolare in modo organico tutti gli aspetti legati alla comunicazione istituzionale, dal logo all'impostazione grafica. Per molte realtà, fino a poco tempo fa, l'immagine coordinata si applicava solo agli elementi cartacei come carta intestata, cartelle stampa, manifesti, pubblicazioni, biglietti da visita. Con lo sviluppo del digitale, essa assume un significato più trasversale, in cui anche il sito web, la newsletter, i social network, le app devono parlare tutti uno stesso linguaggio, che ribadisce le intenzioni e i valori dell'ente.

Per rafforzare l'identità delle Pubbliche Amministrazioni, poi, la legge n. 150 del

2000, la cosiddetta "legge-quadro sulla comunicazione pubblica", ha introdotto l'obbligo di dotarsi del "Piano di comunicazione", uno strumento che serve a programmare, organizzare, gestire e valutare una strategia comunicativa efficace secondo un disegno organico, consapevole e razionale. Questa legge ha avuto il merito di disciplinare la comunicazione istituzionale ricorrendo a strutture specializzate, procedure, mezzi e personale professionalmente qualificato.

Più recentemente, a partire dal 2016, l'AgID (Agenzia per l'Italia Digitale) ha introdotto le "Linee guida di design per i servizi digitali della PA", un sistema condiviso di riferimenti progettuali e visivi relativi al design dei siti e dei servizi della Pubblica Amministrazione, reperibili sulla piattaforma Docs Italia gestita dal Team per la Trasformazione Digitale (TTD). Il progetto prevede che, oltre al rilascio di "Linee guida" (che costituiscono un progetto in continuo aggiornamento), sia rilasciato il kit di sviluppo e di design per i siti pubblici, per aiutare le Pubbliche Amministrazioni a progettare servizi digitali moderni e semplici. I principi fondanti le "Linee guida" sono:

- l'accessibilità¹, ovvero la capacità di un dispositivo informatico (come ad esempio un sito web o un'applicazione mobile) di essere fruibile con facilità da qualsiasi tipologia di utente, compresi i soggetti disabili;

¹ A gennaio 2020 sono state rilasciate dall'AgID le *Linee guida sull'accessibilità degli strumenti informatici*.

- l'usabilità, ovvero il grado di soddisfazione, efficacia ed efficienza con cui un utente raggiunge i suoi obiettivi nel fruire di un contenuto su supporto digitale (in altre parole, la facilità con cui un utente rintraccia l'informazione di cui ha bisogno all'interno del contenitore digitale).

Diventano quindi fondamentali nella progettazione dei siti web quegli aspetti legati alla possibilità di fruizione dei contenuti da qualsiasi dispositivo (PC, tablet, smartphone) che cambiano e si adeguano alle caratteristiche dello schermo su cui le si sta guardando.

Da maggio 2018, poi, sono state rilasciate dall'AgID le "Linee guida per la promozione dei servizi digitali"², il primo tassello di un percorso per sostenere le amministrazioni nella definizione di strategie di Comunicazione, Marketing e Storytelling sempre più rispondenti alla necessità di favorire la conoscenza e l'utilizzo dei servizi digitali da parte di cittadini e imprese.

La pandemia da Covid-19, con i primi "lockdown" nella primavera del 2020, ha sicuramente contribuito a trasformare le abitudini delle persone, che oggi passano ancora più tempo sul web, inferendo una svolta nei consumi culturali digitali. In questa fase, anche i social network hanno avuto una grande importanza perché hanno offerto la possibilità di organizzare dirette a basso costo e senza la necessità di attrezzature particolari. Durante il periodo di emergenza, molte persone hanno fruito di contenuti culturali in streaming o *on demand*, dai film agli spettacoli di teatro e di danza, dai tour virtuali dei musei ai corsi di varia natura, dai festival ai laboratori, dalle vi-

deolettore ai gruppi di lettura, dall'acquisto online di libri ed ebook al prestito digitale di libri elettronici³.

Anche la filiera del mondo del libro⁴, quindi, ha dovuto riscontrare uno spostamento verso il digitale nella fruizione dei contenuti e delle iniziative legate al libro e alla lettura. In questo scenario, acquista ancora più significato l'operazione di rivisitazione della strategia comunicativa del Centro per il libro e la lettura (Cepell)⁵, fortemente voluta dal Direttore Angelo Piero Cappello, alla guida del Centro dal 20 dicembre 2019. In particolare, in considerazione del grande impatto che la comunicazione digitale sta avendo sulle iniziative culturali, appare giustificata la scelta di avvalersi di professionalità e di competenze esterne all'organizzazione.

Nel 2021, quindi, il Centro per il libro e la lettura si è dotato di un nuovo logo, ma soprattutto di un nuovo Piano di comunicazione. Abbiamo chiesto al dott. Cappello le motivazioni che lo hanno spinto ad agire e quali risultati si prefigge di ottenere.

D: *Dott. Cappello, quali riflessioni l'hanno portata a intraprendere un percorso di rinnovamento dell'immagine del Centro per il libro e la lettura?*

R: Quando sono arrivato al Centro, nel dicembre 2019, mi sono subito reso conto che l'Ufficio realizzava – e bene – tantissime attività: la maggior parte delle quali, però, erano conosciute solo da una porzione di pubblico che usualmente seguiva le attività del Centro. Fare molto senza comunicare equivale a non fare: su questo principio ho ritenuto di dover affrontare la questione "comunicazione" da una prospet-

² <https://docs.italia.it/italia/designers-italia/lg-comunicazione-docs/it/stabile/index.html>.

³ Dalla ricerca *Indagine su uno spettatore al di sopra di ogni contagio* condotta nel 2020 dall'Osservatorio sui Mutamenti Sociali in Atto (MSA-COVID19) e dallo Studio Bottoni, in collaborazione col CNR-Irpps (Consiglio Nazionale delle Ricerche – Istituto di Ricerche sulla Popolazione e le Politiche Sociali).

⁴ <https://www.cepell.it/it/documenti/documenti-istituzionali/793-sintesi-indagine-cepell-aie-16-dicembre/file.html>.

⁵ Il Centro per il libro e la lettura è un Istituto autonomo del Ministero della cultura che dipende dalla Direzione Generale Biblioteche e diritto d'autore. È stato istituito con DPR n. 233/2007 ed è regolamentato dal DPR n. 34/2010. Il compito del Centro è quello di attuare politiche di diffusione del libro e della lettura in Italia, nonché quello di promuovere il libro italiano, la cultura e gli autori italiani all'estero.

tiva e con metodo nuovo: la prospettiva è quella della revisione integrale dell'identità visiva e del suo posizionamento nel web, il metodo è quello della pianificazione delle strategie di comunicazione. Di fatto, il Centro e le sue attività sono noti principalmente a una platea di addetti ai lavori, poiché la comunicazione ha viaggiato finora su canali istituzionali e su quelli connessi alle sue iniziative (in particolare rivolte al mondo della scuola). Si avverte perciò la forte necessità di raccontare il Centro a un pubblico più vasto possibile, con una comunicazione semplice che ne spieghi le attività anche a chi le ignora totalmente.

D: *A quale società di comunicazione sono stati affidati il Manuale di identità visiva e il Piano di comunicazione del Centro?*

R: La società cui è stato dato incarico di ridefinire l'identità visiva del Centro è la Gnoti Lab di Nicola Zamperini: una piccola società ma dalle referenze assai prestigiose, che infatti ha dato subito ottimi risultati. La pianificazione delle strategie di comunicazione le sta curando la Mediawork: anche qui, con risultati sul web già visibili...

D: *Il Centro si affida da sempre a società di comunicazione esterna anche per le funzioni di Ufficio stampa. In che modo si riesce a conciliare l'attività di un service esterno con l'Ufficio comunicazione interno al Centro?*

R: Il principale difetto della comunicazione del Centro che si è riscontrato dall'analisi del Piano di comunicazione è stata la mancanza di unitarietà e coerenza tra la comunicazione istituzionale del Centro e quella delle sue principali iniziative, la cui cura era affidata a diverse agenzie esterne. In generale, poi, la scarsa cura estetica e grafica della comunicazione online relativa al Centro, privo di un vero e proprio Manuale di identità visiva, dava un'immagine di "artigianalità" che poco si confaceva a un'istituzione pubblica che aspiri ad avere un ruolo riconosciuto nel settore in cui opera e nel quale costituisce una indispensabile cer-

niera di dialogo tra pubblico e privato. Inoltre, nel passato recente del Centro, all'assenza di un ufficio stampa si è aggiunta la poca cura dei contatti con giornalisti di testate cartacee, web, televisive e radiofoniche. In altre parole, la comunicazione del Centro per il libro e la lettura ha finora risentito della forte carenza di una struttura organizzativa che coordinasse la comunicazione istituzionale con le diverse stratificazioni delle pagine web e social legate alle differenti manifestazioni: uno degli obiettivi principali sarà quello di ottimizzare e organizzare le risorse al fine di ottenere i migliori risultati con il personale e con gli strumenti a disposizione del Centro.

D: *In che percentuale l'investimento sul fronte della comunicazione ha inciso sul bilancio del Centro, rispetto agli anni precedenti?*

R: Esisteva, precedentemente, un solo capitolo di bilancio nel quale convergevano gli interventi destinati a "Sito web e comunicazione". Ho cominciato da qui: dal dividere le due attività in due capitoli di bilancio distinti, senza un rilevante aggravio di spesa. Da una parte, ora, esiste un capitolo di bilancio sul quale abbiamo fatto gravare la costruzione (in corso) dell'architettura della "casa" sul web, con un intervento *una tantum* e che in futuro dovrà garantirne esclusivamente la "manutenzione"; dall'altra parte, un capitolo *ad hoc* su cui far gravare gli interventi relativi alla progettazione di un nuovo standard di comunicazione, pianificato, coordinato e condiviso. Anche qui, messo a regime lo standard di comunicazione, sarà più facile "gestire" in proprio l'attività.

D: *Entrando più nello specifico, perché si è avvertita la necessità di andare a modificare il logo? Non c'è forse il rischio di una perdita di identità per il Centro?*

R: Il logo è come un abito, che non fa il "monaco" ma lo presenta e rappresenta: man mano che passano gli anni, l'abito necessita di essere rinnovato per rappresentare al meglio la persona che lo indossa. Fuor di metafora, il nuovo

logo scelto per rappresentare il Centro per il libro e la lettura è stato elaborato a partire da un doppio concetto: quello di libro come oggetto di conoscenza e quello di lettura come porta che si apre sul mondo. Mentre il libro è rappresentato graficamente, la lettura è invece richiamata dalla metafora dell'apertura e dallo sfoglio delle pagine, simboli della molteplicità di scenari e delle infinite possibilità che la lettura dona al lettore. Il colore scelto è in continuità con la vecchia immagine istituzionale adottata dal Centro, il cui logo era rosso. Il rosso, oltre a essere uno dei colori più evidenti all'attenzione e alla memoria umana, è anche un colore tradizionalmente legato alla cultura italiana: rosse sono le tuniche di Dante, di Petrarca e di Boccaccio nelle rappresentazioni artistiche e rossi sono i vestiti dei grandi mecenati e degli umanisti ritratti nel Rinascimento. La semplicità del nuovo logo del Centro ne permette una vasta applicabilità nelle situazioni più differenti. Inoltre, grazie alla sua forma quadrangolare, il logo si presta facilmente a diventare cornice e sfondo, aumentando la riconoscibilità delle comunicazioni del Centro e addirittura permettendo, in alcune situazioni, di farne un uso meramente grafico e decorativo. Il rischio che una nuova strategia di comunicazione possa portare all'“azzeramento” di quanto di buono è stato fatto in passato è reale, ma lo scopo della progettazione dell'identità visiva del Centro è anche quello di coniugare caso per caso la preesistente identità grafica delle iniziative con le nuove linee guida del Manuale.

D: *Il cambiamento del logo rientra all'interno di una strategia più ampia di comunicazione adottata dal Centro, il cui cuore è il nuovo Piano di comunicazione. Nella stesura del Piano, sono state tenute in considerazione le “Linee guida” dell'AgID sulla comunicazione pubblica digitale?*

R: Certamente. In particolare, si è tenuto conto del fatto che nella comunicazione pubblica, anche nei testi più istituzionali come i comunicati stampa o le notizie sul sito, il Centro



Figura 1. Il precedente logo del Centro per il libro e la lettura



Figura 2. Il nuovo logo del Cepell, in uso dal 2021

dovrà utilizzare un linguaggio coerente con quello della “Guida al linguaggio della Pubblica Amministrazione” rilasciata da Docs Italia per AgID. Inoltre, il sito web del Centro rispetta le “Linee Guida sull'accessibilità degli strumenti informatici” stabilite dall'AgID per i siti web delle Pubbliche Amministrazioni italiane. Aggiungo che sulle piattaforme social che lo permettono, come Facebook, il Centro si doterà di una *netiquette*, cioè di un elenco di regole di corretto utilizzo che sarà disponibile pubblicamente sulla pagina.

D: *A quali “soggetti portatori di interesse” nei confronti del Centro si rivolge la nuova strategia di comunicazione?*

R: L'individuazione dei diversi target del Centro è un dato fondamentale per poter progettare una strategia comunicativa mirata ed efficace. Partiamo dal pubblico potenziale più

vasto: la totalità della cittadinanza, che comprende naturalmente anche un pubblico di non lettori. Poi, il Centro si rivolge più spesso al mondo della lettura, del libro e della letteratura e, in particolare, alla filiera del libro (editori, librerie, bibliotecari, associazioni di categoria, festival e fiere, lettori, scrittori, traduttori, critici). Alcune iniziative sono rivolte a un pubblico che gravita intorno alla scuola (insegnanti, studenti, genitori). C'è poi un target istituzionale che comprende le altre istituzioni di governo, i vertici ministeriali e parlamentari, gli amministratori locali ecc. Un ulteriore segmento di cui tenere conto è quello di giornalisti e comunicatori, e in generale di tutti i professionisti in grado di dare risalto alle iniziative del Centro. Infine, un obiettivo può essere individuato in tutti i portatori d'interesse che si trovano all'estero, dalle realtà istituzionali a quelle imprenditoriali.

D: *Quali sono i principali punti di forza del Centro emersi dall'Analisi di contesto interno ed esterno del Piano di comunicazione?*

R: Ai primi posti mettiamo l'autorevolezza del Centro, che gli deriva dalla sua forza istituzionale, e una solida rete di relazioni, che negli anni il Centro ha saputo costruire, con altri attori istituzionali e le associazioni di categoria. Poi di sicuro la forza del Centro sta nella sua "unicità", in quanto svolge un ruolo esclusivo nel panorama istituzionale nazionale per quanto riguarda la promozione della lettura. E da ultimo, ma non per importanza, possiamo dire che manifestazioni come Il Maggio dei Libri e Libriamoci godono di una tale visibilità presso il proprio pubblico che hanno costruito nel tempo una propria immagine pubblica riconoscibile e duratura.

D: *E quali sono le principali criticità?*

R: Abbiamo riscontrato fin da subito l'assenza di un'architettura dei siti web che riconducesse alla centralità del Centro e alla sua paternità rispetto ai siti "satelliti" dedicati alle nostre principali iniziative (ilmaggiodeilibri.it, libria-

mociascuola.it, ioleggoconte.it), del tutto indipendenti dal sito istituzionale cepell.it. Questi quattro portali non erano strutturati in modo da comunicare l'appartenenza alla stessa organizzazione. Ad esempio, il logo del Centro occupava uno spazio secondario nei tre siti, che differivano per impostazione grafica e scelte cromatiche e, addirittura, nel sito dedicato a Il Maggio dei Libri, il Centro non veniva citato come organizzatore. Oltre al fatto che i siti del Centro mancavano di strumenti semplici ma utili a confermare l'ufficialità dei propri profili, *in primis* il simbolo di "profilo verificato" che le varie piattaforme concedono a tutte le pagine istituzionali su consegna della documentazione richiesta, con la conseguenza che molti browser segnalano agli utenti che si tratta di siti "non sicuri".

Anche dal punto di vista dei social network, abbiamo rilevato come le pagine social del Centro non disponevano di un piano editoriale coordinato e le interazioni tra di esse apparivano episodiche: le pagine del Centro su Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, ciascuna con una propria caratterizzazione grafica, hanno contribuito a creare un'identità digitale indipendente dal Centro per ognuna di loro. Dal punto di vista dei contenuti, poi, si faceva largo utilizzo di condivisioni di video, foto, testi di pagine di altri: una prassi che porta grande giovamento a terzi senza però incanalare il traffico sui portali del Centro.

D: *In particolare, in che cosa è consistito il "Piano di razionalizzazione e aggregazione" dei siti web che il Centro gestiva in passato?*

R: Come dicevo, il Centro aveva a disposizione quattro siti web indipendenti fra loro: cepell.it, ilmaggiodeilibri.it, ioleggoconte.it e libriamociascuola.it. Oltre a una questione di visibilità, mancava quasi del tutto la possibilità per l'utente di scoprire, attraverso i siti web delle tre manifestazioni, l'operato del Centro e le sue altre attività. Quindi abbiamo deciso di trasformare i siti web "satelliti" in domini di terzo livello. Questa strada, sicuramente la più complicata

dal punto di vista tecnico, ha previsto la migrazione dei tre siti web sotto il dominio principale (ad esempio, ilmaggiodeilibri.cepell.it), andando a costituire tre mini-portali interni al sito, con ognuno tre pagine iniziali autonome ma coerenti per struttura e identità grafica. Dal punto di vista dei social, inoltre, le pagine che nel tempo non sono riuscite ad aggregare una comunità consistente di utenti sono state chiuse, e la comunicazione dei singoli eventi che era destinata a quelle pagine è stata portata avanti sulla pagina social principale del Centro.

D: *Quali sono gli obiettivi strategici che il nuovo Piano di comunicazione del Centro si prefigge?*

R: In primo luogo l'ampliamento del pubblico, andando a colmare il divario di notorietà e riconoscibilità che c'è tra il Centro e alcune sue manifestazioni. In secondo luogo l'unità degli strumenti per la comunicazione, che fino a pochi mesi fa erano percepiti come corpi estranei tra loro, ma che invece possono essere messi in connessione, anche gerarchicamente, e formare un'architettura solida e riconoscibile. Va poi rinsaldata la collaborazione con i media (nazionali, settoriali, locali), al fine di garantire il massimo risalto alle iniziative del Centro. E, infine, l'opportunità di sperimentare strumenti e forme di comunicazione finora non presi in considerazione: ad esempio, una miniserie su una specifica tematica legata al mondo del libro, il lancio di una web-tv del Centro, l'ideazione di una campagna di influencer marketing, newsletter verticali, podcast ecc.

D: *Più in dettaglio, come verrà declinato lo storytelling delle attività del Centro?*

R: Dall'analisi del Piano di comunicazione è emerso che il Centro non si racconta. Pubblicizza le proprie iniziative e attività, ma manca il racconto di ciò che fa così come sul

web è debole l'opera di promozione della lettura attraverso contenuti dedicati al patrimonio letterario e librario italiano e internazionale. Il progetto strategico prevede quindi lo sviluppo di una forma di autonarrazione: un piano editoriale per raccontare le attività istituzionali e fare informazione sul mondo della lettura e del libro. Il Centro, quindi, produrrà contenuti autonomi per le diverse piattaforme, e ogni argomento potrà essere raccontato nelle forme che riterremo più opportune: con una notizia sul sito, con un video di breve durata, con un video approfondito ecc. I "filoni del racconto" riguarderanno diversi aspetti, dalla comunicazione istituzionale sulle attività del Centro alla comunicazione relativa a tutte le nostre manifestazioni, dalla promozione della lettura attraverso attività di informazione e coinvolgimento degli utenti alla campagna di informazione sulle professioni legate alla filiera del libro.

D: *È stata prevista una misurazione dei risultati sul breve, medio e lungo periodo? Quando sapremo se le strategie comunicative messe in atto saranno state efficaci?*

R: La verifica "interna" dei risultati conseguiti è parte integrante del Piano di comunicazione: saranno fatte verifiche intermedie per misurare il grado di efficacia degli interventi svolti e verifiche *in itinere* per valutare come e dove sia possibile migliorare gli interventi. Vi è poi una sorta di verifica "esterna", che potremo agevolmente seguire dal web: la crescita del numero di visualizzazioni, la crescita della presenza del Centro sui giornali, la crescita delle candidature ai concorsi, bandi, eventi e iniziative che il Centro continua a organizzare. In generale, vedremo se saremo stati in grado di aumentare il nostro indice di gradimento presso il pubblico che ci auguriamo sia sempre più vasto nei prossimi anni: più crescerà il numero di chi ci segue, più saremo confortati nel credere che la lettura stia crescendo in Italia.

L'ultima consultazione dei siti web è avvenuta nel mese di giugno 2021