

ARCHIVIVI_III

OLTRE LO SCAFFALE

Strategie di audience engagement
per il patrimonio librario e archivistico

A cura di

Chiara Cecchi, Elda Libutti e Anna Vergottini

ArchiVivi, collana di studi archivistici promossa da archivi.org, vol. III

Comitato scientifico:

Mario Brogi, Lina Antonietta Coppola, Stefano Gardini, Andrea Giorgi,
Marco Lanzini, Leonardo Mineo, Ilaria Pescini, Dario Taraborrelli, Chiara Veninata.

Immagine di copertina:

Scorcio di una libreria di Kasa dei Libri. Foto di Chiara Cecchi.

Proprietà letteraria riservata
© 2026 archivi.org - © 2026 editpress
www.archivi.org - www.editpress.it

Tutti i diritti riservati
Prima edizione: luglio 2026
ISBN: 979-12-80675-88-0 - eISBN: 979-12-80675-89-7
Printed in Italy

Sommario

CHIARA VENINATA, <i>Prefazione</i>	V
<i>Introduzione</i>	IX
1. <i>Stato dell'arte e analisi dei casi di studio</i>	1
1.1. <i>L'audience engagement nelle istituzioni culturali</i>	1
1.2. <i>Limiti e sfide dell'audience engagement per il patrimonio librario e archivistico</i>	3
1.3. <i>Lettura e ricerca documentaria: statistiche e tendenze</i>	6
1.4. <i>I casi di studio: Archivio di Stato di Milano e Casa dei Libri</i>	9
2. <i>La metodologia</i>	15
2.1. <i>La sfida progettuale</i>	15
2.2. <i>La raccolta dei dati</i>	16
2.3. <i>La segmentazione e il targeting</i>	17
2.4. <i>Il benchmarking e il posizionamento archivistico</i>	19
2.5. <i>L'engagement proposition</i>	19
2.6. <i>Il monitoraggio e il controllo</i>	20
3. <i>Presentazione e analisi dei risultati</i>	23
3.1. <i>I dati sui pubblici</i>	24
3.2. <i>Il contesto competitivo</i>	33
3.3. <i>L'identificazione e l'ascolto dei target coinvolti</i>	44

4. <i>Le proposte di valore</i>	49
4.1. <i>“Tra libri e archivi: professioni in dialogo” (target 18-24: Archivio di Stato di Milano e Kasa dei Libri)</i>	49
4.2. <i>“Generazione K” (target 25-34: Kasa dei Libri)</i>	53
4.3. <i>“Agorà - Incontrarsi e Raccontare l’Archivio” (target 25-34: Archivio di Stato di Milano)</i>	54
5. <i>Attuazione, monitoraggio e risorse</i>	57
5.1. <i>Strutturazione documentale e pianificazione strategica</i>	57
5.2. <i>Monitoraggio e controllo delle performance: dall’attività all’impatto</i>	60
5.3. <i>Risorse necessarie (finanziarie, umane e tecnologiche)</i>	63
6. <i>Risultati e implicazioni manageriali</i>	65
6.1. <i>Output e outcome attesi</i>	65
6.2. <i>Impatto sulla comunità e creazione di valore</i>	67
6.3. <i>Implicazioni e raccomandazioni manageriali</i>	68
<i>Riflessioni conclusive</i>	71
<i>Bibliografia</i>	73
<i>Appendice</i>	77

Prefazione

Chiara Veninata

La pubblicazione del volume *Oltre lo scaffale. Strategie di audience engagement per il patrimonio librario e archivistico*, curato da Chiara Cecchi, Elda Libutti e Anna Vergottini per la collana *ArchiVivi* di Editpress, si pone come un contributo metodologico di fondamentale importanza in un momento di profondo dibattito e di trasformazione per le istituzioni della memoria in Italia.

I settori archivistico e librario sono stati per lungo tempo percepiti come un ambito «defilato» rispetto alle dinamiche del turismo culturale e della partecipazione di massa, tipiche dei musei. Se il bisogno di cultura si misurasse in numeri, non sembrerebbe esistere un diffuso bisogno degli archivi. Ma il senso di un'istituzione non si misura solo attraverso il dato quantitativo degli accessi, ma attraverso la sua capacità di comunicare al mondo esterno il proprio valore come «attrezzatura culturale indispensabile», in sintonia con i valori condivisi e lo spirito del tempo. Eppure, anche nella capacità di comunicare e comunicarsi, gli archivi non hanno ancora trovato modalità efficaci. L'accesso ai documenti originali è stato spesso mediato da competenze tecniche specifiche – capacità di lettura, interpretazione e orientamento logico – la cui assenza ha generato nel cittadino un profondo senso di inadeguatezza e distacco. Non basta che i tesori all'interno siano preziosi; se le porte sembrano chiuse, se le mappe sono scritte in una lingua comprensibile a pochi e se i guardiani appaiono distanti, l'archivio resterà un luogo ammirato da lontano ma mai realmente abitato dalla comunità.

Oggi, tuttavia, stiamo assistendo a una profonda inversione di paradigma. Se i processi di democratizzazione degli anni '50 e '60 miravano a rimuovere le barriere fisiche e finanziarie, la Convenzione di Faro (ratificata dall'Italia nel 2020) ha posto definitivamente le comunità al centro della valorizzazione. Il patrimonio non deve più essere un «fine» in sé, ma un «mezzo» per la crescita civile e sociale. Il volume intercetta correttamente questa sfida, proponendo di trasformare l'utente da fruitore passivo di contenuti culturali a soggetto attivo.

Il lettore osserverà come la sfida lanciata dalle autrici al settore archivistico e librario non sia soltanto quella di incrementare i flussi di utenza, ma di scardinare la percezione elitaria e defilata che ancora troppo spesso grava sul patrimo-

nio scritto, specialmente quello archivistico. Lo studio, nato dal Master in Management per i Beni e le Istituzioni Culturali del Politecnico di Milano, offre una visione scientifica che coniuga il marketing strategico con la missione sociale della conservazione, attraversando una evoluzione del paradigma del luogo della cultura che diventa un ecosistema relazionale e partecipativo, attribuendo ai cittadini il ruolo di co-creatore di contenuti. Negli archivi, il co-creatore è il soggetto che, in quanto membro di una comunità di patrimonio, contribuisce alla descrizione, interpretazione e valorizzazione dei documenti archivistici senza alterarne l'autenticità, arricchendone il contesto informativo e il significato sociale, sotto la garanzia metodologica e deontologica dell'istituzione archivistica.

Tuttavia, il settore archivistico – e, in minor misura, anche quello librario – incontra resistenze specifiche: l'accesso ai documenti può richiedere spesso competenze e conoscenze che non sono nell'immediata disponibilità di tutti. Il volume analizza lucidamente questo «disagio» relazionale e cognitivo, proponendo un approccio basato sul marketing strategico non per fini puramente commerciali, ma per migliorare la percezione del valore dei beni presso la comunità.

In questo contesto di trasformazione, l'amministrazione archivistica centrale ha risposto con lo sviluppo di strumenti digitali avanzati. Il software Sala studio, sviluppato dall'Istituto Centrale per gli Archivi (ICAR), rappresenta una prima soluzione per modernizzare l'accesso alla documentazione storica. Entrato in esercizio l'8 luglio 2024 con istituti pilota quali l'Archivio di Stato di Venezia, Firenze e Milano (protagonista di uno dei casi studio del volume), il sistema permette un dialogo strutturato e tracciabile tra ricercatori e personale.

Le funzionalità di Sala studio rispondono direttamente ad alcune criticità gestionali evidenziate dalle autrici: il software permette di pianificare le visite da remoto, riducendo i tempi di attesa e verificando preventivamente la disponibilità dei materiali; attraverso la prenotazione di sessioni con specialisti, il sistema abbate quelle barriere di «imbarazzo nello scambio di reference» identificate dalla letteratura scientifica riportata nel testo; l'accesso tramite SPID, CIE o eIDAS garantisce standard elevati di protezione dei dati, integrando gli archivi nelle direttive nazionali per la digitalizzazione della Pubblica Amministrazione.

Mentre Sala studio gestisce l'operatività della ricerca, il futuro Portale Archivi nazionali (online nel corso del 2026) fungerà da punto di accesso unificato per l'intero patrimonio archivistico digitale italiano. Questo strumento incarna una possibile strategia di audience development auspicata nel volume, rendendo disponibili percorsi di ricerca tematici a un pubblico non di soli specialisti. Ad

esempio, la navigazione per “entità informative” (organizzazioni, famiglie, persone, luoghi) permetterà un approccio trasversale che supera la natura giuridica dei fondi, favorendo quella scoperta spontanea che è alla base del coinvolgimento dei nuovi pubblici. O, ancora, podcast e video aiuteranno a raccontare gli archivi da nuovi e coinvolgenti punti di vista.

In linea con le riflessioni contenute in questo volume, siamo profondamente convinti che la sopravvivenza e la vitalità delle istituzioni archivistiche dipendano dalla loro capacità di rimanere autentiche pur adeguandosi alla realtà in continua e rapidissima evoluzione. Il volume *Oltre lo scaffale* adotta un approccio basato sul marketing strategico per i beni culturali. Questo metodo non punta solo a incrementare i numeri, ma a migliorare la percezione del valore dei beni presso la comunità. Le fasi di segmentazione, targeting e posizionamento descritte nel testo sono essenziali per gli istituti archivistici che vogliano definire proposte di valore mirate.

Dalle analisi condotte nel volume emerge, ad esempio, che per il target 18-24 (spesso un «non pubblico») è efficace una proposta collegata alla sfera educativa e professionale mentre, al contrario, per la fascia 25-34, si punta su una community attiva e sulla co-progettazione. Si tratta di progetti di engagement che richiedono una pianificazione rigorosa e l'uso di indicatori di performance (KPI) per misurare non solo i risultati immediati (output), ma anche il valore generato nel tempo in termini di inclusione, diversità socio-economica e creazione di opportunità professionali per le nuove generazioni (outcome).

L'adozione di strategie di coinvolgimento, supportate da solide piattaforme digitali, rappresenta un'occasione imperdibile per gli archivi. Come sottolineato nelle conclusioni del volume, dobbiamo passare dalla visione dell'utente come fruitore passivo a quella del cittadino come co-progettatore. L'obiettivo ultimo non è solo conservare lo scaffale, ma abitare lo spazio – anche digitale – che lo circonda insieme alla comunità.

Introduzione

IL PATRIMONIO ARCHIVISTICO E LIBRARIO: TRA CONSERVAZIONE E PARTECIPAZIONE

Questo volume affronta il tema dell'audience engagement per le istituzioni culturali, a partire dall'analisi dei pubblici di due enti milanesi, ovvero l'Archivio di Stato di Milano e la Kasa dei Libri. La pubblicazione trae origine dal lavoro di tesi delle autrici, elaborato nell'ambito del Master in Management per i Beni e le Istituzioni Culturali, presso la Graduate School of Management del Politecnico di Milano.

Il progetto qui presentato è partito dalla considerazione che le realtà operanti nei settori archivistico e librario siano oggi sempre più chiamate a far fronte alla scommessa di soddisfare i bisogni dei loro pubblici – esistenti e potenziali – nell'ottica non solo di avvicinare il cosiddetto non pubblico, ma anche di ampliare la partecipazione, attiva e responsabile, della comunità di riferimento. Rendere maggiormente accessibili i contenuti culturali permette, infatti, di intercettare anche quei cittadini che riscontrano difficoltà nell'approcciarsi al patrimonio scritto, antico e moderno.

Partendo da due case studies, incentrati sui sopracitati enti culturali meneghini, vengono qui presentate strategie concrete per incrementare i rispettivi pubblici, mediante la definizione di proposte di valore differenziate, a seconda dei target presi in esame, identificati – non a caso – in fasce d'età giovani.

Occorre altresì premettere che, sia nel momento iniziale, sia nella fase più avanzata delle scelte progettuali da intraprendere, si è sempre tenuto criticamente conto delle differenze sostanziali tra le due istituzioni, considerando non solo le caratteristiche gestionali dei due enti, ma anche la tipologia di collezioni conservate e rese accessibili. Da un lato, la Kasa dei Libri, collezione privata e spazio aperto al pubblico per la fruizione, con un patrimonio librario di più di trentacinquemila unità (volumi antichi, libri dedicati e prime edizioni italiane e straniere) e promotrice di attività culturali, sul tema del libro e della letteratura; dall'altro, l'Archivio di Stato di Milano, amministrazione pubblica, che conserva un'ingente documentazione costituita da fondi archivistici provenienti dagli uffici degli enti statali, degli enti pubblici e dei soggetti produttori privati, messa a disposizione degli studiosi per la consultazione.

Rimanendo fedeli, quindi, alle peculiarità dei rispettivi patrimoni e alla mission dei due istituti, le strategie elaborate mirano ad ampliare e coinvolgere i pubblici

esistenti e potenziali, al fine di instaurare con essi un legame solido e continuativo, nonché di garantire risultati positivi sia in termini di allargamento del bacino di utenza, sia di impatto economico e sociale.

Lo studio si è avvalso degli strumenti forniti dall'ambito del marketing strategico per i beni culturali, al fine di promuovere, valorizzare e rendere accessibile la cultura nei due istituti di interesse.

Lungi dal divenire una mera indagine teorica, col rischio di ideare progetti scarsamente realizzabili o comunque limitati nel tempo, gran parte del lavoro si è focalizzata sulla definizione di alcuni indicatori che offrissero una misura della performance e dei risultati delle iniziative previste. Tutto ciò nell'ottica di valutare il raggiungimento degli obiettivi prefissati da entrambe le istituzioni nel medio-lungo periodo, oltretutto l'impatto desiderato sulla comunità di riferimento, non solo sotto il profilo quantitativo, ma anche – e soprattutto – in termini di creazione di valore nel tempo.

Si auspica, infine, che il presente studio possa fornire da modello metodologico per altre istituzioni culturali, siano esse di carattere pubblico o privato, al fine di definire strategie di engagement mirate alle specifiche realtà, volte ad ampliare i propri pubblici, esistenti e potenziali. Per un istituto operante nel mondo archivistico e librario, infatti, riflettere criticamente sull'impatto delle attività e dei servizi da esso proposti sulla comunità di riferimento diventa imprescindibile per orientare scelte e decisioni presenti e future, che possano dare vita a progetti strutturati e sostenibili a lungo termine.

PREMESSA TERMINOLOGICA

Sebbene possa apparire superfluo, le autrici sentono l'esigenza, prima di procedere con la presentazione del progetto vero e proprio, di effettuare una premessa che delinei i confini concettuali dell'audience engagement. Benché il termine sia ormai noto in ambito culturale, la sua trattazione all'interno di questo volume necessita di una definizione precisa – anche basandosi sulla letteratura esistente in merito – onde evitare di incorrere in ambiguità o in erranee interpretazioni.

Il termine audience, innanzitutto, non ha un significato univoco, e definirlo appare un'operazione complessa. Negli ultimi anni, infatti, la natura stessa del consumo si sta orientando verso modelli sempre più partecipativi, relazionali, esperienziali, in cui la separazione tra le categorie del produttore e del consumatore si fa sempre meno netta, anche a causa dell'ingresso massiccio della tecno-

logia. Ecco allora che il termine audience, secondo questo modello interpretativo, assume molte sfaccettature e che i termini adottati per connotare il pubblico culturale sono molteplici: spettatori, visitatori, fruitori, clienti, utenti, consumatori, utilizzatori, partecipanti, paganti, presenze, più raramente persone¹.

Nell'ambito culturale, inoltre, si opera una distinzione, aggettivando il sostantivo "pubblico", declinato anche al plurale: si parla di pubblici attuali, pubblici potenziali e del cosiddetto non pubblico. Questa tripartizione è stata volutamente adottata, terminologicamente, in questa ricerca, come elemento orientante le scelte strategiche da intraprendere.

Per quanto riguarda, inoltre, il termine engagement, si è partiti dalle considerazioni di Solima, il quale arriva a definirlo come una delle fasi² attraverso cui gli obiettivi delle pratiche di audience development sono raggiunti.

Una volta attivato il contatto coi pubblici, infatti, si rende necessario promuovere e attuare processi di interazione e partecipazione, mediante l'introduzione di forme innovative di dialogo e di confronto con la propria comunità di riferimento. Secondo questa visione, fatta propria in questa ricerca, le istituzioni culturali hanno il compito di rendere accessibile e comprensibile il patrimonio, elaborando contenuti e fornendo narrazioni che possano raggiungere e coinvolgere i cittadini, i quali agiscono non da passivi fruitori, ma da co-creatori di contenuti culturali.

OBIETTIVI, SCELTA DELLA METODOLOGIA E STRUTTURA DELLA RICERCA

L'obiettivo del progetto è duplice e ambizioso: innanzitutto, ricercare e analizzare dati e informazioni cruciali sui pubblici dei due enti, comprendendone abitudini e caratteristiche; in secondo luogo, ampliare il bacino d'utenza e innovare i servizi e le attività, ripensandoli e implementandoli. Tutto ciò nell'ottica di costruire, laddove possibile, reti culturali e collaborazioni strategiche tra le due istituzioni e nella consapevolezza che incrementare il numero degli utenti, di per sé stesso, non sia sufficiente. Fine ultimo, infatti, rimane quello di favorire una crescita qualitativa nel rapporto col pubblico, ai fini di un miglioramento della percezione del valore dei beni presso la comunità e, in coerenza con la mission dei due istituti, di una valorizzazione integrata del patrimonio culturale, sia librario che archivistico.

¹ Si consiglia l'approfondimento della tematica in A. BOLLO, *Cinquanta sfumature di pubblico e la sfida dell'audience development*, in *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement*, a cura di F. DE BIASE, Milano, Franco Angeli, 2014, pp. 163-167.

² Nello specifico, la cosiddetta fase di reach, avviata per intercettare e raggiungere i pubblici attuali e potenziali. Si veda L. SOLIMA, *Management per l'impresa culturale*, Roma, Carocci, 2018, p. 152.

Infatti, come afferma Faggiolani, riferendosi alle biblioteche (ma ciò è valido per ogni istituto deputato alla conservazione e alla fruizione del bene documentale o librario), queste

non sono un fine, ma un mezzo. Il fine è la crescita culturale, sociale, civile delle persone, della società. L'impatto che vogliamo misurare deve essere capace di comunicare al mondo esterno il valore della biblioteca contemporanea, come attrezzatura culturale indispensabile, in linea con i valori condivisi e lo spirito del tempo in cui viviamo. Le biblioteche sono tra le infrastrutture indispensabili alla crescita e allo sviluppo³.

La scelta della metodologia da adottare è discesa di conseguenza. Tra i vari ambiti strategici considerati, infatti, le autrici hanno deciso di operare, come sopra accennato, nell'ambito del marketing strategico per i beni culturali, perché ritenuto il più idoneo ai fini degli obiettivi che questo studio si propone di raggiungere, nonché il più appropriato per studiare le esigenze e gli interessi dei pubblici dei due enti e per formulare proposte in grado di generare valore.

Partendo, in particolare, dall'assunto teorico che il sistema della cultura stia assistendo, negli ultimi anni, ad una fase di profonda trasformazione, coinvolgendo attori e meccanismi di produzione, oltretutto modi e pratiche di consumo e fruizione di beni ed esperienze culturali, si è ritenuto di non poter prescindere da questa tipologia di approccio⁴.

Condurre la ricerca in modo rigoroso, strutturato e scientificamente valido ha richiesto di stabilire con precisione il campo di indagine, ma anche seguire scrupolosamente precisi step metodologici, tali da orientare criticamente il lavoro e determinare, in un secondo momento, le strategie più adeguate da proporre.

Il capitolo 1 del presente volume è dedicato allo studio del contesto e dello stato dell'arte dell'audience engagement nelle istituzioni culturali e, nello specifico, in ambito archivistico e librario. Esso contiene, inoltre, un focus specifico sui due enti culturali presi in esame, l'Archivio di Stato di Milano e la Kasa dei Libri, descrivendone nel dettaglio le caratteristiche e la rispettiva mission istituzionale, nonché esaminando le attività di engagement svolte in passato nei due istituti.

Nel capitolo 2, dopo una breve presentazione del progetto, viene esposta, passo dopo passo, la metodologia adottata durante lo svolgimento della ricerca,

³ C. FAGGIOLANI, *Il potere delle parole per misurare l'impatto*, in *Conoscere gli utenti per comunicare la biblioteca*, a cura di C. FAGGIOLANI, Milano, Editrice Bibliografica, 2019, pp. 296-297.

⁴ A. BOLLO, *Il marketing della cultura*, Milano, Editrice Bibliografica, 2019.

scandagliandone le varie fasi, secondo un punto di vista teorico, essenziale per comprendere tutti i passi effettuati.

Il capitolo 3 entra, quindi, nel vivo del discorso, mostrando i risultati forniti dai dati raccolti presso le due istituzioni, permettendo, quindi, di identificare i target cui rivolgersi. Successivamente, sia l'analisi e l'ascolto dei pubblici individuati, sia uno studio approfondito del contesto competitivo nazionale e locale sono stati determinanti per creare una solida base di partenza, per formulare strategie di engagement precise, il vero fulcro dell'intero progetto. Sono, quindi, state enucleate, nel capitolo 4, le proposte di valore per i target considerati, appositamente ideate per ciascun istituto, in modo che venissero soddisfatti i bisogni reali dei rispettivi pubblici e che fossero rispettate le relative mission. Questa fase è da considerarsi cruciale, poiché rappresenta la garanzia futura che ogni attività massimizzerà l'impatto culturale, creerà reale valore per la comunità di riferimento e ne assicurerà la sostenibilità economica.

Infine, nel capitolo 5, si dà rilievo ai processi di implementazione, valutazione e impatto, previsti perché necessari per garantire la messa in atto e l'efficacia nel tempo delle strategie previste. Da un lato, una pianificazione dettagliata, ottenuta con strumenti operativi tipici del marketing strategico per i beni culturali, che ha previsto l'assegnazione delle risorse e la formulazione di un piano operativo dotato di scadenze precise. Dall'altro, l'implementazione di un sistema di controllo e di monitoraggio che ne misuri l'andamento rispetto agli obiettivi progettuali, mediante la creazione di alcuni indicatori, i cosiddetti Key Performance Indicator. L'ultimo capitolo, il numero 6, presenta non solo i risultati immediati previsti (output) e il valore presumibilmente generato nel tempo (outcome), ma anche le implicazioni e le raccomandazioni manageriali, fondamentali per orientare le decisioni strategiche da intraprendere.

In conclusione, si spera che le riflessioni, inserite al termine del volume, possano essere di ispirazione e orientamento per il lettore, in particolar modo per chi opera in istituti culturali archivistici e librari.

RINGRAZIAMENTI

Desideriamo ringraziare quanti, in vario modo, hanno reso possibile la realizzazione di questo volume.

La nostra gratitudine va, innanzitutto, alla professoressa Deborah Agostino, al professor Stefano Della Torre e alla professoressa Rossella Moioli, direttori del master in Management dei Beni e delle Istituzioni Culturali, presso la Gra-

duate School of Management del Politecnico di Milano, per i proficui insegnamenti impartiti e per i molteplici spunti di riflessione offerti. Ringraziamo, inoltre, il professor Marco Mandolfo, che ci ha seguito nelle varie fasi del progetto e il cui apporto è stato determinante, sotto il profilo del chiarimento dell'approccio metodologico e dell'affinamento della ricerca.

Desideriamo ringraziare il dottor Stefano Leardi, direttore dell'Archivio di Stato, e il professor Andrea Kerbaker, fondatore e presidente della Kasa dei Libri, per avere supportato questo studio, rendendo disponibili i dati sui pubblici relativi agli istituti.

Infine, ma non meno importante, la nostra sentita riconoscenza va ai professionisti del settore, intervistati dalla Kasa dei Libri, e agli utenti della sala di studio dell'Archivio di Stato di Milano, per averci generosamente dedicato il loro tempo, oltreché offertoci delle occasioni di confronto uniche.

Siamo, infine, debitrice a tutti coloro che si sono prestati a rispondere ai questionari somministrati e a essere intervistati da noi, favorendo lo sviluppo della nostra ricerca. Il loro apporto è stato fondamentale per l'impostazione del nostro lavoro e per la redazione del presente volume