



COMUNE DI GENOVA



Genova: le Strade
Nuove e il Sistema dei
Palazzi dei Rolli

Iscritto nella lista del Patrimonio Mondiale nel 2006

Rolli
Days®

Linee guida strategiche di comunicazione e per il Sito «Genova: le strade nuove e il sistema dei Palazzi dei Rolli»



INDICE

Premessa	3
Perché comunicare?	4
Quadro strategico	6
Analisi SWOT	7
Principi cardine	9
Mission, vision e valori	11
Obiettivi di comunicazione	16
Pubblici target	18
Narrazione come Interpretazione	22
Messaggi chiave	24
Principali strumenti di promozione per le diverse fasi del Visitor Journey	30
Monitoraggio	35
Raccomandazioni	37

Premessa

Il presente documento si inserisce all'interno del servizio di **Analisi della Reputazione del Sito UNESCO «Genova: le strade nuove e il sistema dei Palazzi dei Rolli»***, affidato dal Comune di Genova a PTS, società di consulenza strategica, e finanziato a valere sulla Legge n.77 del 20 febbraio 2006.

In una **prima fase**, è stata effettuata la **valutazione** della **reputazione** del Sito, tramite una lettura integrata di dati interni messi a disposizione dal Comune, e di dati esterni raccolti con l'ausilio della Sentiment Analysis e di un questionario dedicato.

A partire da quanto emerso, ed in linea con le principali direttrici UNESCO, si intende proporre delle **linee guida strategiche** volte a individuare le leve su cui puntare al fine di ripensare alcuni aspetti della comunicazione ad oggi adottata, nell'ambito di un contesto sociale e culturale sempre in cambiamento.

Le pagine a seguire sviluppano, a cominciare dalla definizione del concetto di **Comunicazione** rappresentato dall'UNESCO all'interno delle «**5 C**» della Dichiarazione di Budapest del 2002, l'**impianto strategico** generale adottato. A tal fine ci si è avvalsi di un'analisi dei punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce (Analisi SWOT) emerse dalle indagini condotte precedentemente, e del riferimento agli **UNESCO**

Thematic Indicators for Culture in the 2030 Agenda.

Tale impianto strategico per la promozione del Sito viene, in seguito, **articolato** tramite l'approfondimento di diversi elementi **specifici**, utili alla costruzione di una strategia integrata complessiva.

Si procede, in particolare, ad esplorare gli aspetti fondamentali della mission, della vision e del **sistema di valori** da trasmettere in relazione al Sito, per poi identificare gli **obiettivi specifici** di comunicazione.

In seguito, si passa all'individuazione dei **pubblici target**, verso i quali rivolgere le attività di comunicazione, all'esplorazione di **nuovi approcci narrativi e interpretativi** che possono essere utilizzati in relazione al Sito dei Palazzi dei Rolli e all'identificazione di **messaggi chiave** da veicolare.

Infine, si propongono i **principali strumenti** per la **promozione** del **Sito** contestualizzati durante il percorso del Visitor Journey, le attività di **monitoraggio** necessarie alla valutazione dell'andamento delle attività messe in atto, e da ultimo, una sintesi delle **raccomandazioni** emerse.

Le linee guida così sviluppate andranno a porre le basi per l'elaborazione di un futuro schema di **piano di comunicazione**, ultima fase di questo lavoro.

Perché comunicare?

Prima di entrare nel vivo degli aspetti strategici oggetto del presente documento, si ritiene utile ripercorrere la rilevanza che l'ambito della comunicazione ha assunto in anni recenti rispetto alla complessa gestione di un Sito Patrimonio dell'Umanità.

L'iscrizione di un bene alla Lista del Patrimonio Mondiale avviene in seguito al relativo riconoscimento dell'**Eccezionale Valore Universale** da parte del Comitato preposto, principale organo per l'attuazione della **Convenzione** per la protezione del Patrimonio Mondiale del 1972.

Come indicato dalle Linee Guida Operative per l'Implementazione della Convenzione, l'Eccezionale Valore Universale consta nel "valore culturale e/o naturale così eccezionale da trascendere i confini nazionali e da avere **carattere inestimabile** per le **generazioni presenti e future** di tutta l'umanità".

Nondimeno, la designazione UNESCO si inserisce in un processo di **cura e protezione** da parte della comunità di riferimento, che ha chiesto l'iscrizione del Sito nella Lista e che si impegna nella sua gestione, in quanto riconosce il Sito come espressione della propria cultura.

Ciò che accomuna il processo di cura da parte della comunità e l'intervento istituzionale dell'UNESCO, dunque, è la volontà che tale patrimonio, in virtù dei valori tangibili e intangibili di cui è

portatore, sia trasmesso alle **nuove e alle future generazioni**.

In questo contesto, si comincia a far riferimento esplicito alla parola «comunicazione» successivamente alla Convenzione del 1972. Nello specifico, fra tutti i documenti proposti dal Centro del Patrimonio Mondiale, risulta di particolare interesse la **Dichiarazione di Budapest del 2002**.

In tale documento, la **comunicazione** viene individuata fra "Le 5 C" per l'implementazione della Convenzione: **Credibility** (la necessità di migliorare la credibilità del Patrimonio Mondiale), **Conservation** (conservazione), **Community** (il coinvolgimento delle comunità), **Capacity Building** (la capacità di facilitare la formazione sul Patrimonio dell'Umanità) e **Communication**, la comunicazione che diventa mezzo per la realizzazione delle altre "4 C".

La **comunicazione** rappresenta, in questo senso, l'obiettivo strategico che mira all'incremento della **consapevolezza** delle comunità locali e dei pubblici, al fine ultimo di aumentarne il **coinvolgimento**, in un gradiente che va dalla sensibilizzazione per il significato del riconoscimento e per la valenza multidimensionale del patrimonio, fino all'impegno attivo affinché tali aspetti vengano **diffusi e trasmessi**.

In tal modo, la conservazione dei beni dal punto di vista fisico e tangibile trova un senso nell'interesse dei cittadini e delle istituzioni a far sì che essi giungano ai più giovani e alle generazioni che verranno, nonché a pubblici che, per motivi vari, non erano stati raggiunti. La finalità ultima è che la comunità possa trarre **beneficio** dai **valori** espressi dal Sito e dalla possibilità di attualizzare i significati simbolici di cui tale patrimonio è portatore, resa possibile, ad esempio, dalla creazione di nuove narrazioni.

In considerazione di quanto espresso finora, la comunicazione prevede, sia quale ambito di indagine (come nella precedente fase di analisi), sia quale ambito strategico (come nel caso delle presenti linee guida), l'approfondimento dei **messaggi** e degli **strumenti** – adottati e da adottare – allo scopo principale di veicolare **l'Eccezionale Valore Universale del Sito**.

A questo proposito, occorre sottolineare che non esistono formule pronte da adottare, ogni Sito ha le sue peculiarità, ogni paese ha le sue prassi, e ogni modello di gestione ha i suoi processi in termini di sviluppo e divulgazione delle informazioni.

Gli aspetti operativi ritenuti fondamentali per una comunicazione a tutto tondo, coerente ed efficace, sono, fra l'altro, molteplici. Essi spaziano, ad esempio, da elementi di

identità visiva (si pensi al logo e al *family feeling*, la coerenza e riconoscibilità del materiale di comunicazione), fino agli strumenti a **supporto della visita** e della fruizione (fra tutte, la segnaletica), e al tipo di **Storytelling** adottato.

Nelle linee guida strategiche tracciate dal presente documento, pertanto, si intendono suggerire alcuni elementi per delineare la futura comunicazione del Sito, nell'ottica di valorizzare l'**unicità** dello stesso, mettendone in luce l'identità e riconoscibilità, sempre in linea con le policy UNESCO.

Quadro strategico

Come anticipato, quanto descritto nell'Analisi della Reputazione precedentemente condotta ha inteso fornire le coordinate principali per contestualizzare la strategia di comunicazione del Sito oggetto del presente lavoro. Da una parte, la ricognizione delle attività svolte internamente, condotta a partire dalla documentazione messa a disposizione dal Comune, tra cui la rassegna stampa e i dati *analytics* relativi a siti web e ai social media nel periodo 2021-2023, ha evidenziato la direzione intrapresa rispetto alla comunicazione del Sito negli ultimi anni. Dall'altra, l'indagine in merito alla percezione e alle opinioni dei visitatori, sia tramite l'analisi del Sentiment online, sia tramite la somministrazione di un questionario

ad hoc, ha mostrato le dinamiche di fruizione che si sono susseguite nel tempo. Ne emerge un quadro composito, connotato dalla forte identità culturale del complesso del Sito. Di seguito si riporta una **matrice SWOT** che intende sistematizzare gli spunti emersi dall'analisi, al fine di individuare i filoni su cui sviluppare la strategia di comunicazione per il Sito in oggetto.

L'analisi SWOT (conosciuta anche come matrice SWOT) è uno strumento di pianificazione strategica utilizzato per valutare i punti di forza (Strengths), le debolezze (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) di un progetto.



Analisi SWOT

Punti di forza

Valore Universale riconosciuto dall'UNESCO;
Pregio architettonico e artistico dei Palazzi;
Buona ricezione della stampa digitale italiana;
Sito web e social dedicati;
Popolarità dell'evento Rolli Days;
Sito come ecosistema culturale integrato;
Buon livello di engagement sui social media;
Presenza di utenti stranieri che visitano i siti web e producono contenuti social;
Sentiment positivo su *Instagram* e *Tripadvisor*;
Percezione di un patrimonio autentico e unico nel suo genere;
Partecipazione dei cittadini genovesi;
Utilizzo degli spazi dei Palazzi per finalità espositive e pubbliche;
Passaparola e canali digitali come strumenti di conoscenza del Sito;
Valutazione positiva delle visite guidate.

Fervida presenza di eventi e attività culturali a Genova;
Potenziale attenzione da parte dei media stranieri;
Incremento del numero di turisti a Genova (+4% del numero di pernottamenti tra il 2023 e il 2024)*;
Presenza di turismo di prossimità;
Anniversario del ventennale dalla designazione UNESCO;
Possibilità di produrre contenuti multimediali con nuove piattaforme;
Coinvolgimento di *content creator*;
Presenza di diversi target da valorizzare;
Possibilità di sfruttare un sistema di prenotazione delle visite integrato;
Alta versatilità della narrazione del Sito;
Opportunità di traino del Sito da parte dei Palazzi più noti;
Comunicazione integrata con altre destinazioni UNESCO in Liguria.

Punti di debolezza

Mancanza di un'agenzia specializzata in media relations;
Debole integrazione della comunicazione tra i diversi gestori del Sito;
Frammentazione dei canali di comunicazione ufficiali;
Stagionalizzazione delle uscite sui media, in corrispondenza dei Rolli Days;
Coinvolgimento di media stranieri migliorabile;
Alta frequenza di rimbalzo dei siti web generalisti;
Traduzioni in lingua straniera dei siti incomplete;
Brand *Genovamorethanthis* in uso da tempo;
Rolliestradenuove naming poco immediato, in particolare per i turisti stranieri;
Percezione di difficoltà ad accedere alle informazioni utili alla visita;
Servizi accessori (accoglienza, prenotazioni, punti di sosta e ristoro) migliorabili;
Accessibilità degli spazi;
Presenza di un gruppo ristretto di utenti che crea contenuti online sul Sito;
Contenuti online dei canali ufficiali focalizzati su una dimensione estetica;
Mancata valorizzazione di attività imprenditoriali come da PdG.

Calo della valorizzazione della designazione UNESCO sul web;
Presenza di siti e canali social non ufficiali;
Conoscenza incompleta del Sito (Palazzi marginali meno noti);
Degrado di alcune zone del centro storico di Genova;
Aumento di flussi di turismo;
Percezione di sovraffollamento durante i Rolli Days;
Percezione del patrimonio UNESCO come di nicchia e poco accessibile.

Minacce

Opportunità

*Dati disponibili su Liguria Business Journal e Travel Quotidiano

Dall'analisi SWOT emerge come il Sito dei Palazzi dei Rolli rappresenti un **contesto dal grande potenziale**, soprattutto con riferimento alle opportunità di **promozione e comunicazione**.

In particolare, il Sito si configura di alto valore storico-artistico e architettonico, rappresentando un'esperienza culturale e turistica di eccellenza.

La presenza di numerose attività culturali in città, inoltre, facilita la possibilità di innescare processi virtuosi ed integrati, che valorizzino l'intero contesto di riferimento.

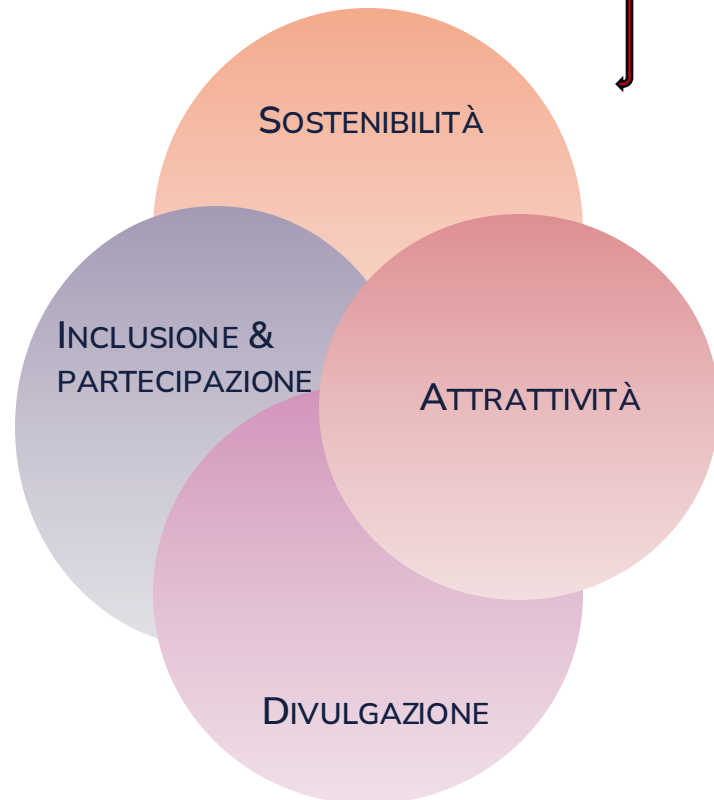
Tuttavia, tali processi incontrano alcune complessità, come quelle generate dalle dinamiche relative ai cambiamenti continui delle modalità e abitudini di fruizione turistico-culturale, e quelle riferite alla presenza di multi canali, ufficiali e non, che promuovono il Sito. Tali complessità si manifestano oggi attraverso la **difficoltà a veicolare una comunicazione integrata ed univoca**, che richiede un investimento in termini di **visione**, di **strategia**, e di **formazione**. Sono, in questo senso, le stesse direttrici UNESCO a rappresentare una risorsa strategica a cui guardare ed ispirarsi.



Principi cardine



A partire da quanto delineato dall'analisi SWOT, si è proceduto con l'individuazione di un **framework** generale dove contestualizzare i principali temi individuati. Tale framework è rappresentato dagli **UNESCO Thematic Indicators for Culture**, finalizzati a monitorare l'apporto dei settori culturali al raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030. Ai fini dell'elaborazione delle linee guida, gli indicatori sono stati reinterpretati e adattati al caso specifico del Sito dei Palazzi dei Rolli, rendendo possibile definire **4 principi cardine** a partire dai quali sviluppare la strategia di comunicazione.



Di seguito si descrivono brevemente i 4 principi individuati facendo riferimento a quanto emerso nelle analisi condotte precedentemente :

- **Sostenibilità.** In linea con le direttrici UNESCO, con le priorità di sviluppo territoriale locale, e a fronte del trend in aumento dei flussi turistici nella città di Genova, si ritiene opportuno che le attività di comunicazione del Sito dei Palazzi dei Rolli si orientino verso il tema della **sostenibilità**, intesa nella sua accezione più ampia, ambientale, sociale, economica;
- **Attrattività.** Si propone di integrare la promozione della bellezza del Sito con le raccomandazioni espresse dall'UNESCO, secondo le quali il nuovo approccio di gestione dei Siti urbani si apre ad una **visione territoriale integrata del patrimonio**. Tramite questa viene attribuita maggiore rilevanza alle funzioni sociali ed economiche di una città storica, cercando di integrare la conservazione e tutela dei Siti con processi di sviluppo e ammodernamento della loro funzionalità nel contesto contemporaneo;
- **Divulgazione.** A fronte di un recente calo nel discorso delle

citazioni UNESCO, dei quasi venti anni passati dalla sua designazione, e di una **percezione gerarchica dei Palazzi** più e meno conosciuti, si ritiene opportuno investire su azioni maggiormente integrate volte ad **aumentarne l'awareness**;

- **Inclusione e partecipazione.** Considerata la percezione diffusa di un **patrimonio culturale di nicchia**, a fronte della vocazione storica di Genova per essere un crocevia di culture, preme sottolineare l'importanza, per la strategia di comunicazione del Sito, di puntare sull'apertura dello stesso **ampliando i pubblici di riferimento**. In questo ambito ricade anche l'accezione di **accessibilità** dei Palazzi, sui cui sono presenti margini di miglioramento, come emerso dal questionario già somministrato, per permettere una migliore esperienza di **fruizione** del Sito.

Tali principi rivestono il ruolo di elementi ispiratori su cui edificare l'intera strategia di comunicazione del Sito. La loro **valenza** è, pertanto, di natura **trasversale** e **comune** agli elementi specifici trattati di seguito.

Mission, vision e valori

Definito l'impianto che orienterà l'intera strategia di comunicazione, si procede a tracciare la **mission** e i **valori** che questa intende esprimere.

In termini di strategia comunicativa, sembra opportuno guardare alla **mission** generale UNESCO ossia «L'identificazione, la protezione, la tutela e la trasmissione alle generazioni future del patrimonio culturale e naturale di tutto il mondo»*. A partire da questa, si può sostenere come i principali concetti da veicolare nella mission del Sito dei Palazzi dei Rolli possano fare riferimento *all'impegno a trasmettere alle generazioni future l'eredità unica del passato che rappresenta e di cui oggi beneficiano persone, comunità e territori.*

A tale mission si può collegare una **vision** di lungo periodo che si riallacci al riconoscimento a livello **nazionale ed internazionale** come **Sito culturale, storico ed innovativo.**

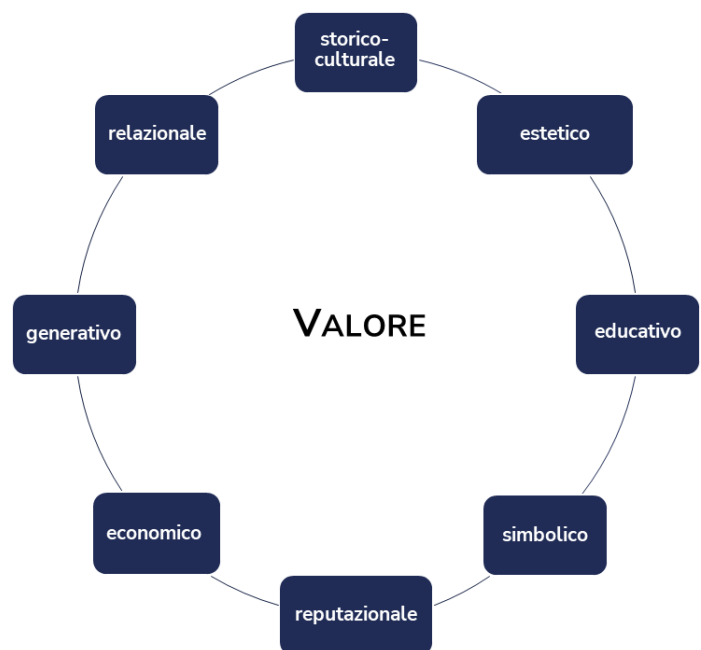
È rilevante, a questo punto, definire quei **valori** che animano le stesse mission e vision e grazie ai quali è possibile tradurre il «patrimonio in eredità», ossia esprimere il valore reale, attivo e creativo del Sito. Il patrimonio culturale è, infatti, portatore di molteplici **dimensioni di valore**, che possono essere riassunte in diverse declinazioni.

Tali valori, se non opportunamente veicolati, non hanno una capacità intrinseca di **coinvolgere, coltivare e riattivare** la comunità rispetto ad un

Patrimonio. Sono, pertanto, necessarie azioni direttamente mirate a **raccontare tali valori**, affinché si possano creare le dovute connessioni.

Nella figura sottostante, si propone una rappresentazione dei **valori potenziali** individuati come caratterizzanti il Sito dei Palazzi dei Rolli, che spaziano da un valore di tipo **storico-artistico ed estetico**, a quello **educativo, simbolico, reputazionale, economico, generativo**.

I valori potenziali del Sito dei Palazzi dei Rolli



Per garantire l'**efficacia** della trasmissione dei valori attraverso la comunicazione è fondamentale la conoscenza approfondita degli stessi, supportata da **competenze specifiche** in materia di beni culturali e dallo **studio in profondità del Sito**, della sua storia e degli attributi che rendono manifesto l'Eccezionale Valore Universale. A questo proposito, a seguire, si propone una **descrizione dei valori potenziali** individuati per il Sito dei Palazzi dei Rolli, da intendere come punto di partenza per riflessioni ulteriori:

- **valore storico-culturale:** i Rolli sono un insieme di beni di carattere storico e culturale, espressione del tardo-Rinascimento e del Barocco a Genova e in Europa, la cui progettazione è altresì parte della storia dell'urbanistica in Italia;
- **valore estetico:** la gradevolezza delle forme architettoniche dei Rolli ne fanno un *landmark* nel panorama urbano di Genova e le opere d'arte che trovano ospitalità nei Palazzi si offrono a vari tipi di fruizione, a partire da un'esperienza di tipo meramente estetico;
- **valore educativo:** il portato storico, culturale e artistico dei Rolli rende possibile accrescere le conoscenze e le competenze delle comunità attraverso i contenuti culturali caratteristici, nonché mediante le iniziative di documentazione e di mediazione

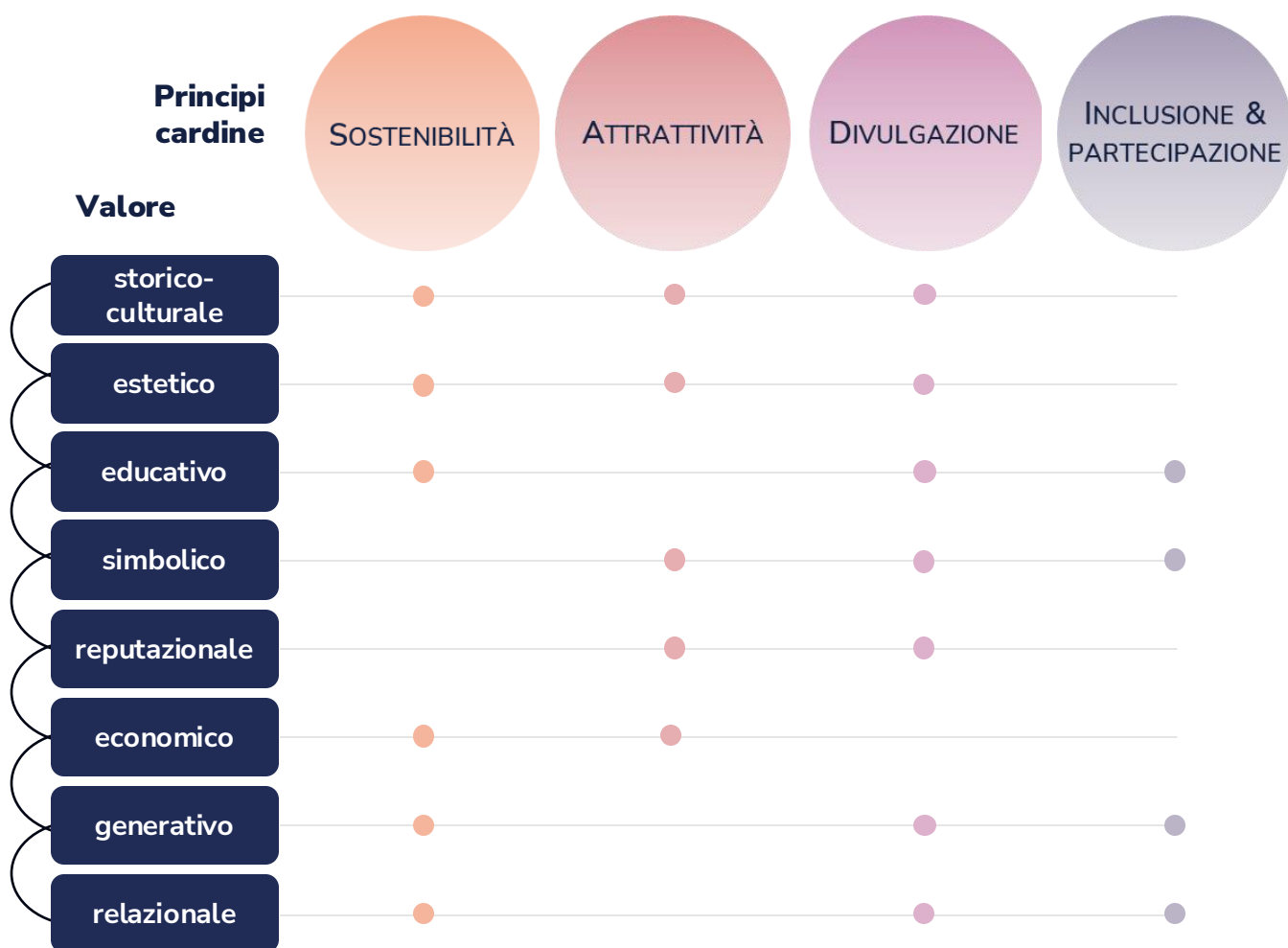
culturale stratificate nei secoli (es. studi, pubblicazioni, percorsi tematici);

- **valore simbolico:** i Rolli appaiono come un elemento cardine dell'identità culturale e dell'immagine stessa della città di Genova, nonché espressione di più ampi movimenti culturali europei, con potenziale identificativo sia per i turisti che per i residenti;
- **valore reputazionale:** i Palazzi costituiscono un elemento di lustro per la città di Genova, in quanto rappresentativi della storia della città nel suo periodo di massimo prestigio, nonché espressione di una soluzione originale alla necessità di esercitare la funzione di rappresentanza pubblica nei confronti degli ospiti illustri;
- **valore economico:** dal punto di vista più strettamente materiale, i Palazzi dei Rolli rappresentano un asset per gli stessi enti gestori, oltre a un *driver* e un'opportunità di sviluppo economico per l'intero contesto territoriale;
- **valore generativo:** i Palazzi rappresentano delle risorse per la collettività, da cui è possibile attingere per la creazione di ulteriore valore, non solo in senso commerciale, in particolare nella sua declinazione di imprenditoria culturale e creativa, ma anche come elemento costitutivo di senso di comunità e punto di

partenza per riflessioni contemporanee su concetti quali l'identità, l'appartenenza e l'accoglienza;

- **valore relazionale:** anche oltre l'aspetto costitutivo di rappresentanza e ospitalità diplomatica, i Rolli rendono possibili nuove connessioni interpersonali e sociali tra i fruitori, sia per la stessa conformazione architettonica (si pensi agli androni), sia per il tipo di partecipazione culturale che sono atti ad ospitare.

Nella figura che segue si mette in evidenza quali declinazioni del valore possono essere recepite prioritariamente dalla strategia di comunicazione, declinata nei **principi cardine** prima riportati, in quanto possibili **fattori di engagement**.



Se le **strategie di sostenibilità** possono nutrirsi principalmente dell'aspetto educativo, economico-generativo e relazionale del patrimonio dei Rolli, le **strategie di attrattività** possono attingere in particolare agli aspetti del valore storico-culturale, estetico, simbolico e reputazionale. Le **strategie di divulgazione**, invece, possono fare leva prioritariamente sul valore storico-culturale, educativo e generativo. Le **strategie di inclusione e partecipazione**, infine, devono svilupparsi prioritariamente in considerazione dell'aspetto educativo, di quello simbolico, dell'accezione generativa e della dimensione relazionale.

Data la composizione dei valori potenziali dei Palazzi dei Rolli finora rappresentata, si richiama, dunque, come una **conoscenza approfondita** di tali aspetti sia necessaria per un **trasferimento** ai pubblici di riferimento che sia tanto rigoroso quanto efficace. Si osserva che tale trasmissione di valori non possa avvenire soltanto con la comunicazione, ma si evidenzia come questa sia uno degli **strumenti di maggiore pervasività**, soprattutto nell'esperienza pre-visita, e come questa debba essere coordinata, ad esempio nei contenuti e nei canali da utilizzare, alle varie azioni deputate al suo trasferimento e racconto.



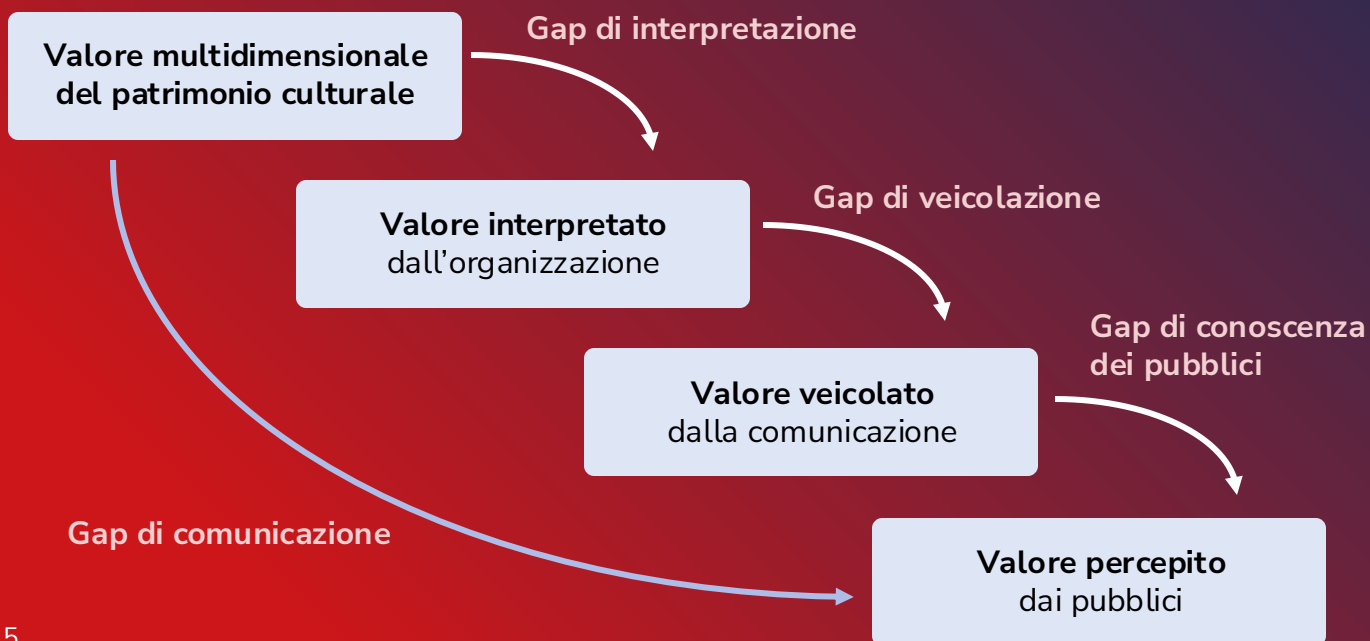
L'**efficacia** delle azioni di trasferimento del valore ai pubblici e, nello specifico, delle azioni di comunicazione oggetto del presente documento può essere determinata da un'analisi dei potenziali **gap di comunicazione**, come rappresentato nell'immagine in basso. Il modello, in parte mutuato da strumenti analoghi adottati nel marketing, esemplifica il flusso di **analisi e decision making** per la definizione di campagne e azioni di comunicazione efficaci e coerenti.

Secondo la semplificazione proposta nello schema in basso, il disallineamento tra patrimonio e pubblici dal punto di vista della comunicazione (**gap di comunicazione**) è determinato, in misure differenti, da tre possibili gap,

che la pianificazione strategica della comunicazione deve volgere ad evitare, e che pertanto saranno trattati nel seguente documento:

- **gap di interpretazione:** l'organizzazione non riesce a determinare compiutamente il valore multidimensionale del patrimonio culturale che gestisce;
- **gap di veicolazione:** l'organizzazione, pur avendo compiutamente interpretato il patrimonio, non riesce a tradurre tale interpretazione in azioni di comunicazione coerenti;
- **gap di conoscenza dei pubblici:** le azioni di comunicazione, pur se coerenti, non adottano linguaggi e strumenti idonei a raggiungere o ingaggiare i pubblici.

Il flusso logico della trasmissione di valore e i disallineamenti da prevenire (gap)



≡ Obiettivi di comunicazione

A partire dal framework strategico individuato e tenendo conto del sistema di mission, visione e valori descritto, le presenti linee guida si intendono basare su un modello che faccia leva, attraverso un'azione unitaria, da una parte sulla valorizzazione e riconoscimento delle peculiarità del Sito e sulla loro rilevanza per il territorio, dall'altra sulla riattualizzazione delle stesse, anche attraverso nuovi modelli di engagement, format narrativi e alleanze interterritoriali.

In questo senso, si lavorerà, a partire dalla definizione dell'obiettivo primario, sui quattro obiettivi strategici specifici, equivalenti alle quattro dimensioni fondamentali entro le quali si muoveranno i diversi input volti alla valorizzazione del Sito.

L'obiettivo primario di comunicazione a cui si intende rispondere, in linea con le policy UNESCO rispetto all'ambito trattato, è quello di «aumentare la consapevolezza, la comprensione e l'apprezzamento delle persone circa la necessità di **preservare il patrimonio culturale**, assicurando che le **generazioni future** comprendano i valori associati a questo patrimonio e contribuendo ad aumentare la **partecipazione** delle parti interessate alla protezione e alla fruizione del patrimonio*».



Da tale obiettivo generale discendono i **quattro obiettivi specifici per il Sito dei Palazzi dei Rolli** sui quali andare a sviluppare in seguito gli aspetti contenutistici della comunicazione.

Tali obiettivi sono:

- **Sensibilizzare al tema della sostenibilità.** Questo aspetto, come si è visto, è sempre più importante per garantire una esperienza di qualità del Sito, una tra le finalità auspiccate dai visitatori e cittadini. Rappresenta, inoltre, un elemento di sfida innovativo rispetto ai temi trattati dalla comunicazione odierna;
- **Valorizzare una visione integrata del Sito.** La comunicazione del
- Sito dovrebbe poter comunicare le molteplici sfaccettature e caratteristiche del patrimonio – dalla cultura immateriale alle attività imprenditoriali locali, in aggiunta alla dimensione estetica e storico-artistica dei Palazzi;
- **Diffondere la conoscenza rispetto alla designazione UNESCO,** in risposta ad un calo rilevato negli ultimi anni e alla ricorrenza del ventennale nel 2026;
- **Ampliare i pubblici di riferimento,** con un particolare focus sui **giovani**, rendendo il Sito maggiormente accessibile, inclusivo e conosciuto a tutti.

Gli obiettivi di comunicazione per il Sito UNESCO dei Palazzi dei Rolli



Publici target

Sviluppi recenti nello studio dei modelli della comunicazione applicati al settore culturale mostrano un significativo spostamento dell'attenzione da un paradigma centrato esclusivamente sull'oggetto culturale a uno che, invece, mette al centro del processo comunicativo il visitatore. La definizione da parte di un sito culturale della propria strategia di comunicazione parte proprio dalla definizione e dalla **conoscenza delle tipologie di pubblico/i che si vogliono raggiungere** e con cui si vuole comunicare e dalla **conoscenza profonda dei bisogni e delle aspettative culturali** del pubblico sia esistente che potenziale. Solo avviando questo processo di consapevolezza, utilizzando per esempio anche approcci ispirati all'*audience development*, sarà possibile implementare strategie comunicative che soddisfino le diverse esigenze specifiche dei visitatori.

Stanti tali premesse generali, e a partire da quanto indicato nel Compendio UNESCO riguardante le policy per la comunicazione dei Patrimoni mondiali, si ritiene opportuno, per quanto riguarda il Sito dei Palazzi dei Rolli, mantenere una **visione ampia**, che possa coinvolgere tutte le parti interessate alla fruizione del Sito. Allo stesso tempo, è importante che la strategia di comunicazione, come indicato tra gli obiettivi nel presente documento, miri a **diversificare i propri contenuti** al fine di intercettare e coinvolgere in

maniera più efficace specifici target di riferimento. I pubblici, infatti, non costituiscono un insieme indistinto e omogeneo, ma sono formati da **gruppi di persone differenti** per età, formazione culturale, estrazione sociale, stili di apprendimento, obiettivi personali, interessi; un complesso mix di caratteristiche che influenza i rispettivi comportamenti durante la visita. Da qui, deriva la necessità, per il Sito dei Palazzi dei Rolli, di instaurare un **rapporto continuativo di scambio e di conoscenza dei visitatori e dei loro bisogni**, non solo intensificando le analisi dei profili di chi già accede ai siti, ma anche effettuando indagini sui motivi della mancata visita.

Da questo punto di vista, l'analisi della reputazione svolta ha fatto già emergere preziosi dati e informazioni relativi ai pubblici che frequentano il Sito. Innanzitutto, si è visto come la **community online** del Sito sia formata da una ristretta cerchia di utenti (1-2%) maggiormente attiva, e da una maggioranza di utenti passiva che, di conseguenza, partecipa più occasionalmente. Si è rilevata, inoltre, la presenza preponderante di **visitatori italiani** – lo evidenzia il numero di recensioni e contenuti su TripAdvisor e Instagram, la copertura mediatica e la provenienza geografica degli utenti dei siti internet. Nell'ambito di tali tipologie, i dati del questionario sembrano mettere in luce come la fascia più presente risulti essere quella

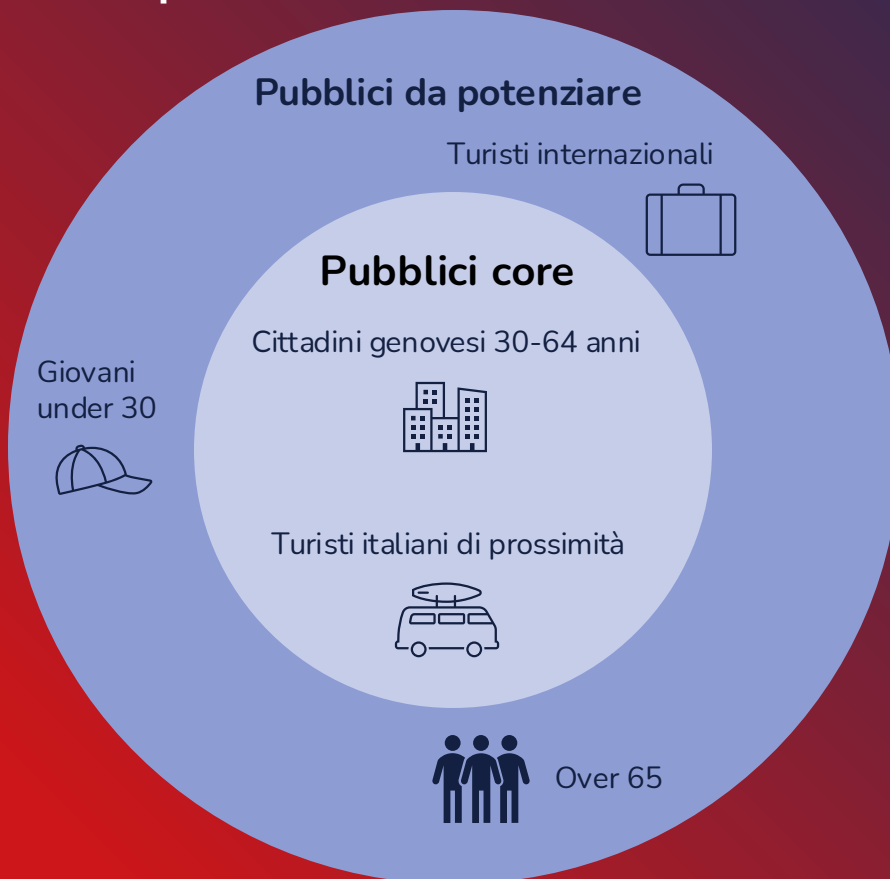
dei cittadini genovesi tra i **30 e 64 anni**; sono, invece, meno ingaggiate la fascia tra i 19 e i 35 anni e quella degli over 65. A partire da tali dati, si può, pertanto, identificare la presenza di **due target già particolarmente coinvolti**, che rispondono alle attività di comunicazione: i **turisti italiani** in generale e, in particolare, i **cittadini di Genova** con un'età compresa tra i **30 e i 64 anni**.

Dall'altra parte, è sempre presente, seppur in quota minore, il **pubblico straniero**, basti pensare agli utenti che visitano i siti web provenienti da Francia, Germania, USA, Inghilterra, o al numero di recensioni su TripAdvisor e post su Instagram in lingua inglese.

Tenendo conto di questi aspetti, delle indicazioni da parte dell'UNESCO circa la necessità di coinvolgere le giovani generazioni, oltre che del dato ISTAT, secondo cui il numero di visitatori stranieri sulla provincia di Genova è in aumento (+8% tra il 2022 e il 2023), i **target** da sviluppare maggiormente sono i **turisti internazionali** e gli abitanti della città appartenenti alle categorie dei **giovani e degli over 65**.

Questo quadro mostra l'opportunità di **rafforzare e ampliare tali segmenti di pubblici**, tramite una conoscenza più approfondita, azioni mirate e sviluppo di contenuti dedicati.

I pubblici del Sito dei Palazzi dei Rolli



Le informazioni raccolte fin qui, infatti, hanno permesso di fornire una prima rappresentazione dei pubblici di riferimento. Tuttavia, al fine di sviluppare la strategia comunicativa in modo efficace, potrebbe essere utile considerare un approccio ispirato all'**audience development**, che si basi prima di tutto sul conoscere più approfonditamente i target considerati, riuscendo così anche a definirli maggiormente e distinguendoli, per esempio, in **pubblico centrale, occasionale, potenziale, non pubblico**.

A tal fine, si potrebbe utilizzare lo schema delle **Personas**, un approccio che consente di elaborare profili ideali e immaginari dei propri pubblici, entrando ancora più nel dettaglio dei bisogni, delle necessità, delle

motivazioni e dei canali di comunicazione maggiormente utilizzati. Tali elaborazioni potrebbero, inoltre essere accompagnate da **focus group** mirati, rivolti a piccoli gruppi divisi per età, al fine di esplorare più qualitativamente le motivazioni e le attese dei fruitori, anche attraverso metodi innovativi ispirati dal *Design Thinking*, tra gli approcci già sperimentati dal Comune per progetti specifici.

In seguito a tali esplorazioni, sarà possibile produrre contenuti più in linea con diversi target, lavorando sia, da un lato, su un linguaggio trasversale, in grado di coinvolgere un pubblico ampio, che, dall'altro, su temi o narrazioni specifiche, che permettano di raggiungere con facilità ogni singola tipologia.

Le tipologie di pubblici nel settore della cultura*

I **pubblici centrali** sono composti da consumatori e fruitori caratterizzati da un rapporto di conoscenza, assiduità e coinvolgimento nei confronti di un determinato prodotto o servizio culturale.

I pubblici **occasionali**, a differenza di quelli centrali, sono caratterizzati da un rapporto saltuario e incostante nei confronti di un prodotto o servizio culturale; la frequenza è spesso determinata da situazioni straordinarie (notti bianche, mostre blockbuster etc).

I **pubblici potenziali** sono costituiti da tutte quelle persone che attualmente non visitano e non fruiscono del sistema di offerta, anche se potenzialmente potrebbero essere interessati a farlo.

Il **non-pubblico** fa riferimento alla fascia di non utenti più "lontana" e difficilmente intercettabile in primis per mancanza di interesse. Il loro avvicinamento alla cultura sembra esplorabile attraverso politiche culturali e percorsi educativi.

Personas profile – Esempio



**Cittadino di
Genova**

Biografia

La persona è nata a Genova e ha vissuto in città per tutta la vita. La persona ha 35 anni ed è tendenzialmente interessata ad attività ed eventi organizzati in città, sia in ambito culturale che non.

Motivazione

Il/la cittadino/a supporta il Sito dei Palazzi dei Rolli e riconosce il suo valore storico, culturale e artistico. Pensa che la presenza di un Sito del Patrimonio Mondiale sia un vanto per la città di Genova e, per questo motivo, ritiene che la sua promozione sia importante tanto quanto la sua conservazione.

Punti di criticità

- Non ama partecipare ad eventi con la presenza di un numero elevato di persone e teme che questo tipo di iniziative porti ad un aumento del degrado di alcune vie e zone della città.

Necessità e desideri

- Vuole partecipare a iniziative specificatamente dedicate ai cittadini e ai giovani;
- Apprezza la presenza di un'offerta varia e integrata con altre iniziative svolte in città, anche non di natura prettamente culturale;
- Preferisce la presenza di eventi ed iniziative in periodi meno soggetti a flussi turistici;
- Ritiene necessario migliorare il sistema di prenotazione per evitare code e ingorghi;
- Vuole poter raggiungere i luoghi di interesse in maniera comoda.

Canali

Il cittadino preferisce essere raggiunto tramite attività di promozione online, anche se un canale efficace rimane il passaparola.

Narrazione come Interpretazione

Come riportato nel precedente lavoro illustrativo delle analisi condotte, la narrazione del Sito si articola ad oggi in **quattro principali dimensioni**: **divulgativa** (contenuti volti alla diffusione di informazioni, con spiegazioni riguardo ad architettura, storia o storia dell'arte), **educativa** (contenuti che valorizzano l'aspetto educativo portato avanti tramite le attività di mediazione), **identitaria** (contenuti che evocano la dimensione storica del passato glorioso della Città), **estetica** (contenuti che evocano la bellezza dei beni). Stanti tali tipologie di narrazioni, tutte valide in riferimento anche allo sviluppo della futura comunicazione del Sito, nella presente sezione si intende suggerire, piuttosto, l'opportunità di utilizzare un certo tipo di **lente narrativa**, al fine di aumentare l'efficacia della comunicazione e rafforzare i legami cognitivi ed emozionali con i visitatori.

In particolare, si rivela interessante l'adozione di un **approccio «interpretativo»** per lo sviluppo delle narrazioni, un aspetto che sta recentemente ottenendo sempre maggiore centralità nelle iniziative di *policy-making* e disseminazione dell'UNESCO. Questa, infatti, promuove sempre più tale approccio poiché riconosce che i Siti del Patrimonio Mondiale non sono entità statiche, cristallizzate al momento dell'iscrizione nella Lista, ma enti

vitali, in **continuo cambiamento**, che giocano un ruolo cruciale nella storia delle comunità locali che vi abitano all'interno e nei dintorni (come potenziale driver economico; come driver di pratiche di turismo sostenibile etc).

Come proposto dall'*International Centre for the Interpretation and Presentation of World Heritage Sites* (WHIPIC), ufficialmente costituito dall'UNESCO nel 2022, l'adozione della lente interpretativa si pone l'obiettivo di costruire un **framework olistico**, grazie al contributo di diversi stakeholder locali chiave (accademici, esperti del Patrimonio, membri della comunità, creativi) coinvolti in processi partecipati ed inclusivi, in grado di comunicare il complesso **sistema di significati** che sottende al singolo Sito. L'interpretazione, in altre parole, si sforza di immergere le persone nella stratificazione dei diversi significati caratterizzanti il Sito, agevolando la comprensione e dando il via a un cambio di paradigma, da «comunicare alle persone» a «comunicare con le persone».

Tale sforzo collettivo permette così di sviluppare **nuove narrative**, che facciano da ponte tra il Sito e i suoi visitatori, amplificando le voci della comunità locale, e rinforzando il senso di appartenenza.


Tale approccio gioca, infatti, un ruolo fondamentale nel dare forma all'intera **esperienza del visitatore**, intessendo narrazioni, storie ed esperienze autentiche capaci di risuonare a lungo dopo la conclusione della visita.

L'approccio interpretativo è oggi uno **strumento recente ed innovativo**, la cui adozione dai Siti risulta ancora limitata. Nel caso si volesse intraprendere tale percorso, gli step necessari da considerare sono:

- Coinvolgimento e ascolto di stakeholder chiave locali;
- Identificazione dei concetti chiave che siano rappresentativi di diverse prospettive e approcci;
- Sviluppo di più narrazioni per ogni concetto-chiave;
- Definizione delle modalità di ingaggio per ogni narrazione.

Di fianco si propone un caso studio recente di sviluppo di un framework di interpretazione, in cui sono stati identificati, tramite un percorso partecipato, i concetti essenziali o storie-chiave, narrazioni e modalità di coinvolgimento.

Un caso studio: un framework interpretativo per il Monumento nazionale del Grande Zimbabwe



Un esempio recente di framework per l'interpretazione è quello sviluppato per il **Sito del Monumento nazionale del Grande Zimbabwe** (2024). Questo modello è stato costruito su otto **temi chiave** di particolare rilevanza per il Sito, identificati attraverso una **consultazione pubblica**, e si rivolge principalmente a coloro che progettano materiali informativi e contenuti per il Sito. Per ciascun tema sono sviluppate delle narrazioni da trasferire e sono identificati i relativi **interlocutori**, nonché le **modalità di coinvolgimento**. Relativamente a queste ultime, sono indicate le attrazioni da vedere, i luoghi in cui trovarle, i modi in cui esperirle (es. tour guidati, eventi, guide di viaggio, documentari, sentieri), le modalità di condivisione (es. fotografie, profili social, merchandising).

I **temi chiave** del Sito dello Zimbabwe sono i seguenti:

- Urbanistica, architettura e innovazione;
- Commercio e crocevia di civiltà;
- Simbolo dell'identità nazionale;
- Spiritualità;
- Patrimonio vivente;
- Sistemi alimentari e gastronomia;
- Gestione della terra e dell'acqua;
- Patrimonio naturale, geografia e biodiversità.

Messaggi chiave

A partire dalla giusta lente interpretativa, i **messaggi chiave** sono i principali elementi di comunicazione che il pubblico ascolta, comprende e ricorda. Fondamentale è considerare che oggi, vivendo in un «villaggio globale»* si tende ad avere margini di attenzione sempre più brevi e mancanza di tempo per elaborare le informazioni. Vi è, pertanto, la tendenza a voler acquisire rapidamente i messaggi iniziali per poi, se lo si desidera, approfondire e scoprire maggiori dettagli.

I key messages devono tendere, dunque, ad **essere essenziali** e di **impatto**, ad essere scelti con cura per essere **convincenti** e **stimolare un'azione o una reazione**. Un messaggio chiave racconta, in altre parole, una **storia** sul brand che viene veicolata in piccoli step pertinenti con una narrazione chiara e memorabile. I messaggi rappresentano lo spirito di ciò che si desidera comunicare, tenendo presente che la comunicazione non riguarda tanto ciò che si dice o scrive; la comunicazione riguarda ciò che il ricevente percepisce che sia e cosa esso ne fa.

A tal fine, è essenziale che i messaggi vengano attentamente **pianificati e preparati** in modo che siano coerenti e ampiamente applicabili per gli scopi del brand.



Nel caso del Sito dei Palazzi dei Rolli, le indagini condotte hanno portato a elaborare **quattro messaggi chiave** in relazione agli obiettivi prefissati, al fine di sviluppare e aggiornare la comunicazione odierna.

Qualora si volesse affrontare un percorso di **costruzione di framework interpretativo**, come descritto nella precedente sezione, sarebbe possibile approfondire e ampliare tali messaggi chiave.

Di seguito si riporta una tabella di raccordo tra gli obiettivi illustrati precedentemente e i messaggi chiave elaborati e descritti nelle pagine a seguire.



Tabella di raccordo tra obiettivi e messaggi chiave di comunicazione per il Sito dei Palazzi dei Rolli

1) Sito dei Palazzi dei Rolli come Patrimonio sostenibile

Si è visto come la positiva percezione del Sito dei Palazzi dei Rolli sia legata all'idea di un'esperienza ancora **autentica e unica**, come ci sia un interesse spiccato per la **gestione di un'esperienza turistica di qualità a basso impatto** e una preoccupazione condivisa circa il sovraffollamento che caratterizza il Sito in alcuni periodi. Tali temi incontrano, d'altra parte, le più recenti direttrici UNESCO sulla **sostenibilità** come aspetto chiave per preservare i Siti a fronte di un turismo sempre più intenso. Un tema importante nell'ottica di salvaguardare **l'Eccezionale Valore Universale** che caratterizza i Siti UNESCO e trasmetterlo alle future generazioni. In questo contesto, si può parlare anche, nello specifico, di **sostenibilità culturale**, che per l'UNESCO può essere materiale, riguardante gli aspetti fisici del patrimonio, o immateriale, quando riguarda gli aspetti non fisici della cultura, come tradizioni, lingue, conoscenza.

La sfida è quella di implementare una strategia di comunicazione capace di amplificare gli sforzi avviati dal Comune in termini di sostenibilità, tema già sensibile per quanto riguarda lo sviluppo del territorio anche a livello regionale e provinciale. Tale tema, che risulta di cruciale rilevanza per la stessa **conservazione**

del Patrimonio culturale, oltre che per garantire la qualità dell'esperienza di visita, necessita di una **narrazione efficace**, chiara e accessibile, rivolta a visitatori e stakeholder.

A tal fine sarà fondamentale la **collaborazione** tra gli uffici di Comunicazione e altri soggetti interni e presenti sul territorio preposti allo sviluppo del tema «sostenibilità», anche con l'obiettivo di formare i referenti delle attività di comunicazione ad un tema rilevante che non si configura come un «trend» passeggero, bensì come un viaggio verso il futuro. Comunicare un Sito del Patrimonio Mondiale in un'ottica di valorizzazione significa oggi promuovere una **fruizione culturale ed un turismo di tipo sostenibile**, che preservi l'**autenticità dell'esperienza**.

2) Il Sito dei Palazzi dei Rolli come Patrimonio integrato

Dalle analisi condotte emerge come il discorso sul web sia dominato da una **narrativa estetica** che esalta la **bellezza** ("bell", "meravigl", "magnific") del Sito dei Palazzi dei Rolli, evidenziando, per esempio, bolle tematiche focalizzate sulle **opere d'arte** ("affresc", "oper", "galler") ospitate nelle collezioni. Gli stessi influencer mettono spesso in primo piano tale dimensione. Se il pregio **architettonico, storico e artistico** del Sito dei Palazzi dei Rolli è tra i fattori che generano maggiore coinvolgimento presso i visitatori, è d'altra parte fondamentale continuare ad insistere su tale aspetto anche tramite la creazione di nuovi contenuti dedicati. Questa caratteristica si accompagna, tuttavia, alla percezione di una scarsa conoscenza delle **molteplici dimensioni** che il Sito può valorizzare e comunicare, ad esempio quella del supporto alle attività imprenditoriali locali, così come auspicato dal Piano di Gestione 2020-24.

A questo proposito, appare interessante abbracciare le raccomandazioni espresse dall'UNESCO, secondo le quali il nuovo approccio di gestione dei Siti urbani si apre ad una **visione territoriale integrata del patrimonio**, in cui viene attribuita maggiore rilevanza alle funzioni sociali ed

economiche di una città storica, cercando di integrare la conservazione e tutela dei Siti con processi di sviluppo e ammodernamento della loro funzionalità nel contesto contemporaneo.

A partire da tali premesse, la strategia di comunicazione del Sito può cogliere l'opportunità di **diversificare maggiormente i propri contenuti**, immaginando di dare risalto, ad esempio ispirandosi al PdG 2020-24, alle industrie culturali e creative, alle attività imprenditoriali, artigianali, agli **aspetti immateriali** della cultura locale (canzone d'autore, gastronomia, culture differenti, ecc), sempre nel rispetto ed in sintonia con la promozione dei Palazzi.

3) Il Sito dei Palazzi dei Rolli come «simbolo» del Patrimonio Mondiale

Il lavoro svolto negli anni in termini di divulgazione del Sito, online e offline, ha portato alla creazione di un'interessante comunità che supporta e promuove il Sito stesso. Il **tono divulgativo** relativo alla storia del Sito è, fra l'altro, una delle modalità online più diffuse per condividere le esperienze di visita. Ciononostante, a fronte di un recente **calo nel discorso delle citazioni UNESCO**, dei quasi **venti anni passati dalla sua designazione**, e di una **configurazione gerarchica dei Palazzi**, per cui i palazzi meno conosciuti rimangono più marginali, si ritiene opportuno investire su azioni volte ad **aumentarne l'awareness**. A tal fine, si auspica che la divulgazione del cosiddetto Valore Universale del Sito possa continuare tramite un **piano di comunicazione maggiormente orientato a comunicare i valori UNESCO**, che eviti duplicazioni nei canali utilizzati e che promuova anche i Palazzi meno noti. A questo proposito, si suggerisce di intervenire sulla compresenza di canali ufficiali e non, con l'obiettivo ultimo di rendere le informazioni sul Sito facilmente riconoscibili agli utenti finali.

Inoltre, visti i molteplici attori, pubblici e privati, coinvolti nella gestione del Sito, risulta opportuno costruire una

strategia locale comune, coinvolgendo maggiormente tutti gli stakeholder interni, al fine di **utilizzare strumenti e tone of voice condivisi e versatili**, per essere applicati a diversi contesti che ruotano intorno allo stesso Sito.

Non meno rilevante, poter immaginare una maggiore spinta allo sviluppo del **network internazionale**, cercando di comunicare tale dimensione attraverso l'illustrazione di eventuali progetti e partnership con altri Siti del Patrimonio Mondiale.

4) Il Sito dei Palazzi dei Rolli come Patrimonio inclusivo e accessibile

Genova da sempre è luogo di intrecci culturali, scambi e commerci, voci, relazioni e commistioni di culture diverse che già dall'antichità ha caratterizzato la sua vita e la sua crescita, facendola diventare **crocevia di persone e culture** che si intrecciano come i vicoli. In particolare, risulta evidente l'interesse e l'opinione positiva espressi dalla cittadinanza e dai turisti anche stranieri nei confronti dei Palazzi dei Rolli in quanto *unicum* di immenso valore identitario per la città. Tuttavia vi è anche la percezione diffusa di essere di fronte a un **patrimonio culturale di nicchia**.

Stanti tali premesse, preme sottolineare l'importanza, per la strategia di comunicazione, di puntare su un Sito inclusivo, **mettendo al centro i diversi pubblici di riferimento**, rafforzando quelli esistenti e ampliando ulteriormente quelli potenziali. A titolo esemplificativo, si rileva l'opportunità di investire sulla diversificazione di contenuti in base alla tipologia di pubblico che si vuole intercettare; motivo per il quale, come anticipato, è importante conoscere approfonditamente i bisogni e le attese dei diversi pubblici di riferimento. E' opportuno insistere su contenuti rivolti a **fasce più giovani**; le nuove generazioni sono infatti quelle

indicate dall'UNESCO come le destinatarie della trasmissione del Patrimonio Mondiale. D'altro lato è importante anche attenzionare, eventualmente con diversi strumenti e canali, quelle più **anziane e/o fragili**, desiderose di mantenere la memoria e l'identità storica del luogo. Se da una parte dunque, è opportuno mantenere fidelizzati i residenti, dall'altra, occorre coinvolgere anche i **turisti internazionali**, con contenuti in lingua che rendano facilmente comprensibili le informazioni.

L'inclusione e la partecipazione, infine, non riguardano solamente l'ampliamento dei pubblici a cui rivolgersi, ma anche la promozione dell'accezione di **accessibilità** dei Palazzi, per permettere una **fruizione completa e sicura** del Sito.

Principali strumenti di promozione per le diverse fasi del Visitor Journey

Lo sviluppo tecnologico degli ultimi anni ha portato ad un aumento delle tipologie di strumenti di promozione e comunicazione, soprattutto in termini di **comunicazione digitale**. Ciò rappresenta sicuramente un vantaggio, dal momento che la presenza di molteplici mezzi e dispositivi permette di raggiungere sempre più velocemente un numero maggiore di utenti. Inoltre, l'estrema adattabilità e versatilità degli strumenti di promozione e comunicazione, rende gli stessi più accessibili e di facile impiego. Allo stesso tempo, tuttavia, vista la presenza di un'offerta così ampia, è necessario **valutare** con cura **quali strumenti adottare, per quale obiettivo e quando** utilizzarli.

A tal fine, per proporre una serie di **strumenti** adatti alla promozione del Sito dei Palazzi dei Rolli, sia in uso che nuovi, si è ritenuto interessante partire dal framework del **Visitor Journey**, concetto mutuato dal Customer Journey* del marketing e applicato alle istituzioni culturali.

Tale modello, che mette al centro il percorso del visitatore, è descritto nelle pagine a seguire.

* Fonte: Douglas Holt, 1995



Mappare il **Visitor Journey** di un visitatore è un'attività che permette di individuare il percorso che il pubblico compie quando viene in contatto con un'istituzione/luogo culturale. Individuare tale percorso è fondamentale per pianificare una **strategia di strumenti promozionali** e costruire un'esperienza soddisfacente.

Al fine di mappare il Visitor Journey del Sito dei Palazzi dei Rolli, occorre comprendere quali siano i **touch point**, ossia i principali **punti di contatto tra visitatore e Sito**. Il percorso ideale del visitatore oggi, infatti, non è lineare, ma si sviluppa attraverso molteplici canali. Per questo, è opportuno immaginare una strategia in grado di **presidiare tutti i touch point con strumenti e contenuti ad hoc** sulla base del loro posizionamento all'interno del Journey. L'obiettivo finale è costruire comunicazioni efficaci e fidelizzare i visitatori.

Il **percorso circolare** del Visitor Journey può essere così riassunto:

1. **Consapevolezza:** in questa fase il visitatore identifica il proprio interesse culturale e comincia a fare ricerca;
2. **Scoperta:** il visitatore approfondisce e valuta le diverse opzioni disponibili;
3. **Scelta:** valutate diverse opzioni presenti, il visitatore sceglie di dedicare il proprio tempo ad una specifica esperienza/servizio;
4. **Esperienza:** questa fase riguarda la vera propria esperienza svolta dal visitatore;
5. **Fidelizzazione:** a questo punto il visitatore soddisfatto può concorrere ad aumentare la reputazione e il passaparola.

Le prime tre fasi sono collegate direttamente all'oggetto diretto del presente lavoro, tuttavia si è ritenuto opportuno descrivere brevemente anche le due fasi successive per completezza di rappresentazione.

Le fasi del Visitor Journey*



Consapevolezza

La prima fase del Visitor Journey è finalizzata a rendere consapevole il visitatore dell'esistenza del Sito dei Palazzi dei Rolli. In termini di **strumenti**, si può fare riferimento, in primis, a quelli **tradizionali**, come cartellonistica, locandine e cartoline, utili nel caso di potenziali pubblici di prossimità. L'80% delle persone, inoltre, fa ricerca online, motivo per il quale è opportuno essere presenti sul

web con **campagne digital** e **articoli e blog informativi/educativi**. Anche la condivisione di **report e/o studi** in merito a determinati tematiche (es. Siti del Patrimonio Mondiale in Italia) può essere un valido strumento di informazione. Infine, occorre fare attenzione all'**identità visiva** (logo ecc) del Sito e alla sua riconoscibilità che dovrà rimanere coerente e comune a tutte le fasi del journey.

Strumenti

Pubblicità tradizionale; campagne digital; articoli; blog, report e /o studi, identità visiva



Scoperta

La fase della scoperta è quella in cui il visitatore può **conoscere più approfonditamente il Sito** per poter fare la sua scelta comparando le diverse opzioni disponibili. In questo secondo passaggio, in termini di **strumenti**, sono particolarmente appropriati **video, podcast, interviste**, che raccontano e presentano in modo dettagliato determinati aspetti (es. visita o eventi collaterali) fornendo anche il punto di vista di esperti di settore (curatori, storici etc). Sono, inoltre, sempre utili le **campagne digital** e gli **articoli e post** di approfondimento che entrino più nel **dettaglio narrativo** dell'offerta dei

Palazzi dei Rolli.

Infine, si evidenzia come la promozione di **eventi ad hoc** assuma un peso nella strategia di promozione e avvicinamento al Sito. Si ricorda, per esempio, come i Rolli Days rappresentino uno strumento di marketing fondamentale e come il progetto «Androni», realizzato a ottobre 2023, abbia contribuito a vivere nuovi spazi della città. A questo proposito si ricorda l'opportunità di celebrare nel 2026 la **ricorrenza del ventesimo anniversario** dal riconoscimento della designazione UNESCO del Sito dei Palazzi dei Rolli.

Strumenti

Video; podcast, interviste; campagne digitali; articoli; post; eventi



Scelta

In questa terza fase, si tratta di incentivare la scelta finale del visitatore valorizzando i plus dell'offerta in oggetto. Può essere, in questo senso, oltre alle **campagne digital**, utile fare leva sulla comunicazione delle **partnership attivate**, come l'offerta di integrazioni con altri servizi (es. Genova Museum Card), i mix di esperienze offerte nel

territorio (es. food, benessere, trekking, etc), e le **eventuali scontistiche** su pernottamenti o biglietti. In questa fase, inoltre, le **recensioni** si rivelano una delle leve decisionali più importanti per i visitatori. Per facilitare questo passaggio è importante che i **diversi strumenti** utilizzati per la promozione siano **integrati in maniera efficiente**.

Strumenti

Campagne digital; partnership; scontistiche; recensioni



Esperienza

Rispetto alla fase del «durante», ossia quella dell'esperienza, una parte cruciale è rappresentata dalla **comunicazione on site**, per guidare i visitatori nel corso della visita. Oltre al **materiale cartaceo**, alla **segnaletica** e **ai punti informativi**, al fine di assicurare il **coinvolgimento** del visitatore, si potrebbero collocare dispositivi quali **totem e supporti digitali** (qr code e link a materiali di

approfondimento reperibili online), **ledwall e mappe interattive**, per stimolare l'interazione e la curiosità.

Infine, le attività promozionali del Sito possono essere portate avanti anche durante l'esperienza di visita, tramite la **comunicazione continuativa** delle attività o degli eventi in corso, per incentivare il passaparola e la partecipazione attiva.

Strumenti

Comunicazione on site; dispositivi interattivi



Fidelizzazione

Anche se la visita o l'evento è concluso, non termina il percorso del Visitor Journey. Infatti, esiste una fase successiva, preziosa per costruire un rapporto continuativo con gli utenti, raccogliere feedback e creare una comunità attorno ai Palazzi dei Rolli: la fidelizzazione. In questa fase delicata è importante mantenere l'attenzione del visitatore, per costruire una relazione duratura. Uno strumento efficace può essere la proposta iscrizione ad una **newsletter periodica**, che permette al visitatore di rimanere aggiornato circa le novità future o approfondire aspetti del Sito dei Palazzi dei Rolli. Oltre alle

newsletter, le novità possono essere comunicate anche tramite **Community virtuali** specifiche su canali social come Telegram, di veloce consultazione.

Infine, la fase finale della fidelizzazione consente anche di effettuare la raccolta di **feedback** utili a segnalare aspetti migliorabili o ad evidenziare i punti di forza dei Palazzi dei Rolli. A titolo esemplificativo, è possibile condividere **questionari** o inviti a **focus group** tramite comunicazioni via mail o tramite i canali social.

Strumenti

Newsletter; Community virtuale; questionari; focus group



Come rendere inclusivo il Visitor Journey?

Il Visitor Journey può essere applicato a differenti tipologie di pubblici. In questo senso, gli strumenti e i loro contenuti si adatteranno alle caratteristiche ed esigenze dei visitatori, utilizzando, per esempio lingue straniere, implementando un sistema di lettura dei contenuti del sito internet per le persone ipovedenti o producendo contenuti video in LIS per gli utenti non udenti.



Monitoraggio

A seguito della definizione di tutti gli assi strategici delle linee guida di comunicazione, come mission, vision, obiettivi, target, messaggi chiave e canali di comunicazione, ricopre un ruolo fondamentale un ultimo passaggio, necessario per la valutazione dell'efficienza dell'intero impianto di comunicazione: il **monitoraggio**.

Il monitoraggio è un processo chiave perché permette, tramite la raccolta, l'analisi e la revisione dei risultati raggiunti in corso d'opera, di valutare **l'andamento della strategia**, di mappare i rischi presenti e quelli potenziali, di evidenziare delle eventuali aree di miglioramento o scostamenti rispetto a quanto previsto, e di attivare azioni correttive o di modifica della strategia, al fine di raggiungere comunque gli obiettivi iniziali.

Inoltre, effettuare il monitoraggio permette anche di garantire un miglior utilizzo delle risorse a disposizione, come tempo, budget e risorse umane,

riducendo gli sprechi e aumentando l'efficienza.

In generale, per svolgere in maniera efficace le attività di monitoraggio, è possibile utilizzare un **diagramma di Gantt**, in modo da visualizzare momenti portanti e scadenze del progetto e pianificare i controlli sulla base di questi momenti.

È, inoltre, opportuno stabilire i **valori chiave** da tenere sotto osservazione nelle varie fasi delle attività di comunicazione. Questi possono essere monitorati tramite **Key Performance Indicators (KPI)**, delle metriche, selezionante appositamente per aderire il più possibile alla strategia, che permettono di effettuare valutazioni quantitative o qualitative circa i progressi e i risultati raggiunti. A titolo esemplificativo, nella tabella sottostante viene definito un set di KPI utili al monitoraggio delle attività di comunicazione del Sito dei Palazzi dei Rolli.

Esempio di set di KPI di monitoraggio dei risultati delle attività di comunicazione del Sito



Reach (numero di persone raggiunte da campagne mirate)

Engagement rate

Grado di viralità



Tempo medio su singola pagina web

Pagine web visitate

Tasso di conversione



Iscritti alla newsletter

Iscritti alle Community virtuali

Recensioni positive

Una volta definiti i KPI migliori per monitorare l'andamento della comunicazione, è utile fissare delle tempistiche relative alla **raccolta sistematica dei dati tramite specifici strumenti, e all'analisi** delle informazioni. Un'abitudine a **monitoraggi periodici** durante l'avanzamento delle attività, infatti consente di notare con anticipo eventuali rischi o aspetti che richiedono una particolare attenzione o di programmare **interventi correttivi e /migliorativi**.

Tra gli strumenti che si possono utilizzare per la raccolta di dati ci possono essere, oltre al **sistema di rilevazione interna**, anche dei brevi **questionari**, con i quali si possono valutare in modo diretto l'efficacia e la diffusione delle azioni di comunicazione messe in campo. Le informazioni ottenute serviranno per orientare le attività future.

Nel caso del Sito dei Palazzi dei Rolli, inoltre, sarebbe opportuno considerare, tra le attività di monitoraggio, la necessità di confrontarsi periodicamente sui temi chiave della comunicazione e promozione del Sito nell'ambito del **Comitato di Pilotaggio**, che vede la presenza di numerosi enti gestori. Tale caratteristica implica, infatti, una maggiore complessità rispetto al veicolare una visione integrata e univoca in termini comunicativi.



Raccomandazioni

Il presente documento si è sviluppato a partire dalla definizione dell'**impianto strategico** della comunicazione, per poi identificare **mission, visione e valori, obiettivi e pubblici target**, fino a delineare gli indirizzi per la **narrazione, i messaggi chiave** e i principali **strumenti** di promozione da adottare con riferimento a un tipico percorso di Visitor Journey. Le raccomandazioni a cui ispirarsi per la futura strategia di comunicazione si possono, pertanto, riassumere così di seguito:

- ❖ **Promuovere** la diffusione dei **principi della mission, della vision e dei valori** del Sito individuati presso tutte le istituzioni, gli enti, ed altri interlocutori chiave che operano nella comunicazione del territorio;
- ❖ **Creare**, anche operando in collaborazione con altri enti, **forme e contenuti** di comunicazione **coerenti** con i principi chiave individuati;
- ❖ **Rafforzare** le forme di **collaborazione** con i media per facilitare la diffusione dei messaggi coerenti con i principi indicati;
- ❖ **Promuovere** una rinnovata **cultura della sostenibilità e del turismo esperienziale ed autentico**, anche in collaborazione con altri enti preposti (agenzie formative, ecc);
- ❖ **Promuovere l'attrattività del Sito** esplorando contenuti che possano richiamare i **diversi valori e le dimensioni integrate** che lo rappresentano, evitando di evidenziare esclusivamente «la bellezza» dei Palazzi;
- ❖ **Attivare** azioni di comunicazione che promuovano **l'integrazione tra il Sito e il tessuto economico e sociale della città**, coinvolgendo le imprese locali e la comunità del territorio;
- ❖ **Adottare** un **framework «interpretativo»**, come suggerito dalle più recenti policy UNESCO, al fine di sviluppare **nuove narrazioni** del Sito che amplifichino le voci della comunità locale;

- ❖ **Promuovere** la diffusione dei **messaggi chiave** anche presso le **fasce più giovani d'età** come auspicato dalle direttrici UNESCO;
- ❖ **Promuovere** forme e contenuti di comunicazione **inclusivi e partecipativi** rivolti a diverse tipologie di pubblici, fra cui anche quelli fragili, avvalendosi di **analisi dei pubblici** approfondite;
- ❖ **Promuovere** nel territorio **forme di discussione, confronto, momenti celebrativi** che coinvolgano istituzioni e la popolazione residente, al fine di creare condivisione attorno ai principi della **designazione UNESCO**;
- ❖ **Rafforzare** la percezione della **dimensione internazionale** del Sito tramite una maggiore presenza comunicativa nel bacino di **pubblico straniero** e l'avvio di **partnership** con altri Siti;
- ❖ **Adottare** diversi **strumenti promozionali** a seconda degli obiettivi strategici da raggiungere considerando i diversi **touch point** del **Visitor Journey**, anche con l'organizzazione di **eventi** disseminati durante il corso dell'anno a integrazione del format Rolli Days;
- ❖ **Introdurre forme di monitoraggio** periodiche e sistematizzate delle attività di comunicazione anche coinvolgendo altre istituzioni ed enti;
- ❖ **Favorire**, qualora si intenda avvalersi di **collaborazioni** con influencer, content creator, blogger, youtuber, una diffusione di contenuti digitali **coerenti con i principi individuati**.

