

# Archival Communication in the Age of Social Media. The Italian Case and the Main Strategies in the International Context

Sebastian Mattei<sup>(a)</sup>

a) Fondazione Gramsci, <http://orcid.org/0000-0002-8191-1724>

---

Contact: Sebastian Mattei, [sebastianmattei@hotmail.it](mailto:sebastianmattei@hotmail.it)

Received: 16 November 2020; Accepted: 24 January 2021; First Published: 15 May 2021

---

## ABSTRACT

The widespread use of social media in people's everyday life has set the basis for big changes in the relationships between individuals, public and private bodies on a global scale. With public administrations willing to adjust their identities to new tools for communication, archival organizations approached to social networks to connect with new users and enhance their heritage.

This paper aims to define methods, specificities and limits of the Italian archival institutions' social media policies, opening up to a first comparison with other national strategies, especially with the French one. A special focus has been put on the role of social networks in March and April 2020, when Italian archives faced a two-month lockdown following the health emergency caused by the spread of COVID-19: moved away from the ordinary work, archivists and archival institutes were encouraged to start alternative forms of communication with their users, including a more effective social campaign.

## KEYWORDS

Social media; Social network; National archives; Archival administration; COVID-19; Communication.

## CITATION

Mattei, S. "Archival Communication in the Age of Social Media. The Italian Case and the Main Strategies in the International Context." *JLIS.it* 12, 2 (May 2021): 39–53. DOI: [10.4403/jlis.it-12693](https://doi.org/10.4403/jlis.it-12693).

## Premessa: comunicazione e archivi, una storia recente\*

“L’immagine che ci si fa all’esterno dell’archivista – esordiva così Erilde Terenzoni nel 1996, intervenendo nel corso di un importante convegno sull’accesso agli archivi e sul ruolo dei sistemi informativi nella transizione al digitale<sup>1</sup> – è in genere più quella di un *conservatore* che di un *comunicatore*, e probabilmente corrisponde anche a quello che egli pensava di se stesso almeno fino al secolo scorso. Nell’ultimo decennio però le cose sono molto cambiate” (Terenzoni 2001, 115).

La comunicazione archivistica ha conquistato e consolidato un suo spazio specifico nella seconda metà del Novecento, chiamando l’archivista a un forte impegno sul piano espressivo, tradottosi in primo luogo nella progressiva valorizzazione delle attività descrittive e nella messa a disposizione di “forme sempre più omogenee e standardizzate di strumenti per la ricerca” destinati a “un’utenza esperta e scientificamente motivata” (Damiani 2019). Tuttavia, come notava Terenzoni, è solo a partire dagli ultimi decenni del secolo scorso, segnati dall’impatto delle nuove tecnologie dell’informazione e della comunicazione, complice l’affermazione di internet quale “strumento di amplificazione del lavoro svolto su singoli fondi o su complessi documentari conservati nei diversi istituti e come possibile opportunità per la veicolazione di sistemi informativi integrati” (Valacchi 2015, 159), che il settore archivistico è riuscito a compensare un evidente ritardo sul piano comunicativo. Di fronte alle trasformazioni di una società altamente informatizzata e, in particolare, alla rinnovata “necessità di rendere accessibile ai più il patrimonio archivistico, di comunicare e comunicarsi, superando la cerchia degli addetti ai lavori e delle funzionalità di mera ricerca scientifica” (Damiani 2019), l’archivista conta oggi di assumere responsabilità nuove, ergendosi nell’inedito ruolo di mediatore – si noti già la radice *media*, che fa il suo ingresso nel discorso – in grado di interagire con singoli individui e porzioni di comunità che sempre più spesso chiedono di “recuperare una propria memoria o seguire specifici e originali percorsi di conoscenza”. Questo – ha osservato Stefano Vitali – comporterebbe innanzitutto un ripensamento delle logiche di organizzazione dei servizi e il potenziamento della capacità di comunicazione con il pubblico, nonché “l’elaborazione di strumenti e percorsi di accesso che tengano conto delle diverse finalità perseguite dalle varie fasce di utenti e delle differenti risposte che essi cercano negli archivi” (Vitali 2007, 131–132).

La recente proliferazione di reti sociali in ambiente digitale e il loro utilizzo diffuso hanno posto le basi per una nuova stagione di mutamenti nelle modalità di interazione tra individui, organismi pubblici e privati su scala globale. Le stesse amministrazioni archivistiche sono state chiamate a recepire un paradigma comunicativo di tipo nuovo e ad aggiornare il proprio bagaglio formativo e intellettuale, oltre che tecnologico.

Evidenti singolarità qualificano la comunicazione sui social e ne determinano l’efficacia: non solo il linguaggio, solitamente più informale e meno attento ai tecnicismi, ma una generale vocazione

---

\* La stesura di questo saggio ha beneficiato delle riflessioni scaturite nel corso delle lezioni di *Strumenti e metodi della ricerca archivistica*, tenute nell’ambito della Scuola di specializzazione in beni archivistici e librari dell’Università Sapienza di Roma (a.a. 2019/2020). Durante il corso, la prof.ssa Francesca Nemore ha dedicato ampio spazio al tema della comunicazione archivistica. A lei va la gratitudine personale dell’autore. Un ringraziamento ulteriore a Maria Antonella Zingaropoli che ha curato la rappresentazione grafica dei dati statistici.

<sup>1</sup> “Gli archivi dalla carta alle reti: le fonti di archivio e la loro comunicazione” (Firenze, 6-8 maggio 1996).

all'interazione e a un uso dinamico dell'informazione. Ed è su queste basi, con il chiaro intento di raggiungere un'utenza più composita, valicando “il limite della divulgazione selettiva e della non sempre evidente contribuzione alla diffusione di valori e contenuti civili e sociali di cui gli archivi sono pervasi” (Damiani 2019), e di recuperare – o, talvolta, costruire da zero – un rapporto più diretto con essa, che molti istituti di conservazione, pubblici e privati, hanno identificato nei social media la piattaforma ideale su cui agire.

## Obiettivi e metodi della ricerca

L'obiettivo del presente contributo è di definire modalità, specificità ed eventuali limiti nell'utilizzo delle diverse piattaforme social da parte delle istituzioni archivistiche italiane, aprendo a un primo confronto tra realtà nazionali. Il rapporto tra archivi e social network costituisce senz'altro il cuore della ricerca, da inquadrare nel più ampio dibattito circa le opportunità offerte dai nuovi percorsi di comunicazione e promozione della cultura, oggetto di un inevitabile ripensamento negli ultimi vent'anni.<sup>2</sup> Un'attenzione specifica è stata riservata alle modalità con cui i social sono stati utilizzati durante la chiusura dei luoghi di conservazione della cultura in Italia nei mesi di marzo e aprile del 2020. L'impossibilità di garantire l'accesso alle proprie utenze in seguito all'emergenza sanitaria da COVID-19 ha, difatti, incoraggiato gli istituti archivistici italiani ad avviare forme alternative di comunicazione, metodi nuovi di interazione “a distanza” con i propri fruitori.

L'indagine ha preso avvio da una prima fase di osservazione generale in cui sono stati tracciati i comportamenti (e i non-comportamenti, occorre dirlo) di vari account “archivistici” su social network diversi, per poi soffermarsi sulle pagine Facebook degli organi più rappresentativi dell'amministrazione archivistica italiana – la Direzione generale degli archivi (DGA), l'Istituto centrale per gli archivi (ICAR), l'Archivio centrale dello Stato (ACS) – e degli Archives nationales francesi.

Se la scelta di circoscrivere l'analisi a una sola piattaforma è stata praticamente obbligata, essendo Facebook l'unico social network utilizzato con costanza dalle amministrazioni nostrane, quella di introdurre un soggetto internazionale all'interno del campione è parsa necessaria per comprendere appieno specificità, limiti e potenzialità della presenza archivistica italiana sui social. Si spiega così il confronto tra la strategia comunicativa dell'Archivio centrale dello Stato e quella degli Archives nationales. Francia e Italia vantano tradizioni archivistiche e sistemi amministrativi affini,<sup>3</sup> specie se

---

<sup>2</sup> Tra le diverse iniziative sul tema, se ne ricordano solo alcune: la giornata di formazione “Postare o non postare? Social network: come funzionano e come usarli al meglio per comunicare i patrimoni culturali” (Genova, 20 aprile 2017), patrocinata dalla sezione ligure dell'ANAI; i workshop di MAB Lombardia su “Cavalcare la tigre dei social network: musei, archivi e biblioteche tra «open access» e «big data»” (Milano, 16 marzo 2017) e “Comunicare musei, archivi e biblioteche nell'era dei «social»: opportunità e strategie di valorizzazione del patrimonio culturale” (Milano, 15 marzo 2018); il seminario “Storytelling di archivi e biblioteche attraverso i social network” (Roma, 16 aprile 2018), promosso dalla Scuola di specializzazione in beni archivistici e librari della Sapienza; il più recente seminario dell'AICRAB intitolato “Oltre le mostre: proposte per una diversa valorizzazione del patrimonio archivistico e librario” (Napoli, 28 febbraio 2020).

<sup>3</sup> L'influenza del modello francese nella costruzione della burocrazia italiana è stata ampiamente affrontata in ambito storiografico. Per Piero Aimò, ad esempio, la legislazione italiana si è presentata a lungo come “la controfigura di quella d'oltralpe”, caratterizzandosi come “il frutto, inevitabile, di una oggettiva debolezza «indigena» nei confronti dell'egemonia

accostate alle consuetudini dei paesi anglosassoni o a quelle di altri paesi europei – su tutti, la Spagna e la Germania – che vantano politiche conservative fortemente decentrate. Si è ritenuto che l'accostamento in chiave comparativa tra i due istituti fosse il più opportuno, ma è chiaro che il terreno di confronto è più ampio e non può essere limitato all'asse franco-italiano.

Una volta mappati e classificati tutti i contenuti condivisi tra il 1° maggio 2019 e il 30 aprile 2020, è stata calcolata la media con cui ciascun istituto ha “postato” nei 366 giorni considerati, nonché eventuali variazioni nei sessantuno giorni (dal 1° marzo al 30 aprile 2020) in cui la situazione sanitaria globale è peggiorata richiedendo, perlomeno in Italia, la chiusura delle sedi operative.

Lo studio, occorre sottolinearlo, si è servito di dati numerici solo per fornire uno schema di riferimento. Non intende trasformarsi in una competizione a cifre nella quale vince l'istituto che moltiplica più “cuoricini” e seguaci.<sup>4</sup> Non mira a redigere un protocollo ineludibile di norme e clausole, bensì a individuare le pratiche migliori da parte degli operatori, contribuendo alla loro condivisione e diffusione. Di riflesso, la ricerca intende sensibilizzare al buon uso degli strumenti digitali e delle reti social, provando come tanto lo sviluppo di prassi condivise, quanto la pianificazione di azioni mirate e coscienti siano alla base di una strategia comunicativa vincente.

## Stato dell'arte

Secondo l'Enciclopedia Treccani, la locuzione anglosassone *social network* identifica “un servizio informatico on line che permette la realizzazione di reti sociali virtuali”.<sup>5</sup> Una definizione spesso accomunata in forma sinonimica con quella di *social media* che, però, rimanda a una gamma più ampia di piattaforme digitali coerenti con i principi di fruizione, partecipazione e interazione che sono alla base del web 2.0.<sup>6</sup> Rientrano nella categoria dei social media “giornali, internet forum, weblog, social blog, [...] podcast, reti sociali” e altre realtà in continua evoluzione. Volendo semplificare, si può dire che i social network sono parte integrante della più estesa famiglia dei social media, da intendere come “l'insieme delle tecnologie e degli strumenti dell'informazione e della comunicazione volti a creare, scambiare e condividere su internet contenuti multimediali quali testi, immagini, video e audio”.<sup>7</sup>

---

esercitata dalla Francia sul terreno istituzionale, politico, militare, ideologico ed economico” (Aimo 2010, 21). Più cauto il giudizio di Guido Melis, il quale ha rilevato come, ai debiti accumulati dallo Stato sabauda nei confronti dell'esempio amministrativo transalpino, si aggiungano “le distanze anche vistose tra l'Italia postunitaria e il modello francese, le flessibilità interne di un sistema che molto spesso, all'indagine concreta, appare assai diverso nel funzionamento di quanto non appaia nella sua rappresentazione normativa” (Melis 2014, 22).

<sup>4</sup> Peraltro, esistono tipologie di investimenti economici che concorrono a tale scopo. L'eventuale ricorso a campagne di promozione dei post e/o del proprio account è, tuttavia, un elemento di analisi che l'osservatore difficilmente può conoscere.

<sup>5</sup> <http://www.treccani.it/enciclopedia/social-network>.

<sup>6</sup> Con “web 2.0” si intende quella forma d'uso della rete internet che si caratterizza per “un crescente, e ancora oggi inarrestabile, livello di interazione tra il sito e l'utente”. Secondo la definizione che ne ha dato Tim O'Reilly nel 2004, “il web 2.0 è una vera e propria rivoluzione che sta attraversando il settore dell'informatica e il business che gravita attorno a esso. Tutto è favorito dall'utilizzo di internet come una vera e propria piattaforma applicativa e il tentativo di capire e adottare questo nuovo modello per riscuotere successo in rete. La prima regola per ottenere questo successo è quella di creare applicazioni che sfruttino l'effetto della rete e acquisiscano benefici dall'utilizzo massivo degli utenti” (Cogo 2012, 153).

<sup>7</sup> <http://www.treccani.it/enciclopedia/media-sociali> (Lessico-del-XXI-Secolo).

Il mondo del web 2.0, cui i social media possono essere ricondotti, è così dinamico che anche le ricerche più recenti possono in breve tempo risultare superate. Le stesse piattaforme sono solite aggiornarsi costantemente per adeguarsi alle esigenze sempre diverse dell'utenza e contenere la concorrenza dei network più nuovi. Studi recenti hanno analizzato l'uso dei social in ambito archivistico, il più delle volte circoscrivendo l'analisi a contesti nazionali o regionali.

In un saggio del 2012, Francis Garaba – all'epoca *manuscript librarian* presso la Biblioteca dell'Istituto teologico luterano di Scottsville, Sudafrica – ha riconosciuto i benefici derivanti dall'applicazione di tecnologie web 2.0 agli archivi dell'Africa sudorientale, ipotizzando un ruolo centrale per gli archivisti non solo nelle fasi di acquisizione, lavorazione e conservazione dei fondi, ma anche nella loro promozione verso il pubblico. Ha evidenziato, inoltre, come, per accessibilità e versatilità, la tecnologia cellulare costituisca il mezzo più economico per comunicare con il pubblico, soprattutto con le generazioni più giovani (Garaba 2012, 26–29).

Nell'agosto del 2013 l'Online Computer Library Center (OCLC)<sup>8</sup> ha presentato i risultati di un questionario sul ruolo dei social media e di altre forme di *user-contributed annotation* nell'ambito della ricerca archivistica, sottoposto a 695 utenti di archivi inglesi e statunitensi. Il dato emerso dal rilevamento è che solo un segmento ristretto di ricercatori, tra il 10 e il 20 per cento, ha sostenuto di utilizzare Facebook e Twitter per accedere a nuove fonti di ricerca o per condividerne la presenza (Washburn, Eckert e Proffitt 2013, 18–20). Un approccio simile è stato adottato anche da Behdja Boumarafi e Khaled Mettai, i quali hanno utilizzato lo strumento del questionario per indagare sull'uso dei social media tra 120 studenti del Dipartimento di archivistica dell'Università di Costantina 2, in Algeria (Boumarafi e Mettai 2018).

Nello stesso anno ha visto la luce uno studio di Julie Scheffer – responsabile internet e social media presso l'Ufficio dell'accesso agli archivi del Servizio interministeriale degli archivi di Francia (SIAF) – sull'uso dei social media da parte degli archivi dipartimentali e municipali francesi. Il documento contiene una mappatura dettagliata degli archivi territoriali transalpini e molte informazioni circa la loro condotta sul web, palesando una precoce curiosità nei confronti del mondo social da parte delle istituzioni archivistiche francesi (Scheffer 2013).

È del 2014, invece, la pubblicazione di una ricerca del Dipartimento di scienze librerie e sistemi informativi dell'Istituto tecnologico educativo di Atene circa l'uso dei social media in ambito archivistico (Bountouri e Giannakopoulos 2014). Gli autori hanno selezionato un campione di venti istituti, tra greci e stranieri, sottoponendoli alla compilazione di un questionario. L'indagine ha il merito di individuare i social media più usati, evidenziando i benefici provenienti dal loro utilizzo, quindi di esaminare le modalità di gestione dei propri account da parte degli istituti e di confrontare le esperienze degli archivi ellenici con quelle internazionali.

Più recente è lo studio di Elsayed Salah Elsayw sulle strategie d'uso dei social network negli archivi arabi (Elsawy 2019), una ricerca condotta attraverso l'osservazione di un campione di dodici paesi di lingua araba (costituenti il perno della ricerca) e una popolazione più piccola di cinque istituti occidentali, utilizzati come termini di comparazione.

---

<sup>8</sup> OCLC è una cooperativa bibliotecaria globale senza fini di lucro con sede centrale a Dublin (Ohio, USA). Essa fornisce servizi tecnologici condivisi, ricerche e programmi comunitari per i suoi membri. Attiva dal 1967, costituisce la rete bibliotecaria più ampia del mondo e coinvolge oltre 75.000 istituzioni tra biblioteche, università, musei e archivi, cfr. [https://www.oclc.org/en/about.html?cmpid=md\\_ab](https://www.oclc.org/en/about.html?cmpid=md_ab).

Per quanto riguarda il panorama italiano, molteplici sono gli studi sull'uso dei social in rapporto a quello che Ludovico Solima ha definito "un nuovo paradigma per la valorizzazione della domanda culturale" (Solima 2010, 1), sia in campo biblioteconomico (Bambini 2014) che in relazione a musei e archivi d'impresa (Liggeri 2015). Tuttavia, la letteratura sulle modalità d'uso delle piattaforme social da parte delle istituzioni archivistiche italiane manca ancora di studi specifici.

## I dati sulle istituzioni archivistiche italiane: un confronto con la gestione dei *médias sociaux* da parte degli Archives nationales

Nel 2019 sono stati 35 milioni gli utenti attivi dei social media in Italia, a fronte di quasi 50 milioni di fruitori della rete internet. Le due categorie corrispondono rispettivamente al 58 e all'82 per cento della popolazione nazionale. Il tempo medio speso sui social media dal singolo utente è pari a poco meno di due ore giornaliere. Il 94 per cento di essi lo fa attraverso uno smartphone, il 77 per cento si collega da un computer. Le piattaforme più utilizzate sono di gran lunga YouTube, WhatsApp e Facebook, consultate dalla quasi totalità dei fruitori; seguono Instagram, Messenger e Twitter con percentuali gradualmente più basse (rispettivamente 64, 57 e 34 per cento), quindi altre reti minori.<sup>9</sup> Sono dati che trovano riscontro anche nell'amministrazione archivistica italiana, i cui organismi più rappresentativi operano quasi esclusivamente su YouTube e Facebook. Quest'ultima, in particolare, è risultata essere l'unica piattaforma in grado di restituire dati completi per tutti e tre gli istituti ai fini della ricerca (cfr. Tabella 1).

	Facebook				YouTube			Instagram
	Follower	Likes	Iscrizione	Media follower per giorno	Iscritti	Visualizzazioni	Iscrizione	Follower
DGA	8.526	7.681	22 giu. 2010	2,24	1.010	339.866	28 ott. 2010	-
ICAR	4.973	4.641	6 apr. 2012	1,58	n.d.	n.d.	5 lug. 2017	-
ACS	6.825	6.329	31 ott. 2011	2,07	740	136.094	26 set. 2012	1.266

Tabella 1. Dati relativi alle pagine social di DGA, ICAR e ACS, aggiornati al 14 novembre 2020

Secondo Francesco Tissoni, "la comunicazione per mezzo Facebook resta imprescindibile per ogni azienda che voglia avere una visibilità sui social network" (Tissoni 2014, 108). Sebbene l'affermazione sia rivolta a imprese di tipo economico-finanziario, sarebbe necessario che anche l'amministrazione archivistica si appropriasse di quel concetto di "imprescindibilità" – fatte salve le dovute differenze di contesto – applicandolo al proprio specifico ambito operativo. Considerata la funzione pubblica dei tre istituti presi in esame, si potrebbe pensare, ad esempio, di associare lo sviluppo di adeguate politiche comunicative in ambito social al miglioramento dei rapporti con i cittadini: un'esigenza "naturale", coerente con il modo in cui è inteso il sistema pubblico nella società attuale (Iorio 2015, 20). Comunicazione istituzionale, dunque, intesa come rilevatore di responsabilità, trasparenza e apertura delle istituzioni pubbliche verso la comunità. Si può dunque concordare con Pietro Citarella quando afferma che "come tutte le attività delle pubbliche amministrazioni, anche la comunicazione deve puntare ad incrementare la qualità della vita dei cittadini: semplificando procedure complicate,

<sup>9</sup> I dati sono illustrati nel Report Digital 2020 dell'agenzia We Are Social, <https://wearesocial.com/it/blog/2020/02/report-digital-2020-in-italia-cresce-ancora-lutilizzo-dei-social>.

facilitando l'accesso alle notizie e alle informazioni, migliorando la qualità del linguaggio utilizzato per «parlare» con il pubblico e soprattutto, nell'era dei social media, imparando ad ascoltare i cittadini attraverso il web” (Citarella 2017, 10).

Tra i tre soggetti osservati, la Direzione generale degli archivi è stata la prima ad avere un account su Facebook, attivo dal 22 giugno 2010. Dal 1° maggio 2019 al 30 aprile 2020 ha elaborato un totale di 71 post (una media di un post ogni 5,16 giorni), la metà dei quali – ben 36 sui 71 complessivi – rimandano alla raccolta digitalizzata delle Pubblicazioni degli archivi di Stato e dei numeri della rivista ufficiale *Rassegna degli archivi di Stato* (cfr. Figura 1A). La struttura del messaggio è quasi sempre composta da una didascalia testuale, un link diretto al documento in formato pdf e l'immagine di copertina del volume.

Nello stesso arco di tempo l'Istituto centrale per gli archivi, attivo su Facebook dal 6 aprile 2012, ha pubblicato 52 post, con una media di un post ogni 7,04 giorni. Gran parte dei contenuti riguardano iniziative ed eventi pubblici patrocinati dall'istituto oppure rimandano ai portali del Sistema archivistico nazionale (SAN), di cui l'ICAR detiene il coordinamento tecnico-scientifico (cfr. Figura 1B).

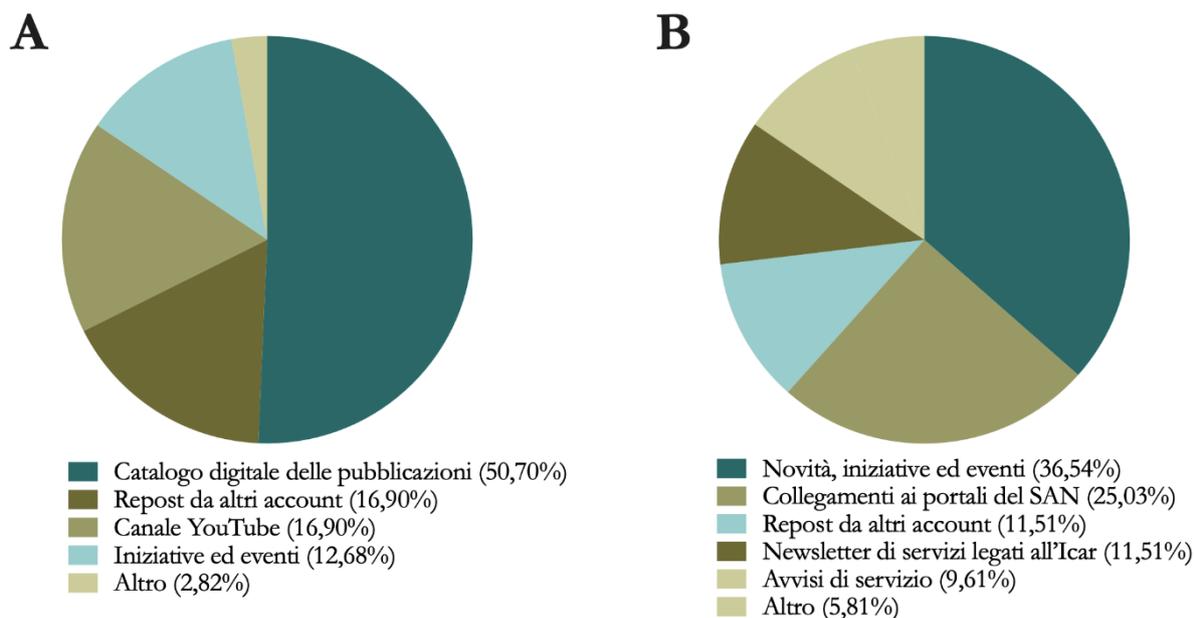


Figura 1. Suddivisione tematica dei post di DGA e ICAR su Facebook (1° maggio 2019 – 30 aprile 2020)

Diverso è il caso dell'Archivio centrale dello Stato dove, a differenza dei primi due modelli sin qui esaminati, si fanno più evidenti i legami tra operatore e documento, tra istituto e utenza. Nei dodici mesi considerati, il profilo Facebook dell'ACS ha pubblicato un totale di 114 post, in media uno ogni 3,21 giorni. La maggior parte dei post riguardano eventi ospitati o patrocinati, contributi di tipo "divulgativo" riconducibili al proprio patrimonio documentario e, in parte minore, comunicazioni di servizio per gli utenti. In generale, i post si caratterizzano per una maggiore eterogeneità rispetto a quanto osservato finora e un loro inquadramento negli schemi logico-tematici proposti per DGA e ICAR sembrerebbe quanto meno forzato. La complessità dei contenuti aumenta, anche a causa dell'ingresso di un elemento nuovo: la necessità di comunicare il proprio patrimonio e di valorizzarlo attraverso uno strumento inconsueto, il social network, che privilegia la semplificazione delle informazioni. Sui 114 post complessivi, 42 rispondono a finalità divulgative. Si tratta di messaggi dedicati a personaggi e avvenimenti storici, spesso legati alla memoria collettiva, a date commemorative o agli stessi eventi organizzati presso l'ACS. Tali contenuti si presentano con una strutturazione differente a seconda dei casi: 21 di essi si compongono di un link che rimanda a un'altra pagina web e di un testo descrittivo sull'argomento; in 17 casi, la nota testuale accompagna la riproduzione fotografica di documenti provenienti dai fondi dell'ACS; quattro post, infine, contengono riproduzioni documentarie, immagini e collegamenti dedicati al sessantesimo anniversario del Centrale. Per quanto riguarda la categoria "eventi" (40 post complessivi), sono 28 i contributi dedicati alla fase di promozione delle iniziative – locandine, eventi creati mediante l'apposita funzione di Facebook, link ai siti di origine della notizia – mentre in 12 casi si è dato spazio ai report degli eventi attraverso fotografie, video e dirette in streaming. Si tratta, in quest'ultimo esempio, di testimonianze visive di riunioni, visite diplomatiche e attività preparatorie in vista di eventi in sede, che solo in rarissimi casi riferiscono del lavoro concreto degli operatori (cfr. Figura 2A).

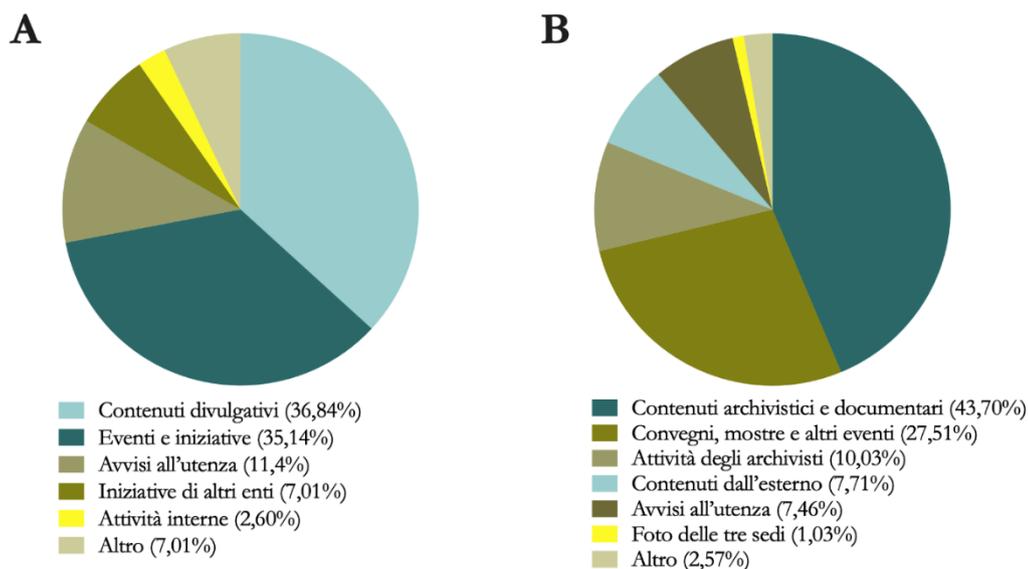


Figura 2. Suddivisione tematica dei post dell'ACS e degli *Archives nationales* su Facebook (1° maggio 2019 – 30 aprile 2020)

Gli Archivi nazionali francesi, al contrario dei tre istituti italiani, sono attivi su diverse piattaforme social.<sup>10</sup> Sono presenti su Facebook dal 31 gennaio 2011 con un account che, al 14 novembre 2020, conta 23.960 follower. Nei 366 giorni presi in esame, il profilo ha pubblicato 389 post, una media di 1,06 post al giorno. Il grafico in Figura 2B mette in evidenza un primo fattore di discontinuità rispetto a quanto visto per l'ACS: quasi la metà dei post – 170 su 389, il 44 per cento del totale – riguardano il patrimonio documentario dell'istituto francese. Nella quasi totalità dei casi (ben 159), il post è accompagnato dalla riproduzione fotografica di documenti. Questa caratteristica è facilmente rintracciabile anche solo a una prima scorsa della pagina: i documenti sono assolutamente preminenti. Molti dei post riportano un titolo tra parentesi quadra che ricalca una sorta di classificazione: *Document*, *Documents du mois*, *Document du jour*, *Documents d'archive*, *Nouveautés en SIV* (l'acronimo si riferisce alla Salle des inventaires virtuelle, cioè al Catalogo online degli Archivi nazionali), *Le savez vous?*, *Commémoration*, *Jeau concourse*, sono solo alcune delle categorie più ricorrenti. Il ricorso a questa classificazione agevola l'accesso ai contenuti da parte di un'utenza non specializzata, permettendo al follower di orientarsi meglio in una pagina che, come si è visto, pubblica a frequenza sostenuta. Appuntamenti fissi, come il “documento del mese”, o altri più saltuari, come il “documento del giorno” e le “commemorazioni”, quiz e concorsi: tutto sembra orientato all'attenzione degli utenti, invitati costantemente a interagire con la pagina.

Un altro elemento di rilievo riguarda gli eventi organizzati e ospitati dall'istituto: conferenze, giornate di studio, dibattiti pubblici, ma soprattutto mostre. Rappresentano più di un quarto dei contenuti pubblicati e denotano il grande impegno da parte degli Archivi nazionali ad aprire le proprie tre sedi – quella di Fontainebleau, quella storica nel quartiere parigino di Marais e, soprattutto, il più recente Centre des Archives nationales di Pierrefitte-sur-Seine, progettato da Massimiliano Fuksas – alla comunità. Nei casi di concessioni documentarie ad altri istituti con finalità espositive, le foto dei documenti “prestati” sono pubblicate nella categoria *Archives hors les murs*, letteralmente “Archivi fuori dalle mura”.

Ampio spazio, infine, è riservato alle attività degli archivisti, documentate attraverso report fotografici, video di visite guidate, atelier e altri progetti partecipati (rappresentano il 10 per cento dei post, 39 contributi totali).

## **Politiche di emergenza o di programmazione? Alcune prime considerazioni, con uno sguardo al contesto internazionale**

I rilevamenti effettuati hanno permesso di registrare, a partire da marzo 2020, una prima inversione di tendenza nell'attività comunicativa dell'amministrazione archivistica italiana. Le misure straordinarie varate dalle istituzioni nazionali e regionali per contenere la prima ondata di contagi da SARS-CoV-2 sul territorio italiano hanno portato alla chiusura di archivi, biblioteche e musei. Gli stessi uffici pubblici preposti all'amministrazione dei luoghi di cultura – ministero, direzioni generali, soprintendenze – hanno dovuto fare ricorso a nuove forme di lavoro a distanza, come il cosiddetto “lavoro agile” o *smart working*. Anche l'amministrazione archivistica, impossibilitata a procedere regolarmente nelle pratiche quotidiane e costretta a operare da remoto, ha provveduto a dedicare più

---

<sup>10</sup> Per un elenco di tutti i profili degli archivi pubblici francesi sui diversi social, cfr. <https://francearchives.fr/article/37775>.

attenzione alla comunicazione sui social. I dati lo confermano e attestano che si tratta di un'eccezione rispetto al panorama internazionale, anche per la specificità degli interventi attuati dal legislatore italiano.

La Tabella 2 illustra come i tre account italiani abbiano accresciuto notevolmente la propria presenza su Facebook nei due mesi di lockdown serrato: la DGA ha incrementato di quasi quattro volte la produzione di contenuti, passando dal pubblicare meno di un post alla settimana a una media di uno ogni due giorni; altrettanto ha fatto l'ICAR, passato da un post ogni dieci giorni a una media di uno ogni tre; anche l'ACS, a sua volta, ha quasi raddoppiato il numero dei post. Gli Archives nationales, invece, sono passati da una media di un post ogni 0,92 giorni a uno ogni 1,03 nei mesi di marzo e aprile. Si tratta di una variazione minima, ma indicativa di quanto i social siano già uno strumento integrato nei piani comunicativi dei francesi, non una soluzione emergenziale.

	1° maggio 2019 - 30 aprile 2020 (366 giorni)		1° maggio 2019 - 29 febbraio 2020 (305 giorni)		1° marzo 2020 - 30 aprile 2020 (61 giorni)	
	Post pubblicati	Media (giorni/n. di post)	Post pubblicati	Media (giorni/n. di post)	Post pubblicati	Media (giorni/n. di post)
DGA	71	5,15	40	7,63	31	1,97
ICAR	52	7,04	30	10,17	22	2,77
ACS	114	3,21	82	3,72	32	1,91
ANF	389	0,94	330	0,92	59	1,03

Tabella 2. Variazione di frequenza nella pubblicazione di post su Facebook, in base al periodo

Le restrizioni alla mobilità dei cittadini, dunque, hanno indotto l'amministrazione archivistica italiana a un impegno maggiore nella comunicazione tramite social network. L'ACS, ad esempio, ha inaugurato a marzo il proprio profilo Instagram e lo stesso hanno fatto tanti archivi di Stato. Il Ministero per i beni e le attività culturali e per il turismo (MIBACT) ha implementato le già consuete campagne social attraverso slogan e *hashtag*, coinvolgendo musei, archivi e biblioteche su piattaforme diverse. Le iniziative hanno permesso agli archivi che vi hanno aderito di condividere il proprio patrimonio documentario e di interagire con gli utenti della rete, spesso per la prima volta.

La strategia comunicativa dell'amministrazione archivistica italiana appare in evidente ritardo rispetto alle altre realtà del mondo occidentale,<sup>11</sup> le quali sembrano muoversi con più disinvoltura nel complesso e variegato mondo dei social. Prendendo come riferimento il grafico in Figura 3, ad esempio, emerge con chiarezza la maggiore propensione degli archivi nazionali di Gran Bretagna, Stati Uniti e Australia alla comunicazione digitale. I loro siti web hanno un'architettura d'avanguardia, intuitiva, che agevola l'utente nella sua ricerca. La loro attività sui social network è puntuale e pianificata, si è rafforzata negli anni e ottiene tutt'ora riscontri importanti in termini di *engagement*.<sup>12</sup> Gli istituti anglofoni sembrano così padroneggiare competenze che nei paesi "mediterranei" sono meno comuni, su tutte una maggiore conoscenza delle tecniche di promozione e di marketing culturale.

<sup>11</sup> Sorprende, a dire il vero, la scarsa presenza dell'Archivio federale tedesco sui social, attivo esclusivamente su Twitter.

<sup>12</sup> "L'engagement sui social network – secondo la definizione fornita da Tissoni – viene ottenuto tramite un insieme di tecniche volte a stimolare gli utenti a cliccare un «mi piace» a diventare fan di una pagina o follower di un brand e così via, secondo le modalità e le caratteristiche proprie a ciascun network" (Tissoni 2014, 161).

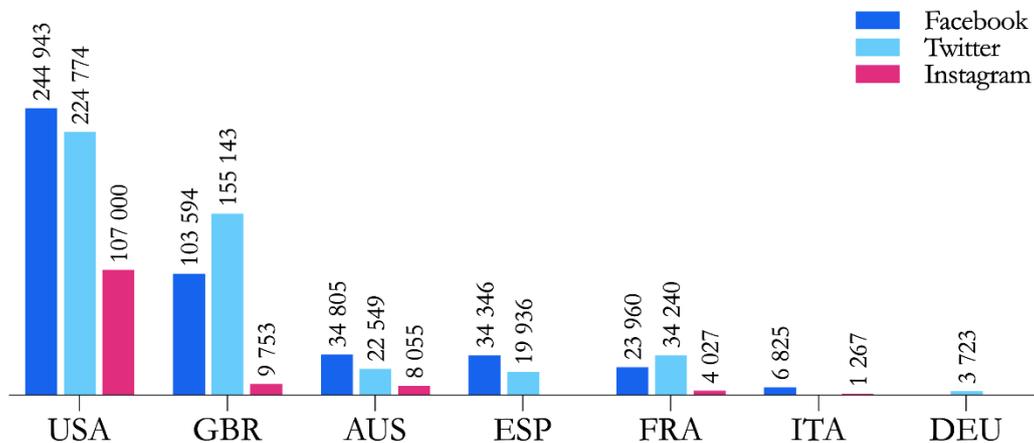


Figura 3. Numero di follower – rispettivamente, da sinistra verso destra – dei *National Archives* statunitensi, britannici e australiani, degli *Archives nationales* francesi, del *Portal de Archivos Españoles* (PARES), dell'*Archivio centrale dello Stato* e del *Bundesarchiv* tedesco sui tre social network più diffusi. I dati sono aggiornati al 14 novembre 2020

A tal proposito, si ricordi come nel dicembre 2016 i *National Archives and Records Administration* (NARA) – l'agenzia statunitense deputata alla conservazione degli archivi governativi, con sede centrale a Washington – abbiano inaugurato un nuovo piano strategico per i social media relativo al triennio 2017-2020. Un programma finalizzato a guidare il personale archivistico nella creazione di contenuti digitali inediti, in grado di coinvolgere, divertire e “illuminare” l'utente secondo quattro direttrici principali: raccontare grandi storie, approfondire il rapporto con i fruitori delle informazioni, incrementare il proprio pubblico e coltivare una “comunità di pratiche”,<sup>13</sup> intesa qui come comunità di operatori sparsi sul territorio nazionale che mirano a un'azione coesa e unitaria, così da avere il maggiore impatto possibile sugli utenti.<sup>14</sup>

Anche i *National Archives* di Londra hanno dimostrato grande attenzione per la comunicazione via social nel corso dell'ultimo decennio. Una propensione rintracciabile già nella sezione *What we do* del sito web, dove si legge: “We collect and secure the future of the government record, from Shakespeare's will to tweets from Downing Street, to preserve it for generations to come, making it as accessible and available as possible”.<sup>15</sup> Così, anche i tweet pubblicati da alcuni profili governativi e dagli account creati in occasione dei giochi olimpici e paralimpici di Londra 2012 hanno assunto dignità di “documentazione pubblica” e in quanto tale sono conservati.<sup>16</sup> Proprio su Twitter,<sup>17</sup>

<sup>13</sup> <https://www.archives.gov/social-media/strategies>.

<sup>14</sup> <http://usnationalarchives.github.io/social-media-strategy/goal4>.

<sup>15</sup> <https://www.nationalarchives.gov.uk/about/our-role/what-we-do>.

<sup>16</sup> <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/twitter>.

<sup>17</sup> Twitter ha vincoli di linguaggio assai distintivi – note testuali di massimo 280 caratteri, preminenza nell'uso degli hashtag – che ne rendono più appetibile l'uso a fini comunicativi. Grazie alle sue caratteristiche di sintesi e immediatezza, si è affermato quale network privilegiato di uffici governativi e istituzionali, giornalisti, accademici, professionisti. Su molte riviste generaliste e scientifiche, gli autori segnalano il proprio account Twitter accanto alla loro firma per esteso, quasi a rafforzare la paternità del testo tramite l'indicazione del luogo virtuale dove prosegue il dibattito su un determinato articolo o argomento.

l'istituto opera attraverso sette account differenti a seconda dei propri compartimenti, così come dei contenuti e della platea: un profilo istituzionale generale, un profilo specifico per le attività dello staff social e alcuni profili settoriali: sviluppo del settore archivistico, aggiornamenti sulle ricerche di archivisti specializzati, informazione in ambito giuridico-legislativo, gestione documentale, ausilio allo studio per allievi di ogni età. Quest'ultimo, in particolare, è diretto a studenti, insegnanti e genitori che siano interessati a utilizzare le risorse documentarie dei National Archives per fini educativi ed è tra i più considerati dalle autorità archivistiche britanniche.<sup>18</sup>

Gli Archives nationales francesi – e lo stesso discorso può essere esteso al Portal de Archivos Españoles (PARES), piattaforma principale per la diffusione del patrimonio storico documentario spagnolo – utilizzano una strategia semplice, ma efficace: presenza costante e quotidiana (almeno un post al giorno), contenuti che stimolano l'interazione (quiz, concorsi, curiosità) e puntano sull'impatto visivo (documenti e fotografie d'epoca, in alta qualità). Julie Scheffer – si è accennato al suo ruolo di responsabile internet e social media presso il SIAF – ha individuato cinque finalità principali per le istituzioni archivistiche presenti sui social media: dialogare con il pubblico, stabilire un rapporto di vicinanza, indirizzare il traffico verso il proprio sito web, promuovere contenuti e informare sui servizi offerti. La sfida, secondo Scheffer, è quella di essere presenti là dove esistono utenti “suscettibili di interesse per gli archivi” e coltivare una propria comunità di internauti (Courant *et al.* 2017, 229). Ciò non toglie che anche in Francia, come in Italia, la transizione al digitale stia presentando una serie di problematiche tali da mettere l'amministrazione archivistica transalpina in serie difficoltà. Lo ha sottolineato la stessa vicepresidente del Consiglio superiore per gli archivi francesi Christine Nougaret, rilevando come una burocrazia sempre più informatizzata, lo sviluppo del web e dei social network, le normative europee su privacy e *open data* abbiano cambiato profondamente il contesto operativo degli archivisti (Nougaret 2017, 4).

## Conclusioni

I social network ricoprono oggi un ruolo vitale nella valorizzazione degli archivi; non sostituiscono siti web e portali amministrati dagli istituti, ma mirano all'ampliamento del bacino di utenza dei sistemi informativi a propria disposizione. Essi vantano una loro vitalità in quel contesto “di rinnovamento della percezione dei sistemi documentari e della funzione archivistica” di cui ha parlato Federico Valacchi in un suo recente lavoro, rievocando quella che Terry Cook aveva definito “archivistica post moderna”. Come tutti i grandi mutamenti universali, non possono essere ridotti a una mera questione tecnologica, ma piuttosto all'opportunità di “cogliere le trasformazioni e declinarle all'interno dell'archivistica”, nel tentativo “di agganciare gli archivi ai trend furiosamente evolutivi di un'intera società”. Su queste basi, dunque, sarebbe opportuno “ridefinire non solo il ruolo degli archivisti ma anche molte delle pratiche con cui essi hanno avuto fino a questo momento familiarità” (Valacchi 2020, 59–60). Sulla stessa linea è Stefano Vitali, quando afferma che “il computer e internet ci hanno dato l'occasione per ripensare la nostra concezione del lavoro d'archivio, così come l'abbiamo ereditata dalla nostra storia. Essi ci hanno al contempo fornito gli strumenti per

---

<sup>18</sup> <https://www.nationalarchives.gov.uk/about/get-involved/social-media>.

rielaborarne sotto una luce inedita alcuni tratti qualificanti e per introdurre in essa nuova linfa vitale” (Giannini 2015, 89).

Al fine di perseguire l’esigenza – da più parti invocata – di aprire le porte degli istituti di conservazione a un’utenza più ampia e “generalista”, le istituzioni archivistiche italiane dovrebbero agevolare l’ingresso di competenze nuove negli uffici ed elaborare una propria strategia comunicativa, coordinata su tutti i livelli, dalle amministrazioni centrali a quelle periferiche, abbandonando le politiche emergenziali e l’improvvisazione in funzione di una programmazione consapevole. L’impressione generale è che in Italia si stenti ancora a raccogliere le sfide che le nuove reti sociali pongono al mondo degli archivi da più di un decennio. Questo non vuol dire che non esistano elementi di positività nel contesto italiano, a iniziare dall’impegno dei singoli archivisti i quali, presenti su Facebook con i propri account personali, cooperano spesso attraverso gruppi pubblici che sono diventati un riferimento per l’intera comunità archivistica italiana. *Archim - Archivisti in movimento*, *Archivisti anonimi*, *Archivistica attiva*, *Roba da archivisti* sono solo alcune delle pagine che permettono un confronto costante tra figure professionali eterogenee, con curriculum ed esperienze spesso molto differenti, alimentato dalla condivisione quotidiana di articoli, iniziative, richieste e problematiche pertinenti al mondo degli archivi, spesso sopperendo alle lacune della comunicazione istituzionale, ma anche implementandola, estendendone la portata alle proprie comunità di utenti. Si segnalano, inoltre, le esperienze degli archivi di Stato di Torino e Napoli: attivi su molteplici piattaforme (tra cui Twitter, dove si registra, invece, l’assenza dell’ACS, unico caso tra gli archivi nazionali e federali osservati), i due istituti offrono un esempio genuino di gestione, organizzazione e comunicazione digitale che andrebbe quanto meno preso a modello.<sup>19</sup>

Alcuni suggerimenti operativi possono essere ricavati anche attraverso l’osservazione di queste esperienze:

- fare un uso preminente di immagini di buona qualità ed esclusive, provenienti dal proprio patrimonio documentario (fotografie d’epoca, documenti d’archivio, pubblicazioni);
- inserire testi asciutti, essenziali e diretti;
- fare un uso sapiente di hashtag ed *emoji*, senza forzature e proliferazioni (la ricerca di interazioni non prescinde dal mantenimento di una comunicazione professionale);
- documentare il lavoro degli archivisti, gli eventi in sede, i convegni, le mostre, le presentazioni dei volumi attraverso report fotografici e video;
- cercare l’interazione con l’utenza attraverso quiz, curiosità, appuntamenti fissi sull’esempio dei “documenti del giorno/del mese” promossi dagli Archives nationales;
- valorizzare gli archivi di persona ricostruendo – attraverso i documenti, commemorando gli eventi correlati – le biografie dei soggetti produttori;
- mostrarsi connessi con la comunità archivistica, documentando quanto avviene nei diversi ambienti del settore.

La pubblicazione di materiale iconografico è alla base di una comunicazione efficiente: gli algoritmi che regolano il grado di diffusione dei post prediligono l’utilizzo di contenuti fotografici rispetto ad altri come link, eventi e locandine. Chi opera sui social network deve essere a conoscenza di queste e

---

<sup>19</sup> Nel giugno 2020 l’istituto partenopeo ha inaugurato il proprio profilo su TikTok, diventando il primo archivio di Stato italiano a sbarcare sul social cinese, diffusissimo tra i più giovani.

di tutte le altre regole che permettono un utilizzo più efficiente degli account: la frequenza con cui è bene postare per evitare dispersione, i giorni e le ore in cui l'utenza è più presente, i contenuti che generano più interazioni, la lunghezza ideale dei testi, l'uso corretto di hashtag ed emoji. Un ausilio in questo – se n'è già fatto cenno – può arrivare dall'ingresso di figure professionali nuove, specializzate nella comunicazione sul web, che siano in grado di cooperare con archivisti e informatici, oppure, in alternativa, da una formazione appropriata del personale esistente e di quello futuro. L'amministrazione archivistica francese si è dotata di un reparto internet e social media già nel 2013, i National Archives di Washington pianificano su cadenza pluriennale la loro presenza sulle reti: due esempi concreti che testimoniano come strategia e competenza comunicativa siano fattori determinanti. La loro assenza, al contrario, può produrre (o protrarre) una percezione distorta degli archivi e una più diffusa disaffezione dei cittadini verso gli istituti di conservazione.

## Riferimenti bibliografici

- Aimo, Piero. 2010. *Stato e poteri locali in Italia: dal 1848 ad oggi*. Roma: Carocci.
- Bambini, Cristina. 2014. *Come organizzare la presenza della biblioteca sui social network*. Milano: Editrice bibliografica.
- Boumarafi, Behdja, and Mettai, Khaled. 2018. "Archival education in the age of social media in Algeria: opportunities and future horizons". *JLIS.it*, 2:18–26. Doi: [10.4403/jlis.it-12427](https://doi.org/10.4403/jlis.it-12427).
- Bountouri, Lina, and Georgios Giannakopoulos. 2014. "The Use of Social Media in Archives". *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 147:510–517. Doi: [10.1016/j.sbspro.2014.07.146](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.146).
- Citarella, Pietro. 2017. *Social media e P.A.: la comunicazione istituzionale ai tempi di Facebook*. Milano: Franco Angeli.
- Cogo, Gianluigi. 2012. *I social network nella P.A.: guida alla gestione e alla promozione dei servizi pubblici locali attraverso i social media*. Santarcangelo di Romagna: Maggioli.
- Courant, Hugues, and Halais, Jérémie; Rio, Chantal; Scheffer, Julie. 2017. "Les archives sur les réseaux sociaux: parce que vous le valez bien". *La Gazette des archives*, 245:227–239.
- Damiani, Concetta. 2019. "La memoria rappresentata: dalla descrizione inventariale agli archivi narranti". *Officina della storia*, January 9, 2019. <https://www.officinadellastoria.eu/it/2019/01/09/la-memoria-rappresentata-dalla-descrizione-inventariale-agli-archivi-narranti>.
- Elsawy, Elsayed Salah. 2019. "The Strategy of Using Social Networks in the Arab Archives". *Journal of Contemporary Archival Studies*, vol. 6, art. 22. <https://elischolar.library.yale.edu/jcas/vol6/iss1/22>.
- Garaba, Francis. 2012. "Availing the liberation struggle heritage to the public: some reflections on the use of Web 2.0 technologies in archives within the East and Southern Africa Regional Branch of the International Council on Archives (ESARBICA)". *Information Development*, 1:22–31. Doi: [10.1177/0266666911424074](https://doi.org/10.1177/0266666911424074).
- Giannini, Silvia. 2015. "Archivi, biblioteche e la comunicazione possibile: il ruolo della tecnologia". *Archivi*, 2(10):83–107.

Iorio, Eugenio, ed. 2015. “Nessun tempo, nessun luogo: la comunicazione pubblica italiana all’epoca delle reti”. Napoli: Università degli studi Suor Orsola Benincasa. [https://www.researchgate.net/publication/283324396\\_Nessun\\_Tempo\\_Nessun\\_Luogo\\_La\\_comunicazione\\_pubblica\\_italiana\\_all'epoca\\_delle\\_Reti](https://www.researchgate.net/publication/283324396_Nessun_Tempo_Nessun_Luogo_La_comunicazione_pubblica_italiana_all'epoca_delle_Reti).

Liggeri, Domenico. 2015. *La comunicazione di musei e archivi d’impresa: metodologie dell’informazione e strategie mediatiche*. Bergamo: Lubrina.

Melis, Guido. 2014. *Fare lo Stato per fare gli italiani: ricerche di storia delle istituzioni dell’Italia unita*. Bologna: Il Mulino.

Nougaret, Christine. 2017. “Une stratégie nationale pour la collecte et l’accès aux archives publiques à l’ère numérique: rapport à Madame Audrey Azoulay, Ministre de la Culture et de la Communication”.

[https://francearchives.fr/file/b0d6555950508ab637adb10ece33d381644d6d37/2017\\_03\\_24\\_RAPPORT\\_DEFINITIF\\_NOUGARET.compressed.pdf](https://francearchives.fr/file/b0d6555950508ab637adb10ece33d381644d6d37/2017_03_24_RAPPORT_DEFINITIF_NOUGARET.compressed.pdf).

Scheffer, Julie. 2013. “Médias sociaux et services d’archives: étude relative à l’implication du réseau des Archives départementales et municipales dans les médias sociaux en France”. Paris: Ministère de la Culture et de la Communication, Direction générale des patrimoines, Service interministériel des Archives de France.

[https://www.culture.gouv.fr/var/culture/storage/pub/medias\\_sociaux\\_et\\_services\\_darchives/files/docs/all.pdf](https://www.culture.gouv.fr/var/culture/storage/pub/medias_sociaux_et_services_darchives/files/docs/all.pdf).

Solima, Ludovico. 2010. “Social network: verso un nuovo paradigma per la valorizzazione della domanda culturale”. *Sinergie*, 82 (10):47–74.

[https://www.researchgate.net/publication/231419195\\_Social\\_Network\\_verso\\_un\\_nuovo\\_paradigma\\_a\\_per\\_la\\_valorizzazione\\_della\\_domanda\\_culturale](https://www.researchgate.net/publication/231419195_Social_Network_verso_un_nuovo_paradigma_a_per_la_valorizzazione_della_domanda_culturale).

Terenzoni, Erilde. 2001. “La mediazione dell’informazione negli archivi”. In *Gli archivi dalla carta alle reti: le fonti di archivio e la loro comunicazione. Atti del convegno Firenze, 6-8 maggio 1996*, 115–127. Roma: Ministero per i beni e le attività culturali, Ufficio centrale per i beni archivistici.

Tissoni, Francesco. 2014. *Social network: comunicazione e marketing*. Santarcangelo di Romagna: Maggioli.

Valacchi, Federico. 2015. *Diventare archivisti*. Milano: Editrice bibliografica.

———. 2020. *Gli archivi tra storia uso e futuro: la rivoluzione tecnologica e le biblioteche*. Milano: Editrice bibliografica.

Vitali, Stefano. 2007. “Memorie, genealogie, identità”. In Linda Giuva, Stefano Vitali e Isabella Zanni Rosiello, *Il potere degli archivi: usi del passato e difesa dei diritti nella società contemporanea*, 67–134. Milano: Bruno Mondadori.

Washburn, Bruce, and Ellen Eckert, Merrilee Proffitt. 2013. “Social Media and Archives: A Survey of Archive Users”. Dublin, Ohio: OCLC Research.

<https://www.oclc.org/content/dam/research/publications/library/2013/2013-06.pdf>.