

Alma Mater Studiorum – Università di Bologna

DOTTORATO DI RICERCA IN
ARCHITETTURA E CULTURE DEL PROGETTO

Ciclo XXXIV

Settore Concorsuale: 08/C1 Design e progettazione tecnologica dell'architettura

Settore Scientifico Disciplinare: ICAR 13 / DISEGNO INDUSTRIALE

**L'IDENTITÀ VISIVA PUBBLICA.
NUOVI PARADIGMI DI COMUNICAZIONE**

Presentata da: Ilaria Ruggeri

Coordinatore Dottorato
Prof.ssa Annalisa Trentin

Supervisore
Prof. Gianni Sinni

Co-Supervisore
Prof. Matteo Moretti

Esame finale anno 2022

**L'identità
visiva
pubblica.
Nuovi
paradigmi
di comunicazione**

ILARIA RUGGERI/
ESAME FINALE ANNO 2022

ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

DOTTORATO DI RICERCA
IN ARCHITETTURA E CULTURE
DEL PROGETTO

Al design per il "bene comune",
una questione contemporanea,
sempre urgente e complessa,
vasta, ambigua e talvolta
controversa, che ci costringe
e ci permette di riflettere
sulla nostra responsabilità etica,
sociale e anche politica.

INTRODUZIONE

- 0.1 → Tema e obiettivo di ricerca
- 0.2 → Stato dell'arte
- 0.3 → Metodologia di ricerca
- 0.4 → Struttura della ricerca

CAPITOLO 1

**Da logo a esperienza.
Per un ripensamento del progetto di identità
visiva pubblica attraverso l'analisi della sua evoluzione**

- 1.1 → Il progetto di identità visiva pubblica:
una ricognizione
- 1.2 → Il progetto di identità visiva come bene comune.
Il contesto dell'eredità culturale della grafica di
pubblica utilità tra superamento e rinnovamento
- 1.3 → La complessa trasformazione del progetto di identità
visiva pubblica come occasione per un suo
ripensamento

CAPITOLO 2

**La dimensione pubblica italiana.
Un contesto di progettazione in transizione**

- 2.1 → La comunicazione pubblica italiana.
L'organizzazione di un sistema "istituzione-design-
cittadino" ancora in transizione (o costruzione)
- 2.2 → Cittadino e istituzione. Nuovi spazi di interazione
- 2.3 → Cittadino e istituzione. Nuovi paradigmi di relazione

CAPITOLO 3

**L'identità visiva pubblica: la necessità di ampliare le
definizioni per proporre nuovi paradigmi di comunicazione**

- 3.1 → Identità visiva pubblica.
La necessità di una nuova definizione
- 3.2 → Identità visiva pubblica. La necessità di nuovi
paradigmi di comunicazione, valutazione
e progettazione
- 3.3 → Analisi dei casi studio come strumento di indagine
 - 3.3.1 → Selezione e descrizione dei casi studio
 - 3.3.2 → Analisi dei casi studio attraverso indicatori
 - 3.3.3 → Esperienze dirette come campo
di indagine

CAPITOLO 4

**L'identità visiva pubblica.
Nuovi paradigmi di comunicazione**

- 4.1 → L'identità visiva pubblica. Una nuova definizione
- 4.2 → L'identità visiva pubblica.
Nuovi paradigmi di comunicazione
- 4.3 → Conclusioni

CAPITOLO 5

**Identity Experience.
Osservatorio sulla comunicazione pubblica**

- 5.1 → Identity Experience: le ragioni di una proposta di
osservatorio sulla comunicazione pubblica come
piattaforma di crescita comune
- 5.2 → Identity Experience: una proposta di struttura
dell'osservatorio sulla comunicazione pubblica come
piattaforma comune di crescita per la gestione di reti
di monitoraggio, accelerazione, promozione, ricerca
e formazione

APPARATI.
LE INTERVISTE COME STRUMENTO DI INDAGINE

BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO

Introduzione

0.1 → [Tema e obiettivo di ricerca](#)

La ricerca proposta vuole affrontare il tema dell'identità visiva – uno dei più caratterizzanti e complessi del progetto di comunicazione – applicato alla dimensione pubblica, partendo dalla comprensione e dalla misurazione del profondo mutamento che ha portato alla sua trasformazione da stemma a marchio e poi a logo, da immagine coordinata a *brand* a progetto di *service* e *experience*. Obiettivo della tesi è tentare una rinnovata definizione di identità visiva pubblica attraverso l'inquadramento di nuovi paradigmi di comunicazione che portino il discorso oltre il progetto grafico come operazione solamente estetica e oltre una reputazione del progetto di identità visiva troppo spesso legata alla spettacolarizzazione o al “consumo” di un prodotto. Partendo dalla consapevolezza del *Transition design* (Irwin 2015) che nella società contemporanea vi è una crescente necessità di “transizioni sociali verso futuri più sostenibili”, il contributo trova nella “visione” e nel cambio di paradigma - piuttosto che nel consolidamento dello *status quo* - un approccio progettuale più consona all'adattamento continuo alle condizioni presenti e future. Il concetto di identità visiva pubblica qui avanzato è funzionale alla costruzione di esperienze utili, e percezioni di queste, che possano rafforzare e stimolare nuovi paradigmi di relazione tra cittadini e dimensione pubblica: rappresenta dunque uno strumento tutt'altro che neutrale per cui è necessaria una risposta progettuale che non sia isolata, semplicistica o banalizzante. Oltre a una rinnovata definizione e a nuovi paradigmi di comunicazione, la tesi propone una prospettiva progettuale che evolve dalla necessità di individuare e proporre nuovi percorsi e modalità di rapportarsi con il progetto di pubblica utilità e con il progetto per la cittadinanza che rifuggono la manifestazione dell'equivoco - molto comune nel contesto pubblico italiano - del confrontarsi con i cosiddetti «wicked problems» (Buchanan, 1992) ricercando, in termini di comunicazione pubblica, soluzioni definitive o scelte puramente ed esclusivamente formali ritenendo che queste possano avere una reale efficacia nel plasmare i rapporti tra cittadini e dimensione pubblica.

0.2 → [Stato dell'arte](#)

Possiamo collocare il progetto di identità visiva pubblica all'interno di quel termine-contenitore “comunicazione pubblica” (Priulla, 2016, p.6) la cui estensione semantica risulta ancora molto ampia e su cui non c'è ancora accordo tra gli studiosi per una definizione univoca (Papini, 2014, p.13) tanto che la letteratura offre un'ampia trattazione sul tema da un punto di vista delle aree più diverse delle scienze della comunicazione, del marketing politico e pubblico e della comunicazione istituzionale (Rolando 2004; Gabardi 2005; Priulla 2008; Papini 2014) mentre rimane piuttosto manchevole l'apporto rappresentato dal design della comunicazione visiva e praticamente inesistente un contributo “globale” che affronti il tema mettendo insieme i molteplici punti di vista.

Questo divario di produzione denota da un lato la difficoltà di inquadrare in una visione organica d'insieme una materia dai confini così incerti, dall'altro sottolinea il baratro, ancora oggi evidente, che esiste fra l'ambito del design della comunicazione e le istituzioni.

Un primo framework di ricerca è dunque dato dalla ricognizione dell'evoluzione della comunicazione pubblica e dall'analisi del contesto dell'eredità culturale della cosiddetta “grafica di pubblica utilità” in Italia. In questo contesto, l'analisi della complessa trasformazione del progetto di identità visiva in risposta ai cambiamenti sociali, economici e politici, viene proposta attraverso le similitudini che possono essere lette attraverso il concetto di “Four Order of Design” ideato da Richard Buchanan (2001). Senza ricercare una completa aderenza al modello ma proponendone un'ulteriore evoluzione, l'analisi evidenzia come il design, inteso come disciplina che può funzionare a più livelli e in modi diversi, sia passato dal tradizionale occuparsi di artefatti visivi e oggetti tangibili all'orchestrazione di interazioni ed esperienze e di sistemi di trasformazione.

Un secondo framework di indagine è invece individuato nel contesto della comunicazione pubblica italiana contemporanea in cui l'organizzazione e la progettazione di un sistema "istituzione-design-cittadino" è ancora in transizione/costruzione. L'analisi dell'evoluzione normativa, dei *touchpoint*, delle pratiche progettuali, degli strumenti e dei ruoli permette di inquadrare quelli che sono gli attuali spazi e paradigmi di interazione che vedono nel servizio digitale la forma prevalente di relazione tra cittadini e dimensione pubblica.

In questa relazione, il ruolo della comunicazione visiva assume un carattere sistemico ed eterogeneo che interessa una dimensione prevalentemente immateriale e intangibile. Proponendo un superamento dell'idea di progetto grafico come produzione di artefatti visivi con finalità solo estetico-formali, il progetto di identità visiva per la dimensione pubblica qui inteso acquista valore solo all'interno di un sistema complesso di informazioni, conoscenze, azioni, relazioni ed esperienze.

Ciò che emerge da quanto delineato nei framework di ricerca è che quello dell'identità visiva è un progetto situazionale e contestuale, nel senso che non esistono risposte precise e puntuali su cosa fare e come farlo ma è importante saper costruire un processo che abbia valore per la situazione e per il contesto in cui si opera.

La metodologia utilizzata da questa ricerca è di tipo qualitativo con l'obiettivo di esplorare il complesso panorama culturale nel campo dell'identità visiva pubblica per poterne delineare un ritratto che potrebbe essere utile nell'analizzare future direzioni rispetto all'evoluzione di uno scenario globale attualmente in grande trasformazione. I progetti e i casi studio proposti sono affrontati oltre alla lettura visiva dei singoli artefatti, attraverso un'approfondimento dell'oggetto rispetto alla sua espressione visiva, spaziale e materiale che contribuisce alla costruzione del suo significato.

La scelta di utilizzare l'intervista come metodo di ricerca e indagine è finalizzata ad una maggiore comprensione dell'ambito e degli obiettivi del progetto attraverso l'analisi delle esperienze dirette di progettisti che in ambiti, contesti e posizioni differenti si sono occupati di progetti di identità visiva pubblica. Naturalmente il campo di progettazione per la dimensione pubblica è ampio e caratterizzato da numerose sfaccettature. In linea con gli obiettivi della tesi la selezione dei casi studio è circoscritta a progetti che hanno visto il coinvolgimento della pubblica amministrazione in programmi di digitalizzazione dei servizi pubblici, di programmi di progettazione sistemica della comunicazione di uno stato, di un territorio o di una istituzione pubblica. Alcune scelte si sono orientate invece su realtà o figure che si sono confrontate con l'ambito in questione in modo critico o che si relazionano con il tema in maniera trasversale.

L'obiettivo delle interviste qualitative semi-strutturate condotte è quello di analizzare le esperienze e gli approcci degli intervistati per "confermare" o "smentire" alcune tracce tematiche delineate dalla ricerca e per ottenere indicatori utili alla formulazione di una nuova definizione di identità visiva pubblica e di nuovi paradigmi di comunicazione.

Per ampliare ulteriormente l'indagine sono state riportate esperienze dirette di ricerca-azione che hanno permesso un'immersione in contesti di sperimentazione dell'identità visiva differenti e che hanno permesso la configurazione di elementi di continuità con i framework di indagine e con le interviste.

Nel [capitolo 1](#) si delinea il primo framework di ricerca proponendo un'analisi dello stato dell'arte del progetto di identità visiva pubblica attraverso una verifica della letteratura (1.1), la revisione dell'eredità culturale della grafica di pubblica utilità tra superamento e rinnovamento (1.2) e l'analisi del contesto di azione della complessa trasformazione del progetto di identità visiva pubblica come occasione per un suo ripensamento (1.3).

Nel [capitolo 2](#) si delinea il secondo framework di ricerca dedicato all'analisi di un sistema "istituzione-design-cittadino" italiano ancora in transizione (2.1), ai nuovi spazi di interazione (2.2) e ai nuovi paradigmi di relazione (2.3) tra cittadini e istituzioni pubbliche. L'analisi dell'evoluzione normativa, dei *touchpoint* e delle modalità di relazione restituisce un contesto di azione per la comunicazione pubblica italiana ancora in costruzione e transizione.

Nel [capitolo 3](#) si gettano le premesse per la formulazione di una nuova definizione di identità visiva pubblica (3.1), e di nuovi paradigmi di comunicazione (3.2) che permettano di coglierne il valore culturale e sociale oltre la sua tradizionale connotazione *marketing-oriented* e oltre il progetto grafico inteso come operazione solo estetica, rinnovando ad un livello profondo e in un framework completamente mutato quella condivisione di intenti che nei progetti di "pubblica utilità" aveva caratterizzato la collaborazione tra design della comunicazione e dimensione pubblica. Nel paragrafo (3.3) attraverso l'intervista come strumento di ricerca (3.3.1 e 3.3.2) si propone un'indagine finalizzata ad una maggiore comprensione dell'ambito e degli obiettivi del progetto attraverso l'analisi delle esperienze dirette di progettisti. Nel paragrafo (3.3.3) sono state riportate esperienze dirette di ricerca-azione che hanno permesso un'immersione concreta in contesti di sperimentazione dell'identità visiva differenti.

Nel [capitolo 4](#) viene delineata una nuova definizione di identità (visiva) pubblica funzionale alla costruzione di esperienze utili, e percezioni di queste (4.1); vengono inoltre formulati nuovi paradigmi di comunicazione (4.2) che provano a sovvertire l'esperienza dell'identità della P.A italiana ripartendo dal progetto della sua comunicazione proponendo nuove possibili dialogiche e dialettiche per la costruzione di scenari, narrazioni e percorsi comuni in cui il ruolo del progetto di identità acquista valore solo all'interno di una strategia di comunicazione organica, che funge da ponte tra cittadini e istituzioni nella costruzione di esperienze utili e percezioni di queste.

Nell'ultimo [capitolo](#), il 5, si avanza una proposta di prospettiva progettuale che evolve dalla necessità di individuare e proporre nuovi percorsi e modalità di rapportarsi con il progetto di utilità pubblica e con il progetto di cittadinanza relativamente all'identità e alla comunicazione pubblica. Si tracciano il contesto, le ragioni e le finalità che hanno portato alla formulazione di una proposta lontana dall'elaborazione di una soluzione definitiva o regola aurea dell'identità e della comunicazione pubblica (5.1) immaginando la struttura e le modalità che la caratterizzano (5.2).

1



FRAMEWORK 1

- ↳ Definizione dello stato dell'arte e del processo evolutivo dell'identità visiva pubblica
- ↳ Definizione del contesto dell'eredità culturale
- ↳ Definizione indicatori di analisi utili alla formulazione di nuove riflessioni sul tema

2



FRAMEWORK 2

- ↳ Definizione del contesto di azione per la comunicazione pubblica
- ↳ Analisi degli spazi di interazione cittadino-istituzione pubblica
- ↳ Analisi dei paradigmi di comunicazione cittadino-istituzione pubblica

3



OBIETTIVI
E METODOLOGIA

- ↳ Ampliare e aggiornare la definizione di identità visiva pubblica
- ↳ Proporre nuovi paradigmi di comunicazione dell'identità pubblica
- ↳ Aggiornare valori e significati relativi al progetto di identità visiva pubblica
- ↳ Ottenere un confronto costruttivo e internazionale sul tema dell'identità visiva pubblica

4



RISULTATI

- ↳ Una nuova definizione di identità (visiva) pubblica
- ↳ Nuovi paradigmi di comunicazione

5



PROSPETTIVE

- ↳ Ipotesi struttura di uno spazio condiviso di dialogo tra la P.A., il design della comunicazione, i cittadini e il contesto
- ↳ Ipotesi matrice unica ma dinamica di competenze, strumenti, modalità di relazione e azioni sulla comunicazione e l'identità pubblica
- ↳ Ipotesi strumento di produzione culturale che abilita, forma, informa, monitora e ricerca con un approccio open-ended e open source



Da logo a esperienza.
Per un ripensamento
del progetto di identità
visiva pubblica
attraverso l'analisi
della sua evoluzione

- 1.1 → Il progetto di identità visiva pubblica:
una ricognizione
- 1.2 → Il progetto di identità visiva come bene comune.
Il contesto dell'eredità culturale della grafica
di pubblica utilità tra superamento e rinnovamento
- 1.3 → La complessa trasformazione del progetto
di identità visiva pubblica come occasione
per un suo ripensamento

In questo capitolo si delinea
il primo framework di ricerca
proponendo un'analisi dello
stato dell'arte del progetto
di identità visiva pubblica
attraverso una verifica della
letteratura (1.1), la revision
dell'eredità culturale della
grafica di pubblica utilità tra
superamento e rinnovamento
(1.2) e l'analisi del contesto
di azione della complessa
trasformazione del progetto
di identità visiva pubblica
come occasione per un suo
ripensamento (1.3).

- RISULTATI
ATTESI
- ↪ Definizione dello stato dell'arte
e del processo evolutivo
 - ↪ Definizione del contesto
dell'eredità culturale
 - ↪ Ottenere indicatori di analisi utili
alla formulazione di nuove riflessioni
sul tema

L'identità visiva è uno dei progetti più complessi e caratterizzanti della comunicazione. Complesso perché da un lato si ha a che fare con l'identità, una tematica delicata al crocevia di tutte le discipline, discussa e analizzata in ambito filosofico, sociologico, antropologico, psicologico, storico, politico, economico e naturalmente nel design. Caratterizzante perché in esso convergono potenzialmente tutti insieme gli aspetti e gli strumenti della comunicazione visiva.

L'argomento diventa ancora più complesso se si parla di contesto pubblico - o meglio delle istituzioni - perché ci porta in una dimensione in cui il progetto di identità visiva può avere ripercussioni sul sistema economico e sociale e può avere rilevanza nel conformare il rapporto che lega cittadini e istituzioni. Se si considera infatti il progetto di identità visiva per la dimensione pubblica come il riflesso dei rapporti di forza che regolano la società che li esprime (Sinni, 2018b, p. 8), le sue diverse manifestazioni come il marchio, lo stemma, il logo, il brand, la piattaforma per una città, un territorio, una nazione, un'istituzione o un servizio pubblico, rappresentano strumenti tutt'altro che neutrali perché costituiscono di fatto un passaggio importante nella messa in essere della pratica democratica, attraverso la rappresentazione e la definizione dell'ingaggio, dell'accesso e di tutta l'esperienza in generale.

Obiettivo della tesi è tentare una rinnovata definizione di identità visiva pubblica attraverso l'inquadramento di nuovi paradigmi di comunicazione. In questo primo capitolo si è resa necessaria la creazione di un framework che analizza lo stato dell'arte del progetto di identità visiva pubblica da un punto di vista della letteratura (1.1); nel paragrafo 1.2, in un'ottica di superamento e rinnovamento, il progetto di identità visiva pubblica viene inquadrato nel contesto dell'eredità culturale della grafica di pubblica utilità per far emergere le possibili connessioni con una pratica progettuale che aveva caratterizzato la collaborazione tra settore pubblico e design della comunicazione. Infine, nel paragrafo 1.3 viene proposta un'analisi della complessa trasformazione del progetto di identità visiva (da stemma a marchio e poi a logo, da immagine coordinata a brand a progetto di service e experience) che fa emergere come all'aumentare della complessità delle sfide sociali contemporanee il design abbia risposto con soluzioni progettuali sempre più complesse che permettono di rileggere e di connettere la materia ad un più ampio dibattito culturale di valore sociale e multidisciplinare.

1.1 →
Il progetto di identità visiva pubblica: una ricognizione

Il concetto di identità così come lo conosciamo oggi, è il prodotto di un complesso processo di elaborazione del pensiero filosofico e sociologico che fa riferimento da una parte al modo in cui l'individuo si considera e costruisce se stesso come membro dei vari gruppi sociali a cui appartiene, dall'altra riguarda le norme, gli usi, le abitudini che consentono a ciascun individuo di pensarsi, muoversi, relazionarsi rispetto a se stesso, agli altri, ai gruppi sociali che abita vivendo.

La necessità di dare oggi una rappresentazione visiva a un'identità, che sia di una persona di un'azienda o di un'istituzione, non è altro che il livello osservabile e il risultato di una serie di considerazioni etiche, politiche, giuridiche e esistenziali di estrema rilevanza e che vanno prima di ogni considerazione estetica e grafica. Senza addentrarsi in discorsi filosofici e sociologici avanzati che si distinguono dal campo d'indagine proposto, in questo paragrafo si intende tracciare una ricognizione del contesto utile a comprendere come la rappresentazione visiva dell'identità sia nata e si sia evoluta in stretta connessione con il modello di società che la esprimeva (Sinni, 2018b, p. 10 e 16-17) e come, seppur la centralità della cultura visiva sia per certi versi cosa scontata nelle nostre società, è invece relativamente recente nella dimensione pubblica, soprattutto nel contesto italiano, il riconoscimento del valore strategico e la legittimazione normativa che sottrae la comunicazione alla marginalità, qualificandola come funzione obbligatoria trasversale a ogni area e ad ogni ufficio e concretizzandola in strutture, servizi, strumenti, figure professionali.

Possiamo collocare il progetto di identità visiva pubblica all'interno di quel termine-contenitore "comunicazione pubblica" (Priulla, 2016, p.6) la cui estensione semantica risulta ancora molto ampia e su cui non c'è ancora accordo tra gli studiosi per una definizione univoca (Papini, 2014, p.13) tanto che la letteratura offre un'ampia trattazione sul tema da un punto di vista delle aree più diverse delle scienze della comunicazione, del marketing politico e pubblico e della comunicazione istituzionale (Rolando 2004; Gabardi 2005; Priulla 2008; Papini 2014) mentre rimane piuttosto manchevole l'apporto rappresentato dal design della comunicazione visiva e praticamente inesistente un contributo "globale" che affronti il tema mettendo insieme i molteplici punti di vista.

Questo divario di produzione denota da un lato la difficoltà di inquadrare in una visione organica d'insieme una materia dai confini così incerti, dall'altro sottolinea il baratro, ancora oggi evidente, che esiste fra l'ambito del design della comunicazione e le istituzioni.

La nascita e l'evoluzione della comunicazione pubblica come disciplina e come pratica, in Italia e in Europa, si intrecciano con il processo di riforma della P.A. basato sulla necessità di modernizzare, sburocratizzare e rinnovare profondamente il sistema pubblico (Ducci, 2017, p. 83).

Per queste ragioni da un punto di vista delle scienze della comunicazione, a partire dai primi anni Duemila in Italia vi è stata una proliferazione di volumi, testi, siti, riviste, articoli, manuali e rubriche (La Spina, 2007, p. 499) in cui autori che afferiscono a diversi campi di studio (giuridico, economico, sociologico e comunicativo) si sono confrontati sul tema della comunicazione pubblica avvertendo l'urgenza di contribuire a disegnare in modo interdisciplinare una nuova materia che avrebbe avuto notevoli ricadute nella pratica, un impatto significativo sull'intero tessuto sociale e sul sistema democratico del nostro paese e dell'Unione Europea (Ducci, 2017, p. 66).

Una produzione che attesta il pluralismo disciplinare delle «scienze» della comunicazione e che si configura da un lato come un segnale indiscutibile della fecondità e della rilevanza del settore, dall'altro, vista la varietà dei vari approcci che si trovano mischiati tra loro senza adeguato discernimento - potrebbe anche essere

sintomo del non ancora avvenuto raggiungimento di un sufficiente grado di maturità e di autonomia, di un “successo senza maturazione” (La Spina, 2007, p. 499).

Gli aspetti maggiormente trattati riguardano dunque principalmente il processo di riforma della P.A. al centro del quale troviamo la necessità di migliorare il linguaggio burocratico e normativo, l'affermazione del principio di trasparenza, il diritto d'accesso del cittadino ad essere informato e a comunicare con le istituzioni, ad essere ascoltato e a partecipare ai processi decisionali, la motivazione dei provvedimenti, la diffusione della conoscenza sulle finalità istituzionali delle amministrazioni, l'attuazione della legge 150/2000, e la configurazione dell'ufficio per le relazioni con il pubblico.

Afferma La Spina (2007, p. 503), che quel che manca quasi sempre da un lato è la trattazione del nesso tra comunicazione pubblica, dall'altro una programmazione strategica delle amministrazioni, il controllo di gestione e, in genere, un nuovo management pubblico. In questo senso, la mancanza di tale nesso, spesso trascurato nei contributi sul tema, contribuisce a relegare la comunicazione pubblica ad un ruolo ancillare, limitato ad ambiti quali lo sportello informazioni, i reclami, la modulistica, la pubblicità, l'immagine. Si tratta dunque sovente della produzione di manuali destinati agli studenti universitari o agli operatori del settore. Vi sono poi alcune pubblicazioni che danno conto di esperienze concrete, in genere descritte dai diretti interessati, finalizzate per lo più ad evidenziare e a valorizzare le “buone prassi” e che non coincidono con un'analisi distaccata del funzionamento effettivo delle diverse amministrazioni pubbliche italiane ai vari livelli di governo e nelle varie parti del paese sotto il profilo della loro attività comunicativa. Ciò che manca quasi del tutto sono, appunto, le ricerche empiriche volte a compiere sforzi conoscitivi del genere (ibidem).

Tra i manuali di taglio generico tutt'ora fra i più significativi troviamo quello di Rolando (2001) e di Grandi (2001) che partono dalla definizione della materia comunicazione pubblica analizzandone tanto negli aspetti teorici che applicativi lo sviluppo storico e normativo per descrivere poi i modelli organizzativi, gli strumenti utilizzati, i profili delle figure professionali coinvolte, proponendo manuali organici, destinato agli operatori (o aspiranti tali) della comunicazione pubblica.

Un manuale diffuso, imperniato sull'idea di comunicazione pubblica come relativa alla *publicness* è quello di Mancini (2006) che propone una lettura orizzontale del tema che tenta una sistematizzazione del campo della comunicazione pubblica da un punto di vista storico/evolutivo cercando di individuarne e discuterne il rapporto con il più generale processo di mutamento sociale e con i filoni di pensiero che hanno contribuito a determinare la sua odierna centralità, cercando di capire soprattutto come il campo della comunicazione pubblica si iscriva in una teoria moderna della democrazia.

Altri manuali che non possono non segnalarsi sono alcuni di quelli prodotti da Rovinetti (2000, 2005, 2007). Il primo è arricchito dalla citazione di numerose «buone prassi», ed è dedicato in buona parte alla costruzione dell'Urp. Il secondo ospita brevi contributi che affrontano tra l'altro temi come il marketing management, la customer satisfaction, le nuove tecnologie e la comunicazione integrata. Il terzo, incentrato sulla 150, è esplicitamente finalizzato a realizzare una comunicazione pubblica efficace e di qualità, in cui etica e valori assumano una funzione centrale e prioritaria rispetto alle tecniche (La Spina, 2007, p. 505).

Priulla (2008) sceglie invece un approccio di sistema alle funzioni, agli obiettivi e agli strumenti della comunicazione delle pubbliche amministrazioni evidenziandone il valore in termini di processo piuttosto che di tecnica e descrivendo in sostanza uno scenario affollato di contraddizioni, tra punte di eccellenza e vaste aree di immobilismo. Come accennato non sono moltissime le ricognizioni o indagini volte a descrivere e a spiegare nel concreto come si dovrebbe fare comunicazione pubblica. In Rolando

e Tamburini (2000) si riportano le opinioni dei cittadini nonché le valutazioni del posizionamento mediatico e dei siti internet per conto della regione Lombardia; sempre Rolando (2004b) propone un ampio stato dell'arte della comunicazione pubblica in Italia con contributi forniti da esponenti delle amministrazioni protagoniste; Gabardi (2005) tocca una casistica di otto esempi che investe regioni, province e comuni, due ambiti territoriali di gestione della salute e una infrastruttura nell'area dei trasporti proponendo un dossier sugli strumenti e i metodi di lavoro che sono entrati con efficacia dal mondo privato a quello più complesso della P.A. Rovinetti (2010) propone un volume che vuole coniugare gli interessi di chi studia la comunicazione con la necessità di chi la pratica nella pubblica amministrazione, attraverso un contributo che ricerca un punto di equilibrio tra un testo accademico e un manuale, muovendo dalla convinzione che la comunicazione pubblica debba procedere sul terreno della teoria e della pratica secondo un meccanismo simmetrico. Riflessioni sugli uffici stampa, gli Urp, gli uffici del portavoce, le nuove tecnologie, le reti civiche, customer, marketing, l'ascolto, i profili professionali vengono presentati come i diversi aspetti di un problema ampio che ha come obiettivo la volontà di assicurare una comunicazione pubblica efficace e di qualità, una comunicazione in cui etica e valori assumono una funzione centrale e prioritaria rispetto alle tecniche.

Di particolare importanza per la ricerca sono stati i più recenti volumi di Papini (2014) e Ducci (2017). Il primo contributo in particolare si concentra su come il tempo della post-comunicazione sia l'integrazione tra superfici comunicative e ambienti di interazione generati dalle nuove tecnologie che sta oggi diventando il moderno paradigma relazionale verso cui individui e società moderne adeguano comportamenti e stili di vita. Il contributo tenta di ragionare intorno a questa problematica proponendo alcune riflessioni rispetto alla capacità delle nostre istituzioni pubbliche di rappresentare in modo coerente l'immagine del Paese facendo emergere come l'Italia sembra infatti vivere di continui disallineamenti comunicativi, poco coerenti con i sistemi di interesse reali del Paese e troppo spesso autoreferenziale e come le nostre Pubbliche amministrazioni continuano a dare una rappresentazione di sé poco funzionale ai bisogni reali dei cittadini, che a fronte di bisogni sempre crescenti chiedono servizi efficienti e trasparenti. Il secondo volume affronta invece il modo in cui il rapporto tra P.A. e cittadini è stato inteso nel corso del tempo con riferimento alle teorie, ai modelli, principi, norme strumenti e professioni a partire dagli anni Novanta, per prospettare poi gli sviluppi basati sulla necessità da parte delle istituzioni di accrescere una “relazionalità consapevole” per curare relazioni efficaci con i cittadini on e offline, per un potenziamento del public engagement e per la capacità di abitare il nuovo ecosistema mediale adottando forme dialogiche e impiegando strumenti e linguaggi contemporanei.

Fedriga (2005) propone invece un contributo che prova a guardare le questioni relative alla comunicazione della pubblica amministrazione invece che solamente dal punto di vista delle istituzioni anche da quello dei cittadini, proponendo una riflessione che rispetto ad altri fa emergere maggiormente l'importanza della componente progettuale orientata soprattutto alla semplificazione. Di particolare importanza all'interno della pubblicazione il contributo di Guida (2005) che sottolinea l'importanza del progetto grafico come risorsa della comunicazione degli enti pubblici e come dimostrazione di visione politica delle priorità.

Da un punto di vista della “contaminazione” in termini di identità visiva pubblica e marketing sono tre sono i contributi presi in considerazione, soprattutto per la loro valenza relativamente alla gestione delle strategie. Anholt (2007, 2009), considerato un'autorità mondiale sulla gestione dell'identità e della reputazione delle nazioni, presenta il suo pensiero sul ruolo del brand management nella politica e nella strategia dello sviluppo nazionale attraverso la raccolta di esperienze pratiche, teorie, ricerche e studi di casi tratti da un decennio di intensa attività e studio. L'idea di identità

competitiva che avanza per governi, stati, nazioni, e in generale per i territori e le amministrazioni mette in guardia sull'idea di un place branding come strumento di marketing o comunicazione che potrebbe magicamente migliorare la reputazione di città o paesi evidenziando come invece questo approccio abbia molto più a che vedere con l'identità nazionale, l'economia e la politica della competitività che non con il branding nel modo in cui è tradizionalmente inteso.

Gabardi (2011) propone in questo senso l'esperienza di sette casi significativi di comunicazione turistica di regioni e province italiane in cui gli assessori al turismo o le società a partecipazione pubblica e privata che si occupano dei progetti di comunicazione hanno in buona parte compreso che una località, indifferentemente che si tratti di regione, provincia o città, va considerata come una marca e che, come tale, deve costruire la propria identità non solo su quanto di tangibile ha da offrire, ma anche su quelli che sono i valori intangibili, che contribuiscono a renderla più attraente, che ne forgiavano una precisa personalità in grado di differenziarla da quanti possono fare offerte simili.

Diversamente il recente contributo di Rolando (2021), attraverso interviste a storici, economisti, semiologi, esperti di comunicazione, filosofi e artisti propone un primo tentativo organico di ripensare la disciplina del public branding ponendo particolare attenzione sulla questione terminologica e semantica della parola brand. È interessante infatti come l'autore metta in discussione il valore concettuale e definitorio del brand come una parola che il sistema di impresa ha fortemente cavalcato nell'età contemporanea per costruire una potente leva destinata alle opzioni di consumo e come molti, da alcuni anni ne abbiano criticato l'uso per connotare un altro campo in cui non si può parlare di prodotti, ma di sistemi complessi che raccolgono e contengono tutto: storia, società, istituzioni, economie, produzioni, memorie, culture. La forma colloquiale e in una parte anche dialogante di questo testo è pensata per non rendere troppo gravosa la materia agli studenti, ma soprattutto per favorire tra gli operatori direttamente o indirettamente toccati dalla problematica una visione di insieme che esca dalle idee tecniche e settoriali che l'utilizzo stesso della parola brand può indurre (ivi, p. 25). Il volume propone un diverso modello di narrazione dei territori rispetto a cui tutti i soggetti in campo - dalle istituzioni ai media, dalle imprese al mondo scientifico, fino al settore artistico e culturale - non devono sottrarsi.

Non specifico sulla dimensione pubblica ma comunque importante per una comprensione del branding più accurata e soprattutto design-oriented è il contributo di Carmi (2009) che propone un'ampia stesura dedicata ai modelli e agli aspetti compositivi del brand, una ricognizione delle sue origini in relazione a determinate condizioni socioculturali e una serie di schede di protagonisti che hanno segnato con progetto e idee il mondo contemporaneo del brand. Il volume inoltre è completo di un glossario come supporto al lettore e come strumento utile di lavoro per chi opera nel mondo della brand. Ciò che emerge di interessante da questo contributo è che il branding viene presentato, al contrario di quanto comunemente riconosciuto, come una disciplina soprattutto legata alla capacità leggere e di essere sensibili al reale e alla cui base delle differenti e molteplici espressioni e funzioni della marca è importante che ci sia un disegno unitario, una gestione strategica capace di restituire un quadro coeso e coerente, una Design Strategy. Una Brand Design Oriented è dunque la rappresentazione sensoriale dell'evidenza di una narrazione, è una modalità sinergica tra il simbolico e il verbale, dove l'insieme genera il senso di un discorso, di un racconto, che può essere originale, ovvero autentico per il ricevente.

L'importanza della creazione di un rapporto organico, integrato e funzionale tra design della comunicazione e marketing emerge anche nel recente contributo di Grimaldi (2020). Sottolineando come sia evidente l'esistenza di un conflitto "incruento ma concreto" tra chi svolge attività di marketing - e dunque studia il mercato ed elabora

strategie anche per la comunicazione attraverso strumenti di tipo analitico - e chi anche grazie a questi studi deve proporre una traduzione in strumenti di comunicazione, partendo da una formazione di tipo creativo possedendo una disciplina che dispone di una sola "tristissima" metodologia e che utilizza persino una locuzione sbagliata e limitante come "immagine coordinata", pone l'attenzione sul fatto che resta aperto il tema e l'esigenza di un nuovo rapporto tra cultura d'impresa, cultura di management, cultura del marketing (che è ormai diventato a tutti gli effetti strategia aziendale) e le culture del design. A questo problema, afferma, bisognerebbe dare risposta in termini di ricerca scientifica evitando la "filologia di prossimità" se si vuole liberare il design dalla pericolosa deriva tuttologica nella quale un uso eccessivo e modaiolo del termine lo ha progressivamente collocato (ivi, pp. 219-228).

Da un punto di vista del rapporto tra design della comunicazione e pubblica amministrazione la letteratura non è specifica ma si muove frammentata su più fronti e ambiti.

Di particolare rilevanza per questa ricerca il contributo di Sinni (2018b) che propone un'accurata indagine sull'identità visiva pubblica, analizzando come il tema abbia da un lato ricadute in ambito economico e sociale, dall'altro riveste una particolare rilevanza nel conformare il rapporto che lega i cittadini alle istituzioni. Dopo una prima ricostruzione di come si sia tentato di risolvere l'enigma dell'identità umana dal punto di vista filosofico e sociologico il contributo affronta la "messa in scena dell'identità" ripercorrendo le tappe e le trasformazioni economiche e sociali che hanno portato le prime figurazioni visive dell'identità personale, il marchio come segno di proprietà, a evolvere verso complessi sistemi di rappresentazione e come queste diverse manifestazioni (lo stemma, il marchio, il logo, il brand, la piattaforma) non siano che il riflesso dei rapporti di forza che regolano la società che li esprime. Nel capitolo "Una questione di stato", il tema dell'identità territoriale si allarga a comprendere il livello "dell'invenzione" dell'identità nazionale e del suo apparato visivo per arrivare a osservare come negli ultimi vent'anni l'intero dibattito sia stato presto dirottato verso il tema del nation branding. Un particolare approfondimento in questa parte è rivolto alla comunicazione istituzionale italiana, a partire dalla creazione dell'emblema della Repubblica fino alla constatazione dell'assenza, oggi, di una qualunque politica di coordinamento dell'identità visiva nazionale. Infine, la ricerca affronta come la digitalizzazione dei servizi pubblici abbia aperto un nuovo fronte nella comunicazione istituzioni-cittadino e come l'apporto di strumenti open source e di co-progettazione uniti a metodologie innovative, come i processi agile e lean startup, all'interno della pubblica amministrazione, abbia portato a una radicale rimodulazione, in termini di trasparenza e partecipazione, delle strategie di comunicazione istituzionale in una visione "open government" e di government as a platform come un nuovo paradigma nel quale l'identità pubblica è definita dallo spazio civico comune dell'offerta dei servizi e del loro utilizzo da parte dei cittadini.

Specifico sulla ricostruzione della storia dell'identità visiva nazionale è il contributo a cura di Baroni & Peruccio (2012) che cogliendo l'occasione del 150° anniversario dell'Unità d'Italia, analizza il tema ampio e articolato della corporate nazionale prendendo in esame con particolare attenzione quei settori in cui l'immagine, intesa in senso lato, emerge in un contesto di valori iconografici, siano essi di origine popolare sia emanazione della tradizione colta.

Nei testi di storia del design grafico si trovano invece contributi per lo più utili alla comprensione dello sviluppo della corporate identity nei diversi contesti geografici e sociali, a partire dall'emblematica opera sistemica e coordinata di costruzione dell'identità di impresa ideata dall'architetto Peter Behrens per l'azienda tedesca AEG. Tra questi in particolare sono stati consultati Polano (2002), Meggs & Purvis (2011) e Rauch (2017). Il contributo di Meggs & Purvis è stato importante soprattutto per

l'approfondimento sul Federal Design Improvement Program, il progetto sistemico del Governo Statunitense del 1972 che aveva l'obiettivo di coordinare tutti gli aspetti relativi al design delle agenzie federali, dall'architettura, all'arredamento, alla pianificazione e alla grafica vennero aggiornati sotto quello che può essere considerato il più vasto programma di design per la pubblica amministrazione mai intrapreso fino ad allora da un governo. Il contributo di Rauch invece, come protagonista di quella stagione, si rivela importante per l'inquadramento del fenomeno della grafica di pubblica utilità di cui nel paragrafo 1.2 viene presentata un'analisi dell'eredità culturale tra superamento e rinnovamento. Sulla grafica di pubblica utilità i contributi analizzati sono numerosi, dalle prime pubblicazioni degli anni settanta e ottanta alla produzione contemporanea, il tema richiama ancora oggi l'interesse e l'attenzione di studiosi, accademici e progettisti. Tra i tanti da segnalare i numeri 4/5 e 9 della rivista *Progetto Grafico* in cui sono presenti testi e riflessioni sulla grafica di pubblica utilità di Piazza (2005), Anceschi, Lecaldano e Morpurgo (2006) e i contributi di Piscitelli e Pierini (2020) che offrono - ripercorrendo con due approcci differenti le ragioni, i contesti, le tappe e i protagonisti della stagione della Grafica di Pubblica Utilità - uno sguardo critico sull'eredità culturale di quell'esperienza.

Trattandosi appunto di grafica di pubblica utilità, o di utilità della grafica, il tema va a toccare il dominio del social design. Quest'ultimo è tuttavia un ambito ampio e ricco di sfaccettature: si è cercato dunque di restringere il campo alle tematiche di pertinenza della ricerca. Il contributo di Heller e Vienne (2003) è stato consultato soprattutto per i testi "Reality Branding. Addressing Real Concerns and Real Needs" di Bernard che affronta i termini e le istanze del branding sotto uno sguardo di maggiore integrità e autenticità, e "Beautility". Good Design Has Utility" di Viemeister che riconsidera l'idea di bellezza come forma di utilità.

Un ampio approfondimento sul tema del social design è offerto dall'antologia di Resnick (2019) che raccoglie i testi chiave scritti negli ultimi cinquantacinque anni da sostenitori, ricercatori e professionisti che hanno contribuito a dare forma al fenomeno emergente del design socialmente responsabile come concetto, come campo di studio nascente e come disciplina in via di sviluppo all'interno della pratica professionale. Il contributo di Manzini (2015) oltre a restituire un'importante analisi del design per l'innovazione sociale, mette in discussione la consolidata e tradizionale figura autoriale e demiurgica del designer come demiurgo, ritenuta ormai superata nella prospettiva di una società partecipativa e aperta. Nel rapporto con il committente pubblico, il designer non è più un taumaturgico problem-solver, ma colui che collaborando in modo attivo e dinamico alla costruzione di significati sociali conferisce nuovo senso al progetto promuovendo innovazione sociale.

Testi più specifici sul logo, sul progetto di immagine coordinata e sull'identità visiva sono stati di particolare importanza per la formulazione del paragrafo 1.3 relativo all'evoluzione del progetto di identità visiva pubblica come occasione per un suo ripensamento. In particolare Mollerup (2013) per l'ampia e rigorosa trattazione sulla storia, lo sviluppo, lo stile, la classificazione e la rilevanza nel mondo contemporaneo del marchio. Henrion e Parkin (1967) per la prima teorizzazione e l'istituzionalizzazione del discorso sull'immagine coordinata e Philizot (2017) per l'approfondita analisi dell'evoluzione semantica del "logologia" dalle origini dell'araldica a oggi. Gerstner ([2021] 1964), Chiappini & Sfligiotti, Felsing (2010) e Guida (2014) per le riflessioni e i contributi sui sistemi visivi dinamici, cinetici, variabili, flessibili e generativi, mentre Klein (2001), Caprioli & Corraini (2005) e Metahaven (2010) per lo sguardo critico e la messa in discussione dell'egemonia del logo, del manuale di immagine coordinata e del progetto di corporate come forme di rappresentazione dell'identità.

I contributi di Falcinelli (2014), Beirut (2015), e Grimaldi (2020) sono stati di notevole importanza per le riflessioni di carattere più generico e per una visione d'insieme

sull'ampiezza e sull'eccellenza del design grafico contemporaneo.

Più variegata la produzione di contributi specifici relativi all'identità visiva dei territori. A partire dal contributo a cura di Rauch & Sinni (2009) che con un approccio per exempla propone una riflessione critica sulle modalità di rappresentazione dei territori e delle amministrazioni pubbliche; Bonini Lessing (2010) che partendo dall'analisi approfondita dei presupposti teorici originari dell'immagine coordinata e ripercorrendone le applicazioni più emblematiche disegna un'estesa mappatura delle interfacce metropolitane odierne in cui la corporate identity è riuscita, seppur profondamente trasformata rispetto ai suoi principi fondanti, a riorganizzarsi in forme originali e autonome. Baur e Thiérey (2013) curano un'ampia indagine critica sulle strategie visive impiegate per identificare e "brandizzare" gli spazi pubblici politici chiedendosi se non sia giunto il momento di guardarle, nella loro banalità, come parte di una più ampia crisi della rappresentanza politica. La pubblicazione comprende contributi di politologi, designer e sociologi che fanno riferimento ai tre saggi visivi centrali del libro: "The Noticeable Absence of a Flag of the Earth" di Ruedi Baur, "Sugar Dictatorship" di Great Nation (Christian Rau und Lukas Weber), e "Marketplace" di Maria Roszkowska.

Fresca di stampa la pubblicazione a cura di Sinni et al. (2021) a cui ho contribuito con la ricerca iconografica, che accompagna la mostra omonima allo CSAC di Parma e propone un'incursione nella poco conosciuta orbita progettuale del *city branding*. Suddivisa in tre sezioni tematiche, la pubblicazione presenta i casi studio selezionati all'interno del percorso espositivo, riunendo i progetti dedicati al city branding italiano, insieme all'esperienza internazionale dello studio Edenspiekermann con i lavori svolti per le città di Parma, Amsterdam e Santa Monica.

Spostandosi sul service design si è scelto di restringere il campo al contributo a cura di Stickdorn & Schneider (2012) che delinea l'approccio contemporaneo per l'innovazione dei servizi, il suo background, il processo, i metodi e gli strumenti unendo la teoria a casi di studio contemporanei e al contributo di Tassi (2019) che provando rispondere a domande quali "In contesi si muove il service designer?" o "Quali evoluzioni si possono prevedere per questa figura "nascosta" ma tanto essenziale?" delinea le sfide e i vuoti da colmare di una disciplina in crescita, ma soprattutto l'identità e la responsabilità di questo progettista, chiamato a rispondere a problemi sempre più complessi, con un alto impatto sulla nostra vita presente e futura.

Infine, contributi interessanti per l'analisi del rapporto tra design e istituzioni pubbliche sono stati individuati in Schaminée (2019) che prova a mostrare come - con l'aiuto di un approccio metodologico e una serie di esempi e schemi - la distanza tra il design e le organizzazioni pubbliche può essere colmata se si trasformano le differenze in qualcosa di produttivo. Il contributo pone le basi per creare il giusto contesto per l'attuazione di un processo di design thinking come operazione di grande impatto con e all'interno delle organizzazioni pubbliche. Anche nel contributo di Grimaldi (2020) già sopracitato, si trovano importanti riflessioni sul rapporto tra progettazione e pubblica amministrazione, in particolare relativamente agli uffici di relazione con il pubblico (URP) per i quali propone un modello di ufficio unico e strategico che accorpi l'Ufficio Stampa, Urp e produzione in grado di porsi al centro dei processi di comunicazione sia interna che esterna con lo scopo di creare un'azione di tipo globale.

Già da questa prima ricognizione della letteratura e degli aspetti che il progetto di identità visiva pubblica implica e sfiora è deducibile la complessità dell'argomento e la difficoltà di tracciarne un perimetro dai confini definiti. Da un alto dunque, a beneficio della tesi, questa varietà produttiva estremamente diversificata e sbilanciata verso le scienze della comunicazione lascia intendere che ci sia ancora un ampio spazio di movimento per parlare di identità visiva pubblica e per costruire soprattutto un

dialogo solido e sinergico tra il mondo del design della comunicazione e la dimensione pubblica che accorci le distanze anche in termini di linguaggi, strumenti e risorse; dall'altro, questa voragine denota come seppur il tema dell'identità visiva pubblica sia tutt'altro che secondario rispetto al compimento della pratica democratica nel dialogo e nella relazione tra cittadino e istituzione, non è stato ancora raggiunto un livello di maturità sul tema tale da renderlo centrale nel dibattito sulla comunicazione pubblica, mettendone invece in luce tutte le fragilità.

1.2 →

[Il progetto di identità visiva come bene comune.](#)
[Il contesto dell'eredità culturale della grafica di pubblica utilità tra superamento e rinnovamento](#)

1.
Nell'antologia di Resnick (2019) la prima sezione "Making a Stand: A New Social Agenda for Design" affronta l'ambiguità che deriva dal fatto di avere a che fare con due termini, "design" e "sociale" il cui significato è in continua trasformazione. Le molteplici definizioni tra le tante, "social design", "social impact design", "socially responsible design" denotano la difficoltà di racchiudere all'interno di perimetri definiti la complessità semantica del fenomeno.

Designing is not a profession but an attitude [...] which allows projects to be seen not in isolation but in relationship with the need of the individual and the community. (Moholy-Nagy, 1947, p. 42)

L'idea di un design "necessario" ad "altri" bisogni (Sinni, 2020b, p. 257), libero dai limiti di essere concepito solamente come un'attività professionale finalizzata alla progettazione di prodotti per la produzione in serie attraverso la tecnologia industriale, alimenta da oltre settant'anni un vivace dibattito all'interno della professione.

Seppur la vocazione sociale del design è connaturata alle origini delle teorie del design, nel percorso storico europeo sono vari i momenti in cui le dinamiche sottese al sistema capitalistico-industriale e alla sua relazione con il design hanno riattualizzato reazioni critiche correlate alle situazioni contingenti e ai bisogni emergenti (Ferrara, Guida, Piazza, Proverbio, 2020, p. 11) aprendo la disciplina a una visione più ricca che ne riconosce il potenziale di agente di cambiamento della società, efficiente e ingegnoso.

Come sentinelle attente ai disagi del mondo, i progettisti grafici hanno da sempre avvertito il proprio ruolo sociale considerando l'artefatto grafico non un progetto d'autore - almeno non solo - quanto invece uno strumento di amplificazione delle urgenze globali oppure quale costruttore di consapevolezza (Piscitelli, 2019, p. 52).

Il *Social Design*, nella sua accezione contemporanea e con tutte le sue diverse coniugazioni di design per il bene comune¹, inizia a delinearsi, soprattutto a cavallo tra gli anni Sessanta e Settanta, come critica alla pratica consumistica. È la pratica del design in cui la principale motivazione è promuovere un cambiamento sociale positivo all'interno della società e si ispira inizialmente agli scritti di Victor Papanek e molti altri su un programma "sociale" del design che incoraggia progettisti e professionisti creativi ad adottare un ruolo proattivo nel provocare cambiamenti tangibili per rendere la vita degli altri migliore (Resnick, 2019, p. 3).

Da oltre cinquant'anni alimenta un vivace dibattito all'interno della professione facendo spesso palesare una certa avversione nei confronti di questo particolare approccio al progetto e arrivando talvolta a mettere in discussione la stessa utilità di questa definizione (Sinni, 2020b, p. 257). La duplice natura contraddittoria del design vede infatti nel suo percorso evolutivo il riproporsi periodico del dibattito sulla dimensione etica del progetto e della professione: continuare ad essere una professione *problem-solving* a supporto dei valori consumistici della società attraverso la creazione di prodotti a uso funzionale ed estetico esclusivamente individuale (o di un ristretto

nucleo di persone) o spostare il proprio lavoro “verso la concezione dell'insieme dei processi, dei prodotti e dei servizi (*service design*), destinati a favorire migliori condizioni di vita per l'intera comunità” (Ferrara, Guida, Piazza, Proverbio, 2020, p. 11).

Sebbene il problema della grafica di pubblica utilità non nasca agli inizi degli anni Settanta, è indubbiamente in quel periodo che si ripresenta con molta forza e con un'originalità legata soprattutto alla rapidità dell'estensione del fenomeno in diverse amministrazioni pubbliche. (Mazzarelli & Ferrara, 2006, p. 20).

Nell'ambito della comunicazione visiva è infatti il manifesto programmatico *First Things First*², presentato dal grafico inglese Ken Garland il 29 novembre 1963 a diventare il modello di riferimento dell'inversione delle priorità della professione del progettista grafico e a portare all'attenzione dei designer quelle istanze di ricerca di un percorso progettuale etico e sostenibile in contrapposizione a una visione rivolta esclusivamente a finalità commerciali (Dal Buono, Sinni, Zannoni, 2020, p. 11). Presentato alla Society of Industrial Artists di Londra (pubblicato poi nel 1964) questa dichiarazione di intenti e presa di posizione sul ruolo pubblico e sociale del grafico (Piscitelli, 2019, p. 53) denunciava per la prima volta a una platea di professionisti della comunicazione visiva la necessità di guardare oltre la grafica destinata al mondo commerciale, della vendita dei prodotti e della pubblicità “*in favour of the more useful and for the more lasting forms of communication*”.

"Sono gli anni in cui il boom economico pompa ricchezza nel ceto medio fornendo linfa vitale a un sempre più spregiudicato consumismo di massa; sono gli anni in cui i Mad Men sperimentano con successo un linguaggio, quello pubblicitario, sempre più invasivo e seducente; sono gli anni in cui viene caricata a molla l'insoddisfazione giovanile pronta a scattare con la ribellione libertaria del Sessantotto." (Sinni, 2017a).

L'attacco diretto al mondo pubblicitario esplicita un conflitto interno alla professione del designer grafico che maturava da tempo e che segna di fatto una rottura tra chi progetta per la società dei consumi e chi si dedica a scopi "più utili" come “segnali per strade ed edifici, libri e periodici, cataloghi, manuali di istruzioni, fotografia industriale, sussidi didattici, film, lungometraggi televisivi, pubblicazioni scientifiche e industriali” (Poynor, 2021) trovando negli obiettivi primari della comunicazione pubblica, quasi sempre anche nel senso di committenza (Sinni, 2017a), le necessità sociali e culturali, l'utente e i suoi bisogni.

Questa inversione di priorità riecheggia anche nelle parole di qualche anno dopo di Tomás Maldonado e Victor Papanek, rispettivamente con i testi *La speranza progettuale* del 1970 e *Design for the Real World: Human Ecology and Social Change* del 1971, in cui accentuano il dibattito sulla deriva del “design dei consumi” invocando la necessità di sollecitare un design sostenibile e socialmente responsabile e auspicando a una maggior consapevolezza di fronte ai grandi temi culturali, sociali e politici.

"Il disegno pubblicitario, che tende a persuadere la gente ad acquistare cose di cui non ha bisogno, con denaro che non ha, allo scopo di impressionare altre persone che non ci pensano per niente, è forse quanto di più falso oggi possa esistere. Subito dopo arriva la progettazione industriale, che appronta le sgarbanti idiozie propagandate dagli esperti pubblicitari" (Papanek, 1971, p. 7).

Queste due figure, tra le più influenti nell'evoluzione del social design, invitano ad un'estensione multidisciplinare del design verso una visione *human-centered* che permetta di cogliere pienamente tutta la complessità dell'ecosistema di relazioni e interazioni che caratterizza l'uomo e l'ambiente in cui vive.

È in questa prospettiva di perseguimento del bene comune attraverso il progetto

(Maldonado, 1970; Papanek, [1971] 1973) che si consolida il concetto di grafica di pubblica utilità introdotto originariamente da Albe Steiner all'Isia di Urbino come riflessione sulla dimensione etica del mestiere di grafico e diventato istanza fondativa della produzione di una certa stagione della grafica italiana, ma anche francese, compresa tra gli anni Settanta e Ottanta (Piazza, 2005, p.178; Mazzarelli & Ferrara, 2006, p.20) che vede lo spostamento dell'asse portante della grafica dall'industria all'amministrazione, dall'organizzazione dell'immagine di prodotto alla comunicazione dei diritti e dei bisogni (Rauch, 2006, p.112).

Il fenomeno italiano della grafica di pubblica utilità su cui si è già prodotta un'ampia indagine da un punto di vista storiografico e teorico, è maturato in periodo storico di grande vivacità intellettuale all'interno di un percorso non lineare (Piazza, 2019, p. 10) che si concretizza in quelle che Anceschi definisce le “tappe di avvicinamento” (Anceschi, 1984, p. 14) ossia quelle esperienze che hanno animato e consolidato la riflessione culturale, teorica, pratica e pedagogica sul fenomeno.

Seppur da un punto di vista storico ci sembra di poter affermare che la grafica di pubblica utilità sia una stagione conclusa, il costante riproporsi, anche recente, di conferenze, *call for papers*, dibattiti e saggi sembra rimandare in maniera più o meno esplicita a quella stagione e ai paradigmi che la reggevano, rincorrendo l'esigenza di ricollegarsi alla radice storica di quel fenomeno e rappresentando il tentativo di comprendere come il progetto può essere uno strumento per riscrivere il dialogo tra cittadini e istituzioni (Piscitelli, 2020, p.138; 155).

Senza voler proporre un'analisi storica o esaustiva del fenomeno della grafica di pubblica utilità, in questo paragrafo si intende analizzare il contesto dell'eredità culturale di questa significativa esperienza, ammesso che ci sia, non tanto attraverso l'analisi dei progetti e dei casi studio (già ampiamente trattati dalla letteratura di settore) quanto attraverso una ricognizione dei pensieri, del dibattito e delle riflessioni dei progettisti sul tema. Recuperare processi e discorsi - più che valori e mitologie - (Pierini, 2020, p. 5) per provare ad ampliare lo sguardo, a mettere in discussione alcuni luoghi comuni e a lanciare interrogativi critici validi anche nello scenario contemporaneo (Vinti, 2020, p. 11).

Qual è la linea di continuità con i principi e i valori del progetto di grafica di pubblica utilità? Cosa resta di quel periodo e perché in maniera ricorrente si sente l'esigenza di ricollegarsi alla radice storica di quella stagione? Quali sono i punti di contatto con il fenomeno della grafica di pubblica utilità che possiamo accogliere, risolvere, interpretare, in un contesto pubblico di rinnovata condivisione d'intenti? (Sinni, 2016, p. 28).

I tempi non sono ancora maturi (e forse mai lo saranno) per formulare delle risposte puntuali, ma il rinnovato interesse intorno al tema unitamente alle sperimentazioni e alle ricerche del *Social design* e in particolare alle riflessioni sul design inteso come strumento per il “Bene Comune” (Piscitelli, 2020, p.138) portano a pensare che si voglia quasi fare pace con una storia della cui fine non si ha consapevolezza oppure avvertita come ancora incompiuta. Questo senso di incompiutezza ci spinge a provare a tracciare un approfondimento sugli aspetti più importanti di quella stagione analizzando quelli che sono oggi gli elementi di attualità su cui possiamo concentrarci.

Risulta evidente come nell'analisi dell'evoluzione della grafica di pubblica utilità, per non cadere in azioni celebrative o peggio nostalgiche, sia necessario modificare i criteri identificativi e allargare l'ambito di ricerca, cogliendo sia le trasformazioni che si riflettono direttamente su di essa che quelle riguardanti la disciplina e la professione del designer grafico.

2. Originariamente firmato da 21 grafici, fotografi e studenti, il manifesto fu scritto da Ken Garland nel 1963 e pubblicato nel 1964 su The Guardian <http://www.designhistory.com/1960/first-things-first/> [ultima consultazione: 19.10.2020]

[Ampliare
la definizione](#)

3. Comunicazione per tutti. La grafica di pubblica utilità. 10-11 giugno 2005, Isia Urbino.

4. Progetto Grafico 9, anno 4, dicembre 2006

5. Prima Biennale della Grafica, 14-15 settembre 1984, Cattolica: centro culturale polivalente

Nel 2005 Massimo Dolcini fu il principale promotore del convegno “Comunicazione per tutti. La grafica di pubblica utilità”³, che si era prefisso lo scopo di capire, attraverso una serie di riflessioni storico-critiche e di letture aggiornate del fenomeno, continuità e discontinuità con le esperienze storiche per discutere possibili sviluppi. Il seminario, tenutosi il 10 e 11 giugno, non vide però la partecipazione di Dolcini, venuto prematuramente a mancare il mese precedente (Mazzarelli&Ferrara, 2006, p.20; Pierini, 2020, p.74).

Nella sezione di Progetto Grafico n. 9⁴ dedicata al seminario, Alberto Lecaldano apre con un testo introduttivo in cui leggere un'ultima, contemporanea definizione di grafica di pubblica utilità (Pierini, 2020, p.74) dichiarando, tra gli altri obiettivi, quello di “togliere la maiuscola iniziale alla definizione per restituirla all'uso corrente omnicomprensivo di un'ampia gamma di prestazioni o servizi che i grafici e le loro strutture professionali forniscono alla collettività attraverso committenze di tipo diverso”.

La necessità di spogliare il termine grafica di pubblica utilità della mitizzazione dell'esperienza storico/culturale che è stata, è uno degli aspetti più volte affrontato nel tempo dagli stessi progettisti che ne sono stati protagonisti. Già nel 1986, a soli due anni dalla Prima Biennale della Grafica⁵, tenutasi a Cattolica nel 1984, Gaddo Morpurgo in “Grafica di pubblica utilità: la fine di una stagione?” si interroga su cosa rimanga di quell'esperienza oltre all'emergere dei singoli autori, la loro cifra stilistica, piuttosto che ragioni e obiettivi dei singoli progetti (Morpurgo, 1986, p. 4), rilevando che molte delle peculiarità che avevano motivato quella stagione erano venute meno, tra cui l'interesse da parte delle autorità locali e delle associazioni allo sviluppo di nuove strategie di comunicazione.

Le ambiguità dell'utilizzo del termine vengono affrontate anche da Jonathan Pierini (2020) nella recente pubblicazione “Steiner e Dolcini. Tra grafica utile e disordine attivo”.

Nel capitolo dedicato all'aggiornamento degli elementi di attualità nella figura del grafico di pubblica utilità sottolinea come la grafica di pubblica utilità sia diventata molto più di un tema storico, acquisendo le caratteristiche di un *topos* anche come risultato di un'ambiguità di fondo nella definizione del termine: applicata tanto ai modi quanto ai contenuti, unita a un'indeterminatezza storica che ne fa ora un evento puntuale durato all'incirca quindici anni, ora un approccio al progetto o meglio ancora un ambito disciplinare, oggi pubblica utilità diventa anche una categoria nei concorsi per studenti e giovani grafici.

Nulla di sbagliato nello stimolare i progettisti a occuparsi di tematiche pubbliche e sociali, ma assumere un'esperienza storica allo stesso tempo come categoria progettuale e riferimento etico, comporta dei rischi (Pierini, 2020, p. 176)

Uno di questi è la riproposizione oggi di modelli progettuali non più pertinenti, non tanto in termini di contenuto quanto per quel che riguarda l'uso dei mezzi - ad esempio il manifesto come oggetto prediletto - e le modalità progettuali - la creazione autoriale di un elaborato grafico chiuso (Ibidem). Se la sua identità di momento nel quale è stato prodotto quanto di più vivo e generoso nella grafica italiana degli ultimi decenni e di 'ultimo' evento culturale di rilievo nel campo delle discipline del progetto è ben presente come riferimento storico, sembra difficile una sua lettura come modello praticabile in virtù di un mutato contesto (Lussu, 1999, p. 171; Anceschi, 2006, p. 8; Pierini).

Da qui un secondo rischio. “Se il sistema dei bisogni è profondamente cambiato” afferma Marco Ricci Tortoioli nella tavola rotonda “Fare grafica per la pubblica utilità”

allora quello che andrebbe ridefinito è proprio il significato della definizione “utilità pubblica”. Se oggi il progetto di comunicazione si confronta ormai inevitabilmente con questioni processuali, partecipative, relazionali, la pubblica utilità sembra ancora non riuscire a ridefinirsi in funzione di questi aspetti. Spostare l'attenzione sul processo sottolineando gli aspetti legati alla committenza, all'organizzazione del lavoro, all'auto-promozione, evita di perpetuare l'idea di una grafica che si occupa di temi sociali, alti, senza il bisogno di confrontarsi con clienti e pubblico. (Tortoioli Ricci et al., 2006, p.14; Pierini, 2020, p. 176).

Afferma in tal senso Pino Grimaldi, “[...] mi sembra riduttivo continuare a utilizzare la locuzione ‘grafica di pubblica utilità’. La grafica è solo una parte del problema complesso, come quello di comunicare l'identità di un comune anche piccolo, e ritenere che il grafico possa riuscire a governare tutti i processi della comunicazione è un atteggiamento forse un po' troppo autoreferenziale. Considerare il problema solo dal punto di vista della grafica non basta più” (Grimaldi, in Mazzarelli & Ferrara, 2006, p. 22).

Sull'obsolescenza di un certo utilizzo della locuzione ‘grafica di pubblica utilità’ si esprime anche Alberto Lecaldano criticando sia il titolo sia la struttura del sopracitato convegno “Comunicazione per tutti. La grafica di pubblica utilità” definendolo “un'occasione persa per tirare le somme di quanto avvenuto negli ultimi quindici anni e aprire una finestra sulla realtà attuale, una panoramica di più ampio respiro che non fosse una ennesima celebrazione di ciò che è stato, a cominciare proprio dal titolo obsoleto del convegno” (Lecaldano, in Mazzarelli & Ferrara, 2006, p.24).

Accanto alla presenza degli autori storici della grafica di pubblica utilità sottolinea come l'assenza al convegno di giovani progettisti che si sono occupati e si occupano di grafica di pubblica utilità tanto per la committenza pubblica o ex-pubblica quanto per quella privata, denoti un'incapacità di avere un quadro reale di quella che è la comunicazione pubblica in Italia oggi, dopo la fine di una certa stagione.

E ancora, “parlare della relazione tra progetto e mercato nella grafica di pubblica utilità, permette soprattutto di cogliere elementi che furono di grande innovazione e che acquistano nuova attualità oggi nella rivalutazione di micro ecosistemi di esistenza del lavoro culturale, caratterizzato dalla riscoperta della dimensione locale e comunitaria, da una visione transdisciplinare e generalista, dalla compartecipazione di privato e pubblico” (Pierini, 2020, p. 176).

Più che grafica di pubblica utilità, si dovrebbe parlare dunque di un'utilità della grafica (Piazza, 2005, p. 180) o meglio di un design della comunicazione che si riattiva oggi in una dimensione comunicativa, professionale, sociale, politica ed economica profondamente cambiata ma nella quale si possono collegare alcuni spunti di riflessione nati in quel preciso contesto che presentano aspetti che acquisiscono oggi una rinnovata attualità.

“Ci siamo accorti che nel campo del graphic design noi italiani avevamo ancora tutto da imparare. In altri paesi come Francia, Germania, Inghilterra il comunicatore ha un ruolo ben preciso, una formazione scolastica molto forte, si tengono inoltre rassegne annuali internazionali, esistono dei musei della grafica e del manifesto, si pubblicano numerosi periodici mensili” (Torri, 2006, in Mazzarelli & Ferrara, 2006, p.23).

Seppur la stagione della grafica di pubblica utilità, come sottolinea Anceschi (2006) abbia dato vita a partire dalla Biennale di Cattolica a una serie molto serrata di testi, manifestazioni, convegni, incontri, riflessioni, iniziative e manifesti volti alla diffusione capillare della cultura del progetto, la volontà di ‘contarsi per contare’ (Morpurgo, 2006, p.9), ha continuato a permeare e caratterizzare periodicamente il dibattito tra progettisti.

[Contarsi
per contare:
il ruolo del
progettista grafico](#)

La necessità di combattere la sottovalutazione del proprio ruolo professionale unitamente alla necessità di rafforzare uno status culturale che il contesto professionale italiano sembra ancora a stenti riconoscere, vede i progettisti grafici impegnati in una assidua autopromozione interna che continua ad alimentare la creazione di manifesti, dichiarazioni o più recentemente 'ministeri' (Morpurgo, 2006, p. 9).

A partire da *First Thing First*, di cui sono stati sviluppati ben quattro riedizioni, l'ultima delle quali nel 2020⁶, la produzione di questi artefatti paralleli (Baule, 2015, p.244) rappresenta per lo più una presa di coscienza sulle responsabilità che riguardano i contenuti oggetto della comunicazione e si scrivono per additare le debolezze del presente e per affermare la propria ferma volontà di costruire un futuro diverso (Sinni, 2017a).

L'esperienza di circa un decennio di grafica di pubblica utilità è culminata nel 1989 con la stesura della Carta del Progetto Grafico⁷, un atto fondativo aperto (Baule, 2015, p. 243) punto di arrivo della riflessione dell'esperienza italiana sulle nuove responsabilità del progettista grafico nei confronti dell'utenza.

Redatta per affermare il ruolo centrale della grafica all'interno del mondo in continua espansione della comunicazione – è il 1989, anno della caduta del muro di Berlino – la Carta indica la grafica come un'attività da collocare dentro al sistema generale della progettualità orientata alle necessità dell'uomo rivendicando le responsabilità del progettista e il principio della centralità dell'utente (Piscitelli, 2019, p.54-55).

Pur riconoscendo i limiti della forma analogica della carta e quelli di assertività dell'essere un manifesto programmatico, se rileggiamo oggi la Carta del Progetto Grafico, che ha definito in termini disciplinari e professionali le basi di quello che verrà configurandosi come l'attuale design della comunicazione (Piscitelli, 2019, p.58; Baule, 2015, p. 243) ci accorgeremo di quanto sia ancora uno strumento aperto, un documento che ringiovanisce invece di invecchiare (Anceschi, 2006, p.8). Nei suoi nove articoli si articolano almeno quattro istanze cruciali (Piscitelli, 2020, p.50):

- 1) la necessità di riconoscere alla progettazione grafica un suo statuto disciplinare affrancato dalle più consolidate discipline forti, l'architettura e il design di prodotto;
- 2) perseguire il riconoscimento della professione attraverso una sua propria identità culturale e professionale;
- 3) istituire percorsi formativi istituzionalizzati e di livello universitario in grado di poter seguire la complessità dell'evoluzione della comunicazione visiva;
- 4) rivendicare le responsabilità dei progettisti verso gli utenti finali e l'ambiente tutto e sottolineare il ruolo centrale della grafica nei processi di modificazione delle culture, dell'ambiente, delle società e dell'uomo stesso.

Dall'istituzionalizzazione dei percorsi formativi a un più marcato riconoscimento della professione, tutte queste istanze pongono l'attenzione sul ruolo del progettista grafico la cui definizione contemporanea non può che inevitabilmente staccarsi dal modello "ideale" del rapporto grafico-committente che si realizzò nel ricorrente esempio di intesa tra Dolcini e Mariotti nel lavoro per il Comune di Pesaro.

Lo stesso Dolcini ravvisava, già nel 1987, il pericolo di rimanere "incastrati" proprio in quell'identità da 'grafico di pubblica utilità' fondamentalmente inadeguata ai tempi che si prefiguravano. Staccarsi dalle sole competenze tecniche o linguistiche per spostare l'attenzione alla crescente complessità dei sistemi di comunicazione e alle nuove possibilità offerte dai media era la richiesta, da parte del maggior esponente di quella stagione, di fare un salto di scala: passare dal lavoro artigianale dello studio grafico, all'agenzia di pubblica utilità (Piscitelli, 2020, p. 153).

Giovanni Lussu, benché sostenitore della Carta nella sua fase iniziale, ha assunto nel tempo una posizione diversa evidenziando come "La Carta del Progetto Grafico, si può oggi ben dire, non ha avuto alcun effetto, né all'interno né all'esterno della pratica operativa; e questo anche per l'enfasi sull'identità professionale di élite all'interno di una visione integralista, e quindi corporativista in un altro senso".(Lussu, 2012, pp. 21-24)

Di parere simile anche Roberto Pieracini che reclamava uno "strumento nuovo di organizzazione produttiva", una "impresa di comunicazione" che potesse, anche, rappresentare lo strumento culturale e strategico in grado di accompagnare l'abbandono di una certa ricerca tesa a potenziare linguaggi e stili individuali e direzionare, invece, verso una ricerca disciplinare collettiva (Lussu, 1999, p. 169).

La nozione iniziale del designer come demiurgo, come figura accentratrice (Lussu, in Mazzarelli & Ferrara, 2006, p.23) si è dissolta a favore della molteplicità dei punti di vista, dei percorsi e degli approcci che collocano il progettista grafico nella posizione di non dover più semplicemente rispondere a un'esigenza espressa ma partecipare alla fase di comprensione del bisogno comunicativo (Casamenti, in Mazzarelli & Ferrara, 2006, p.22)

Un'idea di progetto grafico, o meglio, di design della comunicazione che esiste dove ancora se ne individua la necessità, dove ancora non sono la semplificazione e la volontà di preconfezionare gusti e comportamenti a prevalere ma dove la figura del progettista si afferma per sollevare questioni e non solo per risolverne (Tortoioli Ricci et al., 2006, p. 12)

Tra i motivi che sollecitano Giovanni Baule (2015), venticinque anni dopo, a una rilettura in chiave storica del senso e della portata attuale della Carta del Progetto Grafico uno tra tutti è "l'idea stessa, che sta prendendo forma, originata da fonti diverse, di un superamento del progetto grafico e della sua forma disciplinare: progetto grafico che verrebbe sospinto – risospinto, verrebbe da dire – verso una nuova subalternità. L'affermarsi di segmenti di specialismi professionali, l'enfatizzarsi delle competenze tecnologiche, la stessa natura fortemente interdisciplinare del campo della grafica progettata giocherebbero in questa direzione".

Il progettista grafico oggi non è più un mestiere come ai tempi di Steiner, ma una figura professionale poliedrica che agisce in un panorama complesso come quello attuale, avvalendosi di competenze appartenenti a diversi ambiti disciplinari e utilizzando i vari media (Mazzarelli & Ferrara, 2006, p.23-24).

Se il sistema di bisogni è in continuo cambiamento, è necessario spostare l'attenzione sul processo piuttosto che sull'arrivo e considerare il ruolo del designer come una figura in grado di ridisegnare le relazioni che legano i soggetti erogatori di servizi, in grado di coinvolgere gli utenti nei processi che generano i messaggi (Tortoioli Ricci, 2006, p. 14)

Il designer diventa, nella complessità della società contemporanea, interprete consapevole delle esigenze, propulsore di processi innovativi e sostenitore di nuove modalità dell'essere e del fare. Un consulente multidisciplinare chiamato non più a "risolvere problemi" o a dare forma a qualcosa ma una figura che, nel caso specifico del rapporto con il committente pubblico, collabora in quanto esperto alla costruzione di senso in un progetto.

Sempre più necessario all'interno di percorsi progettuali di sistemi e servizi attraverso cui la dimensione pubblica (istituzioni, enti, organizzazioni, ecc..) raggiunge i cittadini, deve trovare un continuo equilibrio tra il rischio di un appiattimento metodologico che potrebbe arrivare da pratiche e approcci quali il *citizen-centered* o la co-progettazione che,

6. L'ultima versione del manifesto pubblicata nel 2020 è consultabile qui <https://www.firstthingsfirst2020.org/>

7. La "Carta del Progetto grafico" è stata redatta nel 1989 nel corso dell'assemblea nazionale Aiap, svoltasi ad Aosta. È stata sottoscritta sia da professionisti che da studiosi del settore. Facendo proprie alcune riflessioni della "Carta", l'Associazione nel 1993 si è dotata di un nuovo "Codice di etica deontologica e condotta professionale", che promuove atteggiamenti di maggiore consapevolezza e responsabilità, soprattutto rispetto all'impatto sociale, culturale e ambientale della progettazione grafica e, più in generale, della comunicazione.

secondo la condivisibile analisi di Ezio Manzini ci vuole tutti designer e la necessità di affermare una chiara responsabilità autoriale e sociale riconducibile all'idea di un design esperto (Manzini, 2015 p. 37).

Nella recente e necessaria tendenza verso pratiche progettuali, legate a un'idea di maggior democratizzazione, organizzazione e partecipazione dal basso, deve – senza alterare le potenzialità e le componenti di innovazione sociale che derivano da queste iniziative – saper conciliare, facilitare o attivare competenze specifiche, partecipazione, co-progettazione e condivisione.

Un agire dentro la professione meno garantito, perché non sostenuto da un progetto politico istituzionale come quello che ha caratterizzato la stagione della grafica di pubblica utilità e meno ideologico perché slegato dalla retorica classica, ma allo stesso tempo motivato da una concreta cultura della responsabilità che restituisce progetti di utilità pubblica, sicuramente meno autoriali e meno assertivi dei manifesti e delle stagioni, ma non per questo, meno incisivi (Piscitelli, 2020, p. 156).

Il rapporto strettamente personale e autoriale che legò designer e amministratori pubblici nelle più celebrate esperienze della pubblica utilità, non riuscì dunque a dare quella continuità sistemica alla comunicazione pubblica in grado di farla sopravvivere ai cambi di amministrazione e all'alternanza degli stessi designer (Sinni, 2018b, p. 64). Di qui, il terzo punto dell'eredità culturale della grafica di pubblica utilità.

Uno degli aspetti che sicuramente ereditiamo dalla stagione della grafica di pubblica utilità è il baratro, ancora oggi incolmabile, che esiste fra la progettazione grafica e le istituzioni (Mazzarelli & Ferrara, 2006, p. 24).

Se pensiamo di poter affermare che da un punto di vista storico la grafica di pubblica utilità sia una stagione conclusa, da un punto di vista strategico sembra essere un'occasione mancata. Nonostante il dibattito, la formazione, la produzione culturale sul tema della partecipazione, sulla funzione di *advocacy* della grafica, sul ruolo, sull'attenzione verso gli utenti, sulla qualità della veste visiva delle informazioni, sembra che tutto ciò abbia avuto poca capacità di sedimentare ragionamenti, certezze, azioni e procedure, tanto è vero che ancora oggi non assistiamo a condizioni di innesto della cultura del progetto all'interno delle PP.AA. italiane se non in rari quanto preziosi casi, come ad esempio il progetto Italia Login⁸ (Piazza, 2005, p. 180; Piscitelli, 2020, p. 155).

Il divario fra progettazione grafica e istituzioni anima fin dall'inizio il dibattito della grafica di pubblica utilità sul tema del ritardo in termini culturali della presenza del progetto nella vita istituzionale, sulla formazione della committenza pubblica, sull'inadeguatezza della gestione di rapporti collaborativi, sulle difficoltà oggettive di carattere normativo e sulla propensione dei progettisti grafici al riconoscimento autoreferenziale delle proprie capacità (Mazzarelli & Ferrara, 2006, p. 24; Guida, 2006, p. 18; Rullo, 2006, p. 14; Piazza, 2005, p. 180; Accanti, 2006, p. 15).

Appurato che l'esperienza del Comune di Pesaro sia stata unica e irripetibile, indissolubilmente legata al periodo storico, al contesto, al territorio e alle esclusive dinamiche di relazione tra il progettista e l'amministrazione, il quadro attuale risulta molto più articolato e complesso. In varie occasioni di confronto sul tema della grafica di pubblica utilità i progettisti reclamano la necessità di avviare e intensificare un dialogo costruttivo con le amministrazioni, che probabilmente non sempre hanno ben chiaro il possibile contributo dei progettisti grafici, chiedendo talvolta di poter interagire con la committenza sedendo allo stesso tavolo (Rauch, in Mazzarelli & Ferrara, 2006, p. 21) o addirittura di poter avere un grafico in ogni consiglio comunale (Tortoioli Ricci et al., 2006, p. 16). Afferma Pescolderung: "Si auspica ormai da tempo la presenza all'interno dei comuni, accanto agli uffici tecnici, di uffici destinati alla

comunicazione pubblica, alla sua gestione e implementazione. [...] Come esistono strutture preposte all'edilizia, all'urbanistica, ai servizi sociali, perché non pensare a strutture dedicate alla programmazione, al controllo qualità e al disegno della comunicazione visuale?" (Pescolderung, in Mazzarelli & Ferrara, 2006, p. 24)

Altri, nel confronto con il panorama europeo, si soffermano sul ritardo, in termini culturali, dell'inclusione del progetto grafico nella vita istituzionale, ponendosi il problema della mancanza di 'formazione' della propria committenza. Risulta evidente come la politica rimanga sempre inadeguata a gestire le istituzioni e come gli atteggiamenti e le modalità di svolgimento dei processi della comunicazione pubblica facciano pensare a una reale difficoltà da parte dell'ente pubblico a orientarsi nel mondo della comunicazione ed ad avere chiara conoscenza di chi sono i grafici e di come lavorano.

Far riconoscere il valore del progetto grafico come metodo strategico all'interno delle istituzioni, e quindi come risorsa di interesse pubblico, eviterebbe il facile incontro con l'opportunismo del momento di politici e amministratori che lo utilizzano come uno strumento a cui relegare il compito finale di comunicare in modo graficamente piacevole ciò che è stato deciso ottenendo progetti mediocri risultato della media tra basso costo, gusto massificato e falsa cultura (Carmi & Pescolderung, in Mazzarelli & Ferrara, 2006, pp. 17 e 24)

Per Mario Piazza (2005, p. 180) la mancanza di questa formazione e di questo mancato dialogo è da ricercare anche nell'incapacità dei progettisti grafici di farsi comprendere oltre l'autoreferenzialità delle proprie capacità. "[...] Tutto ciò è dipeso anche dall'incapacità della cultura del progetto grafico di usare un linguaggio appropriato, efficace nel sedimentare risultati e nel costruire politiche pertinenti alle regole dell'organizzazione pubblica. Insomma, non bastava e non basta realizzare un buon progetto, ma bisognava e bisogna costruire insieme delle piattaforme abilitanti in grado di implementare e far leggere la riuscita dei progetti comunicativi, farne toccare l'utilità al cittadino e all'istituzione ed evidenziare la potenzialità di essere volano di azioni più estese".

Come se un eccesso di valorizzazione di quella stagione che chiamiamo grafica di pubblica utilità abbia reso le strutture pubbliche, a vari livelli, incapaci di comprendere realmente non la grafica di pubblica utilità ma l'utilità della grafica (Morpurgo, 2006, p. 9; Piazza, 2005, p. 180)

Al di là della scarsa coscienza/conoscenza delle potenzialità dell'inclusione della comunicazione visiva nella pubblica amministrazione altri sottolineano come la costruzione di un rapporto continuativo, di reale 'consulenza' progettuale, di gestione delle risorse che consentano di costruire una comunicazione di 'sistema' anziché una sommatoria di interventi senza un filo conduttore, sia riconducibile alle oggettive difficoltà di carattere normativo e burocratico (Accanti et al., 2006, p. 15). Come accennato nel paragrafo 1.1 e come verrà approfondito nel paragrafo 2.1 del capitolo 2, l'evoluzione normativa italiana in tema di comunicazione pubblica⁹ non ha mai visto, richiamato o incluso il design della comunicazione, prevedendo per il personale addetto alla comunicazione esclusivamente l'iscrizione all'Albo dei giornalisti o una formazione in scienze della comunicazione (Sinni, 2021b, p. 44). Chiarire in questo senso il ruolo degli uffici di comunicazione nelle pubbliche amministrazioni in cui, attualmente, non è previsto nulla per quanto riguarda la comunicazione visiva e che necessitano sempre di più di una comunicazione quotidiana progettata a tutti i livelli (Guida, 2006, p. 15).

Afferma Elio Carmi (2006, p. 15) che senza avviare un tavolo di discussione che veda partecipi designer, amministratori ma anche funzionari e legislatori, "non è possibile

[Sedersi allo stesso tavolo](#)

8. Il progetto Italia Login si è posto l'obiettivo fin da subito di redigere le Linee guida di design per il web della P.A. come il luogo nel quale raccogliere le indicazioni di base, unitamente ai sorgenti *open source* e all'apertura della *community design.italia.it* sulla piattaforma GitHub

9. A cominciare dalla legge n. 142/90 che ha contemplato il "diritto all'informazione dei cittadini, il successivo d.l. 29/93 e la legge 150/00 "Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni

formulare proposte di fattibilità reale, operativa e semplice per poter assegnare incarichi a professionisti qualificati e riconosciuti, in grado di garantire una capacità e profondità progettuale vera, efficace e costruttiva.”

Sull'assegnazione degli incarichi il tema dei concorsi pubblici si intreccia profondamente con la questione della comunicazione di pubblica utilità (Lecaldano, in Mazzarelli & Ferrara, 2006 p. 24). Sovente, leggendo i bandi i progettisti di pubblica comunicazione devono fare i conti con contenuti e richieste approssimativi, denominazioni inappropriate, criteri di partecipazione basati su una certa soglia di fatturato annuo, giurie dalle scarse competenze. Insomma, nuovamente, una notevole e reale incompetenza di attivare un corretto percorso conoscitivo e contrattualistico nel riuscire a stabilire i requisiti adatti ad una figura professionale come quella del progettista grafico e per l'ambiente in cui opera, con l'esito di percorrere 'scorciatoie' semplificanti e di fatto poco utili come l'affidamento stereotipato a un numero sempre limitato e sempre uguale di progettisti o l'incarico al noto professionista straniero, panacea di tutti i ritardi di conoscenza (Mazzarelli e Ferrara, 2006, p. 24; Piazza, 2005, p. 180).

Sul tema dei concorsi AIAP¹⁰ svolge da tempo un importante lavoro: “prende posizione rispetto la formulazione di bandi di gara: promuove l'applicazione delle norme internazionali Ico-D / ICSID / IFI, conduce attività di osservatorio e recensione sulla qualità delle iniziative, affianca organizzazioni private e pubbliche nella corretta formulazione di bandi di gara”. Sulla pagina del sito web dedicata all'Osservatorio Concorsi, AIAP si propone ai committenti per offrire una consulenza adeguata ed evitare modalità operative improprie con le quali vengono spesso istruiti i bandi e condotti i concorsi in materia di comunicazione visiva.

Nonostante il lavoro di monitoraggio, consulenza, pubblicazione e documentazione sono frequenti quelle che la stessa AIAP definisce in un post¹¹ sul suo profilo Facebook l'ennesima occasione mancata. Riferendosi alla pubblicazione del nuovo logo dedicato ai Cinquant'anni dal ritrovamento dei Bronzi di Riace, l'associazione interroga la *governance* del Museo Archeologico Nazionale Reggio Calabria sul senso di un'operazione, tra le altre cose, in cui manca “la speranza che chi si occupa di governo della cultura possa considerare un progetto di questo tipo come una grande occasione per sperimentare l'innovazione e considerare il progetto di un marchio e di una identità in forma di laboratorio aperto capace di coinvolgere giovani studenti del progetto del territorio magari coordinati da progettisti internazionali; [...] ci manca la dimostrazione che il progetto della comunicazione visiva sia finalmente ambito di lavoro da trattare professionalmente e su cui investire risorse [...]”.

Una presa di coscienza, allora come oggi, sulla certezza che le politiche comunicative vanno alimentate e ci deve essere qualcuno che le fa crescere, ne gestisce la manutenzione e le implementa (Piazza, 2005, p. 180).

Nell'attesa e nella speranza che queste mancanze vengano colmate anche nell'individuazione di adeguate modalità di interazione e collaborazione (il Dipartimento per la Trasformazione Digitale sembra dimostrare finalmente, una crescente consapevolezza nelle amministrazioni dell'importanza del progetto all'interno della dimensione pubblica) i progettisti grafici contemporanei, nati in un tempo di emergenze planetarie e percependo il tema del bene comune come esigenza autonoma, sembrano muoversi - per usare le parole di Daniela Piscitelli (2020) -

“[...] con un approccio progettuale che si sostituisce alla politica e che prova a formulare, attraverso gli strumenti e i processi del progetto, quelle risposte cui la stessa politica non ha saputo ottemperare (Branzi, 2008, citato in Piscitelli, 2020, p. 156): che significa anche progettare le occasioni, i contesti, gli strumenti

e le interfacce di un dialogo con la pubblica amministrazione che non può più limitarsi ad essere una semplice erogazione di servizi bensì deve potersi evolvere in vere e proprie piattaforme di crescita comune. Una progettualità diffusa, laica e militante che opera negli interstizi del quotidiano e che in alcuni casi si traduce in una precisa scelta di campo nella selezione di quale committenza accettare; più spesso, invece, che inventa autonomamente “occasioni” di progetto in assenza di una domanda di prestazione dichiarata; altre volte che approfitta di quegli spazi di sperimentazione offerti da residenze, borse di studio, o altre tipologie di facilitazioni. Una scelta di campo anche questa perché stravolge il classico rapporto designer/committente, domanda/risposta ma che, proprio per questo, può rappresentare un punto di vista più autonomo e può condurre ad approcci critici e propositivi più coraggiosi. Che avvertono il proprio lavoro come di servizio e che si muove su frontiere spesso sperimentali nelle quali l'esperienza diretta e sul campo viene condivisa e amplificata grazie al tessuto connettivo delle reti e del digitale.”

In questo il *service design* con la sua capacità di guidare percorsi, proporre metodi e strumenti e supportare i processi decisionali (Tassi, 2019, p.78) rappresenta il rinnovato e importante *trait d'union* di collaborazione tra settore pubblico e mondo del progetto.

Afferma Meroni (2019, p.15) come nell'Industria, nella Pubblica Amministrazione e tra i clienti delle agenzie, la “domanda” di apprendimento delle competenze di *service design* stia diventando sempre più esplicita. In precedenza infatti la maggior parte dei clienti esternalizzava interi progetti non impegnandosi mai realmente nell'apprendimento interno delle competenze. Questa situazione è cambiata quando le organizzazioni hanno iniziato a capire l'importanza strategica e permanente della progettazione dei servizi, portando i progettisti ad assumere un ruolo di formatori per trasformare il modo in cui le persone lavorano e sono motivate ad agire, trovando dunque un modo rinnovato di sedersi allo stesso tavolo.

Sedersi allo stesso tavolo per il bene comune significa dunque comprendere l'anatomia del proprio lavoro, l'impatto che questo ha sulle persone, le organizzazioni, le comunità o le cause (Shea, 2016, p.20). Progettisti che devono essere professionalmente, culturalmente e socialmente responsabili dell'impatto che il loro design ha sulla cittadinanza (Heller & Vienne, 2003). Ma come si diventa un designer di questo tipo? È con questo quesito che Elizabeth Tunstall (2016) introduce un cambio di prospettiva interessante sulla dimensione etica del design che vede una distinzione tra sociale e culturale. Argomentando come la responsabilità sociale sia diventata un settore produttivo strutturato e alimentato dalla produzione di libri, conferenze, *toolkits* e piattaforme digitali, e come esistono numerose guide che aiutano i designer a diventare professionalmente responsabili dell'impatto dei loro progetti così come quasi tutte le principali organizzazioni di progettazione nel mondo sono dotate di un codice etico professionale¹², la responsabilità culturale è tutt'altra questione perché “la cultura offre una critica dei modi fondamentali di essere nel mondo che possono sconvolgere le strutture di potere contemporanee” (Tunstall, 2016, p. 278).

La cultura, afferma, richiede rispetto e non responsabilità, che significa a volte fermare il processo di progettazione lì dove potrebbe essere considerato irrispettoso. Attraverso la disciplina del “Design anthropology”, focalizzata su come il design traduce valori in esperienze tangibili, Tunstall (2016, p. 278) propone una metodologia di sette principi basati sul rispetto culturale e non solo sulla responsabilità sociale, che riguardano “[...] how one understands and positively impacts value systems, the processes and artifacts of designing in making value systems tangible, and the align of people's experiences with the values they prefer - all under conditions of unequal power relations [...]”.

10. Si veda l'osservatorio che Aiap conduce sui concorsi <https://aiap.it/osservatorio-concorsi/>

11. Il post è disponibile qui <https://www.facebook.com/AIAPdesigndellacomunicazionevisiva/posts/10165846347310285>

12. Vedi ad esempio il codice di condotta di IcoGrada <http://ethicscodescollection.org/detail/c9e2e263-695c-4109-906e-8a96e1e26330> [consultato il 14.12.2021]

I primi tre principi guidano un approccio rispettoso alla comprensione dei sistemi di valori e delle culture come dinamici e non statici, riconoscendo il mutuo scambio che avviene tra questi cercando di mitigare o eliminare le circostanze di disuguaglianza e avendo una visione simultanea di ciò che si esprime, ciò che si guadagna, ciò che si perde e ciò che si può creare di nuovo nella ricombinazione di sistemi di valori e culture da parte di diversi gruppi di persone, mentre il quarto suggerisce di evitare le false distinzioni tra le culture del fare (arte, design e artigianato) e riconoscere l'importanza di tutte come modi in cui le persone rendono tangibili i sistemi di valori per se stessi e gli altri. Il quinto principio si riferisce a come ci si possa avvicinare a processi progettuali "rispettosi" che consentano dialogo aperti e interazioni relazionali in cui tutti possano contribuire equamente con le proprie competenze perché queste vengono adeguatamente riconosciute anche economicamente.

Gli ultimi due principi sono relativi al ruolo che il design può avere nel creare condizioni di maggiore compassione e armonia smantellando i sistemi di valori che rafforzano l'imperialismo.

I sette principi del "design anthropology" proposti da Tunstall (2016) forniscono dunque una traccia pratica su come un "cittadino designer" (Heller&Vienne, 2003; Resnick, 2016) potrebbe diventare culturalmente più rispettoso, mostrando come la professione non sia separata dall'essere una persona culturalmente informata e consapevole del contesto in cui opera. Questo implica la complessa capacità di saper ascoltare in profondità le necessità di autodeterminazione e di autodefinizione del "gruppo" con cui e in cui si lavora. In questo senso, l'aspetto interessante che emerge dal contributo di Tunstall (2016) è che il rispetto culturale può far sì che il design, in senso generico, eviti di diventare un'altra forma di imperialismo culturale sotto le spoglie della responsabilità sociale.

In questo senso, dobbiamo da un lato leggere il progetto di identità visiva pubblica come un linguaggio visivo che non agisce come un'entità isolata ma diffusa e dall'altro comprendere che quando si opera con il *visual design* si è già dentro un flusso di cultura e di comunicazione in cui la prima domanda da porsi è: cosa sa già il mio destinatario? Trovandosi a constatare come spesso il pubblico sappia già molte cose (Falcinelli, 2014, p. 94) o meglio sia pronto a saperle.

Pubblico e privato

Un ulteriore elemento di divergenza con la stagione della grafica di pubblica utilità su cui è utile fare una riflessione risiede nel fatto che la distinzione tra pubblico e privato oggi, rispetto ad allora, non è più così marcata. Le esperienze più celebri della stagione della grafica di pubblica utilità si sono verificate all'interno di uno spazio semantico di pubblica utilità intesa come un'operazione speciale delimitata e lineare in cui il committente è l'ente pubblico (non il privato), il destinatario è il cittadino inteso come soggetto della partecipazione alla vita civile e il messaggio è di natura sociale.

Questa concezione della pubblica utilità tuttavia, come già sottolineato, ha in sé tutte le fragilità da un lato di una esperienza unica e irripetibile e indissolubilmente legata alle circostanze politiche, sociali e del contesto, dall'altra di un modello di Stato-nazione che nel contesto sociale contemporaneo perde progressivamente centralità e non è più riconosciuto come punto di riferimento unico.

Fino a poco tempo fa, afferma Giovannelli (in Mazzarelli & Ferrara, 2006, p. 22), Sindaco di Pesaro ospite del Convegno in qualità di committente pubblico, "c'era una distinzione piuttosto netta tra il privato che faceva gli interessi dei privati e il pubblico che faceva gli interessi di tutti." Oggi, continua, "la pubblica utilità si persegue con l'integrazione fra soggetto istituzionale pubblico e soggetto privato, in una dinamica in cui il privato deve essere spinto a farsi carico della pubblica utilità e il pubblico deve essere capace di utilizzare anche gli interessi del privato attraverso l'integrazione di soggetti e responsabilità diversi."

Nel passaggio alla dopo-modernità, afferma Ducci (2017, p. 31) ciò che si verifica nel tempo con la crisi dello Stato-Nazione è una progressiva estensione dei campi di competenza e di intervento dello Stato: si sviluppa in modo esponenziale il *welfare state* e si assiste, anche per far fronte all'aumento di istanze proveniente dall'ambiente, al moltiplicarsi di esigenze, di bisogni, da parte di cittadini e organizzazioni, ad una moltiplicazione di enti, strutture e articolazioni dei sistemi burocratici. Parallelamente, all'aumentare dei compiti dello Stato si sono andate sviluppando organizzazioni private con lo scopo di supportare o sostituire lo Stato stesso nei relativi adempimenti. In questo modo, si sono andate a creare in parallelo due forme di *welfare* che è possibile leggere sia in termini di integrazione che in termini di contrapposizione reciproca (ibidem).

Secondo la prima ipotesi infatti, l'attività privata va completare quella pubblica realizzandosi in sinergia con essa. Nella seconda ipotesi invece l'offerta privata si sviluppa per sopperire a un'incapacità dello Stato di assicurare servizi di pubblica utilità efficienti o promuovere cause di interesse dell'intera comunità (Faccioli, 2000; Mancini, 2006). In entrambi i casi, si può ritenere che questi processi chiamino in causa fortemente la necessità di sviluppare delle reti efficaci di comunicazione e interazione fra le parti del sistema istituzionale e fra queste e l'ambiente esterno (Ducci, 2017, p. 32).

Sottolinea Bonini Lessing (2010, p. 66) come allo stesso modo, questa distinzione tra pubblico e privato non sia più percepibile nemmeno nello spazio urbano. La metropoli è oggi il luogo d'elezione in cui i marchi incontrano il pubblico e questo "contatto" può avvenire in due modi che cooperano l'uno con l'altro: da una parte è nella metropoli che si realizzano i veri e propri monumenti della marca, i cosiddetti store [...], dall'altra e contemporaneamente vi è una presenza diffusa, sbriciolata e capillare allo stesso tempo, dei marchi sul territorio urbano che segna, e di fatto privatizza, una grande quantità di luoghi pubblici. "La realtà contemporanea è segnata da questo continuo contagio e ibridazione di immagini, di esperienze, di codici, di culture. Il privato irrompe nel pubblico e questo, a sua volta, definisce e imbeve di privato" (Amendola, 1997, p.65).

Rispetto ad un contesto pubblico di azione "incontaminato" in cui le esperienze di grafica di pubblica utilità hanno avuto luogo, il processo di globalizzazione va dunque progressivamente e drasticamente a modificare la distinzione tra pubblico e privato. Si afferma un nuovo tipo di sfera pubblica ibrida in cui, rispetto a quella del passato, prevalgono rapporti di tipo diretto e sempre più mediato (Thompson, 1995, p. 328).

Il confine tra spazio pubblico e spazio privato si fa sempre più labile: le tecnologie digitali e i nuovi media plasmano sempre di più la nostra vita digitale che rappresenta una componente sempre più importante della nostra vita "reale". In questo nuovo spazio della "sfera pubblica", la ricerca ma soprattutto la costruzione di nuove interazioni digitali tra istituzioni e cittadino influisce sui meccanismi di partecipazione alla vita sociale e democratica dello Stato. Là dove siamo abituati ad un'interazione – come utenti e consumatori – con un'offerta di servizi privati di altissima qualità (vedi Amazon, Google, Facebook, Airbnb, Uber, ecc..) ricerchiamo e ci aspettiamo, come cittadini, lo stesso tipo di esperienza positiva con la nostra dimensione pubblica (Sinni, 2018b, p.132).

Sottolinea Tassi (2019, p.89) inoltre come, nella società contemporanea, l'innovazione sociale non riguarda solamente fenomeni di partecipazione dal basso e iniziative intraprese dalle istituzioni pubbliche sul territorio.

Assistiamo a una sempre maggior ibridazione tra pubblico e privato negli interventi di riqualificazione e nelle stessa messa a punto di nuovi servizi orientati al miglioramento della qualità della vita di intere comunità e singoli individui. [...] Il privato si trova coinvolto nella definizione di prodotti e servizi ad alto valore

sociale, e sente la necessità di confrontarsi con cittadini, istituzioni o organizzazioni per costruire soluzioni che accolgono le loro esigenze e che abbiano quindi maggiori possibilità di essere adottate ed esportate. La co-creazione diventa un nodo centrale per costruire il dialogo tra le varie parti e fare in modo che il privato si metta a tutti gli effetti a servizio della società.

Per concludere, in sintesi, Marco Tortoioli Ricci¹³ si interroga su quali sono allora i contesti che oggi si attiverebbero rispetto alle riflessioni iniziate in quel periodo. Che tipo di relazione c'è tra causa ed effetto e che possibili scenari si prefigurerebbero se dovessimo riprendere quegli auspici riattivandoli oggi rispetto a un mondo della comunicazione che è diventato molto più ingarbugliato in un intreccio di relazioni e interazioni multiple?

Per iniziare si dovrebbe:

- parlare di azioni di presidio invece che di singoli episodi legati alle persone e alle circostanze;
- uscire dall'atteggiamento autoreferenziale che vede la grafica e il grafico come capaci di governare tutti i processi della comunicazione;
- evitare la semplificazione data dalla replicazione e dall'emulazione inconsapevole di modelli preconfezionati superati;
- evitare di rincorrere soluzioni definitive o scelte puramente ed esclusivamente formali ritenendo che queste possano avere una reale efficacia nel plasmare i rapporti tra cittadini e dimensione pubblica nella complessità della realtà contemporanea;
- individuare nuovi percorsi e modalità di rapportarsi con il progetto di utilità pubblica e con il progetto per la cittadinanza guidati da strategie basate sui contenuti e sulle azioni e su un asse temporale adeguato

13. Intervista a Marco Tortoioli Ricci, condotta il 18.01.2022. Versione integrale a pagina 335

1.3 →

[La complessa trasformazione del progetto di identità visiva pubblica come occasione per un suo ripensamento](#)

Il superamento del tradizionale punto di vista che lega spesso l'identità visiva solo a una questione di confezione grafico-estetica di un progetto di comunicazione è un tema complesso da trasmettere e ancora poco trattato da un punto di vista scientifico, eccetto che per il contributo di Gianni Sinni (2018b) che propone un'ampia indagine sul concetto di identità visiva, sulla sua origine e sul suo sviluppo, specialmente ove applicata all'identità pubblica, come un ambito dalle ampie ricadute economiche e sociali e che riveste particolare rilevanza nel conformare il rapporto che lega il cittadino alle istituzioni. Le conclusioni aperte e provvisorie mostrano come ci sia ampio spazio di discussione sul tema, ma come la gestione dell'esperienza e della complessità rappresentino le direzioni verso cui ricondurre il progetto dell'identità visiva istituzionale all'interno dei confini del pubblico interesse.

Per tentare un ripensamento del concetto di identità visiva pubblica e proporre una nuova definizione e nuovi paradigmi di comunicazione, in questo paragrafo si propone un'analisi di come la comprensione e la misurazione del profondo mutamento che ha portato e sta portando il progetto di identità visiva a spostarsi sempre più spesso verso aspetti che riguardano la dimensione esperienziale degli utenti, permette da un lato di cogliere lo spessore di una trasformazione più ampia che sta coinvolgendo la pratica del design e la società contemporanea, dall'altro di connettere la materia ad un più ampio dibattito culturale di valore sociale e multidisciplinare.

Senza addentrarsi in discorsi filosofici e sociologici avanzati che riguardano il tema dell'identità e che si distinguono dal campo d'indagine proposto, in questo paragrafo si intende tracciare una ricognizione del contesto utile a comprendere come la rappresentazione visiva dell'identità sia nata e si sia evoluta in stretta connessione con il modello di società che la esprimeva (Sinni, 2018b, p. 10) e come, seppur la centralità della cultura visiva sia per certi versi cosa scontata nelle nostre società, è invece relativamente recente nella dimensione pubblica, soprattutto nel contesto italiano, il riconoscimento del valore strategico e la legittimazione normativa che sottrae la comunicazione alla marginalità, qualificandola come funzione obbligatoria trasversale a ogni area e ad ogni ufficio e concretizzandola in strutture, servizi, strumenti, figure professionali.

Per articolare il panorama in espansione del design, già nel 1992 Richard Buchanan propone l'analisi delle quattro grandi aree in cui il design viene esplorato per rendere l'idea di quanto il progetto influisca ampiamente sulla vita contemporanea (Buchanan, 1992, p.9). Queste aree sono state maturate poi dallo stesso autore nel modello conosciuto come "Four Orders of Design" che, nonostante le molte interpretazioni alternative proposte per interpretare l'evoluzione dei campi del design nel corso degli anni, continua ad essere utilizzato come una forma organizzativa semplice per spiegare l'evoluzione e il crescente riconoscimento della complessità all'interno del design.

Naturalmente questa evoluzione non è così netta e sequenziale, ma partendo dal presupposto che l'uomo sia un animale simbolico (Eco, 1973, p.92) e che la creazione di sistemi visivi e segnici sia la necessità alla base di una rappresentazione grafica dell'identità che ha contribuito a determinare la definizione sociale e culturale delle diverse epoche (Sinni, 2018b, p.44), è possibile constatare come – ricercando le similitudini con il modello proposto da Buchanan – ad una sempre più consistente necessità di gestire la complessità la progressione del campo del design della comunicazione visiva vede spostare la sua attenzione verso aree di azione sempre meno "tangibili".

Il modello introdotto da Buchanan riguarda una definizione di design come "il potere umano di concepire, pianificare e realizzare prodotti che servono gli esseri umani nella realizzazione dei loro scopi individuali e collettivi" (Buchanan, 2001, p.9) e consente una rappresentazione visiva delle discipline e delle rispettive aree di intervento.

	SYMBOLS	THINGS	ACTION	THOUGHT
SYMBOLS	GRAPHIC DESIGN			
THINGS		INDUSTRIAL DESIGN		
ACTION			INTERACTION DESIGN	
THOUGHT				ENVIRONMENTAL DESIGN

Lo schema dei "Four orders of design" (Buchanan, 2001)

Il primo e il secondo ordine, "Graphic" e "Industrial", emersi nella prima metà del XX secolo, rappresentano gli ambiti di intervento a cui più naturalmente e facilmente attribuiamo la definizione di design, quello di un ambiente costruito e progettato. L'ordine del "Graphic Design" emerge dalla necessità di dare forma e significato ai simboli in quanto traduzione della comunicazione delle informazioni in parole e immagini e consiste principalmente in quattro attività distinte ma correlate tra loro: la tipografia, l'illustrazione, la fotografia e la stampa. L'"Industrial Design" si occupa invece degli artefatti fisici tangibili, degli oggetti e delle cose. L'attenzione all'estetica, alla forma e alla tangibilità sono dunque gli aspetti che caratterizzano maggiormente i primi due ordini e quindi l'approccio progettuale del design di quel periodo storico.

È a questi due ordini che si può connettere una prima ricognizione dell'evoluzione della messa in scena dell'identità visiva pubblica dall'origine dell'araldica - come forma di rappresentazione del potere pubblico e privato - all'affermazione dell'immagine coordinata come progetto sistemico degli elementi di comunicazione visiva - marchio, colori, tipografia, layout - che permettono il coordinamento visivo del modo in cui un'istituzione si presenta al pubblico attraverso i numerosi punti di contatto diretti con esso. Fino a che la "costruzione della marca", il branding, non ha ampliato a tutti i valori di espressione comunicativa - tangibili e immateriali - il compito di rappresentare l'identità e la personalità dell'azienda.

Andiamo per ordine. In altre epoche e in altre economie più che le identità contavano le pratiche (Falcinelli, 2014, p. 108). Nel Medioevo, un contadino, un cavaliere o un re

avevano un ruolo nell'organizzazione della società per la loro estrazione più che per quello che facevano. Non un'identità ma un'appartenenza sociale che semplicemente non contemplava la possibilità di distinguersi individualmente dagli altri componenti della propria classe (Sinni, 2018b, p. 21). In questo senso, la definizione dell'identità è stata a lungo legata all'idea Aristotelica di sostanza per cui un certo oggetto rimane sé stesso attraverso il tempo perché costituito dalla propria sostanza, così come questo stesso oggetto risulta identico a un altro oggetto di cui condivide la medesima sostanza. Una definizione che assume un carattere inflessibile, indipendente dal mutare delle circostanze.

È con il maturare dell'idea di società moderna capitalista che nell'Ottocento le cose iniziano a cambiare e l'evoluzione del pensiero filosofico deve seguire la definizione delle caratteristiche sociali della modernità: l'inurbarsi dei ceti contadini come conseguenza dell'industrializzazione, l'alfabetizzazione di massa, la nascita dello Stato centralizzato, l'istituzione di uffici anagrafici e di organi di controllo, l'utilizzo della scienza come legittimazione delle convenzioni sociali e la nascita della pubblicità sono solo alcune delle caratteristiche della forma del mondo moderno che fanno apparire nuove esigenze di rappresentazione e affermazione. Tutte queste istituzioni non hanno infatti più bisogno di un ruolo ma di identità: cioè di una coincidenza tra ciò che si fa e ciò che si è.

In una società meno cristallizzata e impermeabile si fa dunque largo l'idea di una identità come versione "laica, attiva e desiderante dell'interiorità umana" (Falcinelli, 2014, p. 108) in cui la divisione in classi invece che in ceti cambia i parametri di un'individualizzazione non più asservita a un ruolo sociale predeterminato ma soggetta al riconoscersi o meno in un gruppo o in un altro.

Questa dinamica di "appartenenza al gruppo" chiama in causa un altro tipo di identità rispetto quella personale ma del tutto complementare ad essa: l'identità collettiva o sociale. Usando le parole di Gianni Sinni (2018b, p. 32) è: "[...] Nel passaggio dalla definizione di identità personale a quella sociale che entra in gioco un elemento fondamentale per il design, quello della rappresentazione visiva, esteriore, della propria identità. Non c'è dubbio infatti che l'affermazione identitaria deve poter rispondere a due necessarie esigenze; una verso l'interno, il riconoscersi, rivolta a coloro che sono parte del gruppo, e una verso l'esterno, l'essere riconosciuti, rivolta a coloro che ne sono esclusi. [...]"

I precursori storici dei marchi moderni si sono evoluti dunque dal bisogno e dal desiderio di identificazione sociale da parte dell'individuo o del gruppo come mezzo per stabilire il carattere distintivo di qualcosa, come afferma Mollerup (2013, p. 16), sostanzialmente in tre modi:

- Proprietà: chi possiede questo, un marchio come attestato di appartenenza e proprietà;
- Origine: chi ha fatto questo, come forma di certificazione di qualità garantita dalla firma del produttore;
- Identità sociale: chi è o chi dice cosa (Anceschi, 1988, p.190)

La più celebre e duratura forma di rappresentazione del potere pubblico e privato è individuabile nello stemma. La ricerca nel campo dell'araldica attribuisce l'origine dei primi emblemi all'insegna dipinta sullo scudo e ricamata sulla sopravveste e sulla gualdrappa del suo cavallo che consentivano agli araldi (da qui il nome della scienza), nel tardo medioevo, di identificare i cavalieri sul campo di battaglia o durante le parate e di annunciarne al pubblico il nome, il titolo e la dignità. Queste forme di rappresentazione andarono presto oltre l'identificazione del solo cavaliere diventando segno di appartenenza ed estendendosi all'intera proprietà della famiglia, rappresentando una sorta di firma per immagine delle grandi famiglie feudali.

La più celebre e duratura forma di rappresentazione del potere pubblico e privato è individuabile nello stemma. Sull'origine di questa forma di rappresentazione le opinioni sono state per molto tempo discordanti ma oggi è opinione comune nel campo dell'araldica attribuire l'origine dei primi stemmi al risultato della fusione di tre principali elementi preesistenti: le insegne dei grandi feudatari, cioè le bandiere o i vessilli militari che venivano innalzati durante i combattimenti; gli emblemi sigillari delle grandi famiglie; lo scudo dei cavalieri. Quest'ultima in particolare si riferisce all'insegna dipinta sullo scudo e ricamata sulla sopravveste e sulla gualdrappa del cavallo che consentiva agli araldi (da qui il nome della scienza), nel tardo medioevo, di identificare i cavalieri sul campo di battaglia o durante le parate e di annunciarne verbalmente al pubblico il nome, il titolo e la dignità.

Queste forme di rappresentazione andarono presto oltre l'identificazione del solo cavaliere diventando segno di appartenenza ed estendendosi all'intera proprietà della famiglia, rappresentando una sorta di firma per immagine delle grandi famiglie feudali.

Gradualmente lo stemma approfitta dunque di quella che Hans Belting (2001) definisce la "rappresentazione della persona assente": come il ritratto, lo stemma inizia a lavorare come segno di identificazione della persona diventando in sua assenza estensione simbolica del suo potere, del suo rango e della sua proprietà su oggetti, luoghi e persone.

Come documenta ampiamente Pastoureau (1996, p. 20) tuttavia, lo stemma estende ulteriormente e rapidamente la sua funzione nel XII secolo quando, tra il 1125 e il 1150, in concomitanza con le prime crociate e con la diffusione contemporanea in tutti i paesi della cristianità feudale (Italia, Francia, Inghilterra, Spagna, Germania) della forma della Città e dei Comuni, si presenta la necessità di trovare forme di rappresentazione adeguate a una società in profonda trasformazione e riorganizzazione. Grazie alla capacità di sintesi e alle sue infinite possibilità di declinazione l'araldica si diffonde rapidamente in Europa come linguaggio visivo che sostiene il posizionamento degli individui all'interno di gruppi che a loro volta si stabiliscono nell'insieme del loro sistema sociale.

Si può in questo senso affermare che lo stemma passa da essere forma di rappresentazione del potere personale a simbolo di identificazione e appartenenza a un sistema "pubblico" che allarga gradualmente la sua base di rappresentanza.

Questa rapida diffusione ed estensione dell'utilizzo degli stemmi costrinse a codificare le usanze in regole precise e a costruire un sistema di norme che stabilivano la composizione dello scudo, le sue partizioni, le pezze araldiche, le figure e la loro disposizione sul campo, gli smalti e gli ornamenti esteriori. La costruzione insomma di un linguaggio e di un vocabolario dotato di una precisa grammatica e di una struttura sintattica, universalmente accettato per descrivere (blasonare) lo stemma e renderlo inequivocabile.

Gli elementi facilmente decodificabili anche a livello popolare - molto più della scrittura e dell'iconografia - hanno consentito a tutta la società occidentale di estendere questa modalità di rappresentazione e identificazione dalle persone fisiche alla rappresentazione, senza soluzione di continuità in un passaggio metonimico, del paradigma visivo di quelle che saranno definite "persone morali", ossia le istituzioni pubbliche quali città, Comuni, Regioni e Stati ma anche le corporazioni professionali, le comunità civili e religiose (Philizot, 2017, p. 17; Sinni, 2018b, p. 44). Questa modalità di classificazione dei diversi territori politici si è attuata nella maggior parte dei paesi europei tanto che oggi, quasi ogni comune, città, regione, provincia o stato, seppur dotato anche di altre forme di identificazione come loghi o sistemi visivi, possiede uno stemma che lo connette alla sua storia e al suo passato.

L'estrema libertà nella rappresentazione grafica derivata dalla sua origine di racconto verbale, correlata a una estrema rigidità nel linguaggio utilizzato per la blasonatura come unico strumento per descrivere quel particolare elemento grafico, ha reso l'araldica una disciplina dai confini indefiniti, tra storia e normativa (Savorelli, 2009, p. 25) che vede ancora oggi il presentarsi di numerose insidie per tutti quei progettisti grafici che vengono incaricati di rivedere l'immagine istituzionale di un comune, una regione o un provincia.

Tuttavia, seppur questo linguaggio visivo sia diventato oggi più difficile da interpretare, il suo utilizzo non è del tutto abbandonato. A onor del vero ancora oggi, in Italia, le insegne ufficiali dei territori - gli stemmi dei comuni, delle province, delle regioni e delle altre amministrazioni pubbliche - devono aderire obbligatoriamente a quella stessa codifica araldica per essere approvati dall'Ufficio onorificenze e araldica della Presidenza del Consiglio¹ che ha competenza in materia. Un vincolo normativo che da un lato si è rivelato l'ostacolo più evidente a una sintesi grafica dell'identità cittadina per i vari designer chiamati a dare valore di sistema alla comunicazione istituzionale dei territori, dall'altro ha contribuito a mantenere per un po' di tempo distinti i valori che caratterizzano la comunicazione istituzionale di pubblica utilità da quelli tipicamente trasmessi dalla comunicazione commerciale (Sinni, 2021b, p. 49).

Al di là degli aspetti normativi infatti, il rapporto tra questa forma di rappresentazione e il contesto continua ad essere un argomento piuttosto affascinante e ricorrente in tema di identità visiva dei territori sia in Italia che nel resto d'Europa, anche e soprattutto in paesi di impostazione anglosassone e olandese che nella progettazione di immagini coordinate hanno sempre privilegiato il rigore grafico e l'eleganza formale (Baroni, 2000, p.42).

L'utilizzo contemporaneo del linguaggio araldico si confronta con alcune criticità di natura funzionale che vedono da un lato una ridotta capacità di interpretazione dei simboli riconducibile alla sua origine di racconto verbale dello stemma (Pastoureau, 1996, p. 315) - che aveva e la necessità di essere descritto per essere coerente - dall'altro la difficoltà della sua riproducibilità sui differenti formati e media contemporanei unitamente al fatto che le regole dell'araldica non permettono una precisa distinzione tra le differenti tipologie di territorio politico (lo stesso segno può rappresentare indistintamente una municipalità, un cantone, un dipartimento, una regione e persino una nazione) necessitando così di una dicitura che espliciti sia l'entità politica che il nome del territorio. Tuttavia, casi anche molto contemporanei di redesign dello stemma dimostrano che questi ostacoli possono in qualche modo essere superati (Baur, 2013, p. 73).

Vanno in questa direzione alcuni recenti casi di identità visiva pubblica in cui lo stemma, all'interno di un più ampio, complesso e flessibile sistema visivo, viene ridisegnato e mantenuto come elemento di decodifica delle peculiarità del territorio politico che rappresenta. È il caso ad esempio della città di Oslo che nel 2019 ha introdotto una nuova identità visiva per la sua amministrazione pubblica, progettata dallo studio Creuna (oggi Knowit Experience). Oslo, capitale della Norvegia, è la città più grande del paese con una popolazione di oltre 650.000 abitanti ed è definita politicamente, geograficamente e governativamente come "Oslo Kommune", con un consiglio comunale responsabile di tutti i servizi pubblici, dalla scuola alla pianificazione urbanistica. La ragione della proposta di una nuova identità visiva nasce dalla necessità di emergere in modo più chiaro e uniforme. Il comune, dovendo gestire molti tipi di attività, comunica con un pubblico molto ampio e diverso e l'identità visiva precedente, frammentata in oltre duecento loghi in uso e in una comunicazione poco coerente, rendeva poco chiara la sua attività.

1. Come previsto dal DPCM del 28 gennaio 2011 che aggiorna quanto stabilito a suo tempo dal Regio Decreto n.652 del 7 giugno 1943

Ritenuta inoltre obsoleta e inadatta all'utilizzo sui canali digitali, l'identità visiva viene ripensata anche con un obiettivo di efficienza in termini di spreco di risorse economiche. Una parte importante del processo di progettazione è stata dedicata alla definizione dello stemma: attraverso un'operazione di ingrandimento e semplificazione, la nuova configurazione rende più riconoscibili e conserva tutti gli elementi chiave dello stemma quali St. Hallvard, il cerchio, la corona, la macina a destra, le tre frecce a sinistra e persino il mantello. Lo stemma, nella sua configurazione "originale"² viene ancora utilizzato in alcune circostanze ufficiali, lasciando il posto al logo come a una nuova interpretazione minimalista più adatta a una vasta riproduzione e utilizzo. Naturalmente il restyling dello stemma è un elemento all'interno di un sistema visivo complesso, dinamico e flessibile che ha visto la progettazione, tra le altre cose, di un carattere tipografico ad hoc, un sistema di forme modulari estrapolate direttamente dal logo e un generatore automatico di layout (scheda img 1.3.1).

2. Come afferma Savorelli (2009), non esiste né storicamente né normativamente un vero stemma originale nel senso di un modello concreto o direttamente osservabile. Bozzetti, foto, riproduzioni, file, fotocopie di carta intestata, foto del gonfalone sono più o meno modelli tutti veri realizzati quando, chi sa da chi e chissà per quale scopo. Il redesign o restyling che si andrà a fare non sarà che l'ultimo in ordine di tempo di molti, spesso moltissimi, redesign o restyling eseguiti nei secoli passati.



Il redesign dello stemma della città di Oslo. Con un'operazione di ingrandimento e semplificazione, la nuova configurazione rende più riconoscibili e conserva tutti gli elementi chiave dello stemma quali St. Hallvard, il cerchio, la corona, la macina a destra, le tre frecce a sinistra e persino il mantello. © Creuna

3. Per un approfondimento <https://werklig.com/project/city-of-helsinki/>

Approccio simile nelle intenzioni è quello dell'identità visiva della città di Helsinki progettata dallo studio Werklig³. Come Oslo, la città di Helsinki presentava un'identità dei vari dipartimenti e dei progetti frammentata e non uniforme. L'unico elemento identitario coerente e condiviso è stato individuato nello stemma che necessitava però, come già visto per Oslo, un'operazione di semplificazione in termini di usabilità. Anche in questo caso, un restyling che muove dallo stemma tradizionale per proporre un logo e un sistema visivo che meglio si adatta alle esigenze comunicative della società contemporanea.



Il redesign dello stemma della città di Helsinki. © Werklig

Con la rivoluzione industriale e la conseguente proliferazione dei marchi commerciali, i cosiddetti *trademark*, l'universo segnico dominato dallo stemma e della sua percezione nello spazio pubblico inizia a perdere forza. La capacità di decodifica di un sistema di rappresentazione che, diversamente da quanto riteniamo oggi, era innanzitutto il racconto verbale dello stemma che aveva necessità di essere descritto per essere coerente essendo inutile, in un'epoca in cui non esistevano i sistemi di riproduzione seriale di un'immagine, il riferimento a "forme" fenomeniche rigorosamente definite o puntuali indicazioni ad esempio sulle gradazioni cromatiche. Al di là della descrizione blasonata, non esistendo dunque una forma autentica e originale dello stemma - nel senso in cui la intendiamo oggi - gli stemmi dei territori hanno subito una continua evoluzione nel contenuto, nella forma, negli ornamenti dovuta ai mutamenti storici e politici e ai diversi supporti materiali e delle tecniche impiegate e soprattutto a causa dei cambiamenti di stile e gusto (Savorelli, 2009, p. 26).

La sua natura di riferimento simbolico-narrativo unitamente a questa "incapacità" di rimanere formalmente coerente e uguale a se stesso porta progressivamente lo stemma, e in generale il linguaggio araldico, a essere sostituito anche nella dimensione pubblica, da un'incontrastata egemonia del marchio.

Così come era stato per lo stemma, anche il marchio commerciale, si trova a dover fungere da estensione e rappresentazione simbolica del corpo fisico, in questo caso non della persona ma dell'azienda. Dalla funzione originale di garante della qualità del prodotto e di attestato di capacità artigianale del produttore e della sua bottega infatti, si trasforma rapidamente in un segno distintivo e di identificazione dell'entità giuridica delle aziende passando quindi dalla rappresentazione dell'identità visiva della persona fisica (l'artigiano-produttore) alla rappresentazione visiva delle società che, pur essendo prive dell'identificazione con la persona del proprietario, ne acquisiscono tuttavia le stesse esigenze di rappresentazione identitaria.

In questo senso, il marchio aziendale può essere definito come la sistematizzazione e la razionalizzazione estrema dell'effetto della presenza della rappresentazione visiva come estensione della presenza fisica a cui delegare autorità e visibilità nello spazio competitivo aperto dal libero scambio e dall'economia in crescita. Un ritorno al primo grado della rappresentazione del corpo con una modalità linguistica completamente differente.

A differenza dello stemma infatti, ciò che il marchio cerca di ottimizzare è la sua duplicazione, riproducibilità, visibilità, ubiquità e quindi la sua capacità di rimanere formalmente coerente e fedele a se stesso in contesti e luoghi molto diversi (Philizot, 2017, p. 16-20).

Trovandosi dunque a rappresentare la "presenza" dell'organizzazione nello spazio competitivo del mercato, dimostrando al consumatore di meritare la sua fiducia, il marchio, nella sua caratteristica di essere sia discorso che immagine, assume progressivamente il ruolo di dare sostanza e incarnare in un unico segno tutte le caratteristiche dell'istituzione.

È in questa circostanza che non riuscendo a soddisfare la rappresentazione della complessità di un'azienda solo attraverso il marchio, si fa strada la necessità di modellare una propria e adeguata *corporate identity*.

È proprio in Europa che nasce e si sviluppa a partire dal 1907 la prima ed emblematica opera sistemica e coordinata di costruzione dell'identità di impresa, ideata dall'architetto membro del Deutscher Werkbund Peter Behrens per l'azienda tedesca AEG, che svolge un ruolo di assoluto rilievo e senza precedenti, impegnato a progettare gli edifici, i prodotti e la comunicazione dell'azienda, nel tentativo di una superiore sintesi tra neoclassicismo e *sachlichkeit*. La completa riorganizzazione del visibile operata da Behrens rappresenta la prima concettualizzazione sistematica dell'immagine complessiva dell'azienda, andando a definire un logotipo standardizzato, un carattere tipografico istituzionale, codici cromatici ben determinati, un sistema di griglie per l'impaginazione rigorose ma versatili, l'architettura e i prodotti (Carmi, 2009, p. 173; Polano & Vetta, 2002, p. 54). Una comunicazione chiara ed efficace dell'identità di un'azienda il cui coordinamento diventerà generalmente riconosciuto come il primo programma di *corporate identity*.

Sempre in Europa, tra gli anni Venti e gli anni Trenta si sviluppa un progetto di immagine coordinata particolarmente significativo perché relativo non a un'azienda o un'industria privata ma all'ente dei trasporti pubblici londinesi. Nato dall'esigenza di unificare sotto lo stesso simbolo e attraverso l'attività delle diverse compagnie che amministravano le linee della metropolitana e fornire ai viaggiatori un'informazione chiara e omogenea, il progetto venne affidato al designer Frank Pick che, avvalendosi della collaborazione di un team dedicato seguì in prima persona per oltre un trentennio un'efficace regia globale che si estendeva ad ogni dettaglio della progettazione e comprendeva:

- un carattere tipografico disegnato ad hoc, il Johnston Sans, la cui semplicità e limpida precisione del disegno lo ha fatto sopravvivere fino ad oggi con modifiche appena percettibili;
- un marchio, anch'esso rimasto pressoché inalterato, che dotava il sistema di simbolo distintivo e immediatamente riconoscibile;
- una mappa, anch'essa tuttora utilizzata, che forniva un'innovativa e rivoluzionaria interpretazione diagrammatica del tracciato delle diverse linee, facilitandone la lettura e qualificando la metropolitana come espressione del progresso tecnico (Carmi, 2009, p. 175);
- un'acuta strategia di comunicazione informativa e pubblicitaria basata sulla realizzazione di una serie di manifesti grafici commissionati ad artisti del calibro di Cassandre o Man Ray che avevano la duplice funzione di identificare le stazioni e allo stesso tempo persuadere gli inserzionisti ad acquistare gli spazi pubblicitari collocati lungo il circuito del servizio metropolitano.

Questa concezione della grafica come espressione della tecnica e della modernità, tipica del periodo compreso tra le due guerre, trova una sua applicazione anche in Italia, nell'opera di Adriano Olivetti che, nel plasmare l'immagine della sua azienda attribuì molta importanza al ruolo del progetto, promuovendone un'idea che assume un valore di sostanza e non solo di forma. Il design, attraverso i prodotti, la grafica e l'architettura, diventa lo strumento con cui Olivetti trasmette verso l'esterno la sua immagine non intesa come apparenza ma come modo reale di essere e di fare.

Sono diverse le esperienze significative che hanno esercitato una forte influenza sull'affermazione della *corporate image* del Novecento, tra cui quella dell'*International Picture Language* ideato dall'austriaco Otto Neurath per eliminare le ambiguità intrinseche del linguaggio verbale e sviluppare una comunicazione in grado di essere compresa a un pubblico il più ampio possibile. La metodologia legata alla simbolizzazione attraverso pittogrammi di dati o concetti complessi come le diverse etnie umane divenne presto uno standard grafico, riadattato e rielaborato, da altri designer per tutti quei casi di progettazione di sistemi visivi grafico-visuali che si devono rivolgere a pubblici di massa, di diverse nazionalità e lingue, come nel caso di aeroporti, eventi sportivi o segnaletiche stradali (Carmi, 2009, p. 176).

Non è questa la sede per addentrarsi in una esaustiva ricognizione dello sviluppo e dell'estesa applicazione del design all'identità aziendale, ma preme evidenziare come invece questo particolare approccio sia rapidamente migrato dal mondo aziendale e commerciale al settore pubblico, sostituendo quasi completamente il tradizionale linguaggio di riferimento araldico. Si impone come una nuova modalità rappresentativa che, tendendo a valorizzare la sintesi grafica, conosce e sperimenta linguaggi più profondi e genera un approccio che ha l'ambizione di coordinare, sotto l'egida di un progetto unitario, un insieme di pragmatismi diversi. Un processo di razionalizzazione del metodo di progettazione e produzione che vede nel passaggio dalla *reclame* alla pubblicità, dal marchio alla *corporate image*, la costituzione di un progetto di identità visiva che ha lo scopo di conformare la reputazione di qualsiasi persona artificiale, che sia essa un'azienda, un'ente o un territorio (Carmi, 2009, p. 187; Sinni, 2018b, p. 55-56)

Si veda come, con mentalità tragicamente simile, fu progettato anche il marchio più potente del Novecento: la svastica. Come ampiamente illustrato nel contributo di Steven Heller (2011, pp. 14-75), il nazismo, così come gli altri regimi totalitari, aveva pianificato i dettagli della comunicazione visiva proprio come un'azienda progetta il proprio brand, attraverso un sofisticato programma grafico che aveva l'obiettivo di definire uno standard per quanto riguardava ogni dettaglio dell'iconografia del partito nazista: dalle bandiere alle insegne, dai caratteri ai loghi. Nonostante la sua lunga evoluzione, il discorso sull'immagine coordinata venne teorizzato e istituzionalizzato alla fine degli anni Sessanta a partire dall'apporto di Henrion e Parkin (1967) che

con il loro contributo *Design Coordination and Corporate Image* pongono una prima sistematizzazione critica del progetto di *corporate identity* supportata dal racconto di casi studio tra cui il progetto di immagine coordinata per KLM, Rohm and Haas, British Rail, IBM, Westinghouse e Olivetti.

Il sistema di *corporate identity* si configura come l'insieme di tutti quegli elementi coordinati con cui l'azienda si presenta verso l'esterno, andando a comprendere ogni *touchpoint* tra l'organizzazione e il suo pubblico e modulandone percezione e presentazione. Il termine "immagine aziendale" - una traduzione dell'espressione americana "*corporate image*" - ha due significati: da un lato fa riferimento all'idea che il pubblico si fa di una istituzione. "Questo insieme di opinioni, più o meno omogenee, condiziona e determina l'atteggiamento e il comportamento del pubblico nei riguardi dell'istituzione, sia che si tratti di un'azienda di produzione, o di servizi di pubblica utilità, oppure di un'impresa pubblica o privata [...]". Dall'altro l'espressione "immagine aziendale" significa il modo in cui un'istituzione si presenta al pubblico; significa cioè l'insieme dei mezzi di auto-presentazione delle istituzioni" (Bonsiepe, 1975, pp. 226-227).

Elemento cardine di questo sistema visivo è il marchio che assume in questo senso un duplice significato: da un lato è elemento di identificazione dell'azienda, la forma più semplice ed essenziale della comunicazione grafica per dire "questo sono io" (Bierut, 2015, p.179), dall'altro assume il compito di dire "l'azienda XYZ è questo e quest'altro". Il primo significato è relativo alla presenza ed è il risultato della necessità di distinguere e personalizzare. Il secondo significato è il risultato della necessità di descrivere ed è relativo alle competenze e alle qualità. Una convenzione simbolica dunque per cui a ogni prodotto, azienda o istituzione corrisponde un segno grafico e ritenuto da molti la quintessenza del graphic design poiché in grado di riassumere in sé le condizioni fondamentali della comunicazione visiva: identificare, informare, presentare e promuovere. In sostanza, rende tangibile un'immagine mentale attestando il desiderio condiviso di cristallizzare in un unico segno grafico una porzione di discorso - un nome, uno slogan, dei valori - che queste istituzioni stavano costruendo nello spazio competitivo aperto dall'economia di mercato del dopoguerra (Falcinelli, 2014, p. 121-122; Philzot, 2017, p. 16)

La caratteristica distintiva del logo di immutabilità delle proprie forme fa sì tuttavia che sia il lavoro coordinato di questo con tutti gli altri elementi grafici, tattili o sonori a costruire un'identità uniforme e riconoscibile (Sinni, 2018b, p. 58; Falcinelli, 2014, p. 122). Questo sistema di elementi, che comprende una vasta gamma di applicazioni e template, viene "normato" dal modello logo+manuale di stile teorizzato da Henrion e Parkin (1967) che vede la produzione di uno strumento tecnico, il *Manuale di Stile* appunto, che come un dispositivo prescrittivo assicura flessibilità e versatilità di applicazione dei codici visivi, pur mantenendo il massimo controllo e coordinamento di tutte le espressioni (Sinni, 2018b, p. 59; Carmi, 2009, p. 104).

Gli stessi Henrion e Parkin evidenziano come questa idea sistemica di immagine coordinata fosse applicabile non solo alle aziende ma anche alle corporazioni governative, di servizio pubblico, educative e militari (Henrion & Parkin, 1967, p. 7).

È in quest'ottica di progetto sistemico che, nel maggio del 1972, il Governo Statunitense, sotto la presidenza di Nixon, avviò il Federal Design Improvement Program (FDIP) in risposta ad una crescente consapevolezza che il design può essere uno strumento efficace per raggiungere determinati obiettivi (Meggs & Purvis, 2011, p. 425). Coordinata dall'Architectural and Environmental Arts Program (successivamente rinominata Design Arts Program) del National Endowment for the Arts, l'iniziativa, sotto la direzione di Nancy Hanks, aveva l'obiettivo di coordinare tutti gli aspetti relativi al design delle agenzie federali: architettura, arredamento, pianificazione e grafica

vennero aggiornati sotto quello che può essere considerato il più vasto programma di design per la pubblica amministrazione mai intrapreso fino ad allora da un governo.

In particolare, il Graphic Improvement Program, sotto la direzione di Jerome Perlmutter, venne predisposto per migliorare la qualità delle comunicazioni visive e la capacità delle agenzie governative di comunicare efficacemente con i cittadini (Meggs & Purvis, 2011, p. 425).

Il prototipo degli standard grafici per il governo federale è stato progettato da John Massey per il Department of Labor che identifica come problematici l'utilizzo di immagini antiquate, non impattanti e impersonali, la mancanza di politiche di comunicazione uniformi ed efficaci e un'insufficiente continuità visiva, proponendo come obiettivi del nuovo Design Program "uniformity of identification; a standard of quality; a more systematic and economic template for publication design; a closer relationship between graphic design (as a means) and program development (as an end) so that the proposed graphics system will become an effective tool in assisting the department to achieve program objectives" (Meggs & Purvis, 2011, p. 425).

La produzione del manuale di standard grafici ha permesso dunque di stabilire un sistema coeso per l'identificazione visiva e i vari formati di pubblicazione, normando l'utilizzo dei formati, della tipografia, delle griglie, della carta e del colore, consentendo, tra le altre cose, enormi risparmi in termini di risorse e tempo.

Quarantacinque agenzie rinnovarono la loro identità nell'ambito del Federal Graphics Improvement Program di Hanks tra cui la NASA di Danne & Blackburn, i simboli del Dipartimento dei trasporti dell'AIGA, il logo del servizio postale degli Stati Uniti, l'identità visiva per il National Park Service progettata da Massimo Vignelli e la standardizzazione dei segnali delle autostrade federali (Budds, 2017).

All'imponente opera progettuale corrispose di fatto anche una ricca attività di supporto che permise da un lato di mettere in relazione le agenzie federali con alcuni dei migliori designer attivi in America, dall'altro di promuovere l'apporto del design nella dimensione pubblica delle agenzie governative. La NEA promosse nel 1973 quattro conferenze dal titolo *Design Assemblies* a cui parteciparono oltre mille designer e amministratori e venne avviata una copiosa produzione editoriale, con pubblicazioni affidate agli stessi nomi d'eccellenza del design chiamati a collaborare, a scopo divulgativo e formativo per promuovere la "necessità del design" presso le amministrazioni federali (Sinni, 2018b, p. 95).

Lo stesso anno, Chermayeff e soci cura *The design necessity*, il primo volume e compendio della serie destinato a sottolineare come il design possa migliorare la pubblica amministrazione attraverso un decalogo che, riletto oggi, mantiene del tutto inalterata la sua consistenza:

1. *That there are sound, proven criteria to be applied in judging design effectiveness.*
2. *That design is an urgent requirement, not a cosmetic addition.*
3. *That design can save money.*
4. *That design can save time.*
5. *That design enhances communication between people.*
6. *That design simplifies use, simplifies manufacture, simplifies maintenance.*
7. *That the design necessity is recognizably present in projects ranging in scale and complexity from a postage stamp to a national highway system.*
8. *That the absence of design is a hazardous kind of design.*
Not to design is to suffer the costly consequences of design by default.
9. *That, on any given project, designers and Government officials are committed to the same basic goal, performance.*

10. *That effective design of public services is itself an essential public service.*
(Chermayeff et al., 1973, p. 4).

Tuttavia, nel 1980, lo slancio per l'eccellenza del design federale divenne una vittima dei tagli fiscali e degli enormi deficit federali tanto che cesserà definitivamente nel 1981 con l'inizio della presidenza Reagan (Meggs & Purvis, 2011, p.427; Sinni, 2018b, p. 96). Anche in Europa, in particolare in Italia, utilità del progetto e responsabilità sociale del designer rappresentano la chiave di lettura teorico-ideologica su cui si svilupparono quelle esperienze progettuali che si possono definire di "pubblica utilità" nate dall'incontro tra designer sostenitori di una grafica intesa come servizio comune e le nuove esigenze di comunicazione delle realtà pubbliche.

Una precoce teorizzazione del fenomeno si deve ad Albe Steiner, alla fine degli anni Sessanta, sia con le esercitazioni avviate con gli studenti del Corso superiore di Arti grafiche a Urbino, che con il testo "La grafica degli enti pubblici", da lui scritto e pubblicato nel numero 1-3 di *Linea Grafica* del 1973.

La stagione della Grafica di Pubblica Utilità, intesa come la necessità di operare una separazione tra il mondo del progetto e quello della pubblicità vive tra il 1971 e il 1989 in Italia, una sua propria autonomia e centralità all'interno di un contesto culturale permeabile e recettivo nel quale un gruppo di progettisti stilisticamente eterogeneo, prova a ridisegnare il proprio ruolo "attivo" all'interno di una società in profondo mutamento attraverso la collaborazione con amministrazioni pubbliche e partiti politici e accomunato dalla volontà di ricercare nuove forme di comunicazione libere dalle retoriche persuasive tipiche del mondo commerciale, di messaggi dal contenuto politico e sociale, e dall'elaborazione di linguaggi visivi semplici e diretti (Piscitelli, 2019-2020, p. 140).

In questo ventennio, la grafica italiana e buona parte di quella europea (si veda anche il manifesto *First Thing First*, già citato nel paragrafo 1.2) hanno cercato di immaginare e di rendere operativa una modalità della progettazione attenta alla propria funzione sociale, di comunicazione e di informazione relative alle nuove relazioni che si stringono tra città e territorio, definendo un originale contesto antropologico. Una tipologia di progetto che ricerca una nuova relazione comunicativa tra cittadino e istituzioni, tra individuo e contesto urbano, tra soggetto e funzioni attraverso le quali la vita civile si manifesta.

Infatti, complici le nuove possibilità della legge sul decentramento amministrativo che conferiva maggiore autonomia agli enti locali determinò la necessità, in quel momento storico in Italia, di avere un più ampio coinvolgimento popolare e una diretta partecipazione alla vita e ai progetti pubblici delle città e delle sue amministrazioni. Questo, richiedeva una riflessione strutturata sui linguaggi della comunicazione visiva diretta alla cittadinanza e all'informazione di valore sociale, spostando così l'attenzione prestata fino ad allora solo alla vendita di merci.

Le esperienze di grafica di pubblica utilità più strutturate e rilevanti si svolsero in città di provincia o comunque di media grandezza. Tra le più celebri si possono ricordare i Graphiti a Firenze, Franco Balan ad Aosta, Elisabetta Ognibene a Modena, Mario Cresci a Matera, Massimo Casamenti a Ravenna, Massimo Dolcini a Pesaro.

Lo scenario nel quale nasce la comunicazione di "pubblica utilità" è tuttavia caratterizzato da profonde trasformazioni politiche e sociali e gli stessi progettisti protagonisti di quella stagione intuiscono rapidamente la necessità di fare i conti con la nuova e impetuosa complessità del sistema della comunicazione (Grimaldi, 2020, p. 79). Sono gli anni in cui Gui Bonsiepe rileva come "recentemente anche le grandi manifestazioni nazionali e internazionali (fiere, festival, olimpiadi, mostre, ecc.) e

addirittura delle città e delle regioni sono diventate dei committenti di "immagine" (Bonsiepe 1975, pp. 226-227) e in cui i grandi aeroporti e servizi di trasporto che gestiscono viaggiatori internazionali incaricano i grafici di creare programmi di segnaletica e pittogrammi per comunicare informazioni e indicazioni importanti e complesse in modo rapido e semplice (Meggs & Purvis, 2011, p. 427). Se Bonsiepe infatti si trova da un lato d'accordo con Henrion e Parkin (1967, p. 9-13) sulla versatilità dello strumento della *corporate identity* come strumento garante della riproducibilità di standard sempre uguali che favoriscono la riconoscibilità e la memorizzazione delle caratteristiche dell'azienda, dall'altro sottolinea come l'immagine coordinata abbia una potente forza di persuasione, anticipando di fatto il ruolo che avrebbe assunto il progetto di immagine coordinata: un potente strumento per facilitare le relazioni pubbliche e migliorare sensibilmente le vendite (Lippincott, 2004, p.23).

Vengono così gettate le basi della contraddizione fra la potenziale permanenza della forma della rappresentazione e i mutamenti sempre più rapidi che invece interessano l'organizzazione della società contemporanea. Daniele Baroni (2000, p. 42) sottolinea come in questo senso nel modello dell'immagine coordinata convivano due anime non sempre facilmente conciliabili: una, di eredità americana, rappresentata dalla ricerca dell'equilibrio equilibrio tra *styling* e marketing, un'altra, di impostazione europea, più precisamente anglosassone e olandese, che privilegia la ricerca del rigore grafico e l'eleganza formale.

Questa dicotomia non ha impedito che l'immagine coordinata diventasse il principale strumento di gestione dell'immagine delle istituzioni o delle aziende, anzi è andato sempre più cristallizzandosi nella sequenza logica di azioni descritte nelle pagine del *manual*. Finché, non ci si accorse che la dinamica d'impresa camminava più velocemente di quel paziente lavoro servito a costruire il manuale degli standard (ivi, p. 48).

Sono questi gli anni in cui, più precisamente nel 1975, il celebre brand I ♥ NY del designer Milton Glaser, cambia radicalmente i paradigmi della comunicazione pubblica: i territori, le città e le istituzioni pubbliche iniziano a essere considerati dei committenti di "immagine" da posizionare sul mercato al pari di qualsiasi prodotto da "vendere" ad un pubblico di cittadini-consumatori. Sono gli anni in cui la *corporate identity* in Europa, leggermente in ritardo rispetto agli Stati Uniti, inizia ad emergere dall'oscurità delle sue radici di progetto grafico e mostra i primi segni di mutamento verso l'essere considerata una risorsa economica di gestione significativa.



Gli schizzi compositivi del celebre logo I ♥ NY.

L'introduzione della nozione tipicamente commerciale di "competizione" anche all'interno delle relazioni fra pubbliche amministrazioni, in particolare cittadine, si colloca all'interno di un momento di straordinario rimescolamento in cui determinati *atout* che sembravano peculiarità della dimensione del "pubblico" e di quelle strutture progettuali che se ne erano occupate, sembrano passare nelle mani di altri autori, e viceversa, certe altre istituzioni progettuali tipiche del "privato" si occupano del "pubblico". Gli anni Ottanta, o come li definisce e argomenta Anceschi nel testo pubblicato su Linea Grafica dell'87 "L'Era del rimescolamento", vedono dunque un significativo cambio di paradigma delle dinamiche comunicative della sfera pubblica in cui avviene

“un rimescolamento molto vasto e radicale che tende a far percepire come sempre più simile quello che si intende come settore pubblico, a quello privato. Da un lato c'è il trasformarsi della domanda in richiesta di un servizio che, come è caratteristico del settore privato, sia "completo dell'informazione", che consente di fruirne. E addirittura, non solo munito delle opportune "istruzioni per l'uso" (ad es. l'orario per il servizio dei trasporti) ma completo dell'aura di propaganda che gli spetta. Di quell'informazione cioè che serve a persuadere, ed ad "educare" ad un certo genere di utilizzo. Assolutamente esemplare in questo senso è il caso dell'insieme del servizio pubblico televisivo, che si trova sottoposto ad una situazione di concorrenza da parte dell'offerta privata, con le conseguenze che conosciamo. Negative o positive non importa qui. Dove non è questione di valutazione. Ciò che caratterizza la situazione è che il servizio pubblico tende a trattare se stesso, a pensare se stesso sempre di più in termini di analogia col privato" (Anceschi, 1987, p. 4).

L'irrompere nella sfera pubblica delle strategie di marketing segna dunque, a partire dagli anni Ottanta, la rottura definitiva di una identità pubblica, soprattutto dei territori, incarnata fino ad allora da un linguaggio di rappresentazione omogeneo come quello dell'araldica a favore di una rappresentazione più eterogenea rappresentata dal logo e dal sistema di comunicazione della *corporate identity*.

A cavallo tra gli anni '80 e '90 i Comuni, ad esempio, rompono con l'identità incarnata fino ad allora dallo stemma e basata sulla durata e sulla stabilità nel tempo sostituita un'altra discontinua legata a un presente continuamente ridefinito dal cambiamento e dalla metamorfosi e che trova nel marchio commerciale, nella fattispecie del logotipo, la più appropriata formula visiva per la competizione nell'emergente mercato della politica.

Questo passaggio non è banale in quanto costituisce uno dei segni di un'evoluzione che esercita una brutale pressione su ciò che fonda il ruolo di queste istituzioni, il loro posto, il loro statuto, il loro progetto di vita comune forgiato, secondo i casi, da una storia più o meno recente" (Lantenois 2013, p. 10-17). Un cambio di paradigma o aggiornamento, come diremmo oggi, in cui le autorità locali, affascinate dal denaro, subordinano le considerazioni politiche a quelle economiche (Grunfeld, 2013, p.207).

"È, dunque, una pressione principalmente politica che tende ad assegnare competitività, sull'onda delle politiche di *deregulation*, anche alle istituzioni che non possono così più affidarsi per la propria rappresentazione a quell'iconografia araldica legata a una storia e a uno spazio comune" (Sinni, 2021b, pp. 47-48).

Seppur non in modo lineare e assumendo forme diverse in funzione dei fattori sociali, storici e politici legati al contesto, è in questo momento che i progettisti iniziano ad affrontare problemi più ampi e complessi passando dalla costruzione di segni, simboli e oggetti all'orchestrazione di azioni e pensieri, ampliando così il design al terzo e al quarto ordine. La complessità dei fattori sociali, culturali ed economici occorsa

intorno ai primi anni Duemila rende necessaria una revisione dei principi della corporate fin qui illustrati, sia per quanto riguarda l'orizzonte temporale di permanenza dell'immagine sia per quanto concerne la distinzione fra gli strumenti del marketing e quelli della *corporate identity* (Bonini Lessing, 2010, p. 36).

Nello spazio dell'*azione*, è ancora importante che i progettisti sappiano come creare segni e simboli visivi per la comunicazione, ma a meno che questi non diventino parte del vissuto degli esseri umani, sostenendoli nelle performance delle proprie azioni ed esperienze, allora non hanno valore, non sono significativi (Buchanan, 1992, p.11). In quest'ottica, il terzo ordine del design permette di leggere la comunicazione come una forma di azione che non esclude l'importanza dell'informazione e della produzione grafica ma ci rende sensibili al modo in cui selezioniamo e utilizziamo i prodotti nelle nostre vite quotidiane, alle nostre scelte in quanto "consumatori". "L'impresa tende a non presentarsi più come un luogo, bensì come un processo di coordinamento, una rete di relazioni. [...] L'identità diventa debole e tutti i criteri di identificabilità si spostano sul prodotto" (Baroni, 2000, p. 48).

Da un punto di vista dell'evoluzione dell'identità visiva pubblica, argomento centrale di questo paragrafo, similitudini con il contesto di azione del terzo ordine possono essere dunque trovate nell'adesione della comunicazione pubblica alle istanze del branding, inteso come l'insieme di tutte le attività di design che sono esplicitamente e scientificamente finalizzate a creare una consapevolezza della marca nei confronti di tutti gli stakeholder. Una comunicazione pubblica maggiormente orientata dunque a raccontare sé stessa e la propria identità non solo attraverso il design ma includendo l'utilizzo sincronico di tutte le azioni di design, di marketing e comunicazione (Grimaldi, 2020, p. 32; Sinni, 2018b, p. 65).

Se la città e i territori, che siano distretti, regioni o paesi, vengono concepiti come prodotti che devono venderli sul mercato, adottare le logiche del *brand* e della pubblicità aiuterà a vendere i prodotti. Un importante passaggio che sposta la città dal ruolo di ricettore parsimonioso dei segni della merce ad essere la merce stessa (Grunfeld, 2013, p. 210).

In questo senso, afferma Sinni (2018b) la proliferazione dei loghi delle città e dei territori sia identificativo di come questa trasfigurazione potesse difficilmente essere contrastata con i soli mezzi dell'opposizione culturale e ideologica e di come si sia trattato e si tratti piuttosto di un fenomeno intrinsecamente strutturale alla società contemporanea basata sul capitale e sul consumo. Più che in termini di possesso di beni si inizia dunque a concepire la vita economica più in termini di accesso, servizi e esperienza. In questo senso, tutto diventa servizio e il capitalismo si trasforma in un sistema fondato non più sullo scambio di merci, ma sull'accesso a segmenti di esperienza. Il nuovo capitalismo è molto più legato al tempo che alla materia (Rifkin, 2000, p. 105 e 130).

In questo cambio di rotta del concetto di identità territoriale da stemma a logo a *city branding* risiede l'allontanamento da un modello di comunicazione pubblica intesa come informazione e servizio al cittadino all'interno di un ambito istituzionale riconoscibile, coerente ed efficiente, a favore di un linguaggio seduttivo-persuasivo più legato all'intrattenimento.

Le nozioni di *city branding*, *nation branding* o, più in generale, di *marketing territoriale* iniziano a prendere gradualmente piede nel discorso pubblico. Trasposti direttamente dal settore dei consumi, questi approcci impongono profondi cambiamenti, sia simbolici che concreti nello spazio democratico: ciò che ne risente non è solamente la modalità di identificazione e rappresentazione del territorio in sé ma il modo in cui manifestano i sistemi di relazione con i cittadini e con il resto del mondo. Al di là della

dimensione comunicativa, afferma Baur (2013) queste strategie di rappresentazione mettono radicalmente in discussione il modo in cui affrontiamo, concepiamo e trasformiamo un territorio politico e, in particolare, uno spazio condiviso. “La politica della seduzione e della messa in scena, la ricerca incessante dell’originalità competitiva, la riduzione al minimo comun denominatore sembrano dominare gradualmente e contemporaneamente gli strumenti di riconoscimento e di comunicazione istituzionale, ma anche programmi temporanei, o addirittura già costruiti e definitivi”. (Baur, 2013, p.80)

Si possono individuare tre principali modalità secondo cui la grafica, come disciplina sistemica, può raffigurare l’idea della città attraverso un segno, una marca, un simbolo, in maniera differenziata in relazione al valore strategico e comunicativo di questi distintivi d’immagine. Ne può definire il volto istituzionale operando generalmente con un’trasposizione, più o meno radicale, dello stemma araldico in immagine coordinata. Può costruire un sistema coordinato di artefatti in relazione a una funzione preminente come un evento o un servizio pubblico specifico che, seppur temporaneamente, concorrono a caratterizzare visivamente il territorio (ad esempio le Olimpiadi). Può generare un vero e proprio *brand turistico* o *destination brand* in cui l’immagine e la narrazione sono predisposte per una diretta competizione del territorio sul mercato turistico ed economico, secondo le strategie tipiche del marketing, trasformando l’immagine della città in prodotto (Piazza, 2015, p. 137; Sinni, 2018b, p. 68)

Come evidenziato precedentemente, la *corporate identity* ha due anime non sempre conciliabili tra loro. Una, di matrice europea (anglosassone, olandese e tedesca) più impregnata di valori etici e sociali. Un’altra di matrice americana in cui lo strumento dell’immagine viene progressivamente inglobato nelle pratiche di marketing. È questa ad aver spinto il discorso sul logo in un discorso sul brand e ad essersi diffusa maggiormente come modalità di rappresentazione visiva dei territori.

Sostiene Olins (2005, p. 38) come “le tecniche del branding stanno entrando negli ambiti non commerciali [...] perché il branding funziona [...] è arrivato il momento il cui le capacità di seduzione diventano più importanti delle capacità tecniche o di quelle artistiche [...]”. Sottolineando come i territori, in particolare gli Stati, troveranno terreno fertile proprio nel *branding* come forma di relazione intima e fiduciaria con il consumatore-cittadino che va a sostituire le cosiddette “grandi narrazioni”, non più adeguate a descrivere la complessità della società contemporanea.

Un’ampia lettura critica di come le strategie del branding siano state introdotte nella dimensione dello spazio pubblico come forma di rappresentazione dei territori è offerta da Baur e Thiéry (2013) che sottolineano come proprio una comunicazione pubblica basata solo sulla visibilità, sulla narrazione ma soprattutto sulla seduzione fornisce l’immagine di un dominio pubblico caratterizzato da una grande povertà simbolica. Evidenziano soprattutto come le forme di rappresentazione e narrazione dei territori si siano negli ultimi anni sviluppate attraverso “scorciatoie” imitative che appaiono lontane dal dimostrare una diffusa consapevolezza sull’importanza della comunicazione come fattore strategico per gli enti pubblici e sulle reali potenzialità di quella che Simon Anholt (2007) definisce l’“identità competitiva”. Il discorso sulla città si fa seducente e persuasivo e la spettacolarizzazione sembra guidare identità vive urbane basate su configurazioni generiche, intercambiabili e fragili basate sui frammenti più ‘vendibili’ dell’immagine della città. La vita quotidiana delle città viene “invasa” da una rete di marchi che contamina la qualità delle relazioni anche in situazioni e ambienti fino ad allora considerati “immuni” dall’aggressione delle logiche commerciali (Bonini Lessing, 2011, pp. 65 e 96-97; Klein, 2001).

Lo stesso Anholt, considerato uno dei massimi esperti a livello mondiale di gestione

dell’identità e della reputazione delle nazioni nonché padre della locuzione *nation branding*, mette in guardia su come seppur l’identità di un territorio sia un valore aggiunto nella costruzione della sua competitività e del suo sviluppo, questa vada costruita secondo strategie a lungo termine che possa fare realmente la differenza e che vanno costantemente monitorate, aggiornate e riviste. Transazioni superficiali, effimere e non sostenute da una visione strategica, fra luoghi, marketing e media produce conseguenze molto più serie della spesa inutile che comportano per città e territori senza che queste possano davvero permettersela (Anholt, 2007, pp. 1-35)

Anche Aronczyk (2013, p. 174) dimostra qualche anno dopo, attraverso un significativo lavoro di analisi e di interviste con i protagonisti della disciplina, dimostra come la fragilità e la semplificazione della narrazione veicolata dalle campagne di marketing nazionale sia del tutto inadeguata a soddisfare il complesso e delicato obiettivo di comunicare l’identità nazionale.

A detta di Anholt insomma, il *branding* in sé non sarebbe né buono né malvagio, dipende tutto dall’uso che se ne fa. Non c’è paese del mondo che sia stato immune da controversie più o meno accese sul risultato dei tanti concorsi di design indetti per definire il brand turistico cittadino e che dimostrano la difficoltà profonda da parte del settore pubblico nel rapportarsi e nel rendere condivisibile con la propria comunità l’identità pubblica sviluppata come brand per la mancanza di competenze e consapevolezza adeguate alla sua gestione. In sostanza, la per la totale mancanza di cultura al riguardo: politici e amministratori “tutto potere e niente conoscenza” (Grunfeld, 2013, p.222).

Sono recenti alcuni progetti in cui, su un asse temporale a lungo termine, si è cercato di costruire accanto a una strategia orientata alla promozione turistica e in un’ottica maggiormente olistica, anche un progetto di identità visiva nazionale coerente e strutturata attraverso un approccio aperto, condiviso e iterativo. È il caso ad esempio del brand della Svezia “Sverige”⁴ realizzato nel 2013 dall’agenzia Söderhavet e basato sulla bandiera nazionale e il carattere istituzionale Sweden Sans (Vit, 2013), e del brand dell’Estonia⁵ realizzato nel 2016 dall’Estonian Design Team, struttura interna al governo che verrà approfondito nel paragrafo 3.3 del capitolo 3 (scheda img. 3.3.8)

I casi studio e la letteratura e sul *city branding* sono vasti e non è obiettivo di questo contributo affrontarne in modo specifico l’evoluzione ma evidenziare piuttosto come questo tipo di approccio, emergendo da una profonda e complessa trasformazione sociale, abbia cambiato il concetto di comunicazione e identità visiva pubblica e come la sua progettazione, a confronto con il terzo e il quarto ordine del design, abbia iniziato a spostarsi da una dimensione simbolica, stabile e costruita, a una dimensione sempre meno tangibile in cui le azioni e i pensieri (action e thought), quindi l’interazione e il contesto, costituiscono le componenti su cui si concentra l’attenzione dei progettisti.

Come già sottolineato, questo paragrafo non ha l’ambizione di ricercare una completa aderenza tra l’evoluzione del progetto di identità visiva e l’organizzazione dei “Four Order of Design” ma di proporre piuttosto un’ulteriore evoluzione che evidenzia come il design, in questo caso relativo al progetto di identità visiva, inteso come disciplina che può funzionare a più livelli e in modi diversi, sia passato dal tradizionale occuparsi di artefatti visivi e oggetti tangibili all’orchestrazione di interazioni ed esperienze e di sistemi di trasformazione.

Questa evoluzione, così come quella delle discipline progettuali, non è stata così “pulita” e sequenziale e la progressione verso aree di progetto sempre meno tangibili e sempre più legate alla sfera esperienziale è da interpretare come una stratificazione multipla in cui ogni livello è intrinsecamente connesso a quelli precedenti, e può assumere un diverso valore a seconda del contesto e della natura della sfida da affrontare.

4. <https://identity.sweden.se/en>

5. <https://brand.estonia.ee/?lang=en>

Si può affermare dunque che in questa ricerca delle similitudini, l'evoluzione del progetto di identità visiva veda collocabili nel terzo e nel quarto ordine del design:

- il *branding*, appena affrontato e inteso come l'insieme delle azioni di design, marketing e comunicazione applicate, come visto, soprattutto alla comunicazione dei territori;
- la ricerca di *sistemi visivi variabili* (Bonini Lessing, 2010, p. 73) come risposta progettuale alla rappresentazione della complessità della frammentazione e della liquidità della società contemporanea;
- il *service design* come la dimensione sistemica in cui il progetto di identità visiva diventa funzionale alla definizione dell'esperienza che gli individui hanno di un determinato 'prodotto'.

Vedremo tra poco come l'integrazione di un quinto ordine si è resa necessaria visti i recenti sviluppi nelle teorie del design, che continua a muoversi ulteriormente in aree sempre più complesse e immateriali.

Nell'era del rimescolamento dunque, se da un lato le strategie del marketing e l'egemonia del linguaggio pubblicitario permeano in modo consistente la sfera della dimensione pubblica in risposta a una società sempre più orientata al consumo, dall'altro si iniziano a constatare i limiti dell'inflessibilità del progetto di *corporate identity* nella rappresentazione di una società sempre più liquida (Baumann, 2006) e fatta di realtà complesse come per esempio le città.

L'immagine coordinata e il logo dell'uniforme segnano solo un confine dietro il quale non può esserci una vera identità univoca perché le persone che ne sono responsabili e le condizioni strutturali cambiano continuamente (Felsing, 2010, p. 231).

La necessità di individuare alternative al rigore e alla staticità connessi a un progetto di identità visiva legato al logo e alla sua reiterazione normata dal manuale di stile spinge i progettisti, e non solo, a ricercare sistemi visivi variabili (Bonini Lessing, 2010, p. 73) basati su metodologie a matrice o sull'utilizzo diretto di software che sostituiscono la rigida concezione di immagine coordinata con un'immagine sempre coordinata ma caratterizzata dalla presenza di più varianti. (Ferrara, 2007, p.73).

La componente dinamica relativa al tema dell'identità, trova le sue origini teoriche già nell'idea dei sistemi aperti di Eco (1962) e la sua attuazione negli stessi anni con le sperimentazioni programmatiche applicate al design della comunicazione di Karl Gestner (2021, 3°ediz) che introduce l'importanza del processo del progetto, oltre il marchio, alla ricerca della riconoscibilità dell'immagine nella struttura, nella configurazione e nella relazione tra gli elementi grafici.

È del 1981 il primo celebre esempio di identità visiva dinamica e rivoluzionaria, curata dal collettivo newyorkese Manhattan Design per l'emergente canale televisivo di cultura musicale e giovanile MTV. Ancor prima che la definizione di immagine dinamica divenisse di uso comune, il progetto si configurava come la presa di coscienza che l'identità visiva postmoderna non era più un sistema chiuso e rigido ma qualcosa in continuo divenire, meno formale e basato sui principi di movimento, variazione e ritmo.

La teoria di Eco e le sperimentazioni programmatiche di Gestner sono diventate progressivamente pratica diffusa nei progetti di identità visiva cosiddetti 'dinamici' che caratterizzano, in modo strutturato dagli anni Duemila, soprattutto l'immagine di realtà come musei e centri culturali. Come ampiamente documentato da Emanuela Bonini Lessing (2010) in *Interfacce Metropolitane* non si aspetterà molto per vedere sistemi

visivi variabili, fluidi e dinamici anche per la rappresentazione di realtà pubbliche come le identità urbane.

La percezione del marchio nella coerenza nelle sue espressioni rimane il presupposto alla base di identità visive in cui ciò che cambia è l'idea che la sua forma debba essere statica: il marchio si manifesta sotto diverse forme cinetiche che sono il risultato (non sempre previsto) di un metodo generativo le cui regole devono apparire distinte e inequivocabili. Si sposta quindi l'attenzione del progettista dalla normativa del manuale di immagine a un manuale di istruzioni all'uso del *processo* (Chiappini & Cioffi, 2006, p. 96).

Nel Manuale di immagine non coordinata Stefano Caprioli e Pietro Corraini (2005) auspicano una progettazione centrata sul processo di creazione della forma anziché sul risultato finale: senza rinunciare all'idea di un manuale, ma proponendo un controllo a un livello precedente rispetto a quello della configurazione finale (Bonini Lessing, 2010, p. 74). Un tipo di approccio più "critico" all'identità visiva, soprattutto pubblica e soprattutto relativo al *nation branding*, che viene ulteriormente rinforzato dal perspicace, quasi veggente, contributo di qualche anno dopo del collettivo Metahaven (2010) dal titolo *Uncorporate Identity*. Un libro che mette in discussione l'idea tradizionale di *branding* e il modo in cui questo viene presentato in libri e guide pratiche sulla realizzazione di loghi e identità. Attraverso casi studio (si ricorda in particolare quello da loro stessi sviluppato Principality of Sealand) e contributi che trattano di confini, rifugiati, terrorismo e potere propongono un'estesa ricerca dal carattere critico e dalla direzione radicale sul concetto di identità visiva pubblica che si distacca dall'idea di produzione di segni come forma di "promozione" per concentrarsi sul processo e sul contesto con cui il progetto di identità entra in relazione.

È un'idea di progetto in cui le forme che risultano risentono dell'interazione basata su un'organizzazione iniziale che si stabilisce tra progettista e sistema in cui "il quadro delle intenzioni, la direzione di marcia indicata e le variabili che si moltiplicano secondo una logica aperta" si articolano in sequenze che si configurano come l'evoluzione di una matrice di partenza. In questo senso, "il momento della progettazione si fonde a tutti gli effetti con l'atto della progettazione: è qui che si impostano i sistemi che si evolvono, è da qui che si generano eventi in successione. Mettere al centro il processo" (Baule, 2007, p. 14)

In un contesto in cui si è alzata la soglia della percezione cosciente e il sovraffollamento di messaggi produce un rumore confuso e disordinato, sistemi visivi dinamici sembrano dunque apparire, rispetto al rigido dualismo logo e immagine coordinata, più adatti ad una rappresentazione "democratica" della comunicazione e, in questo caso, al progetto di identità visiva, (Philizot, 2017, p. 21). Un approccio più "relazionale" al progetto d'identità, non solo in termini di dinamicità dei componenti, ma indirizzato verso una gestione dell'esperienza e della complessità (Blauvelt, 2008) attraverso l'introduzione di pratiche generative e partecipative che sembra in grado di corrispondere meglio alle esigenze e ai tempi delle rinnovate tematiche di pubblica utilità.

Se infatti il designer "stabilisce" le regole, la partecipazione del pubblico è condizione necessaria, linfa vitale di un'esistenza che avviene soltanto nella dimensione temporale e nella volontà del gesto (Chiappini & Cioffi, 2006, p. 95).

In questo senso, lo stimolo verso questo cambiamento ha naturalmente una forte componente legata alle tecnologie digitali (Sinni, 2018b, p. 80) e alla diffusione del web 2.0 che ha permesso di intraprendere strade mai tentate per la rappresentazione dell'identità. Le prospettive mostratesi hanno portato ad una radicale trasformazione delle pratiche di produzione e di fruizione delle informazioni e a una rivoluzione nelle

abitudini sociali connesse. Il confronto dei progettisti ad esempio con strumenti come il coding ha introdotto nel progetto di identità visiva componenti di variabilità e di alterità originate tanto dal controllo del designer attraverso metodologie a matrice (se si parla ad esempio di sistemi dinamici) quanto dall'esterno del dominio del progettista ad esempio con l'elaborazione attraverso algoritmi di *dataset* (se si parla ad esempio di sistemi dinamici generativi e partecipativi).

Sono diverse le identità visive, soprattutto legate ai territori, in cui "l'adattabilità al contesto in cui essa si trova ad agire, la partecipazione collettiva, il passaggio dall'ambiente bidimensionale a quello tridimensionale e l'abbandono consapevole ai fattori imprevedibili del destino [...] determinano una nuova elasticità di forma, percezione e modo di concepire la *corporate identity* (Chiappini & Cioffi, 2006, p. 95).

A cominciare dal progetto per Rotterdam City of Culture realizzato da Mevis & Van Deursen nel 2001, dall'immagine della città di Melbourne realizzata dall'agenzia Landor, o dal brand turistico di New York di Wolff Olins del 2007, fino ai più recenti progetti di brand per la penisola di Nordkyn del norvegese Neue Design Studio del 2010 (Van Nes, 2013) e di immagine per la città di Bologna realizzata da Matteo Bartoli e Michele Pastore nel 2013, il progetto di identità visiva si orienta sempre di più verso la gestione di una complessità e di un'esperienza in cui relazioni e contesto delle entità in gioco assumono maggiore importanza delle entità stesse.

La tradizionale locuzione di *corporate identity* non corrisponde più dunque alle mutate elaborazioni teoriche tanto da risultare piuttosto obsoleta e del tutto inadeguata a descrivere le nuove complessità dei 'sistemi' di design (Grimaldi, 2020, p.197). Secondo Felsing (2010 pp. 220-225) ciò che appare evidente è che le identità visive statiche hanno meno possibilità di fare riferimento a contesti mutevoli perché corrono il rischio di perdere la coerenza dell'identità visiva; il logo come simbolo che prevale singolarmente non può riferirsi a contesti mutevoli ma resta identico. Con identità visive flessibili e dinamiche, la coerenza viene mantenuta poiché gli aspetti costanti forniscono stabilità e solo gli aspetti variabili generano dinamicità.

Da un punto di vista della configurazione dell'identità visiva pubblica emergono dunque nuove modalità di produzione di pattern visivi, un fenomeno che come si è visto è ricollegabile a due fattori: da un lato il dilagare del *branding*, che presuppone un adeguamento più rapido della rappresentazione dei marchi alla mutevolezza di gusto e sensibilità dei consumatori, dall'altro la diffusione di identità visive che a loro volta si caratterizzano per essere "variabili" e "cinetiche". Un'impostazione secondo la quale il fulcro del progetto è il processo e non la forma finale (Bonini Lessing, 2010, p. 11).

Quello dell'immagine coordinata dunque, seppur ampiamente modificato, resta un modello tutt'altro che esaurito ed esaurito purché sia pronto a riorganizzarsi in forme originali che ricercano nuove competenze, modalità e strumenti (Bonini Lessing, 2010, pp. 139-140; Rauch e Sinni, 2009, p. 7). Un passaggio progressivo del logo, o meglio del progetto di identità visiva, da forma a contenuto a contesto.

Se per il movimento moderno lo sforzo era stato quello di omogeneizzare, principalmente attraverso i criteri di funzione e razionalità incarnati dal logo e dal manuale, e il per il postmodernismo l'obiettivo era differenziare attraverso la trasposizione simbolica del piacere e del desiderio, si auspica che l'attenzione al contesto possa essere l'occasione per ristabilire equilibrio - sia formale che di contenuto - tra utilità, desiderio, competitività, personalizzazione, funzionalità, ecc.. Un "Reality Branding" basato su valori reali, onesto, pertinente, rispettoso, non generico, aperto nel processo e capace di osservare, ascoltare e interpretare il contesto e le necessità (Bernard, 2003, p. 87-90).

Un atteggiamento al progetto che, allontanandosi dalla rigidità dell'idea istituzionale e controllata del design e dalla generica persuasione del branding, apre spazi per la partecipazione degli utenti, per l'evoluzione delle forme, per l'adattamento degli strumenti al contesto. Un design flessibile e non imposto dall'alto che, costruito nella realtà, tiene conto delle differenze e le valorizza (Chiappini & Sfligiotti, 2010).

È un percorso progettuale in cui il design, e quindi il progetto di identità visiva, non è un campo statico che si occupa della produzione di oggetti o artefatti ma si estende a comprendere l'interazione fra persone e sistemi, cambiando e adattandosi alla cultura e al contesto che lo circonda.

Se infatti le funzioni d'uso degli oggetti di "design tradizionale" erano facilmente comprensibili, le innovazioni tecnologiche, sociali e culturali contemporanee hanno reso necessario l'approfondimento di un nuovo campo di interazione con gli utenti che prevede usi, approcci e metodologie basati sull'esperienza, e che traggono contenuti da altre discipline come la psicologia, l'ergonomia e l'informatica.

Il modello tradizionale di classificazione del nostro ambiente attraverso categorie di oggetti viene messo in discussione dalla necessità di progettare quella dimensione che Burckhardt (1980) definisce "invisibile" fatta da sistemi di relazioni interpersonali e organizzative su cui il designer è chiamato a estendere una maggiore responsabilità sociale: "[...] So, let's describe the hospital as an institution. Despite all its visible features, it is first and foremost a system of interpersonal relationships. Interpersonal systems are also designed and planned, in part by history and tradition yet also in response to the people alive today. When the Ministry of Health decrees that hospital catering is not the responsibility of medical staff but a management issue—or vice versa—this ruling is part and parcel of the institution's design. [...]"

Se in origine il progetto di pubblica utilità si dedicava alla comunicazione e all'informazione per il cittadino, ora al centro del progetto è possibile collocare invece il design della sua esperienza.

Questo paradigma di relazione-interazione con l'utente-cittadino e la conseguente crescente e rinnovata domanda nei confronti del design per il settore pubblico ha favorito e alimentato la nascita e l'interesse, a partire dagli anni Novanta, verso l'inclusione nei processi di digitalizzazione e semplificazione dei servizi ai cittadini di discipline e approcci come il design thinking e il service design che, grazie all'apporto del designer, secondo Anceschi (2010, p. 164-165) forniscono alle istituzioni "quel tipo di capacità in invenzione funzionale e quel genere di astuzie estetico-formali che l'industrial design fornisce all'industria dei prodotti. Ci vogliono degli Zanuso, dei Castiglioni e dei Sottsass dei servizi".

Il service design, secondo la recente definizione fornita da Roberta Tassi si occupa di definire come si svolge la relazione tra una persona o un gruppo di persone, gli utenti del servizio, e un'organizzazione, o fornitore, che eroga il servizio. L'obiettivo finale è quello di generare un'esperienza di qualità per entrambi le parti coinvolte, agevolando il raggiungimento del risultato desiderato da parte dell'utilizzatore del servizio e creando allo stesso tempo valore per l'organizzazione.

Seppur il concetto di servizio esista da sempre, il *service design* può essere tuttavia considerato una disciplina emergente in quanto si è manifestata in tempi relativamente recenti la necessità di progettare i servizi da un punto di vista della definizione del modo in cui si sviluppa la relazione e l'interazione tra utenti e fornitori, agendo sia sulla dimensione funzionale che su quella esperienziale di come il servizio si manifesta e si rende disponibile ai suoi utilizzatori (Tassi, 2018, p. 27-28).

Tradizionalmente ai servizi viene attribuita la caratteristica di essere immateriali, ovvero di esaurirsi nel momento stesso in cui vengono realizzati, distinguendosi in ciò da prodotti e beni che sono in genere materiali (Tassi, 2019, p. 28). Tuttavia, seppur il concetto di servizio rimanga di per sé immateriale, occupandosi di definire la relazione tra gli utenti, il *service design* ha anche una natura fisica nei punti di contatto definiti *touchpoint*, in cui il servizio si manifesta e diventa tangibile - quindi utilizzabile - consentendo di fatto l'interazione tra gli attori coinvolti.

Questo aspetto comporta dunque il fatto che il *service design* non si occupa solo dell'estetica o del livello più esterno e visibile agli utilizzatori, ma analizza e progetta tutti i processi dell'esperienza che vivono tutte le persone coinvolte. Tutte queste variabili rendono la progettazione dei servizi un'attività ad elevata complessità (Tassi, 2019, p. 29).

Rispetto al *branding* infatti, la sostanziale differenza risiede nel delineare un processo interattivo con l'utilizzatore del servizio, attraverso diverse fasi di progetto e successive iterazioni, anziché la definizione a priori di linee guida precostituite a cui l'utente dovrebbe aderire.

Secondo Buchanan (2015, p. 12) il *service design* può essere considerato come la forma più comunemente riconosciuta di un nuovo *interaction design*. Sebbene esistano diverse definizioni di questo approccio / metodologia sia in ambito accademico che strumentale, può essere condiviso il pensiero che il *service design* si configura come il segmento olistico e interdisciplinare di un'azienda (pubblica o privata che sia) in cui si ripensa l'insieme delle attività di pianificazione e organizzazione delle persone, le infrastrutture, le comunicazioni e le componenti materiali di un servizio al fine di migliorarne la qualità e l'interazione tra lo stesso fornitore del servizio e i suoi clienti, includendo nel processo anche il fattore umano dell'emozione. Lo scopo di questa metodologia è progettare in base alle esigenze dell'utente o dei partecipanti in modo che il servizio sia facile da usare, competitivo e pertinente per chi lo utilizza.

In uno dei primi testi sul *service design* "This is Service Design Thinking", gli autori Stickdorn e Schneider (2012) delineano i 5 principi che portano dal pensiero alla messa in pratica del *service design*:

- *user centered*: l'utente e i suoi bisogni sono al centro del progetto in maniera attiva; i servizi infatti, al contrario dei beni materiali tangibili, esistono nel momento in cui c'è interazione tra l'emittente e il destinatario e sono progettati sull'interazione che intercorre tra gli attori partecipanti;
- *co-Creative*: dovendo tenere in considerazione la partecipazione attiva di diversi attori, è necessario che questi vengano coinvolti nella delineazione del processo e dei propositi del servizio stesso;
- *sequencing*: i servizi vanno visualizzati in base a sequenze o momenti chiave nel percorso dell'utente, tenendo in considerazione anche le fasi precedenti e successive all'effettivo momento di erogazione del servizio;
- *evidencing*: l'importanza di evidenziare momenti informativi salienti del servizio in modo che l'utente possa comprendere l'intera esperienza. Per creare un rapporto di fiducia e di coinvolgimento consapevole e positivo con l'utente sono necessari processi trasparenti, visibili e informativi, soprattutto nei servizi intangibili.
- *holistic*: l'approccio olistico tiene in considerazione l'intera esperienza di un servizio attraverso interventi integrati che utilizzano tecniche e metodologie differenti, provenienti da diverse discipline e approcci. Il contesto in cui si opera è fondamentale.

In quest'ottica il progetto di comunicazione/identità visiva pubblica contemporaneo può essere dunque identificabile nel servizio come forma prevalente nella relazione e

nei processi di interazione tra dimensione pubblica e cittadino. La sua natura sistemica ed eterogenea attribuisce al design della comunicazione un ruolo e un bagaglio di competenze che lo spingono oltre la produzione di artefatti visivi verso un complesso sistema di relazioni-azioni. È un design della comunicazione (visiva) che progetta identità e riconoscibilità di sistemi diversi in cui l'immagine risultante è data dalla percezione che l'interazione umana determina, quindi non riducibile alla sola sfera visuale (Grimaldi, 2015, p. 197).

Se il servizio diventa in questo senso la rappresentazione delle necessità di comunicazione-interazione-ingaggio tra il sistema pubblico, le persone e il contesto in cui si inserisce che può funzionare a prescindere dalla sua dimensione estetica, è importante ricordare che sarà tutto l'insieme delle scelte progettuali a rendere l'esperienza più o meno piacevole, interessante, significativa o addirittura memorabile per chi la vive (Pacenti, 2019, p. 40).

Si tratta qui di una dimensione estetica delle soluzioni di servizio in cui nel dare forma e materializzazione alle esperienze, il designer non compie solo scelte puramente estetiche legate alla "vestizione" del servizio ma interviene sul significato delle esperienze attuando scelte valoriali soggette agli ineludibili dettami dell'accessibilità e dell'usabilità; due parametri che, diversamente dalla quasi totalità delle componenti del progetto di comunicazione, possiedono delle specifiche metriche con le quali possono essere oggettivamente misurati e valutati: una misurazione del valore delle soluzioni proposte che non si può ottenere solo in termini di semplificazione del servizio ma deve includere le implicazioni comportamentali, cognitive, sociali ed emotive generate nella vita delle persone (Pacenti, 2019, p. 43-44; Sinni, 2018b, p. 137).

Un progetto di identità visiva pubblica che assume dunque un carattere sistemico ed eterogeneo e che interessa una dimensione prevalentemente immateriale e intangibile e acquista valore solo all'interno di un sistema complesso di informazioni, conoscenze, azioni, relazioni ed esperienze. Si manifesta nel modo in cui si ha accesso al servizio, nel modo in cui si richiede, si pensa, si condivide o si implementa. Funzionale alla costruzione di esperienze utili e alle percezioni di queste, non può corrispondere alla semplice traduzione grafico-visiva di questi aspetti ma deve agire con un approccio sistemico, inclusivo, aperto, agile, bidirezionale, interattivo, digitalizzato, connesso e democratico. Come modello, in sostanza, di espressione e materializzazione prevalente dei sistemi relazionali tra dimensione pubblica e cittadini.

In quest'ottica il *service design* può essere dunque considerato come un "aggiornamento" di quella condivisione di intenti che nei progetti di pubblica utilità aveva caratterizzato la collaborazione tra settore pubblico e design della comunicazione e di cui possiamo riconoscere una virtuosa concretizzazione nel 2013 nel primo progetto di sito unico governativo Gov.uk, di cui verrà fornita un'analisi più approfondita nel capitolo 3.

Numerosi progetti di digitalizzazione dei servizi pubblici sono stati avviati o sono in corso in altri paesi e i governi, progressivamente, stanno adottando il *service design* per migliorare e riorganizzare il sistema delle pubbliche amministrazioni e l'erogazione dei servizi ai cittadini.

In questo contesto il progetto di identità visiva pubblica rappresenta uno strumento tutt'altro che neutrale per cui è necessaria una risposta progettuale che non sia isolata e chiusa, semplicistica o banalizzante. È in quest'ottica di movimento ulteriore verso aree sempre più complesse e immateriali che si è manifestata la necessità di dare forma a un quinto ordine del design, che, emergendo come continuum del *service design* e del design per l'innovazione sociale fa riferimento alle "transizioni" guidate dal design.

6.

"Transition Design is a proposition for a new area of design practice, study, and research that advocates design-led societal transition toward more sustainable futures. This reconception of entire lifestyles will involve reimagining infrastructures including energy resources, the economy and food, healthcare, and education. Transition Design focuses on the need for "cosmopolitan localism," a lifestyle that is placebased and regional, yet global in its awareness" (Irwin, 2015, p. 229-230). Il concetto di Transition Design è originariamente proposto da Gideon Kossoff (2011, p. 5-24), il quale sosteneva che la transizione verso un futuro sostenibile è un processo di progettazione che richiede una visione, l'integrazione della conoscenza e la necessità di pensare e agire a diversi livelli di scala, e che è altamente contestuale (relazioni, connessioni e luogo).

Basato sulla consapevolezza che vi è una crescente necessità di "transizioni sociali verso futuri più sostenibili", il *Transition design*⁶ (Irwin 2015) trova nella "visione" e nel cambio di paradigma - piuttosto che nel consolidamento dello status quo - un approccio progettuale più consono all'adattamento continuo alle condizioni presenti e future.

Opponendosi a un modello "taglia unica", il *Transition design* si fonda sulla comprensione dell'interconnessione e dell'interdipendenza dei sistemi sociali, economici, politici e naturali e opera all'interno di paradigmi socio-economici e politici radicalmente nuovi. Basato sulla vita quotidiana e su un contesto socialmente ed ecologicamente specifico come aree prioritarie di intervento, si sviluppa su tre ambiti di interesse, ciascuno caratterizzato dal focus sul momento in cui avviene l'impatto:

- 1 - il presente: la progettazione del servizio;
- 2 - il futuro prossimo: il design per l'innovazione sociale;
- 3 - il pensiero visionario e speculativo: il progetto della transizione.

Operando contemporaneamente su questi tre livelli, il *Transition design* si impegna a modificare gradualmente un sistema entro lunghi orizzonti di tempo, attraverso interventi multipli e iterativi (Irwin, 2015, p. 237).

Afferma ancora Irwin (ivi, p. 237), rispetto al *service design* e al design per l'innovazione il *Transition design* si distingue dunque per:

- (a) il suo profondo radicamento in visioni orientate al futuro;
- (b) il suo imperativo transdisciplinare;
- (c) la sua capacità di avviare e dirigere il cambiamento all'interno di sistemi sociali e naturali;
- (d) la sua enfasi sulla temporalità delle soluzioni che hanno intenzionalmente breve o lunga durata.

È nell'ottica di un processo e una metodologia in grado di - creare connessioni, connettere diverse tipologie di soluzioni guidate da una visione consapevolmente costruita a breve o lungo termine, cercare possibilità emergenti in contesti problematici invece che imporre soluzioni e piani risolutivi di una situazione, unitamente a un approccio transdisciplinare, collaborativo e radicato nella comprensione di come il cambiamento si manifesta all'interno di sistemi complessi - che la prospettiva progettuale proposta in questa tesi evolve dalla necessità di individuare e proporre nuovi percorsi e modalità di rapportarsi con il progetto di pubblica utilità e con il progetto per la cittadinanza che rifuggono la manifestazione dell'equivoco - molto comune nel contesto pubblico italiano - del confrontarsi con i cosiddetti «wicked problems» (Buchanan, 1992) ricercando, in termini di comunicazione pubblica, soluzioni definitive o scelte puramente ed esclusivamente formali ritenendo che queste possano avere una reale efficacia nel plasmare i rapporti tra cittadini e dimensione pubblica.

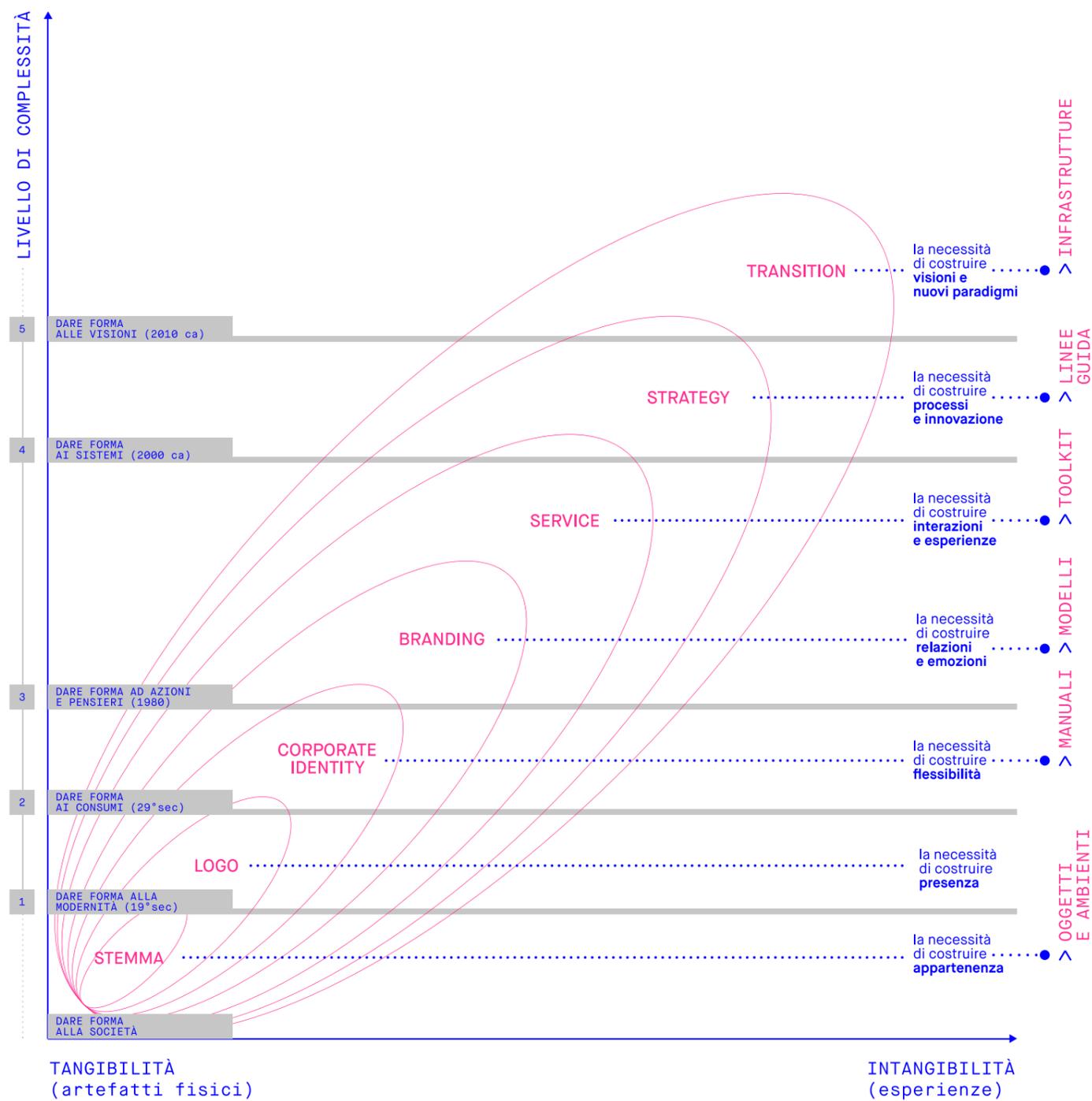
Un approccio che richiede tenacia e un costante impegno nell'osservare i sistemi per modificarli, stare e cambiare con essi, attraverso molteplici e continui interventi iterativi e una visione e una concezione olistica dell'insieme.

In conclusione, come sintetizzato nello schema di seguito, si può affermare dunque che l'identità visiva non è qualcosa di finito, immutabile o impermeabile. Nella sua evoluzione si può leggere come il suo progetto sia costantemente permeato e influenzato da forze esterne che lo costringono a rispondere - in uno stato di continuo mutamento - a condizioni, esigenze e cambiamenti sociali con strumenti, forme e approcci nuovi, rinnovati o aggiornati. L'evoluzione del progetto di identità visiva non si può infatti interpretare come una successione lineare, continua e scandita da passaggi definiti quanto piuttosto come un continuum, un processo di sedimentazione non

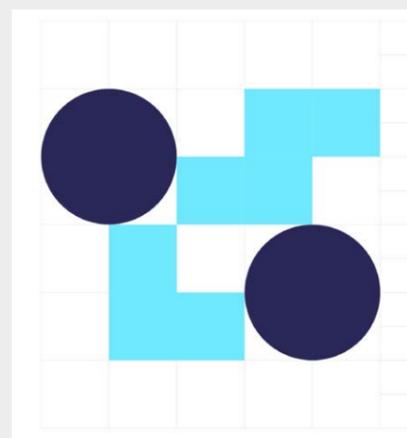
organica, progressiva e di adattamento a nuove condizioni e in cui le "vecchie" risposte trovano spazio solo se considerate in continuità con i presupposti delle nuove.

Il valore sociale e culturale che risiedono nella comprensione di questa evoluzione, in relazione alla dimensione pubblica oggetto del contributo, spingono il ragionamento molto oltre il progetto grafico o la sfera visiva alla ricerca di risposte che hanno a che fare con il rinnovamento dei linguaggi, dei punti di vista, dei riferimenti, delle modalità, dei presupposti.

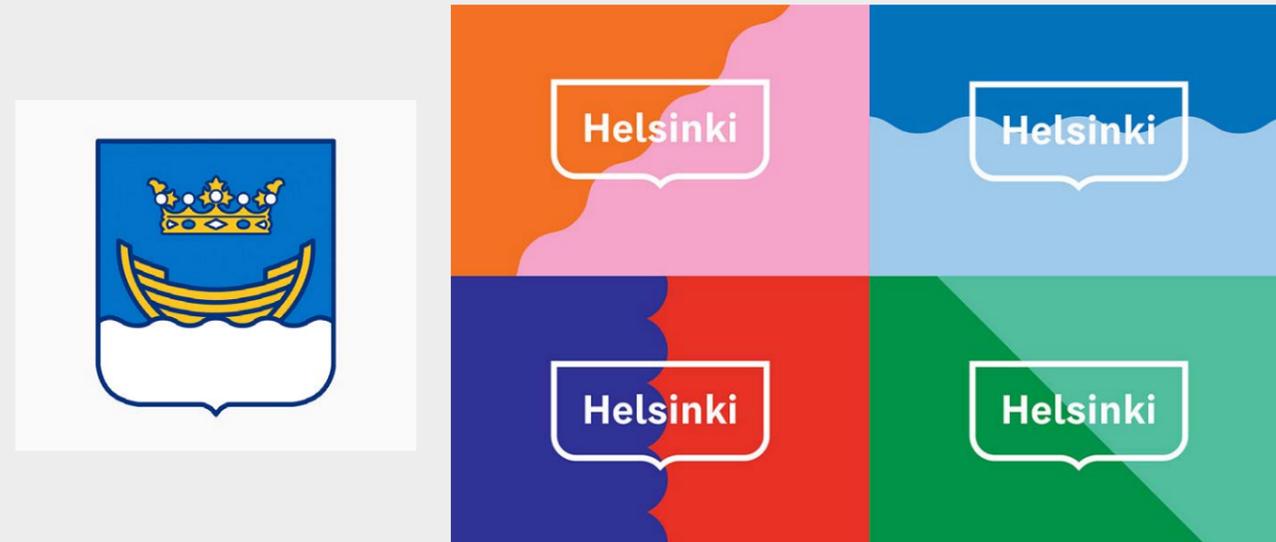
Per un ripensamento dell'identità visiva pubblica bisogna dunque provare a mettere insieme quello che è stata, quello che è e quello che potrebbe essere in una nuova infrastruttura progettuale.



L'evoluzione del progetto di identità visiva interpretato partendo dallo schema e dal concetto di "Four Order of Design" di Richard Buchanan del 1992 e dallo schema "Dal logo al service design" ridisegnato da Neville nel 2011. Lo schema mostra come il progetto di identità visiva abbia risposto nel tempo, ai cambiamenti della società con forme di rappresentazione e strumenti che si sono spostati verso una dimensione sempre più intangibile ed esperienziale e verso un controllo della complessità sempre più legato al contesto, ai sistemi sociali, alla sostenibilità e alla gestione del futuro.

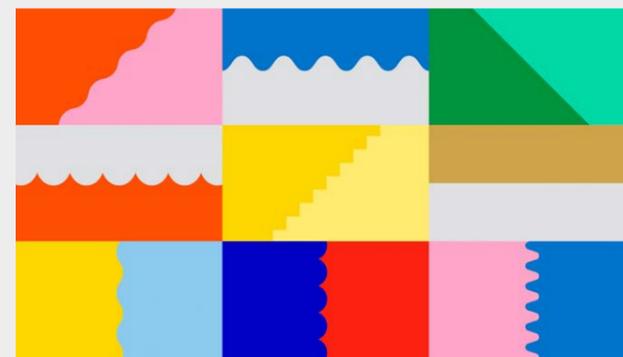


1.3.1
Il redesign dello stemma della città di Oslo e alcune declinazioni dell'identità. Con un'operazione di ingrandimento e semplificazione, la nuova configurazione rende più riconoscibili e conserva tutti gli elementi chiave dello stemma quali St. Hallvard, il cerchio, la corona, la macina a destra, le tre frecce a sinistra e persino il mantello. © Creuna



1.3.2
Il redesign dello stemma della città di Helsinki, il carattere tipografico sviluppato e il sistema visivo con alcune declinazioni e applicazioni dell'identità. © Werklig

Heippa. Moi! Hej!
Tsau! Oi, Helsinki!
Töölö Kruna Pasila
Haaga Pitäjänmäki

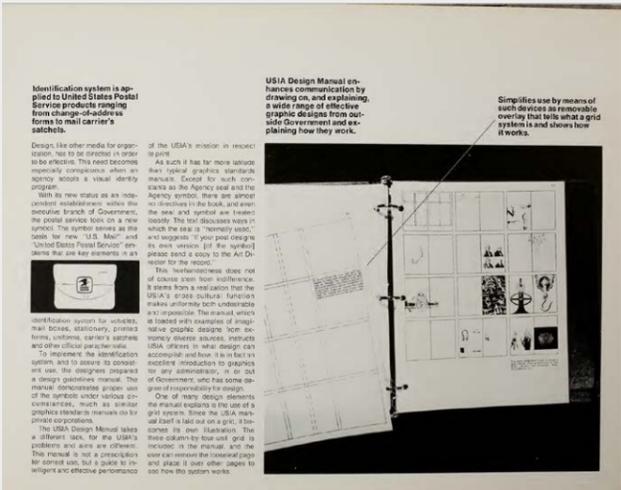
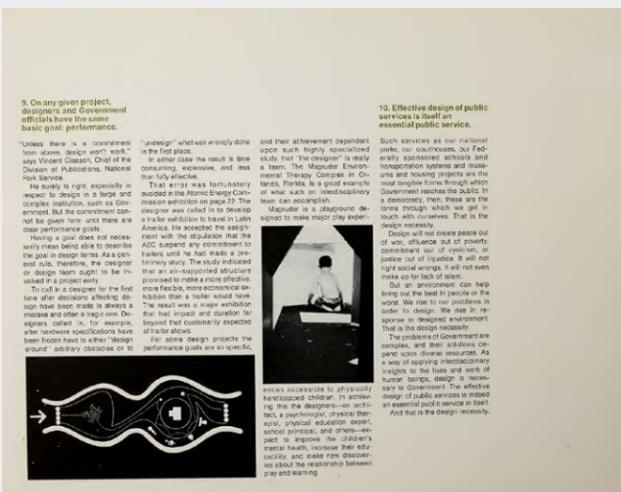




Contents	Visual Communications	Interiors and Industrial Design	Architecture	Landscaped Environment
Theme Statement of the First Design Assembly	4			
Introduction: "The Design Necessity"	6			
National Park Service Memorandum	11			
Graphic Programs for the Internal Revenue Service "Teaching Team" Program	13			
Graphic Programs for the Internal Revenue Service "Teaching Team" Program Recalling Documents	15			
Graphic Programs for the Internal Revenue Service Design Control Guidelines	20			
USA Design Manual	21			
"Assets at Work" Commission Exhibition	22			
The Aston Hotel	28			
Space Planning and Interior Design Study for the Operations Control Center Building for the Washington Metropolitan Area Transit Authority	32			
Laboratory Outfitting for the Oak Institute for Biological Studies	34			
Interior Design in Manned Spacecraft or Space Stations, National Space and Aeronautics Administration, Literature Search @ NASA	36			
Magnesium Personal Rapid Transit System	38			
Student Housing, State University College at Shanghai, P. R. China	42			
Space Planning and Interior Design Study for the Operations Control Center Building for the Washington Metropolitan Area Transit Authority	44			
Everett McKinley Dickson Building	48			
Old Buildings Restored: The National Collection of Fine Arts and the National Portrait Gallery	50			
National Portrait Gallery, Old St. Louis Park Office, Remick Gallery	51			
Dallas Interchange Airport	52			
Grand Coulee Third Power Plant	53			
Dallas Urban Design Programs and Strategies	64			
Scapes for Recreation: The Court of Arts, Tyler Park	65			
Market Place, State Park	69			
State of Hawaii Land Use Guidelines	70			
National Portrait Gallery, Old St. Louis Park Office, Remick Gallery	74			
Credits and Acknowledgments	76			



1.3.3
 Alcune pagine dal libro "The Design Necessity. A Casebook of Federally Initiated Project in Visual Communication, Interiors and Industrial Design, Architecture, Landscape Environment". Realizzato da Ivano Chermayeff, Richard Saul Wurman, Ralph Caplan con Jane Clark in occasione della "First Federal Design Assembly" nel 1973.



Brand guidelines
Search
Menu

Strategy

Introduction

The starting point

Overview

Primary identity carriers

Secondary identity carriers

Tertiary identity carriers

Design principles

Primary identity carriers

The identity is based on the Swedish flag. It is not intended as an actual logo; instead, it should function more as a symbol of geographical origin and a set of values that have proved attractive around the world.

By combining the flag with our primary colours, typeface and sender system, it forms a uniform visual expression that is easy to recognise.

You should always use one of the following primary identity carriers in your design:

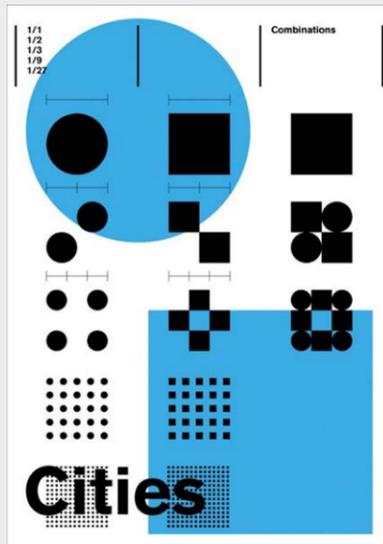
FLAG

AVATAR

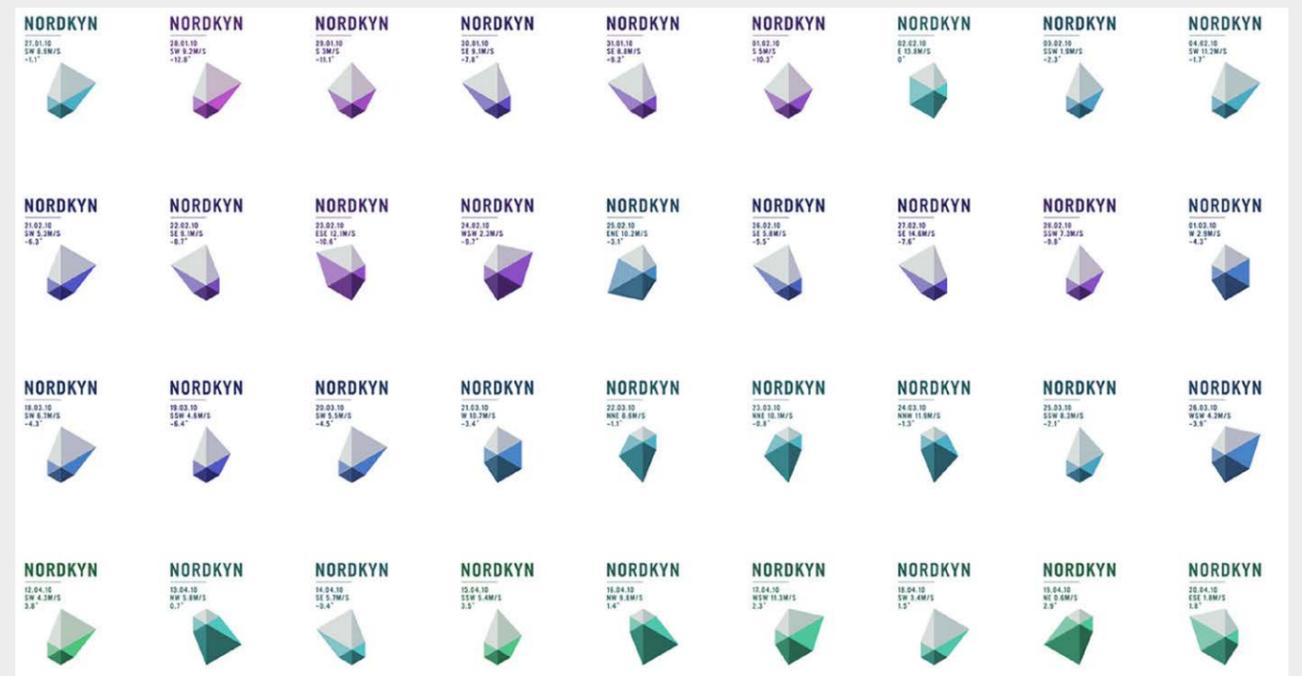
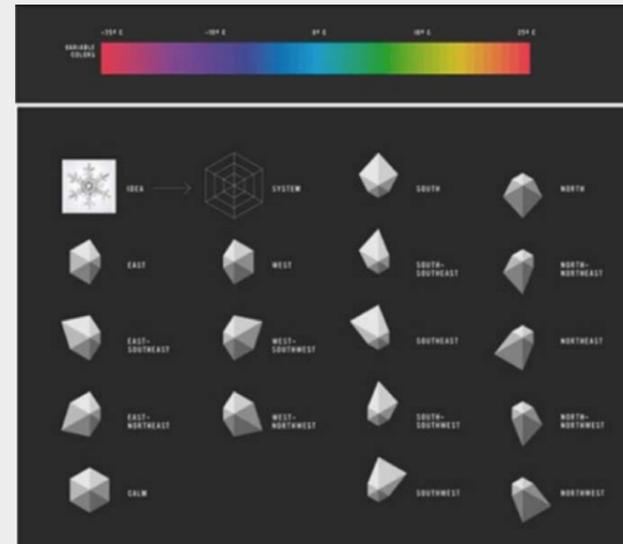
MAIN LOGO



1.3.4
 Il brand Sverige (Sweden) sviluppato per essere utilizzato in tutte le comunicazioni ufficiali che riguardano la Svezia all'estero, per i progetti congiunti del Team Sweden e per gli attori che lavorano con la promozione della Svezia all'estero. © Söderhavet e Council for the Promotion of Sweden (NSU).



1.3.4
Gli elementi variabili delle identità del progetto Rotterdam City of Culturedi Mevis & Van Deursen nel 2001, per la città di Melbourne di Landor e del brand turistico di New York di Wolff Olins, 2007.



1.3.6
Il processo generativo del logo della penisola di Nordkyn che utilizza i dati meteorologici in tempo reale per declinare il proprio sistema visivo: il logo dinamico cambia in base al vento e alla temperatura, allo stesso modo in cui la penisola stessa cambia con il tempo. Il concept alla base è infatti "The Mercy of the Elements" (la misericordia degli elementi) © Neue

[framework 2]
Il contesto della dimensione
pubblica italiana



La dimensione pubblica italiana. Un contesto di progettazione in transizione

- 2.1 → La comunicazione pubblica italiana.
L'organizzazione di un sistema "istituzione-design-cittadino" ancora in transizione
- 2.2 → Cittadino e istituzioni.
Nuovi e rinnovati spazi di interazione
- 2.3 → Cittadino e istituzioni.
Nuovi paradigmi di relazione

In questo capitolo si delinea il secondo framework di ricerca dedicato all'analisi del sistema "istituzione-design-cittadino" ancora in transizione (2.1), ai nuovi spazi di interazione (2.2) e ai nuovi paradigmi di relazione (2.3) tra cittadini e istituzioni pubbliche. L'analisi dell'evoluzione normativa, dei touchpoint e delle modalità di relazione restituisce un contesto di azione per la comunicazione pubblica italiana ancora in costruzione e transizione.

- RISULTATI ATTESI
- ↪ Definizione del contesto di azione per la comunicazione pubblica
 - ↪ Analisi degli spazi di interazione cittadino-istituzione pubblica
 - ↪ Analisi dei paradigmi di comunicazione cittadino-istituzione pubblica

Da decenni, ormai, in tutta Europa, al settore pubblico si rivolgono accuse di inadeguatezza: ovunque gli si chiede di diventare più affidabile, di svolgere meglio le proprie funzioni di servizio alla società civile e al sistema economico, di render conto del proprio operato.

In questo senso, la comunicazione pubblica ha assunto sempre più rilevanza e importanti azioni di riforma vengono portate avanti per modificare il profilo delle pubbliche amministrazioni che cercano di costruire modelli che riescano ad allineare norme, organizzazione del lavoro e comportamenti alle nuove attese e ai bisogni diffusi nell'attuale società della connessione, in un contesto di competitività globale. (Priulla, 2008, p. 5; Ducci, 2017, p.11)

Se l'importanza assegnata alla comunicazione è parte determinante di questo processo, in Italia il percorso per disegnare in modo interdisciplinare una nuova materia che avrebbe avuto per sua natura notevoli ricadute nella pratica nonché un impatto significativo sull'intero tessuto sociale, economico e sul sistema democratico, è stato avvertito come urgente ma sviluppato con lentezza, in modo non lineare, irto di ostacoli e ricoperto spesso da dosi massicce di retorica, tanto che oggi, ancora, lo Stato italiano non sa comunicare. (Ducci, 2017, p. 66; Priulla, 2008, p. 5; Papini, 2014, p. 9).

Una condizione di debolezza e inefficacia scarsamente indagata in ambito storico che trova origine nei caratteri tipici di un difficile rapporto che lega da lunga tradizione la nostra classe dirigente pubblica e i cittadini e che ci viene continuamente ricordata e trasmessa dai mass media, dalle opinioni pubbliche degli altri paesi e dal nostro stesso vissuto: il senso di insopportabilità verso il «mostro» amministrativo, pachidermico e inefficiente (Papini, 2014, p. 9; Priulla, 2008, p. 5).

In questo secondo capitolo si propone un ulteriore framework di ricerca che faccia emergere la fragilità di un contesto di azione della comunicazione pubblica italiana in cui ancora in transizione/costruzione. Nel paragrafo 2.1 viene presentata un'analisi dell'evoluzione normativa relativa alla comunicazione pubblica italiana che intende evidenziare come anche l'apparato burocratico e normativo osteggi con la sua staticità l'evoluzione e l'aggiornamento del discorso sulla comunicazione pubblica; il paragrafo 2.2 analizza i nuovi spazi di interazione che rispetto a quelli tradizionali del passato (es. l'ufficio pubblico) aprono a scenari e possibilità di partecipazione, dialogo e progettazione tra cittadini e istituzioni completamente sovvertiti. Nel paragrafo 2.3, allo stesso modo, vengono analizzati i nuovi paradigmi di relazione che si creano tra cittadini e istituzioni in un ecosistema mediale in continua evoluzione e in forme di interazione differenziate orientate a meccanismi comunicativi bidirezionali e *peer-to-peer* e all'adozione di soluzioni "aperte", *open-ended* e *open source*.

Una precisazione sull'utilizzo di termini e locuzioni da qui in avanti.

«Comunicazione pubblica» è una locuzione che può avere vari significati. Si parla di comunicazione politica; di comunicazione sociale; di comunicazione istituzionale; di comunicazione di interesse generale; di comunicazione relativa alla sfera pubblica; di comunicazione relativa alle pubbliche amministrazioni e in genere ai poteri pubblici (La Spina, 2007, p.500). Quella qui presa in esame, pur potendo sembrare ristretta, identifica e fa riferimento ai vicendevoli flussi di comunicazione che intercorrono tra la pubblica amministrazione e i cittadini (Priulla, 2016, pp. 5-6). Allo stesso modo con le locuzioni istituzioni pubbliche, enti pubblici, amministrazioni pubbliche, governi, ecc. ci si vuole riferire sempre alla dimensione della pubblica amministrazione.

2.1 →
[La comunicazione pubblica italiana. L'organizzazione di un sistema "istituzione-design-cittadino" ancora in transizione](#)

Il fenomeno della comunicazione pubblica in Italia è recente e il momento fondativo coincide con un disegno normativo delineato a partire dagli anni Novanta volto a potenziare la costruzione di un nuovo rapporto tra la pubblica amministrazione e il cittadino.

È solo in questo momento infatti, con un certo ritardo rispetto al mondo delle imprese e all'evoluzione delle teorie comunicative (Ducci, 2017, p. 66) che nella PA italiana inizia ad affermarsi un modello di comunicazione pubblica bidirezionale in cui il cittadino non è più - finalmente - percepito come suddito tenuto all'oscuro del complesso mondo degli apparati burocratici (Gabardi, 2005, p. 19).

Come afferma Papini (2014) infatti, alla base di questa incapacità dello Stato italiano di comunicare c'è una complessa e pesante eredità di attitudine all'autoreferenzialità del sistema pubblico frutto del portato storico della *sovra-comunicazione* di propaganda del ventennio mussoliniano e di una conseguente idea di Stato come "soggetto del fare più che del relazionare, che lascia spazio residuo al dialogo con gli altri soggetti della società e che porta l'amministrazione a considerare la comunicazione istituzionale come dimensione marginale rispetto alle più concrete dimensioni del fare, su cui lo Stato esercita funzione attiva, e da cui ricava legittimazione".

In Italia la funzione classica della comunicazione pubblica è rimasta per molto tempo ancorata ad una graduale ma «crescente esigenza da parte dei poteri pubblici del sistema democratico di chiarire ai cittadini ragioni e modalità del loro operare [...]» (Sepe, 2011, citato in Papini, 2014, p. 13-14). Dopo la grande enfasi comunicativa del periodo fascista, nella prima fase definita dell'"informazione negata" (Ducci, 2017, p. 14) che va dalla fine del fascismo e la nascita della Repubblica, fino alla fine degli anni Sessanta, predomina uno stile e un modello comunicativo propagandistico di silenzio e segreto in cui lo Stato sembra voler nascondere l'esigenza di un rapporto tra sistema pubblico e cittadini.

Sarà negli anni Settanta, con l'intensificazione del decentramento amministrativo e con la nascita delle Regioni che si affermerà un modello "informativo a senso unico" (Ducci, 2017, p. 14) in cui la politica assumendosi una funzione relazionale nei confronti dell'opinione pubblica, affiderà ai media il compito di gestire il diritto all'informazione. Un modello di comunicazione ancora unidirezionale alla base del troppo lento consolidarsi, anche in Italia, di una cittadinanza comune e condivisa e in cui il cittadino è ancora considerato passivo e acriticamente ricettivo (Ducci, 2017, p. 14; Papini, 2014, p. 14).

Saranno gli anni Ottanta a gettare le basi per un nuovo modello comunicativo tra sistema pubblico e cittadino che vede da un lato una rinnovata volontà ed esigenza della classe politica di allineare il paese ai grandi sistemi economici europei dando credibilità all'operato delle pubbliche amministrazioni, dall'altro di accogliere anche nella dimensione pubblica le possibilità aperte dalle dinamiche pubblicitarie tra società, impresa e individui-consumatori, dalla televisione come strumento simbolo di questo periodo e dalla modernizzazione delle tecnologie che permettono alle imprese di realizzare prodotti sempre più affidabili, personalizzabili e adattabili alle necessità di un mercato sempre più esigente e frammentato.

È in questo contesto che la PA avvia un primo timido percorso di ammodernamento del settore con la legge n. 67 del 1987 che indirizzerà proprio l'attività di carattere pubblicitario delle amministrazioni pubbliche, specificando l'obbligo di destinare almeno il 50% delle spese previste in un apposito capitolo di bilancio alla pubblicità su quotidiani e periodici. Viene inoltre istituita alla Presidenza del Consiglio dei Ministri una commissione per il coordinamento, la valutazione e la promozione dei progetti pubblicitari. Solo un primo segnale che consentirà, riportando la comunicazione pubblica nei binari istituzionali, di ridisegnare nel decennio successivo le funzioni comunicative e relazionali del sistema pubblico. (Papini, 2014, p.17).

Questo timido avvio del processo di riforma della qualità del sistema amministrativo troverà negli anni Novanta il momento di maggior impulso con l'avvio di una fase in cui, ispirandosi a un modello di comunicazione bidirezionale, avverrà il superamento definitivo del fantasma del passato attraverso il passaggio dalla trappola dell'autoreferenzialità e della segretezza all'affermazione di un modello comunicativo basato sui principi di trasparenza, accesso, partecipazione e ascolto. Le attese di una PA efficiente si fanno incalzanti: non basta più il ruolo di riferimento/garante delle regole ma serve un soggetto in grado di recepire i bisogni dei cittadini e delle imprese, adeguando la propria tradizionale funzione strategica, supportando il mercato libero, rispondendo alla qualità di servizi attesa, all'internazionalizzazione (Visintini, 2010, p. 35).

Questo graduale abbattimento della distanza tra cittadino e apparati pubblici vede inizialmente la necessità di un sostanziale cambio di paradigma nei rapporti: il cittadino, con il suo diritto ad essere informato, ascoltato e reso partecipe dei processi decisionali, non è più un soggetto subordinato di podestà o semplice destinatario di prestazioni ma diventa parte attiva della comunicazione. Non si tratta di una questione terminologica ma di una rivoluzione che immette nel vocabolario pubblico quali visibilità, trasparenza, dialogo, incontro, condivisione, reciprocità, ascolto, relazione, rispetto, riconoscimento, fiducia, partnership, partecipazione, responsabilità (Priulla, 2008, p. 7).

Un nuovo vocabolario, nuovi valori e nuove idee, per inserirsi in una cultura di tutt'altra matrice storica e sociale, hanno dunque bisogno di un sostanziale ripensamento degli approcci, degli strumenti organizzativi, delle funzioni e dei ruoli.

Saranno due le norme cardine del sistema comunicativo pubblico che, ancora oggi a distanza di trent'anni, rappresentano forse il punto più alto e avanzato della capacità riformatrice di un legislatore che smette di guardare al cittadino come un soggetto subordinato per affidargli nuovi diritti e responsabilità nel campo della relazione con il sistema pubblico, in un contesto di riordino dello Stato che assegna alle pubbliche amministrazioni precisi obblighi in termini di informazione, trasparenza e accessibilità (Papini, 2014, p. 18)

Con la legge 142/90¹ si arriverà a riconoscere il ruolo della società civile come soggetto interlocutore diretto e non più necessariamente mediato dell'azione

1. LEGGE 8 giugno 1990, n. 142, "Ordinamento delle autonomie locali" <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1990/06/12/09060189/sg>

politica. Riconosciuta l'autonomia statutaria (art. 2), Province e Comuni, hanno l'obbligo di dotarsi di uno Statuto che riconosca il diritto all'informazione dei cittadini, l'individuazione dei responsabili dei provvedimenti e forme di accesso e partecipazione ai procedimenti amministrativi (art. 7).

Pochi mesi dopo viene emanata la legge 241/905 che riprende la precedente ampliando l'obbligo di trasparenza a tutte le "amministrazioni dello Stato, ivi compresi le aziende autonome, gli enti pubblici ed i concessionari di pubblici servizi" (art. 23).

Con le riforme degli anni Novanta si assiste dunque un recupero di credibilità delle istituzioni, e dunque di legittimazione della classe politica alla guida delle stesse, che passa attraverso il tentativo di riportare il cittadino al centro delle decisioni riguardanti l'azione delle pubbliche amministrazioni (Papini, 2014, p. 24).

In questo senso, pochi anni dopo, con il decreto legislativo 29 del 1993² si vedrà la nascita del dell'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico (URP) che, con funzioni di interfaccia privilegiata con il pubblico, avrà il compito di gestire la comunicazione extra-istituzionale, interna e di pubblica utilità nonché di ascolto e di informazione dell'utenza sui servizi offerti, gli atti e i procedimenti e tutte le attività della pubblica amministrazione per cui il cittadino possa avere interesse. Gli anni Novanta si chiudono con la predisposizione delle prime tecnologie digitali e con la scoperta della rete come strumento di comunicazione interattiva per comunicare all'esterno e all'interno degli enti. Internet e URP rappresentano in questo senso il definitivo riconoscimento del cittadino come interlocutore primo dell'attività pubblica delle istituzioni attraverso un importante processo di riforma istituzionale orientato alla semplificazione e sburocratizzazione del sistema pubblico italiano. Le leggi di riforma di Bassanini del '97, quattro in totale³, promuovono gli strumenti telematici per la semplificazione amministrativa e l'erogazione di servizi on-line capovolgendo la prospettiva della relazione tra l'amministrazione e il cittadino:

"[...] riformare la pubblica amministrazione attraverso: la semplificazione di leggi, di norme, di procedimenti amministrativi e del linguaggio; l'attuazione del decentramento amministrativo sulla base del principio di sussidiarietà; lo sviluppo dell'informatizzazione e l'adozione degli strumenti telematici; nuove regole per la dirigenza e per il lavoro pubblico" (Tamborini, 2003, pp. 69-70).

Come ampiamente documentato da Sinni (2021b) nel recente contributo Destination Italy, da un punto di vista della configurazione, In Italia,

"sarà in questo contesto fenomenologico – la costruzione di un'identità basata sul logo e sul suo manuale d'uso –, che si svilupperanno a partire dagli Novanta le prime esperienze di restyling delle immagini delle città. Si tratterà per lo più di progetti di redesign e messa a sistema dello stemma cittadino, traghettando l'immagine araldica "in potenza" verso la forma definitiva e stabile del logo".

Il modello di comunicazione bidirezionale timidamente avviato a fine anni Ottanta troverà la sua sostanza "relazionale" a partire dagli anni Duemila quando, con la legge 150/00⁴, la comunicazione della PA viene riconosciuta pienamente come strumento di governo e viene potenziata affinché venga sancito il definitivo riconoscimento del cittadino come attore dei processi comunicativi pubblici e detentore di diritti inalienabili all'informazione e all'accessibilità (Ducci, 2017, p. 14; Papini, 2014, p. 32).

Una prima legge quadro sulla comunicazione istituzionale che "ha avuto il grande merito di disegnare le basi di un modello organizzativo accettabile da parte di amministrazioni preliminarmente capaci di lavorare per atti e quindi centrato su due nuclei relazionali – verso i media, verso gli utenti – ancorché una lettura più ampia

2. D. Lgs. 3 febbraio 1993, n. 29 "Razionalizzazione dell'organizzazione delle amministrazioni pubbliche e revisione della disciplina in materia di pubblico impiego", in G.U. n. 30 del 6 febbraio 1993 <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1993/02/06/09303030/sg>

3. La 59/9710, la 127/9711, la 191/9812 e la 50/9913

4. Legge 7 giugno 2000, n. 150 "Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni", in G.U. n. 136 del 13 giugno 2000. <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2002/03/28/02A03449/sg>

delle funzioni comunicative e delle loro implementazioni (tecnologiche, di ricerca, di controllo e valutazione, di tipo formativo, eccetera) che avrebbero potuto consentire architetture più complesse”. (Rolando in Gabardi, 2005, p. 15)

Mutuando concetti e processi dal sistema d'impresa, questa normativa disciplinerà per la prima volta in modo sistemico contenuti, modalità e cambiamenti organizzativi cui le amministrazioni pubbliche devono riferirsi nei rapporti con i propri pubblici (Papini, 2014, p. 32-33) prendendo forma secondo cinque principi che Fedriga (2005, p.15) riporta come:

- 1) *trasparenza*, per cui il maggior numero di informazioni utili devono essere fornite dalle PA sia ai dipendenti che ai cittadini;
- 2) *partecipazione* del cittadino all'attività amministrativa attraverso opportuni spazi di dialogo che facilitino lo scambio;
- 3) *semplificazione* delle prassi burocratiche adottando linguaggi e procedure comprensibili al cittadino;
- 4) *sussidiarietà* come stabilito dall'articolo 118 della Costituzione in modo che l'intervento pubblico possa dare ascolto in maniera più diretta alle esigenze di comunità locali,
- 5) *autonomia/responsabilità* in quanto la PA è organizzata come un sistema a rete che dona autonomia al singolo che trovandosi in confronto diretto con gli altri componenti del sistema diventa responsabile del suo operato.

La legge 150/00 rappresenta dunque un punto di arrivo di un percorso decennale di innovazione volto a legittimare la comunicazione a tutti gli effetti come funzione, strumento di governo e attività obbligatoria e continuativa delle amministrazioni pubbliche italiane. Un punto di arrivo, ma anche un punto di partenza verso una nuova comunicazione per una nuova PA, sempre più digitale (Ducci, 2017, p. 92).

Dagli anni Duemila fino ad oggi infatti, le norme relative alla modernizzazione della PA che ne impattano anche la dimensione comunicativa, avranno a che vedere in modo consistente con la digitalizzazione del sistema pubblico. Questo periodo vede il susseguirsi di un grande vortice normativo che, in riferimento al contesto europeo, si muove lungo le direttrici di sviluppo di due sostanziali percorsi fra loro intrecciati - *l'e-governement* e *l'e-democracy*- e che non riuscirà tuttavia ad attuare adeguatamente i principi avanzati dalla legge 150/00.

Complici il dibattito sul ruolo effettivo degli uffici di comunicazione nelle pubbliche amministrazioni, l'assenza di figure di coordinamento centrale e la formazione del personale, le criticità sulla mancanza di chiarezza nei rapporti tra le diverse funzioni della macchina organizzativa nel dispiegarsi delle attività di comunicazione interna, a mancanza di coordinamento nelle applicazioni delle attività di comunicazione dei singoli enti così come un'importante razionalizzazione della spesa pubblica a discapito della PA, la normativa lascia un enorme vuoto in termini di indicazioni su come governare la grande evoluzione del diritto di cittadinanza digitale e conseguentemente la necessità di presidiare gli strumenti di informazione, comunicazione, inclusione, partecipazione e interazione digitale (Papini, 2014, p. 38).

Una mancanza insomma di consolidamento dei percorsi di innovazione dovuta a una modalità operativa ancora lontana dalla comunicazione di prossimità e di servizio al cittadino in un momento in cui invece la richiesta di inclusione e partecipazione alla vita pubblica cresce anche grazie al consolidarsi dei nuovi media e al web. Si ha l'impressione infatti, che nonostante le premesse e i presupposti del lungo processo di innovazione amministrativa si qui delineato attraverso le tappe normative principali, non si sia riusciti ad attuare con continuità, per dirlo con le parole di Ducci (2017, p. 108) “una logica di progettazione basata sulla creazione delle condizioni affinché

determinate innovazioni tecnologiche e di processo lavorativo possano avere luogo, per poi procedere gradualmente con l'introduzione di nuovi sistemi, coinvolgendo e rendendo partecipe e protagonista del cambiamento il personale della PA”.

Si può forse azzardare l'affermazione che le leggi per cambiare la PA e trarla dall'obsolescenza esistono (Visintini, 2010, p. 30), il problema è che non sono applicate all'interno di una strategia a lungo termine di processi plurimi e convergenti volti alla reale trasformazione dei sistemi.

Nel vedere dunque come il tema «comunicazione» venga affrontato dalla normativa che se ne è occupata, oltre che nell'osservare non poche campagne pubblicitarie promosse dalla pubblica amministrazione, viene da chiedersi se davvero esista la cultura della comunicazione negli enti pubblici (Gabardi, 2005, p. 21).

Non si può fare a meno di notare come finora, in questa sintetica ricognizione della normativa italiana in termini di comunicazione pubblica, le locuzioni di design, comunicazione visiva o banalmente grafica non siano quasi mai emerse nonostante la natura del paragrafo. Come visto nel paragrafo 1.2 del capitolo 1, al di là della scarsa coscienza e conoscenza del ruolo e delle potenzialità della comunicazione visiva all'interno della pubblica amministrazione, anche le difficoltà oggettive di carattere normativo hanno contribuito a rendere complicato se non quasi impossibile, la costruzione di un rapporto di reale consulenza progettuale, di un ponte che contribuisca alla reale organizzazione di un sistema “istituzione-design-cittadino” purtroppo ancora in transizione/costruzione da tanti punti di vista.

Si veda, a titolo di esempio, come la normativa italiana non abbia mai incluso il design della comunicazione nemmeno nella ricerca di figure professioniste nell'ambito, prevedendo per il personale addetto alla comunicazione esclusivamente l'iscrizione all'Albo dei giornalisti o una formazione in scienze della comunicazione. O come, nella recente rassegna di progetti di immagine coordinata per i territori e *city brand* delle città italiane proposta da Sinni (2021b) l'immagine complessiva ricca di sfaccettature, la varietà di approcci estremamente diversificata e i risultati talvolta poco incisivi, se non del tutto inefficaci porti a pensare che molti enti pubblici italiani siano ancora lontani dalla consapevolezza necessaria dell'importanza della cultura della comunicazione. Una situazione che d'altra parte, afferma ancora Sinni (ivi, p. 173) non può destare sorpresa se pensiamo che anche a livello centrale l'Italia è tra i pochi paesi europei a non aver mai intrapreso un processo di unificazione dell'identità visiva nazionale.

Seppur l'esempio di altri paesi, specie quelli di matrice anglosassone a forte radicamento comunicativo e con presidi solidi nella cultura del servizio, sembra andare in direzione opposta a quello italiano (Papini, 2014, p. 58) forse, non tutto è perduto se cogliamo in modo consapevole le opportunità e le necessità aperte dalla trasformazione digitale in corso della pubblica amministrazione.

“Nonostante un numero sempre maggiore di paesi che si confrontano con la riorganizzazione della propria comunicazione istituzionale, il governo italiano non si è mai preoccupato di mettere in agenda un progetto, anche minimale, di identità visiva coesa. Cosicché lo stesso processo di digitalizzazione del paese e dei servizi, che sottintende una particolare attenzione alla user experience del cittadino e che in altri paesi, come il Regno Unito, ha agito da volano per coordinare la comunicazione pubblica, è stato portato avanti in Italia senza intraprendere alcuna iniziativa in questa direzione” (Sinni, 2018a, p. 19).

La trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione italiana è un processo di lungo periodo che abbraccia l'intera società con l'obiettivo di creare maggiore benessere

sfruttando le opportunità derivanti dall'applicazione di tecnologie digitali e grazie all'utilizzo di una infrastruttura globale che si chiama internet (Fabbri, 2019, p. 79). Si può riconoscere come una delle prime azioni di concretizzazione di questo processo, ancora in corso, sia l'istituzione dell'Agenzia per l'Italia Digitale che nell'ambito della legge 83 del 22 giugno 2012 "Misure urgenti per la crescita del Paese" vede la necessità di mettere in pratica gli aspetti cruciali e gli obiettivi dell'Agenda Digitale:

- *banda larga*: per consentire massimo accesso alla rete, limitare il divario digitale, superare i deficit infrastrutturali;
- *open data*: per rendere disponibili online i dati di cui le PA sono in possesso, garantendo piena trasparenza nei confronti con i cittadini;
- *cloud computing*: la dematerializzazione dei dati e la loro condivisione nella nuvola digitale - cloud - tra amministrazioni, al fine di migliorare l'interoperabilità dei dati, con conseguente velocizzazione dei procedimenti amministrativi;
- *le smart communities*: gli spazi virtuali sul web in cui consentire ai cittadini di esprimere e scambiare opinioni, dibattere problemi di comune interesse per le città, trovare soluzioni condivise con la PA (Ducci, 2017, p. 100)

È in questo contesto di primordiale rinnovamento che viene attivato per la prima volta dalla pubblica amministrazione un processo aperto di coinvolgimento dei designer, finalizzato a una migliore qualità dei servizi pubblici online (Sinni, 2015). Il progetto Italia Login, promosso dal Consigliere per l'innovazione del Presidente del Consiglio Paolo Barberis e sviluppato dall'Agenzia per l'Italia digitale rappresenta una concreta iniziativa tesa a migliorare e "aumentare la fiducia di cittadini e imprese nei confronti dei servizi digitali della PA e di garantire una maggiore efficienza della capacità amministrativa della Pubblica Amministrazione"⁵. Si legge sulla pagina web dedicata, come "il progetto Italia Login - La casa del cittadino nasca per accompagnare e supportare le Pubbliche Amministrazioni nel processo di trasformazione digitale, in una logica di trasparenza, semplificazione ed efficienza. Per favorire il raggiungimento di quest'obiettivo, AgID mette a disposizione delle PA servizi e strumenti, quali linee guida, tool e infrastrutture, e anche azioni di affiancamento mirate".

Sulla scia di celebri casi già visti come Gov.uk, Italia Login capovolge il paradigma che fino ad ora ha caratterizzato la comunicazione cittadino-istituzione proponendo un unico punto di accesso ai servizi pubblici con lo scopo di unificare l'esperienza utente dei cittadini nell'utilizzare i servizi online.

Con la volontà di costruire un percorso di riconoscimento in valori condivisi non affrontabili dei termini della tradizionale immagine coordinata, il progetto Italia Login si pone fin da subito l'obiettivo di redarre delle "Linee guida di design" come - per usare le parole di Sinni (2015) che collaborò alla stesura - "il luogo nel quale raccogliere le indicazioni di base, unitamente ai sorgenti open source, e di aprire contemporaneamente sulla piattaforma GitHub la community design.italia.it, luogo della discussione e dei contributi già ampiamente frequentato in questi primi giorni di attività. Con un'azione volutamente simbolica, il primo sito web ad adeguarsi alle Linee guida è stato quello del Governo".

Italia Login rappresenta anche un primo passo verso la definizione di un'identità coerente per la Pubblica Amministrazione centrale: le scelte progettuali si sono orientate verso un sistema d'identità aperta, basato su pochi elementi – un carattere tipografico, il Titillium⁶, una palette colori e un sistema di griglie – in grado di essere estesamente condivisa, suscettibile degli aggiornamenti che si renderanno man mano necessari e in grado di accogliere i contributi delle migliori pratiche messe in campo (Sinni, 2015). Seppur nella fase iniziale di cantiere aperto, il cambio sostanziale di paradigma avanzato da Italia Login rappresenta in questo senso anche una riforma strutturale:

precedentemente infatti, le politiche di innovazione italiana si sono occupate della digitalizzazione di processi esistenti anziché pensare al digitale come a uno strumento di trasformazione economica e sociale del Paese (Pasqual, 2017, p. 171).

Parallelamente all'attuazione del piano di trasformazione digitale come priorità del governo, si fa strada, in ritardo rispetto ad altri paesi come la Gran Bretagna e gli Stati Uniti che lo hanno previsto fin dall'inizio dell'ideazione delle piattaforme digitali, la necessità di costruire e integrare un team di progetto che possa prendere parte alla realizzazione del Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica amministrazione 2017-2019.

Viene così creato, a fine 2016, il Team per la Trasformazione Digitale, una creatura di Diego Piacentini che, invitato dal Primo Ministro Matteo Renzi, lascia l'incarico di vice presidente di Amazon a Seattle per tornare in Italia e assumere l'incarico formale di Commissario Straordinario e "dare una mano al Governo nel processo già avviato di trasformazione digitale e di contribuire alla semplificazione della relazione tra Pubblica Amministrazione, i cittadini e le imprese (Piacentini, 2016). Nello stesso articolo Piacentini annuncia la volontà di formare una squadra di "esperti della Presidenza del Consiglio dei Ministri" che possa supportarlo nel cambiare lo *status quo*.

Nel dicembre 2016 il Team Digitale prende forma: venti esperti di discipline digitali tra cui sviluppatori software, designer, esperti di pagamenti digitali, big data e analytics, esperti di cyber security e technical project manager che si occuperanno di alcuni grandi temi di carattere infrastrutturale (Fabbri, 2019, p. 81).

Per la prima volta in Italia, viene introdotta una *governance* centrale della strategia digitale basata sulle competenze tecniche e sotto la guida di un manager con una vasta esperienza internazionale nelle migliori aziende digitali del mondo (ivi, 2019, p. 82). Seppur la costituzione del Team Digitale è un segnale che va nella direzione di rafforzamento della rilevanza pubblica e politica della digitalizzazione, lo stesso Piacentini si trova da subito a dover fare i conti con un'instabile struttura della scena politica italiana che non facilita la continuità che unitamente a una direzione degli investimenti poco produttiva, la scarsa innovazione tecnologica, metodi di lavoro superati, poca attenzione ai bisogni dei cittadini e, non ultima, l'elevata frammentazione della dimensione pubblica italiana in migliaia di amministrazioni con livelli di autonomia operativa e finanziaria differenti tra loro, mancanza di coordinamento e di una regia centrale oltre alla sovrapposizione di conflitti di competenze.

Nonostante ciò, lo stato attuale delle infrastrutture digitali pubbliche mostra gli effetti di una mancanza di un agile coordinamento centrale. Molto è stato fatto nell'ultimo periodo, ma la maggior parte dei programmi non è allineata e numerosi sistemi e siti sono stati costruiti con tecnologie obsolete, con insufficiente attenzione alla "*user experience*", scarsa integrazione e, spesso, mancanza di interoperabilità. Troveremo anche molte norme e regole complicate, talvolta incomprensibili; dovremo imparare a gestire con intelligenza la burocrazia. Molti ci diranno: "non capite come funziona la pubblica amministrazione", "ci hanno già provato in tanti e hanno fallito", "in Italia non funziona così!" (Piacentini, 2016)

Afferma Fabbri (2019, p. 82-83), il Team per la Trasformazione Digitale si trova dunque ad affrontare due sfide: da un lato garantire che la trasformazione digitale rimanga un tema prioritario dell'agenda politica, dall'altro individuare una modalità per influenzare un sistema così complesso e stratificato e farlo convergere su un numero circoscritto di progetti, componenti infrastrutturali, metodologie di lavoro.

Se il problema in passato è stato affrontato, soprattutto a livello legislativo, quello che

5. <https://www.agid.gov.it/it/agenzia/progetti-pon-governance/italia-login-casa-del-cittadino>

6. Per un'approfondimento si veda Sinni, G. (2016) Un carattere per l'identità italiana. Dal Bodoni al Titillium. Medium. Disponibile qui <https://medium.com/designers-italia/un-carattere-per-l-identita-c3%A0-italiana-c704f3e4791d>

manca è una chiara esecuzione e reingegnerizzazione dei processi grazie alle nuove tecnologie (Piacentini, 2016).

La partita si articola su più fasi di cui Fabbri (ivi, p. 83-84) restituisce un'esauriva sintesi e che vedono prima di tutto il Team affermarsi come punto di riferimento per il metodo di lavoro e le competenze tecniche, ispirando le altre Amministrazioni verso strutture e modalità operative agili, moderne e poco costose. Successivamente il Team sviluppa una serie di piattaforme digitali aperte che fungono da luogo di condivisione aperto in cui chiunque tra tecnici e funzionari pubblici può trovare informazioni, partecipare e risolvere problemi in modo collaborativo. Tra queste vediamo Docs Italia, Developers Italia, Designers Italia, e Forum Italia che rispondono alle necessità di costruire spazi di collaborazione e condivisione delle conoscenze trasversali ma anche di misurare l'efficienza delle piattaforme attraverso l'analisi dei feedback ricevuti dagli utenti e informare i cittadini delle attività che si svolgono all'interno. L'informazione è una caratteristica particolarmente importante nel contesto italiano, dove esiste una concreta e motivata sfiducia nei confronti della buona gestione delle PA (Pasqual, 2017, p. 174). In terzo luogo, attraverso il bisogno di un aggiornamento costante dettato proprio dalla rapida evoluzione della tecnologia, inducendo a un cambiamento di metodo, il Team è attivo nella produzione e diffusione di standard sui vari temi digitali, caratterizzandosi per l'abilità di affiancare a linee guida e norme tecniche una serie di strumenti operativi - guide, checklist e template, strumenti di prototipazione e codice *open source* per creare servizi digitali (Fabbri, 2017) -, che rendano più agevole l'adozione e la comprensione delle regole da parte degli enti pubblici, attraverso quello che Piacentini definisce un "approccio iterativo, cioè uscire con versioni inizialmente parziali e imperfette per poi in seguito rilasciare versioni successive sempre migliorate (Piacentini, 2016).

Un'altra importante sfida per il Team Digitale è la costruzione e lo sviluppo di alcune componenti infrastrutturali centrali che rappresentano le fondamenta su cui costruire una nuova generazione di servizi pubblici più efficaci, inclusivi (Fabbri, 2019, p. 84). In particolare, queste azioni prevedono lo sviluppo di una infrastruttura centrale per la gestione e l'analisi dei big data relativi al paese; il miglioramento e la diffusione di sistemi centrali di autenticazione (Spid) e dei pagamenti digitali; la gestione del progetto per l'anagrafe nazionale unica; l'avvio e la sperimentazione dell'app IO come aggregatore dei servizi pubblici; la sperimentazione di uno standard per i siti dei Comuni e delle scuole in Italia.

Piacentini (2016) sottolinea come i due anni di mandato del Team Digitale non saranno sufficienti a digitalizzare la Pubblica Amministrazione italiana, ma l'obiettivo è di innescare un processo affinché "la digitalizzazione non sia più 'straordinaria' ma diventi la normalità nella PA".

Sul programma di attività del Team vale la pena spendere alcune due parole sul ruolo assunto dal design. Quando Matteo De Santi e Lorenzo Fabbri, rispettivamente *Chief Product & Design Officer* e *Content Designer* del Team Digitale si ritrovarono, in due, a doversi occupare dei problemi relativi al "design dei servizi pubblici" (De Santi & Fabbri, 2018) capirono subito era necessario il coinvolgimento del "mondo del design".

È da questa intuizione che nasce Designers Italia, un progetto che vuole da un lato facilitare la partecipazione dei designer alla trasformazione digitale della PA, dall'altro sensibilizzare la PA sull'importanza di adottare metodi di progettazione e gestione dei servizi rispettosi dei bisogni dei cittadini (Fabbri, 2018, p. 85). Designers Italia si configura come il punto di riferimento per la progettazione di servizi pubblici digitali semplici, accessibili, equi e inclusivi: modelli, kit e guide per facilitare processi di design centrati sui bisogni dei cittadini come strumenti operativi per fare ricerca, gestire progetti complessi e costruire servizi con l'obiettivo di creare un linguaggio comune,

condiviso ed efficace che eviti che le singole amministrazioni debbano ogni volta "reinventare la ruota" (ibidem).

L'idea è che solo un approccio collaborativo, basato su una piattaforma comune fatta di idee e supportata da kit e da software adeguati, possa dare una risposta al "bisogno di design" di una realtà complessa come la Pubblica Amministrazione (De Santi & Fabbri, 2018). Con il compito principale di favorire la collaborazione tra designer, tra designer e sviluppatori, e il coinvolgimento degli stakeholder all'interno di progetti "design driven", la collaborazione tra settore privato e le Pubbliche Amministrazioni, e ovviamente il coinvolgimento degli utenti nella progettazione dei servizi.

Il metodo e il modello proposto da Designers Italia si basa in gran parte sull'uso e l'adattamento al contesto del design di alcuni tool di collaborazione utilizzati nelle start-up e nelle aziende più innovative (De Santi & Fabbri, 2018) quali la cultura del network e la collaborazione *open source*; gli strumenti digitali cosiddetti "*collaboration tool*" che permettono di produrre in modo collaborativo (come Slack, Trello o GitHub); il lavoro quotidiano di un team multidisciplinare (*interaction designer, content designer, data analyst, developers, user researcher, ecc.*), con una struttura non gerarchica; la scrittura come strumento aperto per concretizzare un progetto e mettere alla prova le proprie idee; strumenti di comunicazione che permettono di sincronizzare team molto ampi ottimizzando l'attenzione dei partecipanti nel flusso continuo di conversazioni; la gestione leggera dei progetti attraverso strumenti "agili" in cui tutti i membri del team possono contribuire all'attività di project management completando o integrando la pianificazione comune; rappresentare il punto di vista degli utenti attraverso strumenti come i co-design workshop o le user-stories; organizzare l'architettura dell'informazione e la progettazione collaborativa di ecosistemi informativi per testare l'organizzazione dei contenuti coinvolgendo utenti e stakeholder; produrre una prototipazione rapida dei servizi con elementi "*low-fi*" che favoriscano una continua iterazione sul progetto in tempi molto ridotti, grazie ai continui feedback e input da altri membri del team o stakeholder del progetto; progettare un design system di componenti e pattern d'interazione con cui progettare una vasta gamma di servizi digitali e di esperienze che creano un vantaggio incredibile in termini di qualità, di aderenza agli standard, di efficienza e di economie di scala; valersi della prototipazione hi-fi che, disponendo di un *design system*, permette il passaggio da un prototipo a bassa definizione a un prototipo ad alta definizione molto rapido; facilitare la collaborazione tra designers e developers attraverso modelli di lavoro flessibili e iterativi in cui il design non è qualcosa che si fa prima, dopo, o a parte. È qualcosa che si fa insieme allo sviluppo tecnologico.

Nel diffondere la cultura della progettazione nella Pubblica Amministrazione, il progetto Designers Italia si arricchisce di una serie di case history che aiutano a comprendere le modalità concrete di applicazione dei progetti e perseguire una logica di rete: le amministrazioni non solo utilizzano il sistema ma contribuiscono a crearlo con il supporto di un piccolo team centrale che coordina il processo e favorisce la partecipazione (Fabbri, 2019, p. 86).

Se all'inizio dunque la trasformazione digitale era principalmente legata alla tecnologia, nell'evoluzione del sistema digitale globale è progressivamente e naturalmente cresciuto il ruolo del design come ponte tra tecnologia e persone: c'è sempre più necessità di esplorare e capire i bisogni delle persone, c'è bisogno di progettare servizi eccellenti in tutti i loro aspetti, valorizzando la tecnologia ma senza limitarsi ad essa. Secondo Fabbri dunque (2019b) i designer che intraprendono la progettazione di servizi pubblici delle grandi organizzazioni si troveranno ad affrontare tre sfide che traggono l'evoluzione del ruolo dei progettisti:

– portare la cultura del design all'interno delle organizzazioni dove i servizi

nascono ed evolvono giorno dopo giorno;
 – essere leader di sistemi di prodotto-servizio omnicanale che impongono competenze tecnologiche e organizzative oltre il design;
 – comprendere a fondo i processi di innovazione sviluppando la capacità di seguire approcci diversi in funzione dei diversi tipi di innovazione che le organizzazioni possono di volta in volta adottare.

A queste sfide si aggiunge il compito di provare a colmare la distanza e lo scollamento tra i luoghi in cui vengono prese le decisioni e definite le norme e quelli in cui queste si traducono in servizi e comportamenti (Fabbri, 2019a, p.87). Un design che nella sua capacità di integrare la prospettiva e le esigenze dei diversi attori può contribuire in modo decisivo a scrivere una nuova relazione anche tra il mondo normativo e quello dei servizi.

Nel 2018 il Team Digitale, nato per avviare la costruzione del “sistema operativo” del Paese, consegna al Governo un documento di indirizzo in cui, sulla base dell’esperienza accumulata nei primi ventiquattro mesi di attività, suggerisce alcuni interventi tra cui la costituzione di una struttura permanente, identificabile in un Dipartimento presso la Presidenza del Consiglio con a capo un Ministro o un SottoSegretario per la Trasformazione Digitale⁷.

Alla fine del 2019 la struttura commissariale che nel frattempo aveva visto la nomina di Luca Attias come nuovo Commissario Straordinario, conclude il suo mandato. I progetti del Team confluiscono nel Dipartimento per la trasformazione digitale della Presidenza del Consiglio dei Ministri e nella società PagoPA Spa.

Nato per effetto del Dpcm del 19 giugno il Dipartimento si configura come la struttura di supporto al Ministro per l’innovazione tecnologica e la transizione digitale per la promozione ed il coordinamento delle azioni del Governo finalizzate alla definizione di una strategia unitaria in materia di trasformazione digitale e di modernizzazione del Paese attraverso le tecnologie digitali. Coordinato da Mauro Minenna, si occupa di innovazione proponendo nuove tecnologie nel tessuto produttivo e favorendo la diffusione di servizi digitali semplici, inclusivi ed efficienti.

L’organizzazione di un solido sistema istituzione-design-cittadino in Italia è ancora dunque in costruzione/transizione. La costruzione dell’identità visiva digitale del governo sembra lasciare progressivamente da parte la ricerca sull’immaginario visivo in cui la comunità dovrebbe riconoscersi a favore invece della costruzione di un servizio efficiente. Verrebbe da dire che siamo di fronte alla costruzione di un’immagine del Paese che non avviene più attraverso la sola attenzione alla sfera del visibile, ma anche attraverso la sfera esperienziale dello scambio comunicativo tra Stato e cittadino (Pasqual, 2017, p. 189).

Tuttavia non si può non notare che se il Piano nazionale di ripresa e resilienza *Italia digitale 2026* (PNRR) e i precedenti piani triennali di sviluppo hanno rappresentato e rappresentano un’enorme opportunità per l’Italia in termini di sviluppo di servizi abilitanti, della trasformazione dell’architettura digitale della PA, dell’interoperabilità e dell’usabilità dei servizi pubblici digitali, e nonostante l’Italia sia riuscita a fare oggettivi progressi in questo senso negli ultimi cinque anni, da un punto di vista della coerenza comunicativa non è ancora mai stata intrapresa nessuna iniziativa strategica unificante.

Seppur in questo contesto di digitalizzazione dello Stato anche l’attività di *branding* assume un rinnovato e meno discutibile significato, l’Italia continua a essere uno dei pochi paesi europei a non aver mai intrapreso un processo di unificazione dell’identità visiva nazionale (Sinni, 2018a; 2021b, p. 173). Non si tratta qui di un coordinamento visivo legato all’autoreferenzialità del progetto grafico ma di “superare l’equivoco,

diffuso in maniera trasversale tra amministratori e designer, che il design dei servizi possa risolversi semplicemente con un logo appiccicato da qualche parte o con un semplice rivestimento grafico” (Sinni, 2015).

È la necessità di una definizione di identità visiva pubblica funzionale alla costruzione di esperienze utili, e percezioni di queste, che possano rafforzare e stimolare nuovi paradigmi di relazione tra cittadini e dimensione pubblica in cui il design dell’identità e delle informazioni non sono in contraddizione, bensì operano con un elevato grado di interdipendenza nell’alveo di una comune pubblica utilità. Sono dunque maturi i tempi per porsi, anche in Italia, la questione di un’immagine coerente dello Stato che, seppur in costante transizione, si modella sull’evoluzione dei servizi offerti e sull’avanzamento tecnologico, permettendo la loro nascita e diffusione (Sinni, 2018a; Pasqual, 2017, p. 184).

In una fase di aggiornamento così importante e complessa come la Trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione italiana può succedere che ad alcuni aspetti progettuali venga data più importanza che ad altri. L’idea dell’inclusione di un progetto di immagine coordinata del Paese all’interno delle politiche di modellazione delle piattaforme governative rimane un tema non risolto, controverso, poco esplorato e poco discusso. Sebbene il progetto Italia Login con la creazione delle linee guida avesse gettato le basi per conferire uniformità ai siti delle pubbliche amministrazioni, basta guardare il mancato coordinamento dei vari loghi utilizzati dal governo nei diversi media per capire come la cultura progettuale in questa direzione sia ancora tutta da costruire e far sedimentare. Così oggi la comunicazione dello Stato italiano si trova nella paradossale situazione di avere un’identità (potenzialmente) coerente per quanto riguarda i siti web e i servizi digitali, mentre tutto il resto della comunicazione rivolta ai cittadini, dalle carte intestate ai documenti, dalle insegne degli uffici agli stampati, è rimasto abbandonato nel limbo di un’immagine che si è stratificata nel tempo, incoerente e inefficace e come visto, purtroppo, l’arretratezza rispetto a questi temi ha origini lontane (Sinni, 2021a; Pasqual, 2017, p. 190).

Le opportunità in questo senso offerte dalla trasformazione digitale della PA e dal PNRR con i suoi ambiziosi obiettivi e investimenti, sono tutte da cogliere per poter consolidare un’identità visiva nazionale fragile e complessa che alla luce di queste riflessioni può essere perseguita solo con un approccio olistico in cui il disegno della sfera legata all’identità e quella legata all’offerta dei servizi vede:

- il coordinamento di un progetto strategico di *governance* ai massimi livelli, anche normativi;
- il superamento di una comunicazione compartimentata e frammentata tra ministeri, dipartimenti e agenzie in un’ottica di presentazione coesa della pubblica amministrazione per la costruzione di un rapporto di fiducia e autorevolezza con i cittadini;
- l’unificazione progressiva e distribuita nel tempo, con una modalità *endless*, di tutti i *touchpoint* tra amministrazione e cittadino.

7. La strategia per il futuro della trasformazione digitale <https://teamdigitale.governo.it/it/future.htm>

2.2 →
Cittadino e istituzioni.
Nuovi e rinnovati spazi
di interazione

Come visto nel paragrafo 2.1, la rivoluzione digitale che ha investito la sfera pubblica e privata delle persone ha trasformato e sta trasformando radicalmente le dinamiche della comunicazione pubblica, mettendo in discussione il rapporto cittadino-istituzione e aprendo a nuovi scenari di intervento. Progetti, pratiche e servizi di digitalizzazione sono oggi obiettivi fondamentali per l'identità delle istituzioni pubbliche e sono diventati strumenti di innovazione sociale attraverso cui il designer può abilitare il committente ad una rappresentazione e veicolazione comunicativa del servizio e offrire al destinatario quelle risposte funzionali e strutturate nel metodo – con strumenti operativi e processi quali il *Design thinking*, il *Service design* o la *User experience*.

Questa rivoluzione in atto si può dire stia compiendo ora i primi passi concreti ed è dunque difficile definirne l'evoluzione. Quello che sembra certo è che le istituzioni, la politica, le organizzazioni sociali e gli stessi cittadini si stanno organizzando e stanno dando vita a luoghi mediatici di incontro, confronto, informazione e condivisione. Per dirlo con le parole di Papini (2014, p. 119), sotto la spinta di ideali più positivi di libertà, partecipazione e uguaglianza sta nascendo un nuovo spazio pubblico virtuale e parallelo.

A lungo infatti, l'erogazione dei servizi pubblici è stata legata ad un modello di amministrazione analogica strettamente connessa ai luoghi e ai contesti territoriali dove l'interazione tra le istituzioni e il cittadino era intrattenuta prevalentemente attraverso una dimensione materiale e tangibile in cui il modello tradizionale di relazione “faccia a faccia” era dominante.

Quali rappresentazioni di questo spazio tangibile di incontro/confronto con i cittadini, gli strumenti, le strategie, le azioni e i modelli comunicativi con cui le istituzioni pubbliche si relazionano con i cittadini hanno assunto nel tempo caratteristiche e ruoli molto diversi: dal manifesto, uno dei primi strumenti usati per veicolare messaggi di tipo istituzionale alla rivista, ai giornali, ai materiali informativi come le brochure, i canali multimediali come radio, e televisione, gli strumenti di informazione e di ingaggio dei cittadini si sono sempre consolidati in modelli comunicativo-visuali tangibili.

L'accesso e l'uso del servizio era dunque soggetto al contatto diretto con l'istituzione, attraverso gli uffici di rappresentanza o telefonicamente (Maffei & Carraro, 2020, p. 82). Nella contemporanea “società della rete” le reti informatiche modificano radicalmente il significato sociale di spazio e tempo, trasferendo le pratiche sociali di condivisione dal tradizionale “spazio dei luoghi” verso la forma dello “spazio dei flussi” (Castells, 2014, p. 601). Mentre nello “spazio dei luoghi” l'identità di cittadino deriva dal legame con lo stato nazionale e con il territorio cui afferisce, nello “spazio dei flussi” lo status di cittadino dipende anche dai rapporti che questo intrattiene con le reti di informazione (Weber, 2008, p. 136).

In questo senso, identificando il servizio digitale come forma contemporanea prevalente nei processi d'interazione e comunicazione tra istituzioni e cittadini, la reinvenzione del governo in chiave digitale *e-government* disegna un passaggio fondamentale nell'evoluzione del rapporto tra cittadino e apparato pubblico e quindi del loro spazio di interazione.

Peculiarità dell'impostazione dell'*e-government* è la qualità del servizio pubblico in cui il concetto di cittadino cliente/utente viene integrato con un ritorno, in chiave moderna, all'antico principio di cittadinanza attiva, che non è inteso come un nuovo modello di rappresentanza ma piuttosto come il recupero di forme di cooperazione attiva, coprogettativa e codecisionale ai momenti ideativi, di strutturazione e deliberativi dell'azione pubblica e amministrativa. All'interno di un'offerta pubblica

di attività, esperienze e performance interattive, che occupano stabilmente i modelli di interazione sociale individuale e pubblica, nonché la nostra vita economica in un'ottica di generale rinnovamento organizzativo e neo-istituzionale del complesso assetto pubblico dello Stato (Maffei & Carraro, 2020, p. 77 e 82; Papini, 2014, p. 138-141).

In un presente e in un futuro sempre più *blended*, tra il nostro vivere *onlife* (Floridi, 2017) e in una realtà resa ibrida e aumentata dalla pervasività della tecnologia, i temi dell'accesso e dell'inclusione diventano chiave di costruzione, per il mondo del progetto, per una società più democratica in cui il diritto alla piena cittadinanza sia garantito a tutti.

In questo senso il design si assume il ruolo di progettare modelli di comunicazione-interazione che ripensano il sistema di erogazione e di fruizione dei servizi in uno spazio di interazione che vede da un lato un ambiente pubblico che deve dimostrarsi capace di aprirsi verso l'esterno a nuove tipologie di relazioni e comunicazione curate per garantire trasparenza, fruibilità, accesso, tempestività e chiarezza, migliorando l'efficacia dell'organizzazione in termini di personalizzazione dell'offerta e aumentandone la credibilità in termini di riconoscimento dialettico delle identità collettive.

Dall'altro lato vede un pubblico di cittadini che nel nuovo ecosistema mediale, modifica profondamente il proprio modo di intendere la sua posizione nella relazione con la dimensione pubblica: chiamato a negoziare con le istituzioni i propri interessi e comportamenti in maniera interattiva (individuale o collettiva) è in grado di abitare lo spazio del web sociale a diversi livelli intermedi di partecipazione, diventando co-autore di contenuti e percependo in modo attivo la propria esperienza in rete (Ducci, 2017, p. 15; Papini, 2014, p. 141).

È il framework della *Networked Publics* che fa riferimento a un insieme concatenato di fattori e sviluppi sociali, culturali e tecnologici che hanno accompagnato il crescente consolidarsi delle tecnologie in rete, riconfigurando il modo in cui siamo collegati, mobilitati e interagiamo con i contenuti, le fonti, altri individui, gruppi e in generale il mondo che ci circonda.

La locuzione è un'alternativa a termini come *audience* o *consumatore* e piuttosto che presupporre un uso quotidiano dei media passivo o consumistico mette in primo piano una “presenza” online attiva e impegnata. I *networked publics* vanno oltre e comunicano sempre di più attraverso reti complesse *bottom-up*, *top-down* e *side-to-side*. Possono essere reattori, (ri)creatori e (ri)distributori impegnati nella condivisione della cultura e della conoscenza attraverso il dialogo e lo scambio sociale, nonché attraverso atti di ricezione mediatica. La modalità con cui le persone interagiscono e sono presenti in rete – attraverso i media personali e le tecnologie come i telefoni cellulari, l'email, la possibilità di fotografare quotidianamente, così come la possibilità di interagire tramite la scrittura – ha generato un pubblico allargato ed eterogeneo che condivide la sua prossimità e il suo impegno in luoghi virtuali che superano i confini fisici e ridefiniscono i termini dello spazio pubblico (Ito, 2008; Varnelis & Friedberg, 2008).

Questo contesto apre a due riflessioni: la prima riguarda i processi di riorganizzazione delle pubbliche amministrazioni sia per quanto concerne le criticità strutturali, organizzative e culturali, sia per quanto riguarda la trasformazione dei modelli di partecipazione del cittadino alla vita pubblica, e quindi gli spazi di interazione. La seconda, di carattere più politico, riporta al quadro delle offerte delle possibilità offerte dai nuovi media rispetto a nuove forme di partecipazione politica (Papini, 2014, p. 144).

In questo senso le esperienze e gli scenari percorribili vedono la necessità di:

- rafforzare le modalità di trasparenza, accessibilità e *accountability* (atti e attività). A tal proposito un utilizzo consapevole degli *open data* sembra portare a quell'apertura tale da garantire reale trasparenza oggettiva della PA cambiando radicalmente le modalità di consultazione dei dati che in precedenza venivano forniti dall'alto secondo modalità *top-down*. La disponibilità di dati aperti stimolerebbe in questo senso un maggiore scambio e condivisione di contenuti in rete tra cittadini e istituzioni, contribuendo alla crescita di migliore equilibrio tra democrazia rappresentativa e democrazia partecipativa, intesa come migliore inclusività. Gli *open data* infatti non possono essere intesi semplicemente come l'attività di inserimento su piattaforme online dedicate di una mole di dati grezzi e in qualche modo anche de-contestualizzati e privi di senso, ma devono poter essere fruiti verso un loro utilizzo ottimale e una loro piena comprensione (Ducci, 2017, p. 138-139). La loro gestione, archiviazione elaborazione e diffusione sembra ancora una questione irrisolta che ha portato in superficie negli ultimi anni controversie legate ad esempio alla tutela della privacy, evidenziando come ci siano ancora molte zone d'ombra al riguardo legate alla raccolta, all'intercettazione, all'analisi e alle modalità di elaborazione di informazioni private (Piscitelli & Angari, 2020, p. 31)
- consolidare e ampliare le pratiche di ascolto dei cittadini, monitorando il loro punto di vista sia attraverso gli strumenti di consultazione e monitoraggio dell'opinione pubblica rispetto alle politiche pubbliche sia attraverso dinamiche di rilevazione a più ampio raggio volte al raccoglimento di *feedback*, alla percezione degli "umori" diffusi e alla rilevazione dei bisogni e dei punti di vista dei cittadini sui servizi offerti dalla PA.
- sviluppare ambienti di proposta e partecipazione attiva dei cittadini in grado di migliorare la qualità e la condivisione delle decisioni pubbliche. In questo senso la diffusione di tecnologie e strumenti abilitanti come la firma digitale, la carta di identità elettronica e la carta nazionale dei servizi favorisce un coinvolgimento dei cittadini dei processi decisionali di tipo inclusivo.
- sviluppare forme di dialogo interistituzionale più sistematico (tra i rappresentanti delle amministrazioni) ed extraistituzionale (con i rappresentanti della società civile) in grado di definire con maggiore chiarezza ruoli e compiti all'interno dei processi normativi ed esecutivi.
- sviluppare forme di semplificazione tecnologica che favoriscano la consultazione popolare per ottenere l'adeguata attenzione e il contatto durante il processo di verifica *ex ante* (attese e bisogni), *in itinere* e *ex-post* (impatto incidenza).

Come afferma Papini (2014, p. 146), questo insieme di scenari di interazione comporta, come preconditione necessaria, il riconoscimento della rete come ambiente realmente depositario e interlocutore legittimo nei processi di costruzione dell'opinione pubblica, di organizzazione della politica e di formazione dell'agenda politica. Sottolinea infatti come i principali punti di criticità e ritardo nell'affermazione e nella diffusione di una reale cultura dell'*e-government* in Italia siano dovuti sostanzialmente a tre ordini di motivi:

La crisi di cultura e di procedura legata alla questione del «fronteggiamento» dell'interattività, ovvero l'uso che il cittadino-utente fa dei luoghi che gli si aprono per esprimersi; la difficoltà strutturale dei sistemi politici (rispetto a quelli aziendali) di dare seguiti organizzativi (cambiamenti di metodi e di dirigenti) a segnalazioni di disagio e disaffezione dell'utenza, così da limitare i

processi interattivi più al carattere informativo che al carattere codecisionale; il relativamente modesto risultato delle sperimentazioni fin qui effettuate, unito alla difficoltà di dare certezza e affidabilità alle problematiche del voto elettronico.

Ciò che Papini sottolinea in questo senso è la necessità di operare un ribaltamento della concezione delle nuove tecnologie da semplici *strumenti di comunicazione* a veri e propri *ambienti di interazione*. Poiché Internet non può essere considerato né solo come una tecnologia né solo come uno strumento di comunicazione - in quanto non riproduce i parametri e lo spazio di della comunicazione tradizionali - è necessario consolidarne la sua comprensione a vero e proprio ambiente di interazione mediata in grado di generare "[...] nuove forme di interazione digitale e foriere di una nuova socialità che agisce sul piano virtuale. Il passaggio dal concetto di *comunicazione* (pur nelle sue forme più avanzate della multidimensionalità) a quello di *interazione* è un salto interpretativo straordinario" (Ivi, 2014, p. 147).

Questa moltitudine di scenari trova terreno fertile di attuazione nelle opportunità aperte dall'utilizzo, ad esempio, dei social network. A quasi vent'anni dalla nascita di Facebook, *social network sites* (SNS) come Youtube, Twitter, Instagram, ecc, rappresentano un potenziale strumento per ampliare e innovare la comunicazione istituzionale. Veri e propri ambienti di interazione che sovvertono la tradizionale relazione tra governanti e governati in cui non c'è più un mittente e un ricevente del messaggio ma una pluralità di produttori di contenuti che vengono distribuiti e mixati in modo transmediale e con estrema immediatezza e viralità. Ducci (2017, pp 146-152) offre un'interessante sintesi sulle opportunità e sui rischi - aperti dalle piattaforme social network riguardo le PA.

Sottolinea in particolare come si sia oggi raggiunto un sufficiente livello di consapevolezza - almeno da un punto di vista teorico e nelle migliori delle pratiche sull'utilizzo dei social nella PA - e come la loro evoluzione vertiginosa, seppur non si concili facilmente con i tempi di comprensione, assimilazione e utilizzo propri della PA, debba essere intesa come un'opportunità finalizzata a creare nuovi luoghi di informazione e dialogo con i cittadini purché si mettano in campo le competenze e le abilità nell'uso strategico degli strumenti corrispondenti a una cultura della comunicazione pubblica avanzata, non sempre presente nelle PA come visto. Le attività che un ente pubblico può svolgere attraverso l'utilizzo dei Social Network Sites da parte delle pubbliche amministrazioni riguardano, come parzialmente accennato all'inizio, i processi di riorganizzazione, i modelli di partecipazione e i paradigmi di relazione tra cittadino e istituzioni:

- potenziare o aumentare la trasparenza come forma di dialogo, conoscenza e apertura reciproca dei confini tra PA e cittadini;
- supportare la comunicazione di crisi e la gestione dell'emergenza permanente (Piscitelli & Angari, 2020, p.27);
- informare, comunicare costruire e mantenere relazioni con i cittadini;
- ascoltare i cittadini/monitorare il loro punto di vista;
- supportare i processi partecipativi;
- rendere protagonisti i cittadini delle campagne istituzionali e sociali;
- favorire la comunicazione interna.

Se all'interno di questi ambienti di interazione mediata in cui tutti sono co-autori si sviluppano dunque modalità di comunicazione lontane dalle progettualità studiate, programmate e finanziate dai sistemi mediatici tradizionali (Papini, 2014, p. 148), il controllo sulla gestione dei contenuti è pressoché impossibile e apre ad alcuni possibili rischi. Non è infatti sufficiente la presenza *tout court* sui social network se questa non è gestita con consapevolezza in termini di utilizzo degli strumenti, formazione, programmazione, e soprattutto sistematizzazione e condivisione di *policy* d'uso che

chiariscano le finalità, i linguaggi, il tono, lo stile e il comportamento da seguire, in linea con i principi della comunicazione pubblica, per interagire in questi spazi istituzionali. Esserci non garantisce dunque né l'ottenimento né il mantenimento di un'immagine, nel complesso, positiva. La *brand reputation* si evolve in una *web reputation* in cui il livello e la qualità della presenza dimostrati attraverso la diffusione dei contenuti, così come la creazione e il mantenimento di relazioni efficaci unitamente alla capacità di accogliere critiche e valutazioni negative sul proprio operato incide profondamente sulla costruzione del rapporto di credibilità, affidabilità, autorevolezza e fiducia tanto bramato dalla trasformazione digitale della PA.

Sempre Ducci (2017, pp. 152-155) afferma come nel pensare e gestire la propria presenza sui social network la PA italiana abbia attraversato sostanzialmente tre fasi.

La prima, coincidente con i primi anni di vita di Facebook, vede le PA affacciarsi a queste nuove realtà con un atteggiamento "spontaneistico" in cui si registra una convivenza tra atteggiamenti di estrema diffidenza e resistenza verso questi nuovi strumenti a atteggiamenti opposti che hanno dato vita a molteplici tentativi di apertura di pagine in cui si è generalmente assunto uno stile piuttosto "personalistico" tipico della comunicazione politica di propaganda. In generale, una sostanziale carenza di strategia, riflessività e competenza diffusa ha portato a un iniziale utilizzo delle principali piattaforme (Facebook e Twitter) secondo un modello di comunicazione unidirezionale e a tratti autocelebrativo focalizzato soprattutto sulla promozione di iniziative in corso e eventi. In brevissimo tempo, tuttavia, tra difficoltà di coordinamento centrale nella creazione, nella gestione e nel mantenimento di pagine e account, la difficoltà nell'accogliere e processare in concreto le osservazioni proposte da cittadini e dipendenti unitamente a una forte criticità riscontrata nel mantenere nel tempo e con competenza la propria presenza, gli account istituzionali delle amministrazioni italiane crescono in modo esponenziale avviando una seconda fase di domesticazione dei media sociali da parte della PA che può essere definita *Order from Chaos* (ibidem). Caratterizzata dal tentativo di uniformare e razionalizzare la presenza istituzionale sui social attraverso azioni di standardizzazione e omogenizzazione dei comportamenti adottati da diversi settori di una stessa amministrazione, questa fase si può ritenere ancora in atto e purtroppo, non riguarda tutti gli enti pubblici. Segue poi una terza fase denominata Institutionalization "[...]" in cui l'alta dirigenza delle pubbliche amministrazioni interviene strategicamente per rimuovere usi inappropriati dei social media e gestioni individualistiche, adottando regole puntuali da seguire per alimentare e gestire la presenza istituzionale "[...]" (Ducci, 2016, pp. 121-122) per un dialogo condiviso e all'insegna della trasparenza.

Seppur la consapevolezza sulle potenzialità di questi strumenti sia nota, sembra che alcune amministrazioni agiscano come se si trovassero ancora nel "nuovismo di facciata" (Lovari, 2014, p. 26) della prima fase in cui l'innovazione rimane retorica e gli strumenti vengono utilizzati come orpelli comunicativi e non come reali strumenti di dialogo e apertura con i cittadini. Le resistenze culturali al cambiamento e all'innovazione tecnologica di molte realtà amministrative delineano uno scenario a macchia di leopardo in cui si alternano interessanti sperimentazioni di comunicazione pubblica relazionale con i cittadini connessi a casi di assenza totale istituzionale nel web sociale (ibidem).

Si può dunque affermare che questa interazione digitale, ancora in evoluzione, stia creando un nuovo tipo di sfera pubblica profondamente diverso dalla concezione tradizionale:

«La post-comunicazione è quell'insieme di superfici comunicative e ambienti di interazione digitale generati dalle nuove tecnologie, che sta oggi progressivamente diventando il moderno paradigma relazionale verso cui individui e società moderne adeguano comportamenti e stili di vita. Questo nuovo tipo di sfera

pubblica non risponde al negoziato comunicativo tradizionale, poiché prevede la creazione di nuove forme di vita pubblica che si collocano al di fuori dei parametri istituzionali dello Stato e oltre i confini geopolitici della nazione. Una nuova sfera pubblica mediatica, che attiva relazioni comunicative indipendenti dalle variabili del tempo e dello spazio; che consente formati comunicativi bidirezionali e pluridirezionali; che agisce su superfici tecnologiche nuove e ambienti di comunicazione multidimensionali e interconnessi; che ingenera azioni di risposta sia virtuali che fisiche e su scala sempre globale. [...] Nell'era della post-comunicazione non è possibile chiudere gli spazi di visibilità poiché essa vive grazie al continuo e persistente meccanismo di lotta per la visibilità e per l'interazione digitale. [...] In questa dimensione ogni individuo ha a disposizione innumerevoli ambienti di visibilità e di interazione, ed è grazie a questi ambienti che acquisisce la facoltà di partecipare al racconto universale» (Papini, 2014, pp. 178-179).

È una comunicazione pubblica che deve osservare gli spazi di interazione e le interazioni più che i soggetti in quanto questi non sono più in grado di sostenere la nervatura di un'immagine pubblica che assume connotati fluidi e in continua trasformazione (Ibidem).

Seppur come afferma la *Dichiarazione dei Diritti in Internet*¹ "Internet ha contribuito in maniera decisiva a ridefinire lo spazio pubblico e privato, a strutturare i rapporti tra le persone e tra queste e le Istituzioni. Ha cancellato confini e ha costruito modalità nuove di produzione e utilizzazione della conoscenza. Ha ampliato le possibilità di intervento diretto delle persone nella sfera pubblica. Ha modificato l'organizzazione del lavoro. Ha consentito lo sviluppo di una società più aperta e libera. Internet deve essere considerata come una risorsa globale e che risponde al criterio della universalità" il luogo dove avviene l'interazione tra cittadino e istituzioni, i cosiddetti *touchpoints*, continuano ad avere una dimensione e una connotazione anche fisica.

Questi spazi di interazione non sono certamente nuovi ma ciò che sta evolvendo, come già sottolineato, è la necessità di rispondere a una comunicazione pubblica in grado di generare reale condivisione e fruizione degli spazi di visibilità e interazione in cui le varie dimensioni non si escludono a vicenda ma trovano una congiuntamente realizzazione.

Si possono individuare diverse "superfici" fisiche in cui avviene l'interazione tra cittadino e istituzioni e in cui, per ricollocarsi nel tema della tesi, avviene l'esperienza di un'identità visiva pubblica. Nonostante l'evoluzione normativa, in Italia, queste strutture comunicative non sono state tuttavia valorizzate nel tempo in un'ottica di strategia integrata dell'ampia gamma di modalità e multicanalità comunicativa a disposizione.

È il caso ad esempio degli URP, la cui denominazione Ufficio per le Relazioni con il Pubblico precisa, senza indugi, l'obbligatorietà per tutte le amministrazioni centrali e periferiche dello Stato e gli enti locali di rendere la comunicazione una vera e propria funzione delle PA, istituendo un luogo fisico all'interno del quale attivare una relazione diretta con i cittadini. Introdotto con il D.Lgs. 29 del 1993 e attuato con la direttiva del Consiglio dei Ministri dell'8 ottobre 1994 e con la successiva Legge 150 del 2000, l'URP, come esposto nel paragrafo 2.1, si configura come una struttura che ha la finalità di garantire la trasparenza amministrativa e la qualità dei servizi, nonché di fornire uno strumento organizzativo adeguato alle esigenze di attuazione delle funzioni di comunicazione istituzionale e contatto con i cittadini:

- garantire l'esercizio dei diritti di informazione, di accesso agli atti e di partecipazione;
- agevolare l'utilizzazione dei servizi offerti ai cittadini, anche attraverso

1. Approvata dalla Commissione per i diritti e i doveri relativi ad Internet e pubblicata il 28 luglio 2015. Per approfondimenti si veda https://www.camera.it/application/xmanager/projects/leg17/commissione_internet/dichiarazione_dei_diritti_internet_publicata.pdf [ultima consultazione 03.01.2022]

l'informazione sulle disposizioni normative e amministrative, e sulle strutture e sui compiti dell'amministrazione;

- promuovere l'adozione di sistemi di interconnessione telematica, coordinare le reti civiche, promuovere e gestire quindi la Comunicazione istituzionale online, promuovere l'ascolto dei cittadini e i processi di verifica della qualità dei servizi e di gradimento degli utenti;
- garantire lo scambio di informazioni fra l'ufficio e le altre strutture operanti nell'amministrazione, promuovendo e organizzando la comunicazione interna;
- promuovere la comunicazione interistituzionale, attraverso lo scambio e la collaborazione tra gli uffici per le relazioni con il pubblico delle altre amministrazioni, come ad esempio attraverso la costituzione di reti di URP.

Nonostante il tentativo di rendere concreto con gli URP un modello di comunicazione pubblica bidirezionale in senso relazionale, nella maggior parte dei casi l'URP è diventato retorica dell'innovazione inserito in un contesto organizzativo di tipo tradizionale, altamente gerarchico e burocratizzato. Un'altra buona intenzione dai risultati deludenti perché ormai, nello spazio di interazione che si è andato a delineare nella società contemporanea, la comunicazione con il pubblico è materia che mal si adatta alla formalizzazione burocratica (Ducci, 2017, p. 122 e 126; Grimaldi, 2020, p. 72).

Come si può leggere sulla pagina web di PAQ – Pubblica Amministrazione di Qualità², dedicata agli URP, le varie amministrazioni hanno interpretato, e contestualizzato al proprio interno, gli indirizzi normativi con un certo grado di discrezionalità e personalizzazione, costituendo l'URP in base alle specificità del proprio contesto di riferimento, sia interno che esterno. Ciò che emerge dalla mancanza di strategie condivise è una certa differenziazione tra le amministrazioni anche nella scelta di realizzare strutture di relazione con il pubblico secondo specifici modelli organizzativi e funzionali e di dare avvio quindi a nuovi servizi di comunicazione con il cittadino. Accanto alle diverse soluzioni organizzative e funzionali, dovute in gran parte al diverso ruolo assegnato all'URP all'interno dell'ente, emergono però anche differenze nel grado di sviluppo dell'URP e nella sua effettiva realizzazione.

Da questo punto di vista dunque, la realtà italiana si presenta ancora eterogenea, diversificata e frammentata. In alcuni contesti si registrano addirittura ancora difficoltà nell'attuazione delle disposizioni normative: alcune amministrazioni hanno attribuito il ruolo strategico e le funzioni delineate a livello normativo, altre hanno tentato strutture ancor più innovative e avanzate rispetto a quella previste a livello legislativo, altre hanno assegnato invece all'URP solo le attività di informazione e di garanzia del diritto di accesso. Sussistono realtà, infine, dove nonostante gli obblighi di legge, questo ufficio non è stato ancora creato.

Si può dunque affermare, come suggerisce e come aveva suggerito Grimaldi già nel 2005 (2005, pp. 186-187; 2020, p. 72), essendo l'URP un modello di ispirazione burocratica pensato con una logica ormai datata, è sfuggito al ruolo di protagonista dell'innovazione in un contesto della dimensione comunicativa pubblica che, come visto nel paragrafo 2.1 c'è ancora molto da costruire in termini di organizzazione di un sistema "istituzione-design-cittadino" solido, coordinato ed efficiente.

Si può dunque affermare che il "fallimento" degli URP, nella maggior parte di casi risiede nell'inadeguatezza del contesto e del modello organizzativo in cui è stato inserito, nella mancanza di una cultura di rete e l'attenzione verso la dimensione della relazione, nell'inadeguatezza e insufficienza delle competenze e della formazione dei funzionari e degli operatori addetti (in questo senso la legge risulta essere un po' troppo generosa, in quanto si diventa esperti di comunicazione con poche ore di formazione) e nella mancata integrazione di strategie progettuali condivise in cui canalizzare tutte le competenze necessarie, incluso, soprattutto, il design.

Basti pensare infatti che inizialmente agli Uffici Relazioni con il Pubblico veniva assegnato spesso personale privo della preparazione tecnica e culturale necessaria, sopperita solo da un breve periodo di formazione. Le cose stanno progressivamente cambiando e la consapevolezza dell'importanza del dotarsi di personale più qualificato sembra essere più diffusa nella PA, nonostante tra i requisiti per accedere ai bandi di concorso per la figura del comunicatore prevedano il possesso di una laurea in laurea in scienze della comunicazione, relazioni pubbliche o comunicazione istituzionale. Nessun cenno al design, ancora. Siamo dunque lontani dall'attuazione, come ipotizzato sempre da Grimaldi (2005; 2020), di una vera e propria struttura con risorse specialistiche, qualificate professionalmente che sia in grado di accorpate tutte le funzioni in un'unica struttura gestendo tutta la comunicazione, materiale e immateriale, politica e degli eventi, oltre a fungere da orecchio con sondaggi, attività, indagini e ricerche volte alla raccolta di feedback e alla formulazione di risposte ai cittadini. È l'idea di un "Ufficio di Comunicazione" che distaccandosi dagli adempimenti burocratici prova a concretizzare in un unico luogo di incontro e spazio di interazione tra cittadini e PA:

- le relazioni con il pubblico (accesso informativo, fruizione dei servizi, espletamento pratiche amministrative);
- la gestione dei rapporti con la stampa e i media;
- la produzione degli strumenti di comunicazione (virtuali, fisici, multimediali) tanto per le funzioni interne quanto per quelle esterne.

Un *touchpoint* fisico e virtuale adeguato a svolgere contestualmente sia la funzione di *front office* in cui attuare l'esperienza "fisica" tra il cittadino e l'amministrazione che di *back office* ossia di laboratorio dove si realizza tutta l'attività dell'ufficio. L'accorpamento delle funzioni in un'unica struttura determinerebbe dunque un maggiore controllo delle attività attraverso il reciproco scambio e l'integrazione delle funzioni unitamente a un rapporto sinergico e di conoscenza e condivisione diffuse delle risorse, delle criticità, degli strumenti, delle attività e delle competenze. In questo modo, auspica Grimaldi, l'Ufficio non è più un elemento aggiuntivo dell'attività amministrativa ma orienta e coordina lo stile di lavoro di tutto l'ente, progettando nuovi modi di comunicare con il cittadino.

Seppur in modo parziale e poco organico, alcune realtà amministrative più avanzate si stanno muovendo in questa direzione attraverso l'apertura di sportelli polifunzionali che rappresentano l'unificazione e la concentrazione in un unico punto di tutto il *front-office* di un'amministrazione a cui il cittadino accede dal sito istituzionale in qualsiasi momento della giornata o recandosi direttamente presso la sede fisica dello sportello dell'amministrazione di riferimento. In queste strutture il cittadino può svolgere le tradizionali attività già offerte dall'URP come essere ascoltato e ottenere informazioni ma anche espletare pratiche amministrative, accedere a documenti e fruire dei servizi (Ducci, 2016, pp. 113-136).

È uno sportello 3.0 che

«sfrutta logiche e modalità di analisi semantica, qualitativa e non solo statistica, come avviene con i motori di ricerca più noti. L'analisi qualitativa dei bisogni dell'utente è finalizzata a portarlo sempre meglio e sempre più efficacemente incontro a ciò che soddisfa veramente il suo bisogno. Questo può avvenire grazie alla capacità di interagire e comprendere in maniera sofisticata le motivazioni ed i bisogni che lo spingono all'interazione» (Susio et. al., 2013, p. 4)

Uno strumento attivo alla guida dell'impiego dei servizi che sa adattarsi con flessibilità (in termini di orari e di organizzazione) alle singole situazioni ed esigenze per cui è difficile configurare un modello unico da seguire ma piuttosto auspicare una condivisione dei valori, delle finalità, degli obiettivi, delle metodologie e quindi

2. PAQ – Pubblica Amministrazione di Qualità è il marchio del Dipartimento della Funzione Pubblica che, nell'ambito degli indirizzi internazionali ed europei e in linea con la recente riforma della pubblica amministrazione, promuove un insieme di iniziative per sostenere le amministrazioni impegnate a migliorare la propria performance e la qualità dei servizi pubblici. Per approfondimenti <http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/chi-siamo/index.html> [ultima consultazione 03.01.2022]

3. Per un approfondimento sullo sportello polifunzionale <http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/relazioni-con-i-cittadini/organizzare-uffici-e-servizi/sportello-polifunzionale/index.html> [ultima consultazione 04.01.2022]

delle buone pratiche, che ogni realtà mette in campo a seconda delle sue peculiarità e specificità originali. I presupposti e gli obiettivi dello sportello polifunzionale³ sembrano dunque allineati a quelli promossi dal lavoro del Dipartimento per la trasformazione digitale. Quello che ancora sembra mancare è la pianificazione di un progetto e di una strategia di comunicazione unificante che riguardi in modo coerente tutti gli spazi di interazione, sia fisici che virtuali, tra cittadini e pubblica amministrazione.

Un altro importante punto di contatto fra le organizzazioni pubbliche e i cittadini per cui il visual design è predisposto al controllo è l'*interfaccia della città* (Anceschi, 1994) intesa come il sistema unitario degli scambi informativi e comunicativi all'interno della città (ivi, pp. 23-24).

Alle interfacce metropolitane è dedicato l'articolo di Emanuela Bonini Lessing (2010). Nel paragrafo "L'Interfaccia delle città" (ivi, pp. 37-51) in particolare offre un'approfondita indagine di come, tra gli anni Settanta e gli anni Novanta, le interfacce delle città, intese come grandi macchine che forniscono servizi (Anceschi, 1994, p. 20) abbiano "subito" il senso di controllo progettuale (Piazza, 2004, p. 27) dell'immagine coordinata come strumento di gestione e visualizzazione di tutti quegli artefatti comunicativi attraverso cui la città può governare le modalità di relazione con i propri cittadini. Un centro urbano reso leggibile da questi sistemi informativi che non devono tuttavia mai agire in maniera spettacolare ma, essendo a supporto della fruizione dei servizi dovrebbero tendere alla quasi invisibilità in quanto "apparati intermedi", dando massima visibilità e fruibilità al messaggio che veicolano e all'ambiente in cui sono inserite (Anceschi, 1994, p. 20). È un approccio progettuale che ruota attorno all'idea di organizzazione sistemica e sistematica a cui afferiscono celebri progetti di *public design* di alcune città come il sistema di comunicazione della metropolitana di Milano, New York e San Paolo (Unimark- Noorda, Vignelli e van Delft), il sistema di informazione turistica per le isole Eolie (Mimmo Castellano, 1976) o il progetto del sistema visivo istituzionale e relazionale della città di Urbino di Albe Steiner (1970) in collaborazione con l'Istituto d'Arte.

La caratteristica comune di questi progetti è quella di agire sullo spazio di interazione cittadino-città-istituzione con rigore metodologico e sintesi visiva attraverso la progettazione di tutte quelle superfici d'uso che "possono essere una fermata dell'autobus, la segnaletica civica, ma anche un modulo dell'anagrafe comunale e, in generale, tutti quegli elementi che servono da tramite comunicativo tra la città e il cittadino, tra l'oggetto e il mittente. [...] [La superficie d'uso] è costituita tutti quegli oggetti e segni che appartengono alla città, che la rendono accessibile e che ne comunicano il significato all'utente, sia esso esterno o interno all'ambiente, ma che non appartengono al progetto architettonico e urbanistico" (Leonardi, 1994, p. 56)

In sostanza, l'utente fa proprio il punto di vista dell'istituzione attraverso i sistemi informativi che quest'ultima seleziona e propone come una specie di sguardo privilegiato sulla città. Sistemi informativi che possono agire "virtualmente" non solo sulla percezione delle dimensioni e delle proporzioni di ciò che vanno a rappresentare e raffigurare, ma anche a livello semantico su quella del loro valore e significato (Bonini Lessing, 2010, p. 42).

Un approccio sistemico e di standardizzazione che, come affrontato nel paragrafo 1.3 verrà messo in discussione dai fattori sociali, culturali ed economici occorsi con il nuovo millennio che ha visto una revisione dei principi dell'immagine coordinata sia per quanto riguarda l'orizzonte temporale di permanenza dell'immagine, sia per quanto concerne la distinzione fra gli strumenti del marketing e della *corporate identity* (ivi, p. 36).

Le città sono tuttavia oggi realtà complesse da descrivere e ancor più da rappresentare. Come è possibile affrontare il tema della forma visiva e comunicativa della città quando essa è sempre più corpo eterogeneo e disperso? (Piazza, 2005, pp. 180-181). Se il modo in cui utilizziamo e facciamo esperienza dello spazio sta diventando sempre più frammentato infatti, "La cartografia del nostro spazio vissuto è più simile a un arcipelago delimitato da confini incerti e connesso da un sistema di rete più che a un ideale spazio di vita quotidiana o a un quartiere cittadino" In un contesto quotidiano in cui viviamo molteplici vite in molteplici spazi, è difficile dire da dove veniamo, a quale territorio apparteniamo: i confini, anche fisici, sono sempre più incerti e le persone individuano il loro senso di appartenenza in diversi modi e a diversi livelli. In una società fluida e in movimento come quella contemporanea è ormai insostenibile poter pensare di creare un match tra urbs e civitas nell'ennesimo tentativo di delineare la rilevanza di un territorio e del suo apparato istituzionale (Gwiazdzinski, 2013, p. 271 e p. 284).

Nel sopraccitato contributo sempre Bonini Lessing (2010) affronta nel paragrafo "La polverizzazione dell'interfaccia" (pp. 77-90) il fatto che, nella complessità, frammentazione e liquidità della società contemporanea nessun cittadino, temporaneo o residente che sia, conosce e vive con partecipazione tutti i luoghi e gli aspetti della vita cittadina e il sistema delineatosi precedentemente - in cui il territorio funziona come dispositivo tipico della comunicazione presupponendo che il fruitore e il mezzo attraverso il quale viene veicolata la comunicazione si trovino contemporaneamente *sur place* - viene sovvertito dalle dinamiche di accesso introdotte con le tecnologie digitali.

"L'integrazione sempre più stretta tra dispositivi fissi e mobili di accesso alle risorse di rete rende l'utente completamente indipendente dai luoghi: la persona diventa il portale e la connettività tende a fluire in modalità person-to-person. Le relazioni fisicamente disperse e gli stili di vita mobili vengono rafforzati. [...] la nascita delle comunità virtuali rappresenterebbe [...] il culmine di un processo storico di separazione delle interazioni sociali dalla diretta dipendenza dai legami territoriali" (Marinelli, 2004, p. 207 e p. 231).

Il tradizionale confine tra spazio pubblico e spazio privato appare sempre meno definito e l'interfaccia della città non può più essere progettata e comunicata verticalmente, a senso unico, dal basso verso l'alto.

La città sfugge, è un corpo mobile, incontrollabile, sempre meno programmabile e sempre più nelle mani degli 'users', quelli che la stritolano, la snervano, la corrodono e allora il progetto può scegliere di pensare alla struttura del visibile, alla funzione comunicativa come scheletro, come corpo imperfetto, implementabile e pieno di proteste. Si dovrà concentrare sulla processualità, sulla griglia elementare, sull'involucro che deve essere riempito e che si modifica con l'uso. Le regole comunicative diventano non più assiomi, ma strumenti flessibili, arti mobili e trasparenti, sempre più ibridi. E nel progetto della processualità delle infinite stesure possibili che si dovrà compiere il progetto e si configureranno le immagini della città (Piazza, 2004, p. 181).

Anche riguardo le *interfacce metropolitane* delle città contemporanee si configura dunque la necessità di visualizzare e normare le politiche dei servizi rendendole più fruibili, aperte al tessuto sociale e facilitando gli accessi e le dinamiche partecipative dei cittadini. Rendere disponibile, avvicinare, indirizzare e guidare gli utenti ma anche promuovere, creare valore, vendere e gestire le politiche di marketing.

Uno spazio urbano di interazione tra cittadino e istituzioni il cui obiettivo, come già visto per le piattaforme digitali e gli URP o gli sportelli polifunzionali, è rendere unificante l'azione delle istituzioni e delle competenze professionali individuando

le corrette modalità di interazione tra attori e fruitori che creino valore e diffondano 'culture' al di là del dato geografico o di quello dimensionale e che agiscano localmente secondo le specificità del contesto e delle situazioni ma in sinergia con metodi, processi e obiettivi condivisi a livello centrale.

È dalla volontà di costruire uno spazio di interazione reticolare che sfrutta la tecnologia utile, quella che facilita, l'integrazione degli spazi sia fisici che virtuali, il coinvolgimento di cittadini, amministrazioni, università e imprese e la comunicazione come strumento centrale per raccordare tutti che nasce WeMi, il sistema di servizi promosso dal Comune di Milano in collaborazione con il Terzo settore cittadino con la finalità di facilitare e promuovere l'accesso dei cittadini ai servizi pubblici e privati per la cura e il benessere.

Il progetto nasce all'interno della visione strategica del Piano di Sviluppo del welfare, dalla volontà del Comune di Milano di investire sul proprio ruolo di promotore e sostenitore dello sviluppo sociale della comunità locale, ridisegnando il welfare. Un welfare universale e promozionale, un "welfare di tutti e per tutti", capace di generare la tutela dei diritti di cittadinanza, favorire lo sviluppo delle relazioni e delle connessioni e la piena "inclusione" delle persone. Il sistema WeMi intende raggiungere questi obiettivi attraverso una piattaforma digitale, una rete di Spazi (gestita in tutti i Municipi della città da cooperative e associazioni del Terzo settore in collaborazione con i Servizi Sociali del Comune) i suoi servizi specialistici e i suoi servizi condivisi. Uno degli aspetti fondamentali che emerge nel progetto WeMi e più in generale nelle dinamiche dell'amministrazione digitale è la necessità per la *smart city* di reinserire il territorio nel proprio progetto: non nella forma esclusivamente fisica e *contrapposta* al digitale, ma sotto forma di *territorio ibrido* costituito contemporaneamente da elementi fisici ed elementi digitali, che comprenda tanto le forme locali di socialità dei quartieri storici della città, quanto le nuove forme di vicinato proposte dalle *social streets*. (Quaggiotto, 2017, p. 88, corsivo dell'autore). Un'amministrazione digitale che in questo senso non è solo un accesso digitale ai servizi della città ma è un'amministrazione della *città ibrida*.

Nel progetto di servizi territoriali come quello di WeMi dunque, questi sono i territori ibridi con cui il servizio pubblico si deve confrontare assumendo forme ibride che mescolano digitale e locale, sia per quanto riguarda l'accesso che per quanto riguarda la progettazione del servizio stesso. Il progetto di un'amministrazione pubblica per la città ibrida può dunque nascere solo da un progetto politico con la volontà di riconoscere una continuità tra territoriale fisico e digitale al fine di agire nello spazio della loro ibridazione: uno spazio unico, continuo e permeabile. In questo senso afferma ancora Quaggiotto (2017, p. 89) il progetto della comunicazione opera la trasformazione del digitale astratto nei formati che legano contenuti immateriali agli spazi cui sono riferiti, le tecnologie della comunicazione "trasformano gli artefatti comunicativi in artefatti geolocalizzati, modificando di conseguenza lo statuto complessivo della comunicazione. È sul piano delle tecnologie della comunicazione che la forma di geolocalizzazione generalizzata e diffusa, oggi in atto, stabilisce di fatto una connessione profonda tra agire quotidiano, flussi, contenuti, dati, esperienza, narrazioni e un loro immediato e costante posizionamento geo-spaziale" (Quaggiotto & Baule, 2015). Negli spazi ibridi, diffusi e distribuiti, punto di incontro e orientamento, il progetto WeMi, in ha l'obiettivo di recuperare le componenti di contesto del rapporto tra amministrazione e cittadino, estendendo le finalità della digitalizzazione oltre la semplice automazione di processi burocratici per dare vita a una forma di amministrazione digitale in grado di dialogare con la cittadinanza in tutti i territori - digitali e analogici - che costituiscono i contesti di esperienza della città (Quaggiotto, 2017, p. 90) ([scheda img. 2.2.1](#)).

Il recupero dunque di una progetto di comunicazione dello spazio pubblico (inteso come lo spazio – reale o virtuale – in cui si manifestano le varie forme di relazione

tra cittadini e istituzioni) la cui costruzione non sia quella dell'intrattenimento "focus to forget" (Baur, 2013, p. 69) ma che ricerchi un percorso in grado di rappresentare la vera complessità dell'identità di un territorio dando alla cittadinanza – sempre più frammentata e diversificata – e alle istituzioni pubbliche, un "luogo" in cui avere una reale interazione.

In questo senso, arriva proprio da Baur (2017, p. 26-26) e da (Gwiazdzinski, 2013, p. 284-285) la formulazione di alcuni principi e "convinzioni" proposti come promemoria per governi o governatori che continuano a parlare e a prendere decisioni sui cittadini e sui territori solo in termini di target, prodotti e competitività, di cui si riporta qui una selezione:

- *Un territorio non è solo una destinazione. È un territorio abitato e vissuto.*
- *Attenzione a non riprodurre modelli sviluppati per il mondo commerciale per rappresentare istituzioni, istituzioni ed enti territoriali del settore pubblico.*
- *Un territorio è un sistema complesso e vivo. La sua natura multiforme ed eterogenea non può essere congelata definitivamente in una rappresentazione ideale ed eterna, che sia questa un'immagine, un monumento o un paesaggio.*
- *Il ruolo di un sistema visivo, per un'istituzione pubblica, non dovrebbe essere, come per un'azienda soggetta alla concorrenza sul mercato, quello di distinguerla dai suoi equivalenti o dai suoi vicini più prossimi ma, al contrario, di chiarirne i legami, le competenze simili, le posizioni geografiche comuni. Non si tratta piuttosto di rappresentare insieme lo spazio civico che ci accomuna?*
- *Un territorio è composto principalmente da uomini e donne, abitanti e utenti temporanei con storie di vita e traiettorie diverse, ma anche esigenze e interessi contrastanti che devono essere conciliati nei diversi spazi di interazione.*
- *Qualificare strategie di comunicazione che tengano conto del ruolo e delle esigenze di riconoscibilità dell'istituzione nella sua complessità, nel suo radicamento in un contesto sociale, nella sua storia e nel suo futuro, assicurandosi di costruire un linguaggio che vada in questa direzione rifiutando di utilizzare quello ereditato dal dominio commerciale.*
- *Garantire una buona intelligibilità delle varie strutture pubbliche in cui i sistemi posti in essere devono consentire alle diverse realtà di rappresentarsi e presentare le proprie attività ponendosi in sinergia con l'ente centrale.*
- *Più che creare segni rigidi e immutabili di appartenenza, l'obiettivo è progettare sistemi visivi sufficientemente aperti per consentire alle comunità di esprimersi nel rispetto del loro bisogno di differenziarsi, di essere consapevoli delle proprie peculiarità e di consentirgli di evolvere nel tempo pur rimanendo riconoscibili come entità coesa. Progettare sistemi che migliorano la prossimità rendendo leggibili le connessioni e lasciando che ogni entità esprima le proprie particolarità garantendo una coerenza d'insieme.*
- *Gli amministratori e i loro strateghi della comunicazione vanno e vengono, i territori restano. Promuovere strategie a lungo termine che possano evolversi e adattarsi attraverso un dialogo aperto e continuo, facendo attenzione a non confondere la rappresentazione dell'ente nell'ambito del dominio pubblico con quella degli attori che ne sono temporaneamente responsabili.*
- *Sviluppare strumenti e infrastrutture di condivisione in modo che i sistemi possano essere generati, evoluti e resi accessibili a tutti senza che dipendano da servizi, persone o enti specifici che li gestiscono.*

Un altro spazio di interazione tra cittadini e istituzioni su cui vale la pena spendere due parole e su cui la letteratura scientifica è quasi inesistente è quello relativo ai processi di definizione dell'identità delle persone. Il passaporto, la tessera sanitaria, le carte di credito ma anche le password e user-id o il recente Sistema Pubblico di Identità Digitale (SPID) possono essere considerati delle identità che sostituiscono funzionalmente e temporaneamente il corpo (Bonini Lessing, 2010, p. 87) proprio

come facevano gli stemmi nel XII secolo. Frutto della frammentarietà del vivere quotidiano odierno - lavorare, spostarsi, usufruire di servizi, ecc. - favoriscono sia la frammentazione che lo sfaccettamento della nostra identità, pur non riuscendo, da soli e sul lungo periodo, a rappresentare la nostra identità in modo esaustivo (ibidem). Si vuole in questo senso lanciare una provocazione: se questi oggetti non fossero più considerati solo come strumenti di identificazione personale e "appartenenza" del cittadino ad un determinato Stato ma fossero concepiti anche come spazi di interazione tra questi? Come potrebbero ad esempio contribuire a creare o consolidare un rapporto di fiducia o di empatia reciproca? Come possono veicolare forme di connessione tra il territorio e il cittadino?

Un'eccezione che rimane tuttavia nei confini della ricerca di sistemi visivi uniformi in cui riconoscersi tra autorevolezza, fiducia e appartenenza è quella del passaporto norvegese, ridisegnato nel 2014 da Neue⁴. Il progetto, avviato a seguito di un'iniziativa governativa per rendere i documenti più affidabili e sicuri, vide tuttavia il governo di Oslo chiedere un documento che, come un biglietto da visita dell'identità nazionale, riportasse elementi visivi significativi per enfatizzare il senso di appartenenza al territorio del popolo norvegese. "Era importante guardare alle nostre fondamenta storiche e a ciò che nella cultura norvegese crea un senso di appartenenza" afferma in un'intervista⁵ a It's Nice That Benjamin Stenmarck, senior designer di Neue. La scelta è ricaduta sulla natura, "da sempre parte della nostra storia". I documenti presentano una serie di illustrazioni astratte che raffigurano il patrimonio paesaggistico della Norvegia con uno stile geometrico e molto minimale e con una tonalità di blu molto leggera che rende ben visibile la presenza di timbri, firme e informazioni. Le illustrazioni inoltre, a contatto con la luce ultravioletta ad esempio utilizzata ai controlli in aeroporto, si accendono e prendono vita. Lo sviluppo del progetto non riguardava solamente il passaporto ma una serie di altri documenti chiave per l'amministrazione centrale ed è durato circa sei anni.

Su questo progetto sono usciti diversi articoli⁶ che, con tono quasi tutti entusiastico, elogiano da un lato il fatto che un governo si sia affidato (per la prima volta nel mondo?) ad uno studio di design per la realizzazione di un progetto di questo genere, dall'altro il fatto che il progetto sviluppato scardina completamente la dimensione comunicativa che siamo abituati ad attribuire a documenti di questo tipo, creando, attraverso il progetto grafico, una nuova relazione e interazione tra cittadini-istituzione-contesto. Considerato una piccola rivoluzione, sarebbe interessante approfondire come il progetto ha affrontato in quest'ottica gli altri documenti e se si integra ad una dimensione ad esempio digitale.

Per concludere, l'analisi di questi differenti *touchpoints* porta a riflettere sul fatto che nonostante l'impiego consistente della tecnologia stia pervadendo gli spazi di interazione tra cittadini e istituzioni, si può affermare che l'attenzione principale debba essere rivolta alle *competenze relazionali* (Ducci, 2017, p. 128) necessarie per gestire in maniera ottimale questi rapporti diretti.

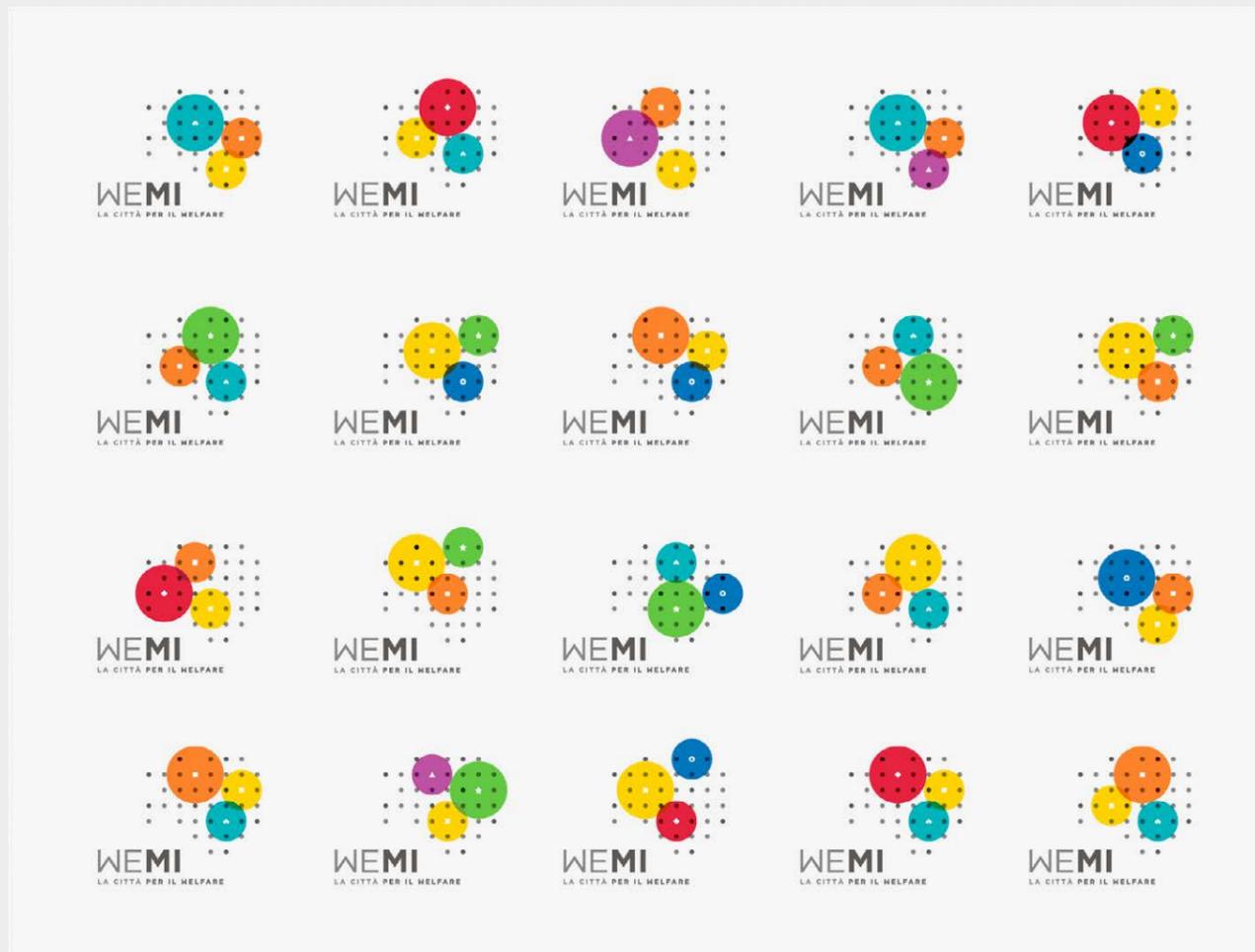
È una costruzione degli spazi di interazione che può funzionare solo in un'ottica di organizzazione di rete per cui è indispensabile avere organismi di azione permanenti che possono lavorare attraverso una pianificazione flessibile e distribuita nel tempo, ramificati a livello locale e organizzati in percorsi che tengono conto delle caratteristiche specifiche di ogni realtà, ma coordinati a livello centrale, in cui approcci organizzativi incentrati sulla cooperazione, la reciprocità, la condivisione e l'apertura contribuiscano concretamente all'attuazione di un modello di pubblica amministrazione aperta, condivisa, relazionale e connessa rimasto ancora, per molti aspetti, solo un'idea ancora tutta da costruire e sviluppare.

"Non più dunque una comunicazione pubblica che trovi nella dimensione del *fare il Paese* le proprie linee di indirizzo, quanto piuttosto un esercizio della funzione comunicativa volta a generare condizioni favorevoli e valorizzare scenari differenziati di promozione dell'immagine del Paese. Alla comunicazione funzionale è affiancata una comunicazione più orientata alla regolazione intesa come formazione e presidio dei parametri di controllo, coerenza e corrispondenza degli scenari comunicativi connessi con l'immagine pubblica del Paese rispetto ai diversi ambienti di interazione" (Papini, 2014, p. 193).

4. Per approfondire il progetto <https://neue.no/work/norwegian-passports/> [ultima consultazione 05.01.2022].

5. L'intervista completa è consultabile qui <https://www.itsnicethat.com/news/neue-norway-passport-graphic-design-illustration-281020>

6. Si vedano tra gli altri, gli articoli usciti sul *The Guardian* <https://www.theguardian.com/travel/2014/nov/17/norway-new-passport-design>, su *Rivista Studio* <https://www.rivistastudio.com/passaporto-norvegese/>, su *It's Nice That*, <https://www.itsnicethat.com/news/neue-norway-passport-graphic-design-illustration-281020>, su *Huffington Post* https://www.huffingtonpost.it/2014/11/19/norvegia-nuovo-passaporto_n_6183422.html, e su *dezeen* <https://www.dezeen.com/2020/11/08/norway-passport-design-neue-studio/>



2.2.1
 Alcune variazioni del marchio WeMi, il sistema di welfare della città di milano condiviso e partecipato, nella sua configurazione di base, la schermata della homepage della piattaforma web e il sistema di identità progettato e applicato agli spazi.
 © WeMi



2.2.2
 Due pagine interne del passaporto norvegese. Le illustrazioni geometriche del paesaggio "prendono vita" a contatto con la luce ultravioletta. © Neue

2.3 →
Cittadino e istituzioni.
Nuovi paradigmi
di relazione

La natura della relazione costituita dalla comunicazione nella società post-moderna della connessione sembra dunque essere quella di un nuovo ambiente di interazione che, da un lato ingloba le caratteristiche della comunicazione tipica dei mass media, dall'altro va in direzione opposta aprendo a scenari e forme di comunicazione dialogica ancora da comprendere interamente. È certezza che in questo contesto sia necessario un superamento da parte della PA della tradizionale tendenza ad una cultura organizzativa gerarchica e chiusa a favore invece di modelli organizzativi reticolari che coltivino "l'essere in relazione" con i cittadini, i dipendenti, le imprese, le altre istituzioni (Ducci, 2017, p. 51; Papini, 2014, p. 133).

La ricerca di questa "relazionalità consapevole" si sostanzia, come visto nel precedente paragrafo, in un ecosistema mediale in continua evoluzione e in forme di interazione differenziate ma caratterizzate dalla condivisione delle stesse molteplici superfici comunicative e tutte orientate ad un unico vero scopo: l'*interazione* (ibidem; ivi, 2014, p. 134).

Il riposizionamento dell'istituzione pubblica da produttore di comunicazione secondo pratiche *top-down* ad attore al centro di un complesso reticolato di intersezioni comunicative volte al presidio evolutivo della società in cui agire vede il progressivo consolidamento di una comunicazione che diventa strumento di connessione e facilitazione di relazioni tra i diversi soggetti attivi nella società.

Il tradizionale rapporto comunicativo *top-down* tra settore pubblico e cittadino viene sovvertito dal delinarsi di un contesto di collaborazione digitalizzato, in continua evoluzione, sempre connesso e caratterizzato da modalità di progettazione e forme di collaborazione che aprono a nuove possibilità e nuovi scenari la democrazia rappresentativa.

Il concetto di cittadino cliente/utente, frutto dell'attenzione all'orientamento verso la qualità del servizio pubblico e peculiare dell'impostazione dell'*e-government*, si arricchisce del ritorno, in chiave moderna, dell'antico principio della cittadinanza attiva ricavato dal modello della *polis* classica. Non un nuovo modello di rappresentanza ma la riproposizione di forme di cooperazione attiva, coprogettativa e codecisionale ai momenti ideativi, di strutturazione e deliberativi dell'azione pubblica e amministrativa, all'interno di un più ampio e generale discorso di rinnovamento organizzativo e neo-istituzionale del complesso assetto pubblico dello Stato (Papini, 2014, p. 141).

Quali sono dunque i paradigmi di relazione tra cittadini e istituzione che si stanno delineando nella società della connessione e che sostituiscono i modelli tradizionali di partecipazione del cittadino alla vita pubblica? Quali gli strumenti e le pratiche progettuali che un progetto di identità visiva pubblica contemporaneo deve includere per valorizzare e favorire queste relazioni e creare dunque una reale innovazione sociale? Quali i ruoli?

Si vuole dunque provare a delineare una panoramica dei percorsi e degli approcci progettuali relativi alla dimensione pubblica in cui è possibile evidenziare come i paradigmi di relazione tra cittadini e istituzioni stiano progressivamente tendendo verso pratiche di co-progettazione e co-creazione - in grado cioè di accogliere sia diverse competenze che di includere i destinatari finali nella definizione e costruzione del prodotto o servizio stesso - attraverso l'adozione di soluzioni "aperte", *open-ended* e *open source* (Manzini, 2015).

La prospettiva partecipativa e orientata all'apertura, se da una parte mette in discussione i tradizionali processi che fanno capo sia al design sia alla pubblica amministrazione, dall'altra apre a scenari innovativi dove la digitalizzazione dei servizi pubblici costituisce l'occasione per riconsiderare le modalità di costruzione del progetto di identità pubblica (Sinni, 2018b, p. 159)

Se il servizio digitale si sta infatti consolidando come la forma prevalente di relazione tra cittadini e dimensione pubblica, in questa relazione, il ruolo della comunicazione visiva assume un carattere sistemico ed eterogeneo che interessa una dimensione prevalentemente immateriale e intangibile e acquista valore solo all'interno di un sistema complesso di informazioni, conoscenze, azioni, relazioni ed esperienze.

È un progetto di identità visiva pubblica che diviene parte integrante di quello stesso ecosistema digitale creato dal design dei servizi condividendone i metodi diventando funzionale alla costruzione di esperienze utili, e percezioni di queste, che possano rafforzare e stimolare nuovi paradigmi di relazione tra cittadini e dimensione pubblica, riportando in un certo senso all'interno dei confini del pubblico interesse le istanze, spesso autoreferenziali, del branding. La brand tuttavia, si costruisce nella relazione tra emittente e destinatario ed è al tempo stesso anche luogo di relazione: è incontro, è scambio simbolico di contenuti e significati, è dialogo, è confronto (Carmi, 2009, p. 36; Sinni, 2018b, p. 160).

In questo senso il lessico comune si arricchisce di neologismi utili a definire una cittadinanza che vuole divenire più protagonista: cittadini-designer, cittadini-sviluppatori, cittadini-amministratori grazie al loro contributo interessato e volontario concorrono alla costruzione di un'identità visiva pubblica sottesa al concetto di piattaforma collaborativa e di *e-government*. Co-progettazione, *civic hacking*, *UX design*, *open data*, *Participatory design*, *knowledge society*, *citizen science* e *citizen journalism* sono alcune delle modalità che vedono il coinvolgimento diretto, più o meno volontario o controllato, dei cittadini o delle amministrazioni nei percorsi di progettazione. (Piscitelli & Angari, 2020, p. 33; Sinni, 2018b, pp. 160-161).

Vediamo come in questo senso, il progetto di identità visiva abbia contribuito, all'interno di sistemi complessi e attraverso pratiche condivise e partecipative, alla costruzione di nuovi paradigmi di relazione tra cittadino, istituzioni e contesto.

Una prima prospettiva è data dalle potenzialità espresse dai sistemi visivi variabili (Bonini Lessing, 2010, p.73) e dinamici che come visto nel paragrafo 1.3 hanno radicalmente cambiato il paradigma di progettazione per almeno due ordini di motivi. Da una parte, si espandono i confini dell'identità fino a integrare una certa dose di "alterità" all'interno di un sistema che la *corporate identity* tradizionale vorrebbe invece assolutamente impermeabile. Dall'altra, l'identità visiva dinamica nell'accezione generativa, "aperta", riceve la misura della propria variabilità dall'esterno del dominio del progettista, sia nel caso ci si affidi a un algoritmo, sia che l'intervento sia lasciato all'azione di processi distribuiti o partecipati (Sinni, 2021b, p. 149).

Estendendo il progetto di identità visiva alla comprensione di nuove interazioni è possibile attivare narrazioni in cui le relazioni tra le entità in gioco assumono maggiore importanza delle entità stesse. È il caso ad esempio di tre progetti relativamente recenti in cui i cittadini e tutte le persone che vogliono partecipare, sono coinvolti nella co-creazione dell'identità visiva: èBologna (2013), Moss Kommune (2019), Wikipedia Tomorrow (2020).

Il primo, èBologna (di cui si avrà un maggiore approfondimento nel capitolo 3), è il progetto di *city branding* per la città di Bologna sviluppato da Matteo Bartoli e Michele Pastore. Il progetto ha visto il coinvolgimento del pubblico fin dall'origine. La gara internazionale indetta per la realizzazione del brand è stata infatti preceduta da un'approfondita ricerca quantitativa e qualitativa, con il coordinamento scientifico del Professor Roberto Grandi, sulla percezione dell'immagine di Bologna a livello locale, nazionale e internazionale. Condotta nella fase iniziale attraverso questionari a cittadini residenti e turisti, l'analisi ha visto poi l'applicazione della metodologia "Sentiment and Knowledge Mining", una tecnica consolidata che consente di gestire

automaticamente un ampio insieme di testi che non possono essere elaborati con tecniche tradizionali, estraendo da essi le informazioni più importanti e rendendole disponibili nel processo decisionale. Attraverso il processo di estrazione della conoscenza è stata dunque prodotta un'analisi grammaticale, logica, semantica e del *sentiment* di circa 20.000 post pubblicati sul web nel periodo tra dicembre 2012 e gennaio 2013 contenenti la parola "Bologna". Nel maggio dello stesso anno è stato attivato il concorso online *#Caroamicotiinvito* volto a raccogliere le storie sulla città con le parole e immagini degli abitanti.

Grazie a queste indagini qualitative e quantitative è stato possibile definire una mappa sufficientemente rappresentativa delle narrazioni che costituivano l'immagine percepita della città a cui sono state sovrapposte le narrazioni emerse dallo svolgimento di sette *focus group* tra gennaio e febbraio 2013 incentrati sulla definizione dell'immagine attesa (identità di marca aspirazionale) sulle testimonianze rappresentative delle varie stratificazioni degli abitanti delle città.

I risultati di queste ricerche sono stati contestualizzati nelle conclusioni del "Piano Strategico Metropolitan" approvato nello stesso periodo, che ha portato alla definizione dei tratti identitari e delle narrazioni in cui la città - vista come soggetto collettivo - si riconosce, e che ha concluso la prima fase del processo di costruzione del city brand bolognese.

Le indicazioni derivate sono infatti state prese come guida per affrontare la seconda fase dedicata alla costruzione e alla gestione della comunicazione e del marchio, su cui è stato costruito il dettagliato brief per la realizzazione del brand (Grandi, 2015, p. 8-9).

Tra le 524 proposte presentate, il progetto di Matteo Bartoli e Michele Pastore risultato vincitore per "aver saputo interpretare il briefing in tutte le sue richieste proponendo un sistema di identità dinamico e aperto in grado di innescare processi partecipativi con tutta la popolazione bolognese i visitatori e le sue istituzioni"¹, si sviluppa sulle stesse premesse di apertura, condivisione e partecipazione trasmesse dal brief. Il progetto viene infatti selezionato per il sistema che, proponendo un codice aperto, mette al centro della comunicazione il cittadino quale soggetto principale e propone la città di Bologna non solo come architettura e spazio fisico bensì quale risultato di un sommatoria fatta di individui, aziende, storie, idee e visioni. Il progetto, di cui viene proposta un'analisi più approfondita anche delle criticità nel capitolo 3, può essere considerato il primo logo partecipativo, generativo e digitale di una città che interpreta la molteplicità dei significati cittadini attraverso un sistema aperto e dinamico che consegna alla più ampia pluralità di soggetti la definizione dell'identità visiva della città.

La duplice sfida di racchiudere in un "marchio" le molteplici sfaccettature e percezioni della città che costituiscono ciò che è Bologna e fornire un sistema visivo sufficientemente forte, visibile e coerente ha spinto i progettisti a lavorare su un alfabeto di segni geometrici ispirati a cinque forme archetipe figurative della città che descrivono i caratteri tangibili e intangibili di Bologna e che costituiscono un sistema di scrittura visivo che si sostituisce ai grafemi dell'alfabeto latino. L'algoritmo provvede a seguire un "codice" di scrittura sovrapponendo concentricamente i diversi segni attribuendogli vari gradi di trasparenza e colori coordinati secondo proporzioni fisse, generando così ogni volta un originale monogramma della città seguito dal payoff "è Bologna". Attraverso la messa a disposizione di uno strumento online di generazione dei loghi, chiunque può farsi parte attiva del processo creando il proprio personale "frammento" di identità visiva della città e "scrivendo" qualsiasi concetto riferibile alla città, includendo ogni caratteristica fisica o astratta, generale o personale, che si vuole associare a Bologna. La costruzione dell'identità visiva di Bologna si proietta così in una dimensione nuova e in parte inesplorata. Non si tratta solo di un sistema d'identità adattivo e flessibile, ma - forse per la prima volta - anche partecipativo.

Come sottolineano i due membri della giuria Priska Wollein e Alessio Leonardi il carattere innovativo del progetto risiede nel fatto che "un segno creato dal singolo e accettato dalla città è un'espressione che caratterizza Bologna come città aperta, che ne disegna un'immagine libera, tollerante, creativa. Una città dove c'è posto per la cultura, ma anche per gli affari, una città della buona cucina, della tradizione e innovazione - senza bisogno di pittogrammi con mortadella, torri e tortellini" (Wollein & Leonardi, 2015, p. 4).

Simile è l'approccio proposto dallo studio norvegese Snøhetta per lo sviluppo dell'identità visiva di Moss Kommune, creato a seguito della fusione dei comuni norvegesi Moss e Rygge nel 2019. Guidato dall'ambizione di ridurre la distanza tra il comune e i suoi abitanti e di costruire un marchio nel quale tutti potessero sia identificarsi che sentirsi proprietari il progetto si sviluppa a partire da una domanda specifica: cosa succede quando i cittadini residenti diventano parte integrante del processo di creazione dell'identità visiva del loro comune?

L'identità ha origine da "l'interazione tra Rygge, Moss, l'oceano, la foresta, il pubblico, il privato, la cultura, l'industria, il lavoro il gioco ma soprattutto le persone" e si "sviluppa a partire dall'interazione tra forme geometriche semplici, la creazione di un tool digitale e l'invito alle persone di Moss a prendere parte alla creazione della loro identità"².

Il processo di creazione ha dunque posto molta enfasi sul coinvolgimento e la partecipazione di cittadini e amministratori in tutte le parti del processo di progettazione, sfociando infine nella creazione di uno strumento digitale con cui i cittadini di Moss possono "influenzare" l'identità visiva del comune creando delle proprie illustrazioni uniche. Un sistema visivo rigoroso ma altamente flessibile caratterizza tutta la comunicazione proveniente dal comune, sia in forma cartacea che digitale e fornisce la base su cui il costante sviluppo di nuove illustrazioni permette l'evoluzione dell'identità nel tempo e con le persone che la utilizzano. Il progetto ha previsto inoltre il redesign di una piattaforma web che rendesse la comunicazione con i cittadini più semplice attraverso un linguaggio amichevole che contribuisca a diminuire la distanza tra il comune e gli abitanti.

Un ulteriore caso che sembra andare in questa direzione (il progetto sembra aver avuto una brusca interruzione dovuta alla situazione pandemica e sulla pagina web dedicata gli aggiornamenti sono fermi a dicembre 2020) è il progetto Wikipedia Tomorrow su cui si spenderanno poche righe in quanto relativamente attinente all'ambito della dimensione pubblica ma interessante per le pratiche di coinvolgimento che sembra includere. Sviluppato da Wikimedia Foundation in collaborazione anch'esso con lo studio Snøhetta, il progetto dell'associazione no-profit che gestisce Wikipedia ha come obiettivo la creazione di un nuovo brand per l'organizzazione globale che esplori un'identità visiva strategica e digitale che possa generare coinvolgimento e promuovere la condivisione della conoscenza tra le culture e le varie geografie. L'obiettivo è un sistema visivo che supporti l'impegno internazionale di Wikimedia nel "rendere libera la conoscenza" attraverso il nome del loro brand più conosciuto, Wikipedia.

Nella prima metà del 2020 il team ha lavorato su un processo di progettazione altamente collaborativo che ha incluso naturalmente il coinvolgimento diretto di Wikimedia per raccogliere informazioni e generare concetti che Snøhetta utilizzerà come base per lo sviluppo del design e condividerà attraverso bozze di progetti e suggerimenti sulla piattaforma web dedicata aperta a commenti e contributi. Questa prima fase ha visto la realizzazione di un workshop con oltre 30 membri della comunità provenienti da 16 nazioni riuniti per definire attraverso pratiche di co-creazione il concept. A questo primo incontro sono seguiti altri workshop, esercizi mirati, incontri e una convention per la definizione del naming condivisi e documentati sulla piattaforma dedicata³. Il progetto sembra ora essere in standby in attesa di "Adjusting

2. Per approfondimenti si veda la pagina web dedicata alla presentazione del progetto sul sito dello Studio Snøhetta <https://snohetta.com/projects/496-moss-municipality-new-visual-identity>

3. <https://brandingwikipedia.org/#about>

1. Il testo è estratto dal verbale di seduta della Giuria del Concorso Internazionale Bologna City Branding 21-22 novembre 2013 Urban Center Bologna

our collaborative process and revising it to make sure we can still co-create successfully as we work remotely”. Chiunque può prendere parte al progetto iscrivendosi al gruppo Facebook “Wikipedia brand network” creato per “providing a discussion channel for everything related to the Wikimedia movement brands. The group discussions here will guide the 2030 movement brand project in designing the new movement brand system centered on Wikipedia. Wikimedians interested in the movement brands are welcome to join this group”⁴.

Come per Bologna e per Moss Kommune si tratta di approcci che non ricercano una soluzione progettuale nella realizzazione di un segno chiuso, rigido e immutabile nel tempo ma che promuovono forme di interazione e relazione tra cittadini, istituzioni e contesto attraverso strumenti (in questo caso piattaforme digitali) e pratiche collaborative e partecipative.

Tuttavia, non senza criticità. Nel caso di Moss Kommune, non è stato possibile intervistare lo Studio per approfondire ad esempio le reali dinamiche di partecipazione del pubblico sia alla fase iniziale del progetto sia alla sua continua evoluzione. Seppur sia possibile utilizzare la *tool* online⁵ per la creazione delle illustrazioni, non è chiaro in che modo avvenga davvero l'utilizzo e il controllo di queste all'interno del processo di elaborazione dell'identità. Lo stesso discorso vale per èBologna. Nell'intervista a Michele Pastore⁶ il progettista dichiara come nonostante i presupposti partecipativi siano stati ampiamente soddisfatti nella fase di ricerca durata cinque anni per costruire il Piano Strategico Metropolitano e il brief, lo sviluppo del progetto, per ragioni soprattutto di carattere amministrativo e di volontà politica, non è stato sviluppato al massimo delle sue potenzialità di apertura e la piattaforma invece di diventare un vero e proprio portale di memoria storica della città attraverso tutti i loghi creati, un toolkit e uno strumento per l'amministrazione pubblica è rimasta, ad oggi, una piattaforma in versione beta con cui comporre il proprio simbolo della città e dividerlo sui principali social network. Sul caso di Wikipedia si attende, speriamo, lo sviluppo promesso.

In questo senso non si vuole sollevare una critica ma piuttosto una riflessione se sia corretto ragionare su una *exit strategy* del designer dal processo e come spesso sia complesso farlo. È uno degli errori che sottolinea Selloni (2019, p. 99) nel raccontare l'esperienza del progetto Cittadini Creativi, una sperimentazione avvenuta nel 2013 con l'obiettivo di creare un ufficio di design dei servizi per il quartiere, ovvero un contenitore collaborativo per co-progettare e co-produrre soluzioni per migliorare la vita quotidiana degli abitanti del Municipio 4 di Milano (ivi, p. 92). Il progetto nato all'interno del percorso di Dottorato di Ricerca di Selloni al Politecnico di Milano si colloca nell'ambito del design dei servizi e per questo non c'è qui l'intenzione di approfondirlo da un punto di vista del service quanto piuttosto per l'ambizione di “creare un nuovo formato di intervento e collaborazione nelle nostre città, un struttura a supporto dell'attività di progettazione, che può essere a tutti gli effetti definito come un fab-lab di servizi”⁷. Si legge sulla pagina web del progetto come in questo luogo

[...] i cittadini, veri e propri service-thinkers e service-makers, autoproducono i servizi di cui hanno bisogno, operando in una zona ibrida a metà tra pubblico e privato, mercato e società, amatoriale e professionale, profit e nonprofit. I servizi progettati all'interno Cittadini Creativi sono quindi delle potenziali forme di secondo welfare o delle possibili nuove imprese sociali: la fase di sviluppo è tuttora in evoluzione. Lo stesso vale per lo studio del formato di intervento: allo scopo di approfondire il modello “fab-lab di servizi” è attualmente in corso una mappatura di laboratori, agenzie, spazi di coprogettazione e coproduzione presenti nel mondo.

L'obiettivo del progetto è quello di creare dunque uno spazio di incontro tra cittadini,

8. Il progetto è nato all'interno del Dottorato di Daniela Selloni al Politecnico di Milano insieme al gruppo di ricerca POLIMI DESIS Lab, parte del network internazionale DESIS che da anni si occupa di design per l'innovazione sociale e la sostenibilità.

9. Per approfondimenti consultare il sito del Governo inglese alla pagina <https://www.gov.uk/service-manual/service-assessments/pre-july-2019-digital-service-standard>. La regola n.18 appartiene ai Digital Service Standard di cui è stata prodotta una versione aggiornata nel luglio 2019 consultabile qui <https://www.gov.uk/service-manual/service-standard>.

10. «Hacking is a mindset not a skillset». Mia traduzione della trascrizione dell'autrice Tanya Snook della presentazione tenuta alla GGD Ottawa il 30 gennaio 2013. <https://docs.google.com/file/d/0B4RwK7S5GMvbnDIIT01US0NmyJA/edit?resourcekey=0-MdxlcKw51aY15ITFG4mK5w>. [ultima consultazione 06.02.2022].

designer, istituzioni e attori locali, un contenitore per co-progettare e co-produrre servizi per la vita quotidiana nel quartiere. Seppur il valore di Cittadini Creativi risieda nell'essere stata una sperimentazione pionieristica in Italia e che è servita come da pratica di riferimento per altre amministrazioni e seppur il DESIS Lab⁸ continui ad investigare questo ambito di innovazione sociale, Selloni sottolinea come Cittadini Creativi ha sviluppato sei servizi per i quali non è stata prevista un'adeguata strategia di implementazione, senza il diretto coinvolgimento del progettista-regista dell'intero programma (Selloni, 2019, p. 99).

Quello che emerge da questi esempi è che per supportare uno sviluppo duraturo nel tempo di veri e propri servizi o processi collaborativi è necessaria un'estensione del co-design non solo ai cittadini ma a diversi gruppi di attori in vari settori, arricchendo e ibridando questi processi e predisponendo tempestivamente la fase di implementazione con l'obiettivo di passare da una fase di co-design a una di co-produzione e co-gestione (ivi, p. 102).

In questa prospettiva i designer sembrano ricoprire un ruolo difficilmente sostituibile (e forse è un bene?) ma è necessario sviluppare una piena consapevolezza del contributo etico e progettuale che il design per l'innovazione sociale può apportare alla pubblica amministrazione e in definitiva alla nostra stessa democrazia (Sinni, 2018b, p. 161).

Iniziative di integrazione e coinvolgimento in prima persona degli utenti come ad esempio quella della regola 18 denominata “Test with the Minister” nei Digital Service Standard⁹ che impone al Ministro responsabile di un servizio debba fare personalmente alcuni test di usabilità del servizio prima e in occasione del suo rilascio possono fare la differenza nel colmare la distanza che separa cittadini e istituzioni e possono contribuire in modo decisivo a scrivere nuovi paradigmi di relazione tra questi.

Questi nuovi paradigmi di relazione possono manifestarsi in modalità e contesti pubblici molto differenti tra loro dei quali non abbiamo tuttavia ancora piena consapevolezza e controllo. La rinnovata centralità del cittadino nella relazione con le istituzioni pubbliche può essere ricercata ad esempio in dimensioni collaborative in cui è esso stesso attore “spontaneo” e attivo di pratiche di co-progettazione, *generative* e *open* in grado di includere diverse competenze. Quello che comunemente è ormai riconosciuto come il *Civic Hacking*.

In una presentazione¹⁰ alla Geek Girl Dinner Ottawa nel gennaio 2013, la business analyst Tanya Snook afferma che “L'hacking è un atteggiamento, non un insieme di capacità”.

Intelligenza, curiosità, etica e ricerca dell'eccellenza sono valori fondanti nell'atteggiamento dei *civic hacker* ma anche principi che chiunque può utilizzare nella propria quotidianità per rivedere le situazioni, rivalutare i problemi e *hackerare* tutto ciò che fa.

Sebbene il termine *hacker* abbia nell'immaginario comune un'accezione spesso negativa legata alla “pirateria e al sabotaggio informatico”, è ormai diffusa la consapevolezza che con *Civic Hacking* si intende quell'insieme di persone che mettono il loro atteggiamento, le loro competenze e loro abilità a disposizione della cosa pubblica per fronteggiare un problema comune o raggiungere un bene collettivo. Il *civic hacker* è colui che a prescindere dalle competenze, incentiva come cittadino, un cambiamento, un miglioramento collettivo. E lo fa con un atteggiamento propositivo-attivo.

Nell'articolo “The Reality of What Makes Silicon Valley Tick” Gorbis (2013) parla della cultura progettuale della Silicon Valley descrivendo i “suoi” lavoratori come persone

4. <https://www.facebook.com/groups/wikipediabrandnetwork/>

5. <http://snohettaworks.no/dev/moss/>

6. Si veda l'intervista integrale a p. 280

7. Per approfondimenti sul progetto <http://www.cittadinicreativi.it/?p=1000> [ultima consultazione 06.01.2022]

che “non chiedono il permesso per fare quello che fanno [...] Sono meno interessati alla tecnologia, rispetto a quanto siano interessati a trafficare con i modi consueti di fare le cose e con le convenzioni sui modi di pensare, creare, imparare ed essere”.

Si può definire l'atteggiamento *hacker* quello che trasforma comportamenti intelligenti, etici, divertenti e orientati all'eccellenza in qualcosa di cui far uso tutti i giorni e che creano valore per la comunità. Sempre più spesso infatti (anche in Italia, seppur in ritardo, con meno efficacia e meno visibilità e investimenti rispetto ad altri paesi) il *civic hacking* si interfaccia e collabora direttamente con le pubbliche amministrazioni. Persone come programmatori, analisti, ma anche comunicatori, organizzatori, imprenditori, impiegati governativi e chiunque voglia proporsi attivamente, che mettono a disposizione le loro competenze tecniche per collaborare con il proprio comune, regione, stato, mondo. Nei casi più fortunati come negli Stati Uniti, i governi hanno formalmente chiesto supporto all'attivismo civico finanziando lo sviluppo di alcuni progetti tecnologici e proposte concrete di sperimentazione ed integrazione ai servizi esistenti.

È il caso ad esempio di Code for America, un'organizzazione apartitica e apolitica fondata nel 2009 per colmare il crescente divario tra il settore pubblico e privato attraverso l'uso efficace della tecnologia e del design. Secondo la sua pagina web¹¹ l'organizzazione lavora per un miglioramento dei servizi governativi rivolto a tutti, in partire coloro che ne hanno più bisogno. L'organizzazione ha iniziato la sua attività “arruolando” professionisti nel campo della tecnologia e del design per lavorare con i governi delle città negli Stati Uniti al fine di creare applicazioni *open source* e promuovere l'apertura, la partecipazione e l'efficienza dei servizi governativi fino ad instaurare una collaborazione stabile con il governo statale, di contea e federale per la diffusione dei principi e delle pratiche di un “delivery-driven government”. Il progetto si è evoluto fino a diventare una rete intersectoriale di agenti di cambiamento del settore pubblico e una piattaforma per il *civic hacking* che include oltre 80 “brigade” in tutto il paese impegnate nel volontariato all'interno delle loro comunità locali e che gestisce una *Community Fellowship* in cui i membri della “brigata” lavorano all'interno del governo locale per aiutare a migliorare i servizi digitali.

Questo atteggiamento interessato, volontario e attivo trova un'interessante applicazione in quella dimensione che può essere definita oggi come una contemporaneità fragile caratterizzata da uno stato di ‘emergenza permanente’ in cui il design potrebbe avere un ruolo determinante (Piscitelli, 2019, p. 20).

Aggregare e non disperdere contenuti utili a tutti provenienti da fonti di varia natura (ufficiali e non) al fine creare valore in un momento di crisi per il paese è lo scopo di Terremoto Centro Italia, un progetto non profit nato dall'idea di Matteo Tempestini e Matteo Fortini (entrambi con maturata esperienza di hacking civico) e organizzato interamente da volontari con l'obiettivo di condividere informazioni utili e verificate sugli eventi sismici che hanno coinvolto il centro Italia durante il 2016 e il 2017. Il progetto non ha intenzione di sostituirsi a fonti istituzionali di informazione ma laddove si ritenga utile è usabile da organizzazioni, associazioni, gruppi informali ed anche pubbliche amministrazioni che avessero bisogno di un servizio per informare su quanto avvenuto a seguito dei sismi. La community è basata sui social media e il progetto è completamente aperto e chiunque voglia dare il suo contributo seguendo le linee guida consultabili sul sito creato con Github¹². La struttura si basa su repository a cui tutti possono contribuire ed essendo un progetto in divenire accoglie suggerimenti e miglioramenti dagli utenti che vogliono contribuire al miglioramento del servizio. Un gruppo Telegram è lo strumento scelto per il coordinamento delle comunicazioni interne e il progetto, interamente open source, è composto da varie applicazioni integrate il cui riutilizzo è spiegato in una pagina wiki¹³.

Il tema del monitoraggio tramite i dati è un argomento centrale nel dibattito sul progetto laddove

la relazione tra tecnica e società non può ridursi a una semplice attività di problem solving, di ottimizzazione dell'efficienza, o, nel caso dei dati, di archiviazione e censimento, quanto, invece, deve poter fugare il rischio del controllo sociale e generare una cultura partecipata grazie alla quale è il cittadino stesso che in prima persona deve divenire parte integrante del processo e, nello specifico, attore del sistema stesso di mappatura (Ferrazzano, 2020) e monitoraggio. Ma per fare questo va costruito un percorso di consapevolezza, di partecipazione, di inclusione e, soprattutto, ristabilire un legame di fiducia tra pubblico e privato (Piscitelli & Angari, 2020, p.33).

Il *Civic Hacking* sembra configurarsi come un paradigma di relazione cittadino/dimensione pubblica molto stimolante per la società contemporanea ma prevede un importante impegno da entrambe le parti affinché il cambiamento e l'innovazione siano reali:

- non è utile un gruppo di persone che sfoggia le sue abilità tecniche se queste si manifestano al di fuori di una reale esigenza collettiva;
- la condivisione del sapere tecnico e teorico deve essere realmente al servizio del miglioramento/cambiamento delle cose;
- il supporto (non solo tecnico) deve trasformarsi in un processo continuo di contaminazione tra i cittadini e amministrazione pubblica;
- i processi devono essere realmente partecipati: il cittadino sceglie consapevolmente di mettere le sue competenze al servizio di una dimensione pubblica che ha l'apertura e l'umiltà di ascoltarne le proposte e rendere tangibile e effettiva la possibilità di dare risposte concrete mettendo a disposizione le risorse necessarie (non solo economiche).

Nel 2021 Urban Digital Center - InnovationLab Rovigo e AIAP, con la collaborazione di Università Iuav di Venezia, hanno lanciato un contest per esplorare le modalità con cui *information design*, *data visualization* e *open data* possono diventare strumenti di accesso alle informazioni relative alla dimensione della vita urbana e favorire processi di partecipazione e *open innovation*. La sfida da cogliere era individuare una metodologia di indagine su un territorio che può essere archetipale per comprendere attraverso gli *open data* un tessuto della provincia italiana. In questo senso, i comuni di Rovigo, Adria e Villadose si sono prestati come casi esemplari per l'analisi di una serie di dinamiche tipiche della provincia italiana, offrendo quindi una piattaforma di studio e analisi d'interesse per il caso in sé e anche per la costruzione di un modello di analisi. L'attività iniziata con il contest è poi proseguita con la promozione di un *hackathon*, “Designer Hackathon Urban Dataviz” con l'obiettivo di comprendere e favorire l'accesso alle informazioni relative alla dimensione della vita urbana nei comuni di Rovigo, Adria e Villadose e permettere a un pubblico ampio, eterogeneo e non particolarmente alfabetizzato graficamente di comprendere l'importanza dei dati messi a sua disposizione, attraverso l'interpretazione di *open data* pubblicati dai tre comuni. (Bortoloni et al., in press).

Quaranta progettisti provenienti da tutta Italia, da Bolzano a Lecce, si sono ritrovati a Rovigo per dare un senso alla cospicua mole di dati aperti e quindi generare potenziale conoscenza e servizi alla cittadinanza, in meno di 6 ore; organizzati in gruppi di lavoro multidisciplinari, formati da designer, *data scientist*, *front-end developer* sono riusciti in pochissimo tempo, con la guida di Matteo Moretti e Alice Corona, a distillare dai dati aperti idee progettuali di alto valore. L'esperienza avviata con il contest e l'*hackathon* organizzati da AIAP e Urban Digital Center InnovationLab Rovigo assume importanza sia per la riflessione consapevole e multidisciplinare che pone sul ruolo degli *open data* per la comunità da trasformare in bene comune, sia per essere stata

11. <https://www.codeforamerica.org/>.

12. <https://www.terremotocentroitalia.info/>

13. <https://github.com/emergenzeHack/terremotocentro/wiki>

un tentativo da parte di un'organizzazione pubblica di ricercare un'intermediazione nella collaborazione con progettisti, sviluppatori e *data scientist* per esplorare strategie, metodi e pratiche per un bene comune, in questo caso, i dati.

Co-operare con gli utenti nel loro ambiente/contesto non è tuttavia sempre facile: non è infatti corretto affermare che il *Participatory design* sia una vera e propria metodologia con regole stabilite in quanto il processo di progettazione partecipativa può essere complesso, disordinato e lento. È vero però che l'inclusione degli utenti in tutte le fasi del processo di progettazione aumenta la loro consapevolezza sul "prodotto" finale e la probabilità di un design utilizzabile e con un'efficacia a lungo termine. Per evitare interpretazioni errate è infatti fondamentale che il progettista esperto e talvolta esterno alla realtà in cui si trova a progettare, coinvolga attivamente l'utente e ne comprenda i punti di vista, le opinioni, le idee e le necessità. Insieme a questo è vero che un risultato altrettanto importante nelle pratiche partecipative e collaborative è la responsabilizzazione degli utenti nell'esprimere i propri bisogni e le proprie idee e acquisire competenze abilitanti che consentano loro di affrontare eventuali sfide future senza la necessità di professionisti del design esterno.

Un interessante punto di vista sulle pratiche partecipative e sul ruolo del designer in esse è dato da Yelavich (2019-2020) nel contributo "Social Design on a Spectrum. With Case Study of Anna Barbara's Ethos of Care". Affermando in apertura il senso tautologico della locuzione Social Design, Yelavich fa un'analisi dei ruoli di potere nelle dinamiche relazionali che si stabiliscono quando il design agisce come co-design e "design partecipativo", mettendo in discussione il valore sia implicito che esplicito della partecipazione intesa come ricerca del consenso. Uno dei principi guida del *Participatory Design* è infatti quello di aspettarsi, all'interno del processo, dibattito piuttosto che consenso. Il consueto impulso nei processi partecipativi a cercare una risposta, una soluzione ad un problema, pone spesso il designer nella posizione di "intruso privilegiato" invece che di "generoso collaboratore". La critica infatti è rivolta soprattutto a quelle pratiche sociali in cui il designer è un completo sconosciuto. Queste dinamiche migliorano (anche se non si risolvono del tutto) quando il designer ha una conoscenza pregressa o una trascorsa familiarità con la comunità in cui e con cui è chiamato a operare. La circostanza più comune tuttavia è quella che vede il designer estraneo al contesto d'azione che in quanto tale deve negoziare la sua posizione tra il "progettare per" e il "progettare con".

In questo senso, una delle riflessioni più approfondite e riconosciute sul tema è quella di Ezio Manzini (2015) che sostiene che ci sia intelligenza progettuale in tutte le persone e che "in a networked society, all design process tend to become co-design processes" (p.48, corsivo dell'autore). La sua visione abbraccia le differenze tra i vari attori parte di un processo di innovazione sociale, riservando al design un ruolo centrale in questo. Questa conoscenza opera dunque tra due poli che egli chiama "design diffuso" e "design esperto", con infinite variazioni al loro interno (ivi, p. 40) che mettono in discussione, in un progetto a più mani, la consolidata e tradizionale figura del designer ritenuta ormai superata. Infatti, come disciplina dall'approccio "critical", il *Participatory Design* riflette in modo critico sulla relazione tra il progettista e le comunità che vengono progettate per, e, o con. Nella prospettiva partecipativa dell'open source il designer viene ad assumere un ruolo che, nel rapporto con il committente pubblico, non è più quello di un taumaturgico problem-solver, ma piuttosto un *sense maker*, colui che, collaborando socialmente alla costruzione di significati, dà senso al progetto e promuove l'innovazione sociale (ivi, p. 35).

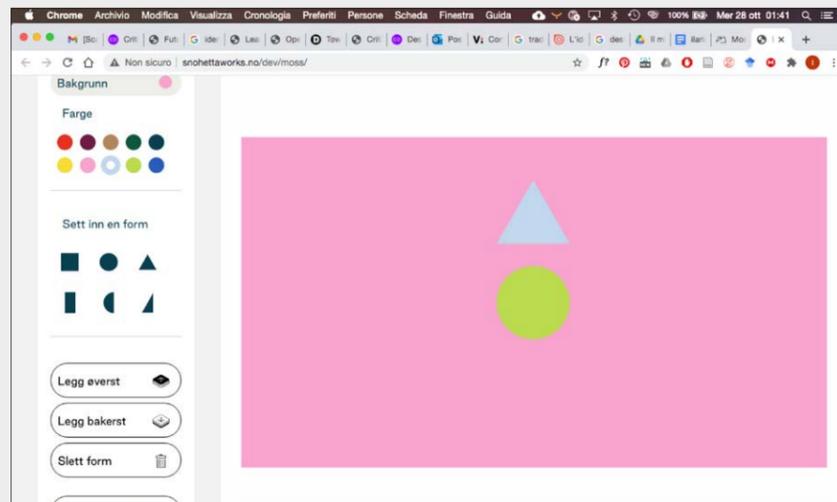
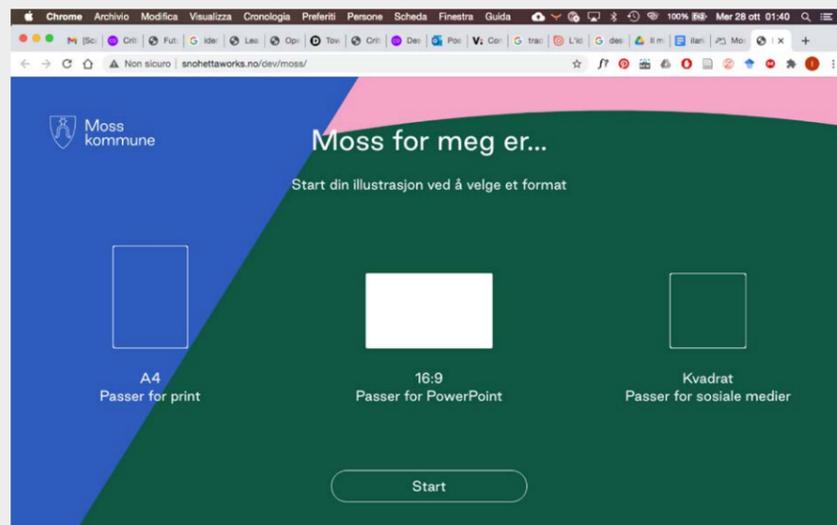
Un'innovazione sociale per cui si persegue non la soluzione a un dato problema sociale, bensì dove si pone l'accento sul cambiamento, in maniera innovativa, dei processi e dei modelli sociali che ne sottostanno (Sinni, 2018b, p. 141) e quindi delle relazioni e interazioni che li caratterizzano.

Ovviamente, non senza criticità e nodi ancora da sciogliere. Come sottolineato attraverso i casi studio lo sviluppo ad esempio di un'idea di servizio pubblico funziona meglio se la collaborazione è allargata a tutte le figure necessarie fin dall'inizio in modo da avere la possibilità di contribuire alla visione complessiva e maturare una comprensione approfondita dell'obiettivo da raggiungere. La difficoltà insita nell'intraprendere percorsi di co-creazione riguarda l'individuazione di strumenti e piattaforme adatti a far dialogare figure con background culturali molto diversi tra loro in modo da dare vita a uno scambio aperto di informazioni e conoscenze (Morelli, 2009, citato in Tassi, 2019, p. 119).

Se tutti assumono un ruolo attivo nella progettazione e nell'erogazione di servizi pubblici, la nuova distribuzione dei ruoli porta a nuovi requisiti riguardo le capacità all'interno degli enti pubblici e di conseguenza, per avviare processi di innovazione reale nelle pubbliche amministrazioni è fondamentale considerare tutte le risorse e le caratteristiche del contesto in cui le sfide si manifestano (Schmittinger, et al, 2020, p. 136) evitando di perseguire modelli o idee preconfezionate.

Si ritorna dunque alla necessità di ragionare su una "[...] pubblica utilità 2.0 all'interno della quale gli strumenti del digitale possono rappresentare uno strumento di interconnessione, tra pubblico e privato, e ridefinire il reciproco ruolo all'interno di un modello di democrazia attiva [...] in cui in la figura di un mediatore, ovvero la presenza di un progetto di design che renda fruibile piattaforme di condivisione open e parteciate, unita ad una più diffusa cultura digitale (ma forse progettuale in generale), consente di immaginare futuri possibili. Un progettista/traduttore dell'esistente il cui ruolo strategico può aprire a rinnovati modelli di cittadinanza attiva (Piscitelli & Angari, 2020, p. 33 e p. 36) basati su nuovi paradigmi di relazioni di fiducia, trasparenza, apertura, partecipazione, collaborazione, coinvolgimento, supporto, consulenza.

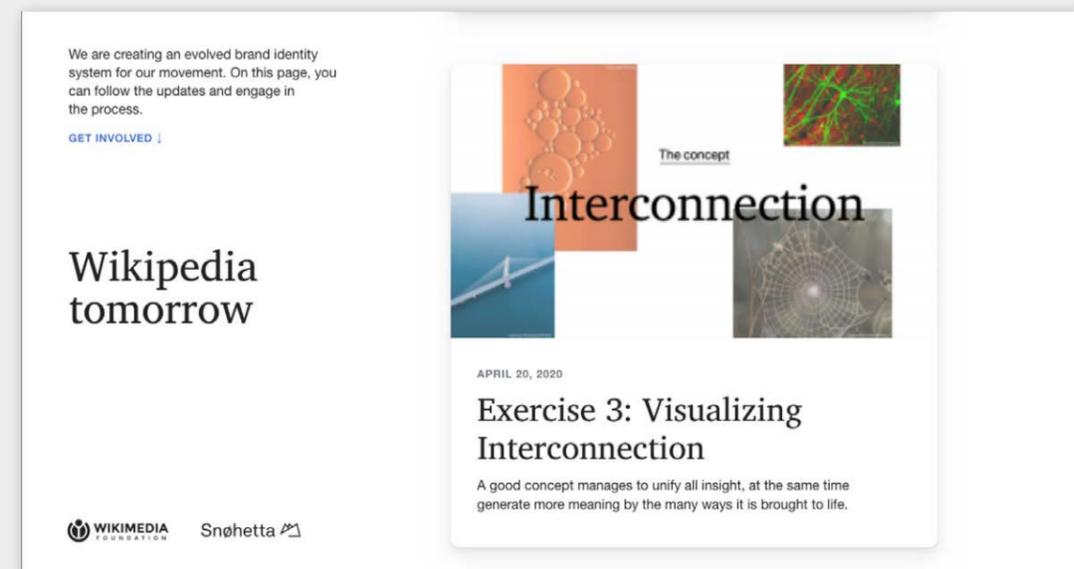
Appare dunque chiaro, nuovamente, come sia un tema aperto che trascende le questioni tecniche e tecnologiche per diventare una domanda sociale e culturale: "democracy is a design problem" (Chisnell, 2016). In questo senso è necessario formare "citizen designer" (Resnick, 2016, pp. 12-13) che possono progettare con il cittadino e non solo per il cittadino - una sorta di comunicazione di "pubblica utilità" aggiornata nello spirito del 2.0 - è quindi una sfida che anche l'educazione al design deve raccogliere, per colmare il bisogno di tutte quelle figure di designer in grado di gestire progetti partecipativi e *open-source* per le pubbliche amministrazioni e le comunità (Sinni, 2017b, p. S3377).



2.3.2
L'identità di Moss Kommune. Il tool digitale permette alle persone di creare infinite composizioni per partecipare alla creazione dell'identità. © Snøhetta



2.3.3
Branding Wikipedia, la piattaforma dedicata al processo di progettazione collaborativo e partecipativo di Wikipedia Tomorrow. © Snøhetta





L'identità visiva pubblica: la necessità di ampliare le definizioni per proporre nuovi paradigmi di comunicazione

- 3.1 → Identità visiva pubblica.
La necessità di una nuova definizione
- 3.2 → Identità visiva pubblica.
La necessità di nuovi paradigmi di comunicazione, valutazione e progettazione
- 3.3 → Analisi dei casi studio come strumento di indagine
Selezione e descrizione dei casi studio
 - 3.3.1 → Selezione e descrizione dei casi studio
 - 3.3.2 → Analisi dei casi studio attraverso indicatori
 - 3.3.3 → Esperienze dirette come campo di indagine

In questo capitolo si gettano le premesse per la formulazione di una nuova definizione di identità visiva pubblica (3.1), e di nuovi paradigmi di comunicazione (3.2) che permettano di coglierne il valore culturale e sociale oltre la sua tradizionale connotazione marketing-oriented e oltre il progetto grafico inteso come operazione solo estetica, rinnovando ad un livello profondo e in un framework completamente mutato quella condivisione di intenti che nei progetti di "pubblica utilità" aveva caratterizzato la collaborazione tra design della comunicazione e dimensione pubblica. Nel paragrafo 3.3 attraverso l'intervista come strumento di ricerca (3.3.1 e 3.3.2) si propone un'indagine finalizzata ad una maggiore comprensione dell'ambito e degli obiettivi del progetto attraverso l'analisi delle esperienze dirette di progettisti. Nel paragrafo (3.3.3) sono state riportate esperienze dirette di ricerca-azione che hanno permesso un'immersione concreta in contesti di sperimentazione dell'identità visiva differenti

- RISULTATI ATTESI
- ↪ Ampliare e aggiornare la definizione di identità visiva pubblica
 - ↪ Proporre nuovi paradigmi di comunicazione dell'identità pubblica
 - ↪ Aggiornare valori e significati relativi al progetto di identità visiva pubblica
 - ↪ Ottenere un confronto costruttivo e internazionale sul tema dell'identità visiva pubblica

La ricognizione dell'evoluzione della comunicazione pubblica, l'analisi del contesto dell'eredità culturale della cosiddetta "grafica di pubblica utilità" e l'analisi dell'evoluzione del progetto di identità visiva pubblica attraverso il concetto di "Four Order of Design" (capitolo 1) unitamente all'analisi del contesto della comunicazione pubblica italiana in cui l'organizzazione e la progettazione del sistema "istituzione-design-cittadino" è ancora in transizione/costruzione (capitolo 2) forniscono, per l'identità visiva pubblica, un framework di azione complesso e articolato.

L'analisi dell'evoluzione normativa, dei touchpoint, delle pratiche progettuali, degli strumenti e dei ruoli ha permesso di inquadrare quelli che sono gli attuali spazi e paradigmi di interazione in cui confrontarsi e costruire un rinnovato rapporto tra cittadino e istituzioni.

Si è visto come il servizio digitale rappresenti la forma prevalente di relazione tra cittadini e dimensione pubblica nella quale il ruolo della comunicazione visiva assume un carattere sistemico ed eterogeneo che interessa una dimensione prevalentemente immateriale e intangibile.

In questo contesto, con il capitolo 3 si propone una revisione dei metodi, della dialettica, delle definizioni, dei modelli, dei concetti e delle forme di rappresentazione (3.1 e 3.2), che, unitamente al confronto e al dialogo con l'esperienza di professionisti che lavorano sul campo (3.3.2) nonché all'esperienza diretta di ricerca-azione in ambiti e contesti molto differenti (3.3.3) ha l'obiettivo di gettare le basi per un aggiornamento dei valori e dei significati relativi al progetto di identità visiva pubblica promuovendo la formulazione di una nuova definizione e di nuovi paradigmi di comunicazione.

3.1 → [Identità visiva pubblica.](#) [La necessità di una nuova definizione](#)

Accogliendo il superamento dell'idea di progetto grafico come produzione di artefatti visivi con finalità solo estetico-formali, il progetto di identità visiva per la dimensione pubblica, in questo contesto di azione, acquista valore solo all'interno di un sistema complesso di informazioni, conoscenze, azioni, relazioni ed esperienze.

Questo, tuttavia, non è affatto scontato. Si è visto infatti (paragrafo 1.2) come già durante la stagione della Grafica di Pubblica Utilità fosse complesso contenere in definizioni e modalità progettuali chiuse e specifiche tutta la complessità del progettare per la dimensione pubblica e quanto ogni situazione di crisi costringa ad azioni continue di adattamento alle nuove condizioni che difficilmente permettono di mantenere vecchi modelli progettuali.

Nella contemporaneità fragile (Piscitelli, 2019) tuttavia, la discontinuità sembra aver raggiunto una frequenza tale da non consentire agli individui il tempo necessario per un reale adattamento. Una condizione di crisi permanente data dalla convergenza "improvvisa" e continua di fenomeni diversi quali l'accelerazione nell'evoluzione scientifica e tecnologica, la mobilità individuale di massa, la definitiva affermazione del capitalismo globale, i movimenti migratori, i media di massa, l'interconnessione globale delle comunicazioni e delle persone, ecc. (Krisis, 2010, p. 4)

Mentre queste parole vengono scritte, il mondo là fuori accelera verso l'ennesimo cambiamento: una pandemia mondiale che stravolge le nostre vite, una catastrofe atmosferica, una rivolta contro il prezzo del gas, una scoperta scientifica clamorosa, l'ennesima guerra. È paradossale pensare di costruire forme visive capaci di fissare quest'accelerazione. L'adattabilità è una caratteristica ancestrale dell'intelligenza umana, ma le variazioni istantanee di ritmo contemporanee richiedono qualcosa di più potente: l'elasticità. La somma di adattabilità più accelerazione, l'elasticità è la capacità di negoziare il cambiamento e l'innovazione senza lasciare che questi interferiscano eccessivamente con i propri ritmi e obiettivi. Significa saper cogliere il cambiamento e comprendere come farlo proprio. Uno tra i più importanti "compiti" del design è aiutare le persone ad affrontare il cambiamento. I designer stanno tra le rivoluzioni e la vita di tutti i giorni (Antonelli, 2008, p.14).

Con una "Elastic Mind" (Aldersey-Williams et.al, 2008) i designer che si occupano di identità visiva pubblica oggi devono uscire dal costruito congelato, stabile, ermetico, realistico - e quindi gestibile in qualsiasi forma e applicabile a qualsiasi circostanza (Ypma, 2009) - delle tradizionali forme di rappresentazione per costruire, invece, le infrastrutture che reggono, interpretano, attivano, facilitano, supportano, abilitano, informano, alimentano e modificano queste condizioni di moto perpetuo. Su scala e livelli di impatto differenti, dalle piccole azioni quotidiane alle grandi strategie e visioni a lungo termine, dal modulo di richiesta per la pensione all'interfaccia per il tracciamento dei contagi da Covid-19, in questo contesto di crisi, emergenza ed evoluzione permanente, l'unica soluzione percorribile per il progetto di identità visiva pubblica contemporaneo sembra quella di essere elastica, di muoversi e adattarsi, come un vero ecosistema complesso, un organismo vivente, alle diverse superfici d'uso e alle condizioni presenti e future che si presentano, rinnovando, *open-ended*, la sua capacità di costruire relazioni e di essere funzionale alle esperienze.

Queste le motivazioni per cui si tenta, in questo e nel prossimo paragrafo, di gettare le premesse per la formulazione di una nuova definizione di identità visiva pubblica e di nuovi paradigmi di comunicazione che permettano di coglierne il valore culturale e sociale oltre la sua tradizionale reputazione *marketing-oriented* e oltre il progetto grafico come operazione solo estetica, rinnovando ad un livello profondo e in un framework completamente mutato quella condivisione di intenti che nei progetti di "pubblica utilità" aveva caratterizzato la collaborazione tra design della comunicazione e dimensione pubblica.

Proprio dalla consapevolezza del fatto che nel contesto pubblico italiano persiste un baratro (salvo alcuni pochi casi virtuosi), ancora oggi difficilmente colmabile, fra la progettazione grafica e le istituzioni animato da istanze che riguardano profonde questioni culturali e sociali come il ritardo in termini culturali della presenza del design nella vita istituzionale, l'adeguata formazione della committenza pubblica, l'inadeguatezza degli strumenti di gestione e dialogo di rapporti collaborativi duraturi, unitamente alle difficoltà oggettive di carattere normativo o alla propensione della grafica all'autoreferenzialità, si manifesta la necessità di provare a rimodellare i contorni di una materia, l'identità visiva (pubblica), che per sua natura è un sistema complesso di elementi eterogenei tendenzialmente instabile che non può più essere affrontata ricercando, in termini di comunicazione pubblica, soluzioni chiuse e definitive o scelte puramente ed esclusivamente formali, ritenendo che queste possano avere una reale efficacia nel plasmare i rapporti tra cittadini e dimensione pubblica.

Il design della comunicazione di stampo modernista tende infatti a dare risposte a problemi complessi di design con un'unica soluzione formale e ideologica, che risulta poi spesso totalmente disconnessa dal contesto. Eppure non ci si dovrebbe più focalizzare sulla riduzione della complessità quanto piuttosto contestualizzare le necessità con metodologie intelligenti. Se il design può aiutare a vivere meglio sfruttando tutte le possibilità che le innovazioni contemporanee ci offrono, i designer sono chiamati a creare sia persone che oggetti "perfettamente elastici." Questo comporterà l'utilizzo di un po' di fantasia - pensando di non dover semplicemente seguire una linea retta da A a C passando per B (Antonelli, 2008, p. 21).

L'elasticità anticipata ma non ancora del tutto attuata emersa nel contesto del *Transition Design* (paragrafo 1.3), un approccio che trova nella "visione" e nel cambio di paradigma - piuttosto che nel consolidamento dello *status quo* - un approccio progettuale più consoni all'adattamento continuo alle condizioni presenti e future.

È proprio al tentativo del consolidamento dello *status quo* che questa tesi attribuisce la responsabilità di non essere riusciti ancora, in Italia, a costruire un progetto di comunicazione strategico, coesivo e unificato, adeguato a una nazione che si candida a rivendicare un ruolo di rilievo in Europa (Sinni, 2021a). Per troppo tempo si è cercato di rispondere alla necessità di emergere e competere nel mercato delle nazioni, alla necessità di comunicare con una cittadinanza sempre più attiva, esigente e connessa, e alla necessità di costruire e gestire servizi pubblici efficienti, con modalità di rappresentazione appartenenti al primo e al secondo ordine del design, quindi a un mondo costruito e progettato con pratiche *top-down*, senza accorgersi che nel frattempo le condizioni si sono evolute rapidamente e oggi, se si vuole ridefinire il paradigma del rapporto amministrazione-cittadini, è necessario superare l'equivoco, diffuso in maniera trasversale tra amministratori e designer, che il design dei servizi possa risolversi semplicemente con un logo appiccicato da qualche parte o con un semplice rivestimento grafico. "Se non si costruisce un percorso di riconoscimento in valori condivisi, nessun logo o artefatto grafico è in grado di sopperire a un'identità mancante. È stato questo il peccato originale di esperienze precedenti abortite come "It" e "Magic Italy" (Sinni, 2015).

Un inadeguato apparato normativo dedicato che non si aggiorna nei contenuti e negli obiettivi, un pesante (e talvolta obsoleto) fardello burocratico che ostacola sovente il cambiamento, la mancanza di percorsi formativi condivisi, il riconoscimento alla progettazione grafica di un suo statuto disciplinare e altre sfavorevoli avversità non hanno permesso e tutt'ora non permettono (salvo qualche virtuosa ma rara e isolata eccezione) le condizioni ideali di un solido innesto della cultura del progetto all'interno della P.A. italiana.

La conquista di un design per l'innovazione sociale di cui parla Manzini (2015, p. 55) che non è una nuova disciplina ma solo una delle modalità con cui il design contemporaneo si manifesta e quindi che richiede non tanto un insieme specifico di competenze e metodi quanto una nuova cultura, un nuovo modo di guardare al mondo e a cosa può fare il design con e per le persone che lo abitano: "Design for social innovation is everything that expert design can do to activate, sustain, and orient processes of social change toward sustainability [...] that acts within open-ended processes through a multiplicity of design initiatives [...] in which people think and act by projects breaking the continuity of events and imagine a change in the state of things and how to bring it about" (ivi, pp. 62-69).

L'obiettivo della tesi non può naturalmente essere quello di risolvere la questione della mancanza di un progetto di comunicazione dell'amministrazione pubblica italiana sistemico, sistematico¹ (Anceschi, 2012, p. 7) e uniforme, in quanto, come visto nei primi due capitoli, questa affonda le sue radici in problematiche culturali, sociali e politiche che vanno ben oltre le possibilità di una tesi. Vuole però provare a formulare un primo passo, una prima consapevolezza verso un nuovo punto di vista sul tema, che prova a scrollarsi di dosso i preconcetti e gli assunti accumulati fino adesso proponendo una nuova ipotesi di struttura, partendo dalla formulazione di una nuova definizione, o forse, meglio, una nuova prospettiva.

Premesso il fatto che non esiste davvero una definizione di identità visiva pubblica ma esistono diverse definizioni di identità visiva (o *brand identity*, *visual identity*, ecc..) che perlopiù concordano, in sintesi, sul fatto che sia l'insieme coordinato di un alfabeto (visivo) di simboli, codici e colori, caratteri, griglie ecc. che costituiscono il linguaggio con cui chiunque può comunicare e tradurre in forma tangibile concetti, idee, valori, informazioni, è qui utile chiarire come il proliferare di queste stesse definizioni, dovuto anche alla semplificazione della traduzione di nozioni di origine anglosassone, abbia portato a una sovrapproduzione di termini che, a mio avviso, pur partendo da presupposti con sfumature leggermente diverse, concorrono sostanzialmente allo stesso significato: costruire un'identità visiva fisica e esperienziale, tangibile e intangibile, coordinata o non coordinata che permetta di instaurare un rapporto di fiducia con i propri interlocutori, di essere riconoscibile, di differenziarsi dagli altri e di consolidarsi nel tempo.

L'ideologia postmoderna del marketing e la *brand culture* in particolare, hanno contribuito all'affermazione di un'ampia e complessa terminologia a cui la letteratura dedica ancora oggi pagine di spiegazione della differenza tra *corporate image* e *corporate identity*, tra *brand positioning* e *vision* e *mission*, tra *brand value* e *brand architecture*, e così via. Piccole sfumature, di certo importanti, che tuttavia gli stessi progettisti e addetti del settore faticano a interpretare e utilizzare con consapevolezza, tanto nel linguaggio comune quanto nella pratica.

Questa non vuole essere una critica ma più una riflessione che riguarda, per ora, il contesto culturale italiano: lo scollamento tra design della comunicazione, cittadini e dimensione pubblica, non è forse causato anche da una distanza lessicale a cui non si è riusciti a dare contorni più precisi? Se si fatica ancora a comprendere, soprattutto nella dimensione pubblica, la differenza tra logo e sistema visivo, non è forse anche per colpa di non essere riusciti a costruire e mantenere una cultura del progetto condivisa, anche nel linguaggio?

Pino Grimaldi (2020, p.197) suggerisce di smettere di utilizzare l'aggettivo "visiva" dopo la parola comunicazione, sostenendo che questa combinazione riduca l'attività ad una sola area, quella di pertinenza della visione, escludendo di fatto tutti gli altri aspetti che riguardano il non visivo: parole, suoni, interazioni, atmosfere, sensazioni che sono parte di attività che vanno progettate. In sostanza, di accogliere l'esperienza.

1. In un contributo del 2012 Anceschi definisce la grafica sistemica e sistemica così: sistemica nel senso che tutte le sue parti sono tenute insieme da una logica unitaria, per cui modificando una componente si agisce sul tutto e sistemica nel senso che l'approccio metodologico del progettista si manifesta come una procedura di fasi indispensabili convergenti e orientate al risultato.

Un giorno, discutendo con i miei supervisor sulla esperienza che tutti noi facciamo dell'identità visiva pubblica italiana, è emerso un concetto nuovo, *Identity Experience*, che è apparso subito interessante da approfondire per provare a sintetizzare le riflessioni sul progetto di identità visiva pubblica.

Nel flusso di pensieri trascorso e discutendo principalmente di *User Experience* e identità visiva è emerso il pensiero condiviso di come, fin da bambini (sfido chiunque ad affermare il contrario), la nostra percezione della PA sia alimentata e stratificata su esperienze negative che ci colpiscono direttamente o attraverso le persone a noi vicine: le tasse da pagare, l'anagrafe, l'iscrizione a scuola, lo smarrimento di un documento, le lunghe code agli uffici con orari inflessibili, l'impiegato che non sa rispondere alle nostre domande, gli uffici grigi, caotici e sempre difficili da trovare, le informazioni o i numeri di telefono impossibili da reperire (si potrebbe continuare all'infinito) sono tutte situazioni, momenti e spazi in cui facciamo esperienza dell'identità visiva pubblica e in cui la mancata interazione con qualcuno o qualcosa ci porta sovente a pensare "lo Stato italiano non sa comunicare" (Papini, 2014, p. 9).

Come può, in questo senso, il design della comunicazione (visiva) contribuire a sovvertire questa percezione? Può il design attraverso il progetto dell'identità, contribuire alla ri-costruzione di sistemi di relazione e interazione tra i cittadini e la dimensione pubblica che possano valorizzare o generare sentimenti come fiducia, empatia e rispetto? Può il design attraverso il progetto dell'identità, contribuire alla rimodulazione dei ruoli e delle relazioni tra cittadini, contesto e dimensione pubblica?

Nel provare a rispondere a queste domande, *Identity Experience* (in italiano sarebbe meno fluida ma non inadeguata) si è progressivamente sedimentata come una definizione condivisibile sotto molti aspetti e come punto di accesso per provare a sovvertire l'esperienza dell'identità della PA italiana ripartendo dal progetto della sua comunicazione. Nel capitolo 4 vedremo come il suo sviluppo si sia generato da un lato dalla necessità di semplificare e fare ordine tra le tante pratiche e definizioni relative all'identità, dall'altro come sia strettamente correlato agli sviluppi e ai cambiamenti che investono e investiranno il nostro paese con il PNRR e con il processo di innovazione tecnologica e transizione digitale in atto.

3.2 → Identità visiva pubblica. La necessità di nuovi paradigmi di comunicazione

L'aspetto più importante nella formulazione di una nuova definizione e di nuovi paradigmi di comunicazione dell'identità visiva pubblica sembra risiedere proprio nel superamento del concetto di progetto grafico inteso come operazione estetico-formale e di "confezione" di qualcosa", che si tratti, indistintamente, di un servizio pubblico, un territorio, un'amministrazione.

Afferma Ypma (2010, p. 46), che in un contesto sociale di continuo cambiamento, la confusione "identity-design" rappresenta una delle crisi della cultura contemporanea del design. La disciplina che progetta rappresentazioni visive atte a facilitare i processi di identificazione mostra crepe concettuali, mancanza di credibilità e rilevanza.

Il contesto di "crisi del progetto grafico" come strumento in grado di tradurre l'identità in termini visivi non è di certo nuovo, ma rispetto al passato sembra essere oggi più evidente e urgente da accogliere. Come emerso nel paragrafo 1.3, al presentarsi di nuove sfide sociali, politiche, economiche e relative nuove necessità, il design della comunicazione visiva ha provato (non sempre riuscendoci) a rispondere con forme di rappresentazione dell'identità che hanno cercato di adattarsi all'evoluzione della società e della sua complessità. Lo stemma, poi il logo, la *corporate identity*, la *brand identity* e ora il *service* e l'*experience* non sono altro che le manifestazioni e il riflesso dei rapporti di forza che regolano la società che li esprime (Sinni, 2018b, p.8). In questo senso, passando in rassegna gli ultimi vent'anni di progettazione della comunicazione pubblica in Italia, salvo alcune esperienze virtuose, il riflesso dei rapporti di forza che ci viene restituito è frammentato, poco incisivo, talvolta mancato, spesso inesistente, sicuramente non strategico, coesivo o unificato.

Una responsabilità nel divario fra progettazione grafica e istituzioni - che come si è visto anima fin dall'inizio il dibattito sulla grafica di pubblica utilità in termini di ritardo culturale della presenza del progetto nella vita istituzionale, di formazione della committenza pubblica, di inadeguatezza della gestione di rapporti collaborativi, di difficoltà oggettive di carattere normativo - andrebbe forse attribuita alla propensione della disciplina e dei progettisti grafici al riconoscimento autoreferenziale delle proprie capacità e ancora di più all'incapacità di colloquiare e farsi comprendere. È raro, infatti, che qualche struttura pubblica, ai vari livelli, abbia compreso appieno non la grafica di pubblica utilità ma l'utilità della grafica (Piazza, 2005, p. 180) leggendola come un bene comune, una risorsa di interesse pubblico e un valore per la collettività. È anche in questo equivoco che si può collocare la "crisi" del progetto grafico come forma di rappresentazione dell'identità pubblica: non aver saputo creare e utilizzare un linguaggio appropriato, efficace nel sedimentare risultati e nel costruire politiche pertinenti alle regole dell'organizzazione pubblica. "Insomma, non bastava e non basta realizzare un buon progetto, ma bisognava e bisogna costruire insieme delle piattaforme abilitanti in grado di implementare e far leggere la riuscita dei progetti comunicativi, farne toccare l'utilità al cittadino e all'istituzione ed evidenziarne la potenzialità di essere volano di azioni più estese" (ibidem).

In questo mancato dialogo e affermazione di una cultura progettuale condivisa, la "committenza" reclama metodi di comunicazione "di ieri" e "di altri" tentando di applicarli *tout court* a contesti e dinamiche diversi dalle realtà per cui sono stati progettati. Ecco dunque che in questo continuo tentativo di adattarsi invece che evolvere, è spesso successo che il *graphic design*, come forma di produzione di identità, abbia subito dei processi di semplificazione e strumentalizzazione (Ypma, 2010, p. 48) che ne hanno fatto perdere le reali potenzialità.

Nell'ambito della dimensione pubblica in particolare, il rapporto tra l'utilizzo di determinate strategie di rappresentazione e la comunicazione di una particolare identità sembra essersi risolta spesso in maniera semplicistica, cercando di evitare la

complessità, la molteplicità e soprattutto la considerazione che l'identità è un concetto costantemente in transizione e ibridizzazione.

L'estrema semplificazione della comunicazione del progetto identitario è ben visibile ad esempio nel fenomeno dilagante del *city branding* che, come delineato nel paragrafo 1.3, con l'irrompere delle strategie di marketing nella sfera pubblica, ha caratterizzato gran parte della comunicazione e dell'identità territoriale (e di conseguenza della comunicazione istituzionale e pubblica) degli ultimi vent'anni.

Baur (2013, p. 68) sottolinea come nonostante non esistano legislazioni che impongono ai territori di "ornarsi" con sistemi di identificazione visiva, il recente dilagare del *city branding* e delle strategie di marketing territoriale testimoniano come oggi, ogni luogo sulla terra, voglia far qualcosa per gestire la propria reputazione, ma come, in un'ingenua e superficiale interpretazione del concetto di *nation branding*, in poche occasioni vengano intraprese strategie a lungo termine che possono realmente fare la differenza (Anholt, 2007, edizione italiana, p. 2-3-34).

Si può infatti notare come spesso le forme di narrazione identitaria dei territori si siano diffuse attraverso "scorciatoie" emulatorie che appaiono lontane dal dimostrare una diffusa consapevolezza sull'importanza della comunicazione come fattore strategico per gli enti pubblici e sulle reali potenzialità di quella che Simon Anholt (2007) definisce l'"identità competitiva". "Il discorso sulla città si fa seducente e persuasivo: la spettacolarizzazione sembra guidare identità visive urbane basate su configurazioni generiche, intercambiabili e fragili basate sui frammenti più 'vendibili' dell'immagine della città" (Bonini Lessing, 2011, p. 96-97). Identità urbane costruite per lo più su configurazioni visive generiche e astratte, giochi di parole, acronimi sigle o slogan che fanno perdere caratterizzazione e che si trasformano, in molti casi, come ha mostrato Maria Roszkowska (2013, pp. 9-65) nella sua ampia digressione iconografica, esercizi di stile tra loro intercambiabili.

La crisi del progetto grafico come forma di rappresentazione visiva dell'identità pubblica che ci troviamo a fronteggiare più che una questione lessicale o di definizioni riguarda dunque la capacità di mettere in discussione convenzioni stilistiche e estetiche e modelli progettuali che non permettono di avere un profondo contatto con la realtà e i contesti in cui si opera. Forme di rappresentazione dell'identità come il logo, la *corporate identity* o la *brand identity* si sono sedimentati nel tempo come modelli di riferimento che dobbiamo avere la capacità di reinterpretare attraverso un cambio di prospettiva nel modo di guardarli, in a "*continuous state of becoming*" (Vienne, 2003, p. 244 e 246): non "oggetti" isolati ma componenti dinamiche di un macrocosmo vivente che racchiude tutto il prima e il dopo dei processi produttivi della comunicazione pubblica.

Si aggiunga a questi aspetti la nuova e pervasiva semplificazione esecutiva che - favorita proprio dalla tecnologia - produce una dilagante attività di 'design fai da te' da parte di soggetti che - senza alcun filtro critico e bagaglio culturale-, forti di un virtuosismo quasi esclusivamente tecnico, producono artefatti di comunicazione, non solo facendo a meno della figura del professionista progettista (di cui tra l'altro si annulla così lavoro e costi) ma senza alcuna conoscenza delle grammatiche del progetto (Grimaldi, 2020, p. 137).

Il tentativo qui proposto di districare la situazione ingarbugliata del progetto grafico in relazione alla produzione dell'identità pubblica non vuole costringerlo a perdere le proprie potenzialità ma al contrario prova a recuperarne il valore intrinseco di attività in grado di creare, sviluppare, tradurre e trasferire un messaggio e che troppo a lungo è stato irrorato da una inconsapevole e reiterata applicazione dell'ideologia post-moderna del marketing e della cultura neo-liberale del brand a qualsiasi dimensione ed esigenza comunicativa, pubblica o privata, e che ha sottratto sovente alla pratica del

graphic design la sua relazione con la realtà (Ypma, 2010, p. 48).

È proprio il recupero del contatto con la realtà - liquida, frammentata, complessa, iper-connessa, fragile - la chiave di lettura che, come *citizen designer* (Heller&Vienne, 2003; Resnick, 2016) ma anche come cittadini e amministratori, può farci mettere in discussione i vecchi modelli per accogliere e aggiornare nuovi approcci, metodi, dialoghi e contenuti; perché i sistemi, le collaborazioni, le competenze e le esperienze che oggi costruiamo e attiviamo come progettisti si collocano in una scala valoriale molto più ampia del passato in termini di portata dell'impatto. Quello che "rompiamo" oggi quando commettiamo errori progettuali non sono numeri o oggetti: rompiamo le persone, le relazioni, il discorso civile. "È arrivato il momento di rallentare" (Monteiro, 20, pp. 103-104)

Vediamo dunque, in sintesi, come alcuni modelli di rappresentazione si stiano dimostrando insufficienti ad esprimere le caratteristiche dell'identità (visiva) pubblica delineata nel precedente paragrafo per avanzare, nel capitolo 4, nuovi paradigmi di comunicazione maggiormente orientati all'apertura, alla gestione dell'esperienza e della complessità.

Il logo può essere considerato l'epitome della progettazione visiva, il suo prodotto più semplice e allo stesso tempo più complesso. La costruzione di marchi e logotipi ha prodotto nel tempo una moltitudine di segni che caratterizzano il nostro tempo tale che qualunque servizio per quanto insignificante, qualunque evento per quanto modesto richiede oggi, prima di tutto, un logo, il simulacro di una coerenza interiore che in realtà spesso è proprio ciò che manca (Sinni, 2018b, p. 67). Il lavoro sul logo è un esercizio di "comunicazione breve": **ricercare una forma compiuta attraverso la sintesi comunicativa, creando un linguaggio essenziale che mescoli elementi comunicativi e di identità, valori di un'impresa o di un'istituzione, in un processo di concentrazione che li porta ad esprimere l'anima di una marca.** Talvolta, proprio come alcuni alfabeti antichi, queste immagini sopravvivono, addirittura al prodotto che in origine rappresentavano, e vivono nella memoria collettiva, liberati dal loro compito comunicativo iniziale, diventando enigmatiche griffe della modernità (Cerri, 2017, p. 53). Tuttavia, già nei primi anni Ottanta e in modo più stabile negli anni Novanta, la difficoltà di racchiudere l'aumento di complessità in un segno immobile e compiuto ha mostrato i suoi primi limiti a cui si è cercato di rispondere con sistemi visivi variabili. Il "potere" del logo non credo si sia esaurito ma penso piuttosto che la domanda di Ken Garland "*Are you sure you need that new logo?*" (Garland, 1993) sia oggi più attuale che mai: come cittadini attivi, individui dall'identità frammentata, capaci di vivere in una realtà ibrida tra reale e virtuale, iperconnessi con il mondo, abbiamo ancora la necessità di identificarci in un segno o un simbolo che ci racconta in modo illusorio e artificiale la nostra città, un servizio pubblico che dobbiamo utilizzare o, addirittura, il nostro Stato? La risposta è no, non abbiamo più bisogno di un logo se questo è solo un orpello estetico da riprodurre sulle t-shirt di cui domani, distratti dall'inquinamento visivo che caratterizza le nostre vite, ci saremo già dimenticati o stancati e che dimostra tutta la fragilità di operazioni di mero populismo, che nella logica della sfera pubblica giustificano l'agire collettivo dell'amministratore, ma in realtà manifestano fin dall'inizio la totale mancanza di fiducia del processo consultivo (Piazza, 2009, p. 87).

In termini di progetto per la comunicazione visiva è possibile liberarsi da questa schiavitù del marchio; rinunciarvi infatti consentirebbe di introdurre (o reintrodurre) nei canali della comunicazione nuovi valori, anche culturali ed educativi (Guida, 2006, p. 72).

Alcuni casi recenti di identità visiva pubblica propongono tuttavia una strada interessante per la sopravvivenza del logo: essere autentico. L'Estonia, la Svezia, la città di Porto, Gov.Uk, solo per citarne alcuni, non ragionano più su segni e simboli

artificiali e sovraimposti che cercano di proiettare significati e valori immaginari e virtuali creando una sfera apparente di iper-realtà (Ypma, 2010, p. 47) ma provano a tornare all'essenza della produzione di significato usando un linguaggio diretto, schietto e connesso con la realtà. L'Estonia è l'Estonia, la Svezia è la Svezia, Porto è Porto, il Governo inglese è lo stemma reale riconosciuto da tutti i cittadini e approvato da Sua Maestà la Regina nel 1956: il nome di uno stato o di una città materializzato in una parola, pronunciata verbalmente o ripetuta nella mente fornisce al destinatario un'informazione subito precisa (Sarmiento & Quelhas-Brito, 2021, p. 4), diretta e reale, che non aggiunge nessuna narrazione artificiosa o costruita ma riporta la realtà. Si può leggere a proposito del logo nel documento “*Strategy for the promotion of Sweden abroad*” che “*The identity is based on the Swedish flag. It is not intended as an actual logo; instead, it should function more as a symbol of geographical origin and a set of values that have proved attractive around the world*”. Ugualmente lo stemma reale comunica la stessa chiarezza di informazioni, assicurando che quell'organizzazione fa parte della famiglia del governo e risponde a questo in quanto “capofamiglia”, veicolando riconoscibilità, appartenenza e quindi senso di fiducia¹. Naturalmente, tutto questo all'interno di un sistema identitario articolato e che persegue con la stessa onestà la volontà di rimanere in contatto con la realtà.

Anche il sistema di espressione visiva dell'identità per il tramite dell'immagine rigidamente coordinata ha dimostrato presto, come visto nel paragrafo 1.3, i suoi limiti. Migrando dal mondo aziendale e commerciale al settore pubblico, sostituendo quasi completamente il tradizionale linguaggio di riferimento araldico, il sistema di *corporate identity* inizia ad affermarsi dai primi anni del Novecento (come visto con il celebre progetto per l'AEG) come la nuova modalità rappresentativa che si configura come l'insieme di tutti quegli elementi coordinati con cui l'azienda si presenta verso l'esterno, andando a comprendere ogni *touchpoint* tra l'organizzazione e il suo pubblico e modulandone percezione e presentazione. Elemento cardine di questo modello è il logo e tutto il sistema degli elementi che comprende una vasta gamma di applicazioni e template, viene “normato” dal modello logo+manuale di stile che come un dispositivo prescrittivo assicura flessibilità e versatilità di applicazione dei codici visivi, pur mantenendo il massimo controllo e coordinamento di tutte le espressioni. Tuttavia l'attività di cristallizzare tutti gli standard visivi di un'organizzazione nella sequenza logica di azioni descritte nelle pagine del manuale unitamente a un sistema visivo basato principalmente sulla reiterazione ossessiva del logo sui vari supporti si dimostrarono presto caratteristiche insufficienti alla rappresentazione identitaria di un mondo che correva e mutava sempre più velocemente.

Non sono il concetto di coordinamento o di uniformità di per sé ad essere qui messi in discussione quanto piuttosto, anche in questo caso, la forzatura ingiustificata del loro perseguimento, per almeno tre ordini di motivi tra loro correlati. Coordinato non significa rigido e la rigidità esclude la pluralità: l'errata percezione ampiamente diffusa tra progettisti e committenti che l'identità sia un costrutto congelato, stabile, ermetico e fattibile e quindi gestibile in qualsiasi forma e applicabile a qualsiasi circostanza livella e assottiglia le basi per una pluralità e una qualità diversificata dell'espressione visiva dell'identità (Ypma, 2009).

La *corporate identity* e il *branding* sono soliti infatti replicare le stesse modalità e gli stessi schemi per qualsiasi tipo di organizzazione, sia che si tratti di una compagnia o di uno Stato, come se mancasse la competenza di utilizzarli per produrre una pluralità di approcci e di voci diverse (Metahaven, 2010, p. 58). Un secondo aspetto critico è quello del controllo. Si pensi ad esempio alla complessità della costruzione dell'identità di un servizio pubblico: affrontarlo nei termini della tradizionale immagine coordinata sarebbe ottuso da un lato perché pensare di predefinire e prevedere il complesso di necessità di tutti i servizi pubblici significa votarsi a un lavoro tanto immane quanto destinato al fallimento al primo aggiornamento tecnologico (Sinni, 2015), dall'altro

perché *touchpoints* di natura diversa (digitale, fisica, individuale, collettivo, ecc.) richiedono approcci, considerazioni e linguaggi diversi, non affrontabili solo attraverso la reiterazione del logo o di un rivestimento grafico. Da notare in questo senso come ad esempio, in diversi paesi, la digitalizzazione dei servizi pubblici sia stata l'occasione per avviare un progetto di uniformazione sistemica dell'intera comunicazione dello stato che non ha a che fare con l'estetica ma con un coordinamento funzionale alla bellezza dell'esperienza dell'utente: bellezza intesa come forma dinamica, come combinazione di uso pratico e valore intrinseco, come dimensione sociale e etica, come esperienza che coinvolge totalmente sentimenti e emozioni (Pacenti, 2019, p. 42).

In ultimo, la necessità di formulare sistemi di norme che consentono la perpetuazione e la conservazione dell'identità visiva, fino a decisione diversa. In questo, afferma Ubertazzi (1981, pp. 45-47) il manuale d'uso o degli standard è riconosciuto come lo strumento che tradizionalmente codifica tutte le decisioni in tema di identità e ne consente la traduzione in fatti operativi quotidiani (anche ad opera di chi non è neppure tenuto a conoscere i motivi che ne hanno informato i contenuti). Risalendo certamente a una visione pragmatica di matrice anglosassone, non può essere considerato uno strumento dal quale attingere informazioni o suggerimenti per adeguarsi a un comportamento auspicato: è uno strumento tassativo, che impone specifici comportamenti, pena la ingovernabilità dello stesso programma di immagine. Non lascia spazio alla libera interpretazione dei singoli e ciò è tanto più necessario quanto più esteso è il fenomeno da porre sotto controllo, tanto più ampia è la estensione aziendale, tanto più duratura vuole essere l'identità di un determinato ente (ibidem). L'aspirazione umana di riuscire a piegare la realtà in una razionale e normata catalogazione di varianti - il manuale d'uso - tuttavia nella complessità della realtà attuale viene continuamente frustrata dall'irriducibilità a semplici categorie di buona parte del mondo (Sinni, 2015). Più che manuali e quindi regole, la rigidità di questo tipo di approccio può essere elusa attraverso linee guida e quindi possibilità, condivise e in continuo aggiornamento iterativo. Un controllo progettuale che non produce norme e soluzioni rigide e chiuse ma sistemi intelligenti che aprono a molteplici soluzioni.

L'approccio del brand al settore pubblico solo *marketing-oriented* e *focus-to-forget* - quindi sempre meno legato alla funzione informativa e maggiormente orientata alla “competizione” e alla visibilità - i è invece dimostrato insufficiente soprattutto per le caratteristiche intrinseche di “povertà” dei contenuti del proprio linguaggio, perché il design dell'identità è sia una pratica visiva che un'azione di governance, una manifestazione di potere che non può operare con i linguaggi del consumo. (Baur & Thiéry, 2013, p. 69; Sinni, 2018b, p.158, Metahaven & Vishmidt, 2010, p. 451).

“Costretto” a operare sotto i dettami e le condizioni della *brand culture*, il *graphic design* come forma di produzione di identità pubblica ha visto spesso trasferire l'oggetto della sua attenzione dal contenuto all'effetto, e infine all'affetto, perdendo in un certo senso la sua anima come forma di scambio umano e sociale e producendo quelle che possiamo chiamare “identità artificiali e sovraimposte”. Questi campi semantici galleggianti che incoraggiano la separazione tra il significato e la sua rappresentazione, il significante, (Ypma, 2010, p. 46 e 48) pongono il cittadino davanti a una percezione illusoria dell'identità pubblica che a tratti non gli permette di riconoscere la differenza tra una comunicazione informativa, abilitante e rivolta al bene comune da una comunicazione persuasiva e seducente rivolta al consumo.

Anche in questo sembra tuttavia venirci in salvo il ritorno alla realtà con un “nuovo movimento” che Bernard (2003, pp. 88-89) chiama “*Reality branding*”. Il *reality branding* produce una comunicazione al 200% reale, non generica, onesta, pertinente, rispettosa, che ha personalità e che evita l'iperbole², e che si assicura di recapitare le promesse dell'organizzazione. Anche in questo caso non si tratta dunque di rinnegare a priori tecniche, modelli e approcci di una sfera della cultura della progettazione e della

1. <https://gcs.civilservice.gov.uk/guidance/marketing/branding-guidelines/>.

2. Intesa come la figura retorica che consiste nell'esagerare la descrizione della realtà tramite espressioni che l'amplificano o per eccesso o per difetto.

comunicazione che può essere tuttavia anche luogo di relazione, incontro, scambio simbolico di contenuti e significati, dialogo e confronto (Carmi, 2009, p. 36) ma si tratta di ri-acquisire la consapevolezza progettuale necessaria del design di saper respingere e dare nuove prospettive al lavoro strategico “interno” di costruzione dell'identità visiva pubblica.

Afferma sempre Bernard (2003, p. 90) in questo senso, “se i test di progettazione mostrano che le persone non rispondono a una determinata posizione, sostenete una nuova posizione; se la fase di pre-ricerca mostra che le persone in realtà non apprezzano o non hanno bisogno del prodotto, consigliate una riprogettazione del prodotto; se le interviste valutazione del brand mostrano che l'azienda ha un problema di atteggiamento, spargete la voce e sfidate l'amministrazione per scoprire cosa sta stressando i suoi dipendenti”.

Da un punto di vista del processo l'approccio proposto dal *reality branding* è completamente aperto. Ricerca la critica e qualsiasi tipo di input ad ogni step; osserva le persone utilizzare i suoi prodotti e si cura di intervistare chiunque abbia a che fare con il suo brand chiedendo cosa significa per loro; realizza prototipi di ogni progetto che mostra e testa con gli utenti reali, mettendo a confronto le loro reazioni con le sue intenzioni. Un modo di procedere dunque sempre più orientato alla progettazione e alla gestione funzionale di una “buona esperienza”.

Se ci troviamo alle soglie (forse, ormai ci siamo già dentro) di una grande sfida sociale, non è forse necessario superare questa crisi del progetto grafico aprendosi a nuovi scenari per la produzione di rappresentazioni della dimensione pubblica che permettano di ampliare sia la terminologia che i paradigmi di comunicazione di questa? Nel paragrafo 4.2 proveremo a delineare nuovi paradigmi di comunicazione che delimitano un punto di vista sull'identità visiva pubblica più funzionale alla costruzione di esperienze utili e alla percezione di queste.

3.3 → [Identità visiva pubblica.](#) [La necessità](#) [di nuovi paradigmi](#) [di comunicazione](#)

Ciò che emerge da quanto delineato nei precedenti paragrafi e capitoli è che quello dell'identità visiva è un progetto situazionale e contestuale, nel senso che non esistono risposte precise e puntuali su cosa fare e come farlo ma è importante saper costruire un processo che abbia valore per la situazione e per il contesto in cui si opera.

La scelta di utilizzare l'intervista come metodo di ricerca e indagine è finalizzata dunque ad una maggiore comprensione dell'ambito e degli obiettivi del progetto attraverso l'analisi delle esperienze dirette di progettisti che in ambiti, contesti e posizioni differenti si sono occupati di progetti di identità visiva pubblica. Naturalmente il campo di progettazione per la dimensione pubblica è ampio e caratterizzato da numerose sfaccettature. In linea con gli obiettivi della tesi la selezione dei casi studio è circoscritta a progetti che hanno visto il coinvolgimento della pubblica amministrazione in programmi di digitalizzazione dei servizi pubblici, di programmi di progettazione sistemica della comunicazione di uno stato, di un territorio o di una istituzione pubblica. Alcune scelte si sono orientate invece su realtà o figure che si sono confrontate con l'ambito in questione in modo critico o che hanno a che fare con il tema in maniera trasversale.

L'obiettivo delle interviste qualitative semi-strutturate condotte è quello di analizzare le esperienze e gli approcci degli intervistati per “confermare” o “smentire” alcune tracce tematiche delineate dalla ricerca e per ottenere indicatori utili alla formulazione della nuova definizione di identità visiva pubblica e dei nuovi paradigmi di comunicazione.

3.3.1 → [Selezione e descrizione](#) [dei casi studio](#)

I casi studio individuati inizialmente per l'analisi sono diciotto ma è stato possibile condurre solo quattordici interviste, undici delle quali appartengono a contesti internazionali (Estonia, Francia, Paesi Bassi, Gran Bretagna, Finlandia, Portogallo, Porto Rico e Stati Uniti) e quattro al contesto italiano. Nella maggior parte dei casi la selezione è ricaduta su progetti di ampio respiro, riconosciuti a livello internazionale per il loro impatto da un punto di vista metodologico e di approccio e per la loro continuità nel tempo. I casi studio presi in esame sono tutti relativamente recenti: il più datato risale al 1998, il più recente è del 2020, ma tutti, seppur in versioni più o meno evolute, sono ancora in corso.

I profili intervistati hanno seguito direttamente i progetti indagati e continuano a lavorare come progettisti o consulenti nell'ambito della dimensione pubblica.

Le interviste semi strutturate sono state condotte seguendo una traccia di domande senza un preciso ordine prestabilito e volte alla creazione di un dialogo a risposte aperte con i profili intervistati.

La griglia delle domande è stata organizzata secondo una struttura più o meno dettagliata distinta in due aree che sono state seguite lasciandosi guidare dall'orientamento della conversazione. Una prima dedicata in modo più specifico al progetto in esame, in particolare attraverso domande che hanno riguardato:

- Un'approfondimento iniziale conoscitivo sul progetto, sulle condizioni e sul contesto in cui si è sviluppato (ad esempio, un concorso pubblico, una chiamata e un'assegnazione diretta, una gara a chiamata, ecc.).
- La definizione dell'approccio in termini di processo, ricerca, pratiche partecipative, coinvolgimento degli stakeholder, ecc.
- La descrizione della tipologia di relazione con la committenza pubblica per comprendere se il rapporto è stato continuativo nel tempo e se ha visto lo studio o il progettista avere la possibilità di seguire tutta la fase di implementazione a seguito della consegna del progetto, con particolare interesse sulle modalità

di interazione/relazione con l'istituzione pubblica (ad esempio un rapporto di consulenza quotidiana, di lavoro ad obiettivi, di coordinamento di altri team di progetto, ecc.). In questo senso è stato importante sottolineare dunque il ruolo del progettista o dello studio in termini di "controllo" del progetto una volta che questo è stato definito (linee guida, toolkit, formazione, ecc.)

– Un confronto sull'evoluzione del progetto in termini di durabilità: evoluzione dei touchpoint, strategie e programmi di mantenimento, aggiornamento e implementazione, ecc. In questo senso è stato necessario indagare anche occasioni, metodologie o strumenti di misurazione dell'impatto del progetto, da più punti di vista, nonché la messa in evidenza di eventuali limiti riscontrati.

La seconda area è stata dedicata a un confronto più "generico" sul tema dell'identità visiva pubblica attraverso domande che hanno riguardato:

– Riflessioni sul ruolo del progetto di identità visiva per esempio relativo ai luoghi, in relazione soprattutto al pensiero critico di Ruedi Baur.

– Riflessioni di carattere esplorativo sull'equilibrio tra la ricerca di sistemi visivi uniformi in cui riconoscersi tra autorevolezza, fiducia e appartenenza e la necessità di operare con sistemi aperti, flessibili e capaci di evolvere con la complessità della società.

– Riflessioni sulle potenzialità del progetto di identità per la dimensione pubblica nel costruire, valorizzare, migliorare o consolidare relazioni tra cittadini e istituzioni.

– Considerazioni relative all'esperienza di collaborazione con la pubblica amministrazione in termini di limiti, risorse, dinamiche, ecc.. Consapevole del fatto che questo è un argomento molto sensibile al contesto pubblico italiano, si è ritenuto necessario comprendere gli aspetti comuni ma anche quelli divergenti per un quadro più approfondito sull'importanza del contesto.

– Considerazioni di carattere esplorativo per ampliare il punto di vista attraverso la voce dei protagonisti sugli orientamenti che i progetti di identità visiva pubblica contemporanei sembrano intraprendere, in particolare sulla necessità di costruire percorsi e strategie a lungo termine, aperte, in continuo aggiornamento e guidate da un approccio olistico.

– Riflessioni sugli strumenti di progetto (es. le linee guida) e sul controllo del designer su questi, in termini di apertura, abilitazione, aggiornamento, ecc.

Di seguito i casi studio individuati, una breve descrizione, le motivazioni della selezione e un breve inquadramento del profilo delle figure intervistate.

Design for Democracy

Intervista a Marcia Lausen,
founding member di
Design for Democracy.
email, 03.01.2022

Design for Democracy, una tra le più longeve iniziative di AIGA (the professional association for design), nasce dalla volontà di Ric Grefé, allora Direttore Esecutivo dell'associazione, di avviare nel 1998 un programma di inclusione del linguaggio del "buon design" all'interno della legislazione di una serie di argomenti, tra cui il design per il censimento degli Stati Uniti, i processi di immigrazione e le elezioni. L'iniziativa della progettazione del sistema elettorale statunitense iniziò come conseguenza di una votazione molto confusa e contesa nella contea di Palm Beach, in Florida, che potrebbe aver determinato l'esito delle elezioni presidenziali del 2000 a causa dell'ambiguo disegno della scheda di votazione. La spiacevole esperienza dell'incongruo disegno della scheda denominata "the butterfly ballot" per la sua configurazione a opuscolo in cui i candidati erano disposti su due pagine affiancate divise al centro da una singola linea di segni numerati da forare, innescò un acceso dibattito a livello nazionale sull'importanza della progettazione di questi strumenti per il compimento di una piena democrazia. Il paradosso di un'interfaccia non-progettata ma capace di minare il valore della libera espressione democratica ha dato origine al progetto Design for Democracy che ha riconosciuto la necessità di rivedere l'intero processo di votazione, dalla registrazione al voto fino alle istruzioni per la gestione del seggio elettorale, in un'ottica di applicazione degli strumenti di progettazione e del pensiero progettuale per aumentare la partecipazione civica e rendere le interazioni tra il governo degli Stati Uniti e i suoi cittadini più comprensibili, efficienti e affidabili. Il progetto si è evoluto notevolmente e in modo capillare in tutto il paese grazie anche al lavoro di divulgazione e di monitoraggio di AIGA. Sono state prodotte, tra le altre cose risorse scaricabili e accessibili a tutti, strumenti di progettazione e test sulle schede elettorali; reti di supporto, notizie e ricerche sul sistema elettorale; è stata incoraggiata la costruzione di una comunità e organizzata una governance elettorale, con funzionari e attrezzature adeguate. Anche se Marcia Lausen non segue più in prima persona il progetto, Design for Democracy rimane ad oggi un progetto di riferimento su quanto il design possa contribuire positivamente alla costruzione di una democrazia accessibile, solida e comprensibile a tutti non solo attraverso la progettazione di strumenti ma soprattutto attraverso l'educazione, la formazione, le azioni di presidio, la produzione culturale e di consapevolezza.

Le ferrovie olandesi, il governo olandese e il progetto di nation brand dei Paesi Bassi

Intervista a Tom Dorresteyn,
Strategy Director di Studio Dumbar
call, 19.11.2021

Il contesto culturale dei Paesi Bassi si sa essere molto sensibile, aperto e consapevole del valore del design anche e soprattutto nella dimensione pubblica. La cosiddetta scuola olandese è riconosciuta a livello internazionale e molti dei nomi di spicco tra i progettisti del panorama contemporaneo sono olandesi: Studio Dumbar, Trapped in Suburbia, Studio Thonik, Mevis and Van Deursen, Experimental Jetset e KesselsKramer per citarne solo alcuni. È del 2021 la mostra "Eyes On the Netherlands" che si è tenuta durante gli ultimi Graphic Days a Torino. Studio Dumbar dunque non necessita di particolari presentazioni: è noto a tutti coloro che si occupano di comunicazione visiva il celebre lavoro di Gert Dumbar che con il suo studio, fondato nel 1977, ha lavorato per istituzioni pubbliche quali le ferrovie olandesi, la Polizia Olandese, il Governo olandese e il Rijksmuseum di Amsterdam. La scelta di questo caso studio e il confronto con Tom Dorresteyn sono naturalmente orientati alla comprensione delle dinamiche che hanno guidato due tra i più celebri e longevi progetti di identità visiva per la dimensione pubblica quali il servizio di trasporto pubblico delle ferrovie olandesi e il governo olandese, ma anche come lo studio sia riuscito a mantenere vivi nel tempo sia i progetti che i rapporti con le amministrazioni. In particolare è molto recente la leggera azione di aggiornamento del progetto per le ferrovie olandesi come un "attento equilibrio tra cambiamento e continuità. Restano intatti il logo e l'accostamento cromatico giallo/blu, i punti forti dell'identità. Allo stesso tempo, il rinnovato branding apre un nuovo capitolo in quella che è considerata una delle identità più iconiche dei Paesi Bassi".

Lo studio ha inoltre da poco lavorato a un nuovo progetto di identità per il paese, pensato per essere utilizzato nel contesto internazionale per promuovere organizzazioni, aziende e iniziative olandesi nel mondo. "Semplicità, chiarezza e

potenza. Il nuovo design attinge ad un trittico ben noto: il colore arancione, il tulipano e l'acronimo NL. Tutti e tre sono tipicamente olandesi, evocano un'immagine che il pubblico internazionale può riconoscere e al contempo esprimono qualità vicine al cuore del popolo olandese. Basato sul carattere tipografico Nitti Grotesk (creato da Bold Monday), il logo NL – con il suo sottile riferimento ai petali del tulipano – e il logotipo di accompagnamento esprimono uno spirito moderno e comunicano il loro messaggio con assoluta chiarezza”.

Geemente Amsterdam (La città di Amsterdam)

Intervista a Nikki Gonnissen,
Director e Designer di Studio Thonik
call, 20.12.2021

Un altro celebre esempio del design olandese indagato è quello del progetto per la città di Amsterdam di Studio Thonik, in collaborazione con Edenspiekermann. Il progetto, iniziato tra il 2001 e il 2002, ha visto un grande lavoro di semplificazione dell'immagine dell'amministrazione pubblica della città che risultava frammentata e confusionaria nell'utilizzo di almeno cinquanta loghi diversi tra i vari dipartimenti. Il progetto si basa sul disegno di tre croci ispirate dal fatto che queste sono un simbolo presente in molti loghi e decorazioni all'interno della città oltre a far parte del suo scudo medievale. Non si sa esattamente cosa significhino, anche se potrebbero rappresentare tre ponti che attraversano il fiume Amstel. Per la sua origine storica e la sua onnipresenza, sono però un simbolo che tutti i cittadini associano immediatamente alla città. Le linee guida di applicazione dell'identità sono pensate per essere estese a qualunque futura applicazione e finalizzate a regolare il sistema città nei confronti delle singole 'agenzie' erogatrici di servizi come ambiente, trasporti, rifiuti ecc., ridisegnando i loro emblemi, e ponendoli all'interno di una griglia impostata sull'aggiunta, di volta in volta, del simbolo specifico alle tre croci. La condivisione di un unico simbolo sostiene un nuovo equilibrio nel rapporto tra cittadini e governo. Il progetto ha visto la creazione di un "Amsterdam style" a cui gradualmente le varie amministrazioni e i servizi pubblici hanno aderito tanto che con il passare del tempo, più precisamente nel 2013, l'amministrazione pubblica, sulla scia di una grande riorganizzazione, ha deciso di fare un ulteriore passo verso un'identità ancora più unitaria e coerente. La lunga e duratura collaborazione tra lo studio e l'amministrazione non è esclusiva (non sono gli unici a lavorare per la città) ma è basata su una relazione di fiducia che si rinnova ogni qual volta si presenti la necessità di importanti aggiornamenti, come quello che vede lo studio impegnato attualmente nella progettazione di un nuovo carattere tipografico ad hoc più adatto all'utilizzo anche sul web. Anche in questo caso inutile sottolineare le motivazioni della scelta del caso studio che riguardano soprattutto la volontà di avere un confronto per comprendere meglio le dinamiche di un'esperienza significativa di relazione design-amministrazione.

L'Area Metropolitana di Bordeaux e il Quartier des Spectacles di Montréal

Intervista a Ruedi Baur, Intégral
call, 02.11.2021

Tra le interviste sul tema dell'identità visiva pubblica non poteva mancare il contributo di Ruedi Baur progettista franco-svizzero che si occupa da tempo di sistemi visivi per territori, luoghi di cultura e istituzioni con una particolare propensione alla riflessione sugli aspetti e le ricadute sociali e politiche del progetto. Oggetto dell'intervista era un approfondimento in particolare sulle dinamiche dei progetti di identità per l'Area Metropolitana di Bordeaux del 2013-2014 e per il Quartier des Spectacles di Montréal (2004-2012) e un confronto più generico sul tema dell'identità visiva per il territorio e gli spazi pubblici vista la sua pubblicazione "Don't Brand My Public Space" del 2013 che indaga in maniera critica sulle strategie visive impiegate per identificare e "marcare" gli spazi politici. Sul progetto per l'Area Metropolitana di Bordeaux Ruedi Baur si è espresso poco ritenendo che seppur sia un'identità dinamica, il sistema non è abbastanza aperto in termini di processo, produzione e inclusione. Sul Quartier des Spectacles di Montréal ha invece espresso maggiore soddisfazione nell'aver potuto seguire per otto anni lo sviluppo di un progetto che ha visto il linguaggio visivo lavorare in maniera sinergica all'interno di un'ampia strategia di riqualificazione economica urbana e culturale del quartiere guidata da una visione integrata. Il progetto prevede la ridefinizione dello spazio pubblico attraverso la luce in una scenografia urbana in cui il segno, un punto rosso, contribuisce a modificare l'aspetto e le interazioni con il territorio, introducendo nuove potenzialità di dialogo. In questo senso, il logo in sé, pur essendo rappresentativo, gioca un ruolo del tutto secondario.

èBologna

Intervista a Michele Pastore
call, 02.11.2021

Il progetto di *city branding* per la città di Bologna è già stato più volte trattato all'interno di questo contributo. Realizzato nel 2014 da Matteo Bartoli e Michele Pastore vincitori del Concorso di idee internazionale "Bologna City Branding", promosso dal Comune di Bologna e indetto da Urban Center Bologna e AIAP (Associazione italiana Design della comunicazione visiva) con la partnership di UniCredit, può essere considerato il primo logo partecipativo, generativo e digitale di una città. La sfida duplice di racchiudere in un "marchio" le molteplici sfaccettature e percezioni della città che costituiscono ciò che è Bologna e fornire un sistema visivo sufficientemente forte, visibile e coerente ha spinto i progettisti a lavorare su un alfabeto di segni geometrici ispirati ad alcuni archetipi figurativi della città che descrivono i caratteri tangibili e intangibili di Bologna e che costituiscono un "codice" di scrittura. È stato infatti progettato un sistema di scrittura che sostituisce ai grafemi dell'alfabeto latino i segni astratti e geometrici caratterizzanti riconducibili a un immaginario storico tipicamente italiano, per cercare di dare alla più ampia pluralità di soggetti la capacità di contribuire – senza avere competenze specifiche – alla costruzione dell'identità visiva della città di Bologna. Le forme geometriche seguono un sistema, un "codice" di scrittura e si posizionano concentricamente, sovrapponendosi in trasparenza secondo proporzioni fisse, generando così delle figure composite, dei marchi. Con queste forme/lettere è possibile perciò "scrivere" qualsiasi concetto riferibile alla città, includendo ogni caratteristica fisica o astratta, generale o personale, che si vuole associare a Bologna. Alla parola digitata viene apposta la dicitura fissa "è Bologna". In questo modo si stabilisce una narrazione con la struttura "[parola/concetto] è Bologna". Attraverso lo strumento online di generazione dei loghi, chiunque può farsi parte attiva del processo creando il proprio personale "frammento" di identità visiva della città. La costruzione dell'identità visiva di Bologna si proietta così in una dimensione nuova e in parte inesplorata.

Michele Pastore continua da allora a collaborare con l'amministrazione per il proseguimento del progetto che negli anni tuttavia non è riuscito a dare seguito, come sperato, alle premesse partecipative con cui è nato. Oggetto del nostro confronto è infatti soprattutto il racconto di come la mancanza di una governance e di una più ampia strategia di comunicazione integrata e condivisa abbia reso la gestione del progetto nel tempo complessa, arrivando talvolta a comprometterne alcune potenzialità.

Porto.

Intervista a Eduardo Aires, Founder
& Principal dello Studio Eduardo Aires
call, 08.11.2021

Nel 2014 l'amministrazione della città di Porto decide di avviare un progetto di *city branding*, incaricando a seguito di una prima selezione, lo Studio Eduardo Aires a lavorare a un'identità visiva che consentisse di facilitare la comunicazione delle istituzioni con i cittadini, avvicinando la città e i suoi abitanti e con l'ambizione di rendere Porto una città globale, per tutti. L'identità, come racconta Eduardo Aires nel nostro confronto, doveva partire dal territorio, dalle sue caratteristiche e dalla valorizzazione della sua pluralità.

Ispira agli *Azulejos*, le antiche mattonelle portoghesi blu e bianche che caratterizzano il paesaggio cittadino da sempre sono considerate parte integrante della narrazione della città, l'identità è costruita attorno a un quadro di riferimenti grafici specifici del contesto urbano. Inizialmente è stato disegnato un sistema di circa settanta icone che identificano tutti gli aspetti della vita della città, dalla cultura ai trasporti alla presenza e all'importanza del fiume. Il numero delle icone è poi cresciuto nel tempo man mano che lo studio procede con l'indagine attraverso le interviste con i cittadini di Porto e man mano che il brand si espande a più aspetti del racconto della città. Le icone modulari create possono essere combinate in modi infiniti, sia in termini di accostamento dei segni che di struttura del motivo grazie alla griglia sottesa che permette di collegarle tra loro per formare infinite composizioni e pattern. L'approccio, come sottolinea lo stesso Aires, non è particolarmente innovativo da un punto di vista tecnologico o partecipativo, ma la complessità delle visualizzazioni create per i diversi contesti risponde bene all'esigenza iniziale di raccontare la pluralità della città e dei suoi abitanti. In questo senso il designer è l'autore del prodotto finale a cui arriva attraverso un processo sistemico di costruzione di segni che hanno potenzialmente infinite possibilità di combinazioni: un sistema visivo che permette di mantenere sia la variabilità che la riconoscibilità. Ciò che mi ha

particolarmente colpita nel confronto con Eduardo Aires è che sembra che il progetto si sia sviluppato in maniera così semplice e lineare da non sembrare quasi vero; forse, come lui stesso sottolinea, è stato così anche grazie ad un'amministrazione lungimirante e consapevole dell'importanza di un progetto di comunicazione di questa portata. Lo studio continua a collaborare con la città attraverso una formula di consulenza e di "controllo" sul progetto e sviluppando invece solo nuove iniziative di ampio respiro come quella completata da poco sul mercato urbano.

Eduardo Aires mi ha poi messa in contatto con il Professor Pedro Quelhas Brito della Facoltà di Economia dell'Università di Porto. Il Professore ha da poco iniziato una ricerca che tenta di misurare l'impatto che i progetti di identità visiva possono avere, iniziando proprio da Porto. La ricerca è ancora in una fase embrionale ed è stata per ora svolta una prima fase qualitativa volta a identificare la prospettiva dei progettisti sul progetto di identità visiva di Porto. I dati sono stati raccolti attraverso dodici interviste semi-strutturate con designer che hanno avuto esperienza diretta di lavoro con l'identità visiva di luoghi, o istituzioni pubbliche simili e che lavorano in Portogallo. Sono state condotte anche interviste agli amministratori coinvolti nel progetto. La prima parte dell'intervista è stata dedicata alla conoscenza dell'intervistato e del suo rapporto con la città; la seconda parte dell'intervista ha invece affrontato gli elementi grafici del progetto di identità senza fare però uno specifico riferimento a Porto. In sostanza, questa prima parte di ricerca è orientata alla misurazione dell'impatto che un progetto di identità visiva per un territorio come quello di Porto può avere, come gli strumenti e i linguaggi del design sono stati utilizzati nel processo di creazione dell'identità. Segue poi una fase di analisi quantitativa che ha considerato un campione di persone molto più ampio e che non si occupa di design e che deve ancora essere sistematizzata. Sarà interessante vedere come può essere "misurato" in termini di impatto un progetto di identità visiva soprattutto visto il fatto che implica fattori esperienziali molto personali.

Nel 2017, dopo un complesso processo di selezione, lo studio Werklig è stato incaricato di seguire la progettazione della nuova brand identity per la città di Helsinki, capitale della Finlandia e centro della regione urbana di Helsinki. Come per Amsterdam, l'operazione è guidata dalla volontà di semplificare il sistema visivo ridando alla città un'identità forte, chiara, uniforme e ordinata. I vari dipartimenti, servizi e progetti della città utilizzavano infatti codici e linguaggi visivi sempre diversi creando non solo confusione nel rapporto comunicativo con i cittadini ma anche un enorme spreco di risorse in termini di costi di gestione. L'unico elemento di identità coerente rilevato nella ricerca preliminare è stato quello dello stemma, che presentava però ovvi limiti in termini di usabilità e leggibilità.

Il progetto di *city branding* per la città di Helsinki ha ricercato dunque un'identità visiva che rispettasse il passato ma che fosse anche moderna e senza tempo. Un'identità facilmente adattabile, reattiva e versatile. Il target di riferimento era sostanzialmente "tutti", a partire dai 40.000 dipendenti pubblici della città fino ai residenti, agli altri finlandesi, gli stranieri, i turisti e gli immigrati. Il logo è stato dunque progettato sulla base della forma tradizionale dello stemma per essere adattabile ai vari possibili strumenti e contenuti. Dallo stemma deriva anche il motivo grafico dell'onda (e le sue varianti) utilizzato come elemento grafico. I colori del brand sono inconsciamente familiari ai cittadini perché sono gli stessi utilizzati nello stemma di Helsinki, nella cupola della cattedrale di Helsinki e nei colori del tram e della metropolitana, insomma sono presi dalla città. È stato inoltre sviluppato un carattere, l'Helsinki Grotesk di Camelot, personalizzato con dettagli tipografici "ondulati" che riprendono il motivo dello stemma, utilizzato in modo coerente in tutta la comunicazione della città. L'identità visiva ha dunque l'obiettivo di rendendola più autorevole cercando di consolidare anche attraverso il progetto grafico un maggiore rapporto di fiducia. L'immagine uniforme contribuisce anche alla differenziazione di Helsinki rispetto le altre città e regioni della nazione. Con il contributo professionali di fotografi del luogo è stata progettata una narrazione di immagini completamente nuova, sia in movimento che statica, per la città. Il tema generale per le immagini e le esecuzioni era "nessun filtro", ritraendo Helsinki così

com'è. Rispetto alla città di Porto, il progetto per la città di Helsinki ha visto un percorso partecipativo più importante: addirittura Anssi Kähärä racconta come nei quattro anni di contratto il lavoro di progettazione iniziale sia stato relativamente veloce, circa sei mesi, e poi come si siano dedicati per tre anni alla formazione delle persone che avrebbero dovuto prendersi cura del brand nel futuro. Il progetto per la città di Helsinki si colloca inoltre all'interno di un panorama di progetti di dimensione pubblica del nord Europa che sembra in questo momento spingere e investire molto verso questa direzione: si pensi ad esempio al lavoro per il passaporto norvegese di Neue Design Studio, al city brand della città di Oslo del 2019 di Knowit, alle banconote norvegesi di studio Snohetta, al city brand per la penisola di Nordkyn di Neue Design Studio del 2010, al progetto per Moss Kommune di Snohetta.

Anssi Kähärä più che una questione di geografia, giustamente, sostiene che la fortuna di questi progetti sia dovuta soprattutto alle persone che, come nel caso dell'amministrazione di Helsinki, erano consapevoli dell'importanza di quello che potresti ottenere attraverso un progetto di identità visiva o di brand di questa portata. Purtroppo, non è stato possibile intervistare anche gli altri studi su questi progetti.

Brand Estonia

Intervista a Alari Orav, Design Director
dell'Estonian Design Team
call, 08.11.2021

Nell'elenco dei progetti significativi del nord Europa non poteva mancare il progetto di *brand nation* dell'Estonia iniziato nel 2017. È stato molto stimolante parlare con Alari Orav, Direttore e creatore dell'Estonian Design Team molto impegnato anche come partner dello Studio Aku in progetti per la dimensione pubblica come l'identità visiva per la città di Tallin, di branding turistico per Pärnu e per la National Library of Estonia. Il progetto per il brand Estonia in particolare nasce dalla sfida di voler creare un brand senza un logo. In sostituzione del vecchio marchio turistico "welcome to Estonia" è stato infatti avviato un progetto di brand nation complesso volto a consentire ad aziende, università, istituzioni e a tutti allo stesso modo di promuovere l'Estonia e se stessi in tutto il mondo, attraverso una serie di toolbox disponibili online sulla piattaforma e-estonia.com. L'intero spettro visivo ha l'obiettivo di creare un'identità coerente ma flessibile e si basa sostanzialmente sul disegno di un nuovo carattere creato appositamente, l'Aino e il colore blu. Sono stati inoltre introdotti due "strumenti" verbali, la lettera "e" minuscola e l'abbreviazione "EST" che possono essere utilizzate in vari modi, sia per descrivere qualcosa che come elemento di progetto. Nonostante alcune critiche, ciò che risulta particolarmente interessante e innovativo in questo progetto e proprio l'approccio di apertura e di "poca" progettazione in senso tradizionale del termine. È un progetto che Alari Orav ha chiamato una "maratona" che dovrebbe portare l'Estonia, dal 2017 per quindici anni, ad avere un progetto di brand nation che forse tutti guarderanno con ammirazione. Le premesse infatti sono ottime. Racconta Alari Orav come adesso, dopo un grande sforzo iniziale di costruzione delle basi del progetto, di incontri settimanali, di processi partecipativi e di test, prototipi e progetti, il team, insieme all'amministrazione di riferimento, sta mettendo in discussione tutta l'idea iniziale (orientata soprattutto alla promozione e alla reputazione del paese all'estero) in un'ottica più olistica di brand e immagine nazionale unica funzionale a tutta la dimensione pubblica del paese. Questa decisione sarà l'oggetto del progetto per i prossimi mesi.

GOV.UK

Louise Downe,
Former Design Director Uk Government
call, 05.11.2021
/
Mark Hurrell,
Head of Design Uk Government
mail, 10.01.2022

Anche il progetto GOV.UK è stato più volte citato in questo contributo soprattutto per il fatto di essere il primo esempio virtuoso di sito unico governativo del Regno Unito, online dal 2013 e nel quale sono confluiti i contenuti di circa 25 ministeri e 331 enti pubblici e che continua, coerentemente con le premesse *agile* che lo hanno caratterizzato fin dall'inizio, a essere ampliato e integrato. È un progetto nato con l'obiettivo di semplificare la *user experience* dei cittadini di tutti i servizi pubblici. Il progetto infatti, con un approccio *cloud-first*, ha re-immaginato le modalità di accesso ai servizi pubblici attraverso un'unica piattaforma digitale nazionale come unico punto di accesso. Da un punto di vista dell'esperienza utente il progetto ha lavorato prevalentemente sulla riconoscibilità del sistema pubblico attraverso lo sviluppo di una immagine coordinata, e sulla digitalizzazione, quindi ottimizzazione e velocizzazione, di alcuni dei processi di interazione tra chi eroga il servizio e i suoi destinatari. Il progetto di redesign dei

servizi digitali è stata infatti anche l'occasione per avviare un progetto di identità visiva coerente per tutta la comunicazione, sia digitale che non dell'amministrazione centrale inglese, costituendo di fatto il primo riuscito tentativo di portare i metodi di un design aperto all'interno della pubblica amministrazione. GOV.UK è riconosciuto a livello internazionale come il progetto di riferimento in termini di progettazione dei servizi pubblici tanto che altri governi come quello Australiano hanno usato il loro design system come modello per avviare lo stesso processo. Nel 2013 GOV.UK si è guadagnato il riconoscimento di *Design of the Year 2013*.

La sua forza infatti, come affermano gli stessi Louise Downe e Mark Hurrell risiede non solo nel progetto in sé ma nell'approccio, nella *governance*, nella strategia e nella *community* che gli sono state costruite attorno in questi anni per sostenerlo nel tempo anche grazie a un sapiente utilizzo di tecnologie e strumenti *open-source*. Il confronto con i due progettisti, in momenti separati, mi ha fatto percepire da un lato l'ampiezza e la complessità del progetto dall'altra come il suo successo sia il risultato di una serie di azioni che vanno molto oltre il progetto di design (dei servizi e della comunicazione) e che collocano la materia in un più ampio dibattito culturale di valore sociale e multidisciplinare.

L'evoluzione, gli obiettivi e le caratteristiche del Dipartimento per la Trasformazione Digitale sono largamente approfondite nel paragrafo 2.1. Il confronto con Marco Maria Pedrazzo e Daniele Tabellini, come concordato attraverso una guida preliminare fornita dal team per la costruzione di un'intervista semi-strutturata era orientato principalmente a:

- indagare il ruolo del progetto di identità visiva, inteso come funzionale all'esperienza dei servizi pubblici, nell'approccio alla progettazione della PA del Dipartimento per la Trasformazione Digitale;
- indagare i punti in comune o divergenti tra l'approccio alla progettazione dei servizi pubblici della PA proposto da Designers Italia e quello di una progettazione dell'identità visiva pubblica intesa come "bene comune" e come strumento tutt'altro che neutrale;
- indagare le ricadute in termini di impatto di un progetto strategico di comunicazione pubblica coerente e unificante, integrato al percorso progettuale del PNRR;
- indagare l'ipotesi di un Osservatorio Nazionale sull'identità (visiva) pubblica come organismo permanente di monitoraggio, progettazione, ricerca e formazione sull'identità visiva pubblica per l'Italia Digitale.

Non è stato semplice trovarci subito allineati sull'argomento: l'identità visiva non è propriamente il loro campo di pertinenza e allo stesso tempo è in parte quello che il Dipartimento sta portando avanti con Designers Italia sul fronte della costruzione di un design system dei servizi pubblici digitali. Provare a spiegare un possibile superamento del concetto di visivo per l'identità pubblica non è stato semplice ma il confronto alla fine si è articolato su argomenti molto utili soprattutto in termini di comprensione della dimensione pubblica italiana. Ad esempio, Marco Maria Pedrazzo e Daniele Tabellini sostengono che in Italia ci sarebbero molti esempi virtuosi in termini di cultura progettuale all'interno della P.A. e che ciò che manca veramente sono una struttura e strumenti che li valorizzino. È emerso che qualsiasi progetto contemporaneo, anche visivo, sul servizio pubblico non può più prescindere dalle tecnologie e dagli strumenti *open-source* e da modalità aperte, iterative e incremental. È emerso che la misurazione delle proprie azioni progettuali è un aspetto fondamentale da approfondire sempre di più nella sfera pubblica. Ciò su cui ci siamo trovati d'accordo immediatamente, anche e soprattutto per loro che vivono la P.A. italiana dall'interno, è che un progetto di comunicazione e di immagine coordinata e coerente in tutte le sue manifestazioni è ad oggi mancante e che in questo senso c'è ancora molto da fare, anche per il progetto Designers Italia.

Soft Identity Makers

Miguel Miranda Montes,
Co-founder Muuhaaa
call, 05.11.2021

Di natura completamente diversa dagli altri il progetto dello studio portoricano Muuhaaa che nel 2018 per l'installazione algoritmica interattiva *Soft Identity Makers* che sfida la tradizione di lunga data dei sistemi di identità nazionali monolitici e propone un nuovo modo provocatorio di progettarli. I progettisti mettono infatti in discussione il concetto di identità nazionale: "Ogni giorno incontriamo simboli di identità nazionale: i soldi che abbiamo in tasca, i nostri passaporti e documenti di identità, le nostre bandiere. Mentre questi oggetti comunicano un luogo specifico e un insieme di valori, rappresentano davvero chi siamo come individui? Nel panorama politico odierno, l'identità sembra fluttuare più che mai: siamo immigrati, persone che dissentono dai nostri sistemi politici, persone che sono sfollate con la forza, persone che si sentono legate a più nazionalità. Persone che difendono il nazionalismo. Persone che lottano per paesi completamente nuovi che li rappresentino". L'installazione *Soft Identity Makers*, presentata nel padiglione di Porto Rico alla London Design Biennale avvia un'indagine approfondita sulla complessità dell'identità portoricana e sulle identità nazionali in generale. Adottando un approccio simile a quello adottato dagli antropologi nel discutere di identità nazionale attraverso indicatori quali la lingua, i rituali, i vestiti, il cibo e la religione, lo studio ha ipotizzato e sviluppato 45 diversi marcatori che potrebbero essere utilizzati per esprimere un'identità nazionale. Invece di progettare un'unica identità visiva utilizzando questi marcatori personalizzati, Muuhaaa ha progettato un processo che consente alle persone di crearne una propria. Ad ogni marcatore sono stati associati simboli, forme e colori che un algoritmo elabora poi predisponendo i simboli, le forme e i colori corrispondenti in una griglia. Le persone dovevano scegliere i cinque marcatori che sentissero più in sintonia con loro nell'idea che "non c'è solo una singola icona che ti rappresenta: hai un conglomerato di simboli". Come parte dell'installazione, i marcatori sono stati stampati su magliette e bandiere che i visitatori potevano portare a casa con loro. Muuhaaa ha stampato più di 2.000 magliette alla London Design Biennale e i visitatori hanno creato più di 15.000 identità che lo studio sta progressivamente caricando su un account Instagram. I prodotti finiti seppur condividono tutti un aspetto simile si configurano come identità uniche (anche se qualcuno utilizzasse gli stessi cinque marcatori, l'algoritmo li combinerebbe in modo diverso). La proposta di Muuhaaa è un gioco sull'identità di un individuo, contestualizzata attraverso una lente nazionale. "Volevamo parlare una lingua universale", perché siamo cittadini dinamici oggi. Pensiamo che i manufatti che esprimono identità - bandiere, passaporti, stemmi - siano troppo rigidi. Non consentono l'evoluzione".

Il confronto con Miguel Miranda Montes sul tema dell'identità visiva nazionale verte dunque sul tema delle forme di rappresentazione delle identità nazionali imposte e su quanto a suo avviso un'identità visiva pubblica dovrebbe lasciare spazio all'individualità e al bagaglio culturale ed esperienziale di ognuno.

Aiap

Marco Tortoioli Ricci,
Designer e Presidente Aiap
call, 18.01.2022

Il confronto con Marco Tortoioli Ricci è rivolto a una maggiore comprensione dell'attività di Aiap soprattutto in termini di monitoraggio, tutela e garanzia della professione anche in riferimento all'esperienza maturata con l'Osservatorio Concorsi grazie al quale l'associazione prende posizione rispetto la formulazione di bandi di gara promuovendo l'applicazione delle norme internazionali ico-D / ICSID / IFI, conducendo attività di osservatorio e recensione sulla qualità delle iniziative e affiancando organizzazioni private e pubbliche nella corretta formulazione di bandi di gara. Si legge sulla pagina web dedicata, riguardo lo scenario "Fin troppo spesso gare e concorsi hanno prodotto polemiche, attirato l'attenzione dei media o della magistratura producendo un danno gravissimo di immagine alle istituzioni che, pur mosse esigenze legittime di costruire una chiara e identità visiva si sono trovate di fronte a risultati non adeguati e non condivisi. Responsabili di tutto questo sono le modalità operative con le quali vengono istruiti i bandi e condotti i concorsi in materia di comunicazione visiva. La specificità e la delicatezza dell'intervento richiesto richiedono un'adeguata riflessione e l'acquisizione di metodi che garantiscano la massima trasparenza e il massimo dei risultati". Come vedremo anche in altre interviste, le modalità di ingaggio dei professionisti sono un aspetto ormai fondamentale nella costruzione di una corretta

strategia di progetto di identità visiva pubblica e del suo svolgimento. Il confronto si è inoltre articolato in generale anche sul tema delle competenze, delle azioni di presidio e della costruzione di una cultura progettuale che parte dal basso e che lavora sui territori e con le comunità come forma di affiancamento della politica nel fornire contenuti di qualità.

Circolo del design

Sara Fortunati,
Direttore Circolo del Design
call, 13.12.2021

Il Circolo del Design è uno spazio aperto, inclusivo e partecipato che alimenta e diffonde la cultura del progetto, contribuendo a rinforzare il sistema del design del territorio e favorendo le connessioni tra le competenze del progetto e il mondo produttivo, sociale e culturale. Con sede a Torino, persegue la sua mission attraverso la programmazione di attività culturali e di formazione, lo sviluppo di opportunità professionali tra designer e aziende e la collaborazione con le istituzioni per la creazione di un sistema del design a servizio della comunità e del territorio. Online e offline progetta ogni giorno contenuti che sappiano ispirare collaborando con professionisti, studenti e visionari appassionati e curiosi.

Il Circolo del Design, racconta Sara Fortunati nel nostro confronto, nasce dal basso con l'idea di estendere l'esperienza ad una rete in varie città, magari in tutti i capoluoghi di regione. Il tema di azioni locali, più autonome e capaci di generare maggiore impatto e ricadute reali nei territori, ma valorizzate e coordinate anche a livello centrale, è fondamentale per il Circolo del Design. Da poco infatti hanno lanciato il progetto MIRA, un osservatorio che ha l'obiettivo di sostenere lo studio, la ricerca economica, l'elaborazione di dati sul settore design a livello regionale per contribuire alla produzione di conoscenza sul design e alla costruzione di politiche informate a sostegno del comparto, visto che, afferma, nessun settore si è fatto carico di osservare il design come driver fondamentale per nostra identità e per il nostro settore produttivo. Uno dei motivi per cui hanno deciso di lanciare l'osservatorio è che molte persone ancora oggi non sanno cosa sia il design e quale possa essere il suo valore; il loro lavoro, in questo senso, è proprio fare da traduttori, fare un grande lavoro di diffusione della cultura del progetto attraverso il "fare". Il confronto con Sara Fortunati è stato molto utile per comprendere il valore e l'importanza di un'azione di presidio della cultura progettuale come quella del Circolo e dell'osservatorio.

Brand Mutation

Programma seminariale
a cura di Poli.Design

Di particolare importanza, oltre alle interviste svolte in prima persona, è stata la partecipazione al programma seminariale del corso di formazione Brand Mutation organizzato da Poli.Design e composto da una serie di 6 webinar e da un workshop su come creare un brand dinamico. I webinar, svolti in modalità telematica tra il 4 e il 12 ottobre, hanno visto il coinvolgimento di sei tra i più importanti progettisti e studi internazionali nel campo della progettazione del brand contemporaneo. Naturalmente oltre ad una riflessione sul progetto del brand contemporaneo, i webinar sono stati anche l'occasione per approfondire il lavoro di progettisti e studi che si occupano di questo ambito quotidianamente, per cui diversi interventi si sono focalizzati molto sul racconto di progetti che per ovvie ragioni di natura e obiettivi si distaccano talvolta dall'ambito di interesse di questa tesi. Tuttavia è stato molto interessante apprendere metodi e approcci dal racconto dell'esperienza diretta e provare a tracciare degli aspetti in comune con le tematiche qui affrontate. Trattandosi di webinar che approfondiscono il brand da un punto di vista del design è stato inoltre interessante vedere l'attenzione e la cura che sono state riservate alla terminologia utilizzata - sia dagli speaker che dall'organizzazione nel formulare i sei incontri - che incontra per molti aspetti le riflessioni portate avanti in questa tesi, sottolineandone inoltre le caratteristiche di attualità.

Philip Linnemann dello studio danese Kontrapunkt, con un contributo dal titolo "Brands as ecosystems" ha parlato dell'importanza di concepire il brand come un organismo vivente la cui natura olistica lo rende come un ecosistema biologico composto da una rete multicanale di connessioni e interazioni e caratterizzato da una presenza simultanea su varie piattaforme che crea un'esperienza coerente tra tutti i

touchpoints, le applicazioni e i dispositivi con narrazioni e messaggi interconnessi che si muovono da uno strumento all'altro.

Greg Brown, Digital Director di Stockholm Design Lab, nel contributo dal titolo "Brands and change" ha sottolineato come la brand identity sia soprattutto una questione di gestione del cambiamento e di come questo sia "l'unica cosa su cui puoi contare". Se il mondo cambia ed evolve costantemente, i brand non possono essere da meno, grazie alla capacità del design di offrire programmi di avanzamento continuo e strumenti e linguaggi visivi infinitamente adattabili e flessibili. Un design che acquisisce vero potere nel diventare il catalizzatore di trasformazione ed evoluzione continua del brand.

Nikki Gonnissen dello studio olandese Thonik, ha parlato nel contributo dal titolo "Brands and cities" del rapporto tra design della comunicazione e città riflettendo su come l'ambiente urbano rifletta i bisogni e i valori umani. In questo senso il brand può essere concepito come una strategia per definire un nuovo senso di appartenenza condiviso che possa ad esempio legare i cittadini alla propria città. I brand hanno infatti il potenziale per creare inclusività sociale, un comune senso di appartenenza a cui possono relazionarsi sia i membri delle comunità maggioritarie che quelle minoritarie e può anche aiutare le città a dare maggiore rilievo ai luoghi e agli spazi di cultura.

Marina Willer di Pentagram London nel contributo "Design for change" ha mostrato attraverso una selezione di progetti di cui è stata responsabile come la tecnologia ha trasformato il modo in cui sperimentiamo ogni aspetto della vita e come, per essere efficace, il design deve assorbire costantemente il cambiamento. In questo senso Pentagram lavora creando sistemi di marca fluidi, adattabili e persino hackerabili.

Hans Wolbers dell'agenzia olandese Lava nel contributo "Brands and stories" ha illustrato l'importanza del racconto e delle storie nelle nostre vite. Raccontiamo storie da secoli e circa vent'anni fa anche il settore commerciale ha scoperto il potere delle storie trasformandolo in una vera tecnica comunicativa, lo "storytelling". Le aziende ci raccontano le storie del loro brand per conquistare le "menti" dei propri clienti. A differenza delle trame dei libri che possono essere più o meno lineari però, le storie dei brand si evolvono nel tempo e sono espresse (visivamente) attraverso molti canali, costringendo le persone, ogni volta che incontrano un frammento della narrazione, ad essere in grado di entrare nel flusso della storie e fare esperienza del brand attraverso questa. Tuttavia, questo potere narrativo viene spesso male interpretato e la parola "storytelling" viene sovente abusata per trasmettere storie false e artificiose che non portano valore al brand. Hans Wolbers sottolinea infatti come sia immorale progettare o sovrapporre storie irreali per un brand e come solo storie reali creino brand reali.

L'ultimo incontro dal titolo "Variable brands" di **Liza Enebeis** di Studio Dumbar (NL) ha posto l'attenzione sul concetto di identità variabile e su come questo sia cambiato grazie alle tecnologie digitali e alle pratiche creative di coding. I progetti e l'approccio mostrati dichiarano come per Studio Dumbar "static is not an option" per sistemi di progettazione di identità visive variabili o "viventi" che sono in movimento e possono cambiare colore, motivo o forma. Queste identità possono essere "aperte" nel senso di generate a partire da dati esterni o seguire un sistema accuratamente creato e controllato dal progettista.

3.3.2 → [Analisi dei casi studio attraverso indicatori](#)

Le riflessioni presentate qui di seguito sono il risultato del confronto con i progettisti intervistati di cui è possibile approfondire i contributi originali e integrali nella sezione apparati. Come sostenuto finora, il tema dell'identità (visiva) pubblica è ampio, complesso e particolarmente sensibile al contesto culturale e sociale. Tuttavia, nonostante la diversità delle esperienze esaminate, vengono a delinearci degli importanti aspetti di prossimità che permettono di inquadrare alcuni indicatori di analisi utili alla costruzione di una nuova definizione e di nuovi paradigmi di comunicazione. Naturalmente, data la natura dell'argomento, le riflessioni non possono essere esaustive e ogni esperienza è caratterizzata da dinamiche politiche, economiche e sociali che vanno oltre il progetto di identità visiva ma che ne influenzano notevolmente il percorso e non possono essere previste o evitate.

Queste condizioni possono essere colte e riportate in modo solo parziale attraverso il confronto e non l'esperienza o la conoscenza diretta. La situazione pandemica non ha infatti permesso lo svolgimento del periodo di ricerca all'estero che avrebbe dovuto fungere anche da momento di esperienza diretta di altri contesti della dimensione pubblica. Le interviste sono state tuttavia uno strumento molto utile per ottenere un quadro a più voci dello stato dell'arte del progetto di identità visiva pubblica in altri contesti e in altre situazioni in cui sono stati avviati ragionamenti e progetti in questo senso.

Ciò che emerge in generale è la necessità di rimettere in discussione modelli dell'agire e del pensare appartenenti al passato. La condizione di permanente instabilità e transizione è percepita da tutti come la possibilità di ridefinire una cultura progettuale più politica e sociale, che si connette meglio con gli eventi della vita pubblica così come con quelle scelte strategiche da compiere per il futuro di una comunità, piuttosto che continuare ad associarla a un paradigma ideologico da difendere (Biamonti, 2021, p.16).

La sola leva economica (come avvenuto in precedenza con il mito della funzione) si è rivelata inefficace nel guidare la complessità delle trasformazioni sociali, tecnologiche e politiche contemporanee. Gli indicatori che emergono dalle interviste delineano infatti degli scenari di progettazione in cui converge la necessità di staccarsi da modelli costruiti principalmente sull'idea di consumo - anche delle identità, delle informazioni e delle immagini - per lasciare spazio a strategie e esperienze costruite su parole chiave fondamentali per lo sviluppo di progetti contemporanei come *inclusione, sostenibilità, rispetto, condivisione, bellezza e significato e equilibrio dinamico* (ivi, p.15). Naturalmente la lettura dei casi presi in esame attraverso la griglia di questi indicatori non vuole essere un espediente per restituire un racconto semplificato di questi, quanto piuttosto il tentativo di tracciare, attraverso il punto di vista dei protagonisti, traiettorie comuni o divergenti di esperienze molto diverse tra loro, per provare a formulare una riflessione comune e aggiornata sull'analisi dell'identità visiva pubblica contemporanea. Il confine di significato tra questi sette indicatori è molto sottile perché talvolta le dinamiche che implicano si sovrappongono o intersecano in un discorso che acquista maggior valore se letto in maniera globale. Senza forzare nessun significato o aderenza a questi indicatori si è cercato dunque di restituire attraverso le riflessioni dei protagonisti, un quadro generale sul tema.

Il concetto di inclusione qui indagato ha più significati: riguarda la costruzione di processi partecipativi con tutti gli stakeholder coinvolti nel progetto, riguarda le modalità di coinvolgimento della committenza ma anche le modalità di ingaggio dei professionisti. I temi dell'inclusione e della partecipazione sono in maniera più o meno approfondita in quasi tutti i progetti identificati. Alcuni di questi hanno dedicato ai processi partecipativi molto più tempo di quanto ne abbiano dedicato allo sviluppo del progetto di identità, considerando questo processo di costruzione condivisa molto più importante del resto; altri li hanno inseriti solo in alcune fasi specifiche del progetto.

In ogni caso, tutti, con modalità, dinamiche e risorse differenti si sono posti la questione del "fallimento" di un modello di progettazione dell'identità visiva confezionato dal designer su richiesta della committenza e imposto dall'alto, da questa, alle persone.

[Anssi Kähärä](#), a proposito del progetto di *branding* per la città di Helsinki, sottolinea come avendo a disposizione poco tempo per sviluppare il progetto (il lavoro iniziato tra settembre e agosto doveva essere consegnato in dicembre), temevano che questo non sarebbe mai andato a buon fine se avessero progettato e presentato il lavoro solo sulla base del brief dato dalla committenza. Rispetto a questo infatti, domande come "cosa può essere cambiato in questa richiesta?" o "questi sono davvero i bisogni reali di chi è coinvolto?" potevano trovare risposta solo in una fase iniziale di **conoscenza e formazione** in cui condividere il processo e costruire una *task force* insieme alle persone dell'organizzazione coinvolta - circa trenta-quaranta provenienti da diversi settori di questa - con cui lavorare attraverso modalità di *sprint-workshop* per arrivare a costruire un contenuto condiviso. In una seconda fase è stato poi delegato a un gruppo ristretto di dirigenti il compito di prendere decisioni definitive ma *"invece di sedersi allo stesso tavolo per presentare le nostre idee, ci siamo seduti allo stesso tavolo presentando le idee che avevamo costruito insieme"*.

Nel progetto per il governo olandese, la maggior parte del tempo a disposizione di circa due anni è stata dedicata, includendo tutte le persone coinvolte, alla costruzione del processo e delle decisioni da prendere, mentre sono serviti solo pochi mesi per sviluppare la parte "creativa" del progetto. [Tom Dorresteijn](#) sottolinea come il lavoro di costruzione di una strategia può sembrare facile nella sua essenza, ma condividerlo con l'organizzazione rendendola partecipe delle decisioni, in grado di comprendere i processi e coinvolgendola nelle varie fasi è senza dubbio il lavoro più complesso e faticoso da fare rispetto alla progettazione in sé; ma è l'unico modo affinché, forse, funzioni.

Relativamente al progetto di branding dell'Estonia [Alari Orav](#) considera la figura del designer come un intermediario capace di cogliere le informazioni più importanti e interessanti e di condividerle in modo che siano accessibili e comprensibili a chi è parte del progetto. La parola chiave è collaborazione e *"Abbiamo cercato di coinvolgere le persone per capire e definire insieme chi sono i responsabili, le autorità governative, le autorità del settore privato, le organizzazioni responsabili dei diversi ambiti che riguardano il progetto. Li abbiamo voluti intorno al tavolo per sviluppare il concept e abbiamo accolto il loro contributo e il loro feedback"*. In un'ottica di collaborazione e inclusione che non si può esaurire solo nella fase iniziale, il progetto ha visto l'istituzione di un gruppo di lavoro chiamato *"Contract promotion workgroup"* composto da circa venticinque-trenta persone provenienti dai vari ministeri coinvolti e dalle due agenzie KredEx e Enterprise Estonia (in fase di fusione in un'unica agenzia denominata Estonian Business and Innovation Agency) che si occupano di economia internazionale dell'Estonia (investimento turistico, export, residenze, ecc.) che si riunisce periodicamente quattro volte l'anno per condividere best practices, aggiornarsi sullo sviluppo del progetto e sul lavoro svolto, invitare relatori esterni e ospiti per ampliare lo sguardo sul progetto. Questo evidenzia un aspetto significativo e condiviso da molti sul fatto che pratiche collaborative, di inclusione e partecipazione assumono maggiore valore in un'ottica di continuità, in un dialogo *endless* con le persone coinvolte.

Afferma [Ruedi Baur](#) in questo senso, che l'unico modo per ottenere partecipazione è dare spazio e importanza all'opinione e alle esigenze delle persone: *"quando qualcuno pensa che quello che sta dicendo è per te importante, allora ti darà risposte significative che creeranno un reale dialogo e confronto."* Il progetto per il Quartier des spectacles di Montréal rispetto invece al progetto per l'area Metropolitana di Bordeaux, è stato sviluppato con una forte enfasi sulla partecipazione delle persone: un sistema aperto che si crea sulla base delle reazioni e delle interazioni dei cittadini con questo e che

diventano così parte della sua evoluzione. L'interesse delle persone che si è attivato verso il progetto ha fatto sì che i cittadini iniziassero a prendere parte al processo di creazione stesso.

Per [Sara Fortunati](#), invece, l'inclusione si ottiene solo facendo un grandissimo lavoro di diffusione della cultura, attraverso il fare e con l'obiettivo di portare più persone possibili a conoscenza di quali sono i metodi, gli strumenti e le professioni, i valori dell'agire professionalmente attraverso la cultura del progetto, su almeno due fronti. Il primo attraverso attività dedicate agli addetti ai lavori, portando così il contributo del Circolo come soggetto attivo nel dibattito nazionale e internazionale sulla cultura del progetto; il secondo facendo attività molto aperte e muovendosi dentro ad altri settori esterni al design, arrivando a parlare con chi dentro quei settori ci lavora e mostrandogli le potenzialità del design come driver di innovazione a più livelli. È un'inclusione che può essere letta come inversa: non includere le persone nei processi di design ma includere il design nella vita delle persone attraverso il fare, la diffusione e la condivisione di conoscenza e competenze e la costruzione di un linguaggio comune e condiviso. Un'inclusione del design che lo vede uscire dalla bolla di autoreferenzialità che sovente lo caratterizza per accogliere, grazie a voci terze, le possibilità della multidisciplinarietà e del progetto come strumento per costruire da un lato un lavoro di gruppo multidisciplinare dall'altro di fungere da ponte che trova i punti progettuali d'incontro per mettere insieme linguaggi e prospettive diverse. In questa inversione di prospettiva nascono alcuni dei progetti principali del Circolo del Design tra cui Z Lab, Ask to Design e MIRA¹, l'osservatorio regionale sul design in Piemonte.

Meno focalizzato sulla partecipazione e più sul contesto è l'approccio di [Eduardo Aires](#) (White Studio) al progetto di identità visiva della città di Porto. Più che rivolgere la sua attenzione agli attori coinvolti, il team dedicato, di circa sei-sette persone, ha scoperto che *“la soluzione era da trovare dentro il territorio e dentro noi stessi, mettendoci in prospettive diverse e guardando con sincerità al nostro modo di vivere quotidiano e guardando al territorio in cui ci troviamo”*. Sono state comunque coinvolte persone come geologi, geografi o funzionari e dipendenti dell'amministrazione a prendere parte al processo di costruzione del progetto, soprattutto per avere un punto di vista diverso da loro. Partecipazione e inclusione possono avere sfumature, gradi e livelli di attuazione differenti, a seconda delle necessità, delle dinamiche, del contesto e delle risorse.

L'inclusione non riguarda naturalmente solo il committente e il destinatario del progetto ma anche chi dovrà, da un punto di vista professionale, farne uso e implementarlo nel tempo. Uno dei vantaggi di poter costruire un progetto di identità visiva dall'interno dell'organizzazione, afferma [Mark Hurrell](#) rispetto alla sua posizione di Creative Director del programma di identità visiva su scala governativa del Regno Unito, è quello di avere “accesso” diretto a tutte le persone che implementeranno il linguaggio visivo nei prodotti e servizi dell'organizzazione. Lavorare con questi team permette di integrare anche le loro “richieste” a quelle già stabilite dalle parti interessate, avendo l'opportunità così di progettare qualcosa di cui “i capi” sono entusiasti, ma anche le persone che lo dovranno implementare e mantenere nel tempo.

Il tema dell'inclusione si apre inoltre a un'altra importante riflessione in termini di processo, partecipazione e inclusione nella relazione tra progettisti e pubblica amministrazione: le modalità di ingaggio dei professionisti. Diversi dei progetti presi in esame hanno visto direttamente o indirettamente lo svolgersi di dinamiche di gara o concorso. Ciò che emerge come aspetto interessante, oltre alla già vista ricerca di modalità di coinvolgimento estese a più attori possibili, è la messa in discussione del modello del brief preconfezionato e calato dall'alto come strumento di costruzione del progetto.

[Sara Fortunati](#) sostiene che la gara, nonostante sia uno strumento a rischio di storture, è l'unica garanzia per i progettisti in termini di trasparenza nell'assegnazione dell'incarico.

Il limite che ne evidenzia risiede invece nel brief: anche se scritto benissimo, un brief non può avere lo stesso valore di un processo di dialogo e confronto costruito realmente con il committente. Solo una gestione competente di questo dialogo può produrre i giusti presupposti per il corretto avvio del progetto.

Anche Aiap in questo senso sta svolgendo un grande lavoro di diffusione della cultura attraverso l'Osservatorio Concorsi. Afferma [Marco Tortoioli Ricci](#) come il tema per esempio legato ai bandi e al rispetto delle norme europee - su cui Aiap ha lavorato in modo assiduo in begli ultimi 3 anni - è lo specchio del fatto che in Italia spesso non c'è nessuna competenza e nessuna conoscenza minima da parte delle istituzioni nell'identificare correttamente quali sono le richieste che si stanno mettendo a bando. Racconta come spesso l'associazione sia costretta a intervenire o perché le remunerazioni previste non sono minimamente congruenti, o perché non si valuta correttamente il tema della proprietà intellettuale dei progetti realizzati, o perché, non essendo in grado di valutare l'oggetto del bando e delle proprie necessità si richiedono progetti singoli come loghi, brand o prodotti senza comprendere che quegli oggetti non hanno alcun valore se non collegati a un sistema di gestione successiva che li rende efficaci, applicabili e sostenibili nel tempo. Questa dinamica dei bandi restituisce una spiacevole immagine di come spesso viene inteso il progetto di identità visiva, ossia come l'accontentarsi di avere un “bel disegnetto” pensando che basti piazzarlo ovunque senza avere alcuna consapevolezza della reale gestione che richiede un progetto di comunicazione.

Nonostante l'aver dovuto gestire una fase iniziale di progettazione partecipata per la costruzione del concept del progetto di *city brand* per Helsinki sia stato molto faticoso in termini di impegno, tempo e risorse - [Anssi Kähärä](#) sottolinea come lavorare su un brief o su una commissione predefinita sia fuorviante perché “di solito contiene già tante informazioni danneggiate”. Lavorare su qualcosa che qualcuno ha scritto senza condurre ricerche, sondaggi, test, o processi partecipati, senza un percorso di dialogo, porterebbe, nella maggior parte dei casi, a una interpretazione sbagliata e quindi all'errore. E quindi a una perdita in termini di risorse ma anche di potenzialità di sviluppo. Sottolinea infatti come nel tempo, dovendo lavorare secondo il tradizionale “modello” del brief, abbia dovuto prendere decisioni importanti per lo sviluppo del progetto e per presentarlo al cliente, che, messo di fronte a soluzioni finite, non sapendo cosa fare e sceglie in base al gusto personale. Non coinvolgere o non poter essere coinvolti e inclusi nella costruzione di un dialogo fin dall'inizio aumenta il rischio di ridurre il progetto alla sola dimensione estetica, mettendo la committenza nella posizione di dire “mi piace” o “non mi piace” rispetto al lavoro, che, nella complessità della società contemporanea, per un progettista consapevole che lavora con la dimensione pubblica, non è quasi mai da considerare un successo.

Una complessa gestione di sviluppo del progetto successiva al concorso è descritta da [Michele Pastore](#) riguardo al *city branding* per Bologna. Il brief del concorso, scritto in maniera impeccabile a più mani, era il risultato di un progetto di ricerca, apertura partecipativa e coinvolgimento di tutte le categorie pubbliche e private incluse nel progetto durato cinque anni. Informazioni chiare, dettagliate e complete per chiunque volesse partecipare. La proposta vincitrice viene definita da Michele Pastore come “il lancio di una bomba che aveva una serie di difficoltà che in quel momento, nello sviluppo del concept di progetto per la partecipazione al concorso, non ci siamo posti. Non ci siamo preoccupati di chi e di come sarebbe stato gestito successivamente il progetto che richiedeva sicuramente una struttura in grado di ampliare le caratteristiche di partecipazione che aveva intrinseche”. Non si vuole in questo senso sollevare una critica alle intenzioni né dei progettisti né della committenza quanto aprire una riflessione su come modalità e strumenti di ingaggio “tradizionalmente riconosciuti” possano essere rimessi in discussione nelle loro modalità di svolgimento. Un processo di partecipazione più inclusivo avrebbe forse

1. Per approfondimenti si veda <https://www.circolodeldesign.it/>

permesso di costruire nel caso di Bologna un dialogo più aperto tra i progettisti e la committenza permettendo a entrambi di identificare il percorso più corretto. Nonostante le difficoltà, il progetto è stato sviluppato ed è ancora in corso ma Michele Pastore sottolinea come l'idea iniziale si sia poi dovuta ridimensionare ad un contesto che non era pronto e strutturato per accoglierne certe modalità: il focus e le potenzialità generative e partecipative ed esempio, si sono fermate alla possibilità da parte degli utenti di generare, condividere sui social e scaricare in bassa risoluzione il proprio logo. Questo, a detta del progettista, assottiglia il significato di partecipativo perché di fatto costringe ad un lavoro di controllo e gestione della pluralità delle soluzioni complicato e dipendente dalla volontà delle singole persone. Ogni logo che doveva essere generato per un'organizzazione istituzionale passava da una richiesta via mail che ha portato alla fine, dopo cinque anni e centottanta loghi, a rompere il meccanismo generativo e a decidere di usare solo loghi di secondo livello delle macro-categorie (es la cultura ha sotto: cinema, teatro, rassegne, festival, ecc.), senza entrare nello specifico della realtà richiedente. Questa dinamica c'entra sicuramente molto più con la costruzione della *governance* (che vedremo nel passaggio successivo) e solo parzialmente con il brief e con le modalità di ingaggio; ma fa riflettere su quanto la costruzione di un dialogo condiviso sin dall'inizio, dalla creazione del brief, possa facilitare determinati percorsi e quindi ottimizzare le risorse, le energie e il tempo.

Nell'esperienza con il progetto relativo al branding dell'Estonia, [Alari Orav](#) sottolinea come sia stato più semplice poter instaurare un rapporto continuativo e duraturo con la committenza anche grazie alle modalità di costruzione preliminare del progetto. Anche in Estonia i committenti pubblici hanno naturalmente l'obbligo di rendere trasparenti i processi di selezione dei fornitori e di assegnazione generalmente tramite gare o concorsi (*tender, pitch o competition*) e questa è la modalità con cui anche lui si è trovato quasi sempre a lavorare per un committente pubblico. Per affrontare però un progetto così complesso come quello del brand di una nazione le figure responsabili, tra cui Alari Orav, hanno deciso di sperimentare una modalità diversa, che possiamo dire simile a quella del nostro Dipartimento per la Trasformazione Digitale in Italia, che, invece di affidare l'incarico a una sola grande agenzia ha visto la costituzione di una squadra nazionale di professionisti, una sorta di situazione da "World Cup" in cui vengono ingaggiati i migliori "giocatori" per lavorare a un progetto nazionale di impatto globale. Dopo aver trovato le modalità legali per portare avanti l'idea, i professionisti sono tutti stati assunti con diversi tipi di configurazione del contratto. Non senza aver riscontrato criticità, Alari Orav sostiene ancora oggi che questa sia stata la modalità più giusta. In un paese piccolo come l'Estonia aggiunge, non ha senso avere un'unica grande agenzia che faccia tutto il lavoro quando puoi coinvolgere professionisti con competenze specifiche provenienti da realtà differenti. La squadra principale, guidata da Alari Orav, era dunque costituita da circa otto persone a cui periodicamente si sono affiancate figure temporanee. Il periodo di formulazione del concept è durato circa sei mesi e ha visto l'inclusione di dipendenti dell'agenzia governativa Enterprise Estonia (il committente), del project manager e dei professionisti assunti coinvolti e impegnati nella costruzione iniziale del progetto. Nel tempo poi le relazioni professionali sono cambiate, alcuni professionisti della squadra principale lavorano ancora come consulenti, altri no, ma il team è ancora in piedi. Instaurare un rapporto continuativo è in questo senso, secondo Alari, un aspetto più difficilmente gestibile con le modalità della gara o del concorso che ti costringono ad avere un rapporto meno flessibile. Una costruzione del brief che in questo caso possiamo definire in evoluzione e contemporanea alla costruzione del team.

Il tema delle modalità di ingaggio dei professionisti, per esempio legato ai bandi e al rispetto delle norme europee - su cui Aiap lavora in modo assiduo da 3 anni - è per [Marco Tortoioli Ricci](#) lo specchio del fatto che non c'è nessuna competenza e nessuna conoscenza minima da parte delle istituzioni nell'identificare quali sono le cose che si stanno mettendo a bando. Spesso l'associazione si trova a dover intervenire per vari

motivi sia di natura economica perché, banalmente, le remunerazioni previste dai bandi non sono minimamente congruenti sia per motivi di carattere più legale come il tema della proprietà intellettuale dei progetti realizzati. Ma soprattutto perché manca completamente consapevolezza e conoscenza di quello che si vuole chiedere o di quello di cui si necessita; ad esempio, nessuno parla mai di identità visiva ma solo di logo, chiedendo il progetto di un singolo oggetto senza capire che quella cosa non ha nessun senso se non viene collegata ad un sistema di gestione successiva che la rende efficace e applicabile. Aiap sta lavorando dunque a modalità di costruzione dei bandi che oltre al supporto pratico contribuiscono alla diffusione di principi che cercano di cambiare il modo in cui viene intesa la professione e il suo impatto. Condannando ad esempio il concorso di idee, ossia quella formula spesso aperta a tutti in cui si chiede di fornire la propria idea di marchio, il bozzetto creativo, accontentandosi alla fine di avere un "bel disegno" pensando che poi quello lì sarà piazzato ovunque da qualcuno che non sa niente di gestione dei progetti comunicativi. Un altro aspetto che il lavoro di Aiap condanna rispetto ai bandi è quello che tentano talvolta di nascondere l'idea di avere sul mercato lavoro che altrimenti dovrebbe essere pagato su ben altri valori, remunerandolo molto poco o addirittura per niente. In questo senso, afferma Marco Tortoioli Ricci "meno bandi ci sono più siamo contenti. Il fatto che oramai tutto sia messo a bando non è un buon segno".

Una modalità dunque di procedere **relazionale in cui il fare insieme, il formare, lo spiegare e il coinvolgere e includere in modo attivo e consapevole** costruisce un senso comunitario sul progetto che resiste alla volontà del singolo politico o amministratore o all'autorialità del designer, ponendo le basi per un ecosistema collaborativo e di "appartenenza" in cui tutti, in modo strategico e organizzato, hanno la propria responsabilità. Perché le politiche comunicative vanno alimentate e ci deve essere qualcuno che le fa crescere, ne gestisce la manutenzione e le implementa (Piazza, 2005, p. 180).

Naturalmente questo descrive delle condizioni ideali in cui l'organizzazione in questione si occupa non solo di sostenere lo sviluppo del progetto ma anche di costruire la *governance* necessaria per assicurarsi che questo funzioni realmente. Il design in questo senso, può solo facilitare, supportare e migliorare un'attitudine e una volontà già intrinseche nell'organizzazione, non può costruire qualcosa che non esiste da un punto di vista attitudinale e di pensiero.

2- Sostenibilità. La durabilità come indicatore di evoluzione

La sostenibilità si configura come l'indicatore più complesso e ampio da analizzare perché riguarda molteplici aspetti relativi alla *governance* del progetto di identità visiva. Primo fra tutti, come emerso nel capoverso precedente, il tema della durabilità. I casi studio presi in esame sono tutti relativamente recenti ma soprattutto ancora in corso. Dal loro avvio hanno tutti intrapreso percorsi di trasformazione più o meno decisi ma il tema della costruzione di una strategia di base diluita su un asse temporale esteso sembra aver permesso loro, in modo più o meno lineare, una sedimentazione dinamica che li ha fatti resistere al tempo e ai cambiamenti, evolvendo con questi.

A seconda del contesto e dell'esperienza, il concetto di durabilità assume tuttavia configurazioni differenti: per qualcuno risiede nella capacità di costruire, oltre il progetto, la *governance* - e quindi le strutture, gli strumenti, le relazioni e le condizioni - per mantenerlo. Per altri risiede invece nella semplicità e nell'autenticità del progetto. Per altri ancora risiede invece nella capacità di farlo vivere nel tempo con piccoli aggiornamenti e azioni di manutenzione mirate e progressive.

Per [Tom Dorresteijn](#), la durabilità è una questione di *governance*. Riferendosi al recente progetto di *nation branding* sviluppato per i Paesi Bassi (NL), sottolinea come sia certamente importante progettare strumenti come la *brand platform* per la gestione

di tutti gli elementi del brand ma come sia ancora più importante prevedere che ci sia un'organizzazione coinvolta nella gestione e nel monitoraggio dell'identità, e quindi il fatto che più persone ne siano "responsabili". "Puoi fare il progetto migliore del mondo ma se non costruisci una buona governance, questo fallirà in pochissimo tempo".

Anche [Anssi Kähärä](#), riferendosi al progetto sviluppato per la città di Helsinki sottolinea come il processo di definizione dell'identità, seppur partecipativo, si sia svolto nel giro di pochi mesi e come invece siano stati dedicati tre anni ad "educare le persone". "Perché se costruisci un progetto di identità e lo lasci a qualcun altro senza costruire una strategia di governance, le linee guida o strumenti simili, andranno male". Nei workshop condotti dallo studio con tutti gli stakeholder era sempre coinvolto il progettista assunto internamente dall'amministrazione che avrebbe dovuto poi usare e mantenere il progetto quotidianamente. Nonostante avessero prodotto "le migliori" linee guida possibili, con tanti colori ed elementi a disposizione, la prima applicazione che uscì non le seguiva affatto. Proposero allora di fare degli incontri mensili per esaminare insieme quello che andava bene e quello che non andava, e alla fine ha funzionato. Anche sulla parte di gestione del sito web (sviluppato da un'altra agenzia) è stato applicato lo stesso approccio. L'enfasi maggiore è posta sull'aver una "educational session" mensile in cui le organizzazioni coinvolte potevano confrontarsi con i progettisti per sistemare le cose che non andavano bene e avere chiarimenti sull'utilizzo delle linee guida. Non si tratta in questo senso di voler instaurare rapporti esclusivi o di voler un controllo assoluto sul progetto, ma al contrario di assicurarsi che questo duri nel tempo. Dei quattro anni a disposizione dello studio per sviluppare il progetto, uno è stato dedicato alla progettazione e tre ad assicurarsi che le cose andassero nella direzione desiderata. Afferma ancora Anssi Kähärä come a suo avviso, l'aspetto più importante dopo aver consegnato e lanciato il progetto, è che questo abbia la possibilità di essere anche mantenuto. Altrimenti, nel peggiore dei casi, quello che si verifica sovente è che la committenza si ritrova con un nuovo progetto e nuovi strumenti da utilizzare ma inizia a farlo in modo inconsapevole creando delle piccole rotture che non funzionano e devono essere aggiustate. Dopo un periodo prolungato in cui la dinamica dell'aggiustare invece che del mantenere, diventa la consuetudine, le condizioni diventano "catastrofiche" e alla fine devi rifare il progetto da zero e investire nuove risorse economiche, tempo e energie che in termini di sostenibilità non erano necessari.

Anche per [Ruedi Baur](#) la sostenibilità e la durabilità del progetto risiedono nella semplicità del suo utilizzo. Trovare l'equilibrio tra elementi di riferimento, più stabili, e elementi più temporanei e flessibili non aggiungendo però contenuti artificiali ma lavorando per la trasformazione. Più trasformazione si riesce a produrre, più il progetto di identità visiva durerà nel tempo.

Terminata la prima fase di definizione e sviluppo dell'identità, del sistema e della strategia anche [Alari Olav](#) ha insistito affinché l'amministrazione assumesse almeno un progettista interno per il mantenimento del brand dell'Estonia. La relazione con la committenza non può esaurirsi nella consegna di un manuale d'uso ma è necessario costruire relazioni strategiche che durino più a lungo, che non significa che siano esclusive ma in cui c'è qualcuno che vede il quadro generale e si prende cura di questo. Questo, afferma, è ancora uno dei problemi che si trova ad affrontare spesso nei progetti con il settore pubblico. Non crede ci sia infatti una regola precisa in questo: per alcuni contesti e situazioni può avere senso assumere progettisti interni, per altri potrebbe non essere necessario. Quello che nota è che si rivela poco strategico in termini economici per una realtà pubblica affidare il lavoro ad una sola grande agenzia esterna, che ha costi e tempi molto più dilatati rispetto ad avere un team interno dedicato, senza soprattutto riuscire ad instaurare con questa un rapporto di collaborazione continuativo. Per Alari Olav il progetto di brand dell'Estonia è una maratona: sono passati cinque anni e ne mancano ancora dieci per giungere a un punto di arrivo. Dal lancio del progetto a oggi vengono continuamente trovate cose nuove

da progettare o aggiornare e addirittura si stanno facendo ragionamenti che mettono completamente in discussione l'idea iniziale. A differenza del progetto tradizionale dove la conclusione coincide con la consegna di un prodotto o un artefatto finito, nell'ottica *open-ended* e di una collaborazione continuativa questi il progetto non finisce mai perché non c'è più una netta separazione tra la fase progettuale e quella gestionale (il risultato è sempre una "versione beta", attualmente attiva a cui i partecipanti possono contribuire con azioni correttive e migliorative) (Manzini, 2015, p. 52).

Modalità iterative e *open-ended* sono state alla base anche del lavoro durato quasi sette anni e mezzo di [Mark Hurrel](#) come Creative Director del programma di identità visiva su scala governativa del Regno Unito. In questo lungo arco temporale il progetto di identità visiva ha continuato ad evolversi in modo iterativo e incrementale solitamente per soddisfare nuove priorità comunicative della committenza o nuovi requisiti legislativi (ad esempio l'aggiornamento della legislazione europea sull'accessibilità). In questo continuo aggiornamento ed evoluzione il cliente di aspettava spesso un lavoro di rebrand a cui Hurrel ha sempre risposto con un dialogo e un'analisi condivisa sui nuovi requisiti e sull'escogitare il modo migliore per soddisfarli. Questo lavoro dunque non è "mai stato un rebrand ma ha quasi sempre comportato invece un ripensamento del design del servizio o della strategia di comunicazione". Un modo di procedere a piccole conquiste in cui la soluzione si raggiunge attraverso la modularità e l'introduzione di numerosi piccoli passaggi incrementali, che evitano di costruire o riprogettare un sistema grande e complesso in un solo passo (Norman & Stappers, 2015, p. 93). Un metodologia *agile* dunque che, con il suo sviluppo iterativo e incrementale permette di limitare il rischio di fallimento e assume a sua volta una particolare valenza nel design pubblico, dove il classico metodo di approvazione sequenziale, "a cascata", della burocrazia rischia di frustrare, a ogni passaggio, lo sforzo progettuale e paralizzare tutto il processo. (Sinni, 2018b, p. 139).

In un contesto e con modalità differenti, anche per [Nikki Gonnissen](#) durabilità non significa esclusività dei rapporti ma piuttosto la costruzione di una relazione continuativa di fiducia reciproca. Sono passati circa vent'anni dalla realizzazione del progetto di identità per la città di Amsterdam e Studio Thonik ha continuato in questo periodo a collaborare con l'amministrazione, strutturando un'enorme brand book per i responsabili della comunicazione, i responsabili marketing e i designer che nel frattempo hanno iniziato a lavorare internamente alle organizzazioni. Lo studio si è occupato di porre le basi del progetto di tutti gli elementi di base coordinati (è utile ricordare che il progetto è dei primi anni Duemila) e ora l'amministrazione collabora continuamente con un "preferred group" di circa dieci progettisti. Per i grandi cambiamenti, come la progettazione del nuovo carattere a cui stanno lavorando, l'amministrazione continua tuttavia a rivolgersi allo studio e alla sua consulenza, a chi, avendo iniziato e sviluppato il progetto, ha a mente "il quadro generale". Nikki Gonnissen sottolinea inoltre come per un progetto così complesso nato ormai vent'anni fa ma che ancora resiste, trovare nel tempo il giusto equilibrio tra azioni di manutenzione e "conservazione" e azioni di aggiornamento e evoluzione non sia così scontato. Si tratta infatti di trovare il giusto equilibrio tra mantenere una certa coerenza e una certa riconoscibilità ma allo stesso tempo sperimentare, adattarsi ed evolvere per raggiungere ad esempio nuovi target o adottare nuovi strumenti. L'aggiornamento del carattere nasce per esempio dalla necessità di avere una migliore performance e presenza online. A suo avviso inoltre, la longevità del progetto è dovuta proprio al fatto di aver adottato da subito un atteggiamento progettuale "less is more" che ha permesso di mantenere semplicità e adattabilità in costante equilibrio. Una governance anche in questo caso basata sulla capacità del designer di "educare" e "coinvolgere" la committenza in un percorso strategico condiviso in cui non produrre solamente artefatti ma mostrare le opportunità di evoluzione del progetto.

Anche [Eduardo Aires](#) sostiene l'importanza di una relazione duratura con la

committenza per la sopravvivenza del progetto ma investendo meno nella costruzione di una governance strutturata e più sulla consulenza e su una sorta di controllo e revisione del progetto. Dopo aver venduto i diritti dell'immagine sviluppata al municipio di Porto, ha sottoscritto un accordo ufficiale in cui si dichiara che tutti gli elementi identitari nuovi che verranno integrati al progetto necessitano prima della sua approvazione. Lo studio continua comunque a collaborare con l'amministrazione ma solo su progetti nuovi e più grandi, come l'imminente apertura, dopo una lunga ristrutturazione, del grande mercato coperto della città.

Diversamente, per [Louise Downe](#), il progetto di Gov.uk non avrebbe mai raggiunto questo livello di coerenza o meglio questa coerenza non sarebbe durata più di cinque minuti senza andare in direzioni completamente diverse se non fosse stato per la costruzione di una "cross-government design community"². Nel complesso, Gov.uk conta circa duemila designer, ma la maggior parte dei progetti è prodotto all'interno dei singoli dipartimenti. "Non credo che saremmo arrivati a una situazione in cui avessimo una coerenza o che tale coerenza fosse durata più di cinque minuti senza andare in direzioni completamente diverse se non fosse stato per la costruzione di una comunità di design intergovernativa". Gov.UK ha un team di circa 20-30 designer, ma la maggior parte del design che avviene nel governo è come avviene all'interno dei singoli dipartimenti stessi. Ad esempio, l'organizzazione denominata HMRC, che si occupa delle tasse nel Regno Unito conta circa cinquanta designer, mentre l'organizzazione che si occupa delle pensioni e degli ausili scolastici, la DWP, ha circa sessanta designer. È chiaro che il loro livello di investimento nel design è stato fondamentale per il successo e la riuscita dei progetti. I prodotti di questo enorme "Design System", i modelli, gli strumenti, i formati e la coerenza, che non riguarda solo l'identità visiva ma anche questioni ad esempio di come vengono poste domande sul sesso e sull'identità di genere, sono il frutto del lavoro condiviso di una comunità intergovernativa di oltre duemila persone. Sottolinea dunque come la cosa più importante che sia fatta con Gov.uk sia stata proprio investire in questa comunità: alimentarla continuamente organizzando eventi regolarmente, dando formazione, fornendo servizi di supporto per la leadership, reclutando persone nuove. "Se non lo avessimo fatto, fondamentalmente, Gov.uk sarebbe ora un pasticcio multiforme".

Affermano in questo senso [Marco Maria Pedrazzo](#) e [Daniele Tabellini](#) che non è così vero che non ci sia cultura progettuale nella pubblica amministrazione italiana. Quello che manca piuttosto è un sistema che la valorizza, una *governance* su cui il Dipartimento per la Trasformazione Digitale sta lavorando molto. Da un lato attraverso la creazione di un sistema che riesca sia a fare formazione dove non c'è e dove ce n'è bisogno per standardizzare e creare metriche di misurazione di cosa vuol dire agire secondo una buona cultura progettuale; dall'altro cercando di mettere a sistema le soluzioni individuate in modo che siano accessibili a tutti. Ci sono decine di ottimi esempi in Italia che se fossero disponibili in *open source* avrebbero fondamentalmente permesso di avere un paese quasi completamente digitalizzato. Aggiungono inoltre che l'approccio di Designers Italia, nel lavoro di definizione dei processi e cultura progettuale che vorrebbero portare dentro la PA e nel tempo, anche tutti i fornitori della PA, si basa su una *governance* il cui presupposto è il decentramento: riuscendo a partire dal piccolo, dal concreto, dalle attività quotidiane in fondo ai rami, l'obiettivo è arrivare a migliorare l'albero, non quello di creare un altro organismo centrale dello Stato. "Il problema con cui ci scontriamo è che l'organismo centrale spesso è burocratizzato, stratificato a tal punto da non riuscire a rispondere alla velocità di adattamento di cui questo tipo di temi ha bisogno. Seppur la presenza di un organo centrale nazionale sia importante, sottolineano come una *community* di questo tipo, un organismo di che faccia *endorsement*, debba essere parecchio decentrato: è più facile infatti che sia il fornitore o un progettista in fondo al ramo a comprendere e agire prontamente in risposta a un problema, anche da dentro la P.A. per cui lavora, che un organo centrale a livello nazionale.

2. Online è disponibile un video di presentazione della "design community" <https://www.youtube.com/watch?v=c9Blsd9VZo4> [ultima consultazione 15.01.2022]

3. Per un approfondimento <https://civicdesign.org/about/principles/> [Consultato il 15.01.2022]

Anche per Design for Democracy la creazione di una comunità è stata la strategia fondamentale per sostenere e garantire l'evoluzione del progetto nel tempo. Iniziato con un lavoro enorme di ri-progettazione del sistema elettorale statunitense da un punto di vista soprattutto della comunicazione visiva, Design for Democracy, sottolinea [Marcia Lausen](#), "resta un'iniziativa strategica di AIGA" portata avanti in questi vent'anni grazie al consolidamento di un programma strategico rivolto a rendere l'impegno civico lo scopo centrale del progetto, attraverso l'attivazione del lavoro di un'ampia comunità di progettisti unita sotto il coordinamento di AIGA e dedicata al miglioramento dell'esperienza di voto e quindi al rafforzamento della pratica democratica. Design for Democracy, oltre ad evolvere internamente attraverso la produzione di linee guida, prototipi e modelli adattabili che possono migliorare ogni aspetto del processo elettorale (massimizzando la chiarezza e l'usabilità di schede elettorali, moduli di registrazione, poster, segnaletica, opuscoli e guide informative e persino il materiale amministrativo degli addetti ai sondaggi) è diventato parte di una strategia più ampia di AIGA denominata Design for Good, una piattaforma che ha l'obiettivo di mostrare l'efficacia del lavoro dei designer nel connettersi con le comunità e per aiutarle a riconoscere il proprio potere. L'esperienza di Design for Democracy ha inoltre incoraggiato altre realtà a lavorare sullo stesso fronte, come ad esempio il Center for Civic Design³ che, sul principio "Democracy is a design problem" si occupa, attraverso la progettazione, di creare le condizioni per un'esperienza di voto migliore e semplificata.

Come precedentemente anticipato riguardo alle mail di richiesta per la gestione della generazione dei loghi di Bologna, [Michele Pastore](#) sostiene invece come la mancanza di una strategia, di un *governance* che abbia previsto le giuste risorse, le condizioni, gli strumenti le persone e il contesto, abbia spesso ridotto le potenzialità di sviluppo del progetto circoscrivendone il successo solo alla volontà degli individui. "È stato fatto un lavoro dispendioso in termini economici e di energie che si porta dietro una grand fragilità intrinseca: basta infatti che una sola persona smetta di fare il suo lavoro che il progetto implode perché non è stata predisposta una struttura che se ne prende cura in maniera continuativa e strategica". Sottolinea infatti come gli uffici del comune predisposti svolgano prevalentemente lavoro di ufficio stampa e di relazioni con le testate giornalistiche ma non di creazione, amministrazione e organizzazione di contenuti per la comunicazione. Sostiene anche come questa mancanza di una struttura dedicata sia una delle cause per cui spesso in Italia succede che il singolo amministratore, ad esempio il sindaco o un assessore, promuove la generazione di contenuti legati alla sua immagine personale o a progetti in cui crede perdendo di vista l'idea di un progetto di coordinamento generale. Una mancanza di consapevolezza che genera una grande fragilità del sistema. Lui stesso sottolinea come in questi sette anni di collaborazione sia stata soprattutto la sua volontà e la sua capacità di dialogo con l'amministrazione a permettere al progetto di continuare, pur dovendo tuttavia accettare alcune sconfitte come quella del portale online. Un altro aspetto negativo che emerge nell'esperienza di Bologna nella mancanza di una *governance* è il confronto con un team di persone che possono contribuire con più punti di vista sul progetto e dal cui dialogo si possano generare soluzioni fresche e di più ampio respiro rispetto al lavoro individuale. Prevedere uno sviluppo e una riorganizzazione generale di tutti i materiali non è stato in questo senso possibile e il lavoro si è svolto infatti negli anni andando avanti a micro-pacchetti, a piccole tranches. Questa modalità ha tuttavia permesso un'implementazione graduale che talvolta, anche con un approccio "poco ortodosso", ha cercato di lasciare maggior apertura allo sviluppo del singolo progetto.

Descrive Biamonti (2021, p. 20) come nel contesto della disciplina del Design, il termine rispetto assuma un importante significato su due livelli in qualche modo tra loro correlati. In primo luogo, l'adeguato "rispetto" da rivolgere agli utenti destinatari dei progetti, ai loro bisogni e alle loro aspettative. In secondo luogo, i progetti che nascono per il "rispetto delle persone" meritano essi stessi rispetto. L'azione del

progettare si inserisce infatti in quel territorio che Maldonado (1991) definisce tra Tecnica e Cultura in cui ciò che riguarda solo la tecnica o solo la cultura, non è da considerare design ma altro. “Questa condizione tra due poli non indica una posizione fissa in una terza dimensione quanto piuttosto la condizione temporanea e mutevole di un equilibrio che comprende elementi sia tecnici che culturali. Un delicato equilibrio tra queste due parti che dovrebbe tener conto anche delle loro caratteristiche, esigenze e aspettative con grande rispetto” (Biamonti, 2021, p.20).

Questo delicato equilibrio tra tecnica e cultura, nei progetti esaminati, emerge con forza nella ricerca di un'autenticità che può assumere forme diverse ma che sostanzialmente si può riassumere nella volontà, quasi intrinseca dei progetti di identità visiva pubblica, di voler ridurre la distanza tra cittadini e amministrazioni attraverso sistemi di comunicazione chiari, coerenti e autorevoli, in grado quindi di attivare relazioni di fiducia ma anche di appartenenza, approvazione e appropriazione, ricercando il miglior equilibrio possibile tra rispetto per le persone, per il contesto e per se stessi.

In primo luogo, come afferma [Nikki Gonnissen](#) relativamente al progetto Geemete Amsterdam (Città di Amsterdam), attraverso la volontà di voler essere, fin dall'inizio, attraverso il progetto di identità visiva, chiari, non cercando di formulare narrazioni artificiali. “Eravamo convinti del fatto che un'amministrazione cittadina dovesse comunicare ai cittadini in modo chiaro, semplice, comprensibile e riconoscibile”. Racconta come in quegli anni (2000), prima che il progetto iniziasse ufficialmente, sentissero, come cittadini di Amsterdam, la necessità di fare qualcosa per la sua identità che era estremamente confusionaria. Nessuno riusciva a orientarsi ed era frustrante provare a capire da chi provenissero le comunicazioni ufficiali a causa dei tanti loghi diversi sparsi per le superfici della città: erano cinquantacinque e avevano tutti a che fare con tre croci ma in modo completamente diverso tra loro. Come cittadini e come designer, volevano semplificare le cose. Senza un particolare atteggiamento sperimentale, volevano solo “ripulire” per cercare di rendere le cose più chiare, aperte e visibili a tutti coloro che vivono la città. Scrissero allora una lettera al Sindaco che declinò tuttavia la proposta dicendo che era impegnato e aveva altre priorità. Dopo poco tempo scoprirono che era stata indetta una sorta di gara per la realizzazione di un progetto di identità visiva per la città di Amsterdam e parteciparono, insieme a un'altra agenzia, aggiudicandosi il progetto. L'identità visiva sviluppata si basa dunque sulla semplificazione dei molteplici marchi in un unico segno, tre croci rosse, ispirate allo stemma Quattrocentesco della città. Da questo marchio principale, è stato sviluppato un “Shape Alphabet” ossia un sistema di forme progettato per essere aggiunti alle tre croci e permettere alla tante organizzazioni di creare identità personalizzate garantendo contemporaneamente un aspetto coerente e riconoscibile di appartenenza al sistema. La chiarezza e la riconoscibilità - del logo della tipografia, dei codici cromatici e delle illustrazioni - sono dunque i criteri sostenuti fin dall'inizio. Tra il 2003 e il 2006, tutti i quartieri e i servizi della città hanno dunque lavorato alla creazione e al lancio, in questo senso, di subidentità adatte alle proprie esigenze. Tutti i progetti sviluppati e le loro applicazioni sono stati raccolti su Stijlweb, un portale di identità condiviso e aperto a tutti. Racconta Edenspeikerman (2021, p. 220), il partner di progetto di studio Thonik, come l'organismo centrale che ha gestito questo graduale cambiamento non ha adottato un comportamento pressante ma, con la loro consulenza, ha guidato e promosso il processo di trasformazione richiesto attraverso un atteggiamento “persuasivo” (in senso positivo) e flessibile. L'approccio adottato di riunire una serie di realtà sotto un unico sistema di identità visiva condivisa si è rivelato efficace e con il passare del tempo l'amministrazione ha espresso la volontà di essere rappresentata da un'immagine sempre più univoca e coesa. Nel 2013 infatti, sulla scia di una grande riorganizzazione e a dieci anni dal lancio del progetto, si verificò un grande cambiamento che vide un'ulteriore azione di accentramento dell'identità sotto il nome principale di Amsterdam e delle croci, eliminando i nomi e le icone secondarie dei quartieri. Dopo vent'anni il progetto resiste e “sono sicura che abbia a che

fare con l'approccio less-is-more e la volontà di mantenerlo semplice”.

Anche [Marcia Lausen](#) pensa che gli standard di progettazione e leggibilità nelle comunicazioni emesse dai governi ai cittadini debbano aderire a un approccio di “pubblica utilità” che sposi coerenza e chiarezza, mentre le forme di progettazione necessarie per comunicare le preoccupazioni dei cittadini al loro governo potrebbero assumere, in modo più efficace, forme molto più espressive.

“Abbiamo pensato di dover trovare un linguaggio che rappresentasse l'Estonia non nel miglior modo possibile ma nel modo più vero possibile, mostrando anche il maltempo e i luoghi più cupi, in modo che le persone possano avere uno sguardo più autentico sul paese”. Descrive così [Alari Orav](#) la volontà alla base del progetto di identità visiva per il brand dell'Estonia, sottolineando come l'idea non sia sempre stata accolta bene perché le persone sono abituate ad avere un'immagine sempre positiva di un luogo, con una comunicazione “tutta sole e sorrisi”. Non si può cambiare attraverso la grafica l'identità di un luogo e la percezione di questa essendo qualcosa che già esiste intrinsecamente in esso, ma anche se l'identità visiva non è considerata la cosa più importante di un progetto, è il primo aspetto attraverso cui si valuta un sistema, attraverso cui si riceve il 75% delle informazioni. Il rispetto di cui parla Alari Orav risiede nella capacità di trovare un linguaggio visivo che sia distintivo ma anche universalmente comprensibile, che, in termini di progetto grafico, ti costringe a capire cosa davvero funziona, cosa è tecnicamente fattibile, cosa è onesto, cosa rappresenta meglio tra un font o un colore una specifica caratteristica di un territorio e se questo è sufficiente.

L'approccio pragmatico di prendere alcuni elementi dall'antico stemma della città per creare il logo di Helsinki, sottolinea [Anssi Kähärä](#), non è stato preso bene inizialmente e sui social network tutti si lamentavano. Dopo quattro anni dal lancio del progetto però, vede oggi molte persone girare per la città con le borse o i maglioni brandizzati e questo è a suo avviso una conferma di apprezzamento. Soprattutto riguardo i territori, ci vuole tempo per far sedimentare un progetto di identità visiva, ma se questo è rispettoso del contesto le persone prima o poi lo sentiranno proprio, si sentiranno rappresentate da questo. Anssi Kähärä sostiene inoltre come la chiave per far funzionare un'identità risieda nel fatto che deve “piacere” alla committenza, perché “se ti piace qualcosa, la userai”. Non si può costringere nessuno ad apprezzare un'identità visiva a priori ma si può tentare, attraverso l'autenticità, di progettarela in modo che con il tempo le persone la possano accogliere e sentire propria. Un equilibrio, tra tecnica e cultura, molto delicato.

L'autenticità per [Tom Dorresteyn](#) e [Studio Dumbar](#) è un aspetto fondamentale, alla base di ogni progetto di identità visiva. È domandarsi prima di tutto perché si ritiene di dover avviare un progetto di identità visiva, qual è il sintomo di cambiamento a cui dare seguito.

Nella sua posizione di Strategic Director, racconta come prima di iniziare qualsiasi azione progettuale, il suo obiettivo è sviluppare insieme al committente il posizionamento strategico che permette di focalizzare davvero l'attenzione su chi è esattamente l'organizzazione, da dove proviene, dove vuole andare, cosa dovrebbe tenersi dal passato e cosa lasciarsi alle spalle, chiarire il suo vero DNA. Fatto questo, si può poi ragionare su come si può esprimere visivamente e perché farlo attraverso determinate scelte. È un ragionamento che va in profondità, oltre la superficie: qualsiasi identità visiva dovrebbe essere espressione del tuo vero essere e rappresentarlo nel modo più autentico possibile. La rappresentazione della propria identità visiva è un processo complesso che non riguarda mai solo il visivo, altrimenti è solo marketing vuoto. Se non ragioni sul modo in cui vuoi farlo e dai importanza solo all'aspetto e non alla sostanza, potresti avere temporaneamente successo ma poi, alla fine, “verrai punito”. “Le persone o i consumatori stupidi esistono solo nella mente di stupidi marketer”. Se ti interessa chi sei e lavori seriamente per ottenere successo (non solo in

termini economici), sarai di conseguenza più propenso a dedicare attenzione anche alla tua identità visiva. Un segnale in questo senso di rispetto verso se stessi ma anche di buona cittadinanza o di buona imprenditorialità. Il progetto del logo e dell'identità visiva delle ferrovie olandesi fa parte dell'eredità di Studio Dumbar. Gert Dumbar lo ha disegnato come direttore creativo di Tel Design e nel 1977, dopo aver fondato lo studio, ha continuato a lavorare ai progetti delle ferrovie olandesi per tutti gli anni Ottanta. Racconta Tom Dorresteyn come l'azienda volesse esprimere il cambiamento verso la modernità che la stava coinvolgendo in quel periodo. Il verde cupo e un po' "deprimente" che faceva scomparire i treni nel paesaggio venne sostituito da un giallo iconico e il nuovo logo, semplice, moderno e dinamico, rimpiazzava un simbolo al contrario molto dettagliato ed elaborato. La longevità e il successo di questa immagine, da poco aggiornata in un attento equilibrio tra cambiamento e continuità, è la testimonianza di come un progetto autentico possa diventare una delle identità visive più iconiche dei Paesi Bassi. Provare a rappresentare visivamente qualcosa per cui non puoi essere all'altezza ti si ritorcerà contro e si rivelerà uno spreco in termini di risorse perché le persone capiranno che stai cercando di mentire loro in un certo modo e perderanno fiducia nei tuoi confronti. Afferma Tom Dorresteyn, che l'unica linea guida in questo senso è essere onesti.

Il rispetto per il contesto nella sua interezza è fondamentale nel lavoro di [Ruedi Baur](#) che sostiene anche nei suoi numerosi contributi sul tema della rappresentazione visiva dei territori che la grafica non può creare l'identità di uno spazio pubblico come un territorio, perché questa già esiste. La domanda da porsi è invece come si può rendere, attraverso il design, l'interazione tra i cittadini e la città, più onesta e sincera? Come amministrazione pubblica, cosa devo davvero dire ai miei cittadini? Cosa mi aspetto da loro? Come posso trovare modalità di relazione condivise e non mono-direzionali? La logica competitiva, basata dunque sulla finzione, ha portato secondo Ruedi Baur al disastro ecologico in cui ci ritroviamo oggi da cui si può uscire solo ricominciando da zero attraverso un design relazionale, che si preoccupa quindi dell'autenticità.

In termini di rispetto del contesto, anche [Michele Pastore](#), uscendo dalla logica competitiva, sottolinea come seppur sia giusto guardare con ammirazione i progetti svolti in altri paesi, è fondamentale, prima di proporre un qualsiasi progetto per la dimensione pubblica, fare un lavoro di analisi e ricerca approfondito di scansione a 360° del territorio, delle organizzazioni e delle persone che lavoreranno con quell'identità visiva specifica, chiedendosi se ci siano le condizioni di sensibilità e apertura adeguate per avviare un progetto o se è invece necessario, ad esempio, lavorare prima ad una fase di formazione.

Il rispetto del contesto nel progetto di identità visiva di GOV.UK, come si può evincere dalle parole di [Louise Downe](#) e di [Mark Hurrel](#), può essere individuato nell'aver lavorato con elementi già appartenenti al background culturale del Regno Unito, identificati grazie ad un'approfondita ricerca sulla storia piuttosto lunga e prolifica della grafica dei servizi pubblici del paese. In particolare, il sistema di segnaletica stradale nazionale, un'opera di design famosa a livello internazionale considerato uno dei primi sistemi di design su larga scala al mondo, è stato il punto di partenza sia in termini "formali" che in termini di processo. Il sistema di segnaletica stradale del Regno Unito ha sostituito infatti, con un unico buon sistema, un numero incalcolabile di progetti di segnaletica locale apportando enormi vantaggi in termini di sicurezza e riduzione dei costi. Il modello anteriore del sistema di segnaletica stradale, spiega Mark Hurrel, ha davvero aiutato a spiegare il senso di ciò che si stava facendo online con GOV.UK, tanto che ha deciso di adattarlo letteralmente agli schermi dei computer e a una fitta serie di informazioni. Storicamente infatti, il sistema di segnaletica stradale è riconosciuto come un'opera significativa di importanza culturale (il che fa appello a una prima metà dello spettro politico), e la sua funzione era rivolta all'interno a beneficio di tutta la nazione che ha visto un aumento del livello delle infrastrutture, un accesso universale

e un modo di viaggiare e "mescolarsi" all'interno del paese più sicuro. "Questo aspetto umanistico fa appello anche all'altra metà dello spettro politico e riflette più da vicino le mie convinzioni sul ruolo che il governo dovrebbe in questo senso svolgere". Il sistema di segnaletica stradale del Regno Unito ha anche utilizzato test approfonditi sugli utenti per ottimizzare la tipografia, il posizionamento dei segnali e la densità delle informazioni in modo da funzionare per la maggior parte degli utenti. Allo stesso modo, GOV.UK utilizza le stesse metodologie per migliorare i propri prodotti e servizi e farli funzionare per gli utenti.

In una certa misura, afferma Mark Hurrel, questi possono sembrare solo riferimenti estetici. Dopotutto, "avremmo potuto far sembrare GOV.UK una copertina di un disco dei Sex Pistols e continuare a fare tutte le ricerche degli utenti e l'iterazione del prodotto", ma l'utilizzo del sistema di segnaletica stradale del Regno Unito come riferimento ha contribuito a collocare le decisioni progettuali e che stavano prendendo su GOV.UK all'interno di un precedente storico che ha consentito da un lato agli stakeholder di più alto livello ma con poca familiarità con il design, di sentirsi a proprio agio nel "firmare" la cosa giusta, dall'altro ha contribuito a posizionare GOV.UK agli occhi degli utenti, come una porzione di infrastruttura di informazione pubblica piuttosto che una grande campagna di marketing.

Il carattere tipografico dunque, una nuova versione del Transport disegnata ad hoc dalla stessa Margaret Calvert e nominata New Transport, è diventato uno degli elementi principali del design system di GOV.UK. Afferma Louise Downe, "fondamentalmente le persone che sono molto stressate e la cui lingua madre non è l'inglese, e che stanno leggendo sul loro telefono dal retro di un autobus, hanno un livello di capacità di lettura simile a quello delle persone che percorrono l'autostrada a 60-70 miglia all'ora". È interessante come in termini di rispetto del contesto, Mark Hurrel definisce una caratteristica fondamentale per il progetto di identità visiva pubblica contemporaneo la neutralità, intesa non come una generica estetica post-Bauhaus ma basata su significanti culturali locali. Dovrebbe "sentirsi" radicato nelle tradizioni culturali della dimensione pubblica in cui si trova ma focalizzato sulle funzionalità dei software e delle modalità di comunicazione contemporanee. In sostanza, il sistema di progettazione GOV.UK funziona bene per il Regno Unito, ma paesi con una cultura tipografica e livelli di fiducia nello Stato completamente diversi, richiederebbero approcci differenti in termini di gestione della densità delle informazioni e nell'inquadramento dei servizi. No modelli predefiniti o intercambiabili ma scelte radicate nel contesto e che lo rispettano.

Opposta al rispetto del contesto ma con intenzioni evidentemente di critica riguardo a determinati percorsi che un progetto ad esempio di nation branding potrebbe prendere, è la riflessione di [Miguel-Miranda Montes](#). L'installazione Soft Identity Makers è una provocazione e una proposta di azione rispetto all'idea di nation branding e di "appartenenza" ad un determinato contesto. Afferma come "l'identità nazionale non dovrebbe essere basata sulla nazione in cui ti trovi, nasci o vivi. Dovrebbe piuttosto rappresentare la tua esperienza di vita", nel senso di un viaggio Jungiano/Eriksoniano in cui la tua identità non è definita dal contesto da cui arrivi o in cui sei nato ma è il risultato della costruzione delle tue esperienze di vita.

I progetti di *nation branding*, sostiene, hanno un risvolto pericoloso e come si è visto di recente, può portare l'output grafico a diventare simbolo di razzismo, xenofobia, o altri estremismi. L'intenzione del progetto Soft Identity Makers è quella di rompere con l'idea di identità nazionale creando un'identità o un sistema globale capace di creare speranza per le persone che non si sentono parte di un luogo o non si sentono orgogliose del Paese in cui sono nate. È il concetto di "soft power" che individuano come la capacità di un sistema progettuale di essere flessibile, mutevole, trasformativo e elastico - quindi capace di tornare al suo stato originale per poi trasformarsi nuovamente - e quindi non predeterminato o imposto. Il risultato finale non è imposto o dato a priori: il progettista crea le regole, i contesti, le componenti e gli elementi che l'utente, grazie a questa capacità "softness" stabilirà la sua versione del risultato guidato

dal sistema a creare ciò che vuole. Il concetto di “soft” viene in questo caso considerato fondamentale perché lascia spazio alla flessibilità e all'interpretazione.

In questo delicato equilibrio tra tecnica e cultura secondo [Marco Maria Pedrazzo](#) e [Daniele Tabellini](#) assume invece notevole importanza il rispetto delle competenze: la scarsa comprensione della tecnica che sta dietro al design fa sì che chiunque pensi di poter dare un input allo stesso livello di merito di un tecnico. Si torna in questo senso tema dell'endorsement: non è sostenibile che un gestore di progetto che non ha competenza specifica sull'ambito vada a impattare scelte tecniche, così come non lo fa per scelte tecnologiche spesso con impatti più gravi. È una questione dunque di valorizzazione del rispetto delle competenze, che per il lavoro del Dipartimento per la Trasformazione Digitale è stato ed è fondamentale, sia per il team che per le amministrazioni con cui collaborano.

4- Condivisione

Si è già visto come l'inclusione, soprattutto nelle fase iniziali, sia un aspetto fondamentale nello sviluppo del progetto e come questa non riguardi solamente l'ascolto delle necessità dei propri utenti ma vada a toccare il modo in cui come designer, essendo passati dalla progettazione di oggetti e artefatti alla progettazione di sistemi e servizi a supporto della società, lavoriamo alla costruzione di questi sistemi “con” la società.

Il tema della sostenibilità e della *governance* hanno fatto emergere come non sia più sufficiente progettare un sistema di identità se questo non è supportato nel tempo da strategie, strutture e strumenti che lo rendono utilizzabile, aggiornabile, abilitante e capace di evolvere. In questo senso, è utile una riflessione sulle modalità e sugli strumenti da cui, anche grazie alle tecnologie, non si può più prescindere. La condivisione qui affrontata riguarda dunque la capacità di trovare l'equilibrio tra il rigido controllo del progetto e la ricerca di strumenti di attivazione e collaborazione aperti.

Per [Anssi Kähärä](#) il controllo del designer su qualsiasi implementazione non è necessario perché nel momento in cui si producono strumenti di attivazione/utilizzo del progetto questi potranno poi essere utilizzati da altre figure o altri progettisti. L'utilizzo delle linee guida sostiene, produce solitamente risultati molto diversi dalla realtà immaginata perché queste lasciano ampio spazio di interpretazione. Così come non si possono forzare le persone ad accettare o a farsi piacere un brand, non si possono forzare i clienti a utilizzare le linee guida nel modo in cui vuoi tu, se non sono state costruite le necessarie condizioni di condivisione. Più che un controllo Anssi Kähärä propone infatti un dialogo aperto su come utilizzare gli strumenti forniti per la progettazione.

Anche per [Ruedi Baur](#) il valore della condivisione sta nel fornire possibilità aperte e non rigide regole. I progetti per il Quartier des Spectacles di Montréal e per l'area metropolitana di Bordeaux non sono basati su quella che in francese viene definita “*maitrise*” ossia la padronanza e l'autorialità sul progetto ma su una modalità di lavoro che non vuole dominare ma fornire strumenti che possano essere utilizzati da altri accettando che se questo viene fatto in modo diverso da come abbiamo previsto, non è una catastrofe.

La costante ricerca di equilibrio tra controllo e sistemi *open source* è per [Alari Orav](#), in riferimento al progetto di brand per l'Estonia, un aspetto importante nella costruzione di percorsi progettuali che permettono una reale collaborazione condivisa. Tecnicamente parlando, il sistema è stato costruito fin dall'inizio con la comprensione che tutto doveva essere digitale e online. Le linee guida, le immagini e tutti gli strumenti progettati sono disponibili online, in un costante processo di aggiornamento e sviluppo. La costruzione di un “digital design system” per il brand

dell'Estonia usando strumenti come Figma, significa prendersi cura del sistema aggiornandolo costantemente in maniera condivisa ma significa anche approfondire con consapevolezza insieme alla committenza pubblica specifici aspetti legati ad esempio all'*open source* o alle licenze.

Che un qualunque ragionamento sul fatto che il progetto dell'esperienza utente dell'identità della dimensione pubblica non possa più essere fatto a prescindere dagli approcci, dalle tecnologie e dalle licenze è ciò che sostengono [Daniele Tabellini](#) e [Marco Maria Pedrazzo](#); non è solo un problema di identità visiva, non è più solo un problema grafico ma anche tecnologico e di licenze di uso, perché se si tratta solo grafica diventa solo un contributo alle *library* di disegno e dei componenti e viene a mancare una componente e una potenzialità del progetto fondamentale. Oltre agli strumenti naturalmente, ciò che davvero ha funzionato e funziona nel fare *endorsement* all'interno del Dipartimento per la Trasformazione Digitale è far capire a chi non ne ha consapevolezza, conoscenza o competenza, come il design può contribuire in una determinata situazione attraverso il fare: sedersi allo stesso tavolo e produrre contenuti che senza gli strumenti del design non avrebbero mai potuto produrre. Una pubblica utilità aggiornata che risiede non tanto in quello che fai vedere ma in quello che fai concretamente. Si tratta di una modalità di progetto e di comunicazione di questo che lascia poco spazio alla spiegazione delle cose non fatte o dei proclami e molto all'azione concreta del sedersi al tavolo e farle. Per Marco Maria Pedrazzo e Daniele Tabellini questa modalità è molto più coerente rispetto a diversi processi più trasversali al mondo del design che si sono sedimentati nel tempo ma che per la loro inconsistenza risultano superati o in declino, come ad esempio l'era delle “Archistar” e il tema dello stile. L'autorialità del progettista che aveva caratterizzato la stagione della grafica di pubblica utilità, in questo contesto non è naturalmente concepibile: il designer è forse l'unica figura che può fare da ponte tra tutte le competenze necessarie per fare progetto - dalla ricerca al service, dall'interfaccia all'esperienza utente alla tecnologia e allo sviluppo - e in questo senso ha una responsabilità. Nella dimensione pubblica, un aspetto che per loro ha fatto e fa la differenza all'interno del Dipartimento è stato l'aver potuto inserire sempre più progettisti nel sistema centrale, con l'auspicio che nei prossimi anni si possa fare anche coi i team decentrati. Se riesci a tenere insieme cose diverse che altrimenti non stanno “incollate” tra loro, allora il tuo progetto funzionerà anche il giorno dopo. “Avere le competenze giuste e riuscire a metterle insieme è una delle responsabilità più grosse che abbiamo come progettisti”. Forse lo strategic design è la chiave di tutto: la pubblica utilità contemporanea, forse è fare strategia. Inoltre, sottolineano come la modalità incrementale di testare i processi prima internamente, poi con tutto il Dipartimento e solo alla fine rilasciarli in *device* aperti che possono essere usati e modificati da tutti sia sensata in termini di condivisione e sostenibilità.

Nel suo piccolo, Aiap, sta facendo per esempio un lavoro molto utile in termini di condivisione di strumenti relativamente alla costruzione dei concorsi. L'aver pubblicato nel sito i modelli di riferimento con cui poter redigere dei bandi afferma [Marco Tortoioli Ricci](#), ha reso tangibile un modello di lavoro da seguire: nel momento in cui viene segnalato un bando mal redatto l'associazione può intervenire con l'alternativa dicendo “sul nostro sito ci sono i modelli dei bandi così come la comunità europea vuole che siano redatti, scaricateli e usateli”. Costruire modelli in questo senso è un primo passo, poi naturalmente risulta fondamentale chiedersi in che modo la complessità degli ecosistemi di un progetto che la comunicazione pubblica muove possano essere rappresentabili perché spesso il modo in cui li comunichiamo risulta astratto e poco afferrabile da chi non ha confidenza e vicinanza con il tema. Non è sufficiente costruire strumenti e modelli se questi non sono sostenuti da strutture e competenze.

In questo senso anche per Michele Pastore il valore della condivisione sta nel saper presentare gli strumenti, spiegarne il significato e mostrare da dove arrivano e perché sono utili in quella determinata situazione, qual è il concetto che gli sta dietro. Racconta come un'interessante iniziativa avviata prima del Covid in collaborazione con Bologna Welcome e la Città Metropolitana sia stata quella di riflettere insieme sugli strumenti di comunicazione utilizzati quotidianamente dalle organizzazioni. Attraverso una ricerca e questionari è emerso che, soprattutto nei Comuni più piccoli, PowerPoint è lo strumento più utilizzato. Da qui l'idea di creare dei momenti di presentazione di questi strumenti che spesso *"piombano dall'alto senza alcuna spiegazione"*. Un ascolto mirato all'abilitazione sull'utilizzo degli strumenti attraverso un affiancamento e un supporto *endless*, anche fisico, che dà la possibilità di contattare il progettista o le figure competenti nel momento in cui se ne presenti la necessità. Creare dunque strumenti che possano essere utilizzabili sia dai piccoli comuni che dalle organizzazioni più strutturate, comprendendo quali sono realmente le risorse a loro disposizione. Quali sono insomma, gli strumenti più semplici ma anche interessanti da sviluppare e migliori per il contesto in cui si lavora in un'ottica *open source*. Per tornare all'idea di *governance* in generale afferma, l'ideale a cui auspicare sarebbe quello di avere un ufficio centrale di coordinamento di tutti questi materiali. Senza dimenticare che in questo il digitale offre grandi opportunità. Nell'idea iniziale dei progettisti infatti, la piattaforma online doveva essere un percorso evolutivo che partendo dalla generazione dei concetti diventava memoria storica della città attraverso i loghi creati e condivisi e poi un portale-strumento, un *toolkit* per l'amministrazione pubblica e non solo.

Per il progetto di identità visiva di GOV.UK, secondo [Mark Hurrell](#), la condivisione è certamente un aspetto fondamentale. Prima di tutto partendo dal presupposto che piuttosto che combattere per cercare di dare priorità al lavoro sul linguaggio dell'identità visiva rispetto a progetti più importanti (come i servizi Brexit) dividerebbe il lavoro sull'identità visiva includendolo come parte di un insieme più ampio: ad esempio, il ripensamento dei menù di navigazione di GOV.UK comporterebbe l'iterazione dei modelli di navigazione nell'identità visiva generale, così come l'iterazione delle caratteristiche di accessibilità comporterebbe anche l'aggiornamento delle regole tipografiche nel sistema di identità visiva.

In questo senso Mark Hurrell mette anche in discussione, naturalmente, il tradizionale metodo di sviluppo "a cascata", un processo rigido in cui qualcuno scrive un brief di progettazione su cui devi trascorrere settimane a progettare alcuni modelli che qualcuno deve poi interpretare tecnicamente, con il rischio che ciò che verrà prodotto sarà solo simile a quello che era stato pensato inizialmente, per poi spedire e scoprire che il progetto non funziona. La metodologia *agile* permette ai designer, agli *user researcher*, ai *content designer* e agli sviluppatori di lavorare insieme per risolvere un problema, realizzando prototipi, testando e imparando da essi. Contemporaneamente gli *user researcher* mettono il prodotto davanti alle persone per vedere come lo usano, gli sviluppatori scrivono il codice, e i *content designer* scrivono i testi; come progettista, lavori direttamente e in modo condiviso con le persone che devono costruire il progetto insieme a te. Questa modalità di lavoro *open-ended* e *agile* ha ricadute naturalmente positive anche in termini di inclusione e di sostenibilità perché la multidisciplinarietà permette ai designer, grazie alla condivisione del programma di identità visiva, della gestione del cliente e della definizione degli obiettivi, di dedicare più tempo a sperimentare effettivamente come migliorare il prodotto/servizio, piuttosto che discutere costantemente su cosa sembra o cosa deve effettivamente fare. Il fatto che GOV.UK non sia stato commissionato come un progetto singolo di identità visiva ma come una piattaforma governativa unica del Regno Unito ha permesso da subito di prototipare e iterare l'identità visiva direttamente sulla piattaforma tecnologica, senza dover generare *mockup* o altre risorse speculative di questo tipo che possono distrarre le parti interessate dalle applicazioni reali del linguaggio del brand.

Sottolinea anche [Louise Downe](#) come la collaborazione effettiva sia il prossimo grande passo necessario per l'evoluzione del progetto GOV.UK nei prossimi vent'anni: "il primo 80% del lavoro è stato fatto in maniera abbastanza facile, il prossimo 20% richiederà invece molto tempo e investimenti in termini di risorse e energie per riuscire a mettere davvero tutti insieme." Ritiene infatti che dopo questa prima importante fase di costruzione del progetto, si sia raggiunto un limite difficile da superare per il quale l'unica soluzione possibile è convincere le organizzazioni a lavorare insieme sui servizi, al di fuori dei propri silos organizzativi. Spesso infatti i singoli dipartimenti governativi ragionano sui servizi solo in riferimento al contesto del portale e, sebbene ora abbiano lo stesso aspetto, sono comunque ancora separati e distanti. Si tratta dunque di riunire effettivamente quei servizi e quei team in modo che lavorino non solo sulla coerenza, ma sulla collaborazione effettiva. È stato speso molto tempo per cercare di capire come farlo e come investire in questo senso e alla fine è stato creato un programma chiamato Service Communities, che ha l'obiettivo di creare comunità tra queste diverse organizzazioni per riunirsi e lavorare su azioni come condividere i dati, condividere un linguaggio coerente, condividere denaro, tempo e investimenti nei diversi ambiti. Oltre a questo, la condivisione di GOV.UK si estende anche esternamente. Il successo di alcuni modelli nel sistema di progettazione ha fatto sì che alcuni elementi del sistema di progettazione siano stati *"white labeled"* in modo che possano essere riutilizzati da qualsiasi altra organizzazione pubblica. In questo, una cosa che alcuni membri del team hanno saputo fare davvero bene, è stata confezionare i loro prodotti e consegnarli al resto del mondo dicendo: "puoi usarli come vuoi". È in questo senso interessante vedere come, ad esempio, il governo australiano, una parte del governo statunitense e molte autorità e municipalità locali nel Regno Unito abbiano adottato questi modelli facendone ciò di cui avevano bisogno. Louise Downe sostiene che non crede che la coerenza del linguaggio visivo di GOV.UK avrebbe avuto lo stesso successo senza quella tecnologia alla base che permette di dire: *"ecco lo schema ma ecco anche il codice per farne ciò che vuoi"*. Diversamente, il progetto non sarebbe semplicemente cresciuto.

5 — Bellezza

Seppur la questione relativa alla bellezza sia complessa e ambigua, si può convenire sul fatto che non è possibile concepire un'azione progettuale che non comprenda un'intenzione estetica o che non produca in qualche modo bellezza. Al di là dei parametri con cui si misura, la bellezza è una domanda inevitabile, una sensazione psicofisica che, come la storia ci insegna, l'essere umano ha sempre cercato (Biamonti, 2021, p.22). Alla base di ogni progetto di design c'è infatti la ricerca di un equilibrio tra funzionalità e estetica: cerchiamo di far funzionare le cose e di farle apparire allo stesso tempo belle. Ma perché pensare all'utilità e alla bellezza separatamente? In questo senso Viemenster (2003, p. 144) sottolinea come il potere del progetto risieda proprio nella loro combinazione che chiama *"Beautility"*, ossia la convergenza di etica ed estetica. Nessuno vuole ammettere pubblicamente che la bellezza è importante perché considerata inconsistente e superficiale, figuriamoci in riferimento alla dimensione pubblica. Il concetto di *"Beautility"*, come una provocazione, vuole spostare la bellezza dalla frivolezza a qualcosa di funzionale, che ci fa stare bene, ci stimola intellettualmente, emotivamente e sensualmente (ibidem). In questo il design può assumere un ruolo importante nella costruzione della bellezza, andando ad agire soprattutto, attraverso la costruzione di senso nella combinazione tra la dimensione naturale-istintiva e quella socio-culturale. Poiché però la bellezza è una questione complessa, e per evitare la banalizzazione prodotta dalla ricerca di una dimensione semplificata, è necessario però allenarsi a comprendere e percepire la complessità della bellezza (Biamonti, 2021, p.22). In questo senso, un'interessante chiave di lettura viene fornita dalla ricerca di Elena Pacenti (2019, pp. 40-45) che nell'esplorare la dimensione estetica nell'esperienza dei servizi prova a fornire una riflessione sulle diverse interpretazioni che si possono dare al concetto di bellezza, che risultano stimolanti anche in termini di identità visiva pubblica.

5.1– La bellezza come forma dinamica

Qual è il limite della flessibilità di un sistema di identità visiva? Quanto questo limite può essere stressato? La ricerca dell'equilibrio tra sistemi uniformi e dinamicità degli elementi caratterizza in un modo o nell'altro quasi tutti i casi studio presi in esame.

Per [Alari Orav](#), la complessità di lavorare a un progetto di brand nazionale in grado di rappresentare tutte le voci, le realtà e le esigenze dell'Estonia in un unico sistema è una grande sfida, non conclusa, che trova nell'interazione dinamica tra gli elementi l'unica strada percorribile. L'interrogativo è aperto: puoi avere un'idea principale, una strategia condivisa, messaggi e elementi visivi più o meno stabili, ma si presenterà l'esigenza di sviluppare, partendo dagli stessi principi generali, più espressioni visive o applicazioni. Si tratta dunque di capire quanta unicità mantenere all'interno del sistema e quanta libertà di espressione lasciare affinché le persone non si stanchino di interagire con "cose sempre uguali". Afferma Alari Orav come siano riusciti a fare, con gli stessi codici visivi, campagne diplomatiche di altissimo livello e campagne turistiche piuttosto divertenti: tutto sta nella capacità di trovare la giusta voce all'interno del sistema. Ma prevedere tutti gli scenari di utilizzo è impossibile, quindi si tratta di una ricerca di una bellezza in continuo movimento perché i contesti di azione e applicazione sono troppi e troppo diversi e non permettono a sistemi e regole troppo rigidi di esprimere il reale potenziale del progetto. In generale, più grande è il sistema, maggiore è la flessibilità che questo richiederà.

Il brief per il progetto di branding della città di Helsinki chiedeva di creare un'identità che uniformasse l'immagine di tutte le parti e gli organismi istituzionali della città, che permettesse "di fare una multa per il parcheggio o un poster punk rock geek con gli stessi elementi visivi". Poter usare tutti lo stesso sistema e non dover inventare sempre qualcosa di diverso, afferma [Anssi Kähärä](#), avrebbe sicuramente creato un enorme risparmio in termini di tempo, energia e denaro. Tuttavia, Studio Werklig sentì da subito che perseguendo questa strada, la città e tutte le sue organizzazioni, sarebbero sembrate uguali e avrebbero perso il loro significato. Per questo compresero il fatto che alcune organizzazioni non avrebbero aderito al progetto, perché in una città che ha 40.000 dipendenti che lavorano in diversi settori differenti, la reputazione e il valore che puoi ottenere dal progetto di identità visiva non fluisce nella città ma fluisce verso le singole istituzioni. Decisero dunque di contrastare questa idea di rigidità proponendo un'identità che nel suo utilizzo lascia spazio di interpretazione, cercando di renderla il più flessibile possibile. Sono stati realizzati progetti per alcuni settori cercando di farli sembrare uguali ma diversi: "puoi combinare colori, caratteri tipografici e il potere narrativo delle immagini in modi molto differenti". A lungo termine, potresti aver bisogno di aggiungere livelli diversi da quelli di partenza, ma è utopico, a suo avviso, pensare di progettare un sistema di identità così complesso e grande usando solo un carattere tipografico o un colore. A un certo punto servirà più flessibilità e non sarà difficile ottenerla se il progetto di partenza è semplice e ben costruito.

L'errore più grande che a volte le persone fanno, afferma [Tom Dorrestijn](#), è pensare che l'identità visiva riguardi l'estetica. Alla fine è un'operazione estetica certo, e nel secolo scorso in effetti l'intuito, la vista e il gusto estetico sono riusciti a influenzare il modo in cui le organizzazioni si esprimevano. Ma oggi, dobbiamo dire addio a questo errore. "Se ci viene chiesto un progetto di identità, che si tratti di un restyling piccolo o completo, qualunque sia il grado di cambiamento di cui pensano di aver bisogno nella loro identità, questo sarà sempre il risultato di un cambiamento che rivela il processo. Perché non puoi cambiare la tua identità solo perché ritieni semplicemente che sia importante farlo". La bellezza del progetto di identità visiva per Tom Dorrestijn ha dunque a che fare con il cambiamento.

Per il team che ha lavorato insieme a [Ruedi Baur](#) al progetto per il Quartier des Spectacle di Montréal, il sistema visivo, rispetto a quello progettato per l'area metropolitana di Bordeaux, doveva essere aperto. La luce è diventato dunque l'elemento di

riconoscimento di base dell'identità su cui sono stati costruiti poi gli altri elementi come la tipografia o l'iconografia. Ciò che più interessava del progetto era però capire come questo potesse apparire non tanto solo come una rappresentazione della realtà ma come una possibilità per trasformare questa realtà, come qualcosa di evolutivo. Sostiene infatti Ruedi Baur che "più un'identità è forte, più vuol dire che non si basa sulla ripetizione degli stessi elementi ma sulla creazione di elementi nuovi flessibili che fanno comunque parte del sistema: più provochiamo trasformazione più l'identità resisterà nel tempo".

5.2– La bellezza come combinazione di uso pratico e valore intrinseco

Abbiamo visto come la ricerca dell'autenticità, della semplicità e del contatto con la realtà siano riflessioni condivise dai progettisti intervistati in termini di progetti di identità visiva pubblica. Un'ulteriore sfumatura che si può cogliere in questo senso è il bello, o l'aspettativa del bello che può essere un'ispirazione e un invito all'utilizzo e l'azione (Shusterman, 2000, citato in Pacenti, 2019, p. 42).

Quella che [Mark Hurrell](#) identifica come "affordance", ossia la qualità fisica di un oggetto che suggerisce a un essere umano le azioni appropriate da compiere su di esso per manipolarlo. Racconta di come una volta fece l'esercizio di fare screenshot ai migliaia di diversi layout di GOV.UK costruiti da centinaia di squadre diverse. Sovrapponendoli si accorse di come questi fossero così diversi tra loro tanto da confondere, ma come poi, guardandoli uno accanto all'altro, sembravano in realtà molto coerenti. L'affordance è incorporata nel linguaggio di progettazione, nell'aver fatto scelte tipografiche molto semplici e con molti spazi bianchi, in modo che sembrino coerenti anche con implementazioni abbastanza diverse nei dettagli.

Anche per [Miguel Miranda-Montes](#) la bellezza del progetto di identità visiva qui intesa risiede nella capacità di generare un invito all'azione: se prendi ad esempio uno smartphone ed elimini tutte le app, ti ritroverai con un oggetto con un bel touchscreen, quindi una bella estetica, ma nessuna capacità. Se pian piano inizi ad aggiungere le varie funzionalità, come la possibilità di connetterti a internet o alla rete per effettuare le chiamate, allora dovrai pensare anche alle interfacce per sfruttare e utilizzare tali funzionalità. Questo, è ciò che il progettista intende dire con l'installazione Soft Identity Makers, tra le altre cose, riguardo la costruzione di una configurazione/sistema: se questa è progettata per essere aperta a determinate "capacità soft" che le persone possono costruire su di essa, allora sarà inclusiva e allo stesso tempo dinamica.

[Eduardo Aires](#) sostiene, parlando del progetto per la città di Porto, che non si può controllare ciò che l'opinione pubblica esprimerà sul tuo lavoro o come lo accoglierà, ma si può guidare una metodologia di progettazione profondamente relazionata al rispetto del contesto. Tuttavia, l'affordance di un progetto di identità visiva complesso come quello di una città, può aprire ad un utilizzo e a un'azione fuori dal controllo del progettista e dell'amministrazione. Racconta in questo senso, con due aneddoti divertenti, come il legame con il progetto di identità visiva possa prendere strade completamente opposte esprimendo tuttavia lo stesso principio. Da un lato cittadini che esternano il loro senso di appartenenza al territorio tatuandosi sulla pelle il logo; dall'altro, cittadini dalla posizione politica opposta a quella del Sindaco (committente del progetto) che utilizzano il brand, storpiandolo in modo negativo, per protestare. Eduardo Aires sottolinea in questo senso come nel bene o nel male, nonostante le preoccupazioni del Dipartimento di Comunicazione che non ha apprezzato questo tipo di avvenimenti, in realtà questo processo inconscio dei cittadini significa per lui che riconoscono che il brand è abbastanza forte da volerlo usare per protestare.

La mancanza di questo equilibrio tra l'uso pratico e il valore intrinseco è invece la motivazione che ha spinto ad esempio nei casi di Helsinki, Amsterdam o GOV.UK la ricerca di un linguaggio visivo coerente e unitario. GOV.UK è stato creato con l'idea di provare a riunire sotto un unico punto di accesso tutti i diversi siti web e le

diverse piattaforme digitali del governo centrale del Regno Unito. Queste migliaia di organizzazioni governative avevano infatti il loro sito web, le loro identità visive e il loro modo di lavorare, in alcuni casi simile, in altri completamente diverso. Racconta [Louise Downe](#) come si resero conto che una delle prime cose da fare da subito era creare un brand coerente per il governo. In effetti, il problema con tutte queste diverse organizzazioni su piattaforme diverse era che le persone riconoscevano alcune di queste come istituzionali, e altre no. Inoltre, la mancanza di coerenza creava in certo senso una confusione di competenze per cui le persone non sapevano a quale organizzazione dovevano rivolgersi per i vari servizi. In sostanza, un uso pratico inconsistente che fa perdere anche il valore intrinseco.

5.3- La bellezza come dimensione sociale e etica

Nel dare forma e materializzazione alle necessità e alle esperienze, il designer compie non solo delle scelte puramente estetiche ma interviene in realtà sul significato di queste e dunque compie anche delle scelte valoriali (Pacenti, 2019, p.42). In questo senso il progetto di identità visiva (e il design in generale) può essere compreso come capace di influenzare il comportamento degli individui e delle comunità.

Alla domanda “Può il design, attraverso il progetto di identità visiva, contribuire alla costruzione di sistemi di relazione tra i cittadini e la dimensione pubblica che possano valorizzare, accrescere o consolidare sentimenti come fiducia o empatia?” la maggior parte dei progettisti intervistati ha risposto che crede fermamente di sì, ma solo se questi già esistono nella mentalità e nelle intenzioni dell'organizzazione.

La dimensione etica e sociale del progetto di identità visiva pubblico come forma di bellezza può esistere in modo consistente solo se supportata da un'adeguata cultura. Affermano in questo senso [Mark Hurrel](#), [Louise Downe](#), [Tom Dorresteijn](#), [Ruedi Baur](#) e [Alari Orav](#) che il design può solo facilitare e contribuire alla costruzione di queste relazioni, amplificandole o minimizzandole, laddove queste esistono già. Il progetto di identità visiva non può creare o sostituirsi all'esperienza. Cambiare o rimpiazzare la grammatica visiva di un ente non significa cambiare l'identità di quella particolare organizzazione e delle persone ad essa correlate. Il design non crea identità in modo diretto. Esso ha a che fare con la rappresentazione visiva di concetti che fanno appello a un significato collettivo comune (a una memoria), la quale a sua volta facilita il processo di identificazione di gruppi e individui (Ypma, 2010, p. 46)

Afferma [Tom Dorresteijn](#) in questo senso, “penso che i designer dovrebbero essere un po' più umili. Facilitiamo le interazioni, la comunicazione, l'incontro tra le persone e meglio lo facciamo, più lo faciliteremo, lo sosterranno e lo rafforzeremo; ma non ne siamo responsabili. Lo facilitiamo”. Riguardo al progetto di identità visiva per il governo olandese ricorda come le intenzioni del committente erano quelle di creare “la migliore identità possibile al mondo, bella e creativa”. Nonostante trovasse positivo il fatto che esprimessero ambizione, mostrò il suo disaccordo facendo emergere che il progetto che si accingevano a iniziare riguardava un argomento molto serio, non “un concorso di bellezza per mostrare chi è la più bella o un marchio turistico per esportare o promuovere il paese”. Per accorciare la distanza tra istituzione e cittadini bisogna dimostrare, soprattutto con le azioni, affidabilità e autorevolezza, lasciando da parte le ambizioni e tornando al fulcro della propria identità e del tipo di rapporto che si vuole instaurare con i propri cittadini. Si ritorna in questo senso alle considerazioni già emerse relative al rispetto e all'autenticità della propria comunicazione.

5.4 - La bellezza come esperienza che coinvolge l'intero essere umano

... dialogando con la nostra sensibilità e condizione emotiva. Provare a ribaltare la prospettiva rimettendo al centro il significato ultimo e la bellezza delle esperienze che progettiamo, anziché concentrarsi unicamente sulla risoluzione dei problemi, sull'efficienza, sull'ottimizzazione e sulla velocità (Pacenti, 2019, p. 43-44) è un interrogativo che ha trovato nel confronto con i progettisti, risposte ancora piuttosto vaghe.

[Louise Downe](#), dalla sua esperienza, è sicura di poter affermare che la costruzione di un progetto di esperienza globale e coerente, anche da un punto di vista visivo, dei servizi pubblici del Regno Unito, abbia contribuito e facilitato la costruzione di una relazione di fiducia tra stato e cittadini più solida. Spesso alcune organizzazioni hanno manifestato la volontà di provare ad andare in direzioni diverse, tornando tuttavia ogni volta a riconsiderare l'idea e a riconoscere il fatto che abbandonare quel brand, ormai incredibilmente affidabile, significa entrare in un mondo di potenziali utenti che non si fidano di te. Non è invece sicura di poter dire lo stesso relativamente a sentimenti, come l'empatia, che riguardano la sfera più emozionale. “Penso che sull'empatia forse si potrebbe andrebbe un po' oltre, perché il modo in cui abbiamo pensato all'identità visiva per il Regno Unito e per il governo in generale era il più pulito e clinico possibile”.

Può in questo senso il valore delle soluzioni implementate in un progetto di identità visiva essere misurato non solo in termini di semplificazione ed efficienza ma guardando alle implicazioni comportamentali, cognitive, sociali ed emotive generate nella vita delle persone e all'interno delle organizzazioni pubbliche? (ivi, p.44)

6- Significato

Il progetto di identità visiva pubblica, o meglio il design contemporaneo, appare dunque come dal perimetro indeciso, poco definito, tipico di quelle discipline caratterizzate da un ampio margine di ibridazione e imprevedibilità. Tale condizione, afferma Biamonti (2021, p. 23) lascia un ampio margine di azione e di interpretazione per l'elemento umano, e quindi spazio anche per la componente emotiva, che, pur essendo difficile da gestire e valutare, nel tempo assume sempre più importanza. Questo è inevitabile se si considera l'impatto che il design può avere sulla vita quotidiana delle persone. Ci riferiamo dunque a una disciplina caratterizzata da elementi contrastanti, che possono essere tenuti insieme da ciò che rappresenta il vero focus, il vero traguardo a cui dovrebbe tendere ogni attività progettuale: la creazione di significato.

Riguardo la dimensione pubblica (ma anche quella privata), per dirla senza mezzi termini, la prima cosa che viene in mente è che nessuno vuole circondarsi di “prodotti” o servizi che non funzionano. Questa necessità tuttavia, oggi, va oltre la concezione di centralità della funzione tipica del Novecento perché ai prodotti e ai servizi non chiediamo più solo di svolgere la loro funzione ma di aiutarci a interpretare lo spirito dei tempi attraverso nuovi significati (ibidem).

Senza cadere nella produzione di strategie o iper-narrazioni artificiali, quali sono i nuovi gesti, le nuove abitudini, le nuove estetiche o le nuove relazioni che un progetto di identità visiva - funzionale alla costruzione di esperienze utili e percezioni di queste - può contribuire a consolidare e rafforzare nella creazione di nuovi paradigmi di comunicazione tra cittadini e dimensione pubblica? Qual è il suo impatto in termini di percezione ed esperienza, e come può essere misurato? Come si possono costruire, attraverso il progetto di identità visiva pubblica, significati concreti che vanno oltre la sola individuazione di una risposta efficiente provando ad immaginare dinamiche relazionali che promuovono contesti di vita migliore?

Queste domande vengono scritte in un momento e in un contesto, come tanti, profondamente disilluso dal governo, dal potere e dalle sue modalità di comunicazione, rivolte spesso alla manipolazione dell'opinione pubblica. Il design della comunicazione visiva, afferma [Mark Hurrel](#), attraverso l'informazione, la pubblicità e i media, è profondamente complice nel causare questo contraccolpo. In questo senso, le risposte a queste domande non possono che essere aperte; nel prossimo capitolo si cercherà attraverso la formulazione di una nuova definizione e di nuovi paradigmi di comunicazione, di delineare le possibilità di un progetto di identità visiva pubblica che, come suggerisce [Ruedi Baur](#), ci faccia ricominciare uscendo prima di tutto dalle

dinamiche competitive e dagli interessi economici; che come afferma [Nikki Gonnissen](#) crei ponti e relazioni tra le persone dando energia a nuovi linguaggi di connessione; che come afferma [Tom Dorresteijn](#), ci permetta di essere critici con noi stessi, autentici e sinceri e rimanendo in contatto con la nostra vera natura.

Gli obiettivi e le milestone delle azioni pubbliche possono avere un forte impatto sul paese quindi, come progettisti che agiscono dall'interno, affermano [Marco Maria Pedrazzo](#) e [Daniele Tabellini](#) non è sufficiente prendere un numero e inserirlo in una tabella ma bisogna agire con qualità, questo è il ruolo del designer. Il Dipartimento in questo senso sta facendo un grande lavoro interno di "autovalutazione" in termini di impatto e significato del proprio lavoro attraverso la definizione di metriche per decidere quanto corrisponde quello che si ritiene di essere con quello che gli altri vedono da fuori. L'attività di monitoraggio è al centro del cuore del lavoro del Dipartimento "una delle evoluzioni che cercheremo di portare avanti con il nostro lavoro". In questo, ha inoltre molto peso la motivazione: "perché lo faccio?". Il Dipartimento è nel mezzo di una campagna di assunzione importante e quello che emerge nella ricerca delle figure da assumere è che il tema di contribuire al bene pubblico, il bisogno di sentirsi utili alla propria società per migliorarla con le proprie competenze e esperienze è un leitmotiv di tanti.

7 Equilibrio dinamico

Afferma Biamonti (2021, p.24) come l'esperienza personale più vicina alla dimensione dell'equilibrio è probabilmente l'andare in bicicletta, surfare un'onda o combattere il vento su una barca a vela. Tutte attività in cui sono all'opera forze conflittuali e opposte, gestite e organizzate per generare una condizione favorevole per la persona coinvolta nell'attività, permettono di andare avanti e di non cadere, nonostante tale condizione cambi di momento in momento e richieda quindi un'attenzione costante e un'immediata capacità di reazione. "Dal punto di vista progettuale, all'interno di un contesto globale che diventa sempre più complesso, è importante considerare la dimensione dell'armonia come una condizione dinamica, in continuo mutamento, che richiede una verifica costante (in virtù del suo continuo, inaspettato sviluppo" (ivi, p. 24-25).

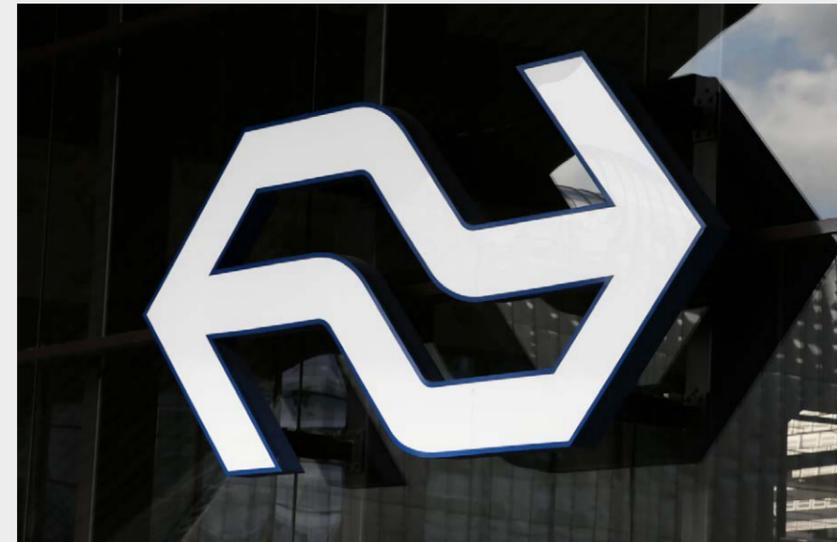
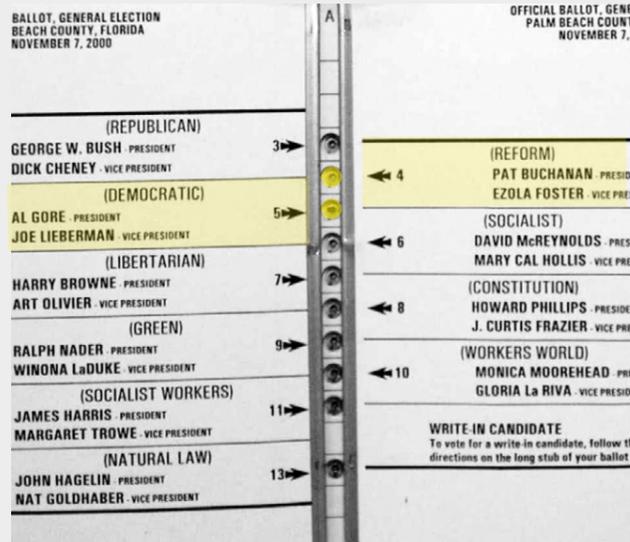
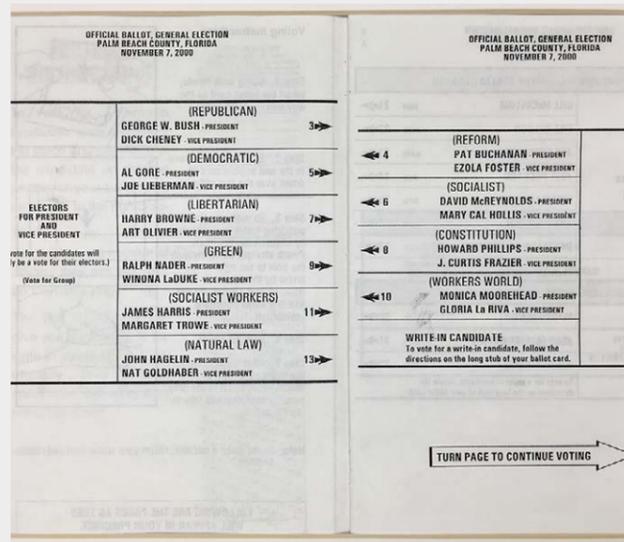
In questo senso, il progetto di identità visiva qui analizzato attraverso i casi studio e le interviste, vede, finalmente, la ricerca di un equilibrio tra le forze conflittuali della promozione e dell'informazione, trovare, progressivamente, una forma di apparente armonia. Un'orchestrazione condivisa delle molteplicità di linguaggi più orientata ad un approccio olistico che ricerca l'essenza semantica di cui prima accennato.

[Alari Orav](#) racconta come la "maratona" del progetto di *branding* dell'Estonia, dal lancio iniziale cinque anni fa, richieda una continua verifica costante in virtù proprio del suo continuo e inaspettato sviluppo, che ha portato il team a domandarsi se addirittura non sia il caso di rimettere in discussione tutta l'idea del progetto. Attualmente, in Estonia, esiste un sistema di identità visiva per tutte le istituzioni governative e il brand Estonia, promosso dall'ente governativo Enterprise Estonia, aveva l'obiettivo soprattutto di contribuire e aiutare l'Estonia a diventare uno dei paesi più competitivi al mondo. Ad oggi tuttavia, quello che stanno constatando è che in realtà i due sistemi comunicativi iniziano a sovrapporsi tanto da innescare il dubbio se debbano essere congiunti sotto un unico sistema. L'idea è in fase di analisi.

Perché se i progetti di promozione del territorio - afferma [Michele Pastore](#) - sono principalmente legati alle istituzioni comunali, non si lavora alla revisione degli elementi identitari come ad esempio l'araldica, invece di creare nuovi loghi?

Inizialmente anche il progetto per la città di Helsinki si stava sviluppando su due livelli differenti, affari interni e marketing. Fino a che non ci si accorse che il lavoro era doppio e che non aveva senso continuare a seguire due progetti paralleli con obiettivi

conformabili. Le persone, afferma [Anssi Kähärä](#), avrebbero iniziato ad essere molto confuse e si sarebbe creato questo stupido divario mentale che la parte istituzionale risulta troppo burocratica e quella promozionale troppo frivola. Il nuovo brief chiedeva dunque un progetto olistico che potesse funzionare per i cittadini residenti, per i turisti, per gli investitori e per l'amministrazione e le sue organizzazioni. Il logo, in questo senso, è stato un buon punto di partenza come prima azione di raggruppamento perché deve funzionare sia all'estero, da qualche parte in una fiera, che online o in contesti istituzionali e informativi.



A Identification banner, posters, and name tags



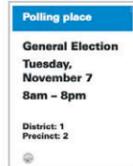
180 Vote here banner



080 Vote here poster



060 Polling place ID



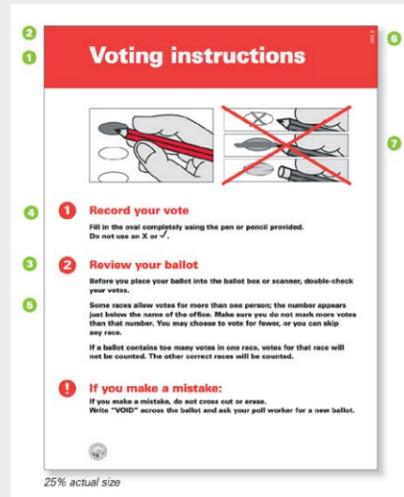
061 Polling place ID



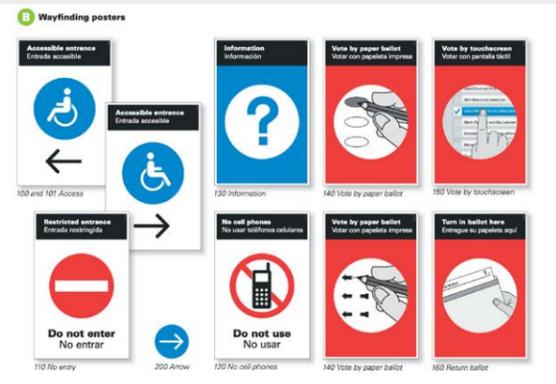
070 Precinct ID



090 Poll worker ID badges



25% actual size



100 and 101 Access

200 Arrow

120 No cell phones

140 Vote by paper ballot

160 Return ballot



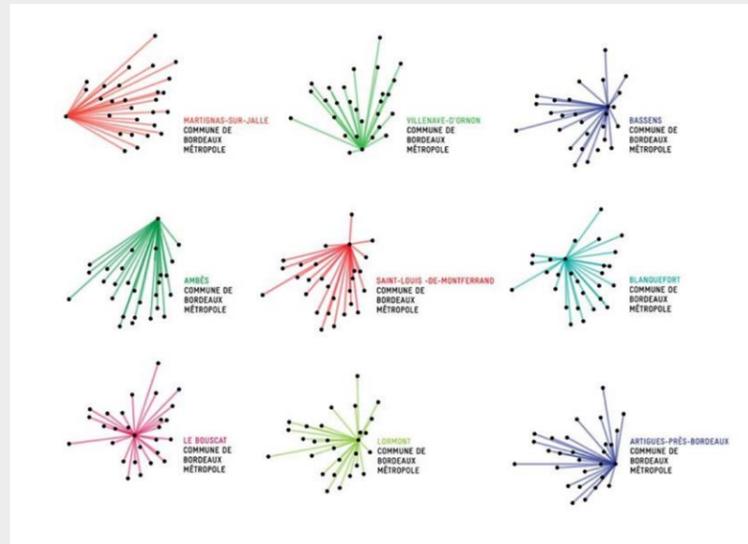
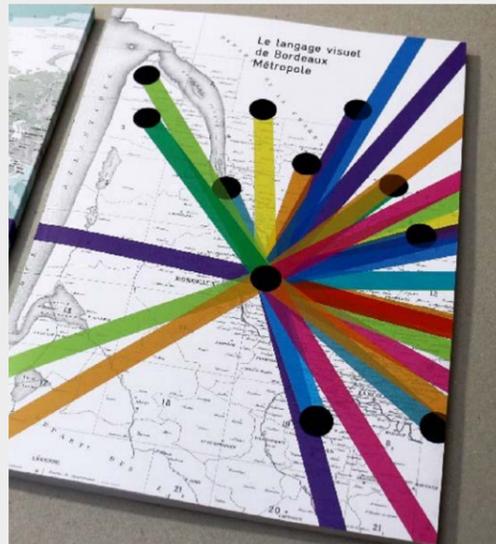
3.3.1 La celebre scheda elettorale della Contea di Palm Beach in Florida per le elezioni presidenziali del 2000, rinominata "the butterfly ballot", alcuni dei materiali del sistema elettorale riprogettati all'interno del programma Design for Democracy uno dei libretti della serie di 10 che fornisce informazioni tecniche, linee guida e di ux design per un progetto delle elezioni che rispetti i principi di accessibilità e usabilità.

3.3.2 La celebre identità visiva per il servizio di trasporto pubblico delle ferrovie olandesi sviluppata da Gert Dumbar negli anni Sessanta e a cui lo Studio Dumbar ha appena apportato un leggero aggiornamento come un "attento equilibrio tra cambiamento e continuità". © Studio Dumbar



3.3.2 L'identità visiva del Governo Olandese e il progetto di nation branding per i Paesi Bassi sviluppati da Studio Dumbar. © Studio Dumbar

3.3.3 Il sistema di identità visiva per la città di Amsterdam (Gemeente Amsterdam). © Studio Thonik e Edenspiekermann



Pianta scenografica del territorio urbano di Bologna, 1625

Per descrivere i caratteri tangibili e non di Bologna, è stato progettato un alfabeto di segni geometrici astratti. Sono forme riconducibili a un immaginario storico comune tipicamente italiano. Dalla 5 forme base sono tratte 516 varianti, accomunate dalla perfetta leggibilità una volta sovrapposte. La distribuzione delle lettere non è casuale, ma è ottimizzata in base alla loro frequenza nella lingua italiana (dalla più frequente a quella meno frequente: E A I O N L R T S C O P U M V O H F B D Z).

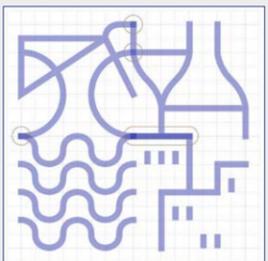
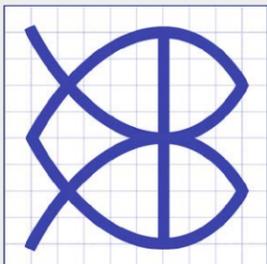
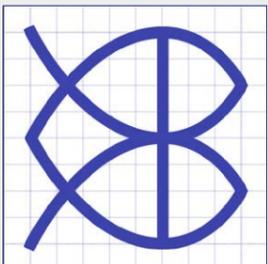
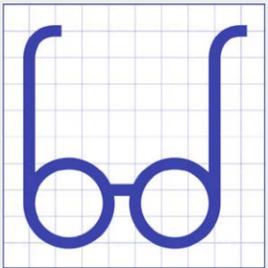
il mosaico di S. Maria del Sere	P	V	O	U	R	E
la croce presente nel Confalone	S	Z	D	T	G	
il giglio presente nel Confalone	N	B	C	H	A	
il rombo presente nello stemma antico	G	M	L	I	F	
la forma esagonale della cinta muraria	X	W	Y	K	J	



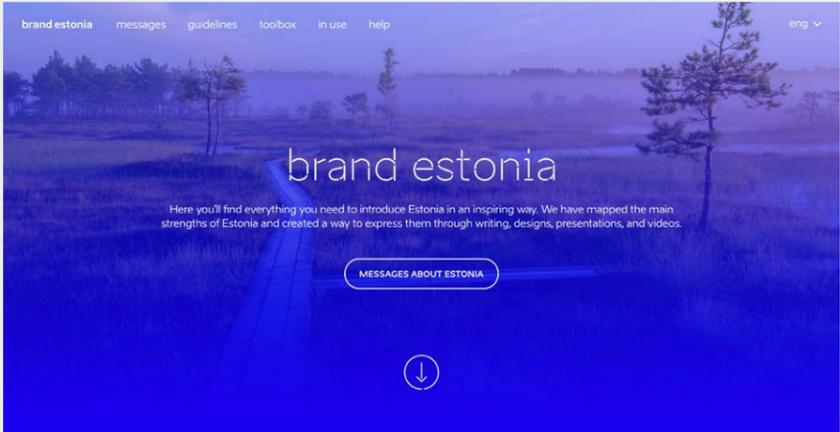
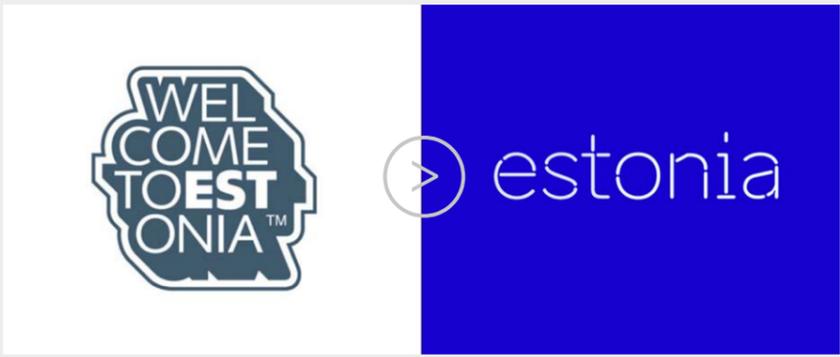
3.3.4 Il progetto di identità visiva per l'Area Metropolitana di Bordeaux, 2013-2014 e per il Quartier des Spectacles di Montréal © Intégral, Ruedi Baur

3.3.5 Il progetto di identità visiva per l'Area Metropolitana di Bordeaux, 2013-2014 e per il Quartier des Spectacles di Montréal © Intégral, Ruedi Baur

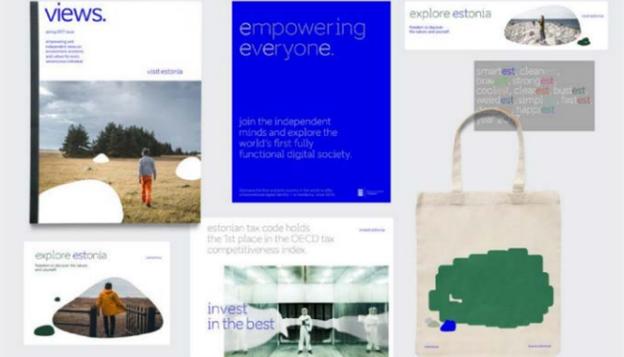
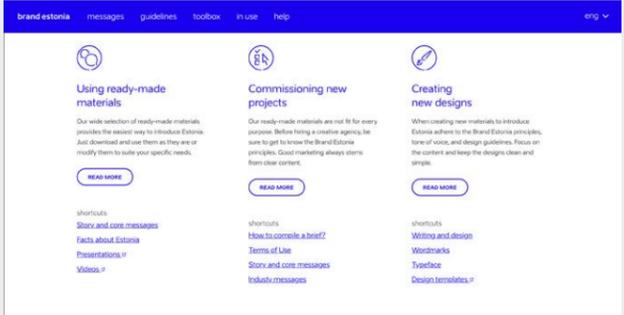
Porto.

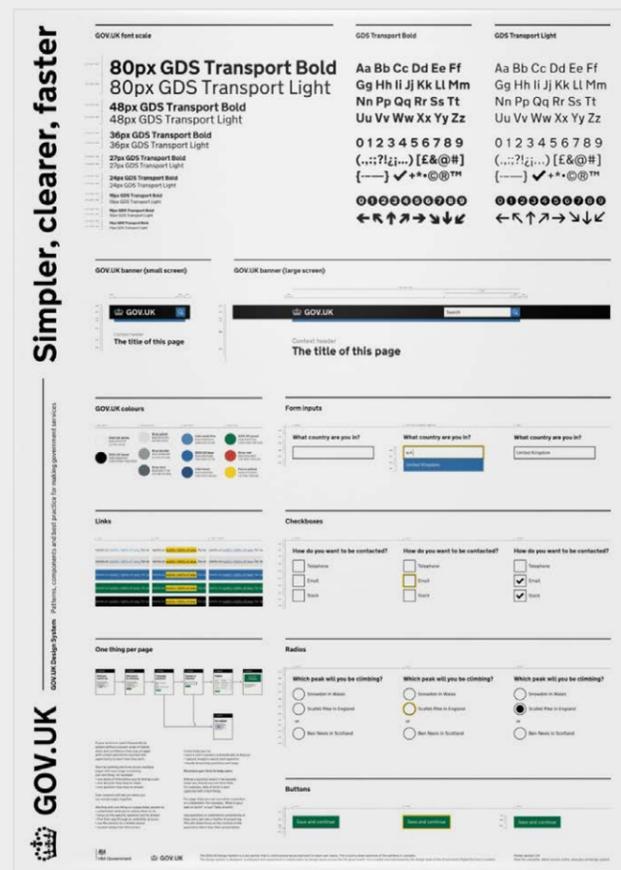
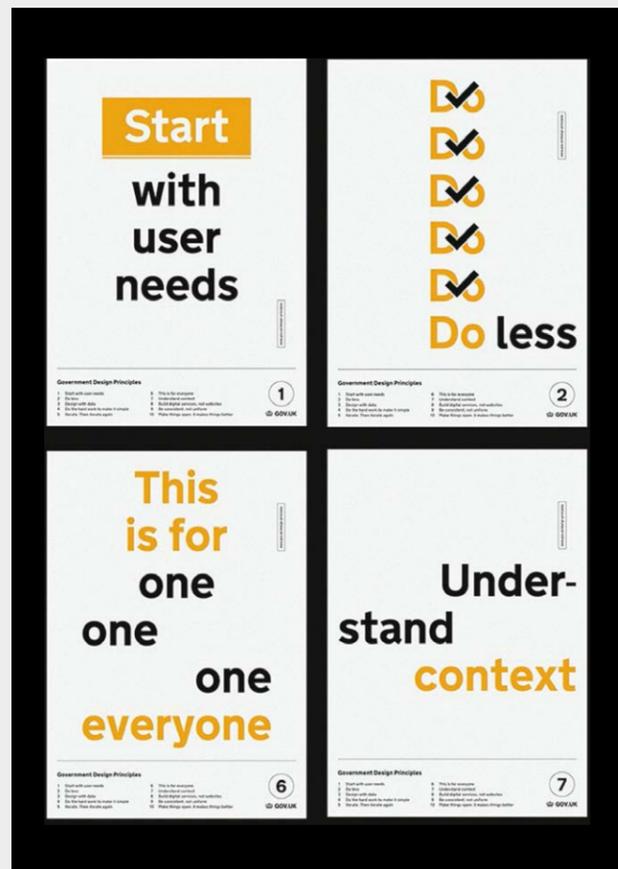
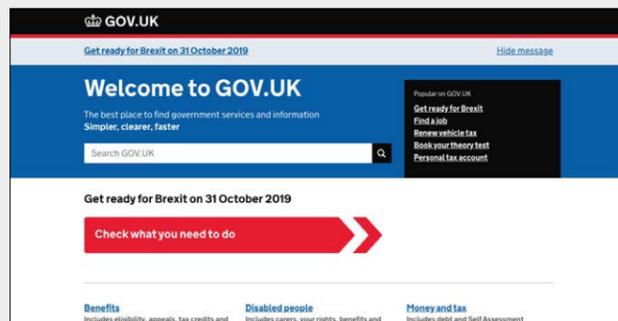
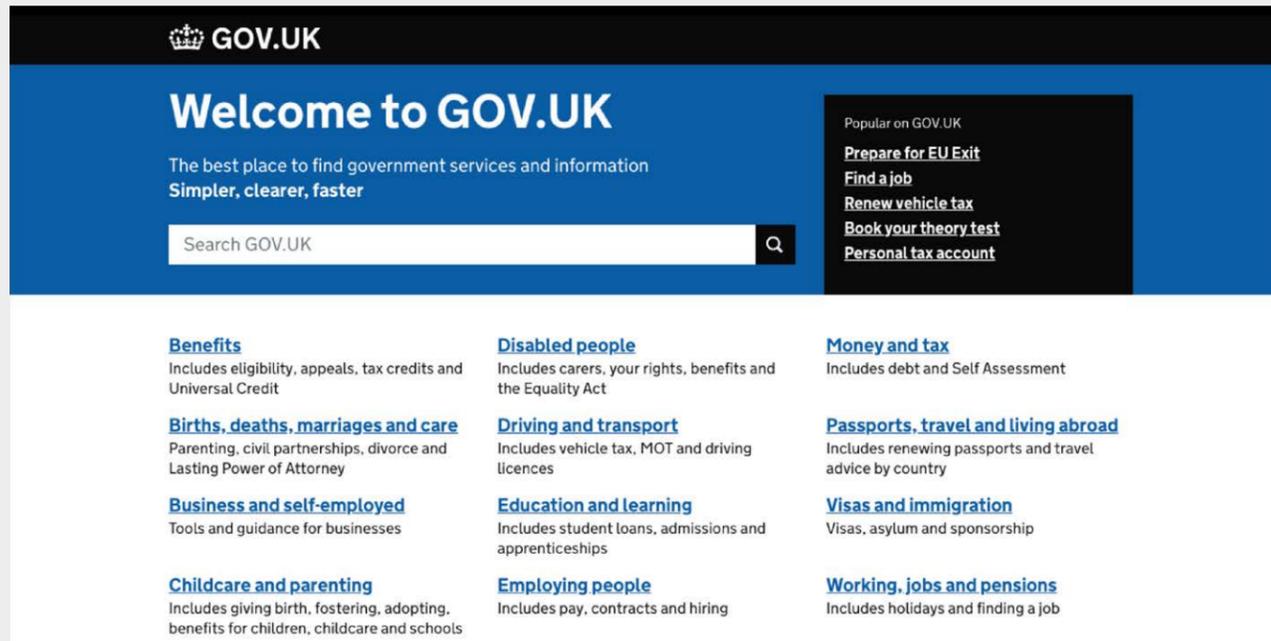


3.3.7
Il sistema di identità visiva sviluppato per la città di Porto © Studio Eduardo Aires

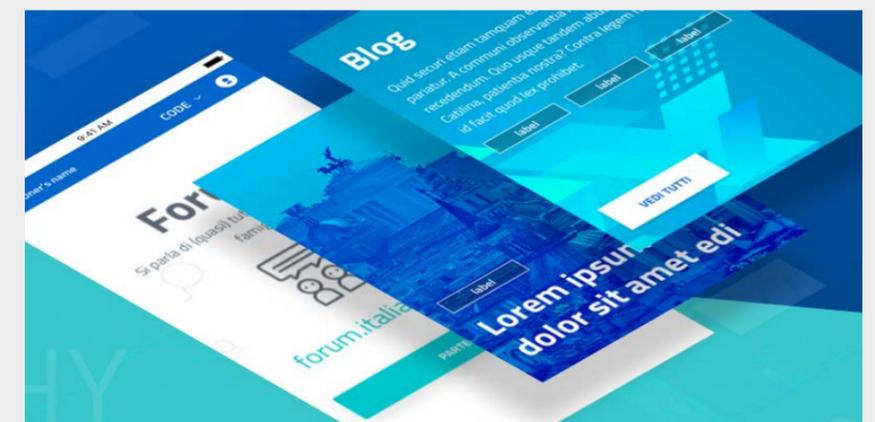
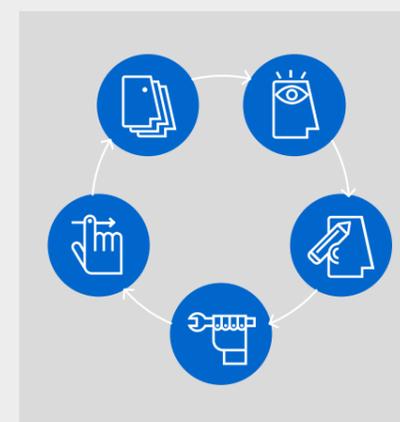


3.3.8
Il progetto di brand nation volto a promuovere l'Estonia in tutto il mondo per i prossimi 15 anni. Il brand è costruito attraverso una serie di toolbox disponibili online sulla piattaforma e-estonia.com.





3.3.9
 GOV.UK, il primo esempio di sito unico governativo del Regno Unito, online dal 2013 e nel quale sono confluiti i contenuti di circa 25 ministeri e 331 enti pubblici e che continua, coerentemente con le premesse agile che lo hanno caratterizzato fin dall'inizio, a essere ampliato e integrato.



3.3.10
 Designers Italia è il punto di riferimento per la progettazione dei servizi pubblici digitali: modelli, kit e guide per facilitare processi di design centrati sui bisogni dei cittadini

SHAPE YOUR "NATIONAL" IDENTITY

"NATIONAL" IDENTITIES ARE FORMED BY SOCIAL, CULTURAL & POLITICAL MARKERS. WE HAVE DESIGNED 45 MARKERS FOR YOU TO CHOOSE THE 5 YOU IDENTIFY WITH THE MOST.

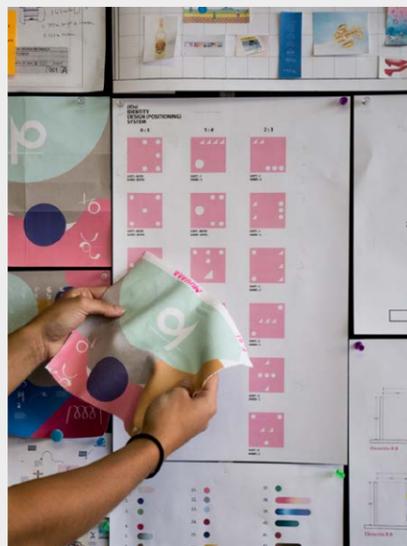
1. EXPLORE THE EXHIBITION
2. CHOOSE 5 IDENTITY MARKERS
3. THE SOFT IDENTITY DESIGN ALGORITHM WILL GENERATE YOUR "NATIONAL" IDENTITY
4. RECEIVE YOUR "NATIONAL" IDENTITY (SHIRTS, EMBLEMS)

#SOFTIDENTITY
#RECHOCOH
#MUUAAA

MUUSA DESIGN
BROWSE ALL "NATIONAL IDENTITIES"
@LONDONBIENNALEVERTORIO

1. EXPLORE THE EXHIBITION
2. CHOOSE 5 IDENTITY MARKERS
3. THE SOFT IDENTITY DESIGN ALGORITHM WILL GENERATE YOUR "NATIONAL" IDENTITY
4. RECEIVE YOUR "NATIONAL" IDENTITY (SHIRTS, EMBLEMS)

SANBI, THE T-SHIRT WAS INVENTED DURING THE SPANISH-AMERICAN WAR.



SOFT IDENTITY SYSTEM

MARKER	SYMBOLS	COLOR	SHAPES	GRID
M.1	1	Blue	Circle	Grid 1
M.2	2	Orange	Triangle	Grid 2
M.3	3	Green	Square	Grid 3
M.4	4	Red	Star	Grid 4
M.5	5	Yellow	Hexagon	Grid 5

IDENTITY MARKER

SOFT
DEPENDS ON THE THEME & CONTEXT, THE MARKER THE USER CHOSE A SOFT OR HARD BODY FORM.

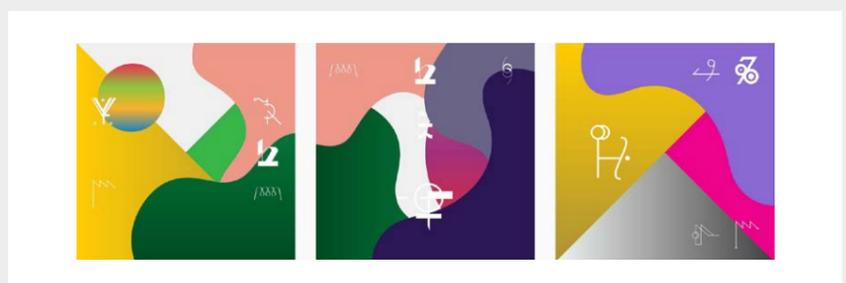
FLAVOR
EACH MARKER ALLUDES TO NATIONAL, SOCIAL & POLITICAL CATEGORIES.

THE SOFT IDENTITY SYSTEM MOVES BY FORMING THE SHAPES, POSITIONS WITHIN A GRID.

COLOR IS AN ABSTRACT FORM EACH MARKER HAS ITS OWN SHAPE ASSIGNED. THE DESIGN ALGORITHM SELECTS THE POSITION WITHIN A GRID.

SHAPES ARE SOFT OR HARD EACH MARKER HAS ITS OWN SHAPE ASSIGNED. THE DESIGN ALGORITHM SELECTS THE POSITION WITHIN A GRID.

THE CUSTOM DESIGNED SYMBOLS USE THE DESIGN OF THE COMBINATOR OF THE CATEGORY & THE SHAPE.



3.3.11
L'installazione Soft Identity Makers, presentata nel padiglione di Porto Rico alla London Design Biennale.
© Muuaaa

3.3.3 → [Esperienze dirette come campo di indagine](#)

Per ampliare ulteriormente l'indagine sono state riportate esperienze dirette di ricerca-azione che hanno permesso un'immersione in contesti di sperimentazione dell'identità visiva differenti: l'identità visiva come forma di autorevolezza per la ricerca applicata di Unirsm Design per i Musei di Stato della Repubblica di San Marino; l'identità visiva come strumento di attivazione sociale per i progetti partecipativi e di rigenerazione urbana dell'associazione Il Palloncino Rosso; l'identità visiva funzionale al servizio pubblico nel progetto di ricerca applicata di Unirsm Design per la rete dei trasporti della Repubblica di San Marino; l'identità visiva come strumento di valorizzazione dei luoghi nell'esperienza didattica del Laboratorio di design della comunicazione 3 di Unirsm Design; la ricerca iconografica, una pubblicazione e una mostra sul progetto di identità visiva delle città italiane come strumento di produzione culturale per Electa e lo CSAC di Parma.

Le esperienze dirette permettono di comprendere gli elementi di continuità o di divergenza con le interviste e i framework di ricerca delineati nei capitoli e nei paragrafi precedenti.

[Il progetto di identità visiva per i Musei di Stato della Repubblica di San Marino.](#)

Nell'A.A. 2017/2018 il gruppo di ricerca in Design dell'Università degli Studi della Repubblica di San Marino, su richiesta della Segreteria di Stato e degli Istituti Culturali di San Marino, ha avviato il progetto di ricerca sperimentale e applicata "Design strategico per la valorizzazione dei beni culturali. Nuovi sistemi di comunicazione integrata e modelli espositivi di interazione" a cui ho preso parte con un assegno di ricerca della durata di un anno.

[L'identità visiva come forma di autorevolezza](#)

Il programma di ricerca rientra in una strategia più ampia che vede negli ultimi decenni San Marino riprendere le fila di un audace disegno ottocentesco lento ma inesorabile, di ridefinizione della propria immagine identitaria territoriale, sia istituzionale che urbana, anche in seguito al prestigioso inserimento, il 7 Luglio 2008, del Centro Storico di San Marino ed del Monte Titano nella Lista del Patrimonio Mondiale Unesco.

Il disegno di un contenitore urbano di elevato profilo inizia a San Marino già nell'Ottocento con la riedificazione del Palazzo del Governo e con la successiva revisione dei monumenti e delle fortificazioni del centro storico. Questo proposito tuttavia non sembra aver trovato nel tempo una corretta corrispondenza con la qualità culturale dell'offerta attivata dalla comunità locale. Furono Argan e Mari nei primi anni Ottanta a registrare il "livello di bassa cultura in cui versa l'immagine urbana" e a sostenere la nascente Università quale "fulcro di ricerca" in grado di guidare i processi, su principi di qualità internazionale, per il territorio e la cultura (Argan, 1983, pp. 3; Mari, 1983, pp. 7-12).

Tuttavia, il prestigioso riconoscimento a patrimonio mondiale determina una rinnovata consapevolezza da parte delle autorità governative locali sulla necessità di attuare nuove politiche di valorizzazione del territorio. Dal 2008 è stato infatti avviato un programma, ancora in atto, di tutela, conservazione, valorizzazione e divulgazione del patrimonio culturale e territoriale - tangibile e intangibile - della Repubblica di San Marino, che coincide inoltre con un rilancio economico (come si può verificare nei Piani Economici della Repubblica di San Marino degli anni 2015, 2016 e 2017), in cui si rivela prioritario per lo Stato investire in ambito culturale in progetti e interventi di riqualificazione urbana, in particolare del Centro Storico di Città e di Borgo Maggiore, i luoghi che più rappresentano il Monte Titano da un punto di vista turistico e culturale (Ruggeri, 2019, p. 56).

Queste premesse sono l'occasione per la Repubblica di San Marino di concepire nuove e opportune strategie di valorizzazione e sviluppo locale che propongano formule di offerta culturale e turistica collegate in maniera diretta allo status di Patrimonio Mondiale dell'Umanità.

In questo contesto il progetto di ricerca sperimentale e applicata è stato avviato con l'obiettivo di approfondire il ruolo che il design strategico può rivestire nei processi di valorizzazione del patrimonio culturale tangibile e intangibile in un piccolo contesto territoriale come San Marino anche grazie alla ridefinizione dell'esperienza partecipativa dell'utente alla vita culturale locale.

Nonostante il numero ridotto di studi specifici sull'esperienza turistico-culturale a San Marino, sulla base di alcuni preziosi contributi contenuti nella monografia sulla rifabbrica di San Marino (Zucconi, 1992, pp. 7-11) e nel Quaderno n. 31 del Centro Sammarinese di Studi Storici (Battilani, Pivato, 2010, pp. 16-17 e 98-100) è emersa la consapevolezza di un parziale scollamento tra l'immagine della Repubblica assunta e veicolata dalle istituzioni e quella realmente percepita da residenti e turisti: una chiassosa identità commerciale tende a sovrastare una distratta identità culturale (Sinni, et al., 2018, p.156).

In questo "centro commerciale" diffuso si inseriscono infatti, insieme ai tradizionali negozi di souvenir, anche una serie di "pseudo-musei" che, facendo leva sulla diffusa identificazione pop della Repubblica come un contesto di tradizioni medievali - in una sorta di parodia di quegli stessi valori di città-stato riconosciuti dall'Unesco - promettono un'esperienza espositiva e un'offerta culturale a dir poco discutibili (ibidem), quel tipo di attrazioni spregiudicate che già Umberto Eco aveva a lungo indagato, dove "tutto sembra vero e dunque è vero, in ogni caso è vero il fatto che sembri vero, e che la cosa a cui sembri sia data per vera anche se, come Alice nel paese delle meraviglie, non è mai esistita" (Eco, 2016, p. 34).

Nella prima fase di ricerca dunque, grazie al contributo degli Istituti Culturali, è stata redatta una puntuale e precisa mappatura dei luoghi e dell'offerta culturale sammarinese con l'obiettivo di constatarne lo stato dell'arte. L'esame tipologico, numerico e strutturale ha incluso musei, spazi espositivi e luoghi di interesse (pubblici e privati), con un focus particolare sui musei statali - oggetto specifico del brief - quali il Museo di Stato, il Museo delle Armi Antiche, la Pinacoteca di San Francesco e la nascente Galleria Nazionale San Marino (Ruggeri, 2019, p. 58). Da questa prima analisi è emerso che realtà istituzionali di gran valore convivono dunque indistinte, a livello di comunicazione e di offerta "culturale", con realtà come il Museo dei Vampiri e dei Licantropi, il Museo della Tortura, il Museo delle Cere, versioni locali, e ormai anacronistiche, di quelle particolari esposizioni delle curiosità di cui il Madame Tussauds a Londra (dal 1835) o The Ripley's Believe it or Not! a New York (dal 1918) rappresentano gli archetipi più illustri (Eco, 2016, pp. 30-40).

È emersa dunque da subito la necessità per le istituzioni e la comunità locale di sviluppare nuove politiche per fare chiarezza e rafforzare un senso vero d'identità culturale locale, in una più consona e attuale concezione del territorio come ecomuseo partecipato di cui ri-appropriarsi e andar fieri (De Varine, 2008, p. 335).

Nonostante dalla prima analisi sia emerso che più della metà dei musei (circa dodici in tutto tra statali e privati) è collocata nel centro storico del castello di San Marino Città, così i luoghi di cultura quali le biblioteche, i luoghi d'interesse, gli spazi espositivi, il cinema e il teatro - aspetto che risulta particolarmente significativo in un'ottica di valorizzazione in cui i beni culturali non vivono in solitudine ma condividono sinergicamente le risorse per aumentare le performance di relazione tra attori, beni e valori del sistema - analizzando i dati e le informazioni emerse dalla mappatura, è proprio l'idea di un sistema culturale sammarinese - supposizione quasi spontanea considerata la sua concentrazione geografica e la sua dimensione - a risultare mancante. Le realtà culturali del territorio, istituzionali e sotto la stessa gestione, risultano, ad oggi, entità indipendenti e separate sotto ogni punto di vista, da quello comunicativo a quello strategico (Ruggeri, 2019, p. 58).

La prima domanda a cui il gruppo di ricerca ha cercato di dare risposta è stata: “come attivare modi e azioni per far collimare l'autorevolezza della città-stato con le sue componenti materiali vitali e veicolare un'identità culturale solida e riconoscibile che faccia emergere una diffusa volontà di cura, bellezza, intelligenza e lungimiranza culturale, sia per la comunità locale che a livello globale?”.

Analizzando il brief è da subito emerso che richieste specifiche come il “Metaprogetto di riallestimento del Museo di Stato”, lo “Studio di fattibilità per una mostra su personalità legate alla storia sammarinese” e un “Piano di comunicazione per la nascente Galleria Nazionale di San Marino” dovevano necessariamente essere soddisfatte attraverso una strategia più ampia e più a lungo termine che permettesse di immaginare una rete, o meglio, un sistema museale, con il quale rafforzare e consolidare l'offerta espositiva del territorio e creare sinergie con realtà culturali locali e limitrofe.

In questo senso, il design della comunicazione visiva ha rappresentato il primo strumento di progetto preso in considerazione in grado di generare valore e assumere il ruolo di mediatore tra contesto, beni e comunità (Lupo, 2009, p.200). La mancanza di un'immagine coordinata progettata, di un proprio sistema identitario inteso nella sua massima espressione di complessità del progetto di *brand identity*, di un linguaggio comunicativo coordinato e ponderato e l'accumularsi nel tempo di materiali visivi estemporanei, si può dire che abbia impedito alle realtà museali istituzionali una differenziazione efficace, squalificandone la reputazione e l'attrattività rispetto alle realtà private e agendo nei termini di una vera e propria sottrazione di autorevolezza (Sinni, et al., 2018, p.158). L'identità visiva, attraverso un processo ostensivo, produce visibilità e riconoscibilità delle istituzioni museali pubbliche, contribuendo alla costruzione e al consolidamento di una loro specifica reputazione e autorevolezza.

Il tratto distintivo e peculiare delle nuove forme di identità visiva applicate in particolare al contesto dei luoghi e dei beni culturali è che queste cercano di interpretare il sistema dei valori e dei contenuti in modo variabile, dinamico, multiforme, per rivolgersi a pubblici diversi, assumendo toni di comunicazione differenti (Guida, 2013, p. 141). Sulla base di alcuni recenti casi studio internazionali – che vedono il progetto di identità visiva sia come un sistema complesso di espressione e comportamento dell'istituzione sia come elemento di innovazione e riconoscibilità in un vasto contesto di offerta culturale globale – e sfruttando come progetto pilota l'elaborazione ex novo di un piano di comunicazione per la nascente Galleria nazionale San Marino, la ricerca applicata si è indirizzata verso la definizione di un progetto di immagine coordinata di carattere sistemico complessivo che, oltre la semplice definizione di un logo, fosse in grado di svilupparsi e adattarsi a un progetto parallelo di radicale ridefinizione degli aspetti espositivi e allestitivi in corso nei diversi musei (Ruggeri, 2019, p. 62).

La propensione verso il progetto di un sistema “dinamico” deriva da recenti riflessioni sul progetto di identità visiva pubblico che evidenziano, rispetto al rigido dualismo rappresentato dal logo e dall'immagine coordinata, una maggiore prestazione “democratica” della comunicazione (Philizot, 2017, p. 21) unitamente alle necessità di riconoscibilità e appartenenza delle singole istituzioni.

All'interno del perimetro di progetto così definito è stata sviluppata dunque la definizione di tutti gli elementi visivi caratterizzanti l'identità pubblica dei musei sammarinesi. La combinazione di un elemento grafico contenitore con l'acronimo di ciascuna realtà museale – un sistema di lettere ancorate a una griglia modulare e abbinato al nome esteso del museo in vari caratteri tipografici –, riesce a caratterizzare l'entità rappresentata attraverso un'immagine minimale e allo stesso tempo autorevolmente unitaria. Le scelte progettuali del sistema visivo non eliminano la possibilità, per le singole istituzioni, di mantenere elementi di identificazione propri (il carattere tipografico) pur garantendo la riconoscibilità e l'appartenenza a un sistema unico di riferimento

(l'elemento grafico costante della cornice e i segni modulari che permettono infinite variazioni) (Sinni, et al., 2018, p.160).

Nel 2021 infatti, il progetto di ricerca applicata ha avuto seguito, sulle stesse premesse e gli stessi presupposti, nell'applicazione del sistema identitario e di allestimento del nascente Museo del Francobollo e della Moneta.

Osservando il panorama della produzione internazionale il progetto di questo tipo di marchio – come elemento centrale di un sistema – che cambia nel tempo e nelle varie situazioni di applicazione secondo una logica di variazioni controllate, prestabile per quanto espandibile è riconducibile a quei casi di modificazione di un segno base, la cui intenzione è di comunicare una nuova idea di museo, di luogo culturale, trasmettendo il senso della ricchezza dei contenuti (Guida, 2013, p. 141)

Merita un approfondimento a parte l'analisi dell'identità digitale / web dei musei di stato e più in generale delle istituzioni culturali sammarinesi, il cui ripensamento si rende necessario in un'ottica di futura forma sistemica. In fase di ricerca è stata infatti avanzata l'idea di un portale della cultura sammarinese, all'interno di un unico contenitore, che potesse valorizzare le specificità delle singole istituzioni, massimizzando la condivisione di obiettivi, strategie e risorse. Il portale, con non poche criticità dovute alla difficoltà di intervenire su realtà già esistenti e con uno specifico background, è stato portato avanti dagli Istituti culturali di San Marino in una forma che, seppur embrionale, sembra ben adattarsi alla volontà di costruire un distretto culturale territoriale effettivo (Ruggeri, 2019, p. 63-64).

Il progetto si configura dunque come un esperimento preliminare di sistematizzazione dell'identità culturale sammarinese per conferire autorevolezza e visibilità al sistema museale e sancire l'avvio di una strategia di comunicazione esterna e interna volta alla creazione di una rete effettiva tra le diverse istituzioni, abbastanza flessibile da poter essere estesa alla creazione di nuove sinergie con altre realtà culturali del territorio (Sinni, et al., 2018, p. 160).

A distanza di qualche anno dall'avvio del progetto, può ritenersi positiva l'esperienza di lavoro della ricerca applicata per la Galleria nazionale San Marino e per il Museo del Francobollo e della Moneta che, avvantaggiati dal fatto di essere stati ricostruiti da zero – nel contenuto, negli spazi e nell'apparato comunicativo –, hanno potuto intessere sinergie favorevoli con il territorio. Forti anche di un'identità coordinata in cui l'individuazione di segmenti specifici “che vanno dalla comunicazione con il pubblico (prodotti editoriali, servizi o eventi), a quella oggetto-utente, alla comunicazione come orientamento, alla comunicazione didattica e a quella mediatizzata” (Guida, 2013, p. 140), ha attivato una serie di azioni che coinvolgono sia la comunità locale che attori esterni sfruttando i punti di contatto che “altro non sono che il sistema della comunicazione coordinata, in cui tali punti contribuiscono a definire l'identità e dal punto di vista dell'utente, l'immagine del bene, [...] in termini di una sovrastruttura che ne consente e ne agevola proprio la conoscenza e la fruibilità” (ibidem).

Per i musei di stato di San Marino, così come per le altre realtà istituzionali del suo contesto culturale, c'è ancora molto da fare, soprattutto nella direzione di politiche di valorizzazione e di crescita economica e qualitativa del patrimonio maggiormente orientate a una domanda turistico-culturale in veloce trasformazione. Nell'attuale scenario culturale globale, così come nella piccola dimensione sammarinese, è necessario attivare azioni locali a partire dalle caratteristiche del contesto nel quale si opera e degli attori che saranno parte attiva del processo. Articolare modelli progettuali di intervento flessibili e adattabili richiede un'azione corale complessa e presuppone una grande trasformazione da parte dei luoghi di cultura e delle persone coinvolte: non è sufficiente ricercare una comunicazione efficace e attiva, se non si ripensano concezioni e pratiche

museali talora autoreferenziali, e sono necessarie risorse, formazione, attività, tecnologia e dialogo (Sinni, et al., 2018, p. 161).

L'auspicio è quello di vedere, nelle gioie e nei dolori offerti dall'occasione di lavorare nella piccola dimensione di un contesto culturale come quello sammarinese, un sempre maggiore coinvolgimento delle persone in percorsi progettuali partecipativi, dove il contributo innovativo del design coincide con il lavoro di un designer che si pone fuori dall'organizzazione ma in continuità operativa con la stessa (Zurlo, 2012) nel ruolo di mediatore e interprete di necessità e desideri.

Il Palloncino Rosso: pratiche partecipative per la rigenerazione urbana

L'identità visiva come strumento di attivazione sociale

Dal 2019 ho l'opportunità di collaborare come volontaria e come progettista grafica alle attività dell'aps Il Palloncino Rosso⁴. Il Palloncino Rosso è una associazione di promozione sociale di Rimini, nata nel 2015, da un gruppo eterogeneo di persone che partecipano attivamente alla vita associativa e culturale della provincia e che fin dalla sua nascita si occupa di innovazione sociale e rigenerazione urbana partecipata, promuovendo eventi e proposte culturali finalizzate ad una riflessione sulla riappropriazione dei beni comuni nel territorio riminese, al di là dell'assistenzialismo pubblico e privato ed al di fuori di azioni di mero "riassetto" urbano imposte dall'alto (e quindi non sempre capaci di rispondere ai bisogni delle comunità locali).

In questi tre anni di collaborazione ho avuto modo di sperimentare con un progetto di identità visiva che doveva fungere da vero e proprio strumento di attivazione sociale a supporto della comunità e dei beni comuni.

In primo luogo attraverso il progetto di immagine coordinata per "Riutilizzasi Colonia Bolognese", l'iniziativa che ha visto l'associazione impegnata per tre anni nel primo esempio di rigenerazione urbana partecipata da parte della società civile di un bene storico e in stato di abbandono a Rimini. A maggio 2018 infatti l'Associazione firma un accordo con la Curatela Fallimentare CMV avente ad oggetto la concessione di una porzione della Colonia Bolognese di Rimini. L'obiettivo del progetto è quello di rigenerare per partecipare e partecipare per rigenerare; con Riutilizzasi Colonia Bolognese, Il Palloncino Rosso invita la cittadinanza riminese alla riappropriazione non solo di un bene comune, ma anche e soprattutto della coscienza civica e del senso di comunità.

Il lavoro di comunicazione che ho potuto seguire in prima persona è iniziato in corso d'opera nel 2019, a un anno dall'avvio del progetto e subentrando a un'immagine coordinata già impostata nel logo e in alcune declinazioni. Questo non mi ha permesso di lavorare a monte alla costruzione di un sistema identitario complessivo pensato da zero ma mi ha costretto ad adattare lo sviluppo di un'immagine coordinata coerente con gli elementi già presenti e consolidati. Il logo in particolare, ispirato al cartello degli annunci immobiliari "affittasi" si era sedimentato in questo primo anni come un elemento di forte riconoscibilità e connotazione dell'attività di presidio attivo dell'associazione in Colonia.

L'identità di un luogo di cultura, di un bene culturale, è costituita sicuramente da quanto quel bene rappresenta in un determinato contesto, come dal suo intrinseco e riconosciuto valore, e da quello che gli viene attribuito (Guida, 2013, p. 139). Nel caso della Colonia Bolognese l'identità, la reputazione e l'immagine percepita del luogo erano legate tuttavia ad anni di abbandono e degrado e a vicende di microcriminalità.

La sfida di un'identità visiva per un luogo da un lato così affascinante per la sua storia e la sua presenza, ma così complesso dall'altro per il suo stato di abbandono, è stata in questo senso duplice: raccontare le potenzialità di un luogo in degrado e in stato di abbandono attraverso l'immagine positiva di un'iniziativa di presidio di rigenerazione urbana da parte della società civile.

Si è deciso dunque di lavorare su un progetto di comunicazione orientato alla valorizzazione del palinsesto fitto e variegato di iniziative, attività ed eventi organizzati nelle due stagioni, e della collaborazione con alcuni dei più importanti attori del territorio in uno spazio flessibile e reso adatto ad ospitare diverse funzioni, generando contaminazioni e ibridazioni.

Gli spazi sono stati infatti trasformati in veri e propri contenitori culturali in cui hanno avuto luogo attività sportive, attività culturali, tour delle Colonie, cinema all'aperto, spettacoli teatrali, concerti e laboratori didattici. Il primo aspetto da affrontare attraverso il progetto di comunicazione è stato dunque quello dell'organizzazione di contenuti di natura varia ed eterogenea. Si è scelto in questo senso di organizzare un sistema visivo basato su pochi elementi riconoscibili: un colore, il rosso, che afferma la presenza e l'azione di presidio dell'associazione (Il Palloncino Rosso), accompagnato da un altro colore di servizio, l'azzurro, a richiamare il forte legame del luogo con il mare; un carattere tipografico dal disegno semplice adatto alla multicanalità delle applicazioni e *open-source* (un Google font) in modo da poter essere facilmente utilizzabile anche dai non addetti ai lavori; un sistema di simboli geometrici studiato per identificare e organizzare in categorie la natura eterogenea delle iniziative soprattutto in strumenti come il programma delle attività.

La semplicità degli elementi a disposizione ha permesso che questi potessero essere facilmente combinabili e componibili in maniera sempre diversa a seconda delle esigenze, pur mantenendo conservata la riconoscibilità e la coerenza del sistema visivo. Data la natura del progetto, l'identità progettata doveva assolvere inoltre almeno altri due compiti di carattere funzionale: parlare ad un target molto ampio e variegato negli interessi e nelle modalità di interazione con il progetto e sostenere una comunicazione multicanale veicolata principalmente sul web e sui social network dell'associazione e solo in parte attraverso il mezzo stampa, in particolare in strumenti di "segnalazione" del presidio quali banner, cartelli e manifesti. Anche in questo senso un sistema basato su pochi e semplici codici visivi combinabili tra loro ha permesso di raccordare con coerenza tutti i contenuti. Si può affermare in questo senso che si è operato su due piani riferiti al linguaggio: uno dell'interpretazione in termini di *image*, che si esplicita mediante l'utilizzo di un codice visivo; un altro in cui il codice diviene informazione, ovvero in cui gli elementi del codice permettono di costruire l'informazione-conoscenza in maniera comprensibile (Guida, 2013, p. 140).

Un limite notevole con cui il progetto si è dovuto confrontare è quello del sicuramente delle risorse economiche. Il Palloncino Rosso è un'associazione di volontari senza scopo di lucro e si è impegnata, nel limite delle possibilità, per mantenere la gratuità di tutti gli eventi e delle iniziative del progetto. Per questo si è deciso di optare per una strategia di comunicazione costruita principalmente sul web e sulle pagine social dell'associazione, su cui si è rivelato importante poter contare su un sistema visivo modulare e sistemico che permettesse un'agile e veloce produzione di contenuti multicanale.

Il secondo importante progetto condotto con l'associazione all'interno del programma Riutilizzasi Colonia Bolognese è stato "Storie di Colonia. Racconti d'estate dalla Bolognese, 1932 – 1977" nato con l'obiettivo di raccogliere testimonianze scritte, orali, fotografie, filmati e documenti per mettere in circolo i ricordi, nel racconto delle storie legate alle estati in cui la Colonia fu in uso, fino a costituire un archivio della memoria. In seguito all'interesse ottenuto durante la precedente edizione di Riutilizzasi e tramite il passaparola attraverso i canali social dell'associazione, l'eco del progetto ha raggiunto anche la città di Bologna, richiamando l'attenzione soprattutto dei "bambini" che trascorsero le loro estati in Colonia e con i quali è stata avviata una vera e propria azione di raccolta e documentazione delle storie raccontate dagli stessi.

4. <https://www.ilpalloncinorosso.it/>

Non sapendo quali strade e quali risultati avrebbe intrapreso il progetto, il sistema di identità progettato è stato anche in questo caso concepito su pochi elementi di riconoscibilità: un carattere di servizio, lo stesso utilizzato per il progetto Riutilizzati, un secondo carattere, stencil, per dare rilievo alla natura discorsiva e di racconto dei contenuti e un unico e iconico simbolo, un grande “apostrofo- virgola-palloncino” rosso che identifica l’obiettivo del progetto di raccogliere testimonianze scritte, orali, fotografie, filmati e documenti per mettere in circolo i ricordi, nel racconto delle storie legate alle estati in cui la Colonia fu in uso, fino a costituirne un archivio della memoria.

In questo senso il progetto di identità visiva ha agito su più fronti:

- ha interpretato, dato forma e voce a una memoria storica e culturale del luogo che altrimenti sarebbe rimasta intangibile. Una forma di *storytelling* come strumento di costruzione di una “memoria” di pubblica utilità (Celaschi et al. 2020, p. 232).
- ha funzionato da strumento operativo nella raccolta, valorizzazione e sistematizzazione dei materiali di archivio quali volumi, riviste, immagini, filmati e documenti in biblioteche e archivi, traducendo visivamente e in modo comprensibile e accessibile informazioni, dati e documenti inediti altrimenti difficilmente consultabili e reperibili, e rendendoli disponibili in una maniera organizzata e di facile consultazione.
- ha contribuito alla diffusione del patrimonio culturale e della memoria storica del luogo agendo da come propulsore e come interfaccia, superficie di contatto, per una sua riattivazione nella contemporaneità.

Il progetto, al contrario delle aspettative, ha avuto un ottimo successo in termini di impatto e di sviluppo, evolvendosi in una pubblicazione⁵, in una mostra alla Biblioteca Salaborsa di Bologna e in un mini documentario prodotto dagli studenti del Laboratorio Video del corso di laurea magistrale in Design dell’Università della Repubblica di San Marino condotto dal docente e regista Federico Bondi.

Questa fortunata evoluzione ha spinto l’associazione, sollecitata da una richiesta del pubblico e della comunità del luogo ad estendere il progetto anche alla Colonia Novarese, “vicina” di casa della Colonia Bolognese, nelle stesse condizioni di abbandono e degrado ma con un’altro patrimonio culturale e della memoria da valorizzare.

In termini di progetto del sistema visivo si è operato con le medesime modalità e gli stessi elementi, cambiando solamente il colore da rosso a carta da zucchero per esaltare un elemento architettonico della Colonia molto iconico ma ormai purtroppo non più visibile: dalla sagoma simile ad un transatlantico,

Un terzo importante progetto, sempre relativo alla rigenerazione urbana e alla memoria storica è stato invece realizzato a Santarcangelo di Romagna, in collaborazione con il Comune. “SPRIGIONATI. Le ex carceri che vorresti!” è un processo partecipativo per il recupero e la valorizzazione del patrimonio culturale del Comune di Santarcangelo di Romagna che ha come oggetto l’edificio dismesso denominato “Ex Carceri Mandamentali”, un bene immobile di grande pregio storico, architettonico e testimoniale, appartenente al demanio culturale. Scopo è trasformare un “ex luogo” di proprietà pubblica in un bene comune, come tale disponibile per tutti, tramite un percorso di cittadinanza attiva basato sulla riappropriazione dello spazio urbano, ingaggiando e stimolando la comunità locale nel processo di riappropriazione.

Il progetto del sistema visivo dunque, doveva connotare in questo caso sia esigenze di carattere divulgativo-narrativo sulla memoria storica e sul patrimonio culturale del luogo sia fungere da strumento a supporto delle azioni e delle pratiche del processo partecipativo.

Il progetto ha visto infatti il suo svolgimento in tre fasi: una prima dedicata al recupero della memoria storica del bene e quindi a un progetto di *storytelling*; successivamente una fase dedicata al riuso temporaneo dell’edificio e per concludere la rigenerazione quale luogo di socializzazione culturale. Si è dunque deciso di procedere con un progetto identitario che desse valore alla stratificazione della memoria, dei valori e delle esperienze relative al luogo ma che fungesse anche da traduttore di nuove idee, voci e azioni del luogo stesso. Due colori principali, un grigio e un arancione, due caratteri tipografici, uno di servizio e uno per connotare i contenuti di carattere narrativo e un elemento grafico, il baloon (inteso come il segno grafico convenzionalmente usato nei fumetti), declinato in molteplici variabili formali e compositive. Il progetto ha richiesto inoltre la creazione di un logo che tuttavia, all’interno del sistema di elementi visivi si è rivelato piuttosto secondario.

Anche per questo progetto dunque, avere pochi elementi facilmente declinabili in variabili e superfici d’uso differenti ha permesso un coordinamento dinamico generale piuttosto efficace. Gli elementi del sistema, nel rispetto della natura partecipativa del progetto, erano facilmente utilizzabili da tutti, anche da chi ha poca familiarità o confidenza con gli strumenti e i linguaggi della progettazione.

In questo senso dunque il progetto di identità visiva ha contribuito a:

- dare forma alla memoria storica e al patrimonio culturale tangibile e intangibile del luogo;
- interpretare e tradurre la voce dei protagonisti del luogo e del processo partecipativo;
- raccogliere, valorizzare e sistematizzare materiali e documenti di archivio difficilmente consultabili e reperibili, ma di grande valore;
- diffondere cultura e memoria storica
- produrre una comunicazione multicanale e multiforme nei linguaggi, per poter arrivare a un pubblico più ampio possibile;
- facilitare l’attivazione della cittadinanza nelle azioni del processo partecipativo;
- facilitare la gestione del processo con strumenti coordinati e funzionali all’organizzazione e alla pianificazione delle attività;
- supportare lo sviluppo del processo nelle sue molteplici declinazioni tra cui un ciclo di 4 incontri formativi, un evento pubblico di lancio del progetto in diretta Facebook in merito alla rigenerazione urbana ed i processi partecipativi, la realizzazione di un virtual tour dell’immobile, una mostra e 10 episodi podcast.

L’esperienza di progettare sistemi di identità visiva per progetti partecipativi e di rigenerazione urbana come volontaria dell’associazione Il Palloncino Rosso è stata molto formativa in termini di misurazione dell’impatto del proprio lavoro. Confrontarsi con contesti in cui non c’è una vera committenza e in cui le risorse - economiche, umane, di tempo e di energie - sono molto limitate, ha permesso di ragionare sull’essenza del progetto grafico come forma di rappresentazione dell’identità e di uscire dalle logiche e dalle dinamiche produttive del mercato per provare a intraprendere percorsi meno rigidi da un punto di vista del processo. Allo stesso tempo, la mancanza di una struttura economica a supporto dei progetti e tempistiche molto ristrette non hanno favorito ad esempio modalità di lavoro più aperte negli strumenti e nella condivisione delle idee o più orientate alla partecipazione e all’inclusione delle persone coinvolte anche nel processo di creazione dell’identità. A questi progetti di identità visiva resta tuttavia il valore di strumenti di attivazione sociale, di supporto alle azioni di una cittadinanza attiva e di valorizzazione di patrimoni e memorie altrimenti inesplorati.

5. Ruggeri, I., Russo, P., Villa, L., (2019), (A cura di). *Storie di Colonia. Racconti d'estate dalla Bolognese, 1932 – 1977*. Santarcangelo di Romagna: Maggioli Spa. Disponibile qui: https://issuu.com/associazioneilpalloncinrosso/docs/storie_di_colonia_issuu

[Nuova immagine coordinata e comunicazione visiva della rete dei trasporti della Repubblica di San Marino.](#)

[L'identità visiva funzionale al servizio pubblico](#)

Dal 22 gennaio 2020 al 22 luglio 2020 i Corsi di laurea in Design dell'Università degli Studi della Repubblica di San Marino in collaborazione con AASS hanno bandito una borsa di studio per la "Nuova immagine coordinata e comunicazione visiva della rete dei trasporti della Repubblica di San Marino (AASS)".

Il progetto rientra nella recente fase di studio e progettazione recentemente avviata dalla Repubblica di San Marino per la redazione di un piano nazionale dei trasporti pubblici con l'intenzione di ottimizzare e rendere più sostenibile la mobilità dei cittadini e dei visitatori.

La borsa di studio può considerarsi infatti il proseguimento di una collaborazione tra Unirsm Design e AASS iniziata già nel 2019 con un workshop dal titolo "Mobilità sostenibile e servizio integrato dei trasporti pubblici della Repubblica di San Marino" tenuto dalla designer Laura Tentoni in collaborazione con il neolaureato Federico Fattori.

Il workshop, attraverso gli strumenti del design dei servizi e della comunicazione, si è concentrato sulla possibilità di prefigurare un modello integrato tra le diverse mobilità interne ed esterne ai confini sammarinesi e sulla necessità di una rinnovata identità e comunicazione agli utenti del nuovo servizio dei trasporti sammarinesi.

1 — Il brief, l'analisi preliminare e l'organizzazione del lavoro

La peculiarità morfologica del territorio, le infrastrutture che negli anni si sono succedute e sovrapposte, i servizi che nel tempo si sono adeguati ai flussi sempre crescenti dei visitatori stanno richiedendo un inevitabile e radicale ripensamento per essere aggiornati, ottimizzati e resi più comprensibili da parte degli utenti. Non ultima la necessità di integrare la mobilità ordinaria con tipologie di servizi più sostenibili quali quella elettrica e di mobilità condivisa per la creazione di un vero e proprio ecosistema dei trasporti interni.

Il brief di progetto si è dunque sviluppato sulla necessità dell'azienda del trasporto pubblico sammarinese di sviluppare un'immagine coordinata che potesse:

- rendere riconoscibile il servizio sia per i cittadini che per un'utenza legata al turismo
- rafforzare la credibilità del servizio sul territorio
- consolidare un rapporto duraturo con i propri utenti
- comunicare all'esterno i propri valori
- migliorare l'esperienza degli utenti
- aumentare la fiducia tra i clienti già fidelizzati e quelli futuri

L'analisi del servizio, iniziata prima con il workshop e approfondita poi con il progetto di ricerca, ha infatti fatto emergere da subito la sofferenza del servizio di trasporto pubblico, sia da un punto di vista economico per AASS che da un punto di vista di immagine, visibilità ed esperienza da parte degli utenti.

1.2 — L'organizzazione e il processo di lavoro

Il lavoro del team di ricerca Unirsm è stato organizzato in fasi progettuali che sono state condivise con AASS attraverso incontri periodici mirati alla discussione e all'approvazione degli avanzamenti e a stabilire insieme lo sviluppo dello step successivo. La collaborazione è avvenuta a stretto contatto con il Direttore dell'AASS Raoul Chiaruzzi. L'oggetto di ogni incontro è documentato da una presentazione organizzata dal team di ricerca e condivisa con AASS. Nella prima fase del progetto il gruppo di lavoro si è occupato di contestualizzare il brief e il tema attraverso una ricerca prima di carattere storico poi di analisi di casi studio contemporanei, volte a individuare le azioni necessarie per sviluppare un sistema di comunicazione completo ed efficace. Nella seconda fase di progetto il gruppo di ricerca ha invece lavorato alla definizione di un

un nuovo naming, sottoponendo alla committenza quattro diverse proposte. Successivamente alla definizione del nome sono state sviluppate tre concept di proposte visive di logo e di possibili applicazioni del sistema identitario. Le proposte di nome e di logo sono state sottoposte dal Direttore ai membri del CdA dell'azienda AASS che attraverso votazione hanno stabilito le scelte.

L'ultima fase di lavoro ha visto il gruppo impegnato nella definizione dei codici visivi dell'identità, nello studio delle applicazioni e nella redazione del manuale d'uso del progetto di identità visiva.

A causa delle difficoltà di portare avanti il progetto dovute all'emergenza sanitaria, la collaborazione si è prolungata e conclusa nel mese di novembre con una presentazione finale del progetto all'AASS. Il team ha consegnato il materiale concordato e sottoposto all'azienda alcune riflessioni relative ai possibili sviluppi del progetto.

2 — Ricerca: casi studio storici e contemporanei

Nella prima fase di lavoro il team di ricerca, guidato dal lavoro operativo di Federico Fattori e Laura Tentoni, si è concentrato su una ricerca di carattere storico che potesse contestualizzare meglio il lavoro richiesto analizzando l'esperienza di progetti virtuosi e ancora oggi internazionalmente riconosciuti di servizi di trasporto pubblico. È stato preso in considerazione il progetto di segnaletica e allestimento della Metropolitana di Milano, curato nel 1961 da Franco Albini e Franca Helg e la successiva creazione di un sistema visivo coerente, chiaro e accessibile a cura di Bob Noorda.

L'identità visiva della New York Transit Authority e in particolare della mappa della metropolitana di New York disegnata da Massimo Vignelli nel 1972, accolta allora da grandi critiche, esposta oggi al MoMa di New York insieme al manuale d'immagine coordinata.

Il sistema visivo completo, semplice ed efficiente della London Underground, di cui sono elementi iconici la mappa disegnata da Henry Beck, il logo e il carattere disegnato da Edward Johnston e commissionato da Frank Pick, dirigente commerciale dell'azienda, come parte della sua strategia per rafforzare la corporate identity della società. Inoltre tutto il sistema comunicativo del servizio di trasporti inglese fu particolarmente forte per l'elevata qualità del materiale informativo e pubblicitario da affissione, commissionato direttamente dall'azienda ad artisti rinomati.

L'ultimo progetto storico preso in considerazione per questa analisi preliminare è il progetto di immagine coordinata per le ferrovie olandesi che nasce negli anni sessanta, in un periodo di concorrenza da parte di nuove strade, automobili a prezzi accessibili e altre soluzioni di trasporto, per riflettere l'esigenza e il desiderio di modernizzare l'azienda e il servizio con un'immagine forte e moderna, progettata per rinnovare la fiducia del pubblico. L'identità, flessibile e immediatamente riconoscibile, è ancora oggi in uso.

Diverso è stato l'approccio di ricerca di casi studio contemporanei. L'analisi su progetti internazionali è stata fatta seguendo gli stessi criteri progettuali utilizzati per sviluppare l'immagine coordinata del servizio, ossia quelle azioni necessarie per sviluppare un sistema di comunicazione completo ed efficace. I casi studio sono stati individuati e analizzati per singoli aspetti rilevanti, ma sono comunque stati considerati nella loro totalità:

- *Concept*: il servizio di trasporti della città di Mosca racchiude nel suo logo diversi concetti quali lo sviluppo urbano circolare e radiale della città, l'impronta digitale, la strada e l'indicatore di posizione. In sostanza, traduce visivamente, già nel marchio, i concetti che il servizio vuole esprimere.
- *Naming* (nome + payoff): la compagnia di trasporti della città di Perpignan Métropole ha ri-progettato la sua immagine coordinata iniziando dal rinnovamento del nome (vecchio acronimo CTPM) : partendo dai colori della

bandiera catalana “Sang et Or” e dalla loro pronuncia in catalano “Sanquéor”, sono arrivati alla sintesi verbale e visiva “Sankéo”, una versione moderna dell’espressione catalana “sangue e oro”, un cenno agli abitanti della Catalogna francese. Un nome che oltre a rafforzare l’identità, evoca i valori dell’azienda e il legame con il territorio.

– *Logotipo*: il sistema di trasporti della città di Cracovia si basa sulla rappresentazione grafica dell’acronimo KMK (tradotto in italiano “Trasporto pubblico di Cracovia”) attraverso un marchio che prevede l’uso di un lettering progettato ad hoc partendo dall’idea della linea, del tragitto e del collegamento. Con lo stesso criterio, ad ogni divisione del servizio è stata assegnata una lettera identificativa: A per autobus, T per tramvia, M per metro, ecc...

– *Colore*: il colore è l’elemento su cui si basa l’identità e tutto il sistema di comunicazione del trasporto autobus Q-link della città di Groningen. Oltre a differenziare le linee il colore è stato usato come pretesto per ingaggiare l’utente: “Veloce da casa al posto di lavoro. Prendo il viola” o “Direttamente nel cuore della città. Prendo il blu”

– *Simbolo*: per il lancio della nuova linea di metropolitana della città di Budapest l’azienda del servizio di trasporti ha deciso di portare avanti un progetto di unificazione dei marchi delle più importanti linee di trasporto pubblico sotto lo stesso sistema visivo, per facilitare la riconoscibilità del servizio e l’esperienza dei viaggiatori. Le lettere create evocano il concetto di “tracce” e “linee di trasporto” semplicemente raddoppiando le linee in ciascun logo in determinate parti delle lettere, facendo riferimento alle direzioni e al dinamismo, proprio come le linee si avvicinano su una carta geografica.

– *Carattere tipografico*: per il Brooklyn Queens Connector, un nuovo sistema di tram all’avanguardia progettato dalla città di New York, lo studio Pentagram ha sviluppato un’identità visiva basata su codici tipografici che oltre ad essere funzionali esprimono visivamente il concept di velocità, dinamismo e movimento.

3 – Il questionario

Parallelamente alla ricerca storica e visiva, e in un’ottica di maggior coinvolgimento nel processo di progettazione, il team ha proposto la diffusione di un questionario di trenta domande per analizzare lo stato dell’arte del servizio. La conoscenza delle abitudini di spostamento dei cittadini, dei loro bisogni e delle loro opinioni è una parte fondamentale della redazione del piano. Seppur i dati emersi non possono essere considerati di rilevanza scientifica, restituiscono un’utile panoramica delle criticità e delle possibilità di azione dell’azienda sul servizio e servono all’Azienda AASS per individuare le potenziali strategie e gli interventi progettuali migliorativi del sistema di mobilità.

Il questionario è stato veicolato online, attraverso il sito di AASS e attraverso alcuni canali social. Le persone che hanno partecipato sono state 112, di cui il 53,6% con un’età compresa tra i 26 e i 40 anni e il 62,5% di cittadinanza sammarinese. I dati più interessanti che emergono dalle risposte sono quelli relativi alla percezione e alla conoscenza del servizio. Il 60,9% delle persone che ha risposto afferma di non utilizzare mai i mezzi pubblici, l’86,6% non utilizza mai gli autobus per gli spostamenti interni alla Repubblica e il 50,9% non utilizza mai la funivia. Il 40,2% delle persone non conosce il nome della società che effettua il servizio di trasporti pubblici a San Marino e il 49,1% non sa quale linea di autobus copre la zona in cui vive. Il 91,1% delle persone crede che la Repubblica di San Marino debba potenziare e migliorare il servizio di trasporti pubblici, l’83,9 si dice disposto a valutare il trasporto pubblico come scelta primaria rispetto al mezzo privato, sapendo che questo avrebbe un impatto tangibile nei confronti dell’ambiente, del traffico e della vivibilità del territorio. Un’alta percentuale di persone (sopra il 50%) si esprime disponibile al cambiamento delle proprie abitudini a fronte di miglioramenti in termini di ampliamento delle coincidenze, maggiore frequenza delle linee interne, puntualità dei mezzi, qualità e comfort e rapporto qualità prezzo. La stessa alta percentuale di persone

individua nell’affidabilità, nella sostenibilità e nella velocità i valori fondamentali per un servizio pubblico ideale.

In generale, le riflessioni che emergono maggiormente sono:

- il potenziamento delle coincidenze e della frequenza delle corse;
- la riorganizzazione dei tragitti;
- l’istituzione di un servizio notturno;
- ripensamento del servizio (servizio a chiamata, micro-mobilità elettrica, car sharing, ecc...)

4 – La definizione del concept e il naming

La definizione delle quattro proposte di naming è avvenuta lavorando su alcuni presupposti ritenuti importanti per l’efficacia della costruzione del brand:

- differenziazione: un nome che permette al servizio di posizionarsi e distinguersi nel contesto nazionale e non e di essere memorabile e riconoscibile;
- un nome che esprime i valori del servizio e dell’azienda;
- un nome breve, semplice, facile da pronunciare e comprendere da un ampio pubblico, anche internazionale;
- un nome senza tempo che mantiene la sua forza per espandersi e crescere nel tempo

La prima proposta presentata è “UPTO”, una espressione idiomatica inglese per indicare “fino a”. Fino a destinazione. Dove la destinazione finale non è solo quella che si vuole raggiungere utilizzando i mezzi pubblici, la destinazione finale sei “tu”, l’utente. UPTO racchiude l’idea di un servizio capillare che raggiunge tutti, la soluzione che ti porta “su” (UP), in funivia fino in cima nel cuore del centro storico di San Marino. Il significato può essere ulteriormente sviluppato concettualmente con l’integrazione di “YOU” “Up to you” significa “tocca a te”. Tocca a te utilizzare i mezzi pubblici come scelta per spostarti, nella consapevolezza che scegliere il trasporto pubblico ha un impatto tangibile nei confronti dell’ambiente, del traffico e della vivibilità di un territorio. Tocca a te significa che l’utente può essere il promotore di un cambiamento nel modo di concepire la mobilità.

La seconda proposta “SMART – San Marino Rete Trasporti” esprime l’idea che muoversi è un bisogno primario, una necessità, oggi più che mai indispensabile. Una delle poche che anche in un’epoca di digitalizzazione come quella attuale non potrà mai essere sostituita. Le abitudini e le possibilità contemporanee ci hanno quasi fatto dimenticare il trasporto pubblico, relegandolo a scelta secondaria dettata principalmente da motivazioni di natura economica o dall’indisponibilità di mezzi privati. Ma il trasporto pubblico non è soltanto un’alternativa al trasporto privato quando questo non è possibile. Il trasporto pubblico può diventare una scelta intelligente, “smart”, consapevole. SMART come nome che identifica l’Azienda e come aggettivo che qualifica l’utente. SMART è una rete di trasporto pubblico che collega capillarmente il territorio dello Stato e che lo mette in comunicazione con l’Italia. SMART è l’utente, che compie una scelta di mobilità, intelligente e sostenibile, che non solo gli consente di muoversi, ma lo gratifica nella consapevolezza di compiere un gesto importante per la collettività.

La terza proposta “S-TRA – San Marino Trasporti” gioca sull’idea di un linguaggio fresco, informale e quasi gergale. Stra è infatti il prefisso di composti formati modernamente, col valore modale di superlativo: stra-veloce, stra-sicuro, stra-affidabile. “S-TRA” non è solo l’acronimo di San Marino Trasporti ma è un’idea di valore aggiunto che rimanda a qualità di eccellenza e che esalta i punti di forza del servizio. Questa tipologia di sigla dal significato doppio (acronimo e prefisso allo stesso tempo) ha un’accezione accattivante e facile da recepire da un pubblico giovane ma allo stesso tempo comprensibile da tutti. La scelta di questo nome significa abbracciare l’idea di lanciare un servizio nuovo, contemporaneo e giovane.

La quarta proposta “STS – Servizio Trasporti Sammarinesi” è quella più istituzionale. L'acronimo semplice, risultato dell'insieme delle iniziali che compongono la dicitura della società, è la soluzione maggiormente utilizzata dalle aziende (sia pubbliche che private) che svolgono in Italia servizi di trasporto pubblico locale: a Milano ATM - Azienda Trasporti Milanese, Bologna TPER - Trasporto passeggeri Emilia Romagna, Roma ATAC - Azienda Tranvie e Autobus del Comune. STS è l'acronimo di “Servizio di Trasporti Sammarinesi”, un nome tradizionale, che nella sua simmetrica semplicità punta tutto sulla facile memorizzazione e sulla generica descrizione del servizio. È un nome istituzionale che restituisce l'idea di un'azienda solida e strutturata. Il punto di forza di questa soluzione è, inoltre, la versatilità in quanto può essere adattata naturalmente e senza forzature ad una versione inglese: “San Marino Transports Service”.

La proposta scelta su votazione da AASS è stata STS, per le sue caratteristiche di istituzionalità, semplicità e versatilità. La seconda preferenza è stata espressa per UPTO, la terza per S-TRA mentre nessun voto è stato assegnato a SMART.

La scelta del nome ha permesso al gruppo di ricerca di proseguire con la definizione del concept visivo del brand e in primo luogo con il progetto del logo.

5 – Definizione del logo e dell'immagine coordinata

Il lavoro sull'immagine coordinata del servizio ha visto come prima azione progettuale la definizione del logo come primo output di un sistema di comunicazione composto da codici cromatici, codici tipografici, segnaletica, pittogrammi e materiale informativo. Per completezza del lavoro, sono state sottoposte ad AASS tre proposte visive costruite su tre concept differenti.

Proposta 1

“STS è sempre in movimento ma ti connette al territorio in modo sicuro, accessibile e smart. STS è in continua trasformazione per darti un servizio sempre all'altezza delle tue esigenze”

La prima proposta si basa sui concetti di movimento, percorso e destinazione. Le lettere dell'acronimo STS hanno un disegno geometrico che suggerisce l'idea di percorrenza e di tappa, di destinazione. I quattro cerchi uniti si muovono verso l'alto grazie a una linea di tensione diagonale che evoca inoltre l'idea di salita, tipica della conformazione territoriale sammarinese. L'idea di movimento è inoltre accentuata dalla scelta della sfumatura bicromatica. La sfumatura monocromatica è stata invece utilizzata per le declinazioni del logo sul servizio urbano, servizio funivia e servizio extra-urbano. Gli elementi geometrici e modulari del logo sono stati utilizzati per la creazione del sistema grafico.

La proposta è semplice, moderna e adatta alla comunicazione di un servizio nuovo, smart, e rivolto ad un pubblico giovane, pronto al cambiamento soprattutto da un punto di vista digitale.

Proposta 2

“STS nasce dal territorio e si impegna ogni giorno per renderlo sempre più aperto e accessibile a tutti. Nonostante la complessa conformazione di San Marino, STS trova il modo di unire le strade che ti permettono di raggiungere le tue mete”.

La seconda proposta, quella scelta dalla committenza, si basa sull'idea di astrazione geometrica del territorio sammarinese che ha una forma iconica e molto riconoscibile. In questo ideale pentagono irregolare è leggibile una dinamicità e un movimento verso l'alto dati dal punto di tensione delle diagonali principali che si incontrano con il logotipo e creano un importante punto di attenzione. Il taglio nella parte inferiore della forma e i tagli sulla tipografia conferiscono leggerezza ed evidenziano il concetto di apertura e accessibilità del servizio a tutti. L'acronimo STS rimane all'interno di questo logo-contenitore, nella parte inferiore: solido, istituzionale e affidabile. Le scelte cromatiche sono ispirate ai colori istituzionali sammarinesi interpretati in una chiave più fresca e

moderna. Il sistema visivo è costruito a partire dagli stessi concetti utilizzati per il logo: movimento, apertura, diagonalità e percorso. Le forme infatti non sono mai chiuse e sono costruite su griglie geometriche che le rendono coerenti nello spessore e nelle proporzioni. Per rappresentare la necessità di STS di essere un servizio di trasporto pubblico articolato sul territorio la grafica è stata declinata anche per la comunicazione relativa alla Funivia e al Servizio Extraurbano, con le stesse caratteristiche formali di quello principale. Questa modalità conferisce coerenza, uniformità e associazione immediata a tutto il sistema visivo. La proposta è moderna ma allo stesso tempo istituzionale e molto legata al territorio. Rappresenta bene l'idea di un servizio solido e affidabile che si rivolge ad un pubblico ampio e internazionale.

Proposta 3

“STS è il tuo collegamento con il territorio di San Marino, il filo che unisce le strade, i luoghi e le persone. STS disegna i percorsi, le curve e le relazioni per portarti a destinazione”.

La terza proposta si basa invece sull'idea di collegamento, percorso e territorio. L'acronimo STS è costruito con forme morbide e sinuose che ricordano un filo continuo ma aperto che disegna i percorsi e connette le persone e i luoghi. Le forme sono semplici e evocano una sensazione di comfort, accoglienza e cordialità. La scelta cromatica del blu rimanda al colore azzurro istituzionale di San Marino a cui è stato accostato, in contrasto, un rosso caldo che spezza “l'effetto istituzionale” conferendo vivacità, dinamismo e rilievo. Anche in questa proposta sono state estrapolate le forme del logo per la creazione del sistema visivo.

6 – La definizione del manuale

L'ultima fase del progetto è stata dedicata alla creazione del manuale di immagine coordinata, uno strumento che regola la diffusione e l'utilizzo di un marchio e del suo sistema visivo tutelandolo da modifiche e deformazioni. Il contenuto del manuale è lo strumento attraverso cui l'azienda sarà in grado di comunicare se stessa in modo coerente e controllato. È un documento che spiega come nasce il marchio, come deve essere rappresentato, come deve entrare in contatto col pubblico. Serve non solo a chi lavora all'interno dell'azienda stessa, ma anche – e soprattutto – a coloro che utilizzano il brand esternamente, come agenzie, grafici, collaboratori, partner e fornitori che per qualunque ragione debbano utilizzare il marchio. Contiene istruzioni pratiche per mantenere il marchio, e quindi l'immagine dell'azienda, sempre integra e riconoscibile, su ogni canale di comunicazione.

Sulla base della proposta scelta, la numero 2, il team ha lavorato alla definizione tecnica dei vari elementi. Nel primo capitolo troviamo la determinazione degli elementi costitutivi dell'identità visiva: il nome, il marchio, il logo, il logotipo, la tipografia, il colore, i pittogrammi e la segnaletica. Nel secondo capitolo viene affrontata invece la modalità di utilizzo del logo: la costruzione e i rapporti, gli utilizzi scorretti, la palette colori e le declinazioni. Nel terzo capitolo sono invece descritte le applicazioni: materiali cartacei e coordinati, materiali cartacei d'uso e informativi, la mappa, le linee, la comunicazione, i veicoli e la funivia, la segnaletica e altre varie applicazioni.

7 – Le prospettive di sviluppo

Il progetto di immagine coordinata e comunicazione visiva può essere considerata una prima azione concreta di ripensamento della rete dei trasporti della Repubblica di San Marino. Il progetto di ricerca ha infatti fatto emergere come il servizio presenti numerose criticità di funzionamento, infrastruttura, gestione e risorse e di come necessiti di un'azione progettuale più profonda che vada a metterne in discussione l'assetto per renderlo efficace a vari livelli.

Al processo di innovazione iniziato con l'elaborazione dell'identità visiva e del sistema di comunicazione deve corrispondere un processo di innovazione sul servizio stesso

che parta dall'analisi e dalla comprensione del contesto, dei bisogni delle persone, delle criticità, della sostenibilità, degli strumenti e delle risorse.

In questo senso, una possibilità di seguito del rapporto con l'Università potrebbe trovarsi nell'avvio di un progetto di Innovation e service design per cui sarebbe necessario istituire un gruppo di lavoro dedicato e multidisciplinare. Sebbene esistano diverse definizioni di questa disciplina, è condiviso il pensiero che un progetto di service design si configura come il segmento olistico e interdisciplinare di un'azienda (pubblica o privata che sia) in cui si ripensa l'insieme delle attività di pianificazione e organizzazione delle persone, le infrastrutture, le comunicazioni e le componenti materiali di un servizio al fine di migliorarne la qualità e l'interazione tra lo stesso fornitore del servizio e i suoi utenti, includendo nel processo anche il fattore umano dell'emozione. Lo scopo di questa metodologia è progettare in base alle esigenze dell'utente o degli attori coinvolti affinché il servizio sia facile da usare, competitivo e pertinente per chi lo utilizza.

Cinque principi da seguire che portano dal pensiero alla messa in pratica del service design possono essere:

- *user centered*: l'utente e i suoi bisogni sono al centro del progetto in maniera attiva; i servizi infatti, al contrario dei beni materiali tangibili, esistono nel momento in cui c'è interazione tra l'emittente e il destinatario e sono progettati sull'interazione che intercorre tra gli attori partecipanti;
- *co-Creative*: dovendo tenere in considerazione la partecipazione attiva di diversi attori, è necessario che questi vengano coinvolti nella delineazione del processo e dei propositi del servizio stesso;
- *sequencing*: i servizi vanno visualizzati in base a sequenze o momenti chiave nel percorso dell'utente, tenendo in considerazione anche le fasi precedenti e successive all'effettivo momento di erogazione del servizio;
- *evidencing*: l'importanza di evidenziare momenti informativi salienti del servizio in modo che l'utente possa comprendere l'intera esperienza. Per creare un rapporto di fiducia e di coinvolgimento consapevole e positivo con l'utente sono necessari processi trasparenti, visibili e informativi, soprattutto nei servizi intangibili.
- *holistic*: l'approccio olistico tiene in considerazione l'intera esperienza di un servizio attraverso interventi integrati che utilizzano tecniche e metodologie differenti, provenienti da diverse discipline e approcci. Il contesto in cui si opera è fondamentale.

Un'ulteriore possibile approccio al progetto di innovazione può essere trovato nel *Design Thinking* che si configurerebbe come un linguaggio e un terreno di collaborazione comune tra realtà e contesti diversi, un processo generativo e un pensiero progettuale. I processi di design thinking si configurano infatti come momenti di stretta condivisione tra l'azienda e il progettista che si trova ad avere un ruolo talvolta di mediatore, di facilitatore ma anche di controllo. Attraverso alcune azioni progettuali, questo processo non lineare, guidato da un team multidisciplinare porterebbe ad un'approfondita analisi del servizio e alla definizione di un progetto di innovazione di questo:

- *Desk research*: mappatura delle conoscenze sul tema, preso in considerazione da diversi punti di vista.
- *Ricerca in field*: attraverso la divisione in gruppi di lavoro si analizza in profondità il contesto: interviste, osservazione, comportamenti, confronto.
- *Sharing*: condivisione visiva del materiale raccolto durante la fase di ricerca.
- *Problem framing*: definizione dei bisogni e dei problemi + brainstorming.
- *Trial and error*: in gruppo, sperimentazione sulle idee emerse dalla fase di brainstorming. Importante il volume: lavorare su molte idee.
- *Need area + prototyping and test*: a gruppi si lavora su aree di bisogno specifiche cercando soluzioni da testare velocemente.

- *Empathize with people*: mappare i bisogni degli utenti, degli stakeholders e dell'azienda.
- *Hands on*: lavorare concretamente alle idee con prototipi fisici, modellini, ecc...
- *Experimentation driven*: proporre qualcosa di tangibile agli utenti e imparare dai feedback (fallimento!)
- *Structured ambiguity*: individuare qual è il vero problema ponendo la giusta domanda e partendo dalle persone. Non c'è un obiettivo definito ma un processo strutturato.
- *Abductive thinking*: analisi per mettere in discussione i problemi che conosciamo.
- *Make it visual and tangible*: concretizzare le idee in modo tangibile.

Gli strumenti e i metodi dell'approccio design thinking così come quelli del service design sono vari e permettono di governare la complessità del servizio permettendo di dargli forma e qualità migliorando concretamente la vita delle persone attraverso la progettazione delle loro esperienze.

Un progetto di questa portata non è infatti semplice e richiede un coinvolgimento e una volontà di cambiamento da parte dell'azienda notevoli. Dovrebbe essere costituito un gruppo di lavoro dedicato e realizzata una valutazione dell'investimento in termini di risorse economiche, umane e di tempo.

A conclusione del progetto il gruppo di lavoro condivide infatti con l'azienda la riflessione che, seppur il progetto di immagine coordinata, naming e sistema di comunicazione sia un'azione importante e significativa per la valorizzazione del servizio di trasporti della Repubblica di San Marino a vari livelli, questo perde già in partenza tutte le sue potenzialità se non viene sostenuto da un progetto di riqualificazione e innovazione del servizio stesso.

Il progetto di identità si configurerebbe in questo senso solo come un'operazione di vestizione estetica di un servizio a cui tra l'altro, da un punto di vista semantico e di contenuti, non corrisponde. Così come per l'operazione guidata per i Musei di Stato di San Marino precedentemente raccontati in cui si è fortemente consigliata l'attivazione di una strategia a lungo termini sul sistema museale in sé, si auspica in questo caso un'azione di riprogettazione di tutto il servizio affinché le premesse e i valori che il progetto di identità visiva ha introdotto possano realmente attuarsi. Altrimenti, è solo finzione.

[Nuova immagine coordinata e comunicazione visiva della rete dei trasporti della Repubblica di San Marino.](#)

[L'identità visiva funzionale al servizio pubblico](#)

Il branding e la progettazione dell'identità visiva sono, da ormai sei anni, i temi su cui si articola il Laboratorio di Design della Comunicazione 3 di cui sono collaboratrice alla didattica insieme alla docente Lucia Roscini. Dopo anni di collaborazione con committenti reali, per lo più aziende, nel semestre di lavoro del corrente anno accademico - quindi non ancora concluso - abbiamo lanciato il tema dell'identità visiva come strumento di valorizzazione dei luoghi, intitolando il progetto "Ghost" e ribaltando la dinamica committente-progettista.

Agli studenti del terzo anno è stato chiesto di individuare dei luoghi che hanno alle spalle una storia (nel senso più ampio del termine) che attualmente risulta dimenticata. Luoghi che, esattamente come un fantasma, hanno avuto un periodo di attività e di vitalità e adesso sono diventati invisibili alle persone perché nascosti, lontani, dimenticati o in qualche modo in stato di degrado o abbandono.

Il brief in particolare aveva due obiettivi, perseguibili entrambi o singolarmente: riscoprire e portare alla luce luoghi nascosti o dimenticati che racchiudono un valore intrinseco, sono cioè significativi per la comunità e/o dare nuova energia a luoghi che svolgono attività poco conosciute ma degne di esserlo.

Come prima azione operativa è stato chiesto agli studenti di considerare che tipo di narrazione avrebbero voluto costruire alla base del progetto. Per farlo tuttavia, dovevano prima intraprendere un percorso di profonda conoscenza del luogo, dovevano ascoltarlo, guardarlo, comprenderlo e descriverlo. Per questo è stato chiesto di articolare una descrizione su più livelli: fotografica, storica, di relazione e sensoriale (suoni, interpretazioni cromatiche, luci, materiali, ecc.) volta alla costruzione una narrazione del luogo capace di ampliare la percezione del luogo stesso e delle opportunità in termini di ricchezza di contenuti, di potenzialità di un luogo, di riqualificazione di piccole zone.

Non è stato infatti chiesto di operare su un progetto di identità da "ripulire" perché obsoleto quanto piuttosto di riflettere sulle possibilità dell'ampliamento di significato di queste realtà partendo dall'esistente, non stravolgendolo ma valorizzandolo fornendo un nuovo punto di vista. Per questo, era importante che il luogo scelto avesse una serie di connessioni, valori, una personalità e una storia realmente "sfruttabili" per un progetto di comunicazione come agente di rivalutazione.

Ogni gruppo di lavoro, quattordici in tutto composti da quattro persone, sulla base del luogo scelto attraverso un'approfondita analisi, ha progressivamente individuato il tipo di intervento comunicativo da adottare. Questo processo di analisi preliminare talvolta condivisa con le persone che quel luogo lo vivono ha permesso agli studenti di mettere in luce aspetti dei luoghi anche molto inaspettati delineando comunque percorsi progettuali identitari autentici e volti alla

Naturalmente, trattandosi di un corso universitario, è stata data loro la possibilità di sperimentare anche con linguaggi, mezzi e tecniche narrative non convenzionali o che non sarebbero facilmente realizzabili nel mondo del lavoro reale ma che hanno dato modo agli studenti di "stressare" al massimo le potenzialità del luogo.

Tra i percorsi più significativi si può citare il progetto di Jacopo Bartoli, Alessia Nicolini Virginia Palmisano e Viola Sensi che hanno lavorato sul Quartier San Lazzaro, un complesso architettonico che nasce come lebbrosario nel XII secolo e che si estende nella periferia sud est della città di Reggio Emilia su un'area di circa 390.000 mq e che ospita attualmente sedi amministrative, poliambulatori e alcune strutture dell'Azienda Sanitaria Locale, alcune sedi universitarie, la sede del Museo di Storia della Psichiatria e lo studentato universitario ricavato in una parte della dismessa Villa Marchi; gli edifici appartenenti al patrimonio storico dell'Ausl, alcuni dei quali di notevole pregio artistico, rimangono invece ancora in attesa del reperimento delle risorse per il loro recupero.

Il Quartier è dunque un luogo complesso ed eterogeneo, costituito da un totale di ventisei padiglioni, alcuni dei quali in uso, altri abbandonati o persino diroccati. Gli studenti hanno deciso di concentrarsi sul padiglione Lombroso che spicca per la sua rilevanza storica, in quanto sede dell'ex Ospedale Psichiatrico e che grazie al Museo della Psichiatria al suo interno tiene viva la memoria di quel periodo. Nonostante però il San Lazzaro sia un luogo di riferimento per la comunità reggiana, il suo valore non è adeguatamente "sfruttato" e esaltato. Il percorso progettuale ha portato gli studenti a realizzare un'identità dinamica in cui i loghi, ventiquattro in totale, sono stati sviluppati partendo dagli elementi geometrici ricavati dalle architetture e dalle caratteristiche degli edifici del quartiere. È stata inoltre ridisegnata una sagoma semplificata di ogni padiglione che fornisce, nell'insieme, una mappatura del luogo nella sua interezza, permettendo di coglierne tutta l'ampiezza e la complessità in modo semplice ed efficace.

Per raccontare la pluralità del luogo gli studenti hanno inoltre progettato tre caratteri tipografici ispirati anch'essi alle caratteristiche formali del luogo e delle sue architetture. La parte più interessante del progetto di identità si trova tuttavia nello sviluppo di un video di narrazione non convenzionale e di un prodotto editoriale. Jacopo, Alessia, Virginia e Viola hanno deciso di concentrarsi appunto sul Padiglione Lombroso e sulla sua grande rilevanza storica di ex Ospedale Psichiatrico proponendo una ricca narrazione del materiale di archivio su questa realtà e sulle persone che lo hanno vissuto. Con un grande lavoro di sistematizzazione dei materiali di archivio hanno dato nuova vita ai volti, alle storie e ai nomi dei "matti" che venivano rinchiusi nell'ospedale con le diagnosi più bizzarre; hanno portato alla luce un patrimonio di disegni e opere d'arte che queste persone in isolamento hanno realizzato negli anni; hanno studiato e reinterpretato le tecniche e gli strumenti di "cura" che venivano utilizzati. Il grande lavoro di ricerca minuziosa e di interpretazione e traduzione dei materiali di archivio del luogo ne restituisce un progetto di identità che non solo ne valorizza il patrimonio storico-culturale ma ne restituisce un punto di vista rinnovato nei suoi significati. È un progetto che, per usare le parole di Guida (2006, p. 76) rivela come un possibile modello che rivede continuamente la scala dei valori da immettere nei canali della comunicazione, la rimette in discussione, ribaltandola, a favore del progettista e dei suoi interlocutori. Progettista il quale, consapevolmente, comunica con gli strumenti che gli sono propri.

I luoghi e i percorsi progettuali sono variegati e tutti ricchi e interessanti negli approcci e nello svolgimento: da un progetto di infografica sulle informazioni per costruire i carri di Carnevale di Fano al manuale delle manovre aeree per il Museo dell'Aviazione di Rimini, lo sguardo fresco e curioso degli studenti ha permesso intraprendere modalità di narrazione identitaria inaspettate.

In aggiunta al percorso didattico lineare di lezione frontale e revisione abbiamo proposto un arricchimento dall'esterno che andasse a fornire nuovi possibili approcci indispensabili e imprescindibili in un progetto di identità visivo contemporaneo. Con Enrico Gisana, un graphic designer di Modica specializzato in tipografia e motion graphic, all'interno del workshop di due giorni "Brand-emotion" abbiamo approfondito le potenzialità e i vantaggi del movimento e dell'animazione nel progetto di identità visiva. Lavorare sulla variabilità e sul ritmo degli elementi contribuisce infatti ad un arricchimento dei significati del progetto (si pensi ad esempio alla forza e all'impatto di un logo animato o animabile rispetto a uno statico) oltre ad aprirlo a linguaggi più consoni e adatti ai canali mediatici contemporanei (ad esempio social basati sull'immagine come Instagram). Con Roberto Arista, designer e sviluppatore di origine romana ma residente a Milano, abbiamo invece esplorato le potenzialità del *coding* e della programmazione per il graphic design attraverso due giornate intensive di esercitazioni volte a fornire agli studenti le basi di un linguaggio e di un approccio alla progettazione esplorato ancora da pochi ma dalle grandi potenzialità soprattutto in termini di sviluppo di identità visive ad esempio generative.

I progetti del corso, al momento della scrittura di questo testo non sono ancora conclusi per poter proporre una rassegna completa degli approcci e dei risultati. Tuttavia quello che si può evidenziare è che è stato possibile lavorare con un approccio all'identità visiva libero da schemi e preconcetti formali che, nella complessità della società contemporanea, portano sovente a risultati banali in termini di contenuto e di significato. Naturalmente, trattandosi di un corso universitario questo è stato possibile anche per la mancanza di una committenza pagante, ma agli studenti è stato comunque chiesto di lavorare pensando a un potenziale reale sviluppo del progetto nell'ottica di sottoporre il lavoro agli ipotetici committenti individuati per ogni luogo.

[Voi siete qui.](#)
[City branding:](#)
[lo scenario italiano](#)
[e i progetti di](#)
[Edenspiekermann](#)
[per Amsterdam,](#)
[Santa Monica](#)
[e Parma](#)

[Ricerca storica](#)
[e iconografica,](#)
[indagine, mostra e](#)
[archivio sul progetto](#)
[di identità visiva](#)
[delle città italiane](#)
[come strumento di](#)
[produzione culturale](#)

La recente esperienza per il progetto “Voi Siete Qui. City Branding: lo scenario italiano e i progetti di Edenspiekermann per Amsterdam, Santa Monica e Parma” si distacca dalle modalità propriamente progettuali delle altre precedentemente illustrate per collocarsi invece nell'ambito della ricerca e della produzione culturale. A maggio 2021 ho intrapreso con il mio relatore di tesi Gianni Sinni un percorso di ricerca sui progetti di *city branding* relativi alle città e ai comuni italiani destinato alla realizzazione di una mostra e del suo relativo catalogo. L'occasione per fare il punto sullo stato dell'immagine pubblica delle città italiane sarebbe stata quella della presentazione del *city brand* della città di Parma sviluppato dallo studio Edenspiekermann che ha chiuso il lungo cammino intrapreso dalla città nel suo anno da Capitale Italiana della Cultura.

L'esperienza, per maggiore chiarezza, si può dividere sostanzialmente in due parti: l'indagine e la ricerca iconografica condotta per la realizzazione della mostra e della relativa pubblicazione edita da Electa “Voi Siete Qui. City Branding: lo scenario italiano e i progetti di Edenspiekermann per Amsterdam, Santa Monica e Parma” e la partecipazione al convegno omonimo tenutosi nella stessa giornata dell'inaugurazione della mostra.

La ricerca, la pubblicazione e la mostra

La ricerca dei casi studio da analizzare si è mossa verso il reperimento dei materiali e delle informazioni relative a tutti quei progetti significativi di immagine coordinata e *city branding* che si sono sviluppati in Italia a partire dalle prime esperienze di *restyling* degli anni Novanta. Le città e i comuni individuati e che abbiamo potuto effettivamente riportare sono trenta: Ascoli Piceno, Bari, Bologna, Cagliari, Courmayeur, Fano, Ferrara, Firenze, Gabicce Mare, Genova, Gorizia, La Città dei Ragazzi, Latisana, Lignano Sabbiadoro, Madonna di Campiglio, Mantova, Milano, Napoli, Palermo, Parma, Pisa, Pordenone, Rimini, Roma, Roveredo in Piano, Sabbioneta, Salerno, Siena, Treviso, Trieste, Varese, Venezia. Per la raccolta dei materiali si è deciso di procedere attraverso il contatto diretto con gli studi, le agenzie o i professionisti che si sono occupati del progetto e che si sono dimostrati entusiasti di prendere parte alla ricerca. È stato chiesto loro di individuare e raccogliere materiali relativi al progetto, meglio se inediti, come bozzetti, schizzi, materiali preparatori, appunti, documentazione fotografica di eventuali manuali, pubblicazioni e messe in opera del progetto o qualsiasi tipo di materiale che potesse essere utile al racconto del progetto.

Il materiale visivo raccolto è stato poi progressivamente organizzato e ottimizzato per supportare il contributo “Destination Italy” di Gianni Sinni (2021b) che si configura come una ricognizione cronologica dell'immagine pubblica e del *branding* territoriale delle città e dei comuni italiani. Il testo racconta i protagonisti, gli approcci, i contesti e le modalità di progettazione specifici di ogni esperienza partendo dall'immagine coordinata del Comune di Siena realizzata da Andrea Rauch tra il 1994 e il 1998 -uno dei primi progetti di *redesign* cittadino ad assumere i connotati sistemici - per arrivare al *restyling* dello stemma comunale e al progetto di immagine coordinata per il Comune di Parma realizzato nel 2021 da dilemmi studio.

Come afferma Sinni (2021, b p. 173) nelle conclusioni, ciò che emerge dalla rassegna dei *city brand* italiani enumerati - che non ha certamente la presunzione di essere esaustiva di tutte le esperienze che si sono andate sviluppando sul territorio nazionale - è un'immagine complessiva ricca di sfaccettature. Anche da un rapido sguardo alla mappa si può già notare come le esperienze di *city brand* siano per lo più concentrate nel centro-nord della penisola a sottolineare una ancor lontana coesione nel panorama della comunicazione pubblica. La varietà di approcci estremamente diversificata e i risultati talvolta poco incisivi, se non del tutto inefficaci, per la promozione dei territori porta invece a chiedersi se davvero sia presente una cultura della comunicazione in alcuni enti pubblici.

Senza entrare nello specifico dei casi studio analizzati per i quali si rimanda al contributo di Sinni, ciò che emerge dalla ricerca, che ha la peculiarità, nel bene e nel male, di essere il primo contributo organico di questo tipo sull'immagine pubblica dei territori italiani, è la conferma di un complesso sviluppo che, come visto nel paragrafo 1.3, è strettamente correlato alle condizioni sociali, politiche ed economiche dei vari contesti e dei vari periodi temporali e che, come sottolineato nel paragrafo 2.1 in Italia si risente soprattutto a livello locale la mancanza di un processo di costruzione di una cultura progettuale condivisa e duratura che abbia in un qualche modo avviato un progetto di comunicazione e di unificazione dell'identità visiva nazionale. Nel confronto diretto con i progettisti questi aspetti sono emersi con forza e l'occasione di presentare il proprio lavoro, tra criticità e valori, in una forma di spessore come quella di una mostra e di una pubblicazione si è rivelata gratificante da un lato attesa e necessaria dall'altro. Uno sguardo alle esperienze più recenti tra le quali è Bologna (Matteo Bartoli e Michele Pastore, 2013), Courmayeur (Interbrand, 2016), Bari (Push Studio, 2016), Fano (Zaccone Guerra Studio Associato, 2019) e Gabicce Mare (Laura D'Amico, 2020) dimostra come negli ultimi anni all'interno delle amministrazioni pubbliche sembra essere emersa una certa consapevolezza dell'importanza di attivare processi partecipati e disporre di adeguate competenze multidisciplinari nella costruzione del *city branding* (Sinni, 2021b, p. 173).

È il caso ad esempio della città di Parma, al cui progetto è dedicata gran parte del resto della pubblicazione. Parma Capitale Italiana della Cultura 2020+21, afferma l'Assessore alla Cultura del Comune di Parma Michele Guerra nell'introduzione (2021, p. 7),

ha costruito il suo programma a partire da un profondo ripensamento dei tempi della città contemporanea, un ripensamento che ha portato oltre 700 realtà culturali e associative a interrogarsi sulla storia della comunità che vivono, su come viene intesa da chi ci abita e da chi vi arriva da più o meno lontano. Abbiamo beneficiato di “sguardi dall'interno” acuti e perspicaci, capaci di favorire percorsi di crescita significativi, e abbiamo beneficiato di “sguardi dall'esterno” inediti ed eversivi, capaci di farci vedere cose che non vedevamo, di sottrarci al pericolo dell'abitudine e delle facili vulgatae. Tra questi, lo sguardo più appassionante è stato quello che uno dei massimi designer del nostro tempo, Erik Spiekermann, ed il suo studio hanno posato sulla nostra città, accompagnandoci in un percorso di *city branding* che oggi trova in questa mostra e in questo catalogo la sua ragione più ampia ed internazionale.

Come racconta lo studio Edenspiekermann (2021, p. 17) nelle pagine dedicate al progetto, la creazione del linguaggio progettuale si incentra su pochi elementi relativamente semplici: la reinterpretazione ad hoc in chiave moderna del classico font Bodoni, con la P possente e sagomata in modi inaspettati, scoperta durante una visita alla Tipoteca; e un giallo vivace e allegro per rappresentare l'incontro tra la cultura classica italiana, la politica progressista e un futuro dinamico. Il marchio Città di Parma è stato ispirato dalla città stessa, nel vero senso della parola. Il libro si conclude con il racconto dei casi studio internazionali di Amsterdam e Santa Monica sempre ad opera dello studio

Edenspiekermann.

Parallelamente alla costruzione della pubblicazione, le informazioni e lo stesso materiale visivo raccolto, unitamente ad alcuni materiali fisici prodotti da ogni realtà per il proprio progetto di immagine coordinata (es. brochure, gadget, coordinati istituzionali, segnaletica, manuali, ecc.) sono stati organizzati per l'allestimento della mostra che ha inaugurato il 16 dicembre negli spazi dell'Abbazia di Valsereina dello CSAC dell'Università Parma e che ha l'intenzione di vedersi aprire un fondo dedicato alle pratiche del *city branding* proprio a partire dal materiale della mostra.

Possiamo dunque leggere la mostra e la pubblicazione come un forte segno di rinnovata consapevolezza di un'amministrazione pubblica sulle potenzialità - economiche, sociali, e relazionali - di un progetto di identità pubblica e dell'importanza di parlarne, di coinvolgere, nella sua creazione, di produrre cultura e di lasciare traccia della propria esperienza, con uno sguardo che non è autoreferenziale o solo rivolto all'autopromozione ma che si apre alla comprensione di un fenomeno come quello di un certo tipo di *city branding* dalle vaste potenzialità di interesse e di impatto utile a tutto il territorio italiano.

Il convegno

Sulla stessa linea di riflessioni, anche il convegno si configura come una prima occasione, finalmente, per ricominciare a parlare anche in Italia di cultura progettuale e di dialogo tra design e istituzioni pubbliche.

La mattinata dedicata al convegno, tenutosi all'auditorium Green Life di Crédit Agricole a Parma, si è articolata nella parte iniziale tra gli interventi istituzionali delle figure facenti parte del Comitato per Parma 2020 e della rappresentanza politica. La natura degli interventi è stata in gran parte orientata al racconto della complessità e della "completezza" dell'esperienza che per l'Assessore alla Cultura Michele Guerra si è configurata come una vera e propria operazione didattica, una scuola di analisi dall'esterno che ha permesso all'amministrazione, partecipando in prima persona alle attività, ai tavoli di lavoro e di discussione, di fare i conti con la storia e con l'identità del proprio territorio attraverso un processo laboratoriale partecipato formativo-educativo. Interessante come in questa prima parte tutti gli speaker delle istituzioni parmensi e del Comitato per Parma 2020 abbiano sottolineato come inizialmente, vedendo il progetto di identità proposto da Edenspiekermann avessero pensato che "la montagna aveva partorito il topolino", e come invece, proprio grazie ai mesi di lavoro fianco a fianco con Erik Spiekermann e i suoi collaboratori, alle interviste e ai confronti con le istituzioni, pubbliche, private e con i cittadini, e alle modalità laboratoriali di apprendimento e azione li abbia portati a sedimentare una consapevolezza tale da riuscire a comprendere a pieno il valore di un'identità visiva coerente e precisa costruita anche da loro stessi "che arriva da lontano e si proietta nel futuro, e che ci ha insegnato molte cose di noi, senza fare sconti". Afferma in questo senso il Sindaco di Parma nel testo introduttivo della pubblicazione, "Quello che doveva fare, la città lo ha fatto: rimettere al centro il significato del suo modo d'essere attraverso l'immagine visiva: il giallo Parma e la P, compatta e consistente come solida e gagliarda è stata la vita di Parma lungo la linea temporale della storia".

A seguire il convegno ha visto una parte di contributi dal taglio più accademico e di ricerca iniziati con Marco Tortoioli Ricci, progettista grafico, docente e presidente Aiap, che ha proposto un intervento dal titolo "City Branding Vs Identity" che riflette sulle azioni e sui percorsi che occorre individuare per intraprendere un progetto di *city branding* prima di una qualsiasi elaborazione grafica o comunicativa, sottolineando come il design in questo senso si configuri come un'utile strumento di anamnesi, analisi e azione per individuare quali siano i bisogni e gli obiettivi che determinano la nascita di un progetto.

"Destination Italy" è l'intervento di Gianni Sinni che ripercorrendo alcune considerazioni emerse nella stesura del contributo per la pubblicazione sottolinea come il *city branding*

dei nostri territori vada pensato come una identità utilizzabile anche economicamente nel rispetto dei valori loro propri ma investendoli di nuovi significati e come il *city branding* appartenga a una dimensione politica nel significato originale di gestione della polis e che quindi non esiste nessuna regola aurea e nessuna risposta precisa su come si fa un progetto di *city branding* ma come sia importante costruire invece un processo.

"Il design della comunicazione visiva per i luoghi della cultura" è il titolo dell'ultimo intervento accademico di Cinzia Ferrara, docente dell'Università degli Studi di Palermo che racconta come la profonda trasformazione dei luoghi della cultura ci stia obbligando a un loro ripensamento in termini di inclusione, innovazione e comunicazione ma anche in termini di offerta culturale, sottolineando come il design in questo senso non debba più agire solo in termini di comunicazione visiva ma debba aprirsi ad accogliere tutta la sfera esperienziale. In questo, hanno un ruolo centrale le competenze.

In collegamento in remoto Christian Hanke, in rappresentanza dello studio Edenspiekermann ha spiegato come il *city brand* si configura come un progetto complesso e speciale rispetto al disegno di un semplice logo perché costituisce di fatto un vero e proprio linguaggio attraverso cui la città comunica verso l'esterno e verso l'interno attraverso il potere della ripetizione - inteso come la capacità della città di parlare lo stesso linguaggio riconoscibile in contesti e situazioni differenti - e attraverso l'accessibilità intesa come il potere abilitante del progetto di rendere la città e i suoi servizi accessibili e utilizzabili da tutti. In chiusura sono intervenuti altri primi cittadini che hanno riportato le loro esperienze.

Per concludere le riflessioni sulle esperienze di ricerca-azione qui presentate si vogliono far emergere sinteticamente alcuni elementi di continuità con le interviste e i *framework* di ricerca delineati nei capitoli precedenti.

La prima riflessione conferma che il progetto di identità visiva pubblica contemporaneo non è più il risultato di un processo lineare di domanda e risposta progettuale committenza-progettista ma è un complesso apparato di **azioni, processi e percorsi di costruzione di significati sociali che non si mantengono e non vanno avanti senza un'adeguata governance a sostenerli nel tempo.**

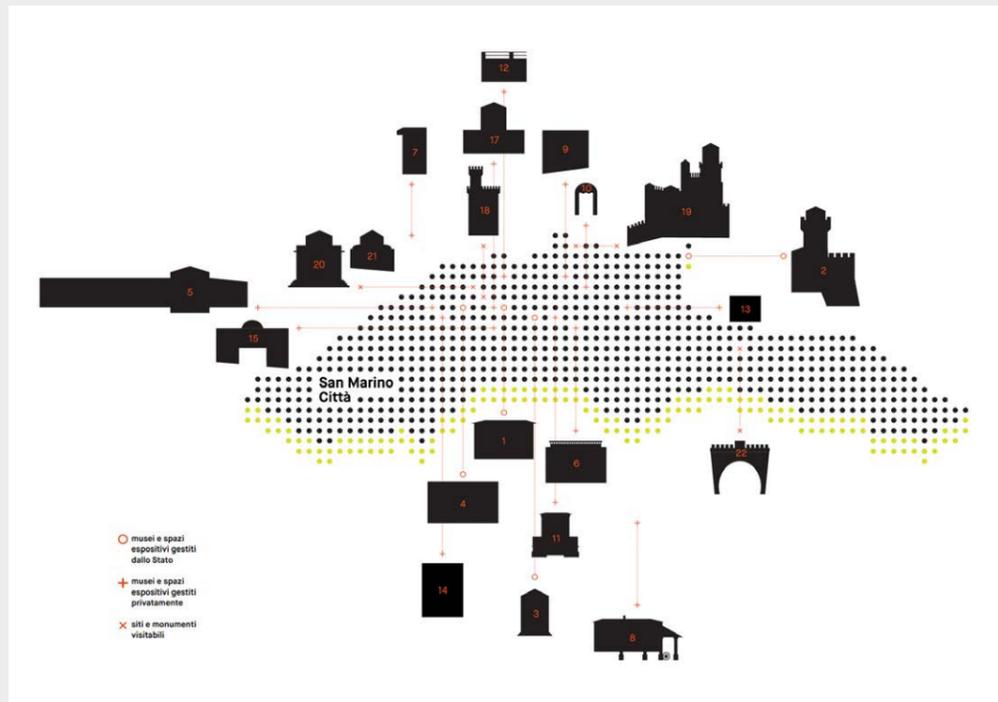
Che per questo è necessario predisporre delle **adeguate risorse economiche** in un'ottica di investimento dalle grandi potenzialità di ritorno in termini di impatto su più fronti. Tuttavia, in mancanza di queste, per progetti minori, si possono comunque operare micro-interventi comunicativi che, in sinergia con azioni su più fronti possono generare comunque un impatto positivo.

Che **il progetto di identità visiva pubblica deve essere funzionale ad altro**, all'esperienza e alla percezione di questa, altrimenti, come si è verificato nel caso dell'esperienza del servizio dei trasporti pubblici della Repubblica di San Marino, rimane un'operazione estetica artificiosa fine a sé stessa.

Che **l'asse temporale è fondamentale** per costruire e far sedimentare progetti di identità di valore per il bene comune.

Che **l'inclusione e la partecipazione sono strumenti fondamentali** per formare cittadini, professionisti, amministrazioni e contesti consapevoli ed esigenti.

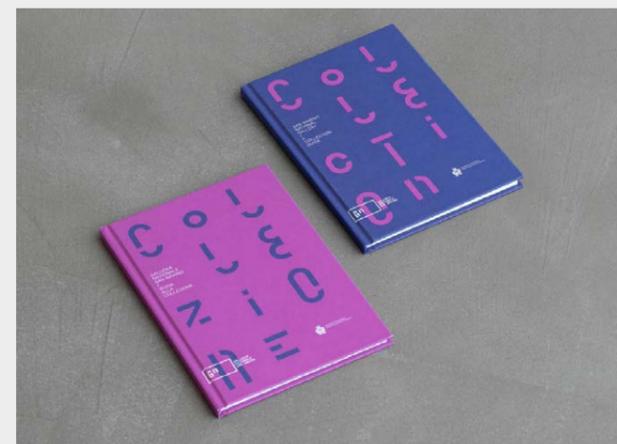
Che **creare un dibattito costruttivo, stimolare la discussione, promuovere e divulgare contenuti di qualità e occasioni di confronto** è l'unico modo per restituire valore semantico al progetto di identità e comunicazione pubblica.



3.3.3.1 Il progetto di identità visiva per i Musei di Stato della Repubblica di San Marino. La mappatura dell'offerta culturale e la proposta visiva dei loghi variabili per il sistema dei Musei di Stato © Unirms Design



COLLEZIONE



3.3.3.1 Il progetto di identità visiva per la Galleria Nazionale della Repubblica di San Marino, il progetto pilota della ricerca applicata condotta dal team dell'Università © Unirms Design



MUSEO DEL FRANCOBOLLO E DELLA MONETA



MUSEO DEL FRANCOBOLLO E DELLA MONETA

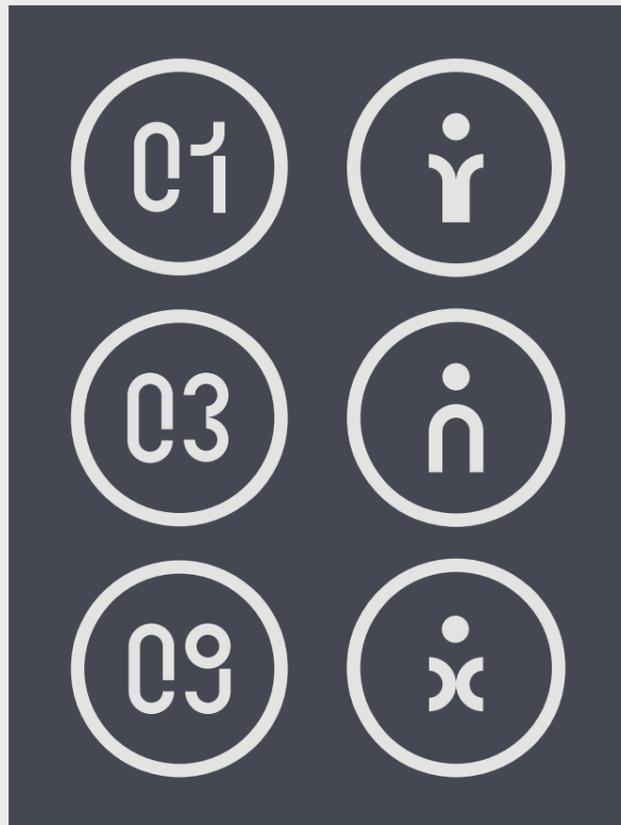


MUSEO DEL FRANCOBOLLO E DELLA MONETA

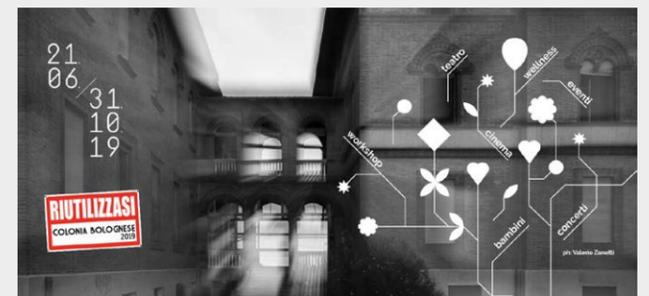


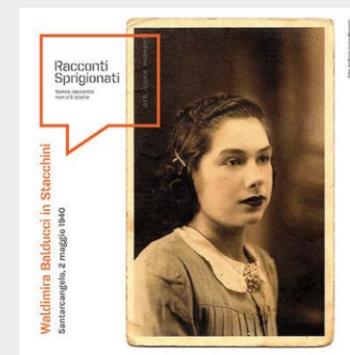
MUSEO DEL FRANCOBOLLO E DELLA MONETA

3.3.3.1 Il progetto di identità visiva per il Museo del Francobollo e della Moneta della Repubblica di San Marino, il secondo Museo di Stato a cui è stato applicato il progetto di ricerca © Unism Design



3.3.3.2 Il progetto di identità visiva le stagioni 2019 e 2020 di Riutilizzasi Colonia Bolognese © Il Palloncino Rosso aps





3.3.3.2
Identità viva per il progetto
"Storie di Colonia. Racconti d'estate
dalla Bolognese, 1932 — 1977" che
si è evoluto in mostre, una pubblicazione
e un documentario.
© Il Palloncino Rosso aps

3.3.3.2
Identità viva per il progetto
"SPRIGIONATI. Le ex carceri che vorresti!"
è un processo partecipativo per il recupero
e la valorizzazione del patrimonio culturale
delle "Ex Carceri Mandamentali" di
Santarcangelo di Romagna
© Il Palloncino Rosso aps



Parti

Parti, viaggia, esplora, scopri, vivi STS il servizio di trasporto pubblico sammarinese

Parti con noi: autobus e funivia ti aiuteranno a raggiungere i tuoi posti del cuore

www.sts.sm

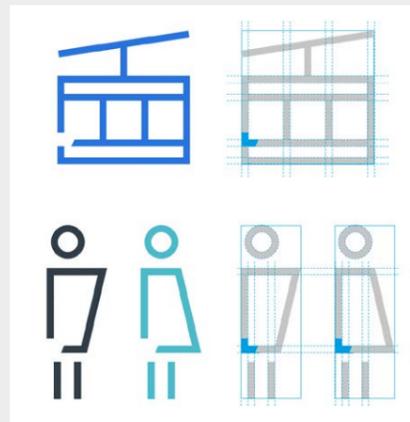
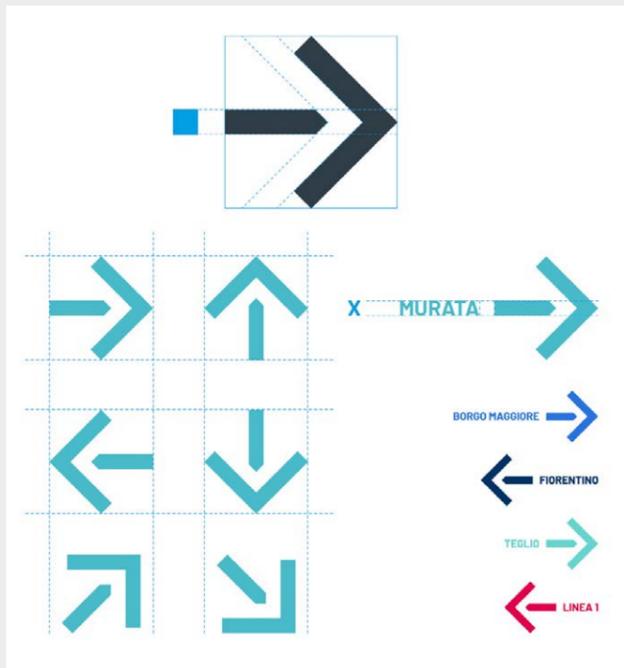


Esplora

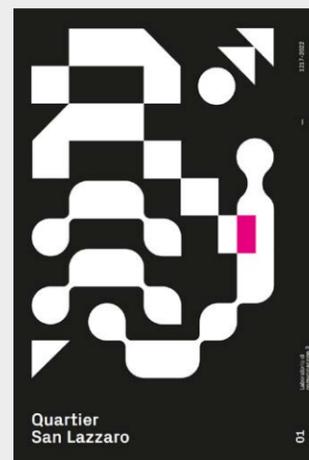
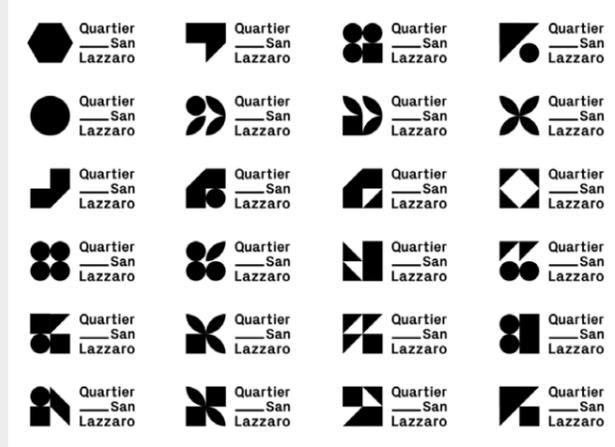
Parti, viaggia, esplora, scopri, vivi STS il servizio di trasporto pubblico sammarinese

Esplora in lungo e in largo il territorio della Repubblica più antica del mondo

www.sts.sm



3.3.3.3
 Il progetto di identità visiva sviluppato per i servizi di trasporto pubblico della Repubblica di San Marino all'interno del progetto di ricerca applicata di Unism Design
 © Unism Design



Quartier San Lazzaro
 Via Emilia, 42122, Lunedì / Domenica 7:00 - 10:00 Storia di persone

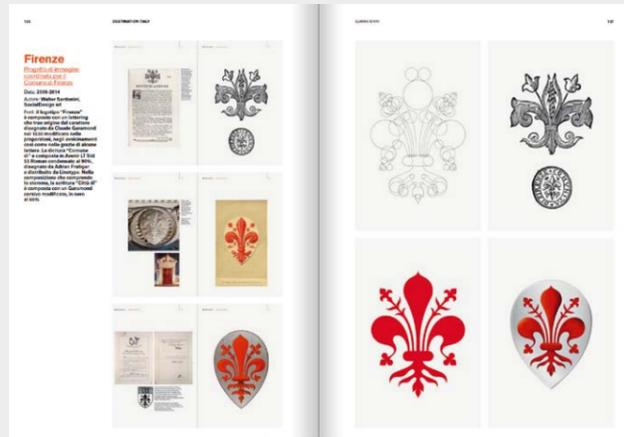
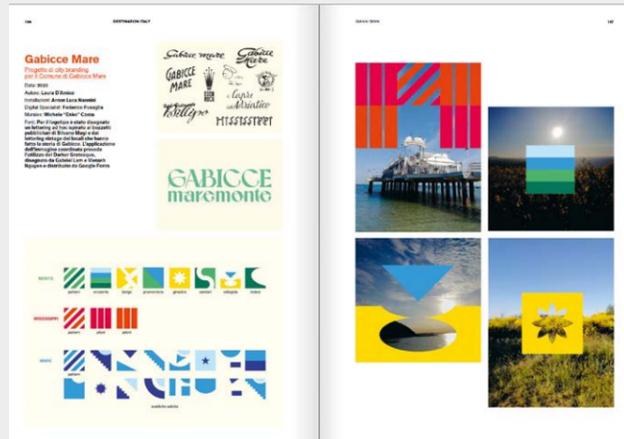
L'archivio fotografico della Biblioteca Scientifica Carlo Livi custodisce oltre **millecinquecento** foto scattate a partire dal 1880.

I ritratti furono utilizzati per gli studi della **fisiognomica**, disciplina pseudoscientifica che riconduceva degli **aspetti fisici**

a specifici caratteri psicologici e morali.

3.3.3.4
 Il progetto di identità visiva per il Quartier San Lazzaro, ancora in fase di sviluppo, elaborato dal gruppo di studenti Jacopo Bartoli, Alessia Nicolini Virginia Palmisano e Viola Sensi del Laboratorio di Design della Comunicazione 3
 © Unism Design





3.3.3.5
 Alcune immagini della pubblicazione e della mostra "Voi siete qui." City branding: lo scenario italiano e i progetti di Edenspiekermann per Amsterdam, Santa Monica e Parma. @Electa spa



L'identità visiva pubblica.
Nuovi paradigmi di comunicazione

- 4.1 → L'identità visiva pubblica.
Una nuova definizione
- 4.2 → L'identità visiva pubblica.
Nuovi paradigmi di comunicazione
- 4.3 → Conclusioni

In questo capitolo viene delineata una nuova definizione di identità (visiva) pubblica funzionale alla costruzione di esperienze utili, e percezioni di queste (4.1); vengono inoltre formulati nuovi paradigmi di comunicazione (4.2) che provano a sovvertire l'esperienza dell'identità della P.A italiana ripartendo dal progetto della sua comunicazione, proponendo nuove possibili dialogiche e dialettiche per la costruzione di scenari, narrazioni e percorsi comuni in cui il ruolo del progetto di identità acquista valore solo all'interno di una strategia di comunicazione organica, che funge da ponte tra cittadini e istituzioni nella costruzione di esperienze utili e percezioni di queste.



- RISULTATI
ATTESI
- ↪ Una nuova definizione di identità (visiva) pubblica
 - ↪ Nuovi paradigmi di comunicazione

4.1 →
L'identità (visiva) pubblica.
Una nuova definizione

Come anticipato nel paragrafo 3.1 del capitolo 3 e come emerso nel paragrafo 3.3 grazie all'analisi dei casi studio come strumento di indagine unitamente all'esperienza diretta, la necessità di una nuova definizione di identità visiva pubblica deriva da un lato dal bisogno di ritrovare la sua vera natura semantica in una società di iper-produzione di contenuti, dall'altra di trovare quell'equilibrio dinamico, di condizione armonica, che le permette, come un ecosistema complesso ma elastico, di non cadere e andare avanti muovendosi, reagendo e adattandosi, con una modalità di sviluppo *open-ended*, in un contesto di perpetua trasformazione.

Identity Experience si è configurata in questo senso come una definizione in grado di soddisfare queste esigenze e di fornire un primo punto di accesso per provare a sovvertire l'esperienza dell'identità della P.A. italiana ripartendo dal progetto della sua comunicazione, per almeno due ordini di motivi.

Il primo riguarda **un processo di semplificazione del concetto e del significato di identità** che non è banalizzante ma piuttosto "liberatorio" di tutte quelle pratiche, definizioni e preconcetti che ne hanno fatto perdere nel tempo la vera essenza. Il secondo riguarda invece la capacità di cogliere gli sviluppi e i cambiamenti che investono e investiranno il nostro paese con il PNRR e con il processo di innovazione tecnologica e transizione digitale in atto, come occasione per **avviare un ragionamento strutturale riguardo all'identità visiva pubblica** di più ampio respiro.

Più che una definizione intesa come una puntuale descrizione degli elementi che caratterizzano e circoscrivono un'entità già delineata sul piano concettuale, con **Identity Experience** si intende fornire piuttosto una traccia di prospettiva di configurazione possibile per l'identità visiva pubblica.

Andiamo per ordine.

Possiamo convenire sul fatto che la società contemporanea in cui viviamo sia in buona misura basata sull'immagine. Si assiste, a livello internazionale, in ambito massmediale e degli studi accademici a una rinnovata centralità del visivo teorizzata nel quadro dei *visual culture studies* e in particolare nelle due proposte teoriche che da alcuni anni suscitano crescente interesse fra gli studiosi: il *pictorial turn* e l'*ikonische Wende* (o *iconic turn*), Rispettivamente di William J. Thomas Mitchell (1994) e Gottfried Boehm (2007) entrambe le due "svolte" muovono in risposta al *linguistic turn*, una delle serie di "svolte" in cui "emerge una nuova serie di problemi e quelli vecchi iniziano a svanire" che secondo

Richard Rorty (1967) ha caratterizzato la storia della filosofia del Novecento. Fondandosi su un robusto, ampio e variegato supporto filosofico, il *pictorial turn* di Mitchell, di matrice anglo-americana, si interroga sui difficili rapporti fra linguaggio verbale e sfera immaginale, cercando di elaborare una mediazione; di formazione ermeneutica, l'*ikonische Wende* di Boehm (2007, p. 31) all'opposto, separa rigidamente le due sfere della produzione linguistica e di quella immaginale (Meo, 2013, p. 1). Entrambe, capovolgono il paradigma rortyano fondato sul dominio del linguaggio come veicolo principale di conoscenza per lasciare spazio a quello dell'immagine.

La cultura dell'immagine odierna dunque permea tutta la società, e la rete ha consentito una diffusione delle immagini prima impensabile tanto che queste, grazie alle nuove tecnologie digitali, hanno modificato il loro statuto, assumendo caratteristiche distintive nuove.

Nella «videosfera» le immagini sembrano essere diventate entità dotate di una *agency* propria: generano azioni e reazioni negli osservatori nel mondo *on-line* e *off-line*. Si mostrano in tutta la loro potenza e ambiguità comunicativa e interpretativa. Ma soprattutto sono autonome, facilmente manipolabili con comuni software e fortemente performative, con un proprio statuto ontologico (Neri, 2019).

Senza addentrarsi in digressioni filosofiche lontane dalle intenzioni di questo contributo, ciò che emerge in questo contesto di sovra-produzione di immagini e contenuti, attraverso modelli diffusi, è che diventa ancora più complesso far convergere l'immagine con l'identità, il percepito con l'oggettivo.

Afferma Diefenbach (1988, p. 248-250) come molto frequentemente, il concetto di identità è confuso con quello di immagine. Si tratta effettivamente di due concetti correlati ma non è corretto parlarne come se si trattasse della stessa cosa. "L'immagine è la percezione che il pubblico ha di una certa impresa o istituzione. È l'effetto combinato di una serie di elementi, quali la qualità dei prodotti, le capacità gestionali, il livello dei prezzi [...]. L'immagine è ciò che vive nella mente del consumatore. L'identità è la realtà oggettiva".

E ancora Maldonado e Bonsiepe (1981, p.45) affermano come si possa definire immagine di un ente, di un organismo, di una persona o di un'azienda, la sommatoria delle manifestazioni percepibili e quindi suscettibili di giudizio, conscio o subconscio, da parte di un osservatore esterno, sia abituale che fortuito. Il termine immagine indica tutto ciò che caratterizza o identifica un ente, in definitiva anche la sensazione di efficienza o inefficienza, di soddisfazione o insoddisfazione, di fiducia o incertezza, prodotta sui cittadini della relazioni e dall'attività pubblica.

Bisogna dunque distinguere l'identità visiva dall'immagine. Sebbene possano essere entrambe il frutto di un'accorta progettazione, la prima investe i supporti materiali che raggiungono il destinatario direttamente; la seconda viene percepita attraverso il filtro dei mezzi di comunicazione e delle relazioni personali, insieme ad ogni genere di canale di comunicazione di massa, non ultimo il passaparola (Grimaldi, 2020, p. 200).

Per non parlare poi dell'ambito ancora più ampio - che allargherebbe troppo l'ottica di analisi - del *branding*, ossia della costruzione della marca attraverso l'insieme di ogni espressione comunicativa che deve essere considerata come elemento vitale dell'identità e che concorre alla costruzione della personalità dell'azienda. Da questo punto di vista, la produzione di senso, di identità e di valori è qualcosa che è difficile da contenere dentro ad una definizione di *branding*, perché molta della produzione di senso di cui il fare brand si serve è elaborata all'interno di un contesto culturale le cui motivazioni esistenziali superano ed esulano dal progetto funzionale (La Cecla, 2009, p. 16).

Tornando al confronto tra immagine e identità visiva, è necessario, in termini di progetto, fare una riflessione anche sul concetto di immagine coordinata: espresso con una locuzione poco sistematizzata sul piano teorico, rappresenta di fatto espressione del gergo professionale dell'atteggiamento di visione globale che il designer assume quando viene chiamato a definire un progetto dal carattere sistemico, ossia il sistema grafico che struttura il riconoscimento dell'emittente nell'universo della comunicazione; e quindi la sua identità visiva (Grimaldi, 2020, p. 200).

Ecco dunque che gli intrecci e le sovrapposizioni tra locuzioni, definizioni, traduzioni e metodologie iniziano a creare smarrimento.

Le locuzioni di immagine, immagine coordinata e identità visiva ma anche *brand identity* o *corporate image/identity*, si sono erroneamente sedimentate nel linguaggio comune come definizioni alla pari per descrivere gli elementi, tangibili e intangibili, che determinano una riconoscibilità globale dell'emittente nel processo di comunicazione.

Immagine, immagine coordinata e identità visiva hanno in comune il limite di riferirsi solo alla sfera visiva, riducendo l'attività alla sola area di pertinenza della visione ed escludendo di fatto tutti gli altri aspetti e fattori che riguardano il non visivo e che concorrono a costruire, appunto, l'immagine di un ente, intesa come esposto

sopra, la sommatoria di tutti gli aspetti storicizzati, di tutti i fattori acquisiti, di tutti i comportamenti espressi e codificati (Maldonado & Bonsiepe, 1981, p.45; Grimaldi, 2020, p.197).

Brand identity, brand image, corporate image e corporate identity hanno in comune invece il limite di affondare le radici nel mondo del consumo e di un linguaggio persuasivo, seducente e artificiale, lontano dunque semanticamente e da un punto di vista valoriale, dall'idea di comunicazione pubblica fin qui discussa. In questo senso Rolando (2021, p. 11) prova a estendere il valore concettuale e definitorio della parola brand ai soggetti pubblici con la definizione di "Public branding", con cui non si vuole solo intendere che questi abbiano diritto a un'economia (e quindi a promuovere attrattività, investimenti, relazioni commerciali) perché questa è solo una (importante) derivata. Ma si vuole porre l'attenzione l'accento sul verbo «essere»: essere un brand. La definizione riguarda l'evolversi di storie, di narrazioni, di conflitti con gli stereotipi, di trasferimento valoriale del vissuto e di ritorno grazie all'incidenza nell'immaginario planetario. "Il diritto della parola brand di associare impieghi diversi di questa connotazione mi pare che sia divenuto davvero maturo".

Se si dovesse allora trovare una parola o una definizione che possa contenere - relativamente alla dimensione pubblica - tutte queste esigenze, semplificandone la natura, gli obiettivi e le azioni, quale potrebbe essere?

Oltre alla questione terminologica e semantica, la necessità di una nuova definizione di identità pubblica in Italia è funzionale alla costruzione di esperienze utili, e percezioni di queste, che possano rafforzare e stimolare nuovi paradigmi di relazione tra cittadini e istituzioni in cui il design dell'identità e delle informazioni non sono in contraddizione, bensì operano con un elevato grado di interdipendenza nell'alveo di una comune pubblica utilità. Sono maturi i tempi per porsi, anche in Italia, la questione di un'immagine coerente dello Stato che, seppur in costante transizione, si modella sull'evoluzione dei servizi offerti e sull'avanzamento tecnologico, permettendo la loro nascita e diffusione (Sinni, 2018a; Pasqual, 2017, p. 184).

Come emerso nel paragrafo 2.1 del capitolo 2, l'idea dell'inclusione di un progetto di immagine coordinata del Paese all'interno delle politiche di modellazione delle piattaforme governative rimane un tema non risolto, controverso, poco esplorato e poco discusso. Sebbene il progetto Italia Login con la creazione delle linee guida avesse gettato le basi per conferire uniformità ai siti delle pubbliche amministrazioni, basta guardare, banalmente, il mancato coordinamento dei vari loghi utilizzati dal governo nei diversi media per capire come la cultura progettuale in questa direzione sia ancora tutta da costruire e far sedimentare. Così oggi la comunicazione dello Stato italiano si trova nella paradossale situazione di avere un'identità (potenzialmente) coerente per quanto riguarda i siti web e i servizi digitali, mentre tutto il resto della comunicazione rivolta ai cittadini, dalle carte intestate ai documenti, dalle insegne degli uffici agli stampati, è rimasto abbandonato nel limbo di un'immagine che si è stratificata nel tempo, incoerente e inefficace e come visto, purtroppo, l'arretratezza rispetto a questi temi ha origini lontane (Sinni, 2021a; Pasqual, 2017, p. 190).

Nonostante un numero sempre maggiore di paesi si siano confrontati con la riorganizzazione della propria comunicazione istituzionale (Germania, Canada, Olanda, Svezia, Regno Unito, Estonia, per citarne alcuni) il governo italiano non si è mai preoccupato di mettere in agenda un progetto, anche minimale, di identità visiva coesa. Cosicché lo stesso processo di digitalizzazione del paese e dei servizi, che sottintende una particolare attenzione alla *user experience* del cittadino e che in altri paesi, come il Regno Unito, ha agito da volano per coordinare la comunicazione pubblica, è stato portato avanti in Italia, con il progetto delle Linee guida, senza intraprendere alcuna iniziativa in questa direzione (Sinni, 2018a).

Sottolinea in questo senso Daniele Tabellini, UX/UI Designer del Dipartimento per la Trasformazione Digitale, come fundamentalmente il processo di trasformazione digitale della P.A. avrebbe sicuramente bisogno - "noi stessi lo avremmo nel momento in cui si progettano nuove piattaforme" - di una razionalizzazione e di un lavoro ad hoc relativamente alla parte di identità e di comunicazione: su questo, al momento, c'è ancora poco di unificante.

Le opportunità in questo senso offerte dalla trasformazione digitale della PA e dal PNRR con i suoi ambiziosi obiettivi e investimenti, sono tutte da cogliere per poter avviare un programma di comunicazione e identità pubblica che alla luce di queste riflessioni può essere perseguito solo con un approccio olistico in cui il disegno della sfera legata all'identità e quella legata all'offerta dei servizi vede:

- il coordinamento di un progetto strategico di governance ai massimi livelli, anche normativi ma soprattutto di competenze;
- il superamento di una comunicazione compartimentata e frammentata tra ministeri, dipartimenti e agenzie in un'ottica di presentazione coesa della pubblica amministrazione per la costruzione di un rapporto di fiducia e autorevolezza con i cittadini;
- l'unificazione progressiva e distribuita nel tempo, con una modalità *open-ended*, di tutti i *touchpoint* tra amministrazione e cittadino.

Identity Experience, prova in questo senso, a fornire una nuova prospettiva.

Identity perché nella dimensione pubblica ideale finora auspicata, è necessario far convergere il più possibile l'essere con il percepito. Questo, nella complessità della società contemporanea, non sempre sarà semplice o necessario, ma se si parte da una progettazione rispettosa di una realtà in cui si risponde a domande come "chi sono", "perché lo faccio", "a chi mi rivolgo", "cosa vorrei ottenere" a cui corrispondono risposte progettuali autentiche, che non aggiungono significati artificiali ma dialogano in profondità con il proprio essere, allora, forse, questo scollamento sarà sempre più facilmente colmabile. Al netto del fatto che l'efficacia di qualsiasi espressione progettuale è totalmente dipendente dalla qualità e dal funzionamento del suo contenuto e questo è una questione di mentalità, attitudine e strategia. Cambiare o rimpiazzare la grammatica visiva di un ente non significa cambiare l'identità di quella particolare organizzazione e delle persone ad essa correlate. Il design non crea identità in modo diretto. Esso ha a che fare con la rappresentazione visiva di concetti che fanno appello a un significato collettivo comune (a una memoria), la quale a sua volta facilita il processo di identificazione di gruppi e individui.

Un esempio pratico: quando un'amministrazione progetta un servizio pubblico digitale che mi permette di risolvere una questione specifica in pochi minuti dal mio smartphone o dal mio computer a casa, sarà un'amministrazione che con la stessa mentalità si preoccupa di comunicare in maniera inequivocabile la propria identità cercando di formularla al meglio delle sue potenzialità, sia nelle azioni che nelle espressioni. Naturalmente la realtà è molto più complessa di così e non si intende banalizzare o ignorare il fatto che non viviamo in una utopia in cui non va mai nulla storto o non ci sono problemi. Ma si intende porre l'attenzione sul ritorno a considerare il valore semantico delle cose: uno dei principi cardine di qualsiasi progetto di identità e successiva implementazione è la sua consistenza nel tempo.

Da questo punto di vista la politica del nostro paese, in termini di comunicazione pubblica, sembra andare sovente nella direzione opposta, verso una dimensione di isteria del momento che la spinge a essere iper-presente piuttosto che consistente e mirata; a riprogrammare o negare continuamente ogni politica e ogni strategia senza

seguire un progetto o una visione condivisa e coerente. L'identità qui concepita è la sommatoria che raccorda in modo autentico contenuti e contenitore (Baur 2004), dove i contenuti sono sia i valori riconosciuti, attribuiti in termini di relazione e di scambio (Celaschi 2005, p. 42), sia quelli propriamente detti (Eco, 1988, p.22), in grado cioè di trasmettere l'emozione e la conoscenza che l'utente ricerca, come anche tutte le sovrastrutture di carattere informativo e interpretativo (Guida, 2013, p. 140) che convergono nel definire le specificità di una determinata organizzazione, come entità distinta dalle altre, continua nel tempo e che non si materializza mai attraverso modelli predefiniti o intercambiabili ma dialoga verso l'esterno e verso l'interno nel rispetto del significato culturale dello suo specifico contesto.

Experience perché qualsiasi superficie d'uso, qualsiasi espressione comunicativa sia essa data, progettata, materiale, immateriale, fisica, virtuale, tangibile, intangibile, contribuisce alla costruzione e all'acquisizione di una determinata percezione e conoscenza diretta - acquisite con l'osservazione, l'uso o la pratica - di una determinata sfera della realtà. In quest'ottica, l'esperienza della dimensione pubblica come cittadini, non può più essere frazionata per ambiti- visiva, sensoriale, sentimentale, fisica ecc.- ma costituisce il contesto e il programma, coscientemente finalizzato e ottimizzato verso obiettivi specifici a vari livelli e multicanale, secondo cui si articola un ente in funzione dei potenziali ricettori (Maldonado & Bonsiepe, 1981, p. 45). In questo senso il design della comunicazione, come ci suggerisce Grimaldi (2020, p. 197) "non più solo visiva" ma di carattere sistemico ed eterogeneo, acquisisce valore solo all'interno di un sistema e di un programma globale funzionale alla costruzione di esperienze utili e percezioni di queste che possano rafforzare, stimolare o supportare nuovi paradigmi di comunicazione tra cittadini e dimensione pubblica. Un'identità (visiva) che viene gestita contemporaneamente agli aspetti funzionali del programma (invece che creare progetti specifici, uffici o dipartimenti dedicati solo a quello) per mantenerlo autentico, utile e funzionale.

Identity Experience è dunque l'ipotesi di un'esperienza dell'identità pubblica che si manifesta attraverso le superfici d'uso e le espressioni comunicative - fisiche e digitali, reali o virtuali, tangibili e intangibili - dell'amministrazione pubblica italiana e che coinvolge diversi fattori su aspetti e livelli molteplici e differenziati, relativi ai contesti. È **autorevole** perché si basa su una corrispondenza autentica tra contenuto ed espressione di questo; è **elastica** perché non segue modelli rigidi ma accoglie la variabilità come fattore di sostenibilità, adattamento ed evoluzione continua; è **relazionale** perché estende il progetto alla comprensione delle interazioni fra persone, sistemi e contesti, attivando forme di comunicazione in cui i processi delle relazioni tra le entità coinvolte possono assumere maggiore importanza delle entità stesse; è **agile** perché nella dimensione del fare, è aperta a processi collaborativi e partecipativi in un'ottica di miglioramento iterativo e incrementale open-ended e open source grazie alla condivisione di risorse, strumenti, metodi e processi; è **olistica** perché non potendo essere riconosciuta come una somma lineare e meccanica dei sistemi che la compongono si muove alla ricerca continua dell'equilibrio tra le forze conflittuali che la caratterizzano, in una dimensione di armonia come condizione dinamica, in continuo mutamento e che richiede una verifica costante in virtù del suo continuo e inaspettato sviluppo.

Nel prossimo paragrafo si propone una formulazione dei paradigmi di comunicazione utili a comprendere e ampliare in maniera più approfondita queste considerazioni.

4.2 →

[L'identità \(visiva\) pubblica.](#)
[Nuovi paradigmi di comunicazione](#)

La definizione di identità pubblica proposta, **Identity Experience**, pone l'attenzione su un cambio di prospettiva, in Italia, rispetto al rapporto tra l'utilizzo di determinate strategie di rappresentazione e la comunicazione dell'identità pubblica, che, come emerso nei precedenti capitoli, sembra essersi risolto sovente in maniera semplicistica, cercando di evitare la complessità, la molteplicità, la considerazione che l'identità è un concetto costantemente in transizione e ibridizzazione che non può più essere affrontato secondo modelli preconfezionati non più in grado di soddisfare la complessità della società contemporanea.

Come si può allora comunicare qualcosa di così elusivo già per sua natura, dal momento che gli attuali modelli di rappresentazione sembrano aver fallito? (Krisis magazine, p. 59).

Per ampliare la prospettiva aperta dal concetto di **Identity Experience** vengono qui proposti cinque paradigmi di comunicazione che provano a riformulare i presupposti del progetto dell'identità e della comunicazione pubblica. Organizzati come cluster, quindi come un insieme di contenuti collegati e correlati tra loro, questi modelli non propongono immagini, slogan o marchi ma nuove possibili dialogiche e dialettiche per la costruzione di immaginari, narrazioni e percorsi comuni in cui il ruolo del progetto di identità acquista valore solo all'interno di una strategia di comunicazione organica, che funge da ponte tra cittadini e istituzioni nella costruzione di esperienze utili e percezioni di queste.

Vedremo nel capitolo 5 come l'attuazione di questi modelli sia possibile solo se il design della comunicazione, e anche il progetto grafico, non è più considerato come uno strumento per la produzione di marchi con i quali si tenta di risolvere le necessità comunicative di un'amministrazione, ma è funzionale alla costruzione di una strategia prima di tutto sui contesti, i contenuti e le azioni.

L'identità autorevole

Reputazione / Chiarezza / Autenticità / Fiducia / Valore / Visibilità / Riconoscibilità / Coerenza / Mediazione / Efficacia / Strategia / Appartenenza / Corrispondenza / Funzionalità / Rilevanza e Consistenza

L'identità autorevole pone le basi per la formulazione di nuovo contratto di fiducia, a ogni livello, tra pubblica amministrazione e cittadini. L'identità autorevole non si sostituisce all'autorevolezza dell'istituzione ma ne facilita, attraverso le politiche progettuali, la costruzione. Si preoccupa di far collimare il significato con la sua espressione, facilitando modi e azioni di comunicazione basati sull'autenticità. Non crea identità in modo diretto ma, attraverso un processo ostensivo, produce visibilità e riconoscibilità dell'istituzione contribuendo alla costruzione e al consolidamento di una sua specifica reputazione di cui però non è responsabile. È coerente ma non rigida perché non generalizza e lascia spazio alla specificità come elemento di autenticità. È funzionale alla rilevanza perché non si occupa di campi semantici fluttuanti ma di contenuti verificati e consistenti di cui l'istituzione è responsabile. Non impone ma chiarisce. Rende esigenti e consapevoli. Facilita i processi di identificazione attraverso la produzione di significati collettivi ma non esige appartenenza. È consistente nel tempo perché la sua capacità di evolvere è ancorata a una visione strategica costruita su un asse temporale *endless*.

L'identità elastica

Variabilità / Dinamicità / Durabilità / Evoluzione / Elasticità / Adattabilità / Influenzabilità / Permeabilità / Ibridizzazione / Complessità / Pluralità / Interpretazione

L'identità elastica accoglie la complessità, la molteplicità e la pluralità della società contemporanea come elementi di vitalità e sostenibilità. La sua capacità di cogliere e comprendere il cambiamento per farlo proprio le permette di negoziare con l'innovazione senza lasciare che questa interferisca eccessivamente con i propri obiettivi finali, ma anzi delinea in modo evidente la pluridimensionalità della propria personalità come un valore da ottimizzare e condividere. L'identità elastica si manifesta attraverso forme e comportamenti che non ne fanno perdere l'essenza o la riconoscibilità ma che non possono essere costretti o fissati in regole e modalità inflessibili. Non segue modelli rigidi, imposti o preconfezionati ma esplora possibilità e come un vero ecosistema complesso, un organismo vivente, è capace di muoversi e adattarsi - rimanendo fedele alla sua sostanza - alle diverse superfici d'uso e alle condizioni presenti e future che si presentano, rinnovando, con un approccio *open-ended* e multiforme la sua capacità di costruire relazioni e di essere funzionale alle esperienze. Non rinnega gli standard o le regole ma cerca di influenzarli positivamente attraverso approcci che ne rilevano le possibili variazioni. Non considera una sola soluzione possibile ma accoglie le diverse variabili di questa come parte integrante dello stesso ecosistema. È permeabile e influenzabile da componenti di variabilità e alterità originati tanto dal controllo del progettista quanto dall'esterno del suo dominio, secondo pattern o matrici che ne guidano l'evoluzione. Non è soggetta allo stile e all'obsolescenza perché la sua struttura è sostenuta da una base solida che permette di preservare la capacità di muoversi, adattarsi ed evolvere delle sue componenti interne in risposta alle sollecitazioni esterne, senza perdere i propri confini perimetrali. È ibrida perché mescola, in maniera consapevole, linguaggi, forme e approcci provenienti da percorsi, ambienti e domini diversi permettendo agli output prodotti di intraprendere alcune direzioni piuttosto che altre. È coordinata ma caratterizzata dalla presenza di più varianti, assicurando quindi la disponibilità di una pluralità di scelte, alternative percorribili da interpretare e tra le quali optare.

L'identità relazionale

Interazione / Rispetto / Relazioni / Attivazione / Mediazione / Accessibilità / Processo

L'identità relazionale estende il progetto alla comprensione delle interazioni fra persone, sistemi e contesti, attivando forme di comunicazione in cui le relazioni tra le entità coinvolte possono assumere maggiore rilievo delle entità stesse. La sua attenzione non si focalizza infatti sulla forma o sul contenuto come risultato finale e finito, ma si concentra sul processo della loro creazione enfatizzando quindi le dinamiche, le interazioni e le relazioni che hanno luogo all'interno del processo stesso. L'identità relazionale è orientata all'esplorazione del contesto e dell'esperienza come oggetto della progettazione in cui rilevare e potenziare il valore dialogico dell'interazione tra identità e alterità. La soggettività tende ad essere trasformata, o meglio trasferita, all'interno di reti di relazioni e sistemi di interazione orientati all'inclusione e all'espressione della pluralità. L'identità relazionale predilige un approccio di carattere

L'identità agile

Collaborazione / Apertura / Iterazione / Adattabilità / Ibridizzazione / Generativa / Funzionalità

collaborativo, partecipativo e performativo perché favorisce la progettazione della partecipazione sociale e l'incontro tra individui, sistemi e contesti. Esorta dunque all'azione e alla partecipazione attiva all'interno di un processo di mediazione tra costruzione di senso, interpretazione, identificazione e appropriazione. Nell'attivare le interazioni, l'accessibilità, intesa come usabilità e inclusione, è il presupposto per la generazione di progettualità capacitanti in grado di innescare dialogo, azione e reazione e creare connessioni.

L'identità agile muove il progetto di comunicazione verso un nuovo significato riportandolo ad acquisire valore solo se calato all'interno di un sistema complesso di informazioni, conoscenze, azioni, relazioni ed esperienze. Vive nella dimensione di un fare aperto a processi collaborativi e partecipativi, in un'ottica di miglioramento iterativo e incrementale *open-ended* e *open source* grazie alla condivisione di risorse, strumenti, metodi e processi. Non è marginale né centrale, precedente o seguente l'esperienza, ma si sviluppa progressivamente e contemporaneamente ad essa. Prova a limitare il rischio di fallimento e la dispersione di risorse in termini di tempo, energie e economie, perseguendo una soluzione mai risolutiva o immutabile ma procedendo per piccoli passaggi incrementali e iterativi che evitano la costruzione di un grande e complesso sistema in un unico sforzo progettuale. L'identità agile non produce narrazioni artificiali o linee guida basate su soluzioni ipotetiche, ma testa le scelte progettuali solo su contenuti reali creando prototipi e modelli di idee rapidi utilizzando risorse e materiali semplici - magari già disponibili grazie a strumenti *open source* - e validandoli in fase di progettazione e in condivisione con tutti gli *stakeholder*. Produce buoni esempi piuttosto che regole rigide o restrittive, che vengono rilasciati solo dopo averli testati in contesti reali, mettendoli poi a sistema in modo che siano accessibili a tutti. Non cerca di adattarsi a vecchi modelli o strumenti perché la sua esistenza non può prescindere dal legame con gli approcci, le tecnologie e le licenze. L'identità agile si configura come una piattaforma collaborativa in continua evoluzione.

L'identità olistica

Equilibrio / Multiformalità / Adattamento / Armonia dinamica / Misurazione

L'identità olistica non può essere riconosciuta come una somma lineare e meccanica dei sistemi che la compongono ma si muove alla ricerca continua dell'equilibrio tra le forze conflittuali che la caratterizzano, in una dimensione di armonia come condizione dinamica, in continuo mutamento e che richiede una verifica costante in virtù del suo continuo e inaspettato sviluppo. L'identità olistica non cerca di separare le intenzioni dalle espressioni comunicative in compartimenti stagni, ma conduce un lavoro di costante autoanalisi volto alla ricerca di una progressiva forma di apparente armonia tra meccanismi di percezione, traduzione, interpretazione e identificazione, capace di resistere solo se aggiornata e alimentata costantemente. Produce sistemi comunicativi che devono coincidere e riflettere in forma organica e autentica sia i valori di cui sono portatori, sia le aspettative di chi è demandato alla gestione dei sistemi, nonché le aspettative dei diversi tipi di pubblico che vi entrano in relazione. Un equilibrio possibile solo attraverso una consapevolezza aumentata della enorme varietà di strumenti, mezzi e canali con cui emettere forme di comunicazione mai intercambiabili e sempre coerenti. Per questo, prova a misurare costantemente, attraverso metriche specifiche, quanto corrisponde quello che ritiene di essere e di comunicare con quello che gli altri percepiscono. L'identità olistica non ricerca soluzioni univoche a necessità multiformi ma valorizza la forza della ripetizione intesa come la capacità di adattamento di un linguaggio comune e condiviso a situazioni e condizioni differenti, in un moto di adattamento perpetuo. Un'orchestrazione condivisa delle molteplicità di linguaggi orientata ad una visione olistica e d'insieme del sistema comunicativo che permette di non perdere di vista le intenzioni e di aggiornarle all'occorrenza ottimizzando le risorse, i tempi e le economie. L'ecosistema strutturale degli elementi che la caratterizzano, per mantenersi e crescere, richiede una continua revisione, alimentazione e implementazione dei contenuti.

I paradigmi proposti sono aperti, permeabili e in evoluzione tanto quanto lo è il contesto in cui vivono, ma insieme alla definizione di **Identity Experience** pongono un primo tassello per avviare un cambio di prospettiva sul progetto di identità e di comunicazione pubblica italiana. Sono l'espressione della necessità di rinnovare vecchi linguaggi, modelli e paradigmi non più in grado di corrispondere alla complessità della società contemporanea, consapevoli del fatto che il loro vero valore risiede anche in una dimensione del fare concreto, oltre la costruzione teorica, che a questa tesi è in parte mancato.

Tuttavia, sulla cresta dell'onda di una condizione di transizione, si è ritenuto necessario provare a sistematizzare riflessioni e concetti che hanno fino ad oggi seguito percorsi non lineari, frammentati, incapaci a tratti di produrre linguaggi e politiche appropriati, condivisi, comuni ed efficaci nel sedimentare risultati e nel costruire politiche pertinenti e integrate alle dinamiche dell'organizzazione pubblica. "Insomma, non basta realizzare un buon progetto ma bisogna costruire insieme delle piattaforme abilitanti in grado di implementare e far leggere la riuscita dei progetti comunicativi, farne toccare l'utilità al cittadino e all'istituzione ed evidenziarne la potenzialità di essere volano di azioni più estese" (Piazza, 2005, p.180).

In questo senso, la formulazione di una nuova definizione di identità pubblica e di nuovi paradigmi di comunicazione, unitamente a una proposta di osservatorio come piattaforma di crescita comune per la gestione di reti di monitoraggio, accelerazione, promozione, ricerca e formazione, si configurano come una prima azione di inversione sulla comunicazione pubblica italiana.

4.3 → Conclusioni

Nei capitoli precedenti è stato approfondito il progetto di identità visiva – uno dei più caratterizzanti e complessi del progetto di comunicazione – applicato alla dimensione pubblica, con l'obiettivo di proporre una rinnovata definizione e l'inquadramento di nuovi paradigmi di comunicazione.

Il **capitolo 1** "*Da logo a esperienza. Per un ripensamento del progetto di identità visiva pubblica attraverso l'analisi della sua evoluzione*" delinea il **primo framework** di ricerca: nel **paragrafo 1.1** l'analisi dello **stato dell'arte** del progetto di identità visiva pubblica viene proposta attraverso la ricognizione della letteratura e collocato all'interno di quel termine-contenitore "comunicazione pubblica" la cui estensione semantica risulta ancora molto ampia e su cui non c'è ancora accordo tra gli studiosi per una definizione univoca, tanto che la trattazione sul tema risulta ampia da un punto di vista delle aree più diverse delle scienze della comunicazione, del marketing politico e pubblico e della comunicazione istituzionale mentre rimane piuttosto manchevole l'apporto rappresentato dal design della comunicazione visiva e praticamente inesistente un contributo "globale" che affronti il tema mettendo insieme i molteplici punti di vista. Nel **paragrafo 1.2**, l'analisi del **contesto culturale** viene proposta in un'ottica di superamento e rinnovamento: il progetto di identità visiva pubblica viene inquadrato nel contesto dell'eredità culturale della grafica di pubblica utilità per analizzare le linee di continuità e divergenza con i principi e i valori di un'esperienza che aveva caratterizzato la collaborazione tra settore pubblico e design della comunicazione. Cosa resta di quel periodo e perché in maniera ricorrente si sente l'esigenza di ricollegarsi alla radice storica di quella stagione? Quali sono i punti di contatto con il fenomeno della grafica di pubblica utilità che possiamo accogliere, risolvere, interpretare, in un contesto pubblico di rinnovata condivisione d'intenti? Infine, nel **paragrafo 1.3** viene proposta un'analisi della complessa trasformazione del progetto di identità visiva (da stemma a marchio e poi a logo, da immagine coordinata a brand a progetto di *service e experience*) che fa emergere come all'aumentare della complessità delle sfide sociali contemporanee il design abbia risposto con soluzioni progettuali sempre più complesse che permettono di rileggere e di connettere la materia ad un più ampio dibattito culturale di valore sociale e multidisciplinare. Obiettivo del paragrafo è da un lato proporre una **ricognizione dell'evoluzione** del progetto di identità visiva pubblica, delle sue manifestazioni e delle sue implicazioni in termini di impatto, dall'altro far emergere alcuni **indicatori utili** per tentare un ripensamento del concetto di identità visiva pubblica e proporre una nuova definizione e nuovi paradigmi di comunicazione.

Il **capitolo 2** "*La dimensione pubblica italiana. Un contesto di progettazione in transizione*" delinea un secondo framework di analisi dedicato al contesto della comunicazione pubblica italiana in cui l'organizzazione e la progettazione di un sistema "istituzione-design-cittadino" è ancora in transizione/costruzione. Nel **paragrafo 2.1** si vuole delineare il **contesto di azione** in cui colloca il progetto di identità visiva pubblica attraverso un'analisi dell'**evoluzione normativa** della comunicazione pubblica italiana dalla legge 150/00 "Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni" alla formazione del Dipartimento per la Trasformazione Digitale (DTD) che vuole evidenziare come nonostante siano passati oltre vent'anni dall'approvazione della legge 150/00 l'idea dell'inclusione di un progetto di immagine coordinata del Paese all'interno delle politiche di modellazione delle piattaforme governative rimane un tema non risolto, controverso, poco esplorato e poco discusso. Il **paragrafo 2.2** analizza il secondo **contesto di azione** dato dai nuovi **spazi di interazione** in cui il progetto di identità visiva pubblica si manifesta. Spazi di comunicazione molto diversi da quelli tradizionali del passato - come ad esempio l'ufficio pubblico - non solo per la loro connotazione immateriale data da un sempre più pervasivo e capillare apparato digitale e tecnologico, quanto soprattutto per il tipo di interazione che implicano: a cittadini sempre più alfabetizzati digitalmente viene richiesto un ruolo sempre più attivo e autonomo nel rapporto con le istituzioni pubbliche. Forme di comunicazione *top-down* e monodirezionali vengono sovvertite da

meccanismi comunicativi bidirezionali e *peer-to-peer* che aprono a nuovi scenari e possibilità di partecipazione, dialogo e progettazione. Allo stesso modo, nel [paragrafo 2.3](#) vengono analizzati i nuovi [paradigmi di relazione](#) che si creano tra cittadini e istituzioni in un ecosistema mediale in continua evoluzione e in forme di interazione differenziate ma caratterizzate dalla condivisione delle stesse molteplici superfici comunicative e tutte orientate ad un unico vero scopo: l'interazione. Il tradizionale rapporto comunicativo *top-down* tra settore pubblico e cittadino viene sovvertito dal delinearci di percorsi e approcci progettuali in cui è evidente come i paradigmi di relazione tra cittadini e istituzioni stiano progressivamente tendendo verso pratiche di co-progettazione e co-creazione - in grado cioè di accogliere sia diverse competenze che di includere i destinatari finali nella definizione e costruzione del prodotto o servizio stesso - attraverso l'adozione di soluzioni "aperte", *open-ended* e *open source*.

Il [capitolo 3](#) "*L'identità visiva pubblica: la necessità di ampliare le definizioni per proporre nuovi paradigmi di comunicazione*" getta le [premesse](#) per la formulazione di una nuova definizione di identità visiva pubblica e di nuovi paradigmi di comunicazione che permettano di coglierne il valore culturale e sociale oltre la sua tradizionale connotazione marketing-oriented e oltre il progetto grafico inteso come operazione solo estetica, rinnovando ad un livello profondo e in un framework completamente mutato quella condivisione di intenti che nei progetti di "pubblica utilità" aveva caratterizzato la collaborazione tra design della comunicazione e dimensione pubblica. Il [paragrafo 3.1](#) propone una revisione della [sovraproduzione terminologica](#) causata dal sedimentarsi inconsapevole di concetti e modelli alimentati dall'ideologia postmoderna del marketing e della brand culture che risultano ormai inadeguati, soprattutto semanticamente, nel rappresentare la complessità di un progetto di comunicazione pubblica contemporaneo e che a causa di una distanza lessicale a cui non si è riusciti a dare contorni più precisi hanno in qualche modo contribuito negativamente allo scollamento nel contesto italiano tra design della comunicazione, cittadini e dimensione pubblica in termini di condivisione di un linguaggio comune e di cultura progettuale. Il [paragrafo 3.2](#), nell'ottica della formulazione di una nuova definizione e di nuovi paradigmi di comunicazione dell'identità pubblica propone l'analisi della [crisi del progetto grafico](#) come unico strumento in grado di tradurre l'identità pubblica. La crisi del progetto grafico come forma di rappresentazione visiva dell'identità pubblica che si affronta più che una questione lessicale o di definizioni riguarda la capacità di mettere in discussione convenzioni stilistiche e estetiche e modelli progettuali che non permettono di avere un profondo contatto con la realtà e i contesti in cui si opera. È un tentativo di districare la situazione ingarbugliata del progetto grafico in relazione alla produzione dell'identità pubblica che non lo vede costretto a perdere le proprie potenzialità ma al contrario prova a recuperarne il suo valore intrinseco di attività in grado di creare, sviluppare, tradurre e trasferire un messaggio troppo a lungo irrorato da una inconsapevole e reiterata applicazione dell'ideologia post-moderna del marketing e della cultura neo-liberale del brand a qualsiasi dimensione ed esigenza comunicativa, pubblica o privata, e che ha sottratto sovente alla pratica del *graphic design* la sua relazione con la realtà.

Ciò che emerge da quanto delineato nei precedenti paragrafi e capitoli è che quello dell'identità visiva è un progetto situazionale e contestuale, nel senso che non esistono risposte precise e puntuali su cosa fare e come farlo ma è importante saper costruire un processo che abbia valore per la situazione e per il contesto in cui si opera. Per queste ragioni nel [paragrafo 3.3](#) si è scelto di utilizzare [l'intervista come metodo di ricerca \(3.3.1 e 3.3.2\)](#) e indagine finalizzata ad una maggiore comprensione dell'ambito e degli obiettivi del progetto attraverso l'analisi delle esperienze dirette di progettisti che in condizioni, contesti e posizioni differenti si sono occupati di progetti di identità visiva pubblica. La selezione dei casi studio è circoscritta a progetti che hanno visto il coinvolgimento della pubblica amministrazione in programmi di digitalizzazione dei servizi pubblici, di programmi di progettazione sistemica della comunicazione

di uno stato, di un territorio o di una istituzione pubblica. Alcune scelte si sono orientate invece su realtà o figure che si sono confrontate con l'ambito in questione in modo critico o che hanno a che fare con il tema in maniera trasversale. L'obiettivo delle interviste qualitative semi-strutturate condotte è quello di analizzare le esperienze e gli approcci degli intervistati per "confermare" o "smentire" alcune tracce tematiche delineate dalla ricerca e per ottenere riflessioni utili alla formulazione di una nuova definizione di identità visiva pubblica e di nuovi paradigmi di comunicazione, in particolare attraverso una griglia di [indicatori](#) quali: inclusione, sostenibilità, rispetto, condivisione, bellezza e significato e equilibrio dinamico. Per ampliare ulteriormente l'indagine sono state riportate [esperienze dirette di ricerca-azione \(3.3.3\)](#) che hanno permesso un'immersione in contesti di sperimentazione dell'identità visiva differenti: l'identità visiva come forma di autorevolezza per la ricerca applicata di Unirsm Design per i Musei di Stato della Repubblica di San Marino; l'identità visiva come strumento di attivazione sociale per i progetti partecipativi e di rigenerazione urbana dell'associazione Il Palloncino Rosso; l'identità visiva funzionale al servizio pubblico nel progetto di ricerca applicata di Unirsm Design per la rete dei trasporti della Repubblica di San Marino; l'identità visiva come strumento di valorizzazione dei luoghi nell'esperienza didattica del Laboratorio di design della comunicazione 3 di Unirsm Design; la ricerca iconografica, una pubblicazione e una mostra sul progetto di identità visiva delle città italiane come strumento di produzione culturale per Electa e lo CSAC di Parma.

Nel [capitolo 4](#) "*L'identità (visiva) pubblica. Nuovi paradigmi di comunicazione*" viene delineata una nuova definizione e nuovi paradigmi di comunicazione che provano a sovvertire l'esperienza dell'identità della P.A italiana ripartendo dal progetto della sua comunicazione. Nel [paragrafo 4.1](#) la [definizione di Identity Experience](#) è funzionale alla costruzione di esperienze utili, e percezioni di queste, che possano rafforzare e stimolare nuovi paradigmi di relazione tra cittadini e istituzioni in cui il design dell'identità e delle informazioni non sono in contraddizione, bensì operano con un elevato grado di interdipendenza nell'alveo di una comune pubblica utilità. Nel [paragrafo 4.2](#) la formulazione di cinque [nuovi paradigmi di comunicazione](#) estende la prospettiva aperta dal concetto di [Identity Experience](#) provando a riformulare i presupposti del progetto dell'identità e della comunicazione pubblica. Organizzati come cluster, quindi come un insieme di contenuti collegati e correlati tra loro, questi modelli non propongono immagini, slogan o marchi ma nuove possibili dialogiche e dialettiche per la costruzione di scenari, narrazioni e percorsi comuni in cui il ruolo del progetto di identità acquista valore solo all'interno di una strategia di comunicazione organica, che funge da ponte tra cittadini e istituzioni nella costruzione di esperienze utili e percezioni di queste.

Dal primo framework di ricerca dell'analisi dello stato dell'arte del progetto di identità visiva pubblica [\(1.1\)](#), della revisione dell'eredità culturale della grafica di pubblica utilità tra superamento e rinnovamento e quindi la revisione del contesto culturale [\(1.2\)](#) e dell'analisi del contesto di azione della complessa trasformazione del progetto di identità visiva pubblica come occasione per un suo ripensamento [\(1.3\)](#) emerge che i tempi sono maturi, nell'epoca delle transizioni, **per individuare e proporre nuovi percorsi e modalità di rapportarsi con il progetto di utilità pubblica e con il progetto per la cittadinanza che rifuggono in termini di comunicazione pubblica, soluzioni definitive o scelte puramente ed esclusivamente formali ritenendo ancora che queste possano avere una reale efficacia nel plasmare i rapporti tra cittadini e dimensione pubblica.**

Dal secondo framework di ricerca dedicato all'analisi del sistema "istituzione-design-cittadino" ancora in transizione [\(2.1\)](#), ai nuovi spazi di interazione [\(2.2\)](#) e ai nuovi paradigmi di relazione [\(2.3\)](#) emerge - in un contesto dimensionale dell'organizzazione pubblica italiana in cui, ad eccezione di alcune esperienze come il Dipartimento per la Trasformazione Digitale - **la necessità di costruire una cultura progettuale capace di**

sedimentare risultati e costruire politiche adeguate che faccia da ponte tra design della comunicazione e pubblica amministrazione in termini di metodi, competenze, linguaggi, risorse, strumenti e spazi.

La revisione dei metodi, della dialettica, delle definizioni, dei modelli, dei concetti e delle forme di rappresentazione (3.1 e 3.2), unitamente al confronto e al dialogo con l'esperienza di professionisti che lavorano sul campo (3.3.2) nonché l'esperienza diretta di ricerca-azione in ambiti e contesti molto differenti (3.3.3) ha fatto emergere come **la natura situazionale e contestuale del progetto di identità pubblica la renda un concetto costantemente in transizione e ibridizzazione che non può più essere affrontato secondo preconcetti e modelli tradizionali o preconfezionati del passato ma richiede un aggiornamento dei suoi valori in un'ottica di semplificazione di natura semantica e di revisione strutturale di più ampio respiro.**

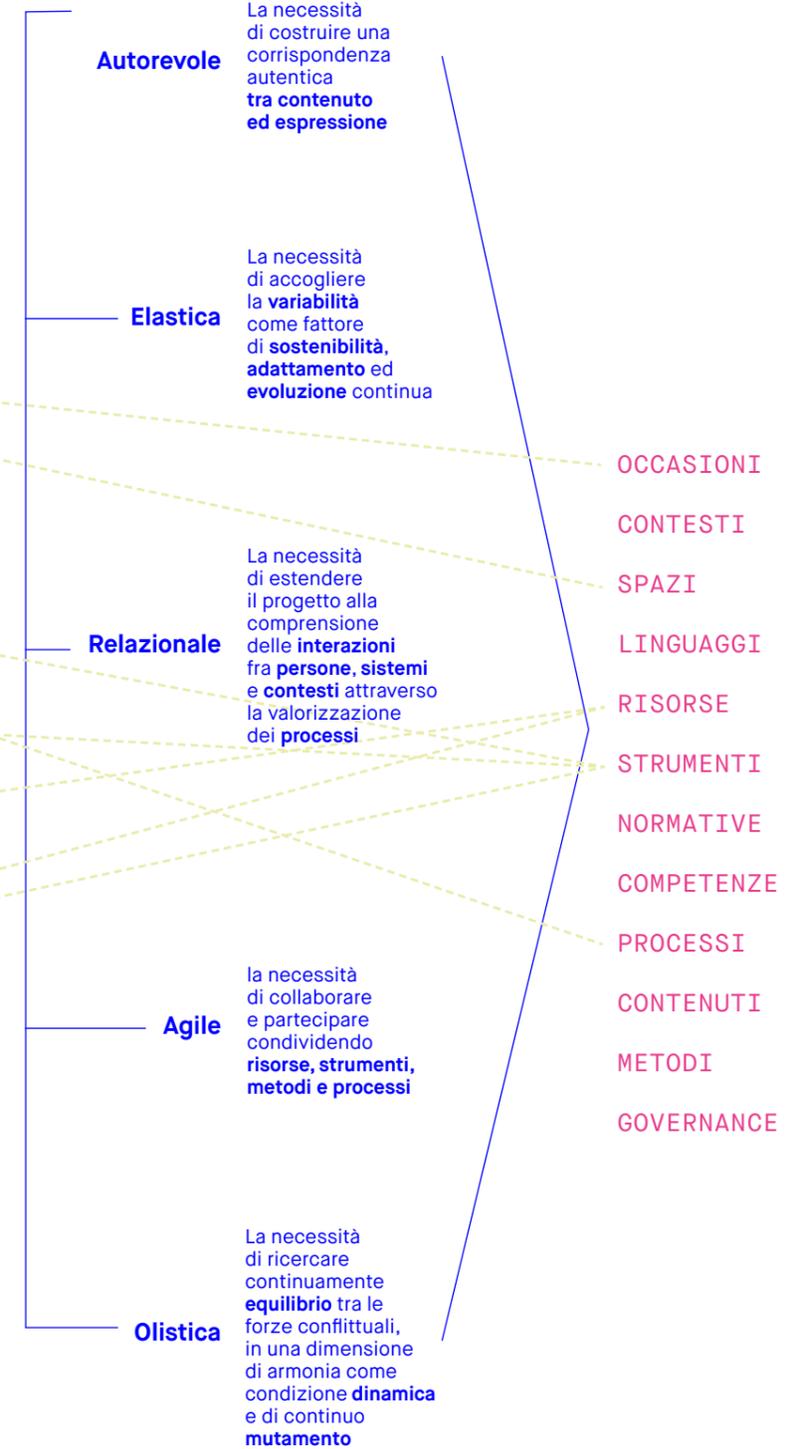
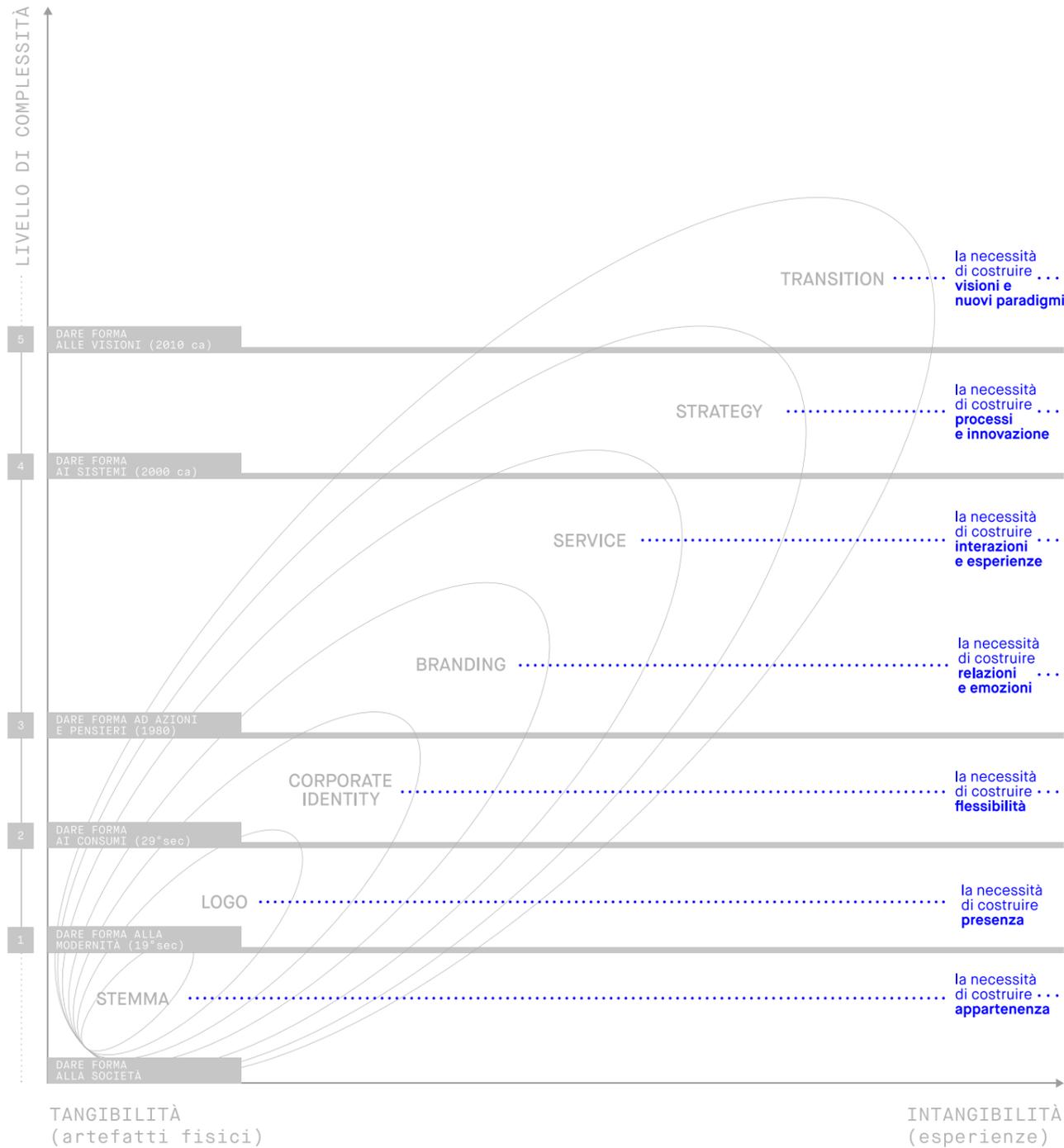
La formulazione di una nuova definizione e di nuovi paradigmi di comunicazione (4.1 e 4.2) ha fatto emergere la necessità di individuare una prospettiva progettuale che, sopperendo alla mancanza di un progetto politico o istituzionale, **crea le occasioni, i contesti, gli strumenti, i contenuti e le interfacce per un nuovo dialogo con la pubblica amministrazione che non si limita alla restituzione di prodotto o di un servizio ma elabora un'azione di presidio e una piattaforma di crescita comune del sistema istituzione-design-cittadino e impresa.**

La proposta di *"Identity Experience. Osservatorio sulla comunicazione pubblica italiana"* (capitolo 5) crea prima di tutto uno spazio condiviso di dialogo tra due mondi, in Italia, ancora per certi aspetti molto lontani ma non vuole elaborare nessuna soluzione definitiva o regola aurea dell'identità e della comunicazione pubblica. Prova a configurarsi come un organismo intermedio che faccia da ponte nella costruzione di una cultura progettuale sull'identità pubblica condivisa, duratura e destinata a una comunicazione autorevole, elastica, relazionale, agile, olistica e funzionale alla costruzione di esperienze utili e percezioni di queste.

Si immagina i soggetti deputati a sostenerlo, aggregando competenze, strumenti, modalità di relazione e azioni. Costituisce una matrice unica, istituzionale e autorevole, di informazioni, dati, ricerche e analisi sui temi chiave dell'identità e della comunicazione pubblica.

Produce e promuove contenuti con, per e nella pubblica amministrazione per formare professionisti, cittadini e amministrazioni più consapevoli ed esigenti sulle potenzialità di un progetto di comunicazione pubblica efficace, un'identità come bene comune, rilasciando materiali, strumenti, informazioni, dati e esperienze raccolte e sistematizzate a disposizione di ogni futuro riutilizzo e aperte ad un potenziale infinito aggiornamento.

Nell'evoluzione del progetto di identità visiva i paradigmi proposti e il concetto di Identity Experience evolvono dalla necessità di rispondere alla complessità contemporanea con un cambio di prospettiva nella costruzione di una cultura progettuale-all'interno della dimensione pubblica- in grado di proporre politiche adeguate e che faccia da ponte tra design della comunicazione e pubblica amministrazione creando le occasioni, i contesti, gli strumenti, i contenuti e le interfacce per un nuovo dialogo con la pubblica amministrazione che non si limita alla restituzione di prodotto o di un servizio ma elabora un'azione di presidio e una piattaforma di crescita comune del sistema istituzione-design-cittadino e impresa. Nel capitolo successivo vedremo come l'ipotesi di struttura di un Osservatorio sulla comunicazione pubblica si configura una possibile soluzione per la costruzione di una piattaforma di crescita e condivisione comune.





Identity Experience. Osservatorio sulla comunicazione pubblica

- 5.1 → Identity Experience: le ragioni di una proposta di osservatorio sulla comunicazione pubblica come piattaforma di crescita comune
- 5.2 → Identity Experience: una proposta di struttura dell'osservatorio sulla comunicazione pubblica come piattaforma comune di crescita per la gestione di reti di monitoraggio, accelerazione, promozione, ricerca e formazione

In questo capitolo si avanza una prospettiva progettuale che evolve dalla necessità di individuare e proporre nuovi percorsi e modalità di rapportarsi con il progetto di utilità pubblica e con il progetto di cittadinanza. Si tracciano il contesto, le ragioni e le finalità che hanno portato alla formulazione di una proposta lontana dall'elaborazione di una soluzione definitiva o regola aurea dell'identità e della comunicazione pubblica (5.1) immaginando la struttura e le modalità che la caratterizzano (5.2).

- RISULTATI
ATTESI
- ↪ Uno spazio condiviso di dialogo tra la P.A., il design della comunicazione, i cittadini e il contesto
 - ↪ Una matrice unica ma dinamica di competenze, strumenti, modalità di relazione e azioni sulla comunicazione e l'identità pubblica
 - ↪ Uno strumento di produzione culturale che abilita, forma, informa, monitora e ricerca con un approccio open-ended e open source

Le premesse da cui si è partiti, lo svolgimento e le conclusioni a cui si è arrivati con questa ricerca hanno fatto emergere, nel contesto della pubblica amministrazione italiana, l'organizzazione di un sistema "istituzione-design-cittadino" ancora in transizione e costruzione (paragrafo 2.1), per il quale è necessario ricercare una risposta progettuale che non sia isolata, semplicistica e banalizzante. Se calato nella dimensione pubblica, il progetto di identità (visiva) costituisce uno strumento tutt'altro che neutrale perché rappresenta di fatto un passaggio importante nella messa in essere della pratica democratica, ma ciò che emerge nello sviluppo dei capitoli è che questo acquista valore solo all'interno di un sistema, di un programma, di una strategia di comunicazione pubblica costruita sull'inclusione, sulla sostenibilità, sul rispetto, sulla condivisione, sulla bellezza, sul significato e sull'equilibrio dinamico (paragrafo 3.3).

La prospettiva progettuale che ne consegue porta a ragionare su quali siano oggi gli organi intermedi mancanti nel rendere capace qualsiasi amministrazione, classe politica o di governo - destinata a occupare posizioni di potere per un certo periodo - consapevole di quali siano le variabili o gli strumenti utili per poter definire e gestire un programma di identità e di comunicazione conseguente che abbiano reale efficacia nel plasmare paradigmi di relazione e comunicazione con i cittadini più adatti alla complessità e alle necessità della società contemporanea.

Prima di immaginare qualsiasi regola aurea dell'identità e della comunicazione pubblica è necessario dunque riuscire a far dialogare due mondi, in Italia, ancora per certi aspetti molto lontani. In questo senso, quali possono essere gli organismi intermedi che possono fare da ponte nella costruzione di una cultura progettuale delle amministrazioni condivisa e duratura e destinata a una comunicazione pubblica autorevole, elastica, relazionale, agile e olistica funzionale alla costruzione di esperienze utili e percezioni di queste? Quali possono essere i soggetti deputati a farlo? Chi o cosa può fare da collettore tra le istanze che emergono all'interno di una dimensione pubblica in fase di trasformazione e da una cittadinanza sempre più connessa e attiva, in modo da creare un dialogo proficuo tra cittadini, contesto e istituzioni?

In quest'ultimo capitolo si tenta di avanzare una proposta progettuale che prova a sopperire alla mancanza di un progetto politico o istituzionale di comunicazione e identità pubblica creando le occasioni, i contesti, gli strumenti, i contenuti e le interfacce per un nuovo dialogo tra cittadini e PA. Partendo dall'immaginare un'ipotetica struttura, nel paragrafo 5.1 vengono esposti il contesto, le ragioni e le finalità della proposta; successivamente si immaginano i soggetti, le competenze, gli strumenti, le modalità di relazione e le azioni deputati a sostenerla e alimentarla (5.2).

5.1 →
**Identity Experience:
le ragioni di una proposta
di Osservatorio
sulla comunicazione
pubblica come piattaforma
di crescita comune**

La proposta di un osservatorio permanente sul progetto di identità pubblica italiana nasce dalla volontà di individuare e proporre nuovi percorsi e modalità di rapportarsi con il progetto di pubblica utilità e con il progetto per la cittadinanza che rifuggono la manifestazione dell'equivoco - molto comune nel contesto pubblico italiano - del confrontarsi con i cosiddetti «wicked problems» (Buchanan, 1992), ricercando soluzioni definitive o scelte puramente ed esclusivamente formali ritenendo che queste possano avere una qualsivoglia efficacia.

Di seguito il contesto, le ragioni e le finalità della proposta di un osservatorio nazionale di *Identity Experience* pubblica come piattaforma di crescita comune.

Il contesto

Si è visto nei paragrafi 1.2 e 2.1 come - nonostante il dibattito, la formazione, la produzione culturale sul tema della partecipazione, sulla funzione di *advocacy* della grafica, sul ruolo, sull'attenzione verso gli utenti, sulla qualità della veste visiva delle informazioni - la costruzione di una cultura progettuale condivisa in termini di comunicazione pubblica abbia avuto poca capacità di sedimentare ragionamenti, certezze, azioni e procedure, tanto è vero che ancora oggi non assistiamo a condizioni di innesto della cultura del progetto all'interno delle P.A. italiane se non in rari quanto preziosi casi, come ad esempio il progetto Italia Login (Piazza, 2005, p.180; Piscitelli, 2020, p.155).

Oggi tuttavia l'Italia si trova di fronte a un'occasione, tanto attesa, che potrebbe rivelarsi ideale per avviare finalmente un progetto di comunicazione strategico, coesivo e unificato, adeguato a una nazione che si candida a rivendicare un ruolo di rilievo in Europa (Sinni, 2021a).

Il Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) rappresenta un'enorme opportunità per lo sviluppo dell'Italia e con i suoi 235,12 miliardi di euro costituisce il più importante investimento nell'innovazione dal Dopoguerra a oggi. Come possiamo evincere dai 5 obiettivi della strategia Italia digitale 2026, la digitalizzazione delle infrastrutture tecnologiche e dei servizi pubblici è il principale interesse del Piano che, vista la generale precarietà delle infrastrutture digitali nazionali, è rivolto ad approntare soluzioni soprattutto alle criticità tecnologiche:

- Diffondere l'identità digitale, assicurando che venga utilizzata dal 70% della popolazione;
- Colmare il gap di competenze digitali, con almeno il 70% della popolazione che sia digitalmente abile;
- Portare circa il 75% delle PA italiane a utilizzare servizi in cloud;
- Raggiungere almeno l'80% dei servizi pubblici essenziali erogati online;
- Raggiungere, in collaborazione con il MISE, il 100% delle famiglie e delle imprese italiane con reti a banda ultra-larga.

Tuttavia, ciò che viene da chiedersi è perché nel progetto di una Pubblica Amministrazione (PA) efficace che sappia supportare "cittadini e imprese con servizi sempre più performanti e universalmente accessibili"¹ in cui il digitale è un presupposto essenziale, non si sia fatta una riflessione sulle modalità di comunicazione verso i cittadini, che nonostante sia ancora spesso percepito come un elemento puramente formale e del tutto secondario, costituisce, come ormai ci ha insegnato tutta l'esperienza del design della comunicazione visiva e del design dei servizi e come ampiamente confermato nelle interviste del capitolo 3, una componente indispensabile alla funzionalità dei servizi pubblici, alla loro autorevolezza e alla fiducia che vi si ripone (Sinni, 2021a).

Proprio sul tema dell'autorevolezza e della fiducia è necessario spendere alcune

1. <https://innovazione.gov.it/dipartimento/focus/italia-digitale-2026/>

riflessioni che riportano alla necessità di costruire un progetto di identità e comunicazione pubblica realmente consistente.

Secondo l'Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI), L'Italia si posiziona oggi al 20esimo posto fra i 27 Stati membri dell'UE come livello di digitalizzazione (DESI 2021, p.3), a causa di vari fattori che includono sia la limitata diffusione di competenze digitali, sia la bassa adozione di tecnologie avanzate, ad esempio le tecnologie *cloud*.

Nonostante i miglioramenti registrati dal 2020, l'uso dei servizi pubblici digitali rimane relativamente basso. La percentuale di utenti online italiani che ricorre a servizi di *e-government* è passata dal 30% nel 2019 al 36% nel 2020. Pur trattandosi di un notevole aumento, rimane ben al di sotto della media UE del 64%. L'Italia ottiene risultati migliori rispetto all'UE per quanto riguarda l'offerta di servizi pubblici digitali per le imprese e i dati aperti ma si colloca al di sotto della media UE in termini di offerta di servizi pubblici digitali per i cittadini e disponibilità di moduli precompilati.

Questo scarso livello di interazione online tra le amministrazioni pubbliche e la cittadinanza in generale può essere certamente in parte attribuito alla bassa alfabetizzazione digitale della popolazione italiana, ma sarebbe tuttavia fare un torto alla nostra intelligenza non vedere la compresenza anche di un'altra significativa motivazione: la scarsa fiducia nello stato e nei suoi servizi. Una stretta correlazione tra la percezione della qualità dei servizi pubblici (analogici o digitali che siano) con il livello di fiducia riposto nei governi emerge infatti in più ricerche e nei dati dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico appare particolarmente emblematico il posizionamento dell'Italia dove il tiepido gradimento (60%) nell'utilizzo dei servizi pubblici (superiore solo a Grecia e Polonia) si accompagna al livello più basso (20%) di fiducia nelle autorità (Sinni, 2021a).

Secondo le rilevazioni effettuate dall'Eurispes, negli ultimi dieci anni, dal 2011 al 2021, il grado di fiducia nei confronti del sistema delle Istituzioni italiane è migliorato negli ultimi quattro anni, con un apice nel 2019 quando ben 1 cittadino su 5 mostrava un atteggiamento positivo e un aumento della propria fiducia (20,8%). Concentrandosi invece nel confronto di tendenza dello scorso anno rispetto al 2021, il dato è discendente: dal 14,6% del 2020 al 13,5% di quest'anno. Il numero di quanti riferiscono di aver visto diminuire, nell'ultimo anno, la propria fiducia nei confronti delle Istituzioni del nostro Paese passa dal 24,9% del 2020 al 32,5% del 2021 (-7,6%) (33° Rapporto Italia, p. 12, 2021).

Come sottolineano Raaphorst & Walle (2018) la mancanza di fiducia da parte dei cittadini nei confronti del settore pubblico può portare, nella peggiore delle ipotesi, a due opzioni: quella dell'"exit" come una risposta al fallimento del servizio pubblico in cui i cittadini voltano le spalle al settore pubblico spostandosi altrove. È il caso ad esempio di genitori che decidono di iniziare un percorso di istruzione a casa per i loro figli, o il passaggio da un fornitore pubblico a un fornitore privato nell'assistenza sanitaria. Forme più estreme sono visibili ad esempio nei movimenti no-vax e nelle comunità *off-grid*. "No-entry", la seconda opzione, peggiore, significa che i cittadini non prendono nemmeno in considerazione la decisione di iniziare a usare il servizio pubblico.

Come emerso nel paragrafo 3.3.2, il design della comunicazione può solo facilitare e contribuire alla costruzione di queste relazioni, amplificandole o minimizzandole, laddove queste esistono già. Il progetto di identità visiva non può creare o sostituirsi all'esperienza ma può, all'interno di una strategia più ampia, contribuire alla costruzione di sistemi e rapporti dialettici tra cittadini e istituzioni consistenti, che ispirino fiducia, funzionali all'esperienza e alla sua percezione. Un processo, in

sostanza, di chiarezza percettiva che, nel design dei servizi, rende informazioni e brand strettamente interconnessi (Stickdorn & Schneider, 2012, p. 70).

Si veda in questo senso come in diversi paesi, tra cui i più recenti il Regno Unito (2013) e l'Estonia (2017), la digitalizzazione dei servizi pubblici è stata l'occasione per uniformare in un quadro sistemico l'intera comunicazione dello stato, ma non perché sia stata ritenuta una scelta meramente estetica, ma perché è ormai diffusa la consapevolezza non solo su quanto questo sia un aspetto imprescindibile in termini di funzionalità e percezione dell'esperienza utente ma anche quanto un progetto unitario, consistente e coeso in tutti gli aspetti abbia per le istituzioni un impatto notevole in termini economici.

Nonostante il progetto avviato nel 2015, allora denominato Italia Login che ha tentato di porre le basi di una sorta di identità coordinata per la comunicazione digitale pubblica italiana attraverso la messa a punto delle Linee guida di design per i siti web della PA (con la definizione di una font istituzionale, di una palette colori e un sistema di griglie) e nonostante l'enorme lavoro in questa direzione portato avanti prima dal Team e ora dal Dipartimento per la trasformazione digitale che ha reso possibile l'uniformazione in questi anni dell'immagine digitale del Governo, rimane evidente come a queste azioni non sia mai corrisposta una vera consapevolezza dell'importanza di una identità visiva coordinata con cui farsi carico della *governance* necessaria per estendere tale processo a tutta la comunicazione pubblica istituzionale (Sinni, 2020a; 2021a).

"L'Italia si ritrova dunque paradossalmente ad avere una *potenziale* identità coerente per quanto riguarda i siti web e i servizi digitali mentre tutto il resto della comunicazione rivolta ai cittadini, dalla carta intestata agli uffici, è rimasto abbandonato nel limbo di un'immagine che si è stratificata nel tempo, incoerente e inefficace" (Sinni, 2021a). Come è possibile pretendere di instaurare una dimensione reputazionale di fiducia, autorevolezza, credibilità e empatia con i cittadini quando le modalità di comunicazione dello Stato - su diversa scala e a diversi livelli - risultano superficiali, fragili, inadeguate e inconsistenti? Basti pensare - senza approfondire un discorso che richiederebbe una tesi di ricerca a sé - all'occasione persa nella gestione della comunicazione istituzionale relativa alla situazione pandemica in cui siamo stati totalmente sopraffatti da una dimensione comunicativa schizofrenica sia in termini formali, che di contenuto e di contesto, e che ha fatto ri-emergere con prepotenza le problematiche e le fragilità della mancanza - non solo - di un progetto di comunicazione unitario, consistente, autorevole, aperto, trasparente, autentico.

Se il PNRR si configura come l'occasione per dare un impulso decisivo al rilancio della competitività e della produttività del Sistema Paese attraverso un intervento profondo, che agisca su più elementi chiave del nostro sistema economico come la connettività per cittadini, imprese e pubbliche amministrazioni, una P.A. moderna e alleata dei cittadini e del sistema produttivo e la valorizzazione del patrimonio culturale e turistico, anche in funzione di promozione dell'immagine e del brand del Paese (Governo italiano 2021, p.83), i tempi sono maturi per il design della comunicazione per uscire dalla bolla dell'autoreferenzialità che spesso lo caratterizza e integrarsi come elemento attivo nella costruzione di una comunicazione pubblica che rappresenti il presupposto minimo e indispensabile alla base di una rinnovata reputazione nazionale.

Il contesto per ragionare su un organo come quello dell'osservatorio si configura dunque quello delle opportunità offerte dalla trasformazione digitale della PA e dagli ambiziosi obiettivi e investimenti del PNRR, tutte da cogliere per poter rafforzare un'identità nazionale fragile e complessa che, alla luce di queste riflessioni, può essere sovvertita solo con un approccio olistico che, come già sottolineato nel paragrafo 4.1, deve prevedere:

- il coordinamento di un progetto strategico di *governance* ai massimi livelli, che preveda anche una revisione delle normative ma soprattutto delle competenze;
- il superamento di una comunicazione compartimentata e frammentata tra ministeri, dipartimenti e agenzie in un'ottica di presentazione coesa della pubblica amministrazione per la costruzione di un rapporto di fiducia e autorevolezza con i cittadini;
- l'unificazione progressiva e distribuita nel tempo, con una modalità *endless*, di tutti i *touchpoint* tra amministrazioni e cittadini.

Le ragioni e le finalità

Le ragioni per proporre un osservatorio nazionale sull'**Identity Experience** sono dunque da ricercare nella volontà di individuare e proporre percorsi e modalità alternative di rapportarsi con il progetto di pubblica utilità e con il progetto per la cittadinanza che non si limiti alla produzione di kit o linee guida ma che si configuri come una vera e propria **azione di presidio**. "Un design che si sostituisce alla politica e che prova a formulare, attraverso gli strumenti e i processi del progetto, quelle risposte cui la stessa politica non ha saputo ottemperare (Branzi, 2008, citato in Piscitelli 2020, p. 156): che significa anche progettare le occasioni, i contesti, gli strumenti e le interfacce di un dialogo con la pubblica amministrazione che non può più limitarsi ad essere una semplice erogazione di servizi bensì deve potersi evolvere in vere e proprie piattaforme di crescita comune" (Piscitelli, 2020, p.156).

Secondo Love (2006) infatti, i cosiddetti "Design Centres" sono da considerare infrastrutture chiave che possono svolgere un ruolo significativo nello sviluppo economico e sociale di una nazione, nell'innovazione e nella costruzione di vantaggi competitivi a livello nazionale e di impresa. Configurandosi come "guardiani" adottano un ruolo centrale all'interno dei "design networks" nazionali, fornendo accesso e collegando i vari elementi e dando loro visibilità nella costruzione del "design ecosystem". Le evidenze statistiche sottolineano inoltre come il design svolga un ruolo riconosciuto significativamente importante nell'innovazione nazionale e nella produttività finora mai visto (NESTA, 2009).

Tuttavia, in alcuni paesi europei, dove non ci sono enti ufficiali dedicati a rappresentare e a promuovere il ruolo del Design, le informazioni tendono ad essere frammentate e, come tali, difficili da usare. Questo può ostacolare lo sviluppo di sistemi di design più performanti in aree geografiche in cui non esiste un attore centrale dedicato a svolgere questo ruolo. La loro presenza o la loro assenza funge già da indicatore di differenziazione tra economie e *design-driven* ed economie la cui conoscenza e cultura sulla disciplina è ancora in via di sviluppo (Costa et al., 2021).

Per Love (2006) i "Design Centres" sono centri di servizi multifunzione che fungono da nodi di connessione e forniscono accesso ad altri elementi dell'infrastruttura progettuale. Il tema dell'accesso tramite un unico luogo è una caratteristica distintiva e una fonte importante del valore che offrono questi centri. Ogni centro, afferma, ha i suoi obiettivi, una sua visione, la sua missione e le sue strategie e identifica quattro archetipi:

- i "Promotional Design Centre" che devono tendenzialmente essere caratterizzati da un aspetto aperto e accogliente per soddisfare sostanzialmente due ruoli. Il primo quello di mostrare e spiegare alle imprese in che modo altre imprese hanno tratto vantaggio dal design in termini di miglioramento della competitività, della redditività, della crescita, della responsabilità ambientale e sociale e della sostenibilità. Il secondo è promuovere programmi di sostegno del governo per l'utilizzo dei servizi di progettazione e il miglioramento dell'attività di progettazione. In termini di ubicazione, l'efficacia di un "Promotional Design

- Centre" dipende dalla sua visibilità e accessibilità al pubblico;
- i "Design Advice Center" le cui caratteristiche principali sono fornire consulenza diretta sulla progettazione e sull'accesso alle risorse di progettazione operando da un ambiente d'ufficio di facile accesso. Ci si aspetta che questo tipo di centro di progettazione offra l'accesso a competenze tecniche della progettazione generale;
- i "Design Services Center" le cui caratteristiche principali riguardano la fornitura di strutture e competenze avanzate per la progettazione, la prototipazione e il collaudo di un'ampia gamma di prodotti e servizi. Dovrebbero essere situati in ambienti misti tra uffici di progettazione e tecnologici. Oltre all'accesso a competenze e strumenti tecnici, questo tipo di strutture dovrebbero offrire ampio accesso alle informazioni necessarie per la progettazione e alle competenze teoriche in un'ampia gamma di aree disciplinari (es. specialisti del settore e ricercatori accademici);
- i "Design Research Center" che si focalizzano principalmente sulla ricerca relativa ai molteplici aspetti della disciplina del design (generalmente attraverso contratti ad hoc o sovvenzionata finanziariamente dal governo) rendendo disponibile e facilitando l'accesso ai dati e ai risultati delle ricerche. Alcuni particolari centri di ricerca sul design possono concentrarsi su domini di progettazione o aree specifiche della ricerca sul design.

Per Love dunque progettare un'infrastruttura del design "di successo" significa progettare un centro multiservizi con un unico punto di accesso che si concentra sul raggiungimento di obiettivi costruiti in relazione alle specifiche esigenze di contesti e stakeholder e al loro orientamento e valori; a specifici domini dell'attività progettuale; ad una funzionalità ben definita. In questo senso le questioni chiave relative alla progettazione di questo tipo di strutture possono essere lette secondo quattro dimensioni focali:

- il "Domain focus" che riconosce l'importanza di definire il dominio di azione della struttura grazie al quale comprendere il tipo di servizio da erogare;
- il "Constituency focus" che sostiene l'importanza di una gestione della struttura da parte di un ristretto gruppo di amministratori e stakeholder che vanno identificati prima di iniziare la progettazione della struttura stessa;
- il "Functional focus": i quattro tipi di strutture delineate precedentemente hanno scopi funzionali diversi. La tassonomia delle quattro tipologie fornisce un quadro semplice all'interno del quale possono essere collocati i dettagli delle tre dimensioni focali di cui sopra.

La letteratura recente interpreta l'infrastrutturazione come un "complesso di relazioni socio-materiali in continuo rinnovamento in cui la politica integrata, la voce e l'autorialità sono componenti articolate del sistema (Agid, 2018, pp. 95-116); un complesso oggetto della progettazione che necessita di tenere in considerazione le componenti emergenti dell'ecosistema, le visioni plurali e la necessità di un impegno/cambiamento intenzionale a lungo termine (Vink et al., 2020). Per infrastruttura partecipata si intendono le attività che si focalizzano su come facciamo e abilitiamo la capacità di fare un lavoro di infrastrutturazione, a livello locale, con persone e gruppi, con obiettivi o interessi condivisi, influenzati e lavorando in relazione ai sistemi che intendiamo coinvolgere (ibidem). È un lavoro di creazione delle risorse che sia socialmente che da un punto di vista tecnico abiliti l'adozione e l'appropriazione oltre il progetto iniziale; e che crea il terreno fertile per sostenere una comunità di partecipanti (Agid, 2018; Vink et al., 2020) in un ciclo iterativo di azione-riflessione continuo (Costa et al., 2021).

Studiare questo tipo di strutture è sicuramente importante da un punto di vista della comprensione delle attività che sviluppano, dei loro target, dei meccanismi operativi

e delle risorse assegnate, nonché del loro ruolo all'interno degli ecosistemi di progettazione. Ma ciò che emerge da queste ricerche e riflessioni è anche che cercare di replicare questo tipo di modelli potrebbe essere inefficace perché questi possono essere fondati solo su una determinata e matura cultura progettuale che li mantiene vivi e in continuità con l'ecosistema progettuale del contesto. Questa condizione "ideale" sembra non essere stata raggiunta in diversi paesi del mondo (Costa et al., 2021).

In Italia, in termini di comunicazione pubblica, sembrano essere ancora lontane dall'aver assunto una forma organizzata e organica all'interno di una visione strategica e a lungo termine. Designers Italia porta sicuramente avanti in modo egregio alcuni di questi temi, come ad esempio la diffusione della cultura progettuale in termini di digitalizzazione dei servizi all'interno della P.A., ma continua a mancare un progetto di visione organica della comunicazione pubblica, di piattaforma comune a cui aderire progressivamente per il futuro.

Aiap svolge un grande lavoro in termini di tutela e garanzia della professione e nella diffusione delle corrette pratiche progettuali; iniziative come l'Osservatorio ADI attivano ogni anno commissioni di esperti diramate su tutto il territorio italiano e commissioni centrali che passano in rassegna l'intera produzione italiana di tutte le categorie merceologiche del design; osservatori specifici come quello della Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano o l'Osservatorio Civic Brands di Ipsos, in collaborazione con Paolo Iabichino osservano, comprendono, studiano, monitorano e diffondono conoscenza sull'impatto di specifici ambiti del design e dell'innovazione; esperienze private, autonome e nate dal basso come il Circolo del Design di Torino alimentano e diffondono la cultura del progetto contribuendo a rinforzare il sistema del design a livello locale e favorendo le connessioni tra le competenze del progetto e il mondo produttivo, sociale e culturale; le Università e le scuole di progetto naturalmente svolgono tutte quelle funzioni di didattica, formazione e ricerca, sia teorica che applicata, che permettono di mantenere una viva costruzione della cultura progettuale. Si riscontra tuttavia, sempre in termini di identità e comunicazione pubblica, la mancanza di un'azione corale e condivisa tra tutte queste realtà che metta a sistema per il bene comune competenze, strumenti, metodi e processi, che agisca a livello centrale ma magari con azioni di presidio locale.

Curioso come Grimaldi (2020, p. 72-74), in merito all'inadeguatezza dell'URP - un modello di ispirazione burocratica pensato con una logica ormai datata - sottolinei come oggi occorra realizzare una vera e propria struttura - con risorse specialistiche, qualificate professionalmente - che gestisca tutta la comunicazione, materiale, immateriale, politica e degli eventi, oltre a fungere da orecchio, con sondaggi, indagini e ricerche, su cosa pensano i cittadini delle attività dell'amministrazione. *"È un impegno importante, ma questo richiede la democrazia, diversamente si resta agli adempimenti burocratici"*. Quello che propone, in linea con l'idea che qui verrà avanzata di osservatorio, è un modo di comunicare che dà importanza proprio all'organizzazione e alla condivisione di fatti importanti e significativi, di servizi per i cittadini per i quali occorre il "come" organizzare e quindi progettare le forme, scegliere i canali corretti e magari, verificare l'efficacia dell'azione svolta. *"Questo è fare comunicazione: condividere, ma anche accertarsi che i messaggi giungano ai destinatari [...], non semplicemente "rendere pubblico", magari in un angolo nascosto di un malfunzionante sito istituzionale"* (ibidem).

Forse, in questo senso, la questione sarebbe risolvibile in qualche modo allargando, come già si sta facendo, il team di designer che opera all'interno del Dipartimento per la Trasformazione Digitale, sulla scia di fortunate esperienze come quella di GOV.UK. Ma come emerso anche dal racconto di Louise Downe e Mark Hurrell², la consistenza e la sostenibilità del progetto risiedono soprattutto nella capacità di aver costruito una comunità che se ne occupa quotidianamente, che viene formata per farlo, che si incontra e dialoga, che condivide risorse, strumenti e metodi. Inoltre, l'idea di progetto

qui proposta vuole essere un punto di riferimento per la comunicazione pubblica in senso ampio, non solo relativamente ai servizi digitali.

L'idea di osservatorio qui avanzata prova ad andare oltre la creazione di un team all'interno della pubblica amministrazione - circostanza comunque ampiamente auspicabile - per provare a formulare un'idea di rete che nasce dalla convergenza di forze e di collaborazioni da fronti diversi che attraverso un rapporto di pianificazione strategica, continuità temporale, gestione delle risorse e reciproca fiducia consentono di costruire una comunicazione pubblica sistemica e sistematica anziché una sommatoria di interventi senza un filo conduttore (Accanti, 2006, p. 15).

Il designer possiede gli strumenti e le competenze per poter gestire la complessità, ma per un progetto di questa portata occorre mettere in piedi una strategia integrata che Bonini-Lessing (2010) definisce auspicabile in una "forte coalizione tra governo, economia e società civile, necessaria per armonizzare obiettivi di comportamento a lungo termine". È opportuno mettere in piedi un consorzio di conoscenze e professioni, "a cui aderiscono attori con ruoli differenti, che interagiscono tra loro riuscendo ad avere una visione complessiva del progetto e a coordinare tutti i diversi aspetti".

Innanzitutto partendo dalla **necessità di osservare, ricercare e monitorare**. Osservare nel senso di esaminare, considerare con attenzione, anche con l'aiuto di strumenti costruiti e calibrati per essere adatti, al fine di conoscere meglio, di rendersi conto di qualche cosa, di rilevare i particolari, o per formulare giudizi e considerazioni di varia natura³. Una rete di "occhi" competente e multidisciplinare in cui i progettisti sono dotati di antenne per comprendere ciò che accade fino a giungere ad anticipare questioni ancora non sciolte. L'osservazione deve essere acuta, capillare ma specifica, condivisa, documentabile, modificabile. Una finestra privilegiata di monitoraggio dell'**Identity Experience** pubblica italiana e della sua evoluzione, che si pone l'obiettivo di **comprendere, studiare, monitorare e documentare** attraverso analisi periodiche condotte da organismi competenti che operano sinergicamente.

Muovendosi attraverso la necessità di **promuovere**. Promuovere come la capacità di favorire dando impulso alla produzione e alla diffusione della conoscenza sulle opportunità e gli impatti che l'**Identity Experience**, i paradigmi e un progetto di strategico di comunicazione pubblica possono avere sulle pubbliche amministrazioni, sui cittadini, ma anche sui sistemi sociali e economici. È una promozione intesa come una formazione attiva che si auto-elegge dal basso attraverso attività, laboratori, conferenze, collettivi, mostre ecc. che lavorano sul territorio e con le comunità come forme di affiancamento della politica per fornire contenuti ed esperienze di qualità. Una diffusione della cultura del progetto che passa attraverso il fare condiviso e partecipato come forma per generare maggiore consapevolezza possibile nel pubblico finale. Ci sono alcune cose, anche molto complesse, che sono riuscite a sedimentarsi come conoscenze diffuse e allo stesso modo bisogna operare per far diventare l'esigenza di una comunicazione correttamente progettata e gestita un valore per cui "combattere", da rivendicare. Una progettualità che - prima della progettualità che serve a progettare un marchio o un sito - serve a disegnare una necessità e una competenza abilitante nell'utente finale. "Se le persone possono imparare ad usare un test per il Covid-19 da usare da soli a casa penso che possano riuscire a distinguere una comunicazione inefficace da una efficace, ed esigerla"⁴.

Lavorando per **accelerare**. Accelerare le relazioni e le azioni grazie a una struttura snella ma consolidata, che come un reattore innesca dinamiche e progetti volti a una reale innovazione. L'accelerazione è agile e elastica perché si muove su una superficie di competenze già verificata e attraverso modelli e processi capaci di evolvere e adattarsi alle esigenze specifiche grazie a un bacino di risorse condivise. La progettazione è qui intesa come uno sviluppo iterativo e incrementale che permette di limitare il rischio di

3. Definizione Treccani
<https://www.treccani.it/vocabolario/osservare/>

4. Intervista a Marco Tortoioli Ricci.
Versione integrale p. 335

2. Si vedano le interviste integrali a p. 310 e 315

fallimento e non cerca di progettare soluzioni o sistemi complessi in un unico grande sforzo progettuale ma procede con la modularità e l'introduzione di numerosi piccoli passaggi incrementali (Norman & Stappers, 2015, p. 93). È un'accelerazione che produce possibilità e non regole rigide perché si muove in modo elastico attraverso le situazioni e i contesti. È un'accelerazione che media tra le varie competenze perché costruita su linguaggi comuni e condivisi.

Vedremo nel prossimo paragrafo come queste considerazioni hanno preso forma in una proposta di struttura di osservatorio nazionale come organismo permanente per la gestione di reti di monitoraggio, accelerazione, promozione, ricerca e formazione che forniscono alla pubblica amministrazione, ai cittadini e a tutti gli attori coinvolti gli strumenti, le modalità e le conoscenze per operare sulla gestione dell'**Identity Experience** pubblica per l'Italia Digitale.

Non si nasconde inoltre il fatto che il termine "osservatorio" sia stato più volte messo in discussione per la sua tendenza ad essere associato, soprattutto nel panorama nazionale, a realtà statiche poco propense all'azione, all'accelerazione e alla promozione che si sono succedute negli anni acquisendo fondi ma senza riuscire a produrre grandi cambiamenti.

La forma e la struttura di osservatorio che si propone è orientata, ancora in versione embrionale, ad essere un acceleratore, un reattore nazionale al servizio dell'identità e della comunicazione pubblica.

5.2 →

Identity Experience:
una proposta di struttura dell'osservatorio sulla comunicazione pubblica come piattaforma comune di crescita per la gestione di reti di monitoraggio, accelerazione, promozione, ricerca e formazione

La prospettiva progettuale di proposta di un osservatorio si configura come l'occasione per ragionare, in modo strategico e continuativo, sull'istituzione e il consolidamento di un'azione di presidio sull'identità e sulla comunicazione pubblica italiana.

La proposta di avvio di questo organismo è concepita sull'idea di costruire un cluster di competenze multidisciplinari, nuove o che già operano in questo ambito, destinato a gestire progetti complessi a lungo termine, fornendo alla P.A., ai cittadini e a tutti gli attori coinvolti gli strumenti, le modalità e le conoscenze per operare sulla gestione della comunicazione pubblica.

L'osservatorio si propone come una prima esperienza pilota che possa contribuire all'attivazione, accelerazione e consolidamento di un progetto strategico, consistente, coesivo e unificato della comunicazione pubblica italiana. È permanente perché necessita di svilupparsi lungo un arco temporale ampio o, più probabilmente, con una modalità endless e diffusa ma capace di evolversi per migliorare. Dopo una prima fase di consolidamento infatti, non si esclude, anzi si auspica, che l'osservatorio possa trovare modalità di sviluppo più specifiche, localizzate, decentralizzate e consolidate, ma che fanno riferimento a una visione centralizzata. Una possibilità potrebbe essere quella di un'integrazione sinergica con il progetto Designers Italia in un'ottica di diffusione capillare e organica della cultura della progettazione nella P.A.

Gli obiettivi

- ↪ Costruire un ponte tra il mondo del design e della P.A. sia dal punto di vista linguistico che metodologico
- ↪ Costituire la base istituzionale e sociale in grado di garantire un contributo competente, articolato e partecipato alla definizione delle azioni delle istituzioni nell'ambito della comunicazione pubblica
- ↪ Un unico organismo, composto da molte competenze multidisciplinari in grado di attivare, sviluppare e gestire reti di monitoraggio, accelerazione, ricerca, progettazione e formazione che forniscano alla pubblica amministrazione, ai cittadini e a tutti gli attori coinvolti gli strumenti, le modalità e le conoscenze per operare sulla gestione della comunicazione pubblica
- ↪ Fornire uno spazio di collaborazione concreta che favorisca la costruzione di un sistema cittadino-design-istituzione efficace e sostenibile
- ↪ Alimentare e promuovere la cultura del progetto con, per e nella pubblica amministrazione per formare professionisti, cittadini e amministrazioni più consapevoli ed esigenti sulle potenzialità di un progetto di comunicazione pubblica efficace
- ↪ Garantire, documentare, condividere e supportare modalità operative di collaborazione nell'ambito della comunicazione pubblica
- ↪ Misurare l'impatto dei progetti di comunicazione pubblica
- ↪ Costituire una matrice unica, istituzionale e autorevole di informazioni, dati, ricerche e analisi sui temi chiave della comunicazione pubblica
- ↪ Consolidare e favorire le connessioni tra competenze, risorse e contesti in un'ottica di ottimizzazione e sostenibilità

La struttura

Un ecosistema triangolare partecipato principalmente dalle Istituzioni, dalle Università e dalle Imprese ma che si allarga in modo elastico al coinvolgimento di realtà specifiche come associazioni o archivi, a realtà private e alla costruzione di una community estesa.

L'osservatorio dovrà essere composto da un gruppo di persone stabile che si occupa della governance del progetto alimentando e gestendo la sua attività quotidianamente. La sua natura aperta e multidisciplinare richiede una gestione dinamica basata su una metodologia agile in cui non si procede per processi rigidi e tradizionali ma attraverso modalità incrementali, aperte e condivise. Il team principale è infatti "idealmente" circondato e sostenuto da una rete di realtà - istituzionali, universitarie, di impresa, associative, ecc. - che hanno aderito al progetto e sono pronte a mettere a disposizione competenze e risorse attraverso la costituzione di team dedicati e dislocati sul territorio.

Istituzioni:

- Istituzioni / amministrazioni pubbliche (comuni, regioni, ecc.)
- Dipendenti pubblica amministrazione
- Funzionari o dirigenti
- Dipartimento per la Trasformazione Digitale
- Designers Italia
- Open City Italia

Università e Scuole:

- Gruppi di ricerca formati ad hoc
- Docenti
- Ricercatori
- ecc..

Associazioni e istituzioni di settore che già operano attivamente in questo campo:

- Aiap
- ADI
- AIS
- SID
- CSAC
- ...

Professionisti**Imprese****Realtà private che già operano in modo diretto o trasversalmente in questo ambito**

- Circolo del Design
- Torino Stratosferica
- Riviste o progetti editoriali di settore (es. Progetto grafico)
- ...

Community aperta

- *Forum*: per unirsi alla discussione sull'identità e la comunicazione pubblica con gli esperti del settore;
- *Canali discussione* (slack): per dialogare e collaborare in tempo reale con i progettisti e i *maintainer* sui canali dedicati
- *Piattaforma di sviluppo* (GitHub): per disegnare e sviluppare le nuove soluzioni per l'*identity experience* e la comunicazione pubblica
- *Repository*: documentazioni e ricerche aperte e collaborative per la divulgazione e la consultazione di materiali utili alla progettazione e alla gestione

Le **Università** (o scuole) sono il soggetto deputato alla ricerca, alla sperimentazione, alla documentazione e divulgazione e alla formazione.

Le **Istituzioni pubbliche** sono il soggetto responsabile della visione politica, della garanzia dell'adempimento degli obblighi normativi e della fornitura degli spazi.

Le **Imprese** e i **professionisti** sono i soggetti responsabili della visione economica, della sostenibilità, delle competenze professionali, della consulenza e della formazione insieme alle Università.

Le **Associazioni**, gli **archivi** o altre realtà di settore interessate, a seconda delle loro specificità, operano in sinergia con gli altri attori conducendo attività di garanzia, affiancamento e consulenza.

La costruzione di una **Community** è fondamentale per la sostenibilità del progetto e potrà essere costruita seguendo obiettivi differenti:

- *specifica*: rivolta ai professionisti che operano o sono interessati all'ambito;
- *informativa e divulgativa*: rivolta a chiunque sia interessato a consultare documenti, ricevere informazioni, o seguire le attività dell'osservatorio
- *inclusiva*: basata sul coinvolgimento e sulla partecipazione attiva attraverso strumenti quali blog, forum, canali di collaborazione e discussione

Le modalità

Cogliendo le opportunità offerte dalla trasformazione digitale della PA e dagli ambiziosi obiettivi e investimenti del PNRR, si potrebbe ragionare su questo non tanto come una risorsa per cui le stesse istituzioni diventano destinatarie del finanziamento (si sa che buona parte dei soldi non vedrebbe la luce) ma come un investimento in una "startup" partecipata pubblico-privata con gestione autonoma, inizialmente centrale ma destinata a svilupparsi in una rete capillare e locale.

Le principali aree operative, servizi e attività dell'osservatorio sono:

Accelerazione e Progettazione

L'osservatorio si configura come un'azione di presidio e una piattaforma di crescita comune sulla comunicazione pubblica. Lavora per fornire strumenti, progetti e servizi concreti e utili all'attivazione di percorsi e processi "virtuosi" sull'*identity experience*. Attraverso la produzione di documenti, kit, modelli e idee supporta e definisce metodi di lavoro e liste chiare di azioni e possibilità da compiere grazie alla collaborazione sinergica tra i soggetti partecipanti, per la creazione di un sistema progettuale a servizio del bene comune. L'obiettivo è generare progettualità agili e abilitanti, in grado di rispondere puntualmente a necessità - in termini di comunicazione pubblica - di innovazione sociale attraverso azioni di *empowerment* ed *endorsement*.

Monitoraggio

L'attività di monitoraggio si sviluppa su più fronti. In prima battuta è un'osservazione rivolta alla garanzia in termini di qualità delle iniziative, di tutela delle professioni e di corretta applicazione delle norme.

In secondo luogo è un monitoraggio che ha l'obiettivo di comprendere, attraverso analisi periodiche curate da organi competenti, le performance e l'impatto dei progetti. Infine è un monitoraggio volto alla conoscenza e alla messa a fuoco di fenomeni emergenti o esperienze significative che possano contribuire alla definizione della fisionomia di specifici ambiti.

Promozione e Formazione

L'attività di promozione è rivolta alla diffusione della conoscenza sulle opportunità e gli impatti che l'*identity experience*, i paradigmi e un progetto strategico di comunicazione pubblica possono avere sulle pubbliche amministrazioni, sui cittadini, ma anche sui sistemi sociali e economici. È una promozione, online e offline, intesa come una programmazione e una formazione attiva che si auto-elegge dal basso attraverso attività, incontri, laboratori, conferenze, collettivi, mostre, workshop, ecc. che progetta e diffonde contenuti capaci di generare maggiore consapevolezza sul tema e quindi cultura. Un'aggregazione dell'offerta culturale che passa attraverso il fare condiviso e partecipato e non solo l'informazione passiva. Unitamente alla promozione, l'osservatorio favorisce una formazione professionale sostenuta dalla presenza delle imprese, dei professionisti e delle associazioni di settore, con l'ambizione di incidere concretamente e a lungo termine sul contesto in cui opera attraverso gli strumenti del design.

Ricerca

La presenza dell'Università permette di intercettare, avviare e condurre sperimentazioni e progetti di ricerca, anche applicata, che diversamente sarebbero impossibili da intraprendere all'interno di una modalità operativa dell'attuale pubblica amministrazione italiana, tendenzialmente conservativa, immobilizzata dall'apparato burocratico e normativo e poco agile nel rispondere a determinate sollecitazioni.

L'obiettivo principale dell'osservatorio è dunque quello di innescare un processo di monitoraggio, ricerca, promozione, formazione e accelerazione al servizio dell'identità e della comunicazione pubblica, partendo dalle seguenti domande: quali sono le azioni e i processi da costruire che precedono un progetto di comunicazione pubblica? Qual è la filiera, l'itinerario che gli strumenti da progettare devono percorrere? Quali fasi attraversano e come sono strutturate? Quali sono le figure coinvolte o da coinvolgere? Quali gli strumenti? Immaginando un probabile scenario di sviluppo e applicazione, di seguito un'ipotesi di come queste azioni potrebbero prendere forma applicate all'*identity experience* di un progetto di comunicazione pubblica attraverso la costruzione della sua piattaforma online.

La creazione di un canale digitale con la funzione di vetrina informativa, punto di accesso unico alle risorse e strumento di progettazione è una delle prime azioni concrete che si propone per una possibile attivazione del progetto e per meglio illustrare la sua possibile struttura e funzionamento.

Sono state studiate delle sezioni del sito atte ad attivare una relazione attiva, diretta e continuativa tra il sistema dell'osservatorio e i possibili fruitori, in uno spazio di informazione-azione in continuo aggiornamento, una piattaforma anche digitale di crescita comune.

La *homepage* offre una panoramica di tutte le possibilità offerte dall'osservatorio: punto di accesso ai servizi, alle informazioni, alle azioni.

Nella sezione *Identity Experience*, quella centrale dedicata alla progettazione, si trovano tre principali aree:

- “*Scopri cos'è*” illustra le ragioni, la definizione e i paradigmi dell'*identity experience* fornendo le informazioni necessarie ad una maggiore comprensione teorica dell'ambito. Da questa sezione è già possibile accedere tramite le parole “attive” alle aree di progettazione e consultare alcuni esempi o casi studio sistematizzati per argomento. È inoltre possibile proporre modifiche o nuovi paradigmi di comunicazione per alimentare in modo attivo e partecipato i contenuti della piattaforma.

- “*Inizia a progettare*” è la sezione dedicata alla filiera del progetto di identità. Per ogni fase - *domanda, briefing, progetto, produzione, pianificazione, diffusione, feedback e impatto* - sono organizzati dei toolbox all'interno dei quali si trovano le risorse e gli strumenti per costruire un corretto processo di progettazione dell'identità. Alcune azioni progettuali sono caratterizzate dallo strumento delle *checklist* che oltre a suggerire alcune *best practice* sull'elemento specifico, forniscono il collegamento diretto agli strumenti necessari, agli esempi relativi e al materiale informativo e formativo correlato.

- nella sezione “*Sottoponi un progetto all'osservatorio*” è possibile compilare un form online per accedere al servizio e attivare con il team dell'osservatorio un processo di progettazione strutturato per fasi.

Nella sezione “*La rete*” è possibile consultare il network di competenze a supporto dell'attività dell'osservatorio che comprende istituzioni, scuole e imprese in grado di garantire un contributo competente, articolato e partecipato alla definizione delle azioni delle istituzioni nell'ambito della comunicazione pubblica. Le organizzazioni, gli enti e le persone coinvolte sono pronte a mettere a disposizione competenze e risorse attraverso la costituzione di team dedicati e dislocati sul territorio secondo le “direttive” e le procedure previste dall'organo centrale.

La sezione “*Servizi*” è dedicata alle attività dell'osservatorio: *Progettazione, Supporto e consulenza, Promozione, Ricerca, Formazione e Monitoraggio*. In ogni area è possibile accedere alle risorse dedicate.

Nella sezione “*Progetti*” è possibile consultare i progetti già realizzati o facilitati dall'osservatorio.

La sezione “*Community*” è fondamentale per alimentare il progetto ed è costruita affinché sia aperta ad una partecipazione di varia natura e con obiettivi differenti:

- specifica: rivolta ai professionisti che operano o sono interessati all'ambito;
- informativa e divulgativa: rivolta a chiunque sia interessato a consultare documenti, ricevere informazioni, o seguire le attività dell'osservatorio
- inclusiva: basata sul coinvolgimento e sulla partecipazione attiva attraverso strumenti quali il blog, il forum, i canali di collaborazione e discussione

Conclusioni

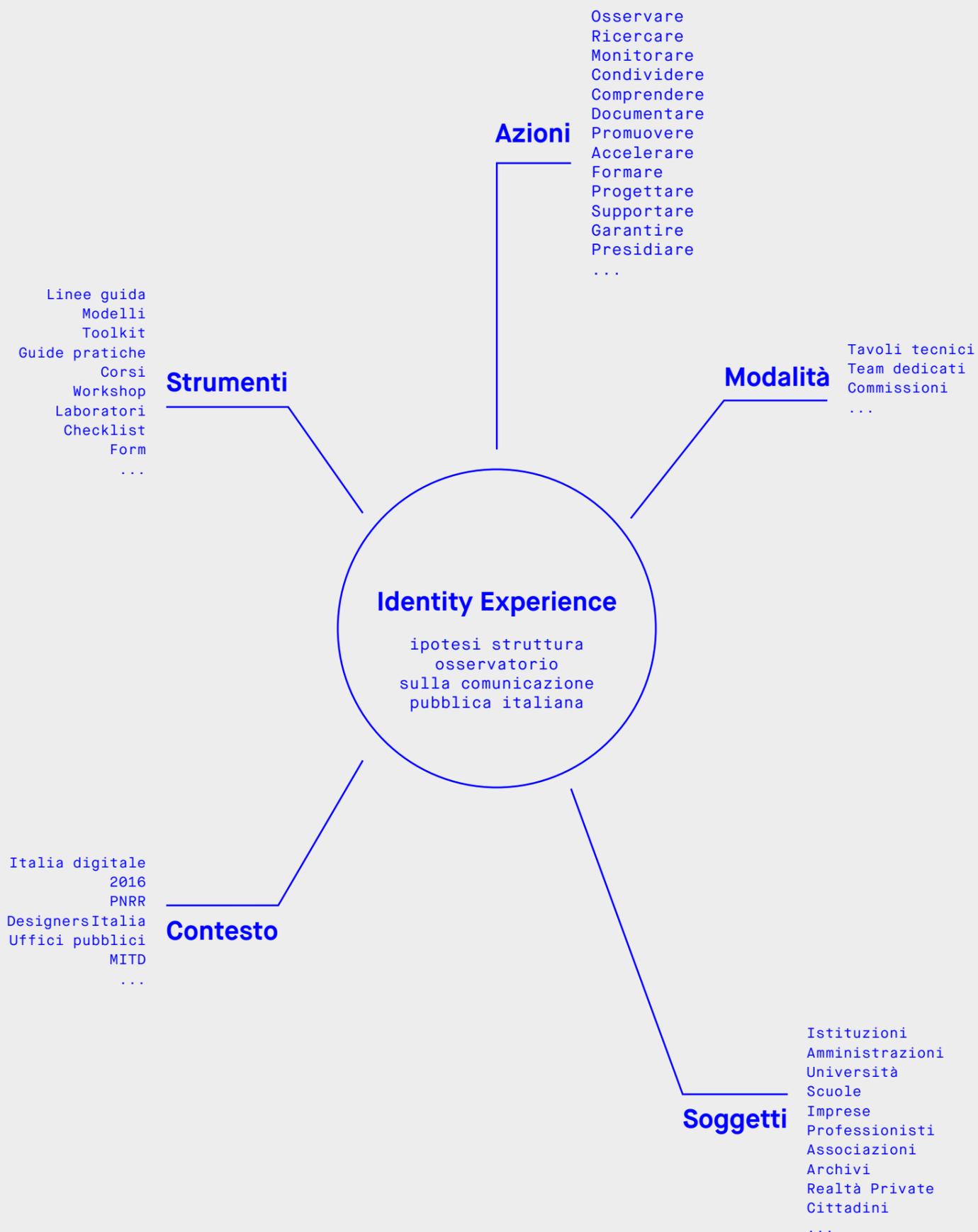
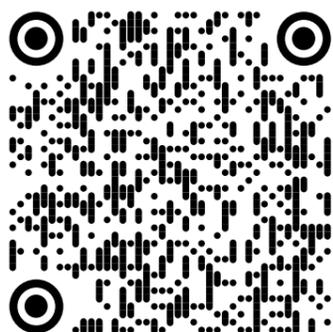
La maturazione dell'idea di un osservatorio si è sedimentata, purtroppo, in maniera meno immediata rispetto alle premesse della ricerca. Questo, unitamente alla sfavorevole condizione della pandemia in termini di esperienze, relazioni e contatti, non ha permesso uno sviluppo dell'idea in maniera più partecipata e aperta.

La proposta muove infatti da un'intuizione personale, condivisa con i relatori e con i professionisti coinvolti nell'indagine ma non ha potuto prevedere un coinvolgimento diretto nella sua formulazione, degli attori interessati. Sarebbe interessante come prospettiva di sviluppo dell'idea progettuale proposta, una verifica sul campo con i soggetti interessati, coinvolgendo ad esempio le amministrazioni e i cittadini. La proposta non si fonda certo su considerazioni prive di basamento, ma in futuro sarebbe auspicabile immaginare di poter costruire la proposta con le stesse premesse partecipative, iterative e incrementali di cui è portatrice.

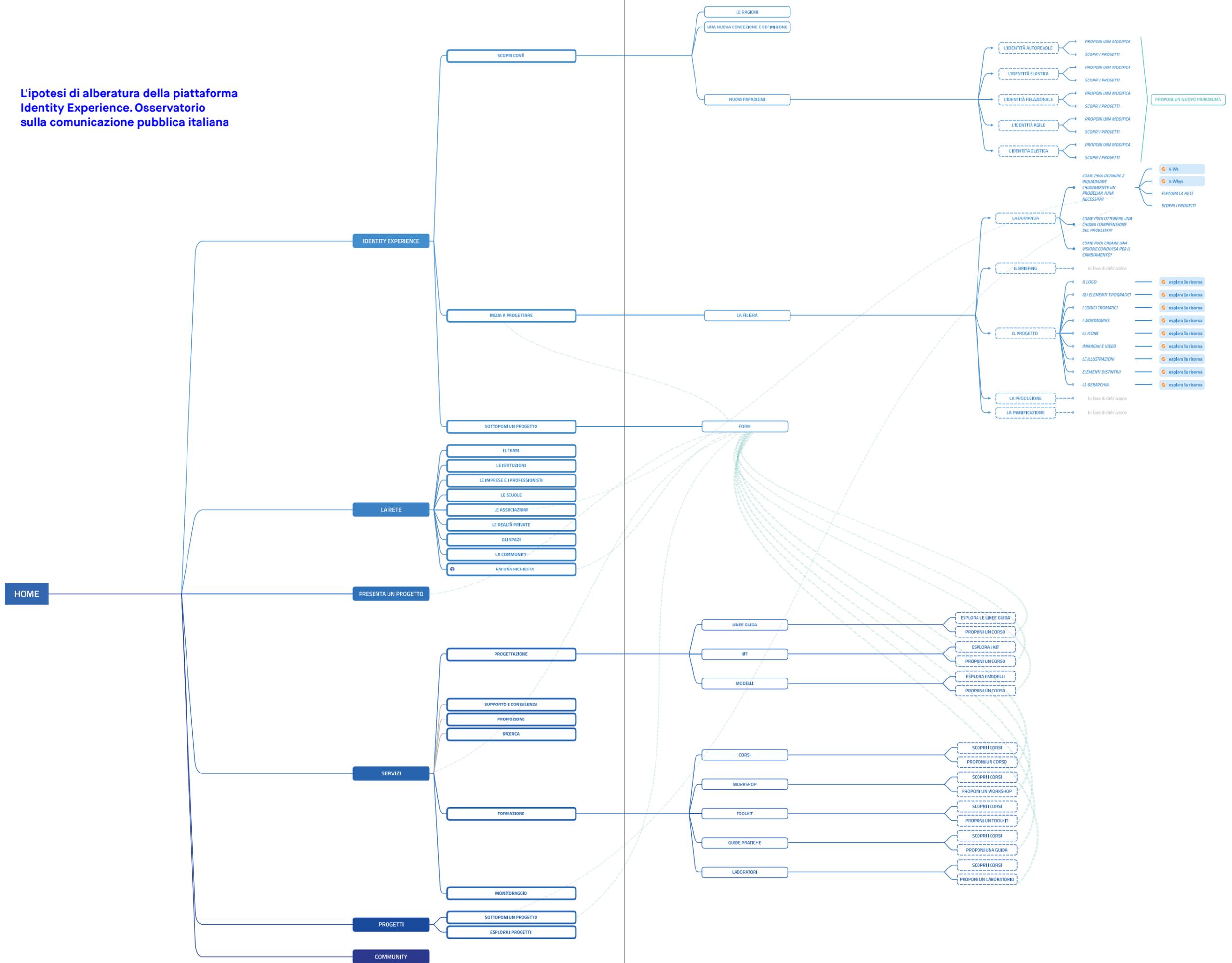
Altre criticità per ora non risolte che emergono sull'idea di un osservatorio sull'identità e la comunicazione pubblica possono essere:

- il rischio della competizione tra le realtà coinvolte: su questo, sarebbe necessario costruire un progetto di gestione e amministrazione dell'osservatorio basato sui principi di trasparenza, apertura, accessibilità adeguati alla dimensione pubblica,
- la sostenibilità economica: un piano economico sarebbe opportuno per valutare i costi di avvio, gestione, mantenimento e ampliamento dell'osservatorio.
- rischio disparità tra realtà piccolo-medie e realtà grandi (es. università o imprese);
- il rischio di una sovrapposizione non coerente con il progetto Designers Italia;
- il coordinamento organico e la gestione del lavoro di una comunità che si immagina essere molto estesa;

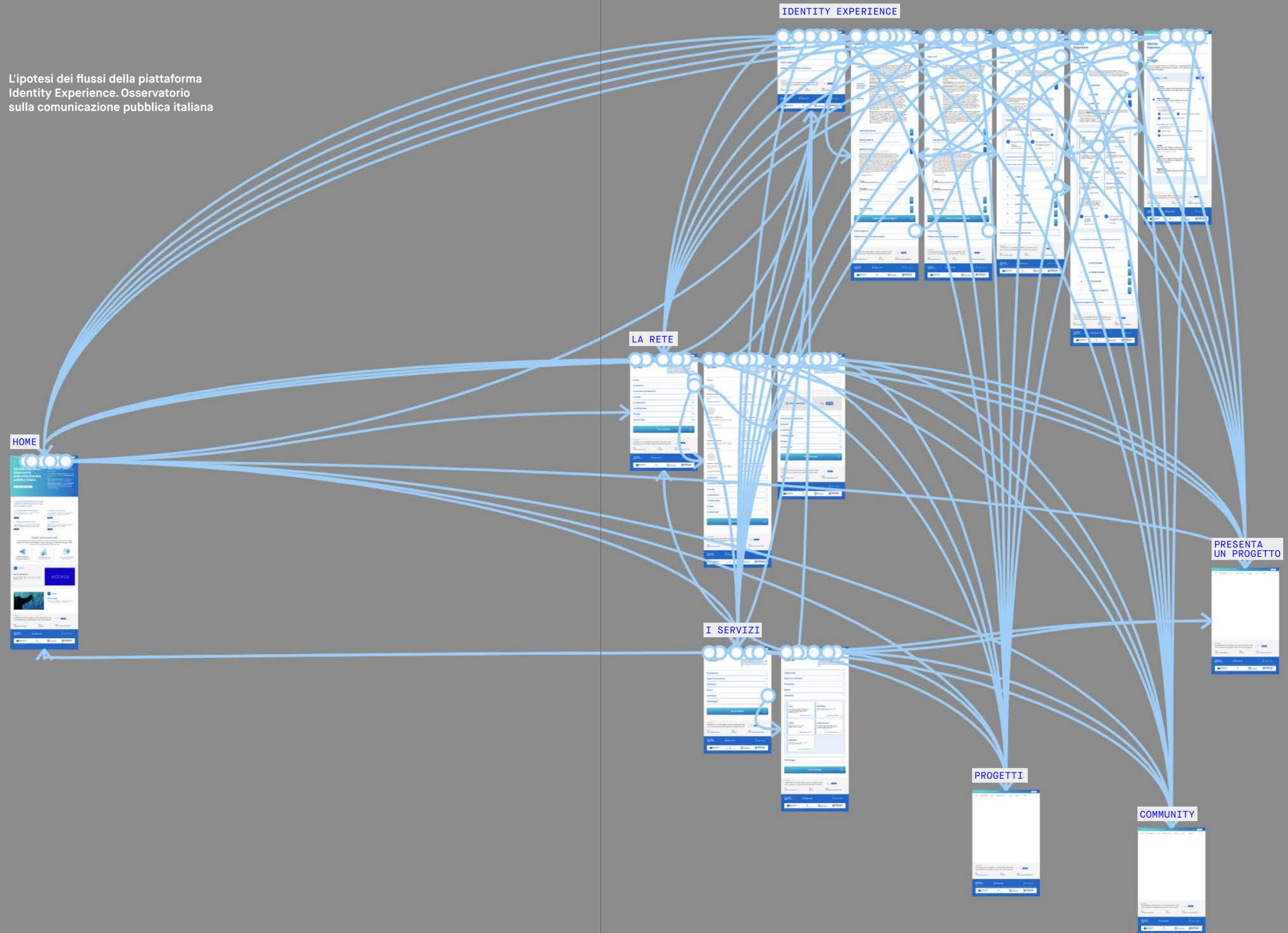
Il prototipo della piattaforma, in aggiornamento e in fase di definizione per quanto riguarda alcune parti, è visibile qui



L'ipotesi di alberatura della piattaforma Identity Experience. Osservatorio sulla comunicazione pubblica italiana



L'ipotesi dei flussi della piattaforma Identity Experience. Osservatorio sulla comunicazione pubblica italiana



5.2.1

Le schermate di ingresso al portale. La homepage offre una panoramica di tutte le possibilità offerte dall'osservatorio: punto di accesso ai servizi, alle informazioni, alle azioni

Identity Experience. Osservatorio sulla comunicazione pubblica italiana

HOME IDENTITY EXPERIENCE LA RETE PRESENTA UN PROGETTO SERVIZI PROGETTI COMMUNITY

Identity Experience. Osservatorio sulla comunicazione pubblica italiana

L'osservatorio è un'azione di presidio, piattaforma di crescita comune e un acceleratore sulla comunicazione pubblica italiana.

Fornisce strumenti, progetti e servizi utili all'attivazione di percorsi e processi "virtuosi" sull'identity experience pubblica.

Supporta idee, metodi e azioni per la creazione di un sistema progettuale al servizio del bene comune.

Monitora, ricerca, promuove e sostiene la formazione contribuendo alla produzione di conoscenza e alla costruzione di politiche informate a sostegno della comunicazione pubblica.

ACCELERI E SCOPRI IDENTITY EXPERIENCE

Uno spazio di collaborazione unico per operare e accelerare la gestione della comunicazione pubblica

- Progetta l'identity experience della tua organizzazione**
Scopri strumenti, le risorse, le guide, le ricerche, le competenze e i servizi per attivare una corretta progettazione dell'identity experience del tuo progetto.
- Settoponi un progetto all'osservatorio**
Se non sai da dove iniziare per costruire un progetto di comunicazione pubblica per la tua organizzazione, nel nostro spazio. Scopri come attivare una collaborazione con l'osservatorio e trovare la soluzione più adatta alle tue esigenze.
- Monitoriamo per conoscere, garantire e migliorare**
Un osservatorio invita alla garanzia della qualità delle iniziative, di tutela delle professioni e di corretta applicazione delle norme. Un monitoraggio per comprendere la performance e gli impatti e volto alla conoscenza e alla messa a fuoco di fenomeni emergenti o esperienze...
- Formiamo per abilitare**
Cerchiamo nel fare condiviso e partecipato per incidere concretamente e a lungo termine sul contesto in cui si opera attraverso gli strumenti del design. Costruiamo progettualità capaci di produrre consapevolezza ed esigenze.

Tranquill*, siamo in buone mani!

La rete a supporto dell'attività dell'osservatorio comprende istituzioni, scuole e imprese in grado di garantire un contributo competente, articolato e partecipato alla definizione delle azioni delle istituzioni nell'ambito della comunicazione pubblica.

- 20 università, 50 imprese, 10 associazioni, 15 istituzioni locali, 200 professionisti, 20 realtà private
- 300 le amministrazioni e gli enti locali che usano l'osservatorio
- 100 servizi, 200 ricerche, 50 guide pratiche, 300 corsi svolti

CASE HISTORY

The story of creating Brand Estonia

Here you'll find everything you need to introduce Estonia in an inspiring way. We have mapped the main strengths of Estonia and created a way to express them through writing, design, presentations, and videos.

STRUMENTO

Workshop sul linguaggio

Uno strumento operativo per la costruzione di un workshop dedicato alla costruzione del contenuto e del linguaggio per il tuo progetto di comunicazione pubblica.

COME CONTATTARCI

L'osservatorio è uno spazio aperto, inclusivo e partecipato. Scopri come contattarci per progettare insieme o per ricevere supporto

scrivici **COMPILA LA RICHIESTA ONLINE**

chiamaci **022266455**

incontraci **SCOPRI GLI SPAZI DELL'OSSERVATORIO**

Identity Experience. Osservatorio sulla comunicazione pubblica italiana

in collaborazione con **Designers Italia**

UNIONE EUROPEA
Dipartimento della Funzione Pubblica
GOVERNANCE & CAPACITÀ ISTITUZIONALE

5.2.2

La schermata di accesso alla sezione Identity Experience, dedicata alla progettazione e composta da tre aree principali:

- "Scopri cos'è"
- "Inizia a progettare"
- "Sottoporti un progetto all'osservatorio"

Identity Experience. Osservatorio sulla comunicazione pubblica italiana

HOME IDENTITY EXPERIENCE LA RETE PRESENTA UN PROGETTO SERVIZI PROGETTI COMMUNITY

Identity Experience

L'osservatorio è un'azione di presidio, una piattaforma di crescita comune e un acceleratore sulla comunicazione pubblica italiana.

SCOPRI I SERVIZI

Scopri cos'è

Inizia a progettare

Sottoporti un progetto all'osservatorio

COME CONTATTARCI

L'osservatorio è uno spazio aperto, inclusivo e partecipato. Scopri come contattarci per progettare insieme o per ricevere supporto

scrivici **COMPILA LA RICHIESTA ONLINE**

chiamaci **022266455**

incontraci **SCOPRI GLI SPAZI DELL'OSSERVATORIO**

Identity Experience. Osservatorio sulla comunicazione pubblica italiana

in collaborazione con **Designers Italia**

UNIONE EUROPEA
Dipartimento della Funzione Pubblica
GOVERNANCE & CAPACITÀ ISTITUZIONALE

5.2.3
La sezione "Scopri cos'è"

Identity Experience. Osservatorio sulla comunicazione pubblica italiana

HOME IDENTITY EXPERIENCE LA RETE PRESENTA UN PROGETTO SERVIZI PROGETTI COMMUNITY

Identity Experience

L'osservatorio è un'azione di presidio, una piattaforma di crescita comune e un acceleratore sulla comunicazione pubblica italiana.

Scopri cos'è

LE RAGIONI

Fin da bambini (sfidiamo chiunque ad affermare il contrario!), la nostra percezione della pubblica amministrazione sia è alimentata e stratificata perlopiù su esperienze negative che ci colpiscono direttamente o attraverso le persone a noi vicine: le tasse da pagare, l'anagrafe, l'iscrizione a scuola, lo smarrimento di un documento, le lunghe code agli uffici con orari inflessibili, l'impiegato che non sa rispondere alle nostre domande, gli uffici grigi, caotici e sempre difficili da trovare, le informazioni o i numeri di telefono impossibili da reperire (si potrebbe continuare all'infinito) sono tutte situazioni, momenti e spazi in cui facciamo esperienza di un'identità pubblica in cui la mancata interazione con qualcuno o qualcosa ci porta sovente a pensare "lo Stato italiano non sa comunicare".

UNA NUOVA CONCEZIONE E DEFINIZIONE

Identity Experience prova a sovvertire l'esperienza dell'identità della P.A italiana ripartendo dal progetto della sua comunicazione.

Identity Experience è l'esperienza dell'identità pubblica che si manifesta attraverso le superfici d'uso e le espressioni comunicative - fisiche e digitali, reali o virtuali, tangibili e intangibili - dell'amministrazione pubblica italiana e che coinvolge diversi fattori su aspetti e livelli molteplici e differenziati, relativi ai contesti di azione.

NUOVI PARADIGMI

Per ampliare la definizione del concetto di Identity Experience vengono qui proposti cinque paradigmi di comunicazione che provano a riformulare i presupposti del progetto dell'identità e della comunicazione pubblica. Organizzati come *cluster*, quindi come un insieme di contenuti collegati e correlati tra loro, questi modelli non propongono immagini, slogan o marchi ma nuove possibili dialogiche e dialettiche per la costruzione di scenari, narrazioni e percorsi comuni in cui il ruolo del progetto di identità acquista valore solo all'interno di una strategia di comunicazione organica, che funge da ponte tra cittadini e istituzioni nella costruzione di esperienze utili e percezioni di queste.

I paradigmi proposti sono aperti, permeabili e in evoluzione tanto quanto lo è il contesto in cui vivono, ma insieme alla definizione di Identity Experience pongono un primo tassello per avviare un cambio di prospettiva sul progetto di identità e di comunicazione pubblica italiana. Sono l'espressione della necessità di rinnovare vecchi linguaggi, modelli e paradigmi non più in grado di corrispondere alla complessità della società contemporanea, consapevoli del fatto che il loro vero valore risiede anche in una dimensione del fare concreto, oltre la costruzione teorica.

L'identità autorevole
REPUTAZIONE / CHIAREZZA / AUTENTICITÀ / FIDUCIA / VALORE / VISIBILITÀ / RICONOSCIBILITÀ / COERENZA / MEDIAZIONE / EFFICACIA / STRATEGIA / APPARTENENZA / CORRISPONDENZA / FUNZIONALITÀ / RILEVANZA / CONSISTENZA

L'identità elastica
VARIABILITÀ / DINAMICITÀ / DURABILITÀ / EVOLUZIONE / ELASTICITÀ / ADATTABILITÀ / INFLUENZABILITÀ / PERMEABILITÀ / IBRIDIZZAZIONE / COMPLESSITÀ / PLURALITÀ / INTERPRETAZIONE

L'identità relazionale
INTERAZIONE / RISPETTO / RELAZIONI / ATTIVAZIONE / MEDIAZIONE / ACCESSIBILITÀ / PROCESSO

L'identità relazionale estende il progetto alla comprensione delle interazioni fra persone, sistemi e contesti, attivando forme di comunicazione in cui le relazioni tra le entità coinvolte possono assumere maggiore rilievo delle entità stesse. La sua attenzione non si focalizza infatti sulla forma o sul contenuto come risultato finale e finito, ma si concentra sul processo della loro creazione enfatizzando quindi le dinamiche, le interazioni e le relazioni che hanno luogo all'interno del processo stesso. L'identità relazionale è orientata all'esplorazione del contesto e dell'esperienza come oggetto della progettazione in cui rilevare e potenziare il valore dialogico dell'interazione tra identità e alterità. La soggettività tende ad essere trasformata o meglio trasferita all'interno di reti di relazioni e sistemi di interazione orientati all'inclusione e all'espressione della pluralità. L'identità relazionale predilige un approccio di carattere collaborativo, partecipativo e performativo perché favorisce la progettazione della partecipazione sociale e l'incontro tra individui, sistemi e contesti. Esorta dunque all'azione e alla partecipazione attiva all'interno di un processo di mediazione tra costruzione di senso, interpretazione, identificazione e appropriazione. Nell'attivare le interazioni, l'accessibilità, intesa come usabilità e inclusione, è il presupposto per la generazione di progettualità capacitanti in grado di innescare dialogo, azione e reazione e creare connessioni.

PROPONI UNA MODIFICA

èBologna.
Un'identità partecipativa e generativa per la città [SCOPRI IL PROGETTO](#)

5.2.3b
Nella sezione "Scopri cos'è" sono illustrate le ragioni, la definizione e i paradigmi dell'identity experience.

È inoltre possibile proporre modifiche o nuovi paradigmi di comunicazione per alimentare in modo attivo e partecipato i contenuti della piattaforma.

UNA NUOVA CONCEZIONE E DEFINIZIONE

NUOVI PARADIGMI

Con qualcuno o qualcosa ci porta sovente a pensare "lo Stato italiano non sa comunicare".

Identity Experience prova a sovvertire l'esperienza dell'identità della P.A italiana ripartendo dal progetto della sua comunicazione.

Identity Experience è l'esperienza dell'identità pubblica che si manifesta attraverso le superfici d'uso e le espressioni comunicative - fisiche e digitali, reali o virtuali, tangibili e intangibili - dell'amministrazione pubblica italiana e che coinvolge diversi fattori su aspetti e livelli molteplici e differenziati, relativi ai contesti di azione.

Per ampliare la definizione del concetto di Identity Experience vengono qui proposti cinque paradigmi di comunicazione che provano a riformulare i presupposti del progetto dell'identità e della comunicazione pubblica. Organizzati come *cluster*, quindi come un insieme di contenuti collegati e correlati tra loro, questi modelli non propongono immagini, slogan o marchi ma nuove possibili dialogiche e dialettiche per la costruzione di scenari, narrazioni e percorsi comuni in cui il ruolo del progetto di identità acquista valore solo all'interno di una strategia di comunicazione organica, che funge da ponte tra cittadini e istituzioni nella costruzione di esperienze utili e percezioni di queste.

I paradigmi proposti sono aperti, permeabili e in evoluzione tanto quanto lo è il contesto in cui vivono, ma insieme alla definizione di Identity Experience pongono un primo tassello per avviare un cambio di prospettiva sul progetto di identità e di comunicazione pubblica italiana. Sono l'espressione della necessità di rinnovare vecchi linguaggi, modelli e paradigmi non più in grado di corrispondere alla complessità della società contemporanea, consapevoli del fatto che il loro vero valore risiede anche in una dimensione del fare concreto, oltre la costruzione teorica.

L'identità autorevole
REPUTAZIONE / CHIAREZZA / AUTENTICITÀ / FIDUCIA / VALORE / VISIBILITÀ / RICONOSCIBILITÀ / COERENZA / MEDIAZIONE / EFFICACIA / STRATEGIA / APPARTENENZA / CORRISPONDENZA / FUNZIONALITÀ / RILEVANZA / CONSISTENZA

L'identità elastica
VARIABILITÀ / DINAMICITÀ / DURABILITÀ / EVOLUZIONE / ELASTICITÀ / ADATTABILITÀ / INFLUENZABILITÀ / PERMEABILITÀ / IBRIDIZZAZIONE / COMPLESSITÀ / PLURALITÀ / INTERPRETAZIONE

L'identità relazionale
INTERAZIONE / RISPETTO / RELAZIONI / ATTIVAZIONE / MEDIAZIONE / ACCESSIBILITÀ / PROCESSO

L'identità relazionale estende il progetto alla comprensione delle interazioni fra persone, sistemi e contesti, attivando forme di comunicazione in cui le relazioni tra le entità coinvolte possono assumere maggiore rilievo delle entità stesse. La sua attenzione non si focalizza infatti sulla forma o sul contenuto come risultato finale e finito, ma si concentra sul processo della loro creazione enfatizzando quindi le dinamiche, le interazioni e le relazioni che hanno luogo all'interno del processo stesso. L'identità relazionale è orientata all'esplorazione del contesto e dell'esperienza come oggetto della progettazione in cui rilevare e potenziare il valore dialogico dell'interazione tra identità e alterità. La soggettività tende ad essere trasformata o meglio trasferita all'interno di reti di relazioni e sistemi di interazione orientati all'inclusione e all'espressione della pluralità. L'identità relazionale predilige un approccio di carattere collaborativo, partecipativo e performativo perché favorisce la progettazione della partecipazione sociale e l'incontro tra individui, sistemi e contesti. Esorta dunque all'azione e alla partecipazione attiva all'interno di un processo di mediazione tra costruzione di senso, interpretazione, identificazione e appropriazione. Nell'attivare le interazioni, l'accessibilità, intesa come usabilità e inclusione, è il presupposto per la generazione di progettualità capacitanti in grado di innescare dialogo, azione e reazione e creare connessioni.

PROPONI UNA MODIFICA

èBologna.
Un'identità partecipativa e generativa per la città [SCOPRI IL PROGETTO](#)

Moss Kommune.
Uno strumento per la creazione partecipata [SCOPRI IL PROGETTO](#)

L'identità agile
COLLABORAZIONE / APERTURA / ITERAZIONE / ADATTABILITÀ / IBRIDIZZAZIONE / GENERATIVA / FUNZIONALITÀ

L'identità olistica
EQUILIBRIO / MULTIFORMITÀ / ADATTAMENTO / ARMONIA DINAMICA / MISURAZIONE

Proponi un nuovo paradigma!

5.2.4 / 5.2.4 b

La "Inizia a progettare" è dedicata alla filiera del progetto di identità.

Per ogni fase - domanda, briefing, progetto, produzione, pianificazione, diffusione, feedback e impatto - sono organizzati dei toolbox all'interno dei quali si trovano le risorse e gli strumenti per costruire un corretto processo di progettazione dell'identità.

Identity Experience. Osservatorio sulla comunicazione pubblica italiana

HOME IDENTITY EXPERIENCE LA RETE PRESENTA UN PROGETTO SERVIZI PROGETTI COMMUNITY

Identity Experience

L'osservatorio è un'azione di presidio, una piattaforma di crescita comune e un acceleratore sulla comunicazione pubblica italiana.

Scopri cos'è

Inizia a progettare

LA FILIERA

Quali sono le azioni e i processi da costruire che precedono un progetto di comunicazione pubblica? Quali è la filiera. l'itinerario che gli strumenti da progettare devono percorrere? Quali fasi attraversano e come sono strutturate? Quali sono gli strumenti? Quali sono le figure coinvolte o da coinvolgere? Quali gli strumenti?

1 LA DOMANDA

NON AFFRETTARTI A TROVARE UNA SOLUZIONE FINCHÉ NON SAI PER CERTO COSA DEVI DAVVERO RISOLVERE

Questa fase è dedicata all'**anamnesi** dettagliata del contesto che servirà ad avere un inquadramento preciso del problema, della necessità o delle priorità su cui focalizzarsi per creare una visione condivisa su come affrontare il progetto.

Gli strumenti e le checklist a disposizione ti aiuteranno a:

1. ottenere una corretta analisi della situazione
2. definire in modo esplicito l'obiettivo
3. definire in modo esplicito i destinatari
4. definire in modo esplicito il contesto

Come puoi definire e inquadrare chiaramente un problema / una necessità?

4 Ws

Lo strumento 4Ws è un metodo per inquadrare un problema o una necessità aiutandoti a descriverlo o a interpretarlo per definirlo meglio.

[VAI ALLO STRUMENTO](#)

5 Whys

La Tecnica dei 5 Perché è un metodo di inquadramento/risoluzione di problemi interrogativo iterativo utilizzato per esplorare le relazioni di causa ed effetto alla base di un particolare problema.

[VAI ALLO STRUMENTO](#)

PROFESSIONALITÀ DA COINVOLGERE
researcher
service designer
innovation & change advisor
[esplora la rete di competenze](#)

GUARDA COSA HANNO FATTO GLI ALTRI
altre istituzioni hanno affrontato percorsi simili e condiviso le loro esperienze.
[scopri i progetti](#)

Come puoi ottenere una chiara comprensione del problema?

Come puoi creare una visione condivisa per il cambiamento?

2 IL BRIEFING

3 IL PROGETTO

4 LA PRODUZIONE

5 LA PIANIFICAZIONE

6 LA DIFFUSIONE

7 I FEEDBACK/L'IMPATTO

1

LA DOMANDA

NON AFFRETTARTI A TROVARE UNA SOLUZIONE FINCHÉ NON SAI PER CERTO COSA DEVI DAVVERO RISOLVERE

Questa fase è dedicata all'**anamnesi** dettagliata del contesto che servirà ad avere un inquadramento preciso del problema, della necessità o delle priorità su cui focalizzarsi per creare una visione condivisa su come affrontare il progetto.

Gli strumenti e le checklist a disposizione ti aiuteranno a:

1. ottenere una corretta analisi della situazione
2. definire in modo esplicito l'obiettivo
3. definire in modo esplicito i destinatari
4. definire in modo esplicito il contesto

Come puoi definire e inquadrare chiaramente un problema / una necessità?

4 Ws

Lo strumento 4Ws è un metodo per inquadrare un problema o una necessità aiutandoti a descriverlo o a interpretarlo per definirlo meglio.

[VAI ALLO STRUMENTO](#)

5 Whys

La Tecnica dei 5 Perché è un metodo di inquadramento/risoluzione di problemi interrogativo iterativo utilizzato per esplorare le relazioni di causa ed effetto alla base di un particolare problema.

[VAI ALLO STRUMENTO](#)

PROFESSIONALITÀ DA COINVOLGERE
researcher
service designer
innovation & change advisor
[esplora la rete di competenze](#)

GUARDA COSA HANNO FATTO GLI ALTRI
altre istituzioni hanno affrontato percorsi simili e condiviso le loro esperienze.
[scopri i progetti](#)

Come puoi ottenere una chiara comprensione del problema?

Come puoi creare una visione condivisa per il cambiamento?

5.2.4c

La sezione "Inizia a progettare" è dedicata alla filiera del progetto di identità.

Per ogni fase - domanda, briefing, progetto, produzione, pianificazione, diffusione, feedback e impatto - sono organizzati dei toolbox all'interno dei quali si trovano le risorse e gli strumenti per costruire un corretto processo di progettazione dell'identità.

1 LA DOMANDA

2 IL BRIEFING

3 IL PROGETTO

Questa fase è dedicata alla **progettazione** degli strumenti e delle risorse a supporto del tuo progetto di comunicazione. **Immagina, prototipa e testa** in modo iterativo il linguaggio che compone il tuo sistema ricordando di seguire il principio **contenuto > messaggio > design**.

Gli strumenti e le checklist a disposizione ti aiuteranno a:

1. definire il design system del tuo progetto
2. definire i contenuti e i linguaggi
3. definire i materiali multicanali da produrre

Come puoi definire i design elements e il design system?

Il logo

Il logo può servire a identificare la tua attività, servizio o organizzazione. È importante assicurarne l'usabilità su tutti i touchpoint, le superfici d'uso le piattaforme e le esperienze che caratterizzano il tuo progetto

ESPLORA LA RISORSA

Gli elementi tipografici

La tipografia caratterizza la maggior parte delle espressioni dell'identità del tuo progetto per questo è importante valutare le sue proprietà, l'utilizzo e la struttura.

ESPLORA LA RISORSA

I codici cromatici

Definisci la palette primaria, secondaria e estesa del tuo progetto assicurandoti dell'usabilità su tutti i touchpoint, le superfici d'uso le piattaforme e le esperienze su cui verrà usata.

ESPLORA LA RISORSA

I wordmarks

Invece di un unico logo potresti necessitare di marchi denominativi che collegano il tuo progetto a aspetti di questo a settori specifici.

ESPLORA LA RISORSA

Le icone

Icone e simboli possono contribuire a interpretare visivamente concetti complessi e supportare con chiarezza i messaggi.

ESPLORA LA RISORSA

Immagini e video

L'apparato fotografico e i video ti aiuteranno a mostrare i tuoi valori nei vari contesti. Prediligi la produzione di linguaggi autentici e di massima qualità.

ESPLORA LA RISORSA

Le illustrazioni

Le illustrazioni possono contribuire a interpretare visivamente messaggi complessi supportando con chiarezza la comunicazione.

ESPLORA LA RISORSA

Elementi distintivi

Elementi distintivi della tua identità potrebbero essere progettati per arricchire il valore della tua comunicazione.

ESPLORA LA RISORSA

La gerarchia

Griglie compositive e layout sono fondamentali per definire l'architettura delle informazioni: i percorsi di navigazione, l'organizzazione dei messaggi, la loro fruizione, il loro accesso. Sono fondamentali per garantire l'efficienza ed l'efficacia della comunicazione.

ESPLORA LA RISORSA



PROFESSIONALITÀ DA COINVOLGERE

graphic designer
service designer
content designer
developers

esplora la rete di competenze



GUARDA COSA HANNO FATTO GLI ALTRI

altre istituzioni hanno affrontato percorsi simili e condiviso le loro esperienze.

scopri i progetti

5.2.4d

La "Inizia a progettare" è dedicata alla filiera del progetto di identità.

Alcune risorse progettuali sono caratterizzate dallo strumento delle checklist che oltre a suggerire alcune best practice sull'elemento specifico, forniscono il collegamento diretto agli strumenti necessari, agli esempi relativi e al materiale informativo e formativo correlato.

Identity Experience

L'osservatorio è un'azione di presidio, una piattaforma di crescita comune e un acceleratore sulla comunicazione pubblica italiana.

RISORSA

Il logo

Il logo può servire a identificare la tua attività, servizio o organizzazione. È importante assicurarne l'usabilità su tutti i touchpoint, le superfici d'uso le piattaforme e le esperienze che caratterizzano il tuo progetto

Checklist — 1 di 5

Uncheck all

Tassonomia

I loghi possono essere classificati secondo qualità che riflettono le loro caratteristiche formali, funzionali, materiali e semantiche.

Variazioni cromatiche

In quali colori (e scale di grigi) può apparire il tuo logo

★ Considera le variazioni su sfondi chiari, scuri e colorati per il contrasto

Accessibilità colori web

Scopri come definire i colori web del tuo logo in conformità con i requisiti di accessibilità degli strumenti informatici

VAI AGLI STRUMENTI

GUARDA ALCUNI ESEMPLI E LASCIATI ISPIRARE

LEGGI LE GUIDE, GLI ARTICOLI E LE RICERCHE CORRELATI

Accessibilità colori stampa

Scopri come definire colori del tuo logo in conformità con i requisiti di accessibilità dei testi stampati

VAI AGLI STRUMENTI

GUARDA ALCUNI CASE HISTORY E LASCIATI ISPIRARE

LEGGI LE GUIDE, GLI ARTICOLI E LE RICERCHE CORRELATI

Usabilità

Best practice sulle applicazioni del logo per ottimizzare il suo utilizzo sulle diverse superfici d'uso, applicazioni e declinazioni

★ Mostra esempi visivi dell'utilizzo del tuo logo

Variabilità

Puoi sviluppare un segno variabile generando e sistematizzando gli elementi che lo costituiscono definendo una grammatica visiva che li mette in relazione

Responsiveness

La flessibilità dei dettagli del logo a diverse dimensione e per i diversi utilizzi

5.2.5

Nella sezione dedicata alla rete è possibile consultare il network di competenze a supporto dell'attività dell'osservatorio che comprende istituzioni, scuole e imprese in grado di garantire un contributo competente, articolato e partecipato alla definizione delle azioni delle istituzioni nell'ambito della comunicazione pubblica.

Le organizzazioni, gli enti e le persone coinvolte sono pronte a mettere a disposizione competenze e risorse attraverso la costituzione di team dedicati e dislocati sul territorio secondo le "direttive" e le procedure previste dall'organo centrale.

Identity Experience. Osservatorio sulla comunicazione pubblica italiana

HOME IDENTITY EXPERIENCE **LA RETE** PRESENTA UN PROGETTO SERVIZI PROGETTI COMMUNITY

La rete

La rete a supporto dell'attività dell'osservatorio comprende istituzioni, scuole e imprese in grado di garantire un contributo competente, articolato e partecipato alla definizione delle azioni delle istituzioni nell'ambito della comunicazione pubblica.

- Il team
- Le istituzioni
- Le imprese e i professionisti
- Le scuole
- Le associazioni
- Le realtà private
- Gli spazi
- La community

Fai una richiesta

COME CONTATTARCI

L'osservatorio è uno spazio aperto, inclusivo e partecipato. Scopri come contattarci per progettare insieme o per ricevere supporto

scrivici **chiamaci** **Incontraci**

COMPILA LA RICHIESTA ONLINE 022266455 SCOPRI GLI SPAZI DELL'OSSERVATORIO

Identity Experience. Osservatorio sulla comunicazione pubblica italiana

in collaborazione con **Designers Italia**

UNIONE EUROPEA Dipartimento della Funzione Pubblica **GOVERNANCE E SOSTITUIZIONE ISTITUZIONALE**

Privacy policy Cookie policy Note legali

5.2.5b

L'osservatorio dovrà essere composto da un gruppo di persone stabile che si occupa della governance del progetto alimentando e gestendo la sua attività quotidianamente. La sua natura aperta e multidisciplinare richiede una gestione dinamica basata su una metodologia agile in cui non si procede per processi rigidi e tradizionali ma attraverso modalità incrementali, aperte e condivise.

Il team principale è infatti "idealmente" circondato e sostenuto da una rete di realtà - istituzionali, universitarie, di impresa, associative, ecc. - che hanno aderito al progetto e sono pronte a mettere a disposizione competenze e risorse attraverso la costituzione di team dedicati e dislocati sul territorio.

Identity Experience. Osservatorio sulla comunicazione pubblica italiana

HOME IDENTITY EXPERIENCE **LA RETE** PRESENTA UN PROGETTO SERVIZI PROGETTI COMMUNITY

La rete

La rete a supporto dell'attività dell'osservatorio comprende istituzioni, scuole e imprese in grado di garantire un contributo competente, articolato e partecipato alla definizione delle azioni delle istituzioni nell'ambito della comunicazione pubblica.

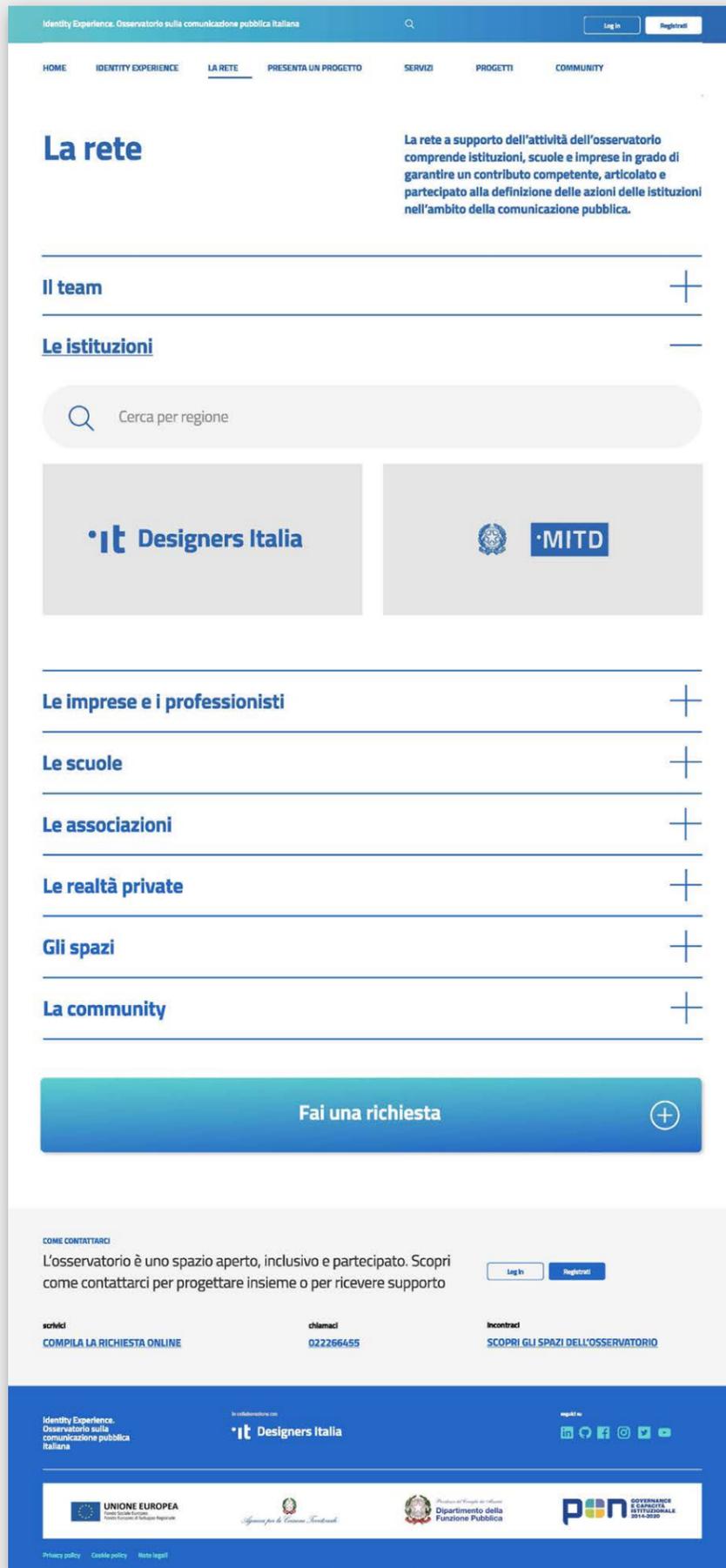
Il team

- Nome Cognome - Presidente**
Nemo enim ipsam voluptatem quia voluptas sit aspernatur aut odit aut fugit, sed quia consequuntur magni dolores eos qui ratione voluptatem sequi nesciunt. Neque porro quisquam est.
nome.cognome@presidente.com
- Nome Cognome - Direttore**
Nemo enim ipsam voluptatem quia voluptas sit aspernatur aut odit aut fugit, sed quia consequuntur magni dolores eos qui ratione voluptatem sequi nesciunt. Neque porro quisquam est.
nome.cognome@direttore.com
- Nome Cognome - Program Manager**
Nemo enim ipsam voluptatem quia voluptas sit aspernatur aut odit aut fugit, sed quia consequuntur magni dolores eos qui ratione voluptatem sequi nesciunt. Neque porro quisquam est.
nome.cognome@presidente.com
- Nome Cognome - Project manager**
Nemo enim ipsam voluptatem quia voluptas sit aspernatur aut odit aut fugit, sed quia consequuntur magni dolores eos qui ratione voluptatem sequi nesciunt. Neque porro quisquam est.
nome.cognome@direttore.com
- Nome Cognome - Project Manager**
Nemo enim ipsam voluptatem quia voluptas sit aspernatur aut odit aut fugit, sed quia consequuntur magni dolores eos qui ratione voluptatem sequi nesciunt. Neque porro quisquam est.
nome.cognome@presidente.com
- Nome Cognome - Communication Manager**
Nemo enim ipsam voluptatem quia voluptas sit aspernatur aut odit aut fugit, sed quia consequuntur magni dolores eos qui ratione voluptatem sequi nesciunt. Neque porro quisquam est.
nome.cognome@direttore.com
- Nome Cognome - Location Manager**
Nemo enim ipsam voluptatem quia voluptas sit aspernatur aut odit aut fugit, sed quia consequuntur magni dolores eos qui ratione voluptatem sequi nesciunt. Neque porro quisquam est.
nome.cognome@presidente.com
- Nome Cognome - Coordinatore amministrativo**
Nemo enim ipsam voluptatem quia voluptas sit aspernatur aut odit aut fugit, sed quia consequuntur magni dolores eos qui ratione voluptatem sequi nesciunt. Neque porro quisquam est.
nome.cognome@direttore.com

- Le istituzioni
- Le imprese e i professionisti
- Le scuole
- Le associazioni
- Le realtà private
- Gli spazi

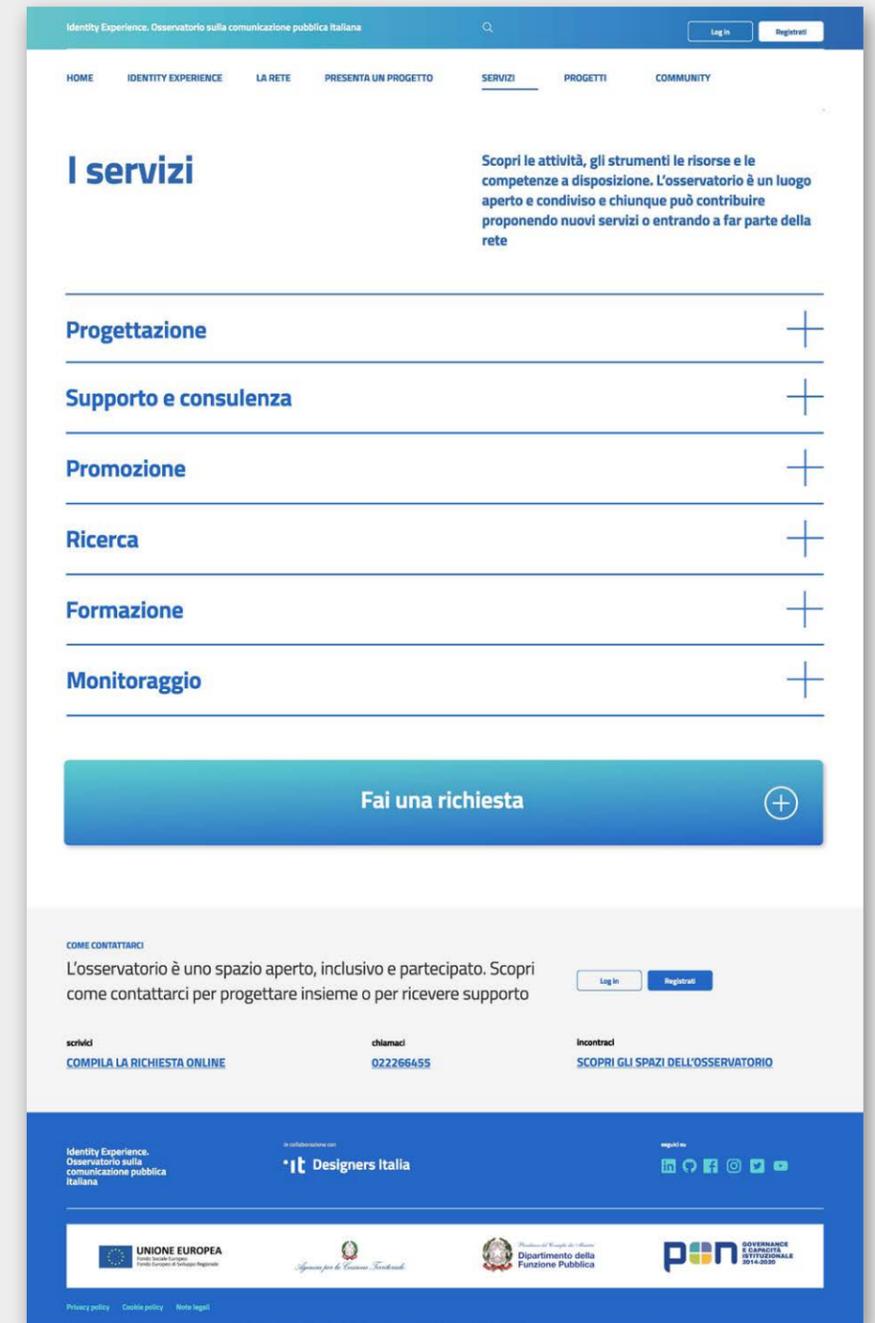
5.2.5c

Le istituzioni e gli enti, per maggiore facilità, potranno essere filtrati per area geografica mentre le istituzioni che operano a livello nazionale sono elencate a vista.



5.2.6

La sezione Servizi è dedicata alle attività dell'osservatorio: Progettazione, Supporto e consulenza, Promozione, Ricerca, Formazione e Monitoraggio. In ogni area è possibile accedere alle risorse dedicate.



5.2.6b

La sezione Servizi è dedicata alle attività dell'osservatorio: Progettazione, Supporto e consulenza, Promozione, Ricerca, Formazione e Monitoraggio.

In ogni area è possibile accedere alle risorse dedicate.

Identity Experience. Osservatorio sulla comunicazione pubblica italiana

HOME IDENTITY EXPERIENCE LA RETE PRESENTA UN PROGETTO **SERVIZI** PROGETTI COMMUNITY

I servizi

Scopri le attività, gli strumenti le risorse e le competenze a disposizione. L'osservatorio è un luogo aperto e condiviso e chiunque può contribuire proponendo nuovi servizi o entrando a far parte della rete

- Progettazione +
- Supporto e consulenza +
- Promozione +
- Ricerca +
- Formazione —

Corsi

L'osservatorio propone una programmazione di corsi di formazione volti all'acquisizione di competenze, abilità, strumenti e approcci all'identità e alla comunicazione pubblica

scopri o proponi un corso →

Workshop

Scopri come partecipare a un workshop o come costruirne uno per il tuo progetto.

scopri o proponi un workshop →

Toolkit

Scopri i toolkit dedicati alla progettazione, facilitazione e gestione del progetto

scopri o proponi un toolkit →

Guide pratiche

Per orientare la progettazione di progetti di identità e comunicazione pubblica partendo dalle effettive esigenze della situazione e degli utenti

scopri o proponi una guida pratica →

Laboratori

Scopri come partecipare a un laboratorio o come costruirne uno per il tuo progetto.

scopri o proponi un laboratorio →

- Monitoraggio +

Fai una richiesta +

[interviste]

Apparati. Le interviste come strumento d'indagine

[Marcia Lausen](#)
Designer
mail, 03.01.2022

[Tom Dorresteijn](#)
Studio Dumbar
call, 19.11.2021

[Nikki Gonnissen](#)
Director e Designer
Studio Thonik
call, 20.12.2021

[Ruedi Baur](#)
Intégral
call, 02.11.2021

[Michele Pastore](#)
Designer
call, 02.11.2021

[Eduardo Aires](#)
Studio Eduardo Aires
call, 29.11.2021

[Anssi Kähärä](#)
Studio Werklig
call, 29.11.2021

[Alari Orav](#)
Design Director
dell'Estonian
Design Team
call, 01.11.2021

[Lou Downe](#)
Former Design Director
Uk Government
call, 05.11.2021

[Mark Hurrell](#)
Head of Design gov.uk
mail, 10.01.2022

[Marco Maria Pedrazzo](#)
Head of Design
Dipartimento per la
Trasformazione digitale
+

[Daniele Tabellini](#)
UX/UI designer
Dipartimento per la
Trasformazione digitale
call, 11.01.2022

[Miguel Miranda Montes](#)
Co-founder Muuhaaa
call, 05.11.2021

[Marco Tortoioli Ricci](#)
Designer e Presidente Aiap
call, 18.01.2022

[Sara Fortunati](#)
Direttore Circolo
del Design
call, 13.12.2021

[Design for Democracy](#)
[Intervista a Marcia Lausen,](#)
[founding member di Design for Democracy,](#)
[email, 03.01.2022](#)

IR — Started in 1998, Design for Democracy is, in my opinion, a great example of how a visual identity system and information design can shape a stronger, clearer and more open relationship between citizens and government. Could you please describe the context of the origin of this project and its evolution? How did you approach it and what was the role of the institutions?

ML — It began with an effort led by Ric Grefé, then Executive Director of AIGA, to get language promoting good design into legislation on a number of topics including design for the U.S. Census as well as Immigration and Election processes. The election design initiative of AIGA Design for Democracy began in response to a confusing ballot in Palm Beach County, Florida, that may have determined the outcome of the 2000 Presidential Election.

IR — How has Design for Democracy evolved today, also following the social, technological and cultural transformations that characterize the complexity of contemporary society? Is the work of the Center for Civic Design an evolution of Design for Democracy?

ML — Design for Democracy remains a strategic initiative of AIGA, the professional association for design.

IR — Do you have the opportunity to "measure" the impact of the project, from different points of view? (citizens, governments, etc ..). If yes, how and with what tools or approach, if there are?

ML — There were some opportunities for measurement. We were able to discover that improved design resulted in more completely cast ballots.

IR — What are in your opinion the limits of this project, both internal and external, if you see them?

ML — Design can only do so much. The current controversies of U.S. Elections have entered discouraging realms that cannot be fixed by design alone.

IR — In your opinion and experience, can design, through the project of the visual identity, contribute to building systems of relationships between people and the public dimension that can enhance, increase or establish feelings such as TRUST and EMPATHY?

ML — Yes, I do think that well designed materials with clear, factual and empathetic messaging can improve qualities of trust.

IR — What do you think are the fundamental characteristics for a contemporary public visual identity project? In the case of public institutions, on the one hand we see the need to search for uniform visual systems in which to recognize oneself between authority, trust and belonging, on the other hand, the need for open, flexible systems capable of evolving together with the complexity of society. How Design for Democracy is evolving in this sense?

ML — The design standards developed and published in Design for Democracy: Ballot and Election Design, intend to provide a system of uniformity with flexibility for evolution and growth both in terms of expression and in adaptation to emerging voting technologies.

IR — This a question very sensitive to the Italian context, where design has not been included within the public administration and where an important process of digitization of the public administration has only recently been initiated. On the one hand, providing adaptable, flexible, open and agile design tools (kit, guidelines, platforms, etc.) seems to be a successful approach to work in and with the complexity of the

contemporary public dimension, at the same time, design skills and "designer control" on these tools seem to be still fundamental to manage complex system. In your opinion and in your experience with Design for Democracy, how important is it to include the work and the collaboration of a strong design community in the public sector?

ML — I believe it is vital to include creative professionals in the development and management of complex systems that support government operations.

IR — In this sense, what do you think could be the role of the designer working within the public dimension? And also, what are the limits working within the public dimension in terms of bureaucracy, processes, resources, ect?

ML — The role of the designer in this setting is like that of any other expert—to bring their specific knowledge and skills to the collective work of governance and communication. Limitations and the related frustrations will always exist. It is a matter of perseverance and education to keep improving design in the public sector.

IR — The "usefulness of the design project" and the "social responsibility" of the designer represent the theoretical-ideological interpretation on which, for example, in Italy, at the beginning of the 1970s, those design experiences of "public utility" born from the encounter between designers who supported a graphic understanding as a "common good" and the new communication needs of public realities. Which concepts on "public utility design" of the past are still valid today in your opinion and which are the new perspectives, assumptions and intentions in the collaboration between the public sector and communication design?

ML — If I understand the question, I think standards of design and legibility in communications issued by governments to constituents should adhere to a "public utility" approach that espouses consistency and clarity. Forms of design needed to communicate concerns from citizens to their government might more effectively take on much more expressive forms.

IR — In summary: what does it mean for you to work as a designer of visual communication for the common good, today?

ML — Personally, I am no longer working in this realm. However, I am in a position to encourage students and young designers to take on current challenges and to seek opportunities to engage in design for social impact.

[Le ferrovie olandesi, il governo olandese e il progetto di nation brand dei Paesi Bass. Intervista a Tom Dorresteijn, Strategy Director di Studio Dumbar call, 19.11.2021](#)

IR — Nice to meet you and thank you for your time. It is really precious for my research. Just a very short introduction to my research just to contextualise it to you. I am working on research that aims to address the issue of visual identity, but focused on public dimension and public administration. Trying to start from the understanding of the big change that led the public visual identity to its transformation from being an emblem or trademark and then logo from corporate image brand, service and now a kind of an experience project. The thesis takes into consideration the project of the public visual identity beyond the graphic design and function and more functional to the experience. So, it detaches from the only aesthetic dimension and from its common marketing-oriented reputation. I am trying to work on a rethinking of the traditional idea of visual identity from the perspective of the design experience and trying to investigate and define new paradigms of reading, evaluation and projects of the visual identity project in the Italian context, which is very different from other contexts. I firstly would like to deepen some information about the project for The Dutch Railways, The Dutch Government and Netherlands nation branding recent project, but also the Dutch National Police or also the South Korean Road Signage that are all different ways to work with the public sector. Could you please describe the context of these 3 projects? Were you called by the administration or municipality, or was it a contest or a proposal? How did they start in these three different periods of time?

TD — They are all underlining what you said. The biggest mistake sometimes people make is that the visual identity is about aesthetics. It is an aesthetic operation. In the end it is, and maybe in the previous century it was even a bit like designs were deserving of intuition and view and aesthetic taste, and they managed to influence the way organisations were expressing themselves. But with the turning of this century, we said goodbye to this error. Like I always say, if we were asked for an identity change, whether it is a small identity or a complete makeover, whatever degree of change they think they need in their identity, it is always the result of revealing process change. Because you're not gonna change your identity just because you feel like it is too important to do it simply for this. Maybe in some rare occasions there are CEOs with big egos that want it just because they feel like it and want to make their points. But there is always a process of change, an underlining of the process of change, why they got to the conclusion they wanted to change something in their identity.

If we look at the future, it is not good for the future to stay exactly who we are. If there is this feeling that if we keep everything as it is now, it is not good for our future. Some consider changing drastically, gradually, incrementally. But there is always change going on. There is always something new that needs to be conquered. On the other hand, something older needs to be left behind. That is also how we approach an identity. It is a symptom of change and we need to make it work for the change.

I am Strategy Director, so my responsibility is to be the counterpart of all these organisations in this process of change. So before we start designing, what I do with organisations is to develop the strategic positioning to really bring focus to who exactly they are, where they come from, where they are going, what they should keep or leave behind and to really make it clear to the core, to the DNA. If we have done that, we know how we can express it visually and why we make certain choices. This gives clarity to the organisation. We always bring a kind of clarity that they do not even have themselves.

So it always goes much deeper than what you see on the surface. Any visual identity should be an expression of your true self and presented in a pretty way, because everyone tries to look good not only visually but as an organisation, so you want to do it in an appealing way but it should be

rooted in who you are and in what is your DNA. About the Dutch Railways, the logo was taken into modern times. In doing so it felt that the organisation was changing. They really wanted to be a more modern organisation. I would summarise the colour as depressive green, a really somber green colour that also completely disappeared in the landscape. And then yellow, so you see them in the landscape rather than disappear. It made this iconic logo, the symbol, compared to the very detailed and elaborate one they had before which was not something you could find future in. So that was the process of change and why it happens. I am not sure if there was a competition for this assignment.

About the Dutch Government, if you look at the sample document there was a competition for this. It was the most complex process for identity change ever because 175 organisations came into one identity. Changing one identity already is quite challenging, but changing for 175 organisations and governments. So that was the biggest challenge ever. It wasn't open and then 5 studios were allowed into the last rounds and then we won and we won on our mission. The design was what won, but indeed it was the vision. The relevance of the project and how you should approach it and (be) remind(ed) to get back to the deeper line of government and culture that connects all of them. We designed a really clear point of view on the ambitions and the reasons why they wanted to do this project and also debated solutions that we didn't really agree with. The intention of the identity was to narrow the gap between the government and citizens. It feels so fragmented to have 175 different identities and that's how you approach your audience. That's schizophrenic to have 175 elements to treat your audience. This identity should help to close the gap between government and citizens.

The Dutch branding was a way to fight fragmentation, but it is a different intuition and communication. An amount of trade missions, embassy, events and initiatives from all industries of Holland going abroad, they all presented themselves in a different way, sometimes they used a touristic touch which high-tech industry and universities were not happy to use. The idea was to unite all the forces because if you want to brand Holland as a country and you want to be successful in it, you have to make sure that everything that happens internationally, combining all this diversities, initiatives in this diversity of geographies, they have to work into one identity. If I look at underlining the mentality that is relevant to why it is happening and the way it is happening, because some conclusions can be drawn in many countries actually, I think that it has to do with the fact that we credit our own country out of worth and entrepreneurship, so we have this less government people idea. It is in the mentality and somehow in this culture there was a kind of a drive and an interest to make things look really good, to have aesthetics as an important thing to make contact. There is a big tradition also in public institutions with design. The most important thing is the mentality that we are not always aware of ourselves and that is that we don't want a government that stands above. In being impartial, we stand above as governments. We want to organise in a way that really serves the citizens. I don't know if it is the case in Italy, but you need to be registered where you live (in Holland). That's a normal thing. So you're registered on your address which means that the passport is automatically used as your address. Do you need to register where you live?

IR — Yes

TD — I'm registered on my living address. Separately I need to have a parking license for the city or I need to have registered in which area of the city I am allowed to park without paying. I moved a while ago to Ireland and I'm always lazy doing bureaucracy stuff so I was like: "I need to change my registration and I need to change my parking permit. It was 3 and half minutes of work because I was using the computer and went to the site of the municipality of Holland. We have a digital ID for me to use to get into it and access my personal area. I could change the address, I could change from which day on (I could say today), and I could also change my parking license, using the checkbox and it was done. In 3 and a half minutes, something in other countries can take five days to get to the counter and be sent back because you're lacking a form, etc. This for me is exemplary of how the Dutch government wants to organise itself. With that mentality, it's also logical that you mind about your identity.

The most important thing is, the other way round, it is just not that we only care about the identity and then make a mess with everything. But it is neither like that we live in Utopia here and that there are no problems or things that go wrong or whatever. The basic mentality is that if you organise that way, it is also right to present yourself in the right way. If you only focus on bureaucracy, you're basically lying. You are pretending to give more than you are. So that's a long story but now the question is: did I answer what you wanted to hear?

IR — That was exactly what I wanted to hear, so it's perfect for me. So maybe you have already answered this question, but what about the approach to these three projects in terms of process or maybe research or participatory practice, involvement of the client, etc...? Especially because they belong to different historical periods, so I imagine probably different approaches and tools? But what you said previously was that you look for the real reason for change, so maybe the answer about the approach could be already this one.

I was curious to know if you're able to follow the application of this project by collaborating with the government, or the municipality or administration because this is a very sensitive question to the Italian context. What happens here is that the municipality or the administration give the brief and give a project to a design team or a studio or a designer and then ask for delivery kits or guidelines or something like this and then after nothing happens because we don't have designers' team working inside the public sector. So were you able to follow the application of these three projects or did you just deliver kits or guidelines? If not how would you interface with these institutions, because it's also a work of daily building of connections, relationships and also the project is always evolving.

TD — We are accustomed to hand over, because our strength is to understand and know our way and all the complexities and dynamics of organisations because we don't do identities for products, because for us, the commercial is not our thing. But we do it for organisations with all the complexities and dynamics and it is connected to what we like, in some weird way. But because we are into finding the way in the purity and simplicity in this complexity and get to really original groundbreaking results that are not only nice for us as a design studio, but also great for the purpose. That's the combination we look for. That's our talent. And our talent is not to make the leaflet number 200, or to make small changes on the websites. So we are accustomed to handing over at some point. At which point it exactly is and how that differs, if you look at the NS, the Dutch Railways, and that's maybe 50 years ago and now nearly everything has been designed by the studio, if you look at the central government, I think that for 2 years we had teamwork on the central government because we nearly designed all the platforms and all the things that needed a format, all the benchmarks we designed and then of course we did guidelines, did workshops with designers, we did all kind of ways to transfer and review things that were made, so to really hand over in an oral way which is the internal organisation. It doesn't really matter actually if there are designers working there. The most important thing is that there are people watching over the brand, watching over the identity and if there were external designers or internal designers, is quite irrelevant. It is more what you like and sometimes costs. If you look at the Dutch branding, there have been many more guidelines in such a way that all kinds of people, organisations, designers can play and work with, although we still do make stuff here and there and are often asked to review things that have been made by others.

IR — Linked to this question, how about the different approach about the Dutch government project to the many touch points that you could have in this kind of project and also about today that the relationship between citizens and government or public dimension is more and more digitised or in a not physical dimension? Are you still working or researching on it? What is your approach?

TD — No, we are hardly working with central governments anymore. They do a lot by themselves and they have established departments, units to do it and they work with agencies and we are not involved anymore.

IR — When you worked on it, did you just work on many physical touch points?

TD — Yeah, I also made the initial step to all the websites out there to really get them together in a kind of a visual framework. We visually made them all resemble each other. Just to indicate, it meant that we needed to come up with a solution that would work for 1600 different websites. We needed to try to get into a kind of a unified looking tool and we did. Just to explain how complex it was, but the furthest steps into the online platform were not done by us. At that time we weren't credible enough as a digital agency, but now we are. At that time we weren't able to and we didn't really want to.

IR — What about the Dutch nation branding project? I mean, it's a very recent work, so you've probably worked on more digital touch points because it's also a moving brand...

TD — Yeah, it's more digital, there's more motion and it has been a more developed base, something that is flexible not for everyone to work with, because it is such a diversity of organisations that need to work with. To a larger degree, I am not even in the Netherlands, so that's why we were really focused on making an easy-to-use system.

IR — You designed a kind of platform that all the organisations could use?

TD — Normally we make an online brand book or brand portal, whatever you want to call it. In this case, there is also an organisation involved in managing and monitoring this identity which means that there are people who are responsible for it. Governance is crucial. If there is not good governance, you can make the greatest identity of the world, and it will be going down the drain in one or two years.

IR — What about the perspective of time, I mean the duration of a brand. The perspective of time, the duration of the brand is one of the elements that differentiate public brands from private brand projects. For example, the Dutch railways is a very great example of it. In terms of durability have you foreseen a program / strategy for a continuous updating, implementation, maintenance? Have you worked on this vision and strategy for these three projects?

TD — I'm not sure I got your question. If we have a strategy?

IR — Yes, if you have worked in terms of durability of your identity project, because for example with the Dutch railways it seems it is still a great example of a visual identity project, but I was wondering if you have worked on the durability, perspective of time.

TD — To keep it alive, you say. Yeah, the funny thing is that for the projects for the NS or the Dutch Railways and for the Police there was a complication to update both identities. We did make an update for the Dutch railways. Funny enough we lost the two instagram posts, because in Holland there were different types of trends and all the different types of layout. What they have in common is that they look really boring, static, an old-fashioned way of executing guidelines rather than seeing a train that looks fast, modern... I always hated these trains and now we made a new train design as a flow. A very witted identity. We needed to respect their colours and everything because it is part of Holland. But we introduced the flow to make it a bit softer, warm, personal, we added a bit more movement in it. We used the flow to make a design for the train. These train designs that we developed were applied on the long run based on replacement and maintenance, and they were to be used in all trains, without distinctions. They were all the same. So that's where we did an update. We made small updates, we changed what needed to be changed and also kept what could be kept. So we are doing maintenance to keep an identity alive. It happens when it really needs attention.

IR — Now a strange question. Have you had the opportunity to measure in a way the impact of your projects from different points of view, for example from citizens point of view, from government point of view. I know that in design the concept of measurement is kind of a

hard topic because of data. Yeah, you can use data, some kind of tools, but... Did you have the opportunity to measure it in a way or not?

TD — The only thing I know from the government operation on which there is much debate about, I think that the whole operation - which is not our introit, just to be sure - but the whole project has cost 16.5 Million or 18 Million. But they calculated that they've yearly saved 8 and half Million. Within 3 years they were already earning from it. It is not an accountability really. Maybe there is some research, but I don't know if they really measured it. Like NS, the Dutch Railways, has not been very popular for reliability although it was always very peculiar why people were complaining so much because I think it is the third most reliable railway in the world. Only the Swiss and the Japanese are better, and the Swiss is a very simple network whereas ours is really complex. And it is getting even better. But apart from the complaining, the identity is really popular and that's quite weird. The Police identity is very popular because it started with designs. People know the NS symbol but if they have to draw it they can't draw it. (?) So you can see how popular it is, but there is no real accountability, no research, not that I know. It might be there, but not that I know.

IR — About the story you told before about your personal experience in registering your address, it could be interesting to measure the impact of the graphic design project but beyond the graphic design or the "yes I like it" or "no, I don't like it". But yes, we are still trying to find a way to do it. I have a question about the Dutch nation branding. As the designer Ruedi Baur argues, the proliferation of territorial or cities brands, has led to a war on competitiveness between territories where the symbolic dimension of places is often losing in favour of a public communication oriented towards competition, visibility and entertainment. In your opinion and experience, how to avoid the poverty of the flattening of a visual language that goes only in this direction? I mean it is full of cases of city branding that only go in this direction, in trying to make the place more competitive or to make it more visible but not trying to be a more relational identity project. In his opinion, places already have a well defined identity and the role of graphic design and the role of visual identity could be more oriented to make it visible through the building of relationships, making connections, activating awareness. So what do you think about this aspect in your experience and in your opinion?

TD — I don't know if I got completely the point you made.

IR — Do you know the work of Ruedi Baur, Swiss-French designer working on brands for territories or places. He argues that the proliferation of territorial and city branding has led to a war on competitiveness between territories where, as I said, competition, visibility or entertainment are working in a wrong direction, a wrong narration of places sometimes. And I was wondering, in your opinion, how to avoid the visual poverty of flattening a visual language that goes only in this direction, for example with your experience for the nation branding?

TD — If I get it right. Of course you have to present yourself if you want to achieve something, you can't wait for the world to come to you or hope you are lucky. There are complications, so you can decide not to do it. But I think it is more the way you do it, the way you should do it. It should be authentic, and it is never only about the visual, it's just empty marketing. I think in the end they will be punished. If it is only the looks, and there is no substance, you might be temporarily successful, but you will be punished for it. People are not stupid. As I say, stupid people or stupid consumers only exist in the minds of stupid marketers. Because people are trained in subconsciously understanding and looking through what is told to them anyway. I think it is good if you try to express yourself and the way you are. There was this research in the UK about the accountability of design and they did this long study and then they concluded that design-minded companies perform up to 200% better in the stock exchange compared to companies that are not design-minded. But you can also test the other way round. Because they are successful, they are also thinking about their design. I think this is the first conclusion. If you care about who you are, you work seriously to be successful, as a result

of that you will also be more tempted to or more likely to spend attention on your branding. So I think it is a sign of good citizenship, good entrepreneurship.

IR — Baur said exactly what you said (shall I add it? it was not clear). It is not the brand, but the way you work on the visual identity. He also said that in his opinion, the role of graphic design and visual identity for territories or public dimension has to be more oriented to make this identity that already exists. I mean all of our countries already have strong identities, but he said that the role of graphic design and visual identity is to make it more "visible" and trying to build relationships, making connections, activating awareness, ect? What do you think of this aspect in relation to your project?

TD — Yes, I agree. It needs to express what's there and then in a strong, clear way. So yes, that's true.

IR — The approach you use for the national branding of the Netherlands, did you consider it as a way to build relationships, making connections or activating something?

TD — I feel that designers should be a bit more humble. We facilitate interactions, communication, people meeting and the better we do it, the more we will facilitate and support, and boost it but we are not responsible for it. We facilitate it.

IR — In general, what do you think could be a fundamental characteristic for a contemporary public visual identity project? For example, in the case of public institutions and territories, on the one hand we see the need to search for uniform visual systems in which to recognise oneself between authority, trust and belonging. On the other hand, the need for open, flexible systems capable of evolving together with the complexity of society. What do you think are the fundamental characteristics for a contemporary public visual identity project?

TD — Basically it comes back to the same theme. It should be connected to the true organisation that you are. Be authentic in a really well presented way, but be authentic. Be connected to your true self because if you try to create worlds of beliefs that you cannot live up to, it's a waste of money and time and it will work against you, so it's all negative. If you don't do anything it's negative, but if you try too hard and it becomes artificial, it's negative. So you need to fight the right flying height and its different for any organisation because if a super bureaucratic organisation tries to have an identity that is super modern, flashy, digital and you are an organisation which is not like that, you are just wasting a lot of calories, and energy and money and the world will go against you.

It will be very negative because you won't be believed, people see you are trying to lie to them in a way. So it's just about being very critical with yourself, being honest and keeping in touch with your true identity and who you really are. I think it is the most important thing. You can't say anything about how something should look or what's their vision or guideline. The only guideline is to be honest. It's as simple as that. You need to be honest enough.

IR — In your opinion, is it easy to make it aware for clients like public institutions to be honest with themselves. It's a very complex dimension and clientele.

TD — Yes, that's why you need to make it simple. That's why our three defining words for our studio are: pure, simple, powerful. It's not a kind of a marketing thing, but it is really how we work, who we are. We figured it out along the way: "That's what we are". It's even up to the people, the people working in the studio, each and everyone of them, they are pure, simple and powerful. Because people that behave more artificially don't work with the studio. I think that is the nature of what you need to bring to the organisations if they are not already open to being themselves, to start from pure and simple. If you do that the right way, you get something very powerful which is also sustainable. If you try to pretend you're someone else that you are not, that's a waste of time and money.

IR — Do you think this is an approach that is sensitive to the context you live in?

TD — Of course, yes.

IR — Probably [in the Netherlands] there is a very educated public dimension. I have the last two questions here. In your opinion, could design through the project of visual identity contribute to building systems of relationships between people and the public dimension that can enhance, increase or establish feelings such as TRUST and EMPATHY?

TD — Yes. It's only a small part of it, but it can.

IR — Have you tested it through your projects?

TD — Yes, in simple ways. In the project for the central government we did test ourselves in several scenarios, because we needed to do something. We did research: how are people appreciating or not appreciating these different types and it turned out the official is the only thing they see as a relevant symbol to the Netherlands, anything different or abstract they didn't buy it. In the vision that we presented to the central government there was a lot of ambition in design. The government really wanted to create the best possible identity of the world. I like ambition, I liked the fact that they expressed ambition. They wanted an identity that would conquer the world and should be creative.

My point of view was that I didn't agree. We are not talking about a design contest here, we're talking about a gap between people and the government. If you suggest that this is a beauty contest to show who's the most beautiful, we are not talking about exporting, promoting a country. We are talking about serious subjects and indeed you need to be reliable and that's not what we can do with the visual identity but we can contribute to it, we can facilitate it. Stop with ambitions, we need to get to the real core function of who you are and your relationship with citizens and then there's more to it than being the prettiest in the world.

IR — This a question very sensitive to the Italian context, where design has not been included within the public administration and where an important process of digitisation of the public administration has only recently been initiated. How is working, as a designer, for the public administration? What are the limits of bureaucracy, processes, resources, ect?

TD — It can be difficult, but it is not a black and white situation because companies can be as difficult. It is not only the government. Sometimes it is suggested that only governments can be bureaucratic. They surely are, but I know companies are in some ways worse than governments and institutions I work with. I'm losing the point of your question.

IR — Yes, how is working, as a designer, for the public administration in terms of the limits of bureaucracy, processes, resources, ect?

TD — Okay, yes. I think there's a difference. We have a lot of complaints always going on, especially a bit more about governments. Especially because you have extended procedures that we hardly respect. Only on rare occasions we do, but we hate the process. I think we have a lot of complaints about decision-making or non-decision-making of clients. But I think that, looking more internationally, the frame of reference about design and the understanding that design is of relevance is quite high in the Netherlands in public and business life. Any lawyer or painter or whatever small business, someone who's starting, they first think of the commercial side because they have to, and the next thing they go to define their design identity. Everyone up to cleaning small companies, everyone has an identity here. We are not aware of it because we are in it. But the level of subconscious appreciation and priority around design is rather high in the Netherlands. So that's the difference..

IR — I'm curious, how long have you worked on these three different projects?

TD —The visual identity of the NS was a project that took about 7 or 8 years. That's normal. I think that for the central government, the highest wave was about 2 years and our branding there was a lot of the most time spent on the process, the decision making, involving everyone. That took a lot of time, creatively it didn't take so much time. It was a few months, or maybe one year.

IR — During this period, did you work daily with the institution and organisations or not?

TD —No. It's not daily. In some periods you have more contact and then you start implementing it (the project). In the core, it is an easy process but getting an organisation around it, really understanding what is going on and making it work for the organisation, to bring great design to the world, it takes a lot more than great design. Managing this whole process, strategy, decision making and then gaining support, that's the most complex and most demanding thing.

IR — I was curious about the South Korean road signage. How was working in a completely different context to the Netherlands?

TD —Road signage was a cooperation with homemade University and a Korean designer that made it a bit easier but it took a lot of time and research. But it's logical because functionally, if you develop a typography that is on the roads you really need to do a lot of testing on legibility: how small, big, narrow.

In general, I could see in working on the project with municipalities and governments and companies, the decision making and the relationship between clients and agencies is quite different. The mentality of Korean agencies is very much obedient. Western agencies and mostly Dutch agencies say what they think, which can be quite blunt from an international perspective. We also stick to our own beliefs. We don't only do what our clients want, we try to serve a client by thinking independently. Not to be stubborn or to be an artist, but to think independently. That's the biggest difference there.

IR — Do you think that working for the public dimension involves the fact that you probably have to be there as a designer. I mean you live in the Netherlands and you have worked on so many projects for the public dimension and you have done it also for South Korea but with studios that were there. Maybe this is an important aspect to know very well the context you are working for.

TD —You need to feel and really understand who you're working for and why. Sometimes it can be interesting if you're not part of the country and the heritage of the company, but you really need to try to get to the core of it despite not even understanding it right away. And sometimes it is an advantage because if you look at it with new eyes, you see more than people who are in the system.

IR — Thank you very much for your time and availability.

TD —I hope you're gonna be very successful in your PhD. When it's done, let me know and send me the link

IR — Okay, of course. Thank you, bye.

TD —Bye!

[Geemete Amsterdam \(La città di Amsterdam\)](#)
[Intervista a Nikki Gonnissen,](#)
[Director e Designer di Studio Thonik](#)
[call, 20.12.2021](#)

IR — Hello, nice to meet you! I'll tell you very briefly about my research just to better contextualize it. I'm doing research that aims to address the issue of visual identity, focused on the public dimension and public administration and starting from the understanding of the deep change that led to its transformation from emblem to trademark and then to logo, from corporate image to brand then to service and experience project. So the thesis therefore takes into consideration the project of public visual identity beyond the graphic design and more functional to the experience, therefore disconnected and detached from only aesthetics and its common marketing-oriented reputation. So I'm working on rethinking the traditional idea of visual identity from the perspective of the design of the experience, and trying to investigate and define new paradigms of reading, evaluation and projection of the visual identity project, in the Italian context, because it's very difficult to work on a context that you don't know or you are not in. I'm using case histories from all over the world as a research field and to find a way to investigate the topic.

NG — Do you have some examples from big cities for instance, Rome or Florence?

IR — I made an exhibition and a catalogue which is freshly printed.

NG — Oh wow! Congratulations! Oh, my God.

IR — My supervisor, Gianni Sinni, is a designer as well as a professor of graphic design who works on public visual identity, especially about cities, and he's been working on this topic for many years. We have done this work together. I made the iconography research part for the book and the exhibition, and he wrote the text. It is about the history of the public visual identity of the Italian cities. So it's a kind of big research on the public identity of the Italian city. So yes, we have also had the opportunity to deepen the project for many cities.

NG — And the examples with images are super nice.

IR — It's built in a chronological way. So starting, for example, from the 90s which is the period when cities started to redesign their heraldic image and started to work on logos or typography. Cities are a very important part of the research, because they are the most important public visual identities we can understand.

So about the city of Amsterdam, I was curious about the approach but also the development of the project. You said to me that you're probably doing something more, aren't you?

NG — I think we started the project in 2001. We started.

That was the time when we, as citizens from Amsterdam, felt that it was necessary to do something about its identity. It was a mess and it was frustrating. Nobody could find their way in the city. There were so many different logos for different boroughs and surfaces. They were 55 and they all had something to do with three crosses. But they all had different colours and it was confusing. As citizens and as designers, we wanted to make things easier. We didn't have an experimental attitude at all, we only wanted to clean up and try to make things clearer, more open and visible for everybody who lives in the city. So we wrote a letter to the Mayor but we didn't really get any interesting answer. He said he was busy and had other things to think about. But not much later, we found out that there was some sort of a tender or a pitch going on where there was this idea of coming up with an identity for the city of Amsterdam. So we got into the process. Thomas and I were very young back then and therefore we were not taken so seriously alone. But we worked with this huge agency who wanted us to join the conversation. We were glad to work with them. It was a big company, people there had experience in managerial stuff, whereas me and Thomas were a bit less grounded. We were more experimental. We were called as a sort of a

new sobriety. We were taking back from modernism, which we found appealing, clear and easy to be understood. Yet, we didn't quite like the strictness of modernism from that time. This is why we were called as a sort of a happy modernism by the media and the graphic design community. With this mentality, we approached the city of Amsterdam. From when we got the assignments, together with the agency we were working with, we made 10 proposals.

We knew from the beginning, we didn't want to make any fancy designs, we just wanted to be clear. So we brought that in but still made different proposals. We believed that the city government had to be clear, simple, understandable and easily recognisable for the citizens. So we simplified logos into one, we hated all those surfaces.

I think you saw it in my presentation, everybody was using the three red crosses referencing the coat of arms. But nobody was using them in its pure form. So the Sex Museum had three crosses, the new local newspaper, different shops and everybody had variations of those crosses.

One of our proposals was to use those crosses in their pure simple form.

So the first 10 years, there were those three crosses for the Amsterdam civil look, I would say. All the other surfaces and boroughs had their own sign and their own name. So it was kind of the structure of a branded house. Then everything got implemented by the city of Amsterdam. The core values were that the city of Amsterdam should be talking in an open way and that it should be both active and integre.

IR — These were your core values, or was it kind of a brief from the government or the committee node?

NG — That's what we brought in our project, with the idea of less is more. We believed that the city had to speak in a clear manner. So we had a clear logo, clear typography, clear colours and clear illustration style. That was what we advocated all the time. It was a branded house and everything was implemented that way. Everybody was relieved, because there was this recognisability and clearness. 10 years later, there was a big change. The names for all boroughs and surfaces went out and there was only the main to Amsterdam and the three crosses. All the subicons were then gone. Now we are still working with them. In 2013, we developed a whole campaign style in which we made a framework where there was more freedom in the themes of communication. In 2018 we simplified the illustration style. Now we are working on a new typeface. From the Avenir we are now making a special Amsterdam typeface which has to work better online.

IR — So you're still updating the identity. Linked to what you said, were you able to follow the application of these projects by collaborating with the Government? Or did you just have to deliver kits and guidelines? Even though you said you are still collaborating with them.

NG — Yeah, we're still advisors. So they come back for big changes.

Now they only come to us because the other agency doesn't exist anymore as it was before. They started as Eden, then Speakman. Now I don't know.

IR — We work together because they made a second brand name for the city of Parma. In the book we did there is a part dedicated to the brand for Parma and some text about the city of Santa Monica and Amsterdam.

NG — Okay, no, it's nice. I will read that once.

IR — It is mostly visual and the text is very short. But it's quite the same. Were you able to follow the application of the project then?

NG — It's been 20 years. In between we did some things. There is a huge style guide because they have so many communication officers and marketing people and their own designers. So they have a huge guideline online, a brand book. Those were the basic things we developed with Eden. For instance, clothing, cars, city, campaign styles and illustrations. The basic elements were all developed by us. But then they work with different designers. And now they have a sort of a preferred group of 10 designers. For the major changes though they always come back for our

advice as for the new typeface. So we do feel that we are still very close to the project.

IR — A collaborative relationship in time could also be very important for the public administration, because you can work on a more long lasting project and strategy. You have already partly answered that you have worked on this project since 2002. How are you approaching the evolution of the different touchpoints? For example today the digital dimension is almost predominant compared to the physical one. You talked about the typeface.

NG — The online presence is so important and the typeface is too. We want to stay close to the Avenir, which is sort of an optimistic typeface. It's sort of a Futura, but less strict than Futura. The "o" and the "e" are more rounded. But we have to adapt to a smaller typeface online, but still keeping the rounded. So we are looking for a completely new typeface, but something which is better for the online presence.

We also want to do more motion design and motion graphics. I also think that we should work on social media strategy. On the one hand you want to unify things because it is such a big player and so many people work with it, but on the other hand you still want to experiment because it has to renew itself constantly. About social media, I don't know how they do it at the moment. Maybe I have to check their social media. I'm going to write it down.

IR — Are you also working on the interface for public services?

NG — For such huge clients as well as for governmental clients, you once had to fill forms, now you have interfaces. We now do UX and UI design for lots of websites but more for the cultural field where we can be a bit more experimental. For the city of Amsterdam we never did those forms or interfaces.

IR — But do you know if they are working with your guidelines or your brand book?

NG — Yeah, sure they do.

IR — About the duration in time, I was wondering if you have foreseen a kind of program or strategy for a continuous updating implementation and maintenance. But probably you have already answered this. Have you had the opportunity to "measure" the impact of your project, from different points of view? (citizens, municipality, etc ..). If so, how and with what tools, but above all parameters? I know it's a tricky question for designers, because it's not easy. And it's always related to data or a kind of economic way.

NG — I could ask the clients. I'm also curious. I think they had done something because it's quite normal in those contexts to measure things. Maybe in a sort of sub-projects, or maybe campaigns or whatever. I will ask them.

IR — I had an interview with Eduardo Aires who is the designer for the city of Porto. He said there is a professor in the University who is in the marketing department and is currently working on tools or ways to measure the impact of visual design on the perception of the city from the citizens point of view. So I think it's very interesting.

NG — Well, I think that in order to get away from all those surfaces, they did a lot of research to then decide to move out and go for a monolithic approach. They make this step and I think they did this after research and investigations on measurements of citizens. It's already 20 years and it's still something people really appreciate a lot, because it's so simple. It's only three crosses and everybody knows. Maybe it's boring somehow, I guess, I don't know. It leaves enough space in that framework for campaigns. There's enough freedom.

IR — But as a citizen and not as a designer, do you feel there's a good correspondence between the visual identity and the public service? You could design something very nice or powerful, but

if you don't have good governance, then that's a failure.

NG — It is imbalanced, yes. Of course there are always problems in every city. But making the transition through the visual identity, makes things better somehow. I think that clear communication can help democracy somehow. And citizens take part in it and are able to say if something is not done well enough. The principles of accountability and representation are now much more in balance than they were ever before and that has to do with the core values. As we defined in the beginning together with the city governments, we wanted to be open, clear and integrate in the sense of having good morals. A lot can go wrong, but then you talk about it and you repair it or you have to come up with a better solution.

IR — Yeah, because in a way, the visual identity can increase or maybe establish a feeling of trust.

NG — Yes, definitely. At the moment, I have the feeling that the city of Amsterdam is doing a better job than the government in our country. This is happening in other cities. I think that cities in general are doing better than countries.

IR — Yes, because they could better manage all the instruments, tools or resources they have. I think it is also about people who are inside.

NG — Exactly. It's more hands-on. Cities are even taking over the trustworthy people from the countries that are getting more and more important. The power is much more in balance with the people in cities than in countries. I cannot argue that it's true, because you need some sort of measurements, but I believe it somehow.

IR — After these many years on this project, do you see any limits nowadays about it, in terms of either design and impact. Do you see anything that could be changed in a way?

NG — I think it comes back to the question about the online presence. I think I need to go back there and see how they do and if they really make use of the different touchpoints. I guess, it has less to do with the visual identity, because we need both. You need identity to support a marketing strategy, but I don't know exactly. I cannot really answer that question, so I have to dive deeper in it again.

IR — Yeah. You made the project in 2001 and surely it needs to evolve in contemporary society. So I think that the online presence is not a limit, maybe more of an opportunity to evolve.

NG — The basics of that project were done 20 years ago and they still stand. I'm sure that has to do with the less-is-more approach and the not going crazy with crazy designs, but just keep it simple.

IR — Yes. Probably because it wasn't sensitive to a trend, but it was designed on purpose. What do you think are the fundamental characteristics for a contemporary public visual identity project? In the case of public institutions and territories, on the one hand we see the need to search for uniform visual systems in which to recognize oneself between authority, trust and belonging, on the other hand, the need for open, flexible systems capable of evolving together with the complexity of society. So if you had to start a project for our contemporary public visual identity, what approach or characteristic would you consider?

NG — Yeah, well, I think it depends on what kind of public identity you are talking about. Is it a public festival or the city government? I think that all those events should have both parts in them. You always need to unify things, go to the core of your communication and then be recognisable, stand out from the rest. On the other hand, you always want to experiment, adapt, evolve, reach different target groups with your communication and design. Those two elements have to be balanced, all the time. That counts for each communication, both when it's cultural and public. Our approach is based on keeping things simple and then from there play and break

our own rules and evolve. We never make logos we put on a cup like we did in the past. Now it's much more playful. We work a lot for museums and cultural events, festivals. The play part is so much bigger than the uniform part. I like that because it's nice to challenge yourself. And it's nice to challenge the people who get your information. But for the city governments, the uniform part is bigger.

IR — This a question which is very sensitive to the Italian context, where design has not been included within the public administration and where an important process of digitization of the public administration has only recently been initiated. How is working, as a designer, for the public administration? What are the limits of bureaucracy, processes, resources, ect? Do you find big differences between working as a designer for the public or as a designer for private clients?

NG — Yeah, of course. It's more formal. I think I already said it before. But since we did the whole big project, I don't feel it as a limit. We set the basics and the frame. So I have to work with my own rules for the city of Amsterdam in this case. So I don't feel those limits that much.

IR — In the Italian context, I think that the client, meaning also the public dimension, has to be educated on design. In Italy we are worldwide recognised as the nation of design, culture, Made in Italy, but we are still in trouble with having design inside the public administration. So I think that the relationship between designers and the public, politicians or public administrators has to be built with time.

NG — Yeah, I don't think this only happens in Italy. I think that people working in offices are very different from people working in theaters or in the cultural context. I think they are more open. I'm not pinpointing anybody because everybody has their own backgrounds and ways of doing things, but I think that happens in every government. There are less creative people, more formal people and it's difficult. I think that maybe the answer to your question could be that we, as designers, have to take our responsibility and show them the opportunities as well as learn from each other.

IR — Did you work in this sense for the project of the city of Amsterdam? Did you have to find some compromise with the committers? Or were they already aware of what they were doing?

NG — They were aware of whatever we were doing. We had a really good team from the city. But I think problems come when you go deeper into the organisation. The bureaucracy is not so easy to work with. I think it is a responsibility of the department of communication to inform all the others, show them the opportunities and possibilities to open up and to be more creative. I don't mean creative as experimental, but creative as a way to find solutions. It's also the responsibility of us designers to show possibilities and options. But of course, it's easier in cultural fields. We should raise them somehow or educate them. Maybe it's not a nice way to say it but yeah.

IR — Maybe it's a double sense relationship, because as far as I know, we also need to know better the context we are working in.

NG — Yeah. It has to do with building bridges. As far as global issues like climate change, immense inequalities, emancipation, the food industry and all those things are concerned, there is a big distance from people and their opinions. It could be a task to designers or image makers to try to build bridges to bring people together. Because I think that people are not so different. It's just how we communicate with each other. We could do that in a more creative and open way. Graphic designers, communicators have a role to play because in one image you can tell so much. But it's complex.

IR — Yes, it is. I still have two questions. More related to the relationship between nations branding and a more institutional way of communication. Designer Ruedi Baur argues that places

already have a well-defined identity and that the role of the graphic design of visual identity has to be more oriented to make it "visible" through the building of relations, the making of connections, activating awareness, ect? What do you think of this aspect in relation to the project of the City of Amsterdam? As you said for the project the need was to unify the way that the city presented itself to citizens. 20 years later, do you see that the visual identity is working also in this way, therefore in trying to build relationships or making connections?

NG — I know Ruedi Baur's book. I know what he sort of advocates. And that's quite detailed. He always goes quite far. I'm not sure if I can say that that really happens in such a detailed manner in the city of Amsterdam. But surely people took the three crosses as a symbol to their city and they embraced it. But it is more formale in the civil organisation. Yet, for instance the public library in Amsterdam is really working that way. There is this huge building in the centre and then it has little public libraries everywhere in the city. We designed the logo and the visual identity but also everything within. So you see that when you enter the building, it's a little city in itself. All the generations and all nationalities come together and as people come in, they adapt to certain sort of moral principles. They respect each other, and they are open to each other. The city of Amsterdam is different. But I do agree with Ruedi, that all those points are sort of connected and that graphic design energizes social interaction. One of the best examples is the Olympic Games of '98 from Lance Wyman. There was no money for a big new stadium, like in China. So they spent their money on a huge graphic program. You could see that the basic logo was also implemented in the streets, as well as on clothes. It really connected people and energized social interaction. So it's very important that you do this in the right way and that as a designer, you connect all those pieces. You also need to use the knowledge you have to make translations to all those different mediums. Ruedi of course works more with institutions like cities than we do.

IR — Yeah. He is very focused on this. Linked to this question, a few years ago there was a tendency to create city brand projects which, alongside more institutional projects, worked to build a more competitive image of the city. The same case of Amsterdam comes to mind .. Today, however, it seems that the trend is changing towards a greater "union" of the two identities, the institutional one and the more commercial and tourist one .. What do you think of this aspect? Do you think it's possible to work on a communication project in a more holistic way?

NG — Commercial communication is always a bit hollow. It's about slogans. Amsterdam one was good. But other cities sometimes are so dull with those stupid slogans. They are childish and superficial. So in that sense, I never really liked the city branding, or just the big city communication projects that much. It feels stupid. But I do understand that they want to give more focus on the experience and the humanistic side of people. So yeah, a holistic approach would be better, but then just make a choice for a good advertisement agency and not a bad one.

IR — Yeah, the problem, I think, is that they are always very ephemeral. So they are not based on a real strategy.

NG — They just come in and they say they need a slogan.

IR — I think it was a very, very good campaign. And we all know about that project, because it became very famous also inside the design community. I really love their approach because it's also very ironic and very funny. So I really love that way of working. I think that it was very common in that period to work in this way because cities and governments understood that they could spend money on cities trying to sell them like products and make money from them. Nowadays I think that these tendencies are changing in a more holistic way.

NG — I think that Amsterdam and its three crosses really had a holistic approach. He took the Avenir as a typeface and he used all the elements in an ironic way and not in an infantile way. That was a very good agency we worked with. It was a matter of taking the right people and working together.

IR — Of course if you have to promote what Amsterdam really is for you as a government, you cannot work on a very abstract idea. You have to be focused on what's your core. Yeah. So I think it was a really great campaign. They visually worked on visual codes, like colors, or the typeface.

NG — When we have festivals in Amsterdam, banners are hanging out and it looks like party time. It energises people and creates connections. The banner has the graphic design of the festival and then underneath, it always says "I Amsterdam". So it connects the culture with the city and somehow gives a deeper layer. So it looks like there is a lot of culture in the city and events. So yeah, that's the holistic approach.

IR — I have just the very last question related to what you were saying about this. The recent project of Gov.UK is a project made for the English government. It is the first governmental platform which unifies all the public services in one point of access. So it's a huge project. It's a new way to conceive the relationship between citizens and the public dimension. It's very focused on building and establishing the feeling of trust. I also think that nowadays, as designers working for the public dimension, we also need to work on feelings such as high empathy or other kinds of feelings. Have you ever considered them? I think that sometimes people just want to hang up the phone and find someone that tells you what to do in an empathic way, not just to work on a digital interface. Maybe we need to find a way, a balance between these many feelings.

NG — I have considered them more in the cultural projects. Mostly on themes related with emancipation, gender equality. Everybody should feel welcome. I also work for broadcast companies, television and platforms, who bring in radio or podcasts, cultural and festivals and media. We don't do that much for institutional clients. Actually we don't have so many of them. So I recognize very much what you say about the fact that nowadays, we need more and more empathy to connect instead of being polarized. Otherwise there's much more miscommunication all the time. So we're working a lot with these elements and with these topics, but not in the institutional fields. But there is, of course, a responsibility to the institutional fields to work on this. Our country finally signed our new coalition contracts last week, because there were elections, and then it took seven months or eight months to shape the new coalition. They felt that they had to come up with a new language, and a new way to read, cover or to make good what went wrong. They feel that they did so many things in a bad way and that they need to be more unionized again, because everything was institutionalized. Health care, for instance, education and all those things are so much about bureaucracy. Now they feel that they have to come up with a different way of speaking a new language. So these things are very related. It's so important for institutional projects to come up with empathy and connection and another way of talking. Well, I hope it's gonna happen. But I must say, until now in the Netherlands this is not coming from the institutions. It's coming from the cultural field and the media - programs on television and radio.

IR — Yeah, we should learn from the cultural field because it's always the most original one. I agree about the language. Maybe this is the first point to start from. The way we use words in a very institutional context now is so formal and bureaucratized that sometimes you feel you don't understand what you're reading. There's so many people from many different backgrounds. So the language and the way you use words to communicate in a public context should change.

NG — Yeah, you should start from connecting people instead of creating distance. You should give everybody a voice. We are currently working on the new visual identity for a broadcast company. I can't give you the name now. They are making programs for the middle class. That's nice because we now try to make language and also a visual language that says "all the change comes from the middle". They are not right or left or polarised. They are going to take the change from the middle. It's a nice way to start, because it gives different generations a voice. Everybody has their own backgrounds and can bring in an optimistic and connecting way of looking at things. We're going to change. And that's a nice project to work on. It's very much about empathy and bringing people together instead of making big gaps between them. We did another project for another broadcast

company. It was very much for the intellectual. They addressed topics about climate change, and about all those things that need to be changed. But it's from the intellectual community. So you understand that they are sort of into that, but now we're doing this for the middle class. So I'm really happy to see if that's gonna work and if we can find a language to really reach them. Amsterdam should do the same, and maybe all cities should think of a way to really reach their citizens. Is the Gov.UK a good example?

IR — Yes, I think it's a very good example for the approach because it's the first collaboration between design and governments in history. They used a collaborative approach with the governments. It's also the very first big project on public services, putting them all together as you have done for the city of Amsterdam. So for Gov.UK you have one point of access to all the public services. They also worked on the dissemination of all the contents they made, so they have a blog, where they publish all the principles, all the projects. It's a huge project to share with the design community all over the world. It is also an evolving project, started in 2013 and it's still ongoing because it's participative. I also had an interview with the former Head of Design for this project who is a service designer, Lou Downe. She told me that they worked a lot on the feeling of trust in citizens. But talking about empathy, she said that that was one thing they still didn't have the opportunity to include. This approach is also taken by Estonia or Sweden. They are all working on a brand platform, but in a more holistic way, as we said before, so trying to include both the commercial needs and people's needs.

NG — I must say that I know that the city of Amsterdam works on the Doughnut principle.

IR — I also had an interview with Tom Dorresteiijn about the project for the Netherlands brand. He said that the identity is firstly created for commercial needs and to promote the Netherlands around the world. But the topic is also to unify the many identities. This is again a way to probably branding a nation in a very commercial way. I don't know because I know the project only from my laptop.

NG — I was at one of the pitching parties, and I think authority was back then. So it's already been there for maybe 10 years. Authority was one of the key words. And I think that it's funny, I just talked about the coalition contract which was signed and that they are looking for a new way of addressing the public. I think they should get rid of this one, of authority. But well, who am I to say that? I never liked it anyway though. I never felt as a citizen of the Netherlands. I never felt this was speaking to me. It's always been so formal. It's about authority. How is your country? How does it look? Like? Is that the same as the Netherlands? Also formal?

IR — We have only recently started a huge project about digitization of the public services, but we still don't have a communication strategy. So it's frustrating.

NG — Maybe you can see it in a good way. Because sometimes when you go behind, you make a very big jump.

IR — Yeah, we are still working on logos, campaigns. In the book we made, there are a lot of examples of city brandings that haven't ever seen the light because the designer delivered the project, but then nothing happened. So it's very frustrating because I think it's a cultural problem we need to solve and we need to solve it by working very deeply in the cultural mentality. But as we saw, for example, during the pandemic, the communication was really bad. I think that design and visual communication could help to communicate to people in the public dimension. It's time to include design within it.

NG — Thank you. I really enjoyed the conversation. And I'm looking forward to your book and also your thesis, really learned from you tonight. All the things I work on on a daily basis for other clients should be really necessary for the city as well.

[L'Area Metropolitana di Bordeaux e il Quartier des Spectacles di Montréal](#)
[Intervista a Ruedi Baur, Intégral call, 02.11.2021](#)

IR — Hello, how are you? Thank you for your time. As you know, I'm finishing my PhD and I am working on the topic of public visual identity. I know that public visual is a very Italian definition, but I don't know how to translate it in a different way. I'm working on this and on a new concept of public visual identity and new paradigms of communication. I'm using interviews to make a framework of the different approaches outside of Italy. I know you made a lot of projects for the public dimension, but I was interested in the metropolitan area of Bordeaux, as well as the project for the Quartier des Spectacles in Montréal. The first one is a dynamic identity and a project including many ways to represent the complexity. The second one is, instead, a more relational identity project because the relation between the user and the public space is more important than the graphic project itself. So this is a very small bit of what I'm working on. I'm working on the Italian context but every national context is very different and it's important to see what all the others are doing. First question: could you please describe the context of the two projects? Were you called by the administration or municipality, or was it a collaboration you already started or was it different from all other contexts?

RB — Starting with Bordeaux, it was an identity, giving a visual language to an institution which was not a city but a metropole, meaning a connection of different communes together, to resolve elements that go over what a city can do. So, they are able to look at the water, the cleaning and all the large problems that a city is not strong enough to resolve alone. There was a competition at first, a classical one in France, for which something was proposed after a briefing. We proposed to don't represent this metropole as one sign but as a system. A system comprising Central City and its communes. We wanted to look at the communes and at how each of them can be at the center of Bordeaux as well as having an activity. What we do at this point is to say we are able to make an active cartography and a representation of the system to transfer. This is why we decided to take some point replacing the city hall of each communes, and to say that the connection of all the city halls will be symmetrical. We can say it's one sign of our diversity and we are in a kind of closed system. The lines, the typeface and all elements are part of this language. This was important for us but it is limited because the tools don't change. When we compare this project with Quartier des Spectacles in Montréal, we decided that this system had to be more open. We decided what to identify as elements and tools to be recognised, and it was definitely the lights. The light can have many different visibility and many different operands. So on this element of light, stood the identity, the typography, the iconography. What interests us is how we can construct something that we can take on the place. So that we don't only say it's the identity, the representation of a reality, but also the possibility to transform this reality and to bring something new which changes the identity. So, it has something evolutionary. The more an identity is strong, the more it is not based on repetition but on new elements which are part of the system. So, this is what I name an open system, while on the contrary Bordeaux is a closed system. Montréal was a base of cultural action. The light is the centre of the culture and each person can be part of the system and do an activity with light and he will enforce the system. The competition lasted one week. Different teams were in one room with different work groups. Each place had a group of five or six people. It was kind of a construction. We were not close, not isolated and people came to studios and gave comments. They were part of it.

IR — And how did you approach the two projects in terms of process, research, participatory practice, involvement of the client, etc... How did you get to the final "solution"? Were you able to involve people?

RB — In this second system, it was absolutely open for each artist and I can say it was difficult for me to do it because it was ambitious for me. It was the start of a new era. Never in other places designers had this possibility to really make an experience in a public space like this. Now there are three or four studios who are really part of the system.

IR — That's interesting. Are these projects still in use?

RB — Bordeaux is absolutely in use. It is still evolving in the base offices. We just do complementaries to the identity about water and the system of water of the metropole. It is very interesting because the water is coming from the outside, so we had to represent this idea of the outside in connection with this system. Montréal is complex. The competition was a conglomeration of different cultural centers which decided to change the quarter, to give it a new dynamic, a new look. This system of production was not in the center. I think that the system has to do its job for some time and then comes the time there are other problems to resolve. We had the problem of the high success of the project, because the price of the studios went up. But it was important to also resolve social problems, and to not think about the identity because it can be negative for processing.

IR — In the Bordeaux experience, were you able to also follow the application of the project to the area or did you just deliver the project?

RB — I We delivered it from time to time. They come to ask us but they do much of the work alone. Okay, so most elements I do alone, and we intervene in some special situations.

IR — Because they have an inside studio?

RB — I think it's absolutely right to have a local graphic designer to work on this. I think that all these projects are not based on what we call in French as the maitrise. We don't try to dominate, we give tools that have to be used and if they are used in other ways, then it's not a catastrophe.

IR — For example, generally in Italy a municipality or the public administration calls a designer or a studio to design a project. When the designer or studio gives the guidelines or kit, everything stops. Municipalities or public administration don't have an in-house studio. So the project simply does not have any application or development. That's why I asked you if you could follow the application of the project.

RB — In Montréal, we followed the application of the project for seven years or so. I had to go to Montréal every two months to discuss what happened and how I could suggest new elements. Often the director was replaced by a new director who thought he could do it alone. But this was a very interesting point, because it really was not an art direction, it was a consultation. But we were a support and then tried to bring it in in a synergy. I think it was absolutely a success because it proved how in these seven year a graphic designer can give energy to a quarter and transform it. This is really an example of corporate design for which not to say "I am here", but "I am part of the process".

IR — In my investigation, I'm trying to go far from the definition of the public identity as a graphic design project because it certainly includes the aesthetic dimension, but I'm trying to go away from this.

RB — In Italy, you have a fantastic world, which is really an expression of corporate design, of immagini coordinate. It is really what we have to do, we have to look for connections between different moments of visibility. Our job is to make a connection. I never do it, but perhaps I will do it. Last time, I proposed to an institution to give one picture and then give a second picture, which has to do with the first. That is my job. We make a temporary identity which is based on this temporary connection, but not based on similar rules. Once you have a picture, then the second is similar because of the colour, or the graphics or the coordination. And I think we don't experiment enough on this element of identity.

IR — Yes, you're right. In Italy, we don't really experiment with public identity. Actually, we don't have so many public identities for the administration. You have introduced a very important topic about time, the perspective of time, the duration of the brand or public identity is one of the elements that differentiate public brands from private brand projects. What do you think of your project in terms of durability?

RB — So the goal of a private brand is to buy more whereas the goal of public doesn't have to do with, but more about creating a community, to give value, credibility. They are not the same. It's important to really understand this because the public space doesn't have to take as a model the private space because they don't address the same problems. In my opinion, there are absolutely two different ways to construct an identity for a firm or a brand and an identity of a place, city, quarter. We have to give them creativity, credibility to bring value to citizens. There are big differences between the two and I'm very unhappy when I see a visual expression of a designer that can be exchanged in between one or the other, because that is negative for the credibility of the public space. It's a confusion and it's important to be a little bit different for the citizens.

IR — In terms of the limits, what are in your opinion the limits of these projects, if you see any of them?

RB — In the project of Montréal, we started with light design of façades. It would be better to talk a little bit about this public light, and what light in the city means. We were confronted with the services of light administration and they didn't accept to go over the normality of lighting in the city. What happened was more projection, more complimentary elements and not the basic substitute for elements. The question for me now is: how can I change the city and not only bring the identity of the city or how can I change the city so that at all so it becomes an identity?

IR — Maybe you have already answered this. Have you foreseen a program / strategy for updating, implementation, maintenance of your projects? For the Montréal project you said it lasted seven years. For the other one, you just delivered the guidelines. Were you maybe called to make an implementation or some strategy of maintenance or updating it?

RB — What we see on these two projects is valid for many others as well. The durability of a project comes from the simplicity of using it. The question is, how can we bring really simple elements and then - one of the other strategies for me - how can we introduce some durable signs that work as references? So it's important to define temporary elements from which fixed and mobile ones can be distinguished. In Montréal we could do this because we made some important architectural realizations. I think that for the public space what is important is to say we have to not bring artificial elements but to work to make the city better. So it's also about how to work for a transformation. The more we make a transformation, the more the identity stays long term.

IR — Contemporary visual identity has a hybrid nature between digital and physical. So, in your way to conceive visual identity, how did you work on different touch points that are hybrid?

RB — This is a moment in which we cannot sync an identity out of a digital element. Bordeaux as Montréal are coming from digital syncing, transforming in a paper element and not from a paper to a digital element. So, I think that today we have to think in the digital world, and then bring it out in a physical way. It's absolutely necessary to think about this evolution, the different appearance we can give in the digital part.

IR — In my opinion, the contemporary public visual identity or maybe the one that refers to public administration is more and more functional to the service design. So the digital dimension is the new platform for the relation between citizens and ministers.

RB — It's absolutely interesting. Interaction is more and more in connection.

IR — Have you ever worked on some public administration services or anything similar? I don't mean cities or territories, but public service or something similar?

RB — Yeah, we are having this experience very often. Each sign is also something you can go

deeper into, in a digital way or have all the functions into this digital way. As well as you are in a place and you can transport the information from one element to the other. Things are really changing in this way. This is also my position: it is important that you can find your way out of digital. So as you need a boss, you need the boss position.

IR — It's kind of a complex experience.

RB — It's a kind of complementary tool which you absolutely need.

IR — This question is very sensitive to your book, so maybe the answer is already in the book, but I would like to know what you think about it anyway. In the world of competitiveness between territories, the symbolic dimension of a place, or a territory is often lost in favour of communication led by competition and visibility. What do you think could be a kind of best practice or the best approach to avoid this kind of poor communication? You said that there's a war between territories between cities based on entertainment, competitiveness and visibility, that is going to lose the symbolic dimension of every place. What do you think could be the best approach or practice to avoid this kind of poor communication that is based on competitiveness and visibility?

RB — What I often say is that I try to make relation design which is an alternative to competition design. When I try to find out what an object is, I can say that the identity of this object is metal, plastic, etc, but in reality it is connected with this object. So, the identity of this object is about the relation we can have with the object. So, how can we work on public space to say a public space is there because it brings connection between humans, territories, ecological situations? So, how can we construct an identity to say: "Okay, what is here is part of me and not an enemy?" I think this approach is very important for the future of our world. A competition logic has brought us to the ecological disaster we have today. Surely we have to resolve elements inside of situations, but we have to resolve them also in production with what is not a situation.

IR — Yeah, so you think that the best way is to maybe start with a deep research?

RB — Graphic design doesn't make an identity. An identity exists, as a context exists. There is a big difference between the construction of brands and the public dimension. When you make a representation of a public space, it exists. Space exists and we have to find out what specificity or singularity is. When you make a brand you construct a brand.

IR — Have you had the opportunity to "measure" the impact of your project, from different points of view? (citizens, municipality, etc ..). If so, how and with what tools, but above all parameters did you do it?

RB — For the case of Montréal, we worked with citizens. The system was open, each element was a part of reaction, evolution. Citizens were part of this evolution. In the case of Bordeaux, I think it's difficult to say as the citizens didn't decide.

IR — Yeah, I think the involvement of people has a very important impact.

RB — Definitely. This is why I try to make open systems in which they have space to get involved. A designer can also be a kind of agent provocateur, because he can inspire the process of thinking, to begin an evolution, to make reactions that we can then introduce in our second step of the project. A project is something in evolution in the way it is built. I started a project and asked people what they would do because their immaginario is often based on the use and on what happened while the designer has from time to time to open new imaginaries.

IR — Do you use any kind of method, process to work with the public or do you just go inside the context?

RB — One of the methods we use is the prototype as méthode to create a process. To say we bring a proposition which we don't necessarily have to build, but it is the base of discussion. This is very important, because if we don't have tools to discuss it is very difficult to go over. We bring something to start a discussion and then we really see that the population starts to be imaginative and to propose other elements, so the designer can include it into his system.

IR — Yeah, I think the involvement of people has a very important impact.

RB — Definitely. This is why I try to make open systems in which they have space to get involved. A designer can also be a kind of agent provocateur, because he can inspire the process of thinking, to begin an evolution, to make reactions that we can then introduce in our second step of the project. A project is something in evolution in the way it is built. I started a project and asked people what they would do because their immaginario is often based on the use and on what happened while the designer has from time to time to open new imaginaries.

IR — So you also include this kind of fictionary participatory practice sometimes?

RB — I'm absolutely confused about the ways that we make participation in such a way to say: "okay, you can express something in 10 square centimetres". How can we bring the population, the citizen, to say what he thinks is important? When he feels we think that what he says is important, he gives important answers and we have many situations of exchange.

IR — If you have to give your personal opinion on what you think are the fundamental characteristics of a contemporary public visual identity, what would you say? You said that openness could be an important characteristic?

RB — What I just do with students is to connect what is possible already with what is the best. How can we go over in all the different conditions and say that doing something is possible? Even when going into parts of the city which are not in a rich condition, how can we go over and say this is possible? This is for me a very important part of the work and also to be the advocate of the citizens to say that they need this level of quality.

IR — In your opinion, can design, through the project of visual identity, contribute to building systems of relationships between people and the public dimension that can enhance, increase or establish feelings such as trust and empathy?

RB — I think that Quartier des Spectacles is a very good example on different levels. For urban planning, I remember a provision of the evolution of the quarter which was of 30 years, but we did it in seven years. We changed the perception of this quarter because of this graphic approach and this element which was not based upon architecture, but was based on the picture. So we were part of this acceleration. We attracted the population because the population was interested in the project and it started to be part of this process. I'm not sure this happens when you just do it as a mere representation, using an advertising logic and not enforcing the singularity and the identity of places.

IR — In the Montréal project, you were able to work on the public spaces and you had the opportunity to involve people. But in government communication, for example, that is quite different because the relationship is more digital than physical. This is not very simple to do because you have to use a digital instrument to enhance or increase feelings such as empathy or trust as we have seen with COVID or with emergency situations. It is surely not easy to do this.

RB — What makes it more difficult is that we are in a confusing city, in a confused world. Everytime we are confronted with something that it's possible but that is not true. What I try to do when I work on this kind of public message, is to try to reinforce the citizens and the responsibility of the citizen and not of the city. How can we make this interaction between the citizen and the city honest? This means that part of the strategy will happen from this

communication. I have to ask questions like: what did I really have to say to my citizens? What can I expect from citizens? How can citizens help me? How can we find out interrelations and not only one-way relations? I think that that's a big challenge for our democracy. But I think it's also the result of strategic community communication.

IR — In Italy, we have started this transition to this so-called trasformazione digitale, in the sense that we have these 5 years of digital transition of the public dimension, but what we see is that it's a very strong transition for infrastructures, technologies and services, but there's not a strategic communication project that could help it. If you have to use a service, you need an identity to use it. That goes beyond the graphic. Is it the same in the French context?

RB — It's kind of a disaster, a disaster of communication. So many people don't think about what the message is. It's a really big problem. I don't have a solution. My position is to say we have to restart.

IR — Thank you very much for your time.

RB — Thank you. Bye bye.

[èBologna](#)
[Intervista a Michele Pastore](#)
[call, 02.11.2021](#)

MP — Noi vincemmo il concorso nel 2014. Io avevo finito il triennio dell'ISIA a marzo e l'idea era di fare qualche application per un Master in Olanda per l'anno dopo. Praticamente avevo quel buco nero per cui ho deciso di lanciarmi in qualche tirocinio. Sono tornato a casa a Trieste, mi era stato segnalato lo studio di Matteo che era una realtà interessante e ho fatto un tirocinio di tre mesi. Nel frattempo venne fuori il bando di Bologna, avevo iniziato a fare un po' di ricerche. Era il periodo in cui facevo il portfolio. Decidemmo con Matteo di fare il concorso non collaborando esternamente dal rapporto capo-tirocinante. Fu molto interessante, era fine estate, lui aveva meno carico di lavoro, io dovevo fare solo il portfolio. Così riuscimmo a dedicare due intere settimane al brainstorming. Da lì partecipiamo al concorso con l'idea di ragionare su Bologna. Non immaginavamo di vincerlo. Matteo si è trovato a dividere il premio con me che non avevo ancora partita IVA. Il progetto era molto complesso e necessitava di alcune implementazioni che erano al di là di fuori del premio che era corrisposto per la vittoria del concorso. Così abbiamo iniziato a sviluppare il progetto in diverse tranches. Il primo step fu lo sviluppo del manuale e la miglora di alcune piccole difficoltà. Le persone che gestivano il progetto erano Urban Center, Roberto Grandi. Notammo che c'erano delle difficoltà per esempio nella versione monocromatica del logo che noi avevamo previsto durante il concorso in una terminata in maniera poi dopo è stata sviluppata in un'altra. Come anche piccoli incarichi come il rifacimento dell'araldica del Comune di Bologna e il lavoro di rebranding, riadattamento di tutte le applicazioni. Per varie ragioni principalmente sentimentali mi trasferisco a Bologna e metto da parte l'idea di andarmene in Olanda. Con il fatto che io fossi presente in maniera importante e Matteo no, ci fu un allontanamento. Così ricevetti un'offerta di portare avanti il progetto in loco. Ad Urban Center si aggiunse l'Ente del Turismo. Con Matteo ci siamo divisi il lavoro. Matteo ha portato a termine il progetto di rifacimento identitario per il Comune, io ho portato avanti delle collaborazioni non solo per il city branding con Urban Center e con Bologna Welcome. Così Matteo ha smesso di lavorarci a fine 2015, o 2016. Non ricordo bene.

IR — Contestualizzo un po' la tesi. Il titolo è Identità visiva pubblica: Nuovi paradigmi di comunicazione. Il tema mi interessa da molto tempo e Gianni è uno dei massimi esperti del tema ed anche il suo ultimo libro parla di questo. È un'indagine sull'identità visiva pubblica nella sua accezione italiana. Inizialmente doveva essere di ampio respiro però non è stato possibile tentare un output progettuale che fosse valido per tutti perché il contesto è fondamentale. Ogni contesto è diverso. La tesi è divisa in una parte più teorica sulla storia dell'evoluzione del progetto d'identità visiva, come si è trasformato per rispondere alle complessità della società nel tempo. Il tutto cercando di fare un'analisi dell'evoluzione dei linguaggi, degli strumenti ecc. Analisi dei casi studio scelti per l'approccio differenziato tra loro. L'obiettivo è dare una nuova definizione al progetto di identità visiva pubblica, ed anche di inquadrare nuovi paradigmi di comunicazione: istituzionale, relazionale, fluida. Poi provare ad ipotizzare nel contesto italiano una sorta di osservatorio. Questo perché una soluzione progettuale era limitante per il ragionamento a cui mi ha portato la ricerca. Ciò su cui sto ragionando è un contenitore che possa lavorare in modo aperto sul tema a livello nazionale. Questo perché in Italia è stato avviato il processo di trasformazione digitale che durerà circa cinque anni a cui però non è mai corrisposto un progetto di strategia di comunicazione d'identità visiva. Si sta quindi lavorando più sull'apparato di infrastrutture tecnologiche, di servizi pubblici senza aver ragionato anche sul progetto d'identità visiva e qui c'è un gap che in Italia c'è da sempre per vari motivi. Quindi ci sembrava interessante lavorare su un organo che si occupi dell'identità visiva pubblica. Sicuramente un progetto ambizioso, ma è una tesi e deve avere un carattere un po' sperimentale. Il tuo progetto, secondo il mio punto di vista, lo collocherei in quello che chiamo progetto d'identità visiva relazionale in cui le relazioni tra le entità in gioco assumono più importanza del progetto grafico in sé. La tesi, come premessa, considera i progetti per l'identità visiva pubblica oltre la grafica e la sua reputazione marketing oriented generalmente riconosciuta. Questo progetto può essere considerato come primo logo partecipativo generativo digitale di una città, poi correggimi se sbaglio.

MP — Sì, è riconosciuto così. Quando è stato sviluppato voleva essere quello. Effettivamente è stato riconosciuto in fase di lancio come logo partecipativo generativo. Poi la verità è che dopo di partecipativo c'è stato un po' poco.

IR — Questa è una cosa, però, molto comune. Quasi tutti i progetti di identità visiva partono con presupposti partecipativi, poi richiedono il controllo del designer o comunque magari continuano delle azioni di partecipazione che vanno un po' fuori il progetto.

MP — Il progetto è arrivato in un momento in cui iniziava ad esserci grande attenzione verso i progetti di city branding e il concorso di Bologna era stato scritto e sviluppato in maniera impeccabile. Per esperienza, è difficile trovare dei concorsi dove ci sia un brief con informazioni che il proponente dà a tutte le persone che si vogliono interfacciare con il concorso. Il bando era completo in ogni minimo dettaglio. Principalmente perché si arrivava da 5 anni di ricerca e apertura partecipativa a tutte le categorie intese come enti pubblici, privati e operatori culturali della città che hanno scritto praticamente a più mani il brief.

Hanno cercato di fornire più informazioni possibili a quelli che come me hanno partecipato al concorso. Io e Matteo abbiamo come sganciato una bomba che aveva tutta una serie di difficoltà gestionali che in quel momento non ci siamo posti. Non ci siamo preoccupati di chi poi avrebbe gestito il logo, quale fosse la realtà da un punto di vista pubblico e privato. C'era un organo promotore che era Urban Center che adesso è diventato Fondazione Innovazione Urbana ed era un braccio destro del Comune che si occupava di rigenerazione urbana e con altri piccoli aiuti che inizialmente erano un po' defilati come Welcome Bologna che è una delle poche strutture in Italia che ha una valenza territoriale molto grande seppur sia un organo privato.

Noi non ci eravamo preoccupati del come sarebbe stato gestito. Il nostro progetto sarebbe stato gestibile se in ogni comune ci fosse un ufficio di comunicazione in cui ci lavorano dei progettisti, non per forza grafici, ma quantomeno dei progettisti con i quali collaborare per capire come ampliare il processo partecipativo che il progetto aveva intrinseco. Non essendoci stata questa

cosa il promotore si è ritrovato con un progetto che non era un logo. Noi ci chiedevamo se nel 2014 avesse senso dare un logo ad una realtà complessa come una città. Il promotore, appunto, anche solo al momento di brevettare il sistema si era ritrovato in difficoltà. Venne brevettata la dicitura È Bologna piuttosto che alcuni loghi di primo livello da utilizzare soprattutto per la promozione turistica, il food, la cultura e la sostenibilità. Già da lì si capì che la gestione sarebbe stata difficile. Io ho i numeri aggiornati al 2019 che dice che ben 180 loghi erano gestiti da chiunque ne facesse richiesta. Il problema era che magari il nostro progetto dovesse avere il culmine sull'online dove chiunque potesse generare logo e in futuro altri materiali poi da scaricare ed utilizzare. Il processo si è poi fermato sulla possibilità di poterli condividere sui social da scaricare in bassa risoluzione. Se Ducati avesse voluto avere il suo pacchetto di loghi ad alta risoluzione ed il manuale doveva processare una richiesta formale di Urban Center che poi veniva girata a me e a quel punto generavo il logo e il manuale associato. Questa idea assottiglia il termine partecipativo perché c'è un sistema di controllo ben avviato. Non è una cosa necessariamente positiva o negativa. Noi ci saremmo preoccupati meno del mettere paletti sull'utilizzo di loghi. Dal punto di vista partecipativo si sarebbero potute fare cose più complesse di quelle fatte.

IR — Quindi il limite che avete riscontrato era di gestione successiva allo sviluppo del progetto quindi alla mancanza di figure effettivamente dentro le istituzioni?

MP — Esatto. Il passaggio successivo allo sviluppo del progetto fu quello di andare a ricreare un po' tutti i vari elementi di comunicazione del Comune. Ad esempio il disegno dell'araldica che utilizzava lo stesso font del progetto e che con tutte le sue difficoltà cercava di avvicinare i due linguaggi distanti anni luci, ma resi quantomeno parlanti tra di loro. È stata sviluppata una sorta di organizzazione dei contenuti del Comune secondo otto macro categorie per cui praticamente tutte le attività del Comune di Bologna sono incasellabili all'interno di macro categorie: cultura, sostenibilità, cura della città, benessere e città metropolitane. Ti parlo ormai di 7 / 8 anni. Ogni tanto sbuca ancora qualcos'altro. Il Comune di Bologna si impegnava, quindi, a comunicare le proprie azioni incasellando i propri progetti all'interno di tutte queste macro categorie che spesso erano associate a degli assessorati. Questa cosa è stata fatta in maniera anche abbastanza ordinata e organizzata. Oggi se mi prendo la multa mi arriva a casa il modulo impaginato che fa riferimento al suo ambito. Allo stesso tempo sotto le macro aree ci sono una serie di loghi di secondo livello (cultura ha sotto cinema, teatro, rassegna, festival). Questo era un modo per aprirsi alla pluralità dei soggetti che animano Bologna. Ogni volta che succedeva qualcosa che portava la necessità di creare un logo, mi veniva mandata una mail, ecc. Ovviamente si tratta di un processo che è avvenuto nel corso di 5 anni. 180 loghi in 5 anni, non sono tantissimi. Di questo lavoro si stufò la persona stessa che mi girava la mail. Così iniziammo ad utilizzare principalmente loghi di secondo livello senza entrare nello specifico. Ovviamente si tratta della decisione di una persona singola. Così si rompe un piccolo meccanismo. Negli anni ho continuato a collaborare con il Comune di Bologna e mi sono accorto che lavorare per un comune grande come questo significa entrare all'interno di dinamiche complessissime per cui è difficile fare qualcosa di effettivamente coordinato.

Anche solamente il progetto di ridisegno di tutta la modulistica, il rifare l'emblema e associare a tutte le macroaree dei loghi generativi è stato clamoroso. È stato fatto un lavoro dispendioso a livello economico e di energie e che ha una grande fragilità intrinseca. Basta che una persona decida di smettere il suo lavoro e il progetto implode perché non c'è un ufficio che se ne occupa direttamente. Gli uffici del Comune si occupano prevalentemente di rassegna stampa cioè di rapporti con le testate giornalistiche e non di creazione effettiva di contenuti o di amministrazione ed organizzazione dei contenuti che già ci sono.

IR — La famosa legge del 2000 del comunicatore che si è trasformata essenzialmente in uffici stampa che sono composti da giornalisti o comunque da persone che si occupano di stampa. La legislazione addirittura non permette all'amministrazione di assumere designer.

MP — Esatto. Questo è il famoso motivo per cui succede che il singolo assessore che vuole farsi

vedere è spinto a generare contenuti slegati e scoordinati rispetto all'immagine principale perché quel progetto viene poi associato alla figura.

Un esempio è il nuovo sindaco di Bologna. C'è stato un periodo in cui Bologna era come se avesse due progetti di city branding contemporaneamente. Perché il sindaco era prima assessore alla cultura e tutte le iniziative culturali hanno iniziato ad avere un linguaggio completamente diverso da quello del Comune pur essendo progetti del dipartimento cultura. Non c'è consapevolezza.

Io amo lavorare per la pubblica amministrazione, ma i capelli bianchi che ho mi sono cresciuti da quando sono arrivato a Bologna. Sono passati 8 anni da quando ho iniziato a lavorare con il Comune e gli altri due enti e riesco a vedere come i rapporti cambiano nel tempo, quali sono i momenti delicati. Io intervengo anche su attrattori culturali intesi come luoghi storici come possono essere Due Torri, Palazzo Re Enzo o Torre dell'Orologio gestiti da Bologna Welcome ma in concessione dal Comune di Bologna. Io ho ben chiara la panoramica a livello della comunicazione, cosa c'era prima, le difficoltà che ci possono essere magari nell'interagire con la soprintendenza. Cose che le persone che lavorano dentro questi enti perché magari hanno appena iniziato a lavorare. Il fatto che debba essere io, dipendente esterno, a fermare il dipendente comunale e chiedere ad esempio a proposito del bando per rifare la segnaletica del Comune se sa che c'è già un progetto di Wayfinding, fermo da tre anni, che prende in carico tutta la città e che per un motivo per l'altro si è fermato è stato bloccato. Anziché ricreare il bando da zero, trovare una struttura un'agenzia che si occupa di Wayfinding, rifare tutta la trafila iniziale, creare una mappa quando c'è una mappa impolverata nascosta negli archivi dei vari soggetti pronta a essere utilizzata è una cosa che ogni tanto è davvero strana. È un problema burocratico perché manca un micro ufficio a cui fare riferimento in questi casi.

IR — La situazione è effettivamente questa. È tutto soggetto alle individualità delle persone che in quel momento compongono l'amministrazione, quindi tutto è estremamente fragile e sensibile al contesto proprio perché è decentrato rispetto alle amministrazioni quindi chiaramente succede continuamente questo in tutti i comuni italiani come conseguenza del fatto che non c'è una strategia coordinata o pensata generale. Avete potuto seguire l'applicazione del progetto collaborando con il Comune? O avete solo dovuto consegnare kit e linee guida? Come vi interfacciate con le istituzioni su questo aspetto?

MP — Giusto per completare, la cosa interessante è che se questo progetto viene ancora utilizzato è perché ci sono state fasi diverse e soggetti diversi con i quali difendere il progetto a spada tratta, convincere ogni volta che sia giusto continuare a utilizzarlo. Ci è stato spesso chiesto se non avesse senso cambiare logo. Ma si tratta di cambiare materiali, ripartire da zero. Sinceramente, secondo me, la vera domanda è se abbia senso creare dei loghi per le città. Bisognerebbe ragionare su logotipi, dicitura del logo, lavorare da un punto di vista tipografico e sui materiali da sviluppare. Questo perché i loghi hanno in questi ambiti una vita molto breve. Penso che si possa guadagnare continuando un'implementazione, un aggiornamento dei materiali che non per forza modifichi le linee guida.

Ci sono brand che vengono portati avanti da decenni. Io sono un grande fan del Costruttivismo. All'inizio, quindi, ho collaborato con Urban Center poi i successivi passi del brand sono stati campagne volte a introdurre dei progetti di riqualificazione comunale principalmente legati alle tematiche dell'educazione, della sostenibilità, il Biciplan, quindi tutto il lavoro sulle ciclabili, il progetto con l'assessorato alla cultura della promozione della Card Cultura nei musei. Sempre con Urban Center abbiamo sviluppato una serie di processi partecipativi su patti di collaborazione, creazione del primo bilancio partecipativo. Si trattava di un progetto per ogni singolo quartiere, dove ogni quartiere ha un ruolo politico importante, dispone di fondi da gestire in progetti della durata di cinque anni, ecc. Venivano creati dei momenti di partecipazione da parte delle associazioni e persone private, enti pubblici e non, per individuare dei progetti da finanziare attraverso un volto pubblico, attraverso dei fondi e bandi europei. Questa cosa all'inizio aveva il cappello dell'identità visiva: Collaborare Bologna. Parallelamente, dopo 2 anni, con l'ente del turismo, si è portata avanti una riorganizzazione dei materiali turistici intesi come materiali di

allestimento di info point come quello in Aeroporto Marconi o quello in Piazza Maggiore, ma soprattutto anche da un punto di vista dei materiali e brochure. Uno dei problemi di questo progetto è che ogni ente aveva un suo logo e mi domandavo perché nessuno di questi enti si prendesse poi carico del progetto di city branding e diventasse esso stesso È Bologna. Effettivamente poi ho capito che in quanto società iscritta alla Camera di Commercio, sei legata alla tua identità visiva e devi dimostrare la tua esistenza anche visivamente. Adesso i tre attori principali della città utilizzano quantomeno lo stesso sistema tipografico. Ad esempio Bologna Welcome quando parla di turismo, prende a carico l'identità visiva di È Bologna per cui in questa maniera riesce ad organizzare differenti modalità di fruizione dei contenuti. Ad esempio quando si trova nelle fiere a promuovere la destinazione, quando deve stringere accordi commerciali con partner pubblici e privati, ecc. Nel corso del tempo è riuscito a creare un modello abbastanza serio e organizzato per cui non si presenta più come progetto di city branding ma come società operativa su Bologna. Un domani Bologna Welcome potrebbe tranquillamente lavorare anche su altre destinazioni senza per forza essere vincolata al territorio bolognese. Adesso non collaboro più con Urban Center, collaboro con Bologna Welcome e adesso siamo nel pieno dello sviluppo dei materiali. Nel mentre in cui cambiano tutta una serie di situazioni politiche, ci sono nuove necessità, ad esempio nel presentare la destinazione non più come Bologna-città ma come Appennino, Pianura Imolese... Quindi la mappa dell'area è molto più grande, comprende i cammini delle ciclovie e di tutti quei progetti che stanno a cuore all'attuale amministrazione. Rifaremo i materiali e sempre con le necessità del caso. Anche solo per lo sviluppo di piccoli materiali ci sono tempi molto lunghi perché hai bisogno di mostrare i materiali ai vari soggetti coinvolti.

IR — Quindi si tratta di una fase iniziale di implementazione, adesso è un lavoro di aggiornamento, mantenimento ed anche implementazione.

MP — Sono 7 anni che lavoro sullo stesso progetto, per questo cerco di aprirmi a persone esterne, perché ovviamente ci può essere una visione più fresca della mia. Anche io ho difficoltà a trovare nuove soluzioni. Card Musei o l'aprirsi al mondo dell'illustrazione molto presente a Bologna. C'è una lenta apertura, quindi. Magari cose che erano state proposte anni fa, vengono riproposte oggi e vengono accettate. È importante avere uno storico, infatti, per capire quali battaglie combattere. E questa è una cosa che mi piacerebbe continuare a fare.

IR — Ti faccio una domanda che hai introdotto tu ed ha a che fare con il tema della durabilità. La prospettiva di tempo, la durata del brand è uno degli elementi che differenzia brand pubblici da progetti di brand privati. Cosa pensi del vostro progetto in termini di durabilità? Come pensi stia andando visto che si tratta di un progetto pubblico anche se gestito da enti privati, penso ci siano degli aspetti legati alla durabilità che si aprono su fragilità, come quelle che menzionavi, quindi il doversi rinnovare, il collaborare, ecc? Una città è chiaramente una realtà molto complessa da rappresentare. Altra domanda su cui ancora trovo poche risposte. Avete avuto modo di "misurare" l'impatto del vostro progetto, da diversi punti di vista? (cittadini, comune, ecc..). Se sì, in che modo e con quali strumenti, ma soprattutto parametri? Un'altra cosa che volevo chiederti e che hai introdotto tu. È Bologna ha come una triplice natura. Nasce come city brand, però si interseca con la comunicazione istituzionale della città poi con la comunicazione esterna, legata ad altri ambiti. Immagino si tratti di una gestione davvero difficile. Come pensi venga percepita questa cosa dai cittadini di Bologna?

MP — Parto dalla prima collegandomi all'ultima domanda. Come ti dicevo, io ero appena uscito dal triennio ISIA, quindi fresco della parte di sperimentazione e ricerca. Quindi questo è stato uno dei primi progetti nei quali mi sono ritrovato a portare anche in maniera inconsapevole quel tipo di metodologia. A me è sempre piaciuto provare a portare elementi non specifici della grafica, all'interno dei progetti che curo. La più grande fatica è stato creare un progetto che avesse un concetto a monte importante. Penso che se quel progetto ha vinto il concorso è stato soprattutto per il concetto viste le sue difficoltà. Era necessario creare una semplicità nella presentazione che non venisse assimilata dal segno grafico. Dopo aver esplorato ogni tipologia possibile di applicazione di questo sistema su contesti più istituzionali, piuttosto che a contesti più commerciali, piuttosto che partendo dallo sviluppo di un poster arrivando fino al packaging,

piuttosto che merchandising o la segnaletica, ti rendi conto che l'unico elemento che realmente crea un legame tra tutti questi materiali è l'elemento tipografico. Noi abbiamo creato un sistema che era svincolato da ogni tipologia di cromia. Ci sono le cromie che vengono utilizzate di più, quelle istituzionali come il rosso, il blu del Comune, i colori della città quindi i vari toni di arancio, marrone, giallo legati ai portici. C'era una grandissima libertà in modo da andare incontro alle necessità dei vari attori. Però c'era sempre questa difficoltà di rimanere aperti. Ho sempre pensato che una volta che il progetto sarebbe stato preso in carico, ci sarebbe stato un organo pubblico, quindi l'Ente del turismo, che si sarebbe chiamato È Bologna e che quindi avrebbe iniziato a sviluppare quella parte di comunicazione pubblica legata al turismo. Nel momento in cui non mi sono trovato in questa situazione, ho dovuto ricalibrare e ripensare da zero. Capire in che maniera il cliente, l'artigiano, l'associazione, o il Comune che hanno già una loro identità, riescono a utilizzare quell'altra identità. Ad esempio, Ducati che ha il suo logo ci chiedeva il suo logo È Bologna e mi domandavo se avesse senso associare il suo logo a quello di city branding che dice la stessa cosa del suo logo istituzionale. In alcuni ambiti è necessario questo tipo di comunicazione. In altri non lo è. Quindi è stato interessante capire come per ogni tipo di progetto fosse necessario creare dei pacchetti per cui il soggetto promotore decideva in che grado abbracciare il progetto di city branding. Si partiva dall'utilizzo dello stesso carattere, poi il logo, le figure geometriche scomposte. Nel corso degli anni abbiamo creato una serie di materiali template per l'impaginazione di una locandina, di un flyer. Soprattutto in quei territori in cui non c'è una persona predisposta a questo tipo di lavoro, o perché non c'è interesse nel spendere una somma in questo tipo di lavoro. Ci sono una serie di comuni che fanno uscire pagine Word in Comic Sans per cui meglio mettere a loro disposizione un template. Questo è il lavoro che sto facendo adesso insieme a delle persone di Bologna Welcome.

IR — Una delle domande era legato a come il progetto di city branding si sia unito alla comunicazione istituzionale. L'altra era legata al se avete avuto modo di isolare l'impatto del progetto e se è una cosa che i vari attori si sono interessati a fare. Perché questo è quello che succede spesso che un progetto d'identità visiva pubblica viene ad un certo punto calato nella sua realtà, nel suo contesto e può avere dei risultati in termini economici o in termini di altri parametri come abilitazione, facilitazione comprensione di informazione, ecc. Sono molti i parametri sia a livello funzionale che a livello esperienziale. Un progetto di identità visiva può aprire ad una maggiore interazione, un maggiore dialogo, ecc.

MP — Credo sia stato necessario trovarsi in un momento in cui si riusciva a far parlare visivamente degli enti pubblici e privati, trovando il modo di non deturpare la propria immagine ma facendoli sposare insieme - anche con enorme difficoltà - e creare un pò di ordine visivo nella sfera pubblica. In Bologna Welcome ci sono persone incredibili che mi aiutano molto da un punto di vista organizzativo e di sviluppo del progetto. In realtà che sono un pò più distanti o complesse come il Comune di Bologna, si possono sistemare delle crepe, ma non si riesce a creare un reale coordinamento tra le varie parti. Quindi come facciamo a dire se questo progetto sta funzionando, è apprezzato? La verità è che non te lo so dire. Circa 2 anni e mezzo fa, la richiesta di sapere esattamente quanti loghi fossero stati elaborati, era per me un modo per comprendere in termini di usabilità ciò che si era fatto da un punto di vista istituzionale e più genuino. Era un buon metro per capire se il progetto aveva avuto un qualche riscontro dal territorio anche banalmente in una persona che andava sul sito e interagiva con il contenuto. Se non sbaglio c'erano stati 40.000 loghi condivisi. Numero che non ritengo negativo. Mi sono chiesto: quanti grafici ci saranno stati tra quei 40.000? Credo non fossero molti. Sicuramente il logo è entrato nell'immaginario comune della città. Il vederlo applicato in contesti non istituzionali, come nella comunicazione per esempio del XM24, il centro sociale sgomberato tre anni fa, significava che veniva assimilato come un logo istituzionale del Comune, utilizzato per esprimere una critica alle varie pratiche politiche di quegli anni. In altri casi il city branding è un progetto in cui l'elemento visivo è una delle piccole sfumature di linguaggi ampi, pratiche di marketing, ecc. In altri ambiti ancora è un progetto che ha fatto discutere nel bene e nel male. Prima o poi farò un libretto con tutti gli screenshot sui commenti. Mi piace pensare che si potrà fare di più. Una delle più grandi sconfitte non vinte è il portale, il sito È Bologna che doveva essere un vero e proprio percorso. Partendo dalla generazione dei concetti, diventare una memoria storica della

città con tutti i loghi creati e condivisi. Magari diventare anche un tool kit, un portale-strumento per l'amministrazione pubblica e non solo. Ma deve esserci per forza la volontà politica nel fare utilizzare gli strumenti. Anche se ci fosse un ufficio preposto alla comunicazione, si tratterebbe di fare utilizzare uno strumento non al Comune ma alla città metropolitana. Significa che bisogna creare strumenti utilizzabili da piccoli comuni, piccoli uffici turistici nell'intera area comprendendo anche gli strumenti che hanno a disposizione e che sanno utilizzare. Quindi c'è un ragionamento sul come creare strumenti semplici, ma anche interessanti da sviluppare graficamente. Capire anche quali sono gli strumenti open source migliori.

IR — Questo è un elemento che sto indagando. Nel contesto italiano in cui c'è un gap tra amministrazione e progetto, il progettista prepara il progetto, prepara le linee guida, le consegna e poi non ci sono strumenti o risorse per applicarlo se non in maniera superficiale, come se fosse un'operazione estetica. Il ragionare su strumenti e azioni da mettere in atto per ogni contesto, di sicuro è molto ambizioso, ma è anche quello che sta facendo il team per la trasformazione digitale. Non so se poi questo metodo funziona al 100%. Penso che il supporto di progettisti sia necessario.

MP — Una delle cose più interessanti iniziate prima del Covid in collaborazione con Bologna Welcome e la Città Metropolitana, è stata ragionare su strumenti come un volantino digitale, un banner, una presentazione con slides. Si è fatto uno studio su quali strumenti utilizzare, una ricerca attraverso questionari su quali strumenti vengono utilizzati principalmente. È venuto fuori, per esempio, che PowerPoint è lo strumento più utilizzato soprattutto nei piccoli comuni intorno a Bologna. Da lì l'idea è di creare dei momenti di presentazione di questi strumenti, perché in molti casi questi strumenti piombano dall'alto senza alcuna spiegazione. Quello che faremo nella zona dell'imolese e dell'appennino, sarà fare una presentazione dell'intero progetto, presentando strumenti e mostrando da dove arrivano, il concetto che c'è dietro. Quindi creando un affiancamento fisico e dando la possibilità di essere contattati nel momento in cui si presenti la necessità. In molti casi si tratta di un affiancamento che, secondo me, non ha né un inizio né una fine. L'idea sarebbe poi creare quello che auspico: un ufficio di coordinamento di tutti questi materiali. Vedremo. Quello che tu dici che stai provando a fare in grande, io sto provando a farlo in piccolo.

IR — Ho altre due domande. Oggi i progetti di identità visiva pubblica sono sempre più ibridi, tra una dimensione pubblica ed una digitale. È cambiato molto lo spazio tra relazione di cittadini e amministrazione pubblica. Il vostro progetto nasce con un'identità molto forte sul digitale che, immagino, abbiate dovuto trasferire sulla dimensione fisica. Come vi siete approcciati a questa doppia dimensione ovviamente necessaria?

MP — Come ti dicevo, se in fase concorsuale non avevamo previsto una serie di regole, nel momento in cui abbiamo fatto la stesura dei manuali identità visiva, abbiamo iniziato a circoscrivere ed approfondire elementi che non conoscevo fino ad allora. Ci sono, infatti, una serie di regolamentazioni anche in ambito pubblico. Dalla quantità di inchiostro da utilizzare nelle singole stampe, alle buone pratiche di leggibilità di alcune parti tipografiche per categorie di ipovedenti, ecc. Abbiamo dovuto tenere in considerazione questi elementi nello sviluppo dei manuali e negli strumenti fisici e digitali per il Comune. Inizialmente avevamo previsto un algoritmo di colorazione che avrebbe autogenerato loghi attraverso una ghiera che in base alle forme del logo lo componeva. Poi si è deciso di procedere con una generazione manuale dei loghi e quindi abbiamo ricalibrato il tutto utilizzando alcuni strumenti di Illustrator facendo sì che il logo generato venisse colorato nel minor tempo possibile utilizzando solo due tinte e lavorando su livelli di opacità ed effetto moltiplica tra le forme. Abbiamo fatto un pò di prove e abbiamo visto che in poco tempo si riusciva a generare la versione del logo colorato. Allo stesso tempo, come ti dicevo prima, abbiamo rivisto del tutto le versioni monocromatiche che prima erano la versione colorata in scala di grigi. Per motivi di ottimizzazione dei contenuti di stampa ed altro, abbiamo sviluppato la versione outline. Adesso è la versione che viene utilizzata maggiormente a livello istituzionale dal Comune di Bologna. A parte il lavoro per il Comune dove c'era da rifare tutta la parte di modulistica, ad esempio, per il resto non c'è mai stato un momento in cui si sono

riorganizzati i materiali inquadrandone la diversità. Siamo sempre andati avanti a micro pacchetti. Magari si sapeva che nello stesso periodo Bologna Welcome avrebbe voluto sviluppare una serie di materiali, Urban Center altri e quindi si faceva uno studio su quelli. Negli anni successivi si andava avanti sempre così. Prevederli tutti era impossibile, però l'implementazione del progetto è stata aiutata anche dal fatto di averci lavorato in varie tranches di revisione continua dei materiali. In molti casi i modelli di flyer sono molto diversi tra loro. Ci siamo forse approcciati in maniera poco ortodossa, ma cercando di lasciare maggiore apertura possibile al singolo sviluppo di ciascun progetto.

IR — Quali sono secondo te i limiti di questo progetto, sia interni che esterni?

MP — I limiti di questo progetto sono stati sicuramente già all'inizio. Abbiamo sviluppato questo progetto dicendo che le città non hanno bisogno di loghi e abbiamo fatto una proposta che non aveva un logo uno, ma tanti. Però non abbiamo risolto il problema di partenza. Se un domani una città dovesse incaricarmi o dovessi partecipare ad un nuovo concorso, farei uno studio iniziale molto specifico e ampio in termini di quale grado organizzativo e politica ci si trova in quel momento, quali sono i soggetti che utilizzeranno quell'immagine e in che maniera. Lo studio sarebbe molto orientato sul capire la consapevolezza di utilizzo futuro creando un dialogo con il committente. Da lì ovviamente ci possono essere moltissime sfaccettature o ipotesi. Le araldiche sono tutte regolamentate da un punto di vista rappresentativo degli elementi che le compongono, ma non viene definito lo stile utilizzato nel raffigurare quegli elementi. Per il Comune di Bologna noi avevamo portato avanti due proposte. In una di queste proponevamo una semplice pulizia dell'araldica togliendo i chiaroscuri e il gusto liberty dello scudo. L'araldica di Bologna è composta da un ovale con due croci e due scritte Libertas in diagonale e capeggiate da un leone. L'ovale è dentro uno scudo e nessuno specifica come deve essere lo scudo. Quindi noi facemmo uno studio sul come si era evoluta l'araldica e lo scudo aveva avuto molte versioni. Ci chiedevamo perché dovessimo utilizzare uno scudo liberty quando invece potevamo utilizzare uno scudo più geometrico e minimale che era già stato utilizzato a fine '800. La nostra proposta era quindi molto spinta. Questa è una cosa interessante. Perché se i progetti di promozione del territorio sono principalmente legati all'istituzione comunale, non ha senso fare un lavoro di creazione di un nuovo logo, ma va banalmente fatto il lavoro di revisione grafica degli elementi identitari e anche dell'araldica dell'organizzazione. Ad Oslo, per esempio, è stato fatto un lavoro stupendo. Non è stato creato un nuovo logo, ma è stata revisionata l'araldica della città. Nella promozione commerciale e turistica della città non è mai presente l'araldica ma solo la scrittura "Oslo" con lo stesso font utilizzato dal Comune nell'araldica e con l'aggiunta di elementi grafici che vanno a colorare tutti i vari strumenti. Non è stato fatto un nuovo logo, ma sono stati organizzati i materiali di comunicazione a seconda del target della comunicazione.

IR — Questa è una pratica molto comune perché a un certo punto si presenta l'esigenza di riconoscibilità ed ho visto diversi progetti di questo tipo che vanno alla ricerca dell'ordine, dell'unificazione. Alcuni partono, infatti, dal simbolo araldico che ha sempre rappresentato la città e vengono aggiornati gli strumenti. È una pratica abbastanza comune, anche in Italia. Il problema qui però è il fatto che il progetto cade perché non ci sono le risorse e gli strumenti per portarlo avanti. Sarebbe necessaria una continuità perché non si può pensare che una volta prodotto il manuale d'uso, il progetto finisca. Tra l'altro penso che il manuale d'uso abbia molti limiti proprio nei casi in cui ci siano situazioni ed esigenze diverse e complesse. Il manuale d'uso è molto utile quale strumento di condivisione qualora ci siano altre persone che devono utilizzare il progetto, ma ha molti limiti in termini di implementazioni. Forse sarebbero più indicati dei kit che forse sono più facilmente implementabili nel tempo.

MP — Sì, sono d'accordo soprattutto sui materiali d'uso come li intendiamo noi. Al giorno d'oggi, sono molto più utili dei materiali molto più digitali dove all'interno ci siano degli strumenti che possano aiutare ad implementare lo sviluppo della narrazione che la città ha in mente. Mi viene in mente il brand toolkit della Svezia, intesa come nazione. All'interno c'è tutta una parte più manualistica ed una parte più legata agli strumenti. Anche in Estonia, Finlandia... È il mio sogno per Bologna.

IR — Già penso che il fatto che la città abbia avuto la lungimiranza di portare avanti un progetto del genere, mostra che c'è una certa sensibilità nei confronti del tema. Poi dipende tutto dall'amministrazione di turno... Il tema è caldo, lo vedo anche con Gianni. Finalmente si sta iniziando a parlare di identità visiva pubblica. In Italia ci sono delle normative risalenti agli anni '90, però non è stata mai predisposta una riorganizzazione della comunicazione. Sono tutte normative che parlano di strumenti, comunicatori, figure varie senza avere però una corrispondenza con un progetto di strategia visiva. Può anche non essere un progetto nazionale, nel senso che la legge sul decentramento, concede l'autonomia alle varie amministrazioni di agire in maniera quasi del tutto indipendente. Però la mancanza di un progetto comune che riguarda l'Italia o in generale la pubblica amministrazione si vede dalle realtà locali fino ai progetti più grandi. Quali pensi siano le caratteristiche fondamentali per un progetto di identità visiva pubblica contemporanea, in relazione alla tua esperienza? Anche se prima hai già accennato la tua idea per cui non ha senso lavorare sui loghi, ma ha senso lavorare sugli strumenti o su continue implementazioni e aggiornamenti. La tua esperienza è sul territorio quindi sicuramente sei più legato a quello, però mi chiedo in generale cosa ne pensi?

MP — Non credo ci sia una ricetta. Questo progetto, soprattutto per la fragilità della classe politica degli ultimi decenni che si ripercuote sul lavoro delle varie persone che lavorano nelle varie strutture amministrative e non. Si tratta di fare un lavoro di analisi approfondito prima di proporre qualsiasi tipo di progetto. A me piace guardare con ammirazione i progetti del Nord Europa, ma sono anche convinto che, prima di fare un lavoro di quel tipo, ci debba essere la sensibilità giusta. Bisogna chiedersi se è il momento giusto per avviare un progetto in uno specifico territorio o se è necessario avviare delle pratiche di formazione, ad esempio. Bisogna quindi fare una sorta di scansione a 360° del territorio e delle organizzazioni che poi lavoreranno con quell'identità visiva specifica. Allo stesso tempo, penso sia più necessario pensare agli strumenti e non ai loghi. C'è ancora quella concezione anni '90 per cui è sempre necessario un logo. Per cui ti ritrovi in situazioni in cui anche i cantieri stradali hanno un logo. Penso sia una cosa legata alle varie figure politiche che sono ancora legate a quest'idea, figlia di un tempo in cui la grafica aveva perso molto appeal e quindi si pensa di più ad un logo o ad una toppa. Questa è un po' la mia micro riflessione.

IR — Se guardiamo ai buoni esempi di progettazione, penso a Gov.UK che è un progetto di identità visiva sicuramente, ma va ben oltre l'idea di creare un logo. Nel suo essere trasparente diventa fortissimo perché è funzionale ai servizi e non è più un'operazione estetica su un'istituzione. E penso che nell'ambito pubblico la comunicazione stia andando in quella direzione. Non si tratta più di pubblicità o marketing come negli anni '60. Penso che la pubblica amministrazione debba avere meno a che fare con la dimensione di intrattenimento o di pubblicità, ma debba più tenere conto della dimensione di ricerca, partecipazione e confronto. E questo è quello che sto cercando di raggruppare nella mia tesi, oltre il progetto grafico ed oltre il marketing. Non è semplicissimo perché in Italia siamo ancora indietro proprio per una mancanza di strategia e di normativa. Sono state fatte delle norme alle quali non è mai corrisposta una messa in pratica. Vedremo dove ci porterà. Il tema di sicuro tocca molto sia le amministrazioni che i progettisti. Una cosa su cui mi hai fatto molto riflettere è stata proprio la forma del concorso che probabilmente non è la più adatta ad affrontare un progetto simile. Lo abbiamo visto anche con Salerno e Vignelli. Se alla base non c'è uno studio approfondito, diventa veramente un'operazione estetica perché non c'è possibilità di confrontarsi. In Italia facciamo un concorso per qualsiasi cosa...

MP — Allora, a Bologna il brief era molto interessante e approfondito. Io, però, mi immagino in sede di scelta delle proposte, ritrovarsi davanti a 560 progetti non sarà stato semplice. Ci saranno stati dei progetti ben sviluppati. Fare un'analisi approfondita di tutte le proposte deve essere molto complesso. Nella scelta immagino si vada di pancia e penso che noi abbiamo avuto molta fortuna. Era un progetto che era chiaro che avrebbe fatto parlare molto di sé. Era un'idea di rottura. Era, inoltre, patrocinato da AIAP, quindi tutelato da un certo punto di vista. Ultimamente AIAP ha organizzato una serie di concorsi che hanno forse trovato una buona forma perché garantisce che venga fatta una selezione iniziale e che poi venga corrisposto un rimborso spese anche minimo per sviluppare delle proposte più dettagliate. Vengono poi tenuti dei webinar per

consentire una prima interazione attiva con il committente, cosa che in un concorso normale non avresti.

IR — Cosa che invece è fondamentale per progetti relativi alla dimensione pubblica. Magari nella relazione cliente privato-progettista c'è una parte di interazione perché il brief può venire strutturato insieme al cliente, anche se capita anche nel privato che ci siano delle gare. In generale, forse, la forma del concorso nel tipo di ambito progettuale a cui siamo arrivati oggi limita il confronto con le necessità degli utenti coinvolti. Infatti, credo che in Europa non se ne facciano così tanti. Forse ha più senso creare dei team ad hoc chiamati per le varie occasioni nella dimensione pubblica. Come ti dicevo io sto pensando ad un osservatorio nazionale che ha l'ambizione di mettere insieme tutte queste cose: da una parte portare avanti un'operazione di monitoraggio, dall'altra parte fornire strumenti, ma anche tutelare certi percorsi. Si tratterebbe di una sorta di organo che lavora solo sull'identità visiva di pari passo alla trasformazione digitale. Quindi forse il concorso non è più una soluzione sostenibile.

[Porto.](#)
[Intervista a Eduardo Aires,](#)
[Founder & Principal dello Studio Eduardo Aires](#)
[call, 08.11.2021](#)

IR — So I would like to start with a very short introduction of my research if you'd like. I'm finishing my PhD research in Design, this is my last three months to write it. I'm doing research that aims to address the issue of visual identity, focused on the public dimension and public administration and starting from the understanding of the deep change that led to its transformation from emblem to trademark and then to logo, from corporate image to brand then to service and experience project. So the thesis therefore takes into consideration the project of public visual identity beyond the graphic design and functional to the experience, therefore disconnected and detached from aesthetics and its common marketing-oriented reputation. So I'm working on rethinking the traditional idea of visual identity from the perspective of the design of the experience, and trying to investigate and define new paradigms of reading, evaluation and projection of the visual identity project, in the Italian context. Of course, when we work in the public sector, it's very sensitive to the context you live in. So I'm focusing on the Italian context. So I was very interested in your project for the city of Porto. Even though I know that it is a very famous project in this area of design, I have some questions just to talk about. I would like to know, what was the context of this project, so were you called by the administration or the municipality, or was it a kind of contest or a proposal.

EA — Yes, I can tell you that we were invited in June 2014. I was called and I was invited to be part of the pitch. So I think there were three design studios. They asked me for ideas for the city. Not a brand for the City Hall, because the previous mayor had a visual strategy that was based and structured on the image of the city hall. That was the only brand that they worked with, but in this case, they were asking for an idea for the city. Basically, they said the City Hall is one of the structures of the city and we had to focus on the entire city. That was the briefing. We took one month to prepare an appointment not with the mayor, but with the cultural departments as well as with the communication department of the City Hall. I did a short presentation with two posters, a digital motion device, a short movie, and also T-shirts. And with those artifacts, I built the narrative and the project applied to different media. They understood it perfectly. The posters were very big. Something like 5mx2m. I wanted to show them the big scale of the project. After the first presentation, they asked me if I could repeat the presentation for the city mayor. Now, I know, seven years later, that I was so impressive and the proposal was so impressive that they immediately called the city mayor. I didn't know at the time. Now seven years later, we

became closer. So we were declared winners and we had the launching ceremony in September 2014. So we had like four months to prepare for the launch.

IR — And how did you approach these projects in terms of process, research, participatory practice, involvement of the client, etc...?

EA — I've run my studio for 34 years, I started in 1987, very early in my life. I also started teaching at that time because I'm also a professor in the University of Porto. So I have been teaching and working for almost 34 years. During my projects, I usually applied this kind of methodology which is about looking for the territory. I was doing classes this afternoon and I was talking to my students saying that all the answers you're in themselves and in the territory. What we have done is to put ourselves in different perspectives, looking back to our common way of living every day, looking back to the city. We found that to be the solution ourselves. The team at the time was six, seven people, so it was not so participatory. But sometimes I asked for geologists, geographers, government people to be part of the process, because they give us a different perspective. I knew that those eyes would give me more information.

IR — Yes, it's true. Participation could mean so many things in many contexts, in many ways. So yeah, I see perfectly what you're saying. The dynamic and systemic visual identity project for Porto seems to be a very successful solution for the initial need of the representation of the complexity and plurality of the city. But at the same time, design skills and designer control seem to be fundamental for the management of the visual system. Are you able to follow the application of the project by collaborating with the Municipality? Or did you just have to deliver kits and guidelines? How do you interface with the institutions on this aspect? How is the project managed by the institutions on a daily basis? Do they have internal design offices?

EA — So we are lucky. Because we have a mayor that is independent. He's on his third and last mandate now. When he won, he was small news in the New York Times. But he's a very wealthy man, he was educated in several countries in the world. He knows seven languages, so it's not the common mayor. I'm doing this introduction, because it's very important. In a sense he doesn't have much visual culture, because he's an economist, but he knows how to do it. So in a certain way, he prepared the equation to build all this strategy, and it also gave power to the right person to talk with designers, and so on. So this was the pitch and then after that, we prepared a brand guide that you can download for free. I asked the mayor for permission to do a concept book which you can order. We asked him to publish this book which is the contact book about the brand and guidelines. City Hall is a very big thing, there are 3000 employees or 9000 employees. I don't know, it's huge. We sold our image through a public contract, copyrights were sold to the City Hall. But we also had an official agreement which declares that all the new elements that have to be brought to the project made by others need my approval. So this is important. Rules were established and we signed the contract. I still work with them and I also decided not to work on old projects but only on some big projects. We are finishing, after seven years, the renovation of the big Market Hall.

We are also in charge of the Visual Design Communication communication for the theater. We keep on working on very crucial, romantic projects. For example, I prepared a book made of photographs from all inhabitants of Porto. There was a designer open call with more than 3000 photos. I call it a frame book, because it's a book that can go on a wall. Also, as a framing, it is very beautiful. And it's like the institutional gift that the mayor has to present to ambassadors and so on. We have prepared a low cost version that will cut through 400 pictures and will be 2000 pictures for all participants. It was a three years project.

IR — This is a virtuous example. My questions were very sensitive to the Italian context, where it always happens that when you work with the public sector you design something, and then you don't have the occasion to follow it in time. So that's a very big gap in the collaboration between design and the public sector. That's why I was asking it to you because I know that the project is still ongoing and is still so present in the city. So I was curious about this relationship. Do you

think that you'll be able to continue with it, even if the mayor will change?

EA — I don't know. It's something that I'm very curious about, but I'm not worried about. I think it's quite nice, what we've built together. I'm very calm, like an observer. I know that you know, I do several conferences around the world and I always finish my conferences with the visual brand of Porto from photo tattoos on the skin for many people. That sign is the biggest and strongest sign that people really see that as their brand. They are like: "It's my own brand, it's my city, so I think there is no other way to show".

IR — Do you have some pictures?

EA — Yes, you can go to our Instagram or Facebook.

IR — It's a real demo demonstration of belonging. The most physical one.

EA — On the other hand, especially designers, and also the mayor are related to the center right wing. He has always supported the parties of the center right wing. So people who protest are left wing and they use the brand to protest. So in a certain way they want to show that they are very angry but in a way through which they show that they really like and appreciate the brand which it's strong enough to protest by changing it slightly (from Porto to Porno, for example). The communication department of the city hall didn't appreciate it so much and asked me what do you think? And I said: "it's wonderful". They are unconscious about that process. They don't know that they are saying that the brand is so strong.

IR — Next question was about time, but you probably have already answered. The perspective of time, the duration of the brand is one of the elements that differentiate public brands from private brand projects. What do you think of your projects in terms of durability? Have you foreseen a program / strategy for a continuous updating, implementation, maintenance?

EA — When you give design projects to designers, you have a strategy for time. I know what to do, designers also know what to do. It's a very prospective project. With designers for sure you have a good perspective of time working with that project. Otherwise, if the project is not done by designers, it will collapse immediately because there is no visual strategy. So as I usually say that these design works should be done by design and not by self-taught designers. I believe that our profession needs to be regulated so the projects will last in time and also in their visual life,

IR — Yeah, that's important. I think that if a design project is flexible, it can maybe last forever. Have you had the opportunity to "measure" the impact of your project, from different points of view? (citizens, municipality, etc ..). If so, how and with what tools, but above all parameters?

EA — This is very interesting, because I have a few fellows in the university. I shared these kind of concerns to a fellow of mine from the Economy Faculty who is a very accurate person to this kind of topic and he has done a very good job. I can put you in touch with him. He studied the impact of the brand on the citizens and also on my fellows.

IR — Yeah, I would love it. Thanks. Next one is about something that designer Ruedi Baur argues. The proliferation of territorial and cities brands, as the designer Ruedi Baur argues, has led to a war on competitiveness between territories where the symbolic dimension of places is often losing in favor of a public communication oriented towards competition, visibility and entertainment.

EA — Visual identity is like a personal identity, like a person is a baby. So if you have your own identity, you develop your everything. When you were a baby, you didn't know who you would be. Only by growing, you can compare yourself with other fellows, with other people. I wouldn't say competitor, because we are not competitors. A brand of a city is something that it's immaterial.

So it's also not a human being, but in a certain way, it has the same problems as an identity of a person. As designers, we are always called to translate individual elements. So this competition is quite healthy, I would say. I agree with him, but it's not kind of a competition, I would say more of a way of living. We know that Milano looks at Rome because it's the first city, Barcelona looks at Madrid because it's the first city. So this is a competition. So it's like, the male and the female, a competition between two identities. We are so lucky that we can serve like that abstract idea for a city into something visual. It's not a matter of not being against or with him. All these big bodies of cities, they have an identity.

IR — Yes, in fact, the point is that places already have a well-defined identity and that the role of the graphic design of visual identity has to be more oriented to make it "visible" through the building of relations, the making of connections, activating awareness, ect? And that's what the project you made seems to do with the territory and with people. What do you think could be a fundamental characteristic for our contemporary public visual identity project, for example, in the case of public institutions, but above all of the territories? On one hand, we note the need to search for a uniform visual system in which to recognize among authority, trust or belonging, but on the other hand, the need for an open flexible system, capable of evolving together with the complexity of society. So what do you think could be characteristic of a contemporary public visual identity?

EA — That's an open question.

IR — Yes, maybe you have already answered. Talking to me about the way you started with Porto. You started with territory. So maybe there's no one answer, because when you start a new project about the public sector, you have to start from a new white sheet.

EA — Sometimes it's more sociological. If you work on limits, your visual answer will always be understood by the other. You cannot translate that territory in visual. So, this is for me very recurrent. I've been through that panic situation of the blank sheet. So what should I do? Through methodologies, I really realized that the briefing is surely very important, but what I do is look at state of the art. I do my research, on influences and the I look back to the territory, if it's about newspapers, I will work on newspapers, if it's about the culture, I will work for culture. If it's about the city, I will work with the city. So for example, I remember that one question mark is how to translate the idea of being a Porto citizen, because Porto citizens have a strong character. I would say they are wrong but they're not necessarily polite. If you ask someone in Porto for help, they will say yes or no. If they say yes, you can count on them. So, we try to translate this kind of sociological approach and its territory and then come up with the icon, with layers. Like architecture, gastronomy... That's why the book is good for you because it clearly shows the layers of the territory.

IR — DYes, maybe the answer is to find the balance between the needs. In your opinion, can design, through the project of visual identity, contribute to building systems of relationships between people and the public dimension that can enhance, increase or establish feelings such as trust and empathy?

EA — There is this idea of public sphere. This is very important because through this philosophical notion, the public spheres know already that they can express themselves upon something. If something is not good, people will reject it. Think for example of the relaunching of a newspaper. Newspapers can be redesigned and have a new life. Then the public sphere will talk and say for example that that is bullshit, and the news paper will really die. Or if they've done a great job they will accept it. You have a very good example: the Guardian. When it was redesigned, it was such a big investment. They changed the design, they type, the warehouses for the new machines. The public sphere said: "yes, well done". So the sales increased. The public sphere is really important. It is something that you cannot control.

IR — I was wondering if you still have time for two questions. What about the touch points? Because the project for Porto is a virtuous example, because it's a unique brand about the city and public dimension, because you worked both with the city brand and with the administration which is not so common in other cities. How did you manage the touch points that are still physical even if there are more and more digital ones in the contemporary relationship between people and administration?

EA — If the foundation of the project is well designed, we have no problems dealing with digital platforms, with different designers, with the administration services. I think projects of design should be lead by designers not by bureacrats. For example, a theater director can be very good on programming but he/she is not a designer. The Ministry of Culture can be very good at Management but he/she is not a designer and people can get confused. By giving design to designers, giving projects to designers, things can work well. In my case, everyone understood the work, we did the bookfair. Everything was integrated. Looking back, it was a lot of work, it was not easy.

IR — Of course. It's not luck. Now I want to ask you a question which is very sensitive to the Italian context, where design has not been included within the public administration and where an important process of digitization of the public administration has only recently been initiated. How is working, as a designer, for the public administration? What are the limits of bureaucracy, processes, resources, ect?

EA — We have them. The first problem is always the limits of the budget, and that's the worst part. If you want to build a team to work with public administration, it's impossible. This because the rules in Portugal have to have everything publicly demonstrated, you know? We have one website where everyone knows what I earned with Porto city. So every single cent or euro spent on projects, on building construction, on designing anything is there. There is a limit of 75,000 euros. The city brand costs 55,000 euros, for example, which is not su much. But afterwards, if you want to build the team to work on another project, you have this kind of problems with the public administration. Sometimes, both parties wanted to work together, but the limits of the money were there. With my studio, for example, we don't depend at all on public administration. We work much more with the private which is the part that allows me to work with the public administration, otherwise I couldn't live. With public administration, everything is so slow. It needs lots of approvals. They have the money but the system is so slow and bureacracy is so heavy.

IR — It's very similar to the Italian context.

EA — I think anywhere in the world. Bureacrats build these kind of rules to decrease the corruption. So there are barriers. I must agree, because the benefits can be spread. There are a lot of designers working at the same time for the people and I appreciate it. I'm not working on everything. So they work with others and this was the best solution.

IR — If the administration had a design office inside with talented people, it could be a solution maybe. Last question: what are the limits of the project you made, in terms of design? Is there anything you would have done differently, in the process or in the approach?

EA — No. Maybe I would pay more attention to the first icons, because they were built on running against time. So maybe there are some items that are very naif. I would do it differently.

IR — Okay, thank you very much for your time.

Helsinki.
Intervista a Anssi Kähärä,
Creative Director e co-founder di Werklig
call, 29.11.2021

IR — Nice to meet you and thank you for your time. I will now give you a very short presentation of the thesis project just to contextualize the interview for you. I'm doing a research that aims to address the issue of visual identity, focused on the public dimension and public administration and starting from the understanding of the deep change that led to its transformation from emblem to trademark and then to logo, from corporate image to brand then to service and experience project. So the thesis therefore takes into consideration the project of public visual identity beyond the graphic design and functional to the experience, therefore disconnected and detached from aesthetics and its common marketing-oriented reputation. So I'm working on rethinking the traditional idea of visual identity from the perspective of the design of the experience, and trying to investigate and define new paradigms of reading, evaluation and projection of the visual identity project, in the Italian context. The perception of the visual identity project for the public dimension is very sensitive to the context you live in, that's why I'm focusing on the Italian context. I was curious about your project for the City of Helsinki as well as about the one I saw for the Parliament of Milan, which is still a project for the public dimension. It seems that in Northern Europe there is ultimately a great push to work on the visual identity of the territories and the public dimension: recent works like Oslo, Helsinki, the Norwegian passport and the different projects you are working on and many other projects. What is it due to in your opinion? A greater awareness of the importance that the visual identity project can have in shaping the relationships between institutions and citizens?

AK — Lots of questions. First of all, I'm not sure if Northern Europe is much different than other countries in Europe. It might be that some of the cases have been more displayed in media or blogs. I think for example that in Finland there's a lot of identities and not nearly all of them are that spectacular or well made. So there's a lot of not designed identities. But what was your question, because it was so long so I started with the Nordic.

IR — I was wondering if, in your opinion, there is a greater awareness of the importance of the visual identity in shaping the relationship between institutions and citizens.

AK — Yeah. I think it's pretty much tied not to geographics. I think it's much more about the people. There are people in some organizations globally where some are more aware, some are less aware. Within the clients that we have been working with, we have made many public sector public dimension works after making the Parliament identity fix. We have made at least four or five projects. In all those organizations, there's always people who are very aware of the importance of what you're going to achieve through visual identity or brand identity, but then in the same organizations there are also people who are not like that. So I think it's very much dependent on the individuals who are more aware. If you have a bigger organization, whether it's commercial, or belonging to the public sector, it might be that you have a handful of very aware people, but then there might be people who are not that aware. In the worst case, those might be the ones who decide. In general, people working on anything that will lead to communication or marketing are aware that the identities of visuality have importance or meaning in the whole mix, but how people then deal with that input information more precisely is very individually dependent. Some people think that everything is about logos. There are some people who understand that there's much more than that but it might be still only some sort of graphics, and then there are people who see it as much deeper, so it might be something related with user experience, spaces or sounds, smells or something. In the public sector, some people see identities as a tool for marketing and advertising, some people see it as a tool for internal communication. So I think there are as many visions of the importance of identity as the people in the world.

IR — Could you please describe the context of these projects? You were called by the

administration or municipality, or it was a contest or a proposal, ect...

AK — I think they're all sort of competition because of transparency. So even if there's a limit on how much the project can cost, if it goes over it you have to always automatically make it like a brief contest but in most cases even though they might be under that, you don't officially have to make a contest. Usually people do it for the transparency so that there is no afterwards like: "Why did you pick this or why didn't you ask any other to do it". I think we have had some cases in which a project was so well made that some organisation that was tied to it made a direct request. But usually, there is a strong sensitivity on the topic. I think as a taxpayer it is good that they always have some sort of request for proposals. In the case of Helsinki, it was quite heavy. There were multiple stages. Prizes, the timeline and the process were public, as well as the commercial. There used to be this really difficult phase during which they requested proposals, and asked for drafts of how it would have looked. But that has, fortunately, been a lot less nowadays. Otherwise, those are usually quite heavy processes and require a lot of documents and different kinds of presentation discussion.

IR — So they were both a kind of competition. How long did it take to get to the final stage?

AK — They had a really tight schedule. The first discussions happened in spring, then the decisive decision came and the work started in August, September, and everything had to be ready by Christmas. It was very fast. Then there were about six months after Christmas of refining the identity. Afterwards, we had three years of time to work to educate people. Because if you do an identity, and you give it to some other people, the guidelines or stuff usually goes immediately wrong.

IR — How did you approach these projects in terms of process, research, participatory practice, involvement of the client, etc...? It seems that participatory practices and an open collaborative and relational approach are more suited to the representation of the complexity of modern society. Have you considered these aspects in your projects?

AK — We do a lot of stuff with the client. 10 years ago I had a lot of difficult decisions. I had a brief and had to decide to design something or create solutions to present to the client. But then the client had no idea. They ended up saying: "I don't like this" or "I like this". But it should not be about liking. So we started to do brand workshops with clients. Usually nearly all the projects start with a workshop with the client. We make a survey on what audit, presence and tools they have. We then have a team who works with a designer and the client, and then we can define the values, the time drivers and mission or if they lack stuff in the brand strategy. The same thing was made for the Helsinki case, but they had their brand strategy, but it still lacked sort of how to turn that into the identity. I have had some experience with public sector people and agencies and organizations that people usually have a lot of opinions about. But like I said, If you don't know why you have reached some sort of solution, if you don't know the background, you just don't like it. So in the case of Helsinki, because we had such a tight timeline, there was the fear that if we started to do it, based on the brief and then present it, it would have never happened. We also asked ourselves: what can be changed? What feels comfortable with change? What are the needs? So, in the early teaching phase in which we proposed the process, we proposed to gather together and create a task force with people from the city organization and workshopped with them in a sprint mode to get the stuff made in time. We had 30 or 40 people from the city from different branches. We met every two weeks. So we started like: "these are the baseline, city branding or branding are usually done this way" and then we made some ideas based on those two weeks and presented them. Then again two weeks, and so on. Then we had another group of people who would decide, they were the higher officials of the city. So instead of us designers going to that table and showing our ideas, we went to that table with the ideas that we had made together with all the city people. This had much more emphasis, because it was not just some artsy fartsy stuff that somebody came up with in some basement. So it worked quite well. Of course, it was quite heavy. Personally, I don't really want one to work much on commission or on a brief because usually, there's already a lot of broken information. You write a brief or you explain

something but you get it wrong and you work on it. I mean you might get a brief right, and then it's fine. But if you get it wrong?

IR — Were you able to follow the application of the project by collaborating with the municipality or with the city or did you just have to deliver a kind of kits or guidelines? Were you able to collaborate? How did you interface with the institution? But you probably already answered it because it was a great collaboration with them. I'm curious to know if they have an in-house design team or something like this. In Italy, for example, it will often happen that the municipality or the institution asks for a new project, then you design this new project, but nothing happens after because they don't have a design team inside or they don't continue the collaboration. So I was curious if it's happened there, or what's your experience with these two projects?

AK — Yeah, I think it applies to any project. Some organizations or companies have an in-house designer or they hire somebody else. So you just provide only tools for them to work with. But there's so much variety. Sometimes it happens that you make some really holistic thing, and then it should work, but then suddenly, they might not have the resources to activate it or do the things that you had all kind of already designed. Or it's not taking in that scale that you were hoping for. There's a lot of things that can go wrong, or not happen. But it might be something really pragmatic. For example, it's still secret information, we made the Finnish tax office, we made a legal identity update for that organization. It's also public, and I think we did it three years ago. But they're launching it now. Sometimes, things take time. In the Helsinki case, they have an internal branch of marketing and designers. It was kind of known that there would have been city employed graphic designers who were going to use it. So we actually had one or two of those designers in the workshop team because they knew the needs. It's much easier to design something if you know the needs. But we made the best guidelines with loads of colors, and things to use. The first application that came out had all the same colors and everything in the same way. So we proposed to meet monthly and go through the good stuff and the not so good stuff, working on what to improve and it worked quite nicely. There are many ideas that I have done personally and you make guidelines and you make an application and then that's about it. It always depends on the resources and on the need so I guess there's a lot of public sector organizations or governmental things that need some templates, sites, logos and they're happy with it. Some organizations actually don't need that much marketing. So that might be also the reason that you do the basic stuff.

IR — Generally speaking, do you think the designer's control is important to have over the project? And after delivering toolkits, platforms or guidelines? Because sometimes it's very easy to get it wrong.

AK — I think it's not needed for the designer or designers to do all the implementation. Some companies or organizations have people that are capable of working with that to get the best impact. In most cases, though, it would be good for the client to have some help to get them started. It's really easy to go wrong in the beginning. Especially if you're not doing any key applications. In the case of a brand identity, if you make something like some activation assets, a site, some marketing related stuff, social media, booklet or anything. Those applications can be used by some other designer. In fact the guidelines are usually very different from the actual practice, because there's a lot of room for interpretation. If you can somehow do some examples of how these could work, it's quite helpful. So, but I think it can be done also as providing the tools and then you spar with them, like: "what have you thought about this" or "these might be too excessive". The launch phase usually is quite critical, because if you start to go off course, right in the beginning, and then you do some things in the beginning, at launch, then it's much harder than to point back. In fact you do something that's not fitting to the brand, and then somebody takes that as a benchmark and does the next round, and then again. It kind of starts to leave a shadow life that nobody actually wanted to happen.

IR — The perspective of time, the duration of the brand is one of the elements that differentiate

public brands from private brand projects. What do you think of your projects in terms of durability for the City of Helsinki project? Have you foreseen a program / strategy for updating, implementation, maintenance?

AK — Yeah, for example, with the city brand we had like a four year contract. We did a design and then we had three years to make it go in the direction that we felt was the most fitting for the brief. If you have a brief, the project has to communicate these things. I think it's quite important to have some sort of continuum. I think it's also good to approach anything as if it will be a long lasting solution. Even if it's some packaging. I think you should approach it as if it could last 10 years as it is, to be quite optimistic. The idea is to aim to do something that will stand the test of time. If you make something and think that it will be around for 10 or 20 years, I'm kind of pessimistic about it. There are people who design logos and say they will last 50 years but I don't think that is going to happen. But I mean, it's good to aim for that. I think that a big part of the after the delivery of the project is to have maintenance possibilities. Usually it happens, like you mentioned, that you design something, you deliver it, and that's it. What happens in the worst case is that they have the new tools to use, but then they start to decline, things start to get broken, because something doesn't work, for example. So you should fix it. You make little fixes and then more fixes. After 5 or 10 years, it's going to be like a catastrophic condition, and then you have to start the whole thing again and it's going to take like a lot of euros and lots of time, lots of energy. So actually for the planet it would be much more cost effective and smart to have half a year checks or something like that, or yearly, monthly checks depending on how much you do. So you don't end up that after 10 years, you have to redo the design competition.

IR — Yes I completely agree because maybe the best way could be to work on the new project after the work is done and then to gradually collaborate with the institution on a program, or a structured strategy. In Italy this always happens: you are always asked to produce new visuals because they don't know how to use what they have. So the perspective of time is of course a good approach.

AK — In addition to this there is also another aspect which is very interesting. Let's say you are working for a company, a city, and you are a person who deals with branding material, so you see the stuff every day and you see the same stuff every day and it starts to feel that it's always the same and it's boring. So you feel that you have to do something new but you don't get that the people who are seeing it might see it once a week. But there are people who see it so rarely that if you change it, they will never recognize the brand.

IR — What are in your opinion the limits of these projects, if you see them?

AK — They're usually very pragmatic and kind of graphic designer-ish. Let's say a commercial company, they might change some strategy, so it might affect the design. Some companies make products and it's kind of a product-driven brand, but then they decide that we have to make it more like brand first and product afterwards. That might also affect design. But in general, they are quite rare. And they're usually for something more long-term.

IR — Have you seen any limits for them to use the brand?

AK — Yeah. There were some issues. The brief was to make one identity that all city parts or organisms could use together. That would have saved a lot of time, energy and money because you don't have to always invent. But in that case they felt that the whole city, all the branches looked the same and then they would lose their own significance. There might be an art museum, and there might be some other event and they kind of look the same. We were countering that. This particular identity has a lot of room for using it differently. The brief was that you have to be able to make a parking ticket, or a punk rock geek poster with the same elements. But there were already some challenges that everybody didn't want to use or wouldn't use the new identity, even though they're part of the city. In the Helsinki case, they have 40,000 employees in total, so there's a lot of different branches

and sections. So, I do understand that if you have some own identity or some own brand, all the good reputation you might get doesn't look like the city, because the brand value doesn't flow to the city but it flows to these individual identities.

IR — What do you think are the fundamental characteristics for a contemporary public visual identity project? In the case of public institutions but above all of the territories, on the one hand we note the need to search for uniform visual systems in which to recognize oneself between authority, trust and belonging, on the other hand, the need for open, flexible systems capable of evolving together with the complexity of society. How did you approach this?

AK — We tried to make it as flexible as possible. We did some branches of the city and we tried to make them look the same, but different. You can use colors, typefaces in different ways as well as image narrative. In the long run, you might need additional levels of visual narrative. You could have something that's a bit more different from the base, but usually it's easier to make one unified thing. But I think that less is more. The less moving parts or exceptions you have, the better in the beginning. So I think it's utopian to think that you could do a really massive identity system using just one typeface or one color. You will end up at some point that you need some more flexibility. But it's easier to address those issues when you have started from the simple end. So I think that was one of the reasons why many cities or audiences are looking for identity renewal. They want to have one unified identity or brand because running many different individual identities at the same time, it's crazy both financially and also as communication-wise.

IR — Ruedi Baur also argues that places already have a well-defined identity and that the role of the graphic design of visual identity is to create connections and relationships. What do you think of this aspect related to territories, cities? Trying to avoid a kind of marketing language, and then trying to make people aware, to make connection and relationships through the visual identity part.

AK — I guess you were referring to belonging to something, or having something that feels your own. Usually with the Helsinki case if you change something, the immediate response from the public is like: "you can't touch this or you shouldn't touch this". As if it were a sin. For Helsinki, in the logo we were doing like a crest shape that has the Hezekiah text in it. It was a huge challenge, because we wanted to keep the old coat of arms that I think Stockholm has. But if you're using a coat of arms as a symbol, or a logo for a city in international marketing, nobody will understand what that coat of arms is. It always needs a text beside it that explains it. Finland is like that. Every municipality or university has their own code but they always need the name beside it. So it was a pragmatic approach. Take some visual clues from the coat of arms and then put the name in it. On Social Media, everyone was complaining. But now after four years, you can see a lot of people with Helsinki tote bags, and Helsinki sweaters and people like it now. It always takes time. So what people feel that is their own or represents them, or is cool, it takes some time then to sort of adapt it. But I think the key also is that in order to make some identity work for any client, the client has to like it. Because if you like something, you're going to use it. You can't force any people to wear Helsinki sweaters. They have to like the design after the first hard period when you have to sort of accept that. You have to like the design and you have to like what it represents and build that brand love. As well as if you make guidelines. You can't force a client to use it in a way you want if they don't feel comfortable with it. So I think that's part of the difficulty of the design to find that sweet spot that serves a purpose. But it also has to be something that you like and that the client or the audience like.

IR — Yeah, I'm sure it's not easy to find the right balance working on a public project. For example, I had an interview with Eduardo Aires about the Porto city brand and he said that after many years from the application of the project to the city, and after many protests in the initial part of the project nowadays, he knows somebody that has a tattoo with the logo on his skin. For him it was a very "wow" way to demonstrate the belonging, the appreciation of the project. It's a funny way to express your feeling of belonging. Have you had the opportunity to "measure" the impact of your project, from different points of view? (citizens, municipality, etc ..).

If so, how and with what tools? Could you see the impact of your projects?

AK — Yeah, in Finland 10 years ago, there was a funded project run by Aalto university if I remember correctly. They were trying to calculate some sort of formula. I guess it never really worked. I didn't have the data but the city did some surveys, I think annually or even quarterly. Questions were not aimed towards the identity per se. But the tricky part is that you cannot really tell how much the visual identity had to do with the perception of the identity brand.

The city brand had gained a lot of positive or positive reviews. The first year it had a 12% increase or something. I don't have the data here but it was significant. How people perceive the city, an organization it's practically impossible to detach. I mean, you have so much stuff in the communication: was it good text in it or was it a good picture? Was it the general appearance? I do believe that a lot of the identity work had to do with it. But as I said, there's no way to measure it. I think the only case that you can measure is if you do package design that doesn't have any advertising. If you have a certain product with a certain packaging, and you just change the packaging, then you can see if the sales go up or down, or say the same. Otherwise, it's really hard to find the exact reason why things went different.

IR — Could it be possible to measure the relationship between citizens and institutions? Because designing the visual of the touchpoints among institutions, public dimension and people means designing their relationship in a way. So would it be interesting to try to measure if this relationship becomes better than before the project?

AK — Looking at those surveys, that has happened. But was it due to identity or communication? I think it's a combination of those things. Looking at those surveys, that has happened. But was it due to identity or communication? I think it's a combination of those things.

IR — Could design through the project of visual identity contribute to building systems of relationship between people and the public dimension that can enhance or increase feelings such as trust or empathy that are really not easy to build?

AK — Sure. Why not? It's very complex. It's the sum of many parts. We are doing some signage work now for some city buildings. It sounds very small, but for the materials in the signage they're planning to use some natural wood and certain kinds of shapes and typefaces so they're easy to understand. I think that kind of small things will affect. The public sector government is so hard to approach and complex, so I think small actions like this one are important. Using some illustrations or taking better photos or filling out forms and having that in a city building, having signage that is actually approachable and interesting, I think that has a subconscious effect. If you're a designer, you look at things with a different kind of vision. If you're just like a normal person, you don't naturally pay attention. It affects you somehow, but subconsciously. For Helsinki, they had this sort of theme about the functionality. They're trying to label it as the most functional city in the world. So I think that kind of stuff affects people much more than how it looks. As a citizen, if you go somewhere, like if you have an hospital appointment to the dentist, the space is nice, and the signage works, you are happy. Everything that you didn't realize was clear and nicely designed. So I think it has a lot of importance, but if we are talking about a product, even if you have the coolest looking product and the coolest packaging ever, if your product is not good, it doesn't work. But I wouldn't be doing the job if I thought that it would have no impact. If you think about a design system, it actually can also help the people within the organization to maybe do things differently. If you get some really nicely designed clean tools, it might make you also do some actions to make things more clean or simple. Hopefully.

IR — Yeah, sure. How many touch points did you design for the city of Helsinki? Did you work on the digital dimension?

AK — We did some marketing focused applications, some digital screens, animations like logo animations, or graphics. And some pilot cases. For some events, there were some figure skating

world championships and we use that kind of place as a testing platform. If we do like these kinds of animations, on screens, how would they work? Then there was a deal that had a different partner to do the new site, which was then called the test. They made a marketing site. So they were a bigger digital company doing the coding and we were helping by consulting with them. Because of that, we have the tools, the identity guidelines, the beta version of the guidelines and then some assets that they were using and we were together discussing: "would this work?" We are designing now for a couple of buildings and inside there was this new city library that we also made the guiding system for. So it's quite varied, but did not have that many applications. But I think the more emphasis was on an educational session that the site has had, maybe once a month. People could come from the city, designers, saying: "I had this problem, I should be doing this, and I don't know how to use the guidelines, what could I do?" And then you are like: "what if you do this and that?" as well as also going through stuff that was not so good. Application-wise we made a digital guidelines site and then it took a long time to define the image narrative or the moving image narrative. That was also really compact, because if you have a smaller company you can define whether to use something rather than something else. In cities there are so many different kinds of branches that you cannot define any technical parts. There were like 1000s of photos, but then you have to try to make some examples, according to the direction you should be taking the image narrative to. In the first phase, we handpicked six photographers from the city, and then they did a free project shooting the city. Then if you know the style of a certain photograph you can kind of get images that you feel would be fitting. So if you can do some key images or something resonating in the right way, then you can put those in guidelines and then everybody can try. Because if you're a photographer or professional in that field and you have benchmark photos, you can grasp them quite fast.

IR — Is the project more focused on the marketing or commercial image of the city or more on the institutional image of the city or both?

AK — In the Helsinki case, definitely both. Like as I mentioned with a symbol. It has to work when we go abroad or somewhere on a fair or online to promote. At the time we were doing things separately. There were internal affairs and then marketing. Now they have combined, but it was definitely a twofold thing. So it had to be working for the people living in a city but also for tourists, as well as for investors.

IR — For example, the tendency was to design the visual identity for the commercial or the marketing brand for the city? The most famous example is Amsterdam, where the marketing campaign covered the institutional product. But nowadays, maybe the tendency is to keep the two needs together. So I was curious if you have worked this way?

AK — Yeah, definitely. The brief was already a unified identity for everything. So it was quite clear. But this also applies to any branding project. If you had to run two things parallel you'd have to have everything twice. And people would get very confused. You would also get this stupid mental gap that the official part starts to feel much more bureaucratic.

IR — This a question very sensitive to the Italian context, where design has not been included within the public administration and where an important process of digitization of the public administration has only recently been initiated. How is working as a designer for the public administration? What are the limits of bureaucracy, processes, resources, ect?

AK — Every project is run by people, one or many people. So I think it's about the people. 90% of the time I have personally been doing some sort of public sector work. The people are super nice. They are quite open to ideas and really professional at what they do. But then there are people for example in the marketing department or communication, who are pretty well aware of what design can do. The glitch comes somewhere. So it's hard to pinpoint. In general, people tend to think about brands as something that is superficial or glued on top. And they seem to think that visual stuff is on the logos. I understand that quite well.

If you're not familiar with this kind of world at all, it's quite natural that it's hard to understand. It's quite hard to grasp the idea of what brands can do or what this actually means and it's not because people are ignorant or stupid. There are people who have never worked with anything like visual or branding before. But if you just go through the thing with them, explain, they get it. So I think the glitch comes in governmental or public things, when there's some key holder people who simply don't know enough. It's really hard to get design services, if you are not familiar with it. There's a lot of fear of making mistakes, because people feel that they are not comfortable with buying design or using design. I think that the only solution is to get the stakeholder people who are in the key position to understand what this actually means and what this can do.

IR — What do you think could be fundamental characteristics for contemporary public visual identity projects? A moving or digital dimension?

AK — If I had to deal with something commercial, I would definitely say digital. Cities are actually much more. People love physical touch points. I think it all depends on the vibe of the place or the brand and if the people after two years kind of still like it or they don't feel uncomfortable with it. I'm not saying that the design should be minimalistic, or plain, but I think it has to be valuable. I'm not saying that everything should be Nordic, but functional. If you need to fix something with a city, or if you want to go to a bank and want to go to get some stuff done, you want to have the system to function. It can be visually very rich but it has to work. Some clarity is a good thing. So basically, all I can think of is some sort of clarity or functionality. Whether it might be very visually rich, or it might be mysterious, or it doesn't have to be like modernist minimalistic in that way, but something that you understand what this is, how it works.

IR — Something that is open to narrative.

AK — That's almost a plus of course. We named all the brand colors according to what you can find in the city. According to if there's a bus, blue, and a tram, green, and that kind of stuff. All the colors are not exact, but internally, two colors are easier to remember. Because you don't have to remember Pantone 356. It's much more interesting that the colors have meaning, even though it's quite loose, but you know there's some narrative in it. This makes it local or meaningful for me as a person living somewhere or curious to me. And it's just as nice if there's some reasoning behind it because then you can create some sort of emotional connection to it.

IR — Thank you very much for your time.

[Brand Estonia](#)
[Intervista a Alari Orav,](#)
[Design Director dell'Estonian Design Team](#)
[call, 08.11.2021](#)

IR — Okay, I'll now give you a very short presentation of my project, just to contextualize the research I'm doing if it is okay for you. I'm doing a PhD research and I'm finishing it in January. It is a research that aims at addressing the issue of the visual identity focused on the public dimension and the public administration. Starting from the understanding of the deep change that has led to its transformation from being a trademark emblem to logo, to corporate, brand and service and until today: experience. So the thesis takes into consideration the project of the public visual identity, beyond the graphic design project but more functional to the experience. My research is in a certain way disconnected and detached from the aesthetic dimension and its common marketing-oriented reputation. I'm trying to work on rethinking the traditional concept of the visual identity from a perspective of the experience and then trying to investigate and define new paradigm of reading evaluation and maybe projection of the visual identity project in the Italian context, because I think that the public visual identity is a topic which is very sensitive to the to the context you live in. So I was very interested and curious about your work, and also thanks for the many projects you shared with me, because they are really interesting. I was curious about your work for the Estonian brand and also for the Estonian parliament, but also about the many others you shared with me. If it is okay for you, I can start with questions and then just have a chat.

AO — Sure, okay.

IR — It seems that in Northern Europe there is ultimately a great push to work on the visual identity of the territories and the public dimension: recent works like Oslo, Helsinki, the Norwegian passport, the different projects you are working on and many other projects. What is it due to in your opinion? A greater awareness of the importance that the visual identity project can have in shaping the relationships between institutions and citizens?

AO — So if you look back at the projects that I have done, they obviously all have some similarities. They all come from the public sector but they also have differences so it's maybe difficult and maybe not even correct to really put them all into one. To answer the question more specifically, I wouldn't speak about Estonia mostly because I know the local situation the best. I also know a bit about Finland because I've spoken with designers who worked on the identity for Helsinki and also the clients there or the people working for the city of Helsinki. I know the major projects you've mentioned as well and I've actually talked to some people in Norway who are responsible for the Oslo city brand, and specifically not just the visual identity, but the general kind of brand project. So yeah, I know, bits and pieces, and also from other countries as well. I think in Estonia, and probably in other countries, during the last five years, maybe even more, the public sector has been very aware of the developments in design, meaning not only graphic design, but also service design, systematic design and also circular design. Obviously, the level differs, in terms of how much knowledge there is inside organizations, but in Estonia we see that there's been on one hand kind of a push from some organizations, like student Design Center, and some NGOs to get the knowledge into the public sector. There's also been kind of a pool that actually wants to learn about it. I think that the general idea behind it is to increase the satisfaction of the general public about the public services, as well as achieving greater efficiency in monetary terms. I generally think that this is more human centric, and, in business terms more consumer centric, or user centric approach and it is spreading. People understand that in order to have a higher rate of satisfaction among the population, there's a need to develop services knowingly and to use the best practices available. Therefore I can only have a very vague answer to a question.

IR — Yeah, thank you. Could you describe the context of the origin of this project you made?

Were called by the administration or the municipality or was it a contest or proposal? How many people worked on this kind of complex project?

AO — Yeah, they all, they all differ. Generally speaking, in Estonia and I guess it's the same in other countries there are specific regulations as far as the public sector is concerned. This means that usually there has to be some kind of a tender or competition. A public authority just can't go and pick a designer. So some of the projects we have worked on, or most of them, have come through these kinds of tenders or competitions. The only exception is the branding for Estonia project which has a long backstory and it would take too much time to cover all of it, but I'll just try to be as short as possible. So basically I had an idea that usually the standard processes are not so well carried out and that the end result might not be the best possible. For this kind of big public design process (branding a country), especially in a small country like Estonia, it doesn't make sense to have only one company doing the job. At that point we were working on the identity for a football club, and so I had this analogy in mind that when you play the national championship there are different clubs but when you go on the World Cup championship you put together the national team, meaning the best players from all the clubs. So I saw the branding Estonia project as the World Cup situation, because something that has to compete on a global level had to be built. So I said "Hey, maybe we should try to put together this national team and not do a competition, where companies compete against each other". I thought we needed to handpick talents from different companies. I presented the idea to the person who was in charge of the project who was the marketing director for a government body called Enterprise Estonia, which is basically a body under the Ministry of Economy. Its sole purpose is to increase the exports and the overall abilities of Estonian companies. So the branding Estonia project was their responsibility. The marketing director thought it was a good idea and we found the legal means to do it. All the people were basically employed, there were different types of contracts and different types of setups. And I think that this was the right thing to do. There was some criticism, obviously because you can't involve everybody. I don't remember the exact numbers of the people employed, the names are on the website somewhere. I think we had over 10 people, maybe even 15 people who were involved at some point, but the core team was smaller, I guess 8 people. Obviously there were also people involved from Enterprise Estonia or the client sites, the project manager was there as well, so this was the biggest team I have worked with. I was the head of the team and I picked the people, mostly, while discussing with the client obviously, and I led the team through the first six months that we developed the concept.

Later on the working relationships changed. Some members of the core team, four people, are still working as consultants, they have kind of an ongoing contract. So I think that that's also one of the biggest problems that the public sector faces when we have this tender system. Maybe the biggest problem is not the tabbing attender and picking one company but how to have a long-lasting relationship with a client. Because basically you have to deliver something, let's say, an identity manual and then your work is done. And then there's maybe a new tender and somebody else comes in and that's something that we have just experienced with the city of Tallin. So I strongly believe in having strategic relationships which last longer, which doesn't mean that they are exclusive but in which there is somebody who sees the big picture. Yeah, that's one of the problems we're tackling in the public sector projects.

Coming back to your original question, how many people have been working on other projects? With the city of Tallinn competition, everybody in the company worked on that. There were five people. Now daily, it's been more like two people: one main designer, some kind of creative director and a project manager. So I wouldn't say that these really big big projects actually need huge companies. You know, sometimes they say that smaller companies can't deal with such big projects. But generally speaking, I don't think it's the case. It's probably the smaller teams that can manage sometimes even better, because they have more direct connection to the actual client and understand the problems.

IR — Yeah, the problem of the more or less long relationship with the public sector is a very strong concern especially in Italy, where designers have never been included in the public dimension.

That's a good point I'm working on because as a designer you're called to make a project, and then to give back guidelines or kits, but then inside the organisation there is no designer or design team that can daily keep the project alive. Maybe in Italy, this is some kind of cultural problem as well as a normative problem, because the public sector cannot hire designers inside. So we are still trying to solve this, this kind of tricky relationship.

AO — It's similar here, but there's been some positive examples. For instance, for the branding Estonia project, when the first phase of the project ended, and we had developed the initial identity, the system, the strategy, I said to the client that they definitely needed an in-house designer on the team. So, they hired somebody. I had a guy in mind and actually proposed that they hired him and they actually found the means to, so it wasn't that hard. And that was definitely a success. The government office in Estonia has now hired the designer as a full time in-house designer. The National Library, who we have worked with, actually has several in-house designers: service designer and graphic designer. So there are good examples and also bad ones like that of the city of Tallinn, which is a huge organization of 15,000 people but in which there are no designers. The quality of their output is very varied, depending on who orders what, from where...

So I guess we can learn from the better examples and that there is always not one single solution that fits them all. Here we have the same thing (as in Italy) that there's a pressure on the public sector not to hire people. But if you do the calculations and think about how much money is spent on outsourcing to big advertising agencies which charge a lot of money and which are big with a project manager, a creative director, a designer, a copywriter and which for doing maybe one leaflet that actually could take a few hours to do in-house, they charge several 1000 euros, you understand that it actually is not cost effective, or time effective. So for some types of tasks, it makes sense to have somebody in-house, but it really depends on the people who are inside organisations and what is their kind of willingness to change. Because there's no law that forbids hiring designers here in Estonia, but it's just generally a matter of things that have always been this way. And there's some people who say that they don't want to change it, or they're afraid to change it, and some people who say that we must find a better way.

IR — I completely agree. Just to link this topic to the previous question, were you able to follow the application of the project by collaborating with a municipality? Or did you just have to deliver the kits and guidelines? Did you interface the institution in other ways? Are you still working on it? You partly have already answered this question.

AO — It's been different in each case. In most cases we are still involved, to some degree, thankfully. For branding Estonia, I work with them basically every day of the week. There was a system in place where I had a yearly contract with Tallinn for three years, and now that it has run out they made a bigger tender, but they made it in a pretty stupid way, like getting the hourly rates as the highest percentage of the evaluation criteria. So there are some companies that come with really low hourly rates, but I don't know where that could go, or how that would end up. With the National Library, we're doing some off projects with them, as they have in-house designers and we see that stuff is actually working pretty well. The good thing about Estonia is that it is very small and everybody knows everybody. So you know, it's easy to pick up the phone and or just read in a message or an email. So we encourage our clients, even if they don't pay us to get in touch with us, if they have questions or something new, sometimes we can develop a new project. Now we're doing a signage project for them, because the National Library is moving to a temporary building, because their main building is going into renovation for four years. With the Parliament of Estonia, we've also done some smaller stuff regularly. Some other companies have also done some work for them and that's okay.

IR — In this sense, in the project for Estonia it seems that the will is to empower people through the visual identity project. How important is the designer's control over the project, after delivery of the toolkit and guidelines?

AO — It's a very good question and it's one that we are constantly trying to find the correct

answer to. It is a matter of the balance of control versus having an open source system. And I think that all successful brands, which usually include the visual identity system, should have an owner, somebody who's in control but not as a punishing authority but as a more advisory and guiding example. I really believe in positive guidance. And when people see that things are working, they are looking good and they are actually making lives easier they are open to getting towards that. It's not always easy, but it needs consistency. These projects are long. With the branding Estonia project, we are going to be five years old in January next year. So from the initial launch of the project I still think we find new things that always need to be done and developed. And I think there's some really big questions in there currently, like if we should change the whole idea. Currently, in Estonia, we have an identity system for all the government institutions and branding Estonia was meant to be kind of an export thing for companies and also for the public sector. Now we see that there's actually quite a lot of places where the two systems start to overlap, and the big question is if these areas should be unified into one system. That would be another big thing to do, but I'm currently doing the analysis of that. So, let's see. The initial decision needs to be made sometime in the first quarter of next year.

IR — Next questions are about the perspective of time, the duration of the brand is one of the elements that differentiate public brands from private brand projects. What do you think of your projects in terms of durability, especially the one about Estonia's brand? Have you foreseen a program or a strategy for updating or implementing or for the maintenance of the project? What I think is that nowadays, the most important thing is doing projects with the public sector, but maybe that the most important role of the designer is probably trying to collaborate throughout time, not just for one one shot project, but trying to create long-lasting relationships. So, I think this is a very important aspect of the public visual identity project.

AO — For the branding Estonia project, we set a timeframe of like 10 to 15 years, just too big, because we understood that it would take that much time to actually implement it, and now it's been going on for five years. The first three years were about making people understand as well as about making ourselves understand how the system actually works, where it actually works and how it works. Now, it's been more about some developments, smaller ones, bigger ones, technical ones, and strategic ones, as well as going into different sectors more in depth.

Branding is not only about the visual side, but it's also about the messaging and doing things. We ourselves don't really initiate any bigger programs but we are the intermediaries who find the interesting information and try to share it. Answering the second part of the question: how to implement a system, collaboration is definitely the key point there. From the very start, when we did the collaboration among different designers, the interested parties and stakeholders were always involved. We mapped out the different areas that carry the important messages of a country: like tourism, culture, diplomacy, business, as well as more specific things like investments, exports, talent, students. Science was connected to that as well. In Estonia, we have more specific things like the residency program and other things, so I'm probably forgetting something, but I have a presentation about that somewhere. If you need, I can share some presentations. We tried to involve people to have them understand who would be the people in charge, government authorities, private sector authorities, organizations in charge of these different fields. We had them around the table when we developed the concept, got their input, their feedback.

Now we have established something we call the contract promotion workgroup which is four times a year in which we get together. There's around 25 to 30 people from all the different ministries, like two big city governments, Enterprise Estonia which has different departments like: tourism investments, export, and residency. So they are all in their organization anyway. In every country, the setup is different, but it is basically something that we actually copied from Finland where they have a country promotion workgroup. So we have regular meetings, four times a year, where we basically share information such as the best practices, what we have done, we also have some guest speakers and we update on the branding Estonia developments. So that's one thing: collaboration. More technically speaking, another important aspect that we work on from

the very beginning, is understanding that everything needs to be digital. Everything needs to be online, constantly updated. So the guidelines are on a webpage, the photos and all the other tools are online. So that's been a constant development process, how to get these systems. I mean, they are not perfect, but they are okay. Knowing how to get users and how to get user feedback and improve those, as well as smaller tools, like social media tools. But it is important to also get ideas from people who have better expertise in certain areas, so they come and share their knowledge.

I think that constant development is also important, because these things are never ready. So that's something that you have to kind of keep in mind, it's not like: "okay, now it's done". Of course you have an idea of the main kind of elements, the main strategy, the main messaging, the main visual core elements which are staying the same. But you can develop for example more illustration styles, whereas you keep the colors and the typography. So the general principles are the same, but they develop more visual expressions, or applications. For the E-residency, we have developed a more limited package of the same element, you only use two fonts and only five colors of the 20 we have, and you have a specific illustration style. They still have their own small room in the bigger house. So, this is all about how much uniqueness should everybody have inside the system whereas still being unified? It's never easy, but I think it's working. We're still questioning ourselves though, because, you know, if everything is under this one system, will it be too much? Because people get tired of things and everything looks the same. So, what is the flexibility limit? So how much can you stretch it? I'm a graphic designer, so I kind of understand that. Although I think the visual is not the most important thing, it's the first thing people see, and it is the first thing people usually evaluate the system by and in that sense, the visual sense is very important. Around 75% of the information is received by the eyes.

IR — In accordance with this, the proliferation of territorial and cities brands, as the designer Ruedi Baur argues, has led to a war on competitiveness between territories where the symbolic dimension of places is often losing in favor of a public communication oriented towards competition, visibility and entertainment. How to avoid the poverty of the flattening of a visual language that goes only in this direction? Ruedi Baur also argues that places already have a well-defined identity and that the role of the graphic design of visual identity is to create connections and relationships. What do you think of this aspect in relation to your projects?

AO — Yes, starting from the last thing you said, I strongly believe that when we're talking about a location, be it a village, a city or country, it already has an identity. So saying that you're creating the brand for Estonia it's a nonsense, because it's a country that has existed as a country, as a physical location, for hundred years, so it's stupid. It's a brand that has been developed for a long time, and obviously it is constantly changing. When talking about branding, there are so many different definitions of it, it's always to do with the perception inside each person's head and this is a bit different for everybody and it's influenced by different things some of which are controllable, and some are not. Depending on what happens in the media, what happens to you personally, when you go and visit the city. I might have had a bad experience, like somebody stealing my wallet, and it really affects me. So how does graphic design tie to that? It's a difficult question. We thought that we had to find them a language that would reflect Estonia not in the best possible way but in the truest possible way, also showing the bad weather and some of the more grim locations. So that people don't get the idea that it's all like sunshine but they have a more authentic look at the country. That idea was not always greeted well, because people are so used to having this very positive image of a place, with all the communication being sunshine and smiles. It's a matter of how to find something that's distinctive, but that is also universally understandable. Graphically speaking you have to think about what actually works. What's technically feasible? What's honorable? So what is the thing that is ownable for a country? So is it a color? Is it a typeface? Is it okay? In country branding, I really strongly want to put to the side the question of the logo. So it is there, and it's important to Estonia. We decided that we didn't want a figurative logo, because everybody would just concentrate on that and forget everything else. You can't create visual communication, quality, just having a logo. That's the easy solution. People always like to have a text with a logo, and maybe not that much anymore.

IR — Yeah, that's something that I'm also trying to investigate. Understanding visual identity projects beyond graphic design approached in a classical way.

AO — It has so much to do with content nowadays. Let's say you make decisions on where to travel, it's so much image-based. My wife took a flight to Naples yesterday. I can't go unfortunately, I have so much work to do in these two months. But anyway, basically there is a Ryanair direct flight, that would be easy and cheap. And then you check, it's a nice place, it's a bit warmer, and things like that. So that's how we make these types of decisions. But when you try to invest somewhere or make business contacts, there are different things that you look at. Many of these decisions actually involve a logo or none of them so you understand that these decisions were to happen.

IR — And that's more functional to the experience.

AO — Yeah, what pictures you have when you do a Google search, what shows up on Instagram. So there's so much more stuff that plays a role. An authority really can't control the full extent of this.

IR — What do you think are the fundamental characteristics for a contemporary public visual identity project? In the case of public institutions but above all of the territories, on the one hand we note the need to search for uniform visual systems in which to recognize oneself between authority, trust and belonging, on the other hand, the need for open, flexible systems capable of evolving together with the complexity of society. So how would you describe the characteristics of a contemporary public visual identity project?

AO — Yeah, it's a tough question. I mean, I think the honest answer is that there is no correct answer here. It really depends on the actual institution and the context. Generally speaking, the bigger the system, the more flexibility it has to have. Obviously, some things need to be fixed. There are some really important limits, like typeface or a main color scheme, something that needs to be fixed, but then you have freedom in other areas. Whereas for a smaller institution or more specific localities, like the National Library or The Parliament, you can have a much more defined system which is in place and maybe does not need to flex that much. There, it makes sense that it's more limited, because the type of communication and the scope of communication is not that big.

For a country, instead, you need to do tourism, communication, defense, industry, communication, science, communication, business communication. One system. And then there are also different voices so the questions are: what's the voice? What's the kind of feeling of this communication? Is it too, too serious? Can we have a system that can have fun voices and very serious voices? The answer is that you can. So we've done really high level diplomatic campaigns, and we've also done some pretty fun tourism campaigns with that, and it's just a matter of finding the right voice inside the system. It really comes down to the abilities of a designer, so it's really hard to foresee all the scenarios where it can be used. We can put everything in writing, but you can't create the rules. You can maybe develop them.

That's why when we're developing these systems, we never do mock-up examples made like lorem ipsum, but we always define the main elements like typefaces colors or maybe something else. We always want to test them on real applications, actual things and websites or social media campaigns or posters or whatever. Once we've done that, we include those examples into the identity manual and we develop further rules based on that. Even if they're not just rules, they are shown or used as good examples. I also think that good examples are sometimes more valuable than very strict rules. As a designer I'm more into this kind of giving example than setting very strict rules. There should be rules at some point. Some layout things for example, the alignment, where's the logo. There should be rules, but nowadays, there are so many different contexts. For the Estonia branding everything was left aligned. But then you know, there's Facebook, the banners, you should have text in the middle, otherwise it will crop it in some mobile

or context, so we can't have things left aligned on Facebook. So we also created a few new rules for the screen.

IR — In connection with this thought, what about the touchpoint, for the branding of Estonia, for example? How to integrate the physical dimension with the digital one? Mostly because in contemporary society the relationship between citizens and institutions is more and more digital. So what about the approach on the touchpoints?

AO — One thing we realized pretty early is that the system needs to work in the digital world. You basically have to understand how UI design works, and how things are designed for the web nowadays as well as what are the general principles, how digital design systems are built. We have built a digital design system for brand Estonia using Figma. Now it hasn't been updated for some time, because there was some issue with the previous designer who probably didn't have time. So we'll take care of the system again. Now when we're developing new systems, for example the one for The National Library, we know that the website will probably be the most important touchpoint, even more important than the physical building itself. Maybe because more people will be visiting the website more than the actual building. So we test the core elements in the web context: we find typefaces that we think will work, colors that are WCAG compatible. We have to go into very specific things for the public sector, open source or licensing fees, so we have to know these things and talk about them with the client early on. The client needs to be aware of the fact that they need to have a budget to buy a typeface, how many licenses they need, how many visitors the website will have, how many languages or language support you need. We usually will have like three typefaces to choose from, or maybe a bit more. It's a bit limiting, but it's also easier. When we have the budget to develop some things it's cool as well. But definitely the digital age is no escape and I think that collaboration is important. It is important to find people who are really strong with the digital front and people who are very strong on more traditional graphic design aspects and have them working together.

IR — But you started from the digital.

AO — It depends. I mean, for the brand Estonia, we didn't start from digital. The main designer was a very traditional graphic design guy. But later on, we brought some really good designs to the team and we developed the design system alongside. Obviously, some of the choices we have made originally do not work that well in the digital world, but you know, then you can change.

IR — In your opinion, can design, through the project of visual identity, contribute to building systems of relationships between people and the public dimension that can enhance, increase or establish feelings such as TRUST and EMPATHY?

AO — There's a question I ask myself from time to time: what's the actual importance of the things that we do? And how much effort and money should be actually spent on these things? Do they actually matter? I don't have any scientific proof but I strongly believe that the content and the actual things that can be experienced are more important. Actual actions are more important than the visuals. But I do believe that, obviously, visual communication affects our perception, our image of a public institution, a town or country. So, it's something that probably needs to be studied more and more scientifically. Because there are so many more variables that can influence you, like one person's perceptions.

So, for a country, there's so much more to do than for one institution to control their communication. The National Library, for example, which had a very traditional identity, asked us to change that dramatically into a more modern, digital, kind of service-oriented, human centric approach. So coming from this dusty, shelves of books into a very modern interface. So I obviously think the visual identity helps to convey that and it doesn't replace the actual experience. In a way, the visual is a bit in front of the actual experience, if you understand what I mean. The actual experience is not there yet. For some organizations the experience is already much better than the perception based on their visual communication. For the brand Estonia, we wanted to drag

people to act in a better way and maybe have more innovative ideas and solutions.

IR — Have you had the opportunity to "measure" the impact of your project, from different points of view? (citizens, municipality, etc ..). If so, how and with what tools, but above all parameters?

AO — Yeah, this is again a very good question but, I don't have really good examples. With brand Estonia projects, we have measured the number of users, satisfaction surveys, how many assets have been downloaded, which are the most popular ones, what are the comments we get from different cooperation project partners. We have been discussing what would be the best ways to actually measure and what to measure. So we have been doing general surveys in selected target markets about the image of Estonia and specific sectors. This is not about if people like the visual identity, but it is a more general understanding of the image of Estonia. I've been talking with some people abroad. Oslo, for example, has developed a system where they measure their brand, their brand impact in 16 different areas. They have a yearly report done together with the UK consulting and they have a specific method methodology, where they measure the perception and actuality and see if there's a gap in each of the 16 sectors. But again that's not about visual identity, but more about the quality of living, transport, inclusiveness. I talked with a gentleman called Konrad Byrd who was in charge of the Great Britain campaign, which is a kind of UK's branding effort and they have a different measuring system where they convert everything into money. They say: "okay, we did this campaign, it had a certain amount of contacts, that generated that much kind of revenue or possible revenue for the UK. This is a marketing-related type of approach. In fact, there are different approaches. We have just done quick Google-search-based surveys on spending, on what kind of keywords connect to Estonia, therefore using freely available tools, because there is always this cost thing: how much money you actually spend on this kind of thing. Currently, we are getting this info from 26 or 30 different sectors that we have on a contract promotion workgroup to get an understanding on where we should move on, what's going well and what is not. With some projects, there's been no measurement at all. So it really depends on which level the organization is. Sometimes there's so many other things.

IR — I'm curious: you said that probably the next step on the project of the brand of Estonia could be to integrate the brand with governmental communication. Are you already working on this idea, or not?

AO — We have worked with three different governments or ministries: government office, Ministry of Economics, and Enterprise Estonia who are in charge of different parts of a different kind of identity systems. So there's just like a third identity system, just for the digital services, kind of just web design systems. There's no offline representation currently and we are analysing how to integrate these three or if we should.

IR — I'm very curious to see the development.

AO — Yeah, we'll see, I suppose we make this joke that probably the best and most consistent country identities is in North Korea. You should have a very authoritarian system, in order to have a very good identity system.

IR — In your experience, how is working as a designer for the public sector? What limits are there? In Italy we have a lot of limits in bureaucracy or processes or resources, etc. What about you?

AO — It really depends on the people, on the client side, so the experience can vary a lot. Generally speaking, I'd say that the experience has been mostly positive for me. I guess in a way, it is because we are dealing with public funds. So there is a limitation of funds, there is some type of bureaucracy or some limitations as we talked before, not maybe that much paper bureaucracy actually, because in Estonia everything is digital but we hate bureaucracy. But then you know that you're doing something that has possibly an impact and that you're not looking at gaining profits. What you do in the private sector is probably a different way of thinking as well. There is more

freedom in a sense, because they are not stressed by competitors or on thinking about how to maximize their profit. But there are regulations and the paperwork and that probably makes it a bit harder. In my company, we have like 70% of the workers from the public sector, because when you do a lot of this stuff you have so much experience or so. And I'm pretty happy with that. I was good at doing some private sector projects as well. So you have more experience from there and because they tend to move faster, it's like you learn a lot more from these projects. Don't get too comfortable in the public sector!

IR — When you work in the public dimension, everything is always constantly in transformation. Maybe the administration is not so flexible, but the context you work in is always in transformation. So yes, it's very very challenging for designers. I would love to work in the public sector.

AO — We're working for the city of Tallinn and the system is huge. There are some people who have been there for like 20 years and they really don't want to change and it's so hard to initiate change. Last summer I did a pretty big project, analyzing the usage of the visual identities for which 25 people were interviewed. I made the summary and presented the results and there were very specific things that needed to change, steps to be taken, but nothing happened. And then three people left the organization, went to work somewhere else and you know. A designer said that in the private sector sometimes there is too much ownership whereas in the public sectors there is too little, nobody wants to take responsibility and everybody is minimizing risks. Some others though thankfully have opposite examples, willing to take risks and changing things.

[GOV.UK](#)
[Louise Downe,](#)
[Former Design Director UK Government](#)
[call, 05.11.2021](#)

IR — Hi, nice to meet you. Thank you very much for your time. So I'm completing my PhD research, which is based on the issue of visual identity for the public dimension. I'm doing a research that aims to address the issue of visual identity, focused on the public dimension and public administration and starting from the understanding of the deep change that led to its transformation from emblem to trademark and then to logo, from corporate image to brand then to service and experience project. So the thesis therefore takes into consideration the project of public visual identity beyond the graphic design and functional to the experience, therefore disconnected and detached from aesthetics and its common marketing-oriented reputation. So I'm working on rethinking the traditional idea of visual identity from the perspective of the design of the experience, and trying to investigate and define new paradigms of reading, evaluation and projection of the visual identity project, in the Italian context. So your contribution about the at Gov.UK as a virtuous example of rethinking the paradigm of relationship between institution and citizen and therefore a real revolution for a contemporary rethinking of a national visual identity project. So I'm curious to know more about how you approached this aspect?

LD — Yeah, sure. I would start with a little bit of how it came about, and then you can kind of follow up on any questions you've got about it.

IR — Perfect. Yes.

LD — Excellent. Cool. So Gov.UK was created as an idea to try and bring together all of the different websites and different digital platforms across the UK central government. At the time, we had two really big digital presences.

In the UK central government, we had a thing called Direct Gov which was bright orange, very 1990s. That was literally the only color and then there was text, lots of rounded buttons very kind of early 90s. That website included all of the citizen services: passports, pensions, stuff like that. Then you had another website called Business Link which had all of the business services: business tax, employment law, all that kind of stuff. And then you had literally thousands of individual government organizations that had their own websites as well. And each of them had gone and commissioned their own visual identity, their own brand, their own way of working for the last like hundreds of years. Some, of them were similar and some of them were completely different. My favorite kind of story is an organization called the DVLA: the drivers and vehicles licensing agency which was about driver's licenses, car vehicle tax, that kind of stuff. They held a competition in the early 2000s with the public to design their new logo, and someone came up with this kind of triangle over the car kind of disappearing off into the background. So we realized that one of the things that we needed to do really early on was to create a consistent brand for the government. In fact, the problem with all of these different organizations across different platforms was that people saw some of them as governments or didn't see others as government, they also didn't know which organization they needed to go to for various different things.

The lack of connection between those different sites meant that if you wanted to, for example, come to the UK and stay, and you needed a kind of a visa and a kind of right to work and lots of other stuff, that was like six or seven different departments. So the project was basically created to solve that problem and to bring all of those different organizations together. Part of that process meant basically creating a new visual identity for the government. I should say I joined the project about two years later, but the person who was responsible for this was a guy called Mark Hurrell. He created the graphic identity for Gov.UK. He spent a long time looking at different visual identities for public services in the UK. We've got quite a long history of really great graphic design for public services. You'll probably be familiar with the design research unit stuff that happened in the 1960s. Things like the rebrand of all of the motorway signs by Margaret Calvert and Jock Kinneir. Red post boxes as well. There's lots of visual identity out there. So basically, he went around and started to look at all of these different things and started to come up with a color palette, and a set of visual rules around how all of these different organizations should be identified. So we decided to go for a really simple crown block. We still have a royal family, and technically the government is Her Majesty's Government. So we decided to basically use a variation of the crown plus a very simple look for each of the departments. And there's variation in the colors that they can use as a stripe down the left-hand side if they really want to, but they also don't have to because they wanted some kind of variation between them.

So that's basically now the kind of the unique identity for each department, they don't have one, it is the identity of the UK. So that evolved over a long period of time, into what became known as the design system. That was something I was involved in creating. We basically realized that we had so many different organizations across government all trying to look and act consistently on one web platform, but they were sort of going off in slightly different directions. So we created the design system, basically as a way of harnessing the outcome of all of the communities of different designers across government because it wasn't just like government digital service. By that point, we had a community of over 2000 users, researchers, designers, all working in the UK and they needed somewhere to put all of those patterns. So that was the design system.

A couple of things which might be interesting for you to hear about the story of why the UK ended up looking like it did. It wasn't just the kind of going around and looking at different kinds of color palettes of public services. Mark also chose the font for the UK, which is New Transport. So it's a variation of the font Transport which is used on all of our road signs and that font was obviously designed by John Kinneir and Margaret Calvert in the 1960s. If you hadn't looked into it, it is worth doing some research into the testing methods that they use because they were kind of early advocates of accessibility testing. Trying to make things as open and accessible as possible. Obviously that's a huge issue for us. We need to make sure that everything is accessible and

open. So they attached these massive road signs to the back of a car and drove the car towards a stand of people in different weather conditions to test whether or not the font was actually kind of legible for them. So it's really a really interesting history. Anyway, we basically asked Margaret Calvert to come up with a new version of Transport, which we then used on Gov.UK, which is called New Transport. So that's originally a motorway font. Basically people who are really stressed and whose first language isn't English, and who are reading on their phone, on the back of a bus, have a similar level of ability to read stuff as people who are driving down the motorway at 60-70 miles an hour. So that was an interesting kind of story.

We also decided to make the font longer several times bigger than the standard at the time. Most people were going for quite small, compact-sized fonts, on various different web services. But Mark took a decision to make the font much larger, to try and get people to write less. So the government's really bad at being really simple about what it wants to say. But if you make the font bigger, then it means they have to write less. Otherwise, they're worried about the page being really, really long and having to scroll. So there were lots of funny, small decisions that kind of went into the visual identity basically being the way it is. But yeah, I don't know if that's helpful. If that's what you're looking for.

IR — Yeah. So to link a question to your introduction, the design of a single government site was, as you said, an opportunity to also initiate the redesign of a coherent visual identity for all communication, digital and non-digital, of the British central administration, and constituted the first successful attempt to bring methods of an open design within the public services project. In this sense, how do you approach the applicative dimension of public visual identity that is increasingly hybrid between physical and digital? How did you approach the different touchpoints?

LD — YSo essentially we started with the UK, we started with a digital platform, because we knew that was going to be the easiest thing to do. But we also knew that post was probably not ever going to go away. It might do at some point, but not, at least probably in my lifetime. And one of the things we started to realize was that it wasn't really about just creating a consistent kind of design experience of those different platforms, it was also about making those platforms work and making sure that actually departments could do post really effectively, because at the moment, well, previously, they weren't outsourcing it to all sorts of different organizations. It was quite time consuming, often the software that was involved in taking content, and then putting it into a written letter format, in an automated way, meant that some of the letters were automatically formatted in really bizarre and user unfriendly ways. So a decision was taken probably about five years ago to start addressing some of those cross-platform problems. A team was created, called Gov.UK Notify, to basically address that technology challenge. They started doing a discovery into how we send text messages, then they moved on to how we start sending letters. It is worth having a look at the work of that team because they produced essentially a new middleman between the content that an organization wanted to publish and then the printing process so that they had full control over the formatting of those letters and so that they didn't need to have these kind of bizarre sort of long bits of text at the beginning, strange address formats, strange envelope formats. They could literally produce letters quickly, and with a consistent postal format at the end of it. So we approach the challenge by asking ourselves: what is the problem here? What do we need to actually solve it? It was the technology that sat behind the printing process and the text message process. There's still obviously inconsistencies in terms of the voice experience of speaking to the government. So obviously, if you still phone up a different government department, you'll get a very different experience, depending on that department, depending on how they want to talk to you and what their call center scripture looks like. That's a bigger challenge, because it's hard to create consistency for human beings.

IR — Yes, it is. This is a question which is very sensitive to the Italian context, where design has not been included within the public administration and where an important process of digitisation of the public administration has only recently been initiated. But we still don't have designers

inside the public dimension. So I don't know if in England or in Great Britain it is the same or if you have a big team, controlling the old institutions or the public dimension.

LD — It's a really good question. I don't think we would have got to a situation where we had any consistency or that that consistency lasted any longer than like five minutes without going in totally different directions if it hadn't been for building a cross-government design community. Gov.UK has a team of about 2000 or 3000 designers, but the majority of the design that happens in government is how it happens within the individual departments themselves. The organization called HMRC, that does all the tax stuff in the UK has about 50 designers. While the organization that does all of the pension stuff, and benefits school, DWP, they have about 60 designers. Therefore their level of investment in design has been really critical to actually making this a success. The product of that design system, all of those consistent patterns and tools and formats, which are not just the visual identity, is also about things like how do we ask questions about sex and gender? Or how do we ask questions, how do we format questions, all of those things are the product of that cross-government community of over 2000 people. The most important thing that we did with Gov.UK was to invest in that community: doing things like holding events regularly, providing training for them, providing support services for their leadership, recruiting people. The UK would be a mess of different forms, if we hadn't have done that, basically.

IR — Yes, I understand and that's the big problem we still have in Italy. In fact, we really don't need more logos, more identities... We really need a kind of strategy on trying to make the things we have working together. That's the real challenge. What in your opinion were the limits of this project? If you found them, both from the service perspective and the identity perspective.

LD — The limit is really only the limit of how much the government is willing to buy into doing this. I think that we almost kind of reached a bit of a ceiling and things are very challenging to kind of move beyond that. That is where we need to start getting those organizations to actually work together on services, outside of their organizational silos. Often those individual government departments think of services in the context of the portal and although they now look the same, they're still separate. So it's a matter of actually bringing those services together and bringing those teams together, in order to have them work on not just consistency, but actual collaboration. We spent a long time working out how we could do that and investing in that. We created a program called Service Communities, which is also worth having a look at, and which is still going. It's basically sort of creating communities across those different organizations to come together and work on things like sharing their data, sharing consistent language, sharing money, time and investment into these different things. That's the big step that's going to take the next 20 years. We've done the 80%, which was really easy, while the next 20% is going to take years and years to bring together. So that would be where I think the limit is, but what was the other part of your question?

IR — I was wondering about the limits you found from a service perspective and an identity perspective.

LD — The limit to the identity perspective is a limit to the experience that people have of government. We can make the brand and the visual identity consistent, we can even start to try and make the experience of services across different departments consistent. Yet, what we can't do is change the attitude of one department that thinks every user is out to defraud them versus another department that spends three hours with every single user, mollycoddling them through the whole process. It's a very different experience, depending on which department you end up speaking to. From a visual perspective, the identity perspective is the next level of it.

IR — In your opinion, can design, through the project of the visual identity, contribute to building systems of relationships between people and the public dimension that can enhance, increase or establish feelings such as TRUST and EMPATHY?

LD — Yeah, 100%. I think that empathy would maybe go a bit far, because the way that we decided to think about the visual identity for the UK and for the government in general, was as clean and clinical as possible. When the Gov.UK won the Design of the Year Award in 2012, The Daily Mail, which is a horrible newspaper, in my opinion, in the UK, wrote an amazing news article about the Gov.UK that basically said "boring.com, wins Design of the Year Award. This website doesn't even have any pictures. How is it? So that was pretty funny. Yeah, we actually framed it and put it up in the office. But besides empathy, I think that we can create trust 100% and that is the main kind of business reason behind why we need to continue having that consistent experience. Many organizations said they want to do something else and go in a different direction, so they don't want to be in the Gov.UK anymore. But every single time, what we've come back to, is the fact that ultimately that brand is incredibly trusted. If you move your way outside of that brand, then you're entering a whole world of potential users not trusting you. For government services where there's loads of people creating fake services trying to defraud you, trust is so important to be created. So I think that ultimately the reason why it continues is that fear of our users not trusting us.

IR — Do you have the opportunity to "measure" the impact of your project, from different points of view (citizens, institutions, municipality, designers, etc..). If so, how and with what tools, but above all parameters, if there are?

LD — Yeah, that's a really tough one. So there was a product called the performance platform on the Gov.UK which monitored the performance for different services. Unfortunately, though, it's not supported anymore. It was one of the things I tried to keep going, because at some point someone is going to come knocking at our door and say: "What have you actually done?" and we need something to prove to them that we've done something really good. This product showed us whether or not services were actually improving over time. It collected data on the number of calls, the number of people using the digital service... Now individual departments monitor their own performance, but we don't have anything public for people to view the performance of government services. The ultimate success of this is that those departments have adopted that approach and have decided to monitor the performance of their own services, which is not something that was happening before. So that's good. In addition to this, because of the success of the patterns on Gov.UK in the design system, there are elements of the design system which are white labeled, so that they can be used by any different public organization. One thing that some members of the team have done really well is to basically package up their products and say, to the rest of the world: "you can use this as you want to". It is therefore really interesting to see how for example the Australian Government, bits of the US government, lots of local authorities in the UK and municipalities have taken those patterns and done what they need to with them. So, I don't think that the consistency of our visual language would have been successful without that technology underpinning to say: "here's the pattern, but also here's the code for it, and you can have that code and you can do with it what you want". Otherwise, it just wouldn't have thrived.

IR — In Italy there is a team for digital transformation which is working on some kits or guidelines for the public services. Yet, sometimes the problem is the one I mentioned before. Specifically I am referring to the fact that we don't have designers inside the public administration. The public administration basically took the kits and the guidelines and tried to use them but without any competence. In your experience, you still have teams dedicated to it, so...

LD — Yeah, they're still there, they're still growing. I unfortunately have to go to another meeting, but it was really great to chat with you. If you've got any other questions, just feel free to ask.

IR — Thank you very much for your time.

LD — Really lovely to meet you. Bye.

[GOV.UK](#)
[Mark Hurrell,](#)
[Head of Design Uk Government](#)
[mail, 10.01.2022](#)

IR — How is / how was it working for the Government on such a complex project? What was the daily workflow in your team and above all how did you relate to the "client"? How was the comparison between the subjects managed in a project with such an iterative approach?

MH — In my experience, this differs depending on what the designer was actually working on, so I'll break it down into the separate areas of my responsibilities in my role on GOV.UK.

1.1 - Creative directing a government-scale visual identity program

In regards to client management and setting the creative direction of the visual identity program, this isn't hugely different to working on a giant rebrand of any other large organisation (previously I worked on the BBC GEL digital rebrand, which was of a similar scale). First identify the client stakeholders with the authority to make decisions, find out what they want to achieve with the visual identity program, and then make sure any designs you propose answer those goals.

What's different about designing a brand language 'in-house' (whether in government, or somewhere like the BBC or Apple) is you also have access to the people who will be implementing the visual language across the organisations products and services. By working with those teams to establish their requirements in addition to those of the stakeholders, you have the opportunity to design something that the bosses are excited about, but also the teams are excited to implement.

Where the GOV.UK brand was different is that it wasn't commissioned as a single visual identity for the UK government. Instead, GOV.UK was commissioned as a single technology platform for the UK government, which needed to look like something. This allowed us to prototype and iterate the visual identity directly on the GOV.UK technology platform (without having to generate mockups and other speculative assets that can distract client stakeholders from real-life applications of the brand language). It also meant I could work directly with the software developers to tailor the visual identity for making their lives easier, guaranteeing it would actually be adopted.

Like any other branding project, the final factor is good taste. Our client politicians at the time had good taste, and they trusted my good taste from my prior work. (Obviously you can have highly effective design work that is ugly, but without the client having good taste its almost impossible to create tasteful work for them at scale).

The visual identity continued to evolve and iterate through the 7½ years I worked in government - usually through new communication priorities from client stakeholders, or new legislative requirements (ie, updated EU accessibility legislation). Although with each request the client would usually expect a rebrand, and my job would be to discuss the new requirements and devise the most effective way to meet them (which was never a rebrand, and almost always involved rethinking how the service design or communication strategy)

1.2 - Designing things (websites, signage, advertisements, books etc) in government that adhere to the government visual identity program

Like working anywhere with a good high-quality design system, it becomes a lot faster/cheaper to create things that look good. This means that you can either spend more time making the thing you are designing function as well as it looks, or you can produce a lot more designs in a shorter period of time.

Often graphic designers in my team would remark after a few months of working there how

creative it was to not be constantly arguing with clients or engineers about how things should look, and instead get to collaborate with them to improve how things worked.

2.1 - Creative directing a government-scale product/service design program (ie, GOV.UK)

This is like managing any other large-scale agile organisation, but with higher stakes than most of them. The team has a huge backlog of technical work that is needed to keep the platform running, new features and usability improvements in response to user research and analytics, iterations to content and services to reflect changes in government policy, and then new priorities from politicians. Usually that backlog was at least 10x the work that our teams had capacity to do.

A small group of managers (myself, and my equivalents leading the engineers, product managers, content writers) would meet with stakeholders to prioritise the work according to our different commitments and strategic priorities, then package it into briefs for the many different technology teams in GOV.UK.

Rather than fighting to prioritise work on the visual identity language against more important projects (like Brexit services) - I would split the visual identity work up and include it as part of other work (ie, rethinking the GOV.UK navigation menus would also include iterating the navigation patterns in the visual identity, or iterating the accessibility features would also include updating the typography rules in the visual identity system).

2.2 - Designing products and services within a government design program

Products and services were designed by multi-disciplinary teams within GOV.UK. So a designer would be working in a team directly with some developers, a user researcher and a product manager. This is pretty normal in agile software. Due to the visual identity program and the client-managing and goal-setting within the GOV.UK program, it frees up the designers to spend more time actually experimenting with how to make the product/service better, rather than constantly having arguments about what it looks like or what its meant to actually do.

IR — On your website you state that "I was interested in how the design language could be distinctive without being jingoistic, evoking the infrastructure of the state instead of the politics of the present". In my opinion this is the key to a real change in designing with/within the public dimension also in terms of constructing an ongoing relationship, of real planning 'consultancy', of resource management that allows for the construction of a 'system' communication rather than a sum of interventions without a common thread. But perhaps the most difficult aspect to build, just as we can see in Italy where design has only recently been partially included in the public dimension. In your experience at Gov.uk, how to build in this sense a dialogue with the public sphere that allows a substantial change of the cultural paradigm between institution-design-citizens?

MH — It's important to remember that the design language of GOV.UK happened in the context of building and selling in GOV.UK. By which I mean, taking 1000+ bad UK government websites and turning them into a single good web platform. It wasn't a branding project happening in a vacuum, or with purely political motivations.

I was also fortunate in that the UK road sign system is an internationally famous work of design - the first design system at its scale in the world, and still looks modern. The UK road sign system took an untold number of local signage designs and replaced them with a single good system. It had huge benefits in terms of safety and cost reduction.

The prior art of the UK road sign system really helped explain what we were doing on the internet with GOV.UK, so I literally just adapted it for computer screens and dense sets of information. Historically, the UK road sign system is a significant work of UK cultural importance (which appeals to one half of the political spectrum) but the function of the road sign system was internal-facing - it benefitted everyone in the UK by leveling up infrastructure, providing universal

access, and making it safer to travel and mix within the country. This humanist aspect also appeals to the other half of the political spectrum, and more closely reflects my own beliefs about the role that government should fulfil.

As I think you're inferring in your question, the UK road sign system also used extensive user-testing to optimise typography, sign placement and information density to work for most users. Similarly, GOV.UK uses those methodologies to improve its products and services to make them work better for users.

To a degree these are just aesthetic references. After all, we could have made GOV.UK look like a Sex Pistols record sleeve and still done all the user research and product iteration. But using the UK road sign system as a reference helped situate the design decisions we were making on GOV.UK within a historic precedent that let very senior stakeholders without much familiarity with design feel comfortable that they were signing off on the right thing. And it also helped position GOV.UK with users as a piece of public information infrastructure rather than a big marketing campaign.

IR — As a reflection for the thesis I would like to propose a new definition of public visual identity, more functional to the construction of useful experiences of public services, and perceptions of these, which can strengthen and stimulate new relationship paradigms between citizens and the public dimension (therefore detached from the idea of a graphic design as an aesthetic and more experience-oriented operation). In your opinion and according to your experience, what are the characteristics of a visual identity project for the contemporary public dimension?

MH — Neutrality. But a neutrality based on local cultural signifiers, not a generic post-Bauhaus aesthetics. It should feel grounded in the cultural traditions of the public it is located within, but with the focused functionality of contemporary software and communications.

Basically, the GOV.UK design system does this well for the UK, but countries with entirely different typographic cultures and trust levels with the state will require different approaches to information density and service framing.

Practically, these need to be visual identity systems. Systems this vast can never be fully designed - instead you have to send out packages of different tools and frameworks, crafted with enough affordance that they can be combined in different ways and still function effectively. But this is how design systems functioned before desktop publishing anyway, and is how most digital design systems function after desktop publishing too.

IR — Gov.uk started with the design of the digital platform as an opportunity to radically rethink the communication paradigms of the Government and the use / provision of public services. From the point of view of the visual identity design, how did you work in this sense? Was it a parallel service-identity building process? Was the visual identity project subsequent to the construction of the service?

MH — I think I've already covered this

Also, despite the direction in which public services are moving is digital, numerous physical touchpoints continue to exist in which the citizen-institution relationship is manifested. How were these approached in terms of a visual identity project for Gov.uk?

At the time of writing, the GOV.UK visual identity only covers digital services and products. At the same time as we developed the visual identity for GOV.UK, we also rolled out a simplified single visual identity for all the UK government departments. This single visual identity for the departments was primarily a cost-reduction exercise, 500+ departments paying for branding agencies to create them a new logo whenever they got a new CEO was a huge and entirely

unnecessary use of tax revenue! However the new identity system is also a lot better than the previous logos, and works consistently alongside the GOV.UK visual identity.

Currently, non-digital services, physical touchpoints and government advertising carry the brand of the department that provides them, while digital public services and public safety information carry the GOV.UK visual language. It sounds confusing when I try to explain it, but it makes sense if you're a long-term user of those government services (for example - you don't have to relearn what your tax office is called).

It's a transitional phase. Over time the usage of the department branding will reduce in prominence, and users will just have a relationship with the UK government/GOV.UK.

IR — In your website you state that "Design doesn't change how people feel about government or how it treats them — but it can make it easier for people to interact with public services, by fading into the background". In your opinion, can design, through the project of visual identity, contribute to building systems of relationships between people and the public dimension that can enhance, increase or establish feelings such as TRUST and EMPATHY?

MH — I think design can create an external representation of a culture, or tools for that culture to function, or spaces for it to exist. But design can't create the culture itself. Obviously, if trust and empathy exist in a culture then the designed aspects of that culture can choose to either amplify or minimise those properties. But they can't create them where they don't already present, or hide them completely if they do exist.

That said, I'm writing this from a time and place that is deeply disillusioned with government, power, and the tricks that are used to manipulate public opinion. Visual communication design, through advertising and media, are deeply complicit in causing this backlash.

I think governments are important. I think it's important to have a counter-balance to corporate interests, who have to represent the interests of the poorest and least powerful people, rather than just the best customers.

And I think if the idea of government is to be trusted, it needs to re-earn that trust by not being manipulative. So to answer your question. Yes, but only if the politics are there to support it.

IR — Gov.uk's design has also received some criticism (see the example of the Daily Mail with article "boring.com") for its extreme "minimalism". Relegating the success or failure of a visual identity only to the aesthetics of the graphic design (so basically to the "I like it" or "I don't like it" reaction) is a circumstance that often occurs, especially in the context of projects about the public dimension. In your opinion, as designers, how can we work, educate, train to a more critical competence that goes beyond just reading the aesthetic dimension of the graphic project?

MH — The Daily Mail are trolls, and you can never win over trolls. They had no problem with the design, they just wanted to stir up some easy controversy to get advertising impressions. You also can't (and shouldn't) 'educate' people with bad taste. Taste is just cultural context, and most of the best new ideas come from areas that were considered bad taste at the time.

Anyway - with all that out of the way - the best designs have a sense of inevitability about them (as a client complimented my work for him a couple of months ago). If you spend the time up front to agree success criteria with your client stakeholders, a lot of the decisions should almost make themselves. Your clients are probably experts in other areas, so get them involved in the areas where they have expertise and use that as space to demonstrate the expertise that you have in your own field. hopefully the trust can extend both ways.

IR — Also, it seems that the trend of many public visual identity projects are moving more and more towards the design of guidelines and toolkits that should be enabling even for the layman

but which often become difficult to use for those without design skills. How important is the designer's control over the project, after delivery of the toolkit and guidelines?

MH — I think that's just inexperience on the part of the designer creating the guidelines. The first visual design systems I worked on, I gave them all highly-detailed spacing and details that required super tight affordances. Obviously, they didn't look good or professional when implemented by teams with different backgrounds and priorities to mine. By the time I came to working on the GOV.UK designs, I knew to make very simple typography choices with plenty of whitespace, so that they still look consistent even with quite different implementations of the details. A few years ago I did an exercise taking screenshots of thousands of different GOV.UK layouts built by hundreds of teams. When I overlaid the screenshots on top of each other they were so different it was just a blur, but to see them alongside each other they look very consistent. The affordance is built into the design language.

IR — Gov.uk was immediately revolutionary with respect to the traditional processes that characterize the public administration, in particular about the iterative design approach. How can the impact of design be measured/monitored on a project of this magnitude? Through what methods and tools?

MH — In terms of product/service design, just use normal agile analytics and research methods. In terms of brand, you can't. That's why it makes sense to run the branding alongside the functional aspects of the program (rather than creating a separate 'brand' department) to keep it honest and useful and functional.

IR — A question about the relationship between nation branding and institutional communication. We have gone through a period (still ongoing) in which territories and administrations show the need for communication that positions them competitively in the market, just as if they were products to sell. However, this type of communication is often ephemeral, linked to a temporary opportunity that makes you lose the possibility of building a project that has real value and social impact, with the risk of wasting important economic resources. From an holistic visual identity perspective, do you think it is possible to work on a communication project that integrates both the functional needs of the public service and the more economic / relational ones linked to the territory?

MH — Effective communications depend on being trustworthy. If your users trust you, then absolutely yes. If they don't trust you, then you need to build that trust, which requires more than just communication design.

IR — Also, in the case of public institutions and territories, on the one hand we see the need to search for "uniform" (consistent) visual systems in which to recognize oneself between authority, trust and belonging, on the other hand, the need for open, flexible systems capable of evolving together with the complexity of society. How to find the balance with these needs?

MH — If corporations like Apple and Nike can do it, why can't you?

IR — Do you see any limits in the project of Gov.uk, in terms of design, impact, resources, or approach?

MH — The amount of work that needs doing when you're working at government-scale is huge, and there's a limit to how many people who can do that work even exist in a country. A big chunk of GOV.UKs time is spent on training people to do this digital work, because there simply aren't enough people with the right skills. However, that doesn't limit the need or scope for the work, just how much you can expect to get done at speed.

Dipartimento per la Trasformazione DigitaleMarco Maria Pedrazzo,Head of Design

/

Daniele Tabellini,UX/UI designercall, 11.01.2022

DT — Il nostro team si occupa espressamente di digitale, di trasformazione digitale dei processi, delle tecnologie, delle interfacce e delle esperienze sui servizi. Sullo storico che io conosco – perché come sai ho lavorato con Gianni prima di essere qua dentro – dell'identità visiva dello stato nel senso grafica fondamentale la situazione avrebbe sicuramente bisogno – noi stessi lo avremmo nel momento in cui si progettano nuove piattaforme – di una razionalizzazione e di un lavoro ad hoc sulla parte di identità visiva classica come branding, marchio e comunicazione: su quello c'è veramente poco di unificante in questo momento. L'attività più unificante al momento è quella sulle linee guida di design dei servizi in definitiva, che è quella che compete più a noi: il mio insight è che quelle linee guida e quel modo di costruire i servizi sta diventando l'identità visiva dello Stato, in definitiva, ma è un accessorio, non è stato scelto che fosse così, penso al Titillium, che è palese e sotto gli occhi di tutti, fu messo nelle linee guida ed è diventato il fronte dello Stato, non volendo, nel libro di Gianni di qualche anno fa è raccontata la storia di quel font e di perché fu scelto.

MMP — Tutto vero quello che dice Daniele ma lo scopo del Dipartimento è diverso: vedilo come un insieme più piccolo su cui si è dovuto creare qualche tipo di identità e linee guida che passiamo sotto il nome di Design System, che al momento applica solo ai touch con digitali ad oggi; prima di Natale eravamo su una conferenza di Internazionale ed era un problema condiviso da chiunque di occupi di trasformazione digitale: lo status è quello in cui di fatto praticamente tutti i paesi europei hanno una qualche forma di design system che necessariamente comprende in modo più o meno consapevole un linguaggio visivo, e più o meno tutti i paesi hanno molta difficoltà a fare enforcement: questo forse è un tema che può essere interessante, nessuno stato europeo ha – forse solo UK è leggermente diverso – una software house interna che distribuisce prodotti per le pubbliche amministrazioni, è sempre un lavoro di molti attori e molti stakeholder che lavorano sotto lo stesso ombrello, indipendentemente dalla percezione del cittadino che lo stato è uno ma poi gli strumenti digitali che questi cittadini utilizzano arrivano da diversi fornitori della PA, gestiti da diversi enti pubblici in diverse modalità e in questo network di molteplici attori c'è una difficoltà oggettiva a fare enforcement anche degli strumenti minimi che il digitale richiede come il design system, e questo sicuramente è un tema.

In un mondo in cui l'aria si immagina una qualche iniziativa sinergica e strategica legata alla creazione di un'identità visiva si riproporrebbe lo stesso tipo di tema: non che sia impossibile, ma ci troveremmo nella stessa situazione in cui se uno pensa ad un'azienda di 300 persone quando si cambia banalmente il template della carta intestata è complicato fare poi usare a tutti gli stessi 300 dipendenti – con l'arma del contratto, volendo – lo stesso template, figuriamoci moltiplicando questa cosa esponenzialmente a tutti gli attori che intervengono nella catena di creazione di un servizio, che nel nostro caso è digitale, ma può essere un qualsiasi tipo di servizio in modo più ampio, non è banale.

IR — Non è fuori tema, è tutto assolutamente pertinente; la mia è una tesi di dottorato che non ha nessuna presunzione di risolvere i problemi del mondo, anzi, però, quello che mi ha portata a ragionare su una non-soluzione progettuale, perché alla fine l'idea di un organismo di questo tipo non è quella di dare delle soluzioni preconfezionate ma è quello di iniziare a costruire un certo tipo di cultura progettuale che aimè ancora nel contesto italiano e in altri ancora manca.

DT — Aggiungo un passaggio su questo che poi è collegato all'idea che ci racconti che vuoi portare avanti; per noi l'approccio di Designers Italia è totalmente rovesciato: tutto il lavoro che stiamo facendo di definizione dei processi e cultura progettuale – che vorremmo portare dentro

PA e speriamo di forzare anche tutti i fornitori della PA nei prossimi anni a usare – parte dal presupposto che tutto è decentrato in realtà, l'approccio sarebbe quello di riuscire a partire dal piccolo, dal concreto, dalle attività che sono in fondo ai rami per riuscire a migliorare l'albero, non è quello di creare un altro organismo centrale di Stato. Il problema con cui ci scontriamo è che l'organismo centrale spesso è burocratizzato, da stratificare e in modo da non riuscire a seguire la velocità che ha bisogno questo tipo di temi. È molto più facile che ci sia un fornitore o un progettista in fondo al ramo che è in grado di capire e di fare ed anche dentro PA per cui lavora che esserci un organo nazionale che ti norma – che è importantissimo quello – però la community o un organismo di endorsement dovrebbero essere parecchio decentrati, non dovrebbero essere al centro.

MMP — Torno sul tema del digitale per spiegare tramite esempi cose che conosco un po' meglio: esistono in Eu in senso ampio questi esempi di doppio tipo di approccio con la centralizzazione totale e la decentralizzazione totale, ad esempio Gov Uk ha una buona massa di progettisti al centro, sia designer che developer, ma è vero che si è resa conto che per portare la trasformazione digitale in tutta la macchina dello stato si sono messi a fare una formazione intensissima legata al tema del design a personale già nella PA: hanno inserito e formato de facto designer per enti più o meno locali o centrali, come unico modo per riuscire a far permeare un certo tipo di concetti all'interno della PA. Secondo tema è che – questa è una mia forma mentis, non amo le generalizzazioni ma forse tu sei scesa più nel dettaglio del "serve una maggiore cultura progettuale" – dipende molto dal tipo di ente: se è vero che in alcuni casi la cultura progettuale per come la intendono i designer è lontana dalla PA ti posso anche dire che la Regione Veneto sul fascicolo elettronico ha speso più cicli di progettazione user-centered di quanti non ne abbiamo visti fare negli enti centrali, così come ci sono dei consorzi di Comuni nel Trentino che offrono dei servizi completamente compliant alle linee guida che noi dal centro possiamo fornire con delle tecnologie che sono all'avanguardia e che permettono – stando sul territorio, parlando con gli attori, con i comuni e con chi sta allo sportello – di trarre delle conclusioni legate alla progettazione dei servizi molto più sottili di quelle che uno dal centro si potrebbe mai sognare.

DT — La cosa da sottolineare è che nella mia esperienza personale entrare dentro la PA mi ha fatto trovare un'attualità che da fuori non si vede: non è così vero che non c'è cultura progettuale in toto in realtà: non c'è un sistema che la valorizza, e su questo ci stiamo lavorando tanto. Stiamo cercando di creare un sistema che riesca da una parte fare formazione dove non c'è e ce n'è bisogno per standardizzare e creare metriche di misurazione di cosa vuol dire usare una buona cultura progettuale però dall'altra parte c'è più un problema di mettere a sistema soluzioni, perché in giro per l'Italia ci sono decine di ottime persone che fanno progetti tutti i giorni, dentro o con la PA, ce ne sono davvero tante, non siamo 3. Ne scopriamo tutti i giorni, ovviamente con tutte le criticità che ci possono essere, osservando da questo punto di privilegio che abbiamo io e Marco di riuscire a vedere tutto il paese e cosa succede. Ci sono criticità ma ci sono anche soluzioni incredibili come l'esempio dei comuni trentini che sono cose che davvero ci potrebbero invidiare all'estero.

MMP — Questo è vero. Sono d'accordo. Se tutti i comuni utilizzassero soluzioni già disponibili in open source fondamentalmente avremmo già il paese completamente digitalizzato a livelli da Estonia.

DT — Quando ho letto la tua traccia di intervista non ho visto – e secondo me sarebbe interessante anche solo come cappello per uno sviluppo futuro – un qualunque ragionamento sul fatto che il progetto dell'esperienza utente oggi è probabilmente quanto di più vicino alla grafica di pubblica utilità di un tempo non può essere fatto a prescindere da un ragionamento su approcci, tecnologie, licenze; non è solo un problema di identità visiva, non è più solo un problema grafico ma anche tecnologico di licenze di uso e di tecnologie, perché se è solo grafica è solo un contributo alle library di disegno e dei componenti ma manca un pezzo in realtà.

IR — Sono d'accordissimo con tutto quello che avete detto anche nell'idea di un organismo

come può essere l'osservatorio; l'idea è di avere sì una struttura centrale che agisca però in modo operativo in infrastrutture più localizzate a livello non so se addirittura comunale o regionale: sfruttando un po' il – passatemi il termine – “fallimento” dell'ufficio relazioni con il pubblico – fatto salvo alcuni casi virtuosi come dicevate voi perchè non tutto è fatto male e non è vero che la cultura progettuale non è per niente diffusa – ma l'idea è, come si sta facendo per dipartimento della Trasformazione Digitale che fa un lavoro specifico sul tema, quella di inserire a livello nazionale, per poi espandersi a livello capillare, un ragionamento sull'identità visiva che, riagganciandomi a quello che dicevi tu Daniele, vada assolutamente oltre il progetto grafico: secondo me un progetto di identità visiva pubblica contemporanea va molto oltre l'idea di progetto grafico e questo è un po' il punto di partenza della tesi: ad oggi chissene frega del logo, della palette color nel senso che quello un progetto di identità visiva pubblica deve costruire sono strumenti condivisi anche capaci di evolversi con il contesto in cui lavorano e da un certo punto di vista anche abilitanti, proprio per il fatto che – come diceva anche prima Marco – è impossibile ragionare su un organismo che controlli a livello generale tutto il lavoro della PA ma bisogna rendere le persone che già ci lavorano in grado di gestire i progetti; questo è il modo cui lo vedo io.

MMP — Provo ad immaginarmelo nel pratico per capire se ho capito: quello che ti resta al di là dell'identità visiva è il modo di lavorare, che per me è fatto di due macro-famiglie ma forse perchè per forma mentis ho il bias di essere in PA, anche se da poco: da una parte il processo progettuale che, salvo poche varianti come doppio diamante, 4 step o 5 step, ognuno interpreta nella versione.

DT — Il designer ha 5 passaggi, sennò ci bacchettano le mani.

MMP — Ognuno ha la sua versione ma altri standard all'estero sono a 4.

DT — Sìsì, figurati, stavo scherzando!

MMP — Noi abbiamo un processo a 5 ma gioco forza vi ho fatto passare tutti a una validazione continua di questi periodi quindi siamo tornati a 4 perchè l'altra è spalmata di traverso.

DT — Sono d'accordo con te.

MMP — E quello va bene, è codificato, al 100% rientra nella missione di Designers Italia, lo facciamo in tutti i modi, anche formali, lo facciamo nei 4 settori del Change Behavior quindi seduzione, induzione, decisione e imposizione, suggerendo strumenti, decidendo quale template usare, normando cosa si può fare e cosa no, e parlando con attori facendo da anello di congiunzione: questo riguarda la parte del processo. L'altro tema – che è il secondo pezzo toglia l'identità grafica – è quello legato al modo di lavorare al di là del processo. Ti faccio un esempio pratico: se io sposto sul cloud tutti i dati delle PA ho fatto una cosa di cui tutti possiamo farci un grandissimo applauso e ho avvicinato la transizione digitale del paese, dopodiché se io un documento che ho in cloud lo uso per scrivervi sopra, lo scarico e te lo invio via mail, ho tutto in cloud ma sto lavorando ancora alla vecchia maniera, per capirci. Questa seconda parte legata alle competenze, all'aggiornamento, al modo di lavorare, è coperta da fondamentalmente dallo spazio di Funzione Pubblica, che fa esattamente questo mestiere qua, ovvero cercare di formare, adattare e aggiornare i dipendenti della PA – o assumerne di nuovi anche come in questo periodo storico – che affrontino questi nuovi paradigmi. Mi chiedo che cosa resta. La parte di comunicazione visiva pura grafica se vogliamo dirla male non è forse la più importante, c'è un tema di processo coperto da Designers Italia e c'è un tema di modo di lavorare che è coperto Funzione Pubblica. Che cosa manca ancora? Quale è il pezzo che un osservatorio potrebbe aggiungere a questi temi? Senza dire che quello che fanno Designers Italia o Funzione Pubblica è perfetto, ovviamente.

IR — Il tema del progetto grafico è superare la concezione diffusa ed errata del fatto che la grafica è un orpello estetico da appiccicare a qualcosa, in generale, che si tratti di identità visiva di un servizio, un territorio o qualsiasi progetto relativo alla dimensione pubblica o anche nel privato.

MMP — Quindi parliamo di usabilità e accessibilità della produzione della pubblica amministrazione.

IR — Esatto, il punto è proprio questo. Da un punto di vista di identità visiva avete citato caso dell'Estonia che è uno dei casi più recenti e che si sta muovendo in questa direzione: ad esempio, fino a qualche anno fa in generale nel mondo c'è stato ampio proliferare di progetti di city branding, che però nascevano con l'obiettivo preciso di rendere competitivo un territorio a livello internazionale, per acquisire fondi, un maggior bacino turistico e quindi economie. Da casi studio recenti, come quello dell'Estonia per cui ho intervistato Alari Orav, in questo momento storico forse finalmente la tendenza è quella di lavorare su progetti di identità visiva che vadano in una direzione un po' olistica, in cui non c'è separazione tra obiettivi economici, informativi, abilitanti o di servizio, ma si cerca di lavorare su strumenti, su processi e su modelli che vadano a coprire quello.

DT — Sai cos'è che ci porta però fuori strada? il fatto che tu continui a chiamarla identità visiva.

IR — Lo so, hai ragione, una delle conclusioni della tesi è infatti la formulazione di una nuova definizione in cui il visivo viene messo in discussione per lasciare spazio all'esperienza, perché alla fine è di questo che si tratta. È un tema complesso, lo so, lo è anche per me.

DT — Per noi, fatto salvo la comunicazione dei territori, quello che tu chiami identità visiva dei territori è esattamente Designers Italia per come lo stai raccontando, perché tra i suoi scopi ha proprio la diffusione di una cultura progettuale, creare strumenti, creare community; in Italia dal punto di vista dei servizi il nostro strumento sarebbe proprio quello. Anche se deve migliorare.

IR — Sono molto d'accordo. Il tema è ragionare per esempio sui touch point.

DT — La tua domanda, se posso tradurla, sarebbe quindi: si può usare quell'approccio per parlare di branding anche in generale, non solo di servizio ma anche di territorio e di Stato?

IR — Esatto, questo è il punto: capire i punti in comune o quelli divergenti nell'approccio alla progettazione di servizi proposto da Designers Italia o un ulteriore sviluppo da un punto di vista anche di costruzione dell'identità.

MMP — Io ho dei mixed feeling su quello, non sono né sicuro del sì né del no. Ho un bias molto tecnologico e molto italiano da quel punto di vista: ho viaggiato tantissimo per lavoro ma non me ne voglio più andare dall'Italia. Due cose: da un lato se mi parli di identità visiva, leggevo tempo fa un post interessante dello UX Collective che diceva che l'usabilità è consistenza e non uniformità; cioè in un territorio molto diverso ed eterogeneo come il nostro un'identità visiva che sia uniforme ai diversi prodotti di Google che una persona che li guarda li vede tutti uguali non so quanto sia funzionale. Il secondo tema è legato alle specificità del territorio, che è un problema che noi dobbiamo affrontare anche con le nostre Lesion System, banalmente ci sono un tot di scelte legate alla grafica che non sono vincolate proprio per questo motivo: che ci azzecca il branding di Torino con quello di Palermo? Ne parlavo con persone che si occupano di branding qua a Torino (Ermando Testa, immagino che li conosciate): il nome di un brand per Torino dovrebbe essere eleganza – ma perché rimanda a tutto il mondo francese – e parla di scelta, Torino è una città che fa poche cose e cerca di farle bene e facendo poco rumore. Il brand di Napoli è esattamente il contrario: è il meltin' pot, è il tanto di tutto, è la bellezza di tutto e dell'incontro di civiltà, e mi chiedo – parlando di un progetto visivo – se ci può essere consistenza tra progetti visivi di questi due territori e se ha senso centralizzarli. Parlarne ha sicuramente un valore, centralizzarne la parte operativa non lo so. Ho un po' di mixed feelings, forse divago, scusate.

IR — No no, è pienamente centrato. Il fatto di centralizzare non è positivo perché ogni territorio ha sue specificità così come ogni Pubblica Amministrazione potrebbe averne.

DT — Tra l'altro alcuni sono anche garantiti dalla costituzione, pensa solo al decentramento dei poteri e delle decisioni. Il lavoro che noi stiamo cercando di fare proprio come Designers Italia nel migliorare l'attuale parte di design system e design library è proprio quello di renderlo più

flessibile e modulare da questo punto di vista, per fare sì che sia più facile modificarle e farle proprie dai prossimi anni. C'è un problema di lavoro centrale di sistemazione – almeno parlo per le nostre competenze di design system di componenti di servizi digitali pubblici – è facile pensare che ci può essere una qualità garantita per tutti, anche per i piccoli comuni, dare strumenti a tutti, non solo a chi ha soldi per svilupparli: tu sviluppi degli strumenti centralmente e li metti a disposizione di tutti come opensource che è l'approccio di Designers Italia su tutto. Ma dal punto di vista di stimolo, di ponte sia verso il basso decentrato sia verso l'alto e la politica, è coadiuvante di un monitoraggio se vuoi in senso lato, per monitorare quanto queste soluzioni funzionino e quanto vadano migliorate, e cercare di riprendere dai territori, dallo staff decentrato le buone soluzioni da rimettere in circolo: questo è quello che ci stiamo immaginando per Designers Italia, e che è quello che secondo me sarebbe utile. Mi chiedo se piuttosto quello che tu ci racconti potrebbe essere invece un contraltare della società civile, che dall'altra parte si pone il problema di vedere dal decentrato cosa sta succedendo e coadiuva il lavoro che accade dal punto di vista centrale. Questo sarebbe molto interessante almeno dal punto di vista nostro. In Italia ci sono fior fior di associazioni, di studi e di università che ricercano su questi temi e avere un osservatorio di quei soggetti sarebbe molto interessante, che sia in grado di collaborare e rimandare verso il centro per avere contenuti di qualità.

IR — Sarebbe interessate anche dal punto di vista mio; l'idea dell'osservatorio è fatta di persone che già operano in vari contesti, tra cui associazioni di settore, università di progetto, e anche magari l'Aiap – che si occupa di concorsi e tutela e formazione della professione. Nella mia idea di osservatorio c'è l'idea di coinvolgere una serie di realtà che già operano in questo senso ma in modo non organico tra di loro. Per quanto riguarda la cosa di prima del centralizzare il tutto il senso è non centralizzare le soluzioni ma cercare di centralizzare le best practices dei processi. Per il city branding quello che succede spesso in Italia è che si spendono tante risorse economiche per costruire progetti di city branding che durano da Natale a Santo Stefano perché dietro non c'è la costruzione di una cultura progettuale condivisa a livello nazionale e locale. I progetti sono anche sensibili alla personalità politica del momento che decide di investire su quella cosa senza che dietro ci sia una strategia pensata su un asse temporale più a lungo termine e soprattutto su obiettivo preciso.

MMP — C'è un altro problema che forse ti sfugge che è il problema della professione in generale: la scarsa comprensione della tecnica che sta dietro al design fa sì che chiunque pensi di poter dare un input allo stesso livello di merito di un tecnico e su questo Daniele lo sa come la penso: io vengo più dal design ops che dall'art direction tant'è che come designer non mi permetto di sindacare scelte grafiche di persone che hanno più esperienza di me nella grafica, che siano più o meno senior ma anche junior: chi si occupa di grafica ha una dignità e una competenza che è molto specifica nel mondo del design e che non deve essere passibile di commenti. E torniamo così al tema dell'enforcement di cui parlavo prima: non può esistere che un gestore di progetto che non ha competenza specifica sull'ambito vada a impattare scelte tecniche, così come non lo fa per scelte tecnologiche spesso con impatti più gravi.

DT — Il tema di oggi è che, come dicevano nel mondo new age, occorre tornare all'uno e all'unità e rimettere tutto insieme: se continuiamo a vederlo dal punto di vista di gestione progettuale della tecnologia e ognuno gestisce tre campi diversi e non è una cosa sola siamo in difficoltà enorme.

MMP — è per quello che dico che è un tema di rispetto della professione: io credo di fare meglio il mio mestiere da Head of Design non influenzando questi tipi di scelte perché sono nella coscienza di professionisti che fanno quel mestiere.

DT — Sono testimone che è così e anche il tuo lavoro qua dentro degli ultimi 6 mesi è stato di fare enforcement su questa cosa: è una questione di competenze e di valorizzare il rispetto delle competenze è stato fondamentale per noi ma anche per la PA con cui abbiamo collaborato.

MMP — Una domanda che mi sono trovato a esplicitare in contesti e con attori vari ed eventuali – si dice il peccato ma non il peccatore – è stata: ma se non sindaco io certe scelte progettuali legate

all'ambito del design, chi sei tu per farlo? dato che ognuno ha il suo ruolo di competenza diverso. Vi lancio una domanda alla quale anche io cerco di dare risposta: prima vi parlavo dell'eredità della grafica di pubblica utilità che ci portiamo dietro e per chiunque faccia un percorso di formazione da designer diventa una specie di mito ma in realtà se la analizziamo con occhi contemporanei di progettisti contemporanei ci rendiamo conto che è stata un'esperienza sicuramente virtuosa e fortunata data però da circostanze precise verificatesi in quel momento storico e dalla relazione fortunata di persone con determinate competenze che si sono trovate a lavorare insieme. Quel tipo di approccio ora non sarebbe più possibile perché era molto designer-centrico: c'erano delle figure, quasi degli autori che avevano possibilità di seguire in modo diciamo totale le collaborazioni su territori, amministrazioni, ecc. Nel rispetto di questa professione, da quella fortunata esperienza di grafica di pubblica utilità in Italia poi piano piano dal mio punto di vista la questione del riconoscimento e del rispetto nei confronti della professione del progettista è andata un po' peggiorando forse da una certa prospettiva: da un lato è cresciuto il valore dato alla formazione – grazie anche all'apertura di percorsi universitari, associazioni, musei, mostre, ecc – ma dall'altro se guardiamo alla PA o alla dimensione pubblica in generale - ma anche privata - io come progettista spesso mi trovo a spiegare proprio ai clienti cosa il design può fare per loro fare. Secondo voi qual è il modo di valorizzare un maggiore rispetto della professione in questo senso, dalla vostra esperienza nella PA? perché in realtà nell'idea di osservatorio c'è anche questo aspetto qua, quello di dare valore alla professione in qualche modo.

DT — La risposta è molto semplice, ora Marco sarà orgoglioso di quello che sto per dire perché è merito suo ma in questo anno ho visto una sola cosa che funzionato davvero nel fare endorsement e nel fare capire a chi non ne ha il bagaglio cosa il design può fare per lui o per lei ed è fare qualcosa, mettersi a tavolino e produrre report che non avrebbero potuto produrre senza gli strumenti del design.

MMP — Denuncio il doppio bias, che è il bias sabaudo da una parte che è molto poco show off e il bias del digitale: secondo me la pubblica utilità oggi risiede non tanto in quello che fai vedere ma in quello che fai. E lo trovo estremamente coerente con l'attuale clima politico. C'è molta poca comunicazione urbi et orbi di cose che non si sono fatte, molti pochi proclami e molto più mettersi giù al tavolo a fare le cose. Io lo trovo molto coerente rispetto a diversi processi più trasversali al mondo del design. Esempio: in architettura l'era delle archistar è in profondo declino, continuano a fatturare tantissimo ma sostanzialmente il tema dello stile è molto meno pagato. Sopravvivono da una parte quelli che usano processi tecnologici con un valore: c'è tutto un filone di firme dagli anni 60 agli anni 80 di cui ora sono tutti morti, Nouvelle è sopravvissuto 5 volte. Sopravvivono nel mondo del parametrico Zaha Adid e Bjarke Ingels, ma perché hanno saputo trasformare in vantaggio economico un tipo di stile: il loro stile corrisponde a metodi di progettazione e prefabbricazione che hanno un'utilità da un punto di vista economico. Non è soltanto stile: i marchi che sono fermi allo stile – e io purtroppo vengo da uno in grossa difficoltà proprio per questo motivo – erano abituati a farsi pagare l'utilizzo del nome sugli oggetti cosa che oggi non interessa più a nessuno. È quello che quell'oggetto fa per me che è tornato a vendere, e lo trovo molto bello.

DT — è correttissimo e tra l'altro per rispondere alla domanda precisa che ci hai fatto "Che cosa oggi sostituisce e può avere tra qualche anno il racconto di pari valore di una cosa positiva?" è secondo me molto intermedio: a me il fatto che il design di pubblica utilità fosse molto autoriale ha sempre lasciato molto perplesso a mio giudizio su quel periodo storico. Come il Titillium è stato pervasivo in quel periodo storico nel mondo della grafica, per fortuna ha fatto molta formazione ecc però a volte secondo me è riconoscere noi per primi che, come progettisti, siamo forse l'unica figura che può fare da ponte tra tutte le competenze necessarie per fare progetto, che vanno dalla ricerca al service, dall'interfaccia all'esperienza utente alla tecnologia e allo sviluppo, non è solo la parte centrale di design dell'interfaccia e di grafica. Noi abbiamo una responsabilità: il designer, io vedo anche in questo anno, spesso è colui che riesce a fare da ponte tra queste competenze. E questo ruolo - nel pubblico lo vediamo nel sistema centrale riuscendo a portare dentro sempre più designer che è una novità dello Stato e speriamo che negli anni prossimi entrino anche nello staff decentrato - fa proprio la differenza su questa cosa perché se riesci a incollare cose che

non stanno incollate tra loro, hai già risolto un problema, vuol dire che l'oggetto funziona il giorno dopo. Avere le competenze giuste e riuscire a metterle insieme è una delle responsabilità più grosse che abbiamo secondo me.

MMP — E far vedere che quel meccanismo di colla funziona attraverso un processo consolidato a cui diversi attori si possono affidare aiuta anche molto a dissipare il tema del "i designers sono quelli che scelgono i colori dei siti", detta in malo modo.

DT — Considera che quel processo disegnato dentro DI/Kit da organizzare, comprendere, realizzare e validare - per quanto stiamo cercando di rendere il validare come continuous improvement e non farlo diventare quindi una fase a sé ma è messo ovunque - noi stiamo cercando di seguirlo anche in tutti i nostri progetti interni e obbligare anche i nostri fornitori, creditori e le PA con cui collaboriamo e ci interfacciamo ad usarlo e ci stiamo accorgendo che funziona - prima o poi troveremo il tempo di raccontarlo - le persone si accorgono che funziona, tutto viene meglio in definitiva, il problema non è scrivere solo i requisiti tecnologici da una parte e fare recap grafici dall'altra ma nel mezzo c'è fare ricerca fare, user stories, porsi il problema delle epiche, coinvolgere gli sviluppatori del progetto per scrivere il progetto insieme, mettere insieme il project owner e capire come gestirli. Se vuoi lo strategic design è la chiave di tutto: è forse quello che è la pubblica utilità, cioè fare strategia.

IR — In questo senso anche tutta l'attività sotto un cappello di monitoraggio nel senso proprio di avere la capacità di valutare quello che sta facendo ma anche di tornare indietro andare a vanti. Anche tutta questa parte qua di monitoraggio in questo senso è l'unica strada percorribile nella contemporaneità.

DT — Marco da qualche mese ci sta costringendo a costruire i famosi KPI - le metriche di successo del nostro progetto di Designer Italia - che piano piano rilasceremo anche nel pubblico e secondo me è interessante cominciare a chiedersi se funziona, per migliorare interattivamente qualcosa anche noi nei prossimi anni all'interno di questo progetto indubbiamente e migliorarlo anche come ci poniamo noi e la cultura progettuale in sé. Designer Italia è esattamente quello, il suo leitmotiv è: migliorare la cultura progettuale nella pubblica amministrazione. Ovviamente declinata ai servizi pubblici digitali.

IR — Un aspetto su cui ragionavo ma che probabilmente è fuori dal vostro interesse/competenza è quello di invece ragionare su un sistema di competenze che integri sia la dimensione digitale che quella esperienziale fisica.

MMP — C'è qualcosa che non mi torna se mi parli di comunicazione in questo senso. Riprendo quello che diceva Daniele: se mi parli di strategia è probabilmente la skill fondamentale, per il design di strategia ho sempre adorato l'approccio di Christian Schneider, che probabilmente è uno dei pochi che fa veramente progetti di strategia inside out, ed è una persona che per tutta la fase di stesura di strategie - sempre dal punto di vista del design - diceva due cose fondamentali: primo, la strategia si fa rimuovendo "io" da qualsiasi frase: non esiste in tutta la progettazione e nel racconto della strategia "credo, penso ritengo", frasi di questo genere per lui erano un blocco, ma un blocco forte, ti mandava fuori dall'aula. La seconda parte è legata a questa dimensione della misura: cioè strategia si fa mettendo insieme fatti non coerenti tra loro sulla base di metriche. Quindi succede che c'è un design system ma nessuno lo usa, che vuol dire che c'è un design system che è attivo da tot tempo ma soltanto x delle PA su y lo usano e poi andando a fare overlay di narrative, che sono le interviste utente, vai a chiedere perché esiste A e perché esiste B ma i due fatti sono conflittuali. E queste due cose sono separate trasversalmente: cioè c'è il mondo del numero e il mondo della narrativa, e l'output finale di una progettazione di strategia è un'altra narrativa che però è oltre la comunicazione, che per me è legata a un dire cose che esistono mentre la narrativa è dire cose che potrebbero esistere. Non parliamo di storytelling ma di un modo di guardare al futuro che allinea azioni di attori vari ed eventuali sul campo. Un esempio pratico: se dicessi a Daniele "Guarda che il Governo cade e il prossimo cancellerà il DTI", le azioni di domani mattina di Daniele sarebbe molto diverse perché la narrativa nella sua testa

sarebbe quella di dire "Quindi non ha senso insistere sul design system che sto mettendo in piedi ora". La narrativa diventa molto importante e far design di strategia vuol dire mettere insieme i numeri dei fatti con un overlay di feeling over fact e ricostruirla in narrative nuove che hanno un impatto positivo, in questo caso di pubblica utilità.

DT — Noi abbiamo l'output digitale e non quello analogico ma come ti sarai resa conto facendo ricerca, ridefinire i processi digitali dello Stato vuol dire anche ridefinire i processi analogici che ci stanno dietro o che sottendono molte delle alternative analogiche. Quindi comunque impattiamo abbastanza su qualunque cosa sia l'esperienza utente del cittadino verso lo Stato in questo momento, che sia o l'esperienza di fruizione dei servizi o di reperimento delle informazioni, potremmo dire. Banalmente un servizio digitale oggi non può prescindere dal poterti far prenotare un'alternativa analogica o il tuo ragazzo del Servizio Civile digitale, che comunque è un approccio in parte analogico per la risoluzione del problema. Il digitale non è semplicemente un'altra via, diventerà sempre di più una via principale però dovrà gestire anche quei casi in cui dovrà rimanere possibile l'approccio analogico. Ho forse un bias sul tema visivo ma io percepisco seriamente da questo anno che sono qui dentro che il ruolo del designer oggi ha senso se fa da ponte tra le cose e il ruolo del designer che noi ci immaginiamo del vecchio grafico di pubblica utilità oggi di grafico non ha niente in pratica, è un altro progettista, è un altro designer che mette insieme tutti: comunicazione, grafica, sviluppo, ricerca, ecc. Anche il legal, certo, forse da fuori non si percepisce e anche io da fuori non me ne ero mai reso conto ma il tema legale - verifiche legali, interpretazione della legge in termini di cosa si può fare e cosa no - è un tema incredibile nel progetto.

MMP — Il tema di challenge al legal! Se il designer nel pubblico è quello che deve stabilire qual è l'esperienza ottimale per un utente chiaramente se sei in una piccola realtà locale prendi la legge come dato di fatto ma se sei al centro il tuo ruolo deve essere necessariamente fare un challenge alla norma esistente, alla sua interpretazione prima e dopo anche alla sua esistenza. Se hai delle prove che un servizio potrebbe essere erogato in maniera migliore, più fluida, più sicura, più tracciabile, più trasparente, se cade una norma o se viene superata da un'altra norma e non c'è nessun altro che fa challenge dell'esperienza utente se non un designer pubblico. E a noi non piace parlare di leggi, non so Daniele ma io odio andar a scartabellare dentro quelle robe ma occorre farlo.

MMP — C'è anche la parte di policy design che è interessante per il futuro, non esiste ancora il termine ma esisterà presto.

DT — Esiste il policy design, assolutamente così come esiste l'organisational design.

MMP — La definizione del progetto anche in fatto di linee guida normative è un task che può cambiare le cose molto di più che fare una grafica ma a livelli impressionanti, è chiaro che viviamo un'epoca esaltante noi che viviamo qua dentro: io me ne rendo conto perché ho visto il fuori - e anche Marco che ha esperienza internazionale - ma non tutti se ne rendono conto ma perché siamo all'inizio di un'era in cui i designer in teoria possono davvero fare quello per cui sono stati formati e per cui esiste, se ha senso, la professione del designer che è quello di migliorare le cose e se riusciamo a dimostrare che qua dentro le cose sono fattibili e a fare tutto quello che abbiamo in cantiere negli anni prossimi sarà divertente vedere come piano piano poi si decentra verso anche le periferie questo approccio, se siamo anche bravi a prendere le migliori cose decentrate e portarle qua.

MMP — Poi c'è un interessante congiuntura anche dal lato privato: il design è ethics, esiste anche nel privato, la considerazione del perché cosa stai lavorando, per quale fine ultimo stai lavorando come progettista è uno dei temi che ha portato alla mass resignation di quest'anno, cioè è sa segnalare: quest'anno è l'anno con la più alta percentuale di turnover nelle professioni, complice il covid sicuro come catalizzatore, tante persone si sono trovate a casa sedute sul divano a chiedersi "Ma perché lo faccio?".

DT — Corretto, noi siamo nel mezzo di una campagna di hiring importante, tra le cose che possiamo dirti il tema del pubblico inteso come venire a contribuire al bene pubblico era sicuramente un leitmotiv di tanti. E molte volte era davvero questo bisogno di sentirsi utili alla propria società e migliorarla con quello che ti hanno insegnato, con le tue competenze e con quello che sai fare. È stata una cosa molto interessante e bella da vedere, sinceramente. Siamo stati chiacchieroni! Hai altre domande a te utili per il progetto?

IR — Avevo pensato a questa intervista in modo molto specifico sul vostro ruolo nel Dipartimento e quello che mi premeva era capire qual è la vostra esperienza e opinione sul futuro di questo processo di trasformazione e secondo voi in termini di impatto di un progetto di strategia di comunicazione come si potrebbe agire nel PNRR che è probabilmente un'ottima occasione per ragionare su questi temi.

MMP — Ti rispondiamo come Draghi, noi siamo a disposizione e al servizio ma il futuro del dipartimento non dipende da noi e alla peggio torniamo a fare non i nonni ma i nipoti.

DT — Ha ragione Marco su questo punto ma se posso dare una risposta alla prima parte "Dove ci porterà la trasformazione digitale e cosa ci aspettiamo?" ovviamente il PNRR deciderà molto dove ci porterà nei prossimi sei anni, che sono abbastanza decisivi e decisi da quello, mi sembra davvero evidente.

MMP — Sì e se posso aggiungere un pezzetto ci sono degli obiettivi e delle milestones pubbliche che possono avere un impatto forte sul Paese e c'è un tema in più che noi viviamo da dentro: non è semplicemente prendere il numero, mettere un tic su una tabella ma è farlo con qualità e di nuovo questo è il ruolo del designer. quando Daniele parlava di metriche qualitative non possono essere quelle che vincolano un finanziamento europeo perché il finanziamento europeo dice se lo hai fatto o se non lo hai fatto, è nostro compito spingere affinché si possa farlo bene e per il cittadino finale. Sugli aspetti tecnologici è molto chiaro: è fatto in modo A con una tecnologia recente o è fatto in modo B con tecnologia non recente, ma quando parli di servizi all'utente finale non è così banale misurare cosa vuol dire la qualità per il cittadino finale.

IR — Il tema della misurazione da un punto di vista per esempio della comunicazione visiva è sempre molto..

DT — Tu ci porti lì ma continuiamo a risponderti come Draghi, è out of scope rispetto a quello che facciamo noi: per noi la comunicazione o la grafica sono solo un pezzetto di tutto il resto.

IR — No no certo, dicevo che il tema della misurazione è molto difficile da affrontare nell'ambito del design in generale e del progetto.

MMP — Su questo invece riesumo la Dc e rispondo in modo molto cattolico: iniziamo prima noi a misurarci la qualità dei nostri processi interni e poi vediamo dove ci porta.

DT — Sì noi stiamo cercando di fare proprio quello, di decidere delle metriche per decidere quanto siamo bravi a migliorare le cose.

MMP — No non quanto siamo bravi, occhio alle metriche qualitative.

DT — Scusami, quanto abbiamo impatto per migliorare le cose.

MMP — Quanto corrisponde quello che noi riteniamo di essere con quello che gli altri da fuori vedono.

DT — Quanto impatto riusciamo a generare davvero con quello che creiamo.

IR — E lo state facendo attraverso strumenti o processi da voi testati o che state testando?

DT — Sì, stiamo lavorando esattamente su questo: esternamente si vedono delle cose e internamente altre, anzi dal prossimo mese uscirà una road map di cose che usciranno quest'anno, stiamo facendo un sacco di roba sotto e una molto sensata che è testare prima internamente processi sulle cose che facciamo qua poi, appena saremo pronti, le testeremo con tutto il dipartimento e poi appena siamo pronti le metteremo anche in device aperti che possono essere usati e modificati da tutti.

MMP — Poi una volta che non c'è Daniele che ha già il mal di testa gli spieghiamo i key experience indicators, loro si sono sorbiti il mio spiegone 800 milioni di volte. Il super sunto è che, ad esempio sulla persona di Ilaria Ruggeri, lei ritiene di essere lei stessa A B C e di non essere D E F. Diciamo che Ilaria tra i suoi attributi positivi ha quello di essere spontanea; ora quando tu vuoi usare spontaneo come metrica qualitativa fai un'autovalutazione e poi fai valutare da fuori agli altri quanto ti ritengono spontanea e vedi se le due cose matchano. La cosa sembra molto semplice ma come tu puoi ben capire, Ilaria Ruggeri è spontanea in un contesto formale come questo dove parla con uno sconosciuto e mezzo ma è diverso quando Ilaria è con i suoi amici o con i suoi genitori: sono tre modalità diverse di essere spontanea. Quindi per ogni tipo di stakeholder devi andare ad individuare che cosa vuol dire quell'attributo nel pratico e in funzione di quello andare a misurare, autovalutare e confrontare con la valutazione di quello stakeholder con cui stai parlando.

IR — Quindi un po' una valutazione situazionale/contestuale.

MMP — Sì esatto. Se uno progetto deve avere degli attributi fondamentali questi attributi fondamentali diventano indicatori qualitativi dell'esperienza utente in funzione di "per chi". Esempio privato: faccio il progetto per un nuovo Iphone, bello bellissimo, che ha queste tre caratteristiche fondamentali di essere di impatto per l'azienda stessa che vuol dire una cosa, ma l'impatto per l'utente che lo compra è un'altra cosa.

DT — Ovviamente affiancato a questo c'è anche un ragionamento di quanto si possano tirare fuori i KPI invece quantitativi sull'efficacia degli strumenti dell'attività. L'attività di monitoraggio è al centro del nostro cuore in questo momento nel senso che è un problema che davvero abbiamo ereditato perché in passato non veniva monitorato fondamentalmente il lavoro fatto. Sarà una delle evoluzioni che cercheremo di portare avanti con il nostro lavoro.

IR — Nelle interviste fatte a designer o studi che si sono occupati di progetti di identità visiva pubblica ho sempre chiesto se avessero avuto possibilità di migliorare l'impatto del loro progettuale e ricevere una risposta così è stato quasi sempre impossibile. Da un punto di vista di dati, per esempio, riferendoci a progetti di identità visiva per i territori è possibile capire se in quell'anno o nell'anno successivo al lancio del progetto il turismo è incrementato.

MMP — La misura del ritorno dell'investimento della comunicazione.

IR — Esatto, invece quasi nessuno riesce a dare una risposta in termini di impatto del progetto in questo caso grafico da diversi punti di vista, come quello dell'amministrazione che lo deve usare per informare o abilitare o una serie di azioni o da una prospettiva, per esempio, del cittadino che trova ad interfacciarsi con un progetto visivo di comunicazione per fare una serie di azioni o per ricevere una serie di informazioni.

DT — Però scusami se ti correggo, in realtà sul digitale tutto quello che è digitale e procedure digitali i dati ci sono.

MMP — Però digitale su digitale, non digitale su economico o su altro.

DT — Però sul digitale come esperienza utente, su quanto possa essere migliorata riprogettando l'esperienza dell'interfaccia, l'usabilità o l'accessibilità sì, su questo ci sono molti modi di misurare in realtà.

[Soft Identity Makers](#)
[Miguel Miranda Montes,](#)
[Co-founder Muuhaaa](#)
[call, 05.11.2021](#)

IR — Hello hi, nice to meet you, thank you for your time.

MMM — Hi, Ilaria. Sorry if I don't have my camera on but I'm about to go to a meeting; if we need visual material I'll send it to you later.

IR — Ok thank you very much again for your availability. Did you have time to check my questions and introduction of thesis' project or do you need some information?

MMM — Yes I saw it but I would love to hear from you as well.

IR — Ok I'm working on a research that in a way aims to address the issue of the visual identity focused on public dimension and public administration but starting from the understanding of its deep evolution and its deep change that led to its transformation from emblem or trademark then logo to corporate brand then now to service and experience project. My research is very focused on the visual identity project for the public administration in Italy beyond graphic design projects and beyond its common marketing-oriented reputation. So I was curious about your project, even if it's not a true identity project but it's a research or an installation and so it also tries to research about this topic so I was really curious about your idea, your approach and your development of the project.

MMM — Thank you, just a question: how did you find out about project?

IR — Actually I saw an article on the AIGA website about it and I was interested in it because it's really about brand nation and that it is what I am trying to investigate with my research so I said "ok, wow, it could be an interesting point of view on the topic".

MMM — Ok ok excellent.

IR — Maybe I can go ahead with some questions but if you prefer to just talk freely about it stop me. So the installation seems a provocation action to the idea of nation branding projects. What is your position or your opinion as designers in relation to the public visual identity of places but also about administration or government, I mean public dimension.

MMM — I'm gonna answer the first part regarding the installation then I'm going to answer about the governmental or public aspects of the installation. In terms of the installation, basically what we wanted to achieve was questioning what is a national identity because sometimes identities tend to be about nationality or are either you grow up in a context and you get this idea of nationality or it comes top-down meaning that the government establishes what the identity is and then try to push forward an agenda and in many cases people don't identify with that identity or with that nation for many reasons. There are conflicts and there are either things you don't agree with the government or the nation that it's working on that and you tend to then the move away from that aspect of feeling proud of your nation and your identity. For us in not the same mass patriotism or the same way Italy goes to the Olympics that you feel proud of your country, it's not the same: this is more about how do you understand national identities and how it looks like that people nowadays are so global and they are really flexible and they have multiple opinions and have multiple experiences. And then you have places where it's a problem being from that place. So we had installation people that were refugees and it was ok that they didn't have any type of government ID like passports, driving licenses – they don't have anything – and when they went through the installation – because they went to visit – I remember one of them told us "It is so beautiful because it just gave me an identity now in a phase where I do

not have an identity because I'm here as a refugee". This is a limbo state that really questions what nationality is or what a national identity is and that is what we were aiming for. That's the provocation that you mentioned: we wanted to question that and the whole idea was that everyone has its own national identity embedded in them, so if I travel to Italy and stay there for a year I'm a little bit Italian for that reason, you know, because I got exposed to the culture and I enjoyed Italian food and culture and arts and then I moved to Spain then I have a little bit of Spain inside and all that background starts to create what we call "markers" because basically when you create national identity or when anthropologists talk about national identity or identities in general they identify these markers that tend to be different, they could be between 10 to 15 markers but it's about the landscape, the soundscape, the food, the music, the language, and those are the things that are generally associated with nationality, in terms of anthropology. So what we did is that we twisted that and we say: "So, nowadays I can talk three languages and I don't consider that to be a marker of my identity but visiting different places and learning about all the places and having the skills to learn anything even from my own house, so that starts to build a good type of identity for Miguel, right?" In terms of the public or governmental aspects, I think that the government needs to put – in that case let's say – the framework for the identity to be built on top of it, it should not be a top-down dictatorship of saying "Ah this is what the new Puerto Rican identity should be". It should be something that needs to be built down, I don't want to say built by the community but and – I invite you to do so – it can have the flexibility so that would be amazing so you can choose and pick more or less what you want to represent you and I think that would be a good project or a good proposal, right? And I feel like in terms of the politics ground to start addressing this issue of identity, sometimes it can be something like, we have a word for that which is "white washing" that is when you use graphics or visuals to make something look better but it really isn't better, it's just that it was wrong and you just rebranded it; so that is where you need to be careful because it does not feel like white washing, it's just rebranding something that was working, right?

IR — Yes, a few days ago I was talking with Rudi Baur – a swiss and french graphic designer that works on territories, places and public dimensions – and he says that places or communities or social spaces have already had an initial identity, a kind of identity embedded inside their lives and he argues that graphic design only needs to make connections between these identities that we already have. So maybe it's quite close to your thought about the idea of the installation. Would you explain the approach behind the project and the development of the installation? I was curious about the title that I could imagine is about soft and hard power maybe or something similar but I was curious about the term "soft".

MMM — The concept of soft is something that we – in the office and in the studio – try to address not in all projects but in some projects because I really love the idea of the soft power – that you mentioned: it is one layer and it's very important. They say for us, where I come from – Puerto Rico – one of our strongest soft power is our music, and that's something that, we are not a big nation, we don't have the GDP in the world but that aspect in terms of music, we are probably one of the biggest players in the world and that's for us or for me as I see it so far, that's why I say "Ok music and places are more important for my identity because I'm not famous for exporting gold right? I'm famous for exporting music": that becomes part of who we are and that's our soft power and it's one component, one layer. The other layer comes from this text from Robert Winter and he has this text called "Soft power" where he talks about – he's an anthropologist – and he talks about how there is a moment in human history where the scientists in particular started to think about human evolution and transformation and in general that the living idea is starting to transform because is not linear; his argument is that back then scientists would think that everything happens for a reason, this needs to be A B C D and there is a moment when scientists tried to look that it is not that linear, is more like you can go to point A to point C and then from C go back to B and go to F and then come back to A and it's not that simple right? And he argues that you need to have a soft system to hold all these thoughts and you need to have that frame of mind, you need to understand how to set up this soft system and it has a capacity or flexibility to change and mutate, transform, come back to its original state then modify again and conceptually for us it's very powerful because all the design systems behind the graphic components have that capacity

because it literally builds abstraction by itself because it's so flexible that you get the abstract notion and that's why the word soft it's important because it's not predetermined, it is not top-down. Like I mentioned before so I'm not telling you what is gonna be the outcome before, I don't have an idea, I just put the rules, create the set up, I design the components and the elements but the user connects them like you were mentioning before. A good way of understanding it is that you created the design system for it and everyone then connects the dots and establishes their version of that and that guides them to create what they want; that softness gives you that capacity and that for me is super important. So that's why the word "soft" plays an important role in the title: it's not an adjective or or something to write inside the paragraph, it's an important aspect of the title because it gives you the capacity, the flexibility ecce cc.

IR — That's very interesting, I will deepen the soft system concept and I will read the text you mentioned. How did you conceived the identity markers. They were 45?

MMM — They were 45, yes.

IR — Maybe you already mentioned something but I would like to deepen them if you can list them, or talk about them, and tell me how you choose them.

MMM — We knew that in the context that we we're going to be in we wanted to create an experience that not necessarily was about let's say Porto Rico or London in the UK but more an experience that is about understanding different cultures and also abstracting that idea. If I take that premise, I'm not from the icelandic culture, I know Iceland and I love Iceland but I'm not an expert of it; now I understand that one of the most important aspects of Iceland is the landscape, so playing on that simple visual understanding then I start to build layers of that and each marker has a story, has a development. Depending where you come from or your experience, it will get different informations, meaning: there's people that were from Africa and there was a marker that we call the "Andisonee" in Congo, there's a culture of making taylor suits and dressing really nice. It comes from this version of colonialism from France in Africa where they created this almost like a fashion cult in Africa, and so if you don't know about that you would think that it's a really nice image of a person with a nice suit but if you know about it you think "This is this" and then you see the pattern, you see everything and then you get it. And this marker another person can see it and interpret it differently, so the whole idea of the marker was to say "How can we create images that will try to appeal as much as possible different stories, different perceptions, different experiences" and it doesn't matter where you come from: you have one of them, you connect with one of them and you get it and then you say "Ah this is this, I lost the marker and I want it, that's the one I connect with because I understand this". And that was the whole intention of it, like I mentioned before that is a metaphor or it supposes to substitute this traditional markers that are the markers that have built the identity.

IR — Is there a place where I can find them because I'm curious to read all of the markers.

MMM — I can send them to you.

IF — Ok thanks. We already talked about it but the proliferation of maybe territorial and city brands as Ruedi Baur has led to a world of competitiveness between territories and we are of course losing the symbolic dimension of the identity, the dimension of places in favor of public communication that is more oriented towards competition, visibility, entertainment. So is your project also a critic in this sense? Is it a critic of the city branding projects more oriented towards competition between territories and visibility and entertainment?

MMM — Yes yes, it is fully a critic of that: we wanted to I don't say destroy it but we want to rethink that and I think that one of the main problems that we were trying to address is this idea where people get this sense of fiction and this false sense that having a nation or a national identity defines you and defines what you do, what you say and how you behave and that's not necessarily true: there's a lot of people that feel free from that and they could have their country

where they were born and say "This is my place, I came from there" but that doesn't necessarily mean that that defines you. So our project was to expose that because that's one of the same reasons why there are so many problems in the world, there are fights over territory and religion and all these other aspects but it's all about identity, in a way. If you break it down it is about "I feel more from this part so I defend that part" and then what we were trying to do is expose that all this is causing problems and there are people with no identities and the effect literally was having refugees with no identity because they ended up having no identity and they created this I wouldn't say karma effect but it's a paradox: "I come from this place, now I have no place and how is that possibile?" you know? And all that was exposed in the project and that is what we wanted to do as well.

IR — Many nation branding or territorial visual identity projects are born with an aim to create a sense of belonging or authority or trust through the research of a uniform visual system in which to - in a sense - recognize oneself. What do you think of this aspect? Did you consider it in your installation or you idea and how do you consider it compared to the concept of the installation? It's a completely different necessity from an installation that was born as a provocation, an action, a reflection on the topic but I'm curios if you have reflected on the idea to create a visual identity that tries to make a sense of belonging or authority or trust in people.

MMM — I have to agree with the comment of the other interview you had, it's about connecting: how can you create the system for people to connect it? And that's the correct way of doing it and I think that there are a couple of examples that do really well this sense of belonging for a good cause: you want to be part of it, you want to feel part of that tribe and community and in that case the identity and the brand, and that's the importance that you see in fashion brand, people want to have the shirt with the big logo in front of it because you feel part of that community but there's a couple of projects - not in fashion - but social projects and non profits that really have that power through the branding and of course there's this other example where - like the one you were mentioning - public or government try to do this and it looks like almost you are doing too much effort to achieve something that you are not achieving, and I think in that case it is about creating the framework, the set up and the base for people to start building on top of that.

IR — If you were called by the Puerto Rican government to think about a project of nation branding or visual identity of the country, where would you start from? With which approach?

MMM — I think I would start with the music: I know it's an abstract answer but I think I would start with that first and after that you get a sense of so much and the history of places, even if you talk about Italy it has its music, it has its films and there are so many things happened in the history behind of it and it gives you so much information just to start because it has the feeling of the people, the feeling of the moment, the sound of the moment, the words of the moment; it has so much and I'll probably start from that, from the cultural aspects, not the visual aspects or the sound aspects and then I'll move towards more formal research and more traditional stuff. But I think that's the key, at least from me from Puerto Rico.

IR — It's very interesting the concept that "a national identity is more about the layers behind what defines you" and that these layers are "pure emotions". Do you think that design can - in this specific case through the project of a visual identity - contribute to building systems of relationships between people and the public dimension that can enhance, increase or establish feelings such as TRUST or EMPATHY?

MMM — Yes, completely. People already trust devices with fancy UI so in a way we can extrapolate that same reasoning to design systems and visual identity. Creating a system that works for public or governmental use can definitely work, let's take for example the work done by Lance Wyman who created all these visual pictograms for Mexico's Metro, Zoo, Olympics, etc...He created a graphic language which people trusted.

IR — You declare that "National identity doesn't have to be based on what nation you're in, or what physical state you're in. It becomes more how you have lived life,". But don't you think

that the context in which you are born or where you live in or you go to live does not profoundly influence what each of us is? Isn't it maybe necessary to reflect on how the visual identity project, for example of a nation, can be more inclusive? More relational? More participatory? More dynamic? Just to mention some prospects.

MMM — Yes, completely agree. When I mentioned that it's "more how you have lived life" it is a kind of a Jungian / Erikson journey. Where your identity is a construction of many experiences that build your identity and that your identity is not dictated by where you live or where you were born. The idea of an identity project for a nation, being more inclusive is interesting, specifically the notion of being relational. Visual identities for nations, has a dangerous side and we've seen it manifest recently, where the graphic output becomes a symbol of racism, xenophobia, etc. The intention of the project is to break with the idea of National Identities by creating a global identity or a global system capable of creating hope for the people that don't feel part of a place or don't feel proud of the country they were born in.

IR — You said that "We wanted to speak a universal language. "We're dynamic citizens today. We think that artifacts that express identity—flags, passports, coats of arms—are too rigid. They don't allow for evolution." As a multidisciplinary design and branding studio, what do you think could be fundamental characteristics for a contemporary public visual identity project?

MMM — Well first it must be inclusive and has to have the capacity to evolve or mutate. This is kind of cliché but as a good wine gets better with time the visual identity must get smarter, better, capable of updating like our phones and computers.

IR — Are the motion, the dynamicity and the flexibility, fundamental aspects of a contemporary public visual identity?

MMM — Yes, flexibility is key, the design setup and the design system are ultra important in order to have this capacity.

Here an example of what this means: Let's take an iPhone, if you eliminate all the apps, (every app) you just have an object with a nice touch screen but no capacity...as you start to add capability like the ability to connect to the internet or connect to 5g network to make a call, you can start to design apps to take advantage of those capabilities. That is what I mean by the setup/system, if the setup is designed to be open and to have certain "soft-capacities" people can build on top of that and make it a super visual identity that is inclusive and dynamic.

IR — Do you find contact elements or differences between the brand work for a private client and a visual identity work for the public dimension?

MMM — In some cases yes and some no. There are certain companies or products that today have more of an impact in culture or people than public or governmental work. So in some cases you need to design brands that have not only a solid identity but also a certain degree of inclusivity and flexibility to embrace the user as part of their identity. But that is not always the case because those projects tend to be filled with many marketing experts, sales team, etc. so it ends up being a water down version.

Aiap
Marco Tortoioli Ricci,
Designer e Presidente Aiap
call, 18.01.2022

IR — Ti contestualizzo brevemente la tesi: il tema è l'identità visiva pubblica ed è un ragionamento che cerca di andare verso una nuova definizione e la formulazione di nuovi paradigmi di comunicazione relativamente soprattutto al contesto italiano perché in questi tre anni di svolgimento della ricerca mi son resa conto che per parlare di questi temi occorre conoscere abbastanza bene il contesto; causa covid non è stato possibile svolgere un periodo all'estero, manca quindi la parte di confronto diretto con altri contesti e a un certo punto abbiamo perciò deciso di concentrarci su quello italiano. La ricerca parte dall'inquadramento di due framework principali: il primo è l'eredità culturale della grafica di pubblica utilità e una sorta di analisi dell'evoluzione del progetto di identità visiva sullo schema dei quattro ordini del design di Bukan, di come il progetto di identità visiva ha risposto all'aumento della complessità della società e al cambiare delle esigenze della società; il secondo è che la costruzione di un sistema istituzione-cittadino-progetto ancora è in transizione e quindi il contesto della comunicazione pubblica italiana in generale, anche alla luce della creazione del Dipartimento per la Trasformazione Digitale e dell'avvio del PNRR. Come conclusione la tesi prova a formulare nuovi paradigmi di comunicazione mentre come prospettiva di progetto prova a formulare l'idea di un osservatorio. Questa è la parte di cui mi interessava di più discutere con te anche per la posizione che hai all'interno di AIAP perché tutti questi ragionamenti all'interno di questi framework e l'indagine fatta con le interviste mi hanno portata a decidere di non formulare una soluzione progettuale che potesse essere - inizialmente per esempio avevamo pensato a un kit di progettazione di identità pubblica o cose simili perché essenzialmente sarebbe limitanti, non si configurerebbero come la giusta soluzione, e quindi quello ho deciso di provare a fare è una proposta di struttura, di luogo e di contesto per ragionare in maniera più ampia e continuativa sul tema di identità visiva pubblica. Nella mia idea l'osservatorio si configurerebbe come un organismo permanente.

MTR — Quindi il progetto riguarda l'identità visiva, non la comunicazione di pubblica utilità.

IR — Sì riguarda inizialmente l'identità visiva, poi si evolve in altro

MTR — Perché sono due mondi abbastanza diversi

IR — Che però in un certo senso si incrociano. Parte dall'idea di identità visiva però arriva - proprio perché il primo framework è l'evoluzione del progetto di identità visiva e di come questo progetto ha risposto all'aumento della complessità della società - ad oggi quello che emerge dalla ricerca è che c'è un po' una crisi del progetto grafico inteso come operazione estetica, per fortuna, non è un male ma rimette in discussione - in termini di dimensione pubblica - il senso del progetto grafico a mio avviso, è un'identità visiva pubblica funzionale alla costruzione di esperienze utili alle percezioni di queste. È un'identità che si inserisce e che ha senso di esistere solo all'interno ad un programma di comunicazione più ampio che prende più azioni e più cose. La formulazione della definizione a un certo punto va a mettere in discussione anche il termine "visiva": oggi non ha più molto senso separare l'esperienza del visivo dall'esperienza fisica o virtuale o dei sensi di tutta la dimensione pubblica; è un confine un po' sottile e scivoloso ma mi sembrava un po' la conclusione più corretta; non ha la presunzione di essere finita ma credo sia la direzione in cui anche a livello internazionale si stiano muovendo le PA. Non so se ho dato idea. pubbliche amministrazioni, è sempre un lavoro di molti attori e molti stakeholder.

MTR — Da un punto di vista del concetto in astratto sì, ma a me sembra più che di sistemi ci sia stia muovendo verso un cluster di progetti: è molto più ragionevole pensare che il tema del design dei servizi o delle esperienze sia molto più legato a una politica di progetto che non alla politica di sistema delle funzioni in quanto tali. Se dovessimo pensare all'istituzione italiana

per eccellenza che è il governo, i vari ministeri del governo in realtà fanno percorsi propri di identità sviluppando identità proprie, sviluppano progetti diversi da proprie identità, e purtroppo dovremmo considerare il tema del design dell'identità tralasciando il concetto del visivo con il tema del progetto di governo dello Stato e delle amministrazioni, e sono due linee di lavoro spesso totalmente in opposizione: se noi guardiamo i principi cardine di qualsiasi progetto di identità e successiva implementazione, uno degli elementi cardine dovrebbe essere la sua consistenza, essere consistente nel tempo mentre ora la politica va verso una dimensione di isteria del momento, l'iper-presente, in cui ogni politica può essere negata e riprogrammata in qualsiasi momento perché i dati in quel momento ti danno informazioni diverse. Quale altra occasione se non la comunicazione pubblica dei contagi e delle cure, eppure noi siamo stati totalmente sopraffatti da una dimensione schizofrenica della comunicazione sia in termini formali, che di contenuto e di contesto comunicativo, una forma di controllo delle variabili che dovrebbero essere parte di qualsiasi programma di comunicazione. Quindi intanto ci sarebbe da ragionare su quali organi intermedi sono mancanti oggi nel rendere capace qualsiasi classe politica e di governo - destinata a occupare posizioni di potere per un certo periodo - consapevole di quali siano le variabili o gli strumenti utili per poter gestire un programma di identità e definire o confermare di identità e di comunicazione conseguente che abbiano efficacia. Oggi quello che si fa più facilmente è ti direi anche molto volgarmente mutuare anche le esperienze dell'ultimo social media manager arrivato che vi sia assolda per riuscire a comunicare festival, conferenze, talk, programma elettorale senza nessuna preoccupazione per l'ecosistema comunicativo che si produce; non è un caso che sia stato abbastanza eclatante il caso - ne parlavamo con Gianni qualche giorno fa- della Ocasio-Cortez nelle ultime elezioni, che è tornata a produrre un progetto organico sia dal punto di vista del linguaggio grafico che dal design dei contenuti che è diventata un caso copiatissimo da tutti candidati dell'ultim'ora che l'hanno copiata male, non hanno capito la sostanza e l'essenza e lo hanno fatto diventare un fatto formale. Quindi servirebbe - prima di immaginare un osservatorio o delle regole auree dell'identità visiva pubblica e della comunicazione pubblica - riuscire a far parlare due mondi: qual è l'organismo intermedio che può farlo? Quali sono i soggetti che sono deputati a farlo? Per esempio il farlo potrebbe essere anche partire da rendere dotta la popolazione stessa sulle opportunità e le possibilità di una comunicazione correttamente gestita, dobbiamo tornare all'idea che è al centro di tutti i ragionamenti fatti sulla comunicazione che come ogni altra forma di progetto parte dalla definizione dei problemi che intende risolvere; partiamo dall'esempio delle politiche di genere: se volessi fare una comunicazione non speculativa ma abilitante sul possibile rispetto delle politiche di genere dovrei tentare di essere analitico, continuativo, presente, multicanale, capace di abbinare più registri semantici e questo tipo di complessità ha bisogno di una cabina di regia capace di gestirla e oggi non esiste nella politica e nelle istituzioni un soggetto di questo.

IR — Il primo framework da cui parto è proprio quello dell'eredità culturale che è poi uscita per esempio nella stagione della grafica di pubblica utilità che a lungo è stata mitizzata come un'esperienza in cui l'incontro tra le istituzioni e il mondo del progetto è stato virtuoso. In realtà quello che invece secondo me ci portiamo dietro è proprio l'incapacità di avere - sia da un lato e dall'altro, sia da punto di vista del progetto e della dimensione pubblica - costruito e di aver trovato nel tempo un linguaggio comune che permettesse di lavorare insieme per un obiettivo comune. E questo è mancato per una serie di motivi.

MTR — Ilaria quell'eredità lì è un'eredità tipicamente italiana, è uno dei nostri punti di eccellenza ma è di mestiere, è autoriale tipicamente, senza nessuna visione e politica di lungo termine: a Pesaro era Massimo Dolcini, a Firenze Andrea Rauch, a Matera Mario Cresci, a Milano Gianni Sassi, ma erano episodi legati alle persone; era più che altro quel fenomeno lì non si indaga come mai Dolcini sia potuto essere per così tanto tempo un interprete di una sorta di voce di governo della città di Pesaro attraverso il Manifesto. Dobbiamo capire che Massimo era una persona che faceva parte e che era l'elemento saldante di coesione di una serie di visioni, era capace di unire anche governo e opposizione, riusciva a unire a far parlare voci diverse a composizione politica cittadina e dovremmo riuscire a raccontare quello che faceva Massimo quando non faceva il grafico, perché il tema è questo qui. Quindi la stagione della grafica di pubblica utilità in Italia è una stagione che va guardata con cautela perché ci concentriamo sugli artefatti come la carta

del progetto grafico, la carta pubblicata da Aiap alla fine del 1989 e presentata ufficialmente ad Aosta è una carta che riafferma nuovi contesti comunicativi, però di nuovo afferma un sistema di notazione di un linguaggio comunicativo, non riafferma la centralità delle necessità comunicative di un'istituzione, tant'è che in una conferenza ad Ancona un paio di anni fa - prima della pandemia - in cui ho fatto una rilettura della carta del progetto grafico in quest'ottica ho ricevuto critiche dagli estensori originari della carta del progetto grafico che dicevano che io sostanzialmente tradivo il principio costituente, perché sostanzialmente dicevo "Ma quali sono i contesti che oggi si attiverebbero rispetto alle riflessioni iniziate allora? Che tipo di dimensione c'è tra causa ed effetto e che possibili scenari si prefigurano se dovessimo riprendere quegli auspici riattivandoli oggi rispetto a un mondo della comunicazione che diventa molto più appunto un intreccio di relazioni multiple? Dovremmo parlare di azioni di presidio che allora non si consideravano per niente.

IR — Sì sono d'accordo con quello che dici e la tesi muove proprio da queste considerazioni: da un lato un'eredità culturale mitizzata che non è si è evoluta e dall'altro appunto la costruzione di una condizione tale per cui avviare un processo di costruzione di comunicazione pubblica che segua una strategia diversa da quella molto contemporanea del branding cittadino fatto di esperienze effimere molto dipendenti dall'individualità dell'amministratore di turno. La tesi muove proprio da queste due condizioni. L'idea di un osservatorio - che forse è una parola che può confondere sul significato - ma in realtà è l'idea di una struttura che inizia attraverso la competenza multidisciplinare composta da tante realtà sul territorio e a mio avviso anche una struttura centrale ma dislocata a livello territoriale perché poi il contesto italiano è fatto da contesti molto diversi e molto specifici tra loro - Milano è molto diversa da un piccolo comune dell'Emilia. Quindi è un organismo che possa essere coordinato centralmente ma dislocato su una rete locale, composto da varie realtà che nella mia idea vanno da associazioni di settore come Aiap, alle università, a organi di altro tipo anche perché no, attori privati che decidono di partecipare. Ancora da punto di vista strutturale non è definito ma l'idea per ora è questa. E che parte con l'idea che, prima di dare qualsiasi linea guida o informazioni su identità pubblica, ci sia l'idea di costruire un ponte tra dimensione pubblica e cittadini.

MTR — Io lo chiamerei un acceleratore, come un reattore nazionale al servizio dell'identità e della comunicazione pubblica, un acceleratore di particelle.

IR — L'idea è proprio questa perché quello che sta succedendo è un momento di possibile reale cambiamento, innovazione - poi sappiamo che queste cose hanno bisogno di tempi molto lunghi - ma il contesto ad esempio della trasformazione digitale e il PNRR si presentano come opportunità in termini di ricostruzione di una strategia di comunicazione pubblica ottima perché si sta lavorando sul fronte dell'usabilità dei servizi pubblici digitali, dello sviluppo di servizi, della trasformazione dell'architettura digitale ma a tutta questa trasformazione non corrisponde nessuna strategia unificante anche in termini di comunicazione; quindi l'idea è di sfruttare questo momento per rimettere in discussione dei modelli che effettivamente non sono più adatti alla complessità contemporanea. La tesi cerca anche di mettere in discussione tutti i modelli e le definizioni che ci portiamo dietro da sempre che sono il logo, il brand, l'idea di corporate image: sono tutte definizioni che nel linguaggio comune sono usate per cercare di dire la stessa cosa ma che poi nell'effettivo fanno perdere quello che è il valore semantico dell'idea di identità e quindi secondo me è necessario lavorare sull'idea di una cultura del progetto di identità pubblica differente da quella che abbiamo conosciuto fino ad ora superando da un lato tutte le strategie market-oriented e ritornando a modelli nuovi costruiti su altri presupposti. Poi è una tesi e quindi ha una componente di sperimentazione però questa è l'idea. Mi piaceva confrontarmi con te anche rispetto al lavoro che Aiap fa anche sul tema dell'ingaggio, dei concorsi, delle gare: è un tema che ho affrontato nella tesi perché ho incontrato tanti professionisti anche internazionali che stanno lavorando a progetti di identità visiva pubblica e quello che emerge è che anche la forma di ingaggio - quindi di inizio di relazioni tra la PA e i progettisti - ha a volte dei limiti in sé che poi non permettono di andare avanti in modo strategico sul mondo del lavoro. Nell'idea dell'osservatorio c'è anche la volontà di mettere insieme anche questi aspetti e agire su tutto il processo e la filiera della costruzione di un progetto di identità.

MTR — Considera che il tema per esempio legato ai bandi e al rispetto delle norme europee - su cui AIAP ha lavorato in modo assiduo in questi 3 anni - è lo specchio di quello che stavamo dicendo prima: il fatto è che non c'è nessuna competenza e nessuna conoscenza minima da parte delle istituzioni nell'identificare quali sono le cose che si stanno mettendo a bando. Noi spesso dobbiamo intervenire perché sia, molto banalmente, le remunerazioni previste dai bandi non sono minimamente congruenti, sia perché non si valuta correttamente il tema della proprietà intellettuale dei progetti realizzati, sia perché non si valuta per esempio spesso quando viene messa a bando progettazione - non si parla mai di identità visiva ma si parla sempre del logo, del brand, dell'oggetto, si chiede il progetto di un singolo oggetto senza capire che quella cosa là non ha nessun senso se uno non la collega poi a un sistema di gestione successiva che la rende efficace e applicabile; basta dire che se tu analizzi un progetto come il lunghissimo periodo in cui è stata realizzata la riqualificazione di tutta l'area portuale di Amburgo - parliamo del porto più grande d'Europa che entra all'interno della Germania con una profondità di credo 20 km, una cosa incredibile - intanto si è programmata un'azione con un orizzonte di 20 anni, è progetto che è andato avanti per più di 15 anni che non si è concentrato sul marchio - per capirci - ma sul fatto che l'identità di quel luogo poteva essere ripensata e ricollocata nelle percezioni collettive se le azioni che quel progetto conteneva avessero toccato alcuni piani tipici di relazioni di una società, parlo di residenze per anziani, asili per bambini e famiglie, aree lavoro di coworking e collaborazione, possibilità per imprese neonate di essere incubate e avere mercato: il tema su cui si è concentrato il progetto di comunicazione era spiegare quali spazi la politica e l'amministrazione avrebbero offerto a chi quel luogo avrebbe poi dovuto popolarlo. Il problema è che nel nostro sistema si confonde il mezzo con il contenuto: si pensa che progettare un marchio risolva le necessità comunicative di un ministero, di una scuola o di un museo quando invece oggi un qualsiasi progetto di identità deve partire da una strategia sui contenuti e sulle azioni. Non è un caso che - tu te ne ricorderai - noi nelle lezioni dell'ISIA a Urbino parliamo di design action - il broker potrebbe parlare di tattiche - quindi quello che si fa è usare design non come strumento che rende bello marchio che poi uno si mette sulle magliette ma è lo strumento che prima di tutto cambia il modo di gestire un processo progettuale che va gestito con strumenti progettuali, ed è un gioco di scambio di informazioni dialogico e biunivoco, quindi si scambia completamente la sostanza con la forma e quest'oggi non è più tollerabile. Il lavoro che Aiap ha fatto è stato tentare - visto che il bando diventa paradigmatico nel modo di concepire questo lavoro e anche l'atteggiamento con cui le istituzioni vengono gestite - di riportare quella centralità lì ogni volta che ci siamo accorti, sia perché l'abbiamo notato noi sia perché ce l'hanno fatto notare, che la pubblicazione di un bando diventava aberrante e ci siamo accordi con soddisfazione che oggi sono molte le istituzioni che si rivolgono ad Aiap perché chiedono aiuto per la corretta redazione di un bando e la corretta comunicazione degli obiettivi che un bando si pone; oggi un bando su cui stiamo lavorando è proprio quello del Palazzo Reale di Genova, una nuova rete di luoghi della cultura e museali che la città avrà di cui Aiap è stata incaricata della redazione del bando, della gestione, della comunicazione e della selezione di progetti in cui siamo riusciti ad applicare un principio che è quello su cui noi abbiamo lavorato tantissimo che non è del concorso di idee che è una forma abbastanza triviale che personalmente condanno in modo deciso che è quando si chiede a 150 progettisti - ammettendo dentro anche fruttivendoli tabaccai e saltimbanchi - di fornire la propria idea di marchio, il bozzetto creativo per così dire: queste cose qua (fanno capire?) come poi il lavoro sia inteso, ci si accontenta di avere il bel disegno pensando che poi quello lì sarà piazzato ovunque da qualcuno che non sa niente di gestione dei progetti comunicativi e quindi in tutti i bandi che abbiamo gestito la selezione larga è stata fatta sulla presentazione di portfoli, non di idee, perché i portfoli intanto ti permettono di valutare se un designer, un professionista o una società ha maturato negli anni esperienza e capacità di dare coerenza a scelte progettuali che sono quelle che tu stai cercando, dall'altro lato la prima selezione - quella che ti permette di arrivare a una shortlist di 5 nominativi da coinvolgere poi in una fase di lavoro più approfondita - viene fatta senza chiedere del lavoro gratuito a nessuno, che è un'altra delle cose indecenti che è nascosta dietro ai bandi, l'idea che i bandi tentano di nascondere è che si tenta di avere sul mercato lavoro che altrimenti dovrebbe essere pagato su ben altri valori o remunerandolo molto poco o addirittura per niente, il problema è che meno bandi ci sono più siamo contenti. Il fatto che oramai tutto sia messo a bando non è un buon segno.

IR — Questo è proprio sintomo di un'errata concezione del progetto di comunicazione che permea nella PA - perché questo è ambito di interesse della tesi - ma permea l'idea che tutto si possa risolvere da punto di vista di come facendo un logo o una palette di colori, e quindi appunto l'idea dell'osservatorio come acceleratore è quella di lavorare sulla costruzione di una cultura progettuale e di un linguaggio comune in questo senso. Mi rendo conto che non è una cosa che si può fare con una tesi come proposta di struttura e prospettiva però anche come Aiap come associazione, quello che vedete, la necessità di costruire anche in questo aspetto dei bandi è di costruire un percorso condiviso con le amministrazioni o in generale con gli enti o con chi vi richiede supporto e quindi ha senso secondo te lavorare sul contesto e sulle strutture invece che proprio sul progetto, prima di andare a costruire progetti? L'idea di un osservatorio - che può essere chiamato anche in altro modo - a tuo avviso dal punto di vista della tua esperienza anche con Aiap - può aver senso come ipotesi di idea di costruzione di percorsi che accelerino verso una strategia di comunicazione pubblica reale, e non artificiale e non temporanea?

MTR — Nel nostro piccolo, per esempio, l'aver pubblicato nel sito i modelli di riferimento con cui poter redigere dei bandi - dei template di lavoro - è stato molto utile perché ha reso tangibile un modello di lavoro da seguire: nel momento in cui vediamo bando mal redatto diciamo "ma scusate nel nostro sito ci sono i bandi come la comunità europea vuole che siano redatti, scaricateli e usate quel modello, non è difficile." L'idea di elaborare modelli penso sia intanto un primo passo, per quanto abbiamo di fronte la rappresentazione evidente di quali sono i modi, intanto c'è un tema: in che modo la complessità degli ecosistemi di un progetto che comunicazione pubblica muove possano essere rappresentabili? C'è un tema di comunicazione di questo mondo perché molto spesso il modo in cui lo comunichiamo tende molto all'astrazione e i contenuti essenziali non sono afferrabili da persone che non hanno confidenza e vicinanza con il tema. L'altro elemento è la loro sostenibilità economica: nel momento in cui io sostengo che qualsiasi strategia di comunicazione che parta ad esempio dalle strutture che la rendono possibile, allora cominciamo a dire che gli uffici comunicazione delle istituzioni delle regioni internamente sono incapaci di poterlo fare perché sono imbottiti di giornalisti, di social media manager ma non hanno nessuna persona competente di processi, queste figure non sono assumibili. Allora quali sono i soggetti che dovrebbero nascere affinché questo sia possibile? Dovrebbero nascere dei progetti di impresa su cui serve però anche un progetto di sostenibilità economica, che accedano a bandi, che riescano ad intercettare finanziamenti. Quello che dicevi sul PNRR secondo me non dovrebbe essere tanto la risorsa affinché le stesse istituzioni poi diventino destinatari dei finanziamenti su questo perché sappiamo benissimo che buona parte dei soldi non vedrebbero la luce ma sarebbe interessante che si possano finanziare delle start-up partecipate pubblico-privato ma con gestione autonoma che nascano con cluster di competenze completamente nuove e multidisciplinare destinate a gestire progetti complessi per lungo tempo. Dove secondo me la partecipazione dovrebbe essere triangolare tra scuola, istituzione e impresa: dove la scuola è quella che fornisce dal punto di vista della ricerca, le istituzioni forniscono gli spazi e non dovrebbero fare altro e l'impresa fornisce dal punto di vista del tessuto economico un territorio da soggetti che sono assolutamente nuovi, che sono già nati ma che si occupano di accelerazione del collegamento tra università e impresa e possono quindi nascere soggetti nuovi che hanno come obiettivo non dico la brandizzazione del paese ma sicuramente la creazione di piattaforme utili a definire qual è l'obiettivo da un punto di vista della comunicazione dell'identità dei territori italiani dato che questo rappresenta il nostro patrimonio più importante.

IR — Altra domanda, secondo te da un punto di vista normativo, perché anche prima dicevi che ora uffici di comunicazione interna ma anche per esempio quello che era e che è l'Urp sono composti da figure che fanno lavoro principalmente di ufficio stampa e che quindi in un qualche modo mancano completamente di una parte di gestione dei progetti e processi nel vero senso della parola, e questo anche per una mancanza da un punto di vista normativo, la struttura normativa in questo senso non si è evoluta in modo da potersi aprire a questo tipo di accelerazione. Quello che andrebbe fatto è anche un lavoro in questa direzione? Di aggiornamento.

MTR — Dovremmo fare una distinzione fra uso e impiego delle norme e le competenze

necessarie per capire che tipo di figure vanno inserite: quello delle figure impiegate è un tema di non competenza o semplicemente di apparentamento politico all'interno delle istituzioni, quindi il motivo per cui alla fine si assumano o giornalisti o gente che esce da scienze della comunicazione è solo originata da una forma di ignoranza e dalla volontà di piazzare qualche cugino o nipote. Il tema normativo è quello che oggi sostanzialmente immobilizza la capacità di prendere decisioni da parte del dirigente pubblico: per quale motivo dobbiamo passare sotto questa forca caudina della messa a bando o dei portali della PA per affidare qualsiasi incarico? È incredibile che in un Paese come il nostro non ci possa essere la libertà e la responsabilità di un amministratore o di un dirigente pubblico che si prende la responsabilità di incaricare un professionista perché reputa che abbia tutte le caratteristiche per poter fare un lavoro. Perché questo diventa un limite enorme nella velocità con cui si realizzano le cose. Quindi da un lato da un punto di vista normativo non c'è un dirigente pubblico che si senta più la libertà – senza il rischio di finire in galera – di prendere una decisione personale: viene tutto oggettivizzato e l'oggettivizzazione abbiamo visto che quando si redige un bando in cui si mischiano cose assolutamente diverse è tutta un'apparenza, e dall'altra parte però quando si tratta di ricostruire allora arrivano le figure salvifiche, i guru, i grandi architetti ecc che non passano da bandi o che addirittura si auto-incaricano perché sono salvatori del Paese e quindi abbiamo sempre un po' questo aspetto - figlio del melodramma mediterraneo di cui siamo figli - in cui se arriva il grande nome o la figura salvifica siamo pronti tutti a impalmarla o a incensarla ma se dobbiamo incaricare il bravo professionista che fa egregiamente il suo lavoro questo nessuno è pronto a farlo, nessuno è pronto a sostituirlo e riconoscerlo; quindi il tema è non confondiamo l'aspetto normativo con le competenze necessarie perché l'Italia è piena di bandi per assumere (persone con) le competenze più varie: l'ultima a cui abbiamo assistito nella nostra regione è stata assumere nel gabinetto della presidenza del consiglio regionale una persona che ha poco più della terza media e quindi voglio dire che normative ci sono che impediscono quella cosa là? Le normative si possono estendere e comprimere in base agli interessi delle persone, le competenze o si hanno o non si hanno.

IR — E secondo te come si può lavorare su questo fronte?

MTR — Si deve lavorare per tentare di creare maggiore consapevolezza possibile nel pubblico finale: si deve lavorare per rendere il pubblico più esigente, esattamente come lo è nel sapere quale la macchina da comprare o - oramai non c'è più nessuna persona non competente nello scegliere uno smartphone, no? Tutti sanno cosa significa 5g: allora ci sono alcune cose, anche molto complesse, che sono riuscite a diventare conoscenze e patrimonio pubblico e bisogna far diventare l'esigenza di una comunicazione correttamente progettata e gestita un valore per cui combattere e da rivendicare, questo è un obiettivo che noi per primi come progettisti e docenti ci dobbiamo prendere e che deve trovare però una forma di sostenibilità anche economica: questa deve diventare una forma di progettualità che - prima della progettualità che serve a disegnare il marchio o un sito - è una progettualità che serve a disegnare una necessità e una competenza nell'utente finale. Cioè se le persone possono imparare ad usare un test per vedere se hanno il Covid da usare da soli a casa penso che possano riuscire a capire quale è una comunicazione che funziona da quella che non funziona.

IR — Sì, stavo ragionando su quali possano essere le strade percorribili in questo senso perché è abbastanza complesso.

MTR — Sono ormai molto più dell'idea che le cose debbano funzionare dal basso che dall'alto: io non credo più al politico che riesce a cambiare il Paese o alla rivoluzione che prende controllo di un ufficio pubblico e cambia le leggi e le cose; penso molto di più al fatto che se noi riusciamo a promuovere un'idea che dal basso si auto-elegga attraverso laboratori, conferenze e collettivi che lavorano su territorio e comunità, forme di affiancamento della politica nel fornire contenuti di qualità ecco quelle cose lì penso che abbiano ancora speranza di cambiare delle cose. È un po' l'esempio di quello che è successo con la Puglia di Vendola, che è tutto un fenomeno nato dal basso, poi lui è diventato governatore e ha cambiato anche le leggi ma la cosa è partita dalle trincee.

IR — Diciamo che l'idea di osservatorio inteso come ci siamo detti potrebbe non essere così insensata.

MTR — No no assolutamente, suggerivo che oltre che a osservare solamente promuova e acceleri.

IR — Mi rendo conto che il termine osservatorio ha causato a tutti delle perplessità e ci ragionerò.

MTR — Ma devi sapere che tu parli a persone con un'età in cui gli Osservatori in Italia si sono succeduti incessantemente ma non hanno mai prodotto niente e hanno sempre assunto tanti presidenti, direttori, consiglieri, apparati che poi gli osservatori hanno dovuto finanziare e sono stati destinatari di grandi finanziamenti ma non hanno mai cambiato nulla. La parola osservatorio ci fa venire qualche incubo.

IR — Capisco, ragionerò anche sulla terminologia.

[Circolo del design](#)
[Sara Fortunati,](#)
[Direttore Circolo del Design](#)
[call, 13.12.2021](#)

IR — Io sto completando la tesi di Dottorato in Architettura e Cultura del Progetto all'Università di Bologna in collaborazione con l'Università di San Marino che è anche l'università dove lavoro da circa cinque anni. La tesi è sul tema dell'identità visiva pubblica che è un tema che anche il mio relatore Gianni Sini sta portando avanti da molto tempo ed è relativo proprio al progetto d'identità visiva di tutto ciò che possiamo considerare il pubblico, in particolare nell'ambito della pubblica amministrazione. L'obiettivo della tesi è provare a formulare una nuova definizione alla luce della trasformazione del progetto d'identità visiva che non è più a logo o progetto di immagine coordinata. Nell'ambito della pubblica amministrazione è un progetto funzionale ai servizi pubblici, quindi una sorta di progetto attivatore che vada a costruire le relazioni nel servizio pubblico. Chiaramente siamo arrivati ad un punto in cui non è più sostenibile concepire il progetto di identità visiva come veniva concepito cinquant'anni fa. In questa definizione sto cercando di sistematizzare dei nuovi paradigmi di comunicazione. Per ora sono arrivata alla formulazione di circa cinque cluster che includono una serie di indicatori diversi. I cluster identificano quello che ad oggi è l'approccio verso questo tipo di progetto nella dimensione pubblica. In termini di prospettiva della tesi sono vicina al vostro progetto. Tutti questi ragionamenti attorno all'idea di progetto d'identità visiva per la dimensione pubblica mi hanno portato a non formulare una soluzione progettuale chiusa che può essere un kit per progettare l'identità visiva pubblica perché non ha alcun senso. È un tema molto ampio che si porta dietro un contesto culturale molto complesso che arriva un po' dal tema della grafica di pubblica utilità in Italia e si porta dietro un contesto d'azione in costruzione che vede, per esempio, tutto il progetto avviato per l'Italia digitale. Progetto che è effettivamente ancora in costruzione. Quindi l'idea di dare un progetto finito non era assolutamente adeguata.

SF — Quando parli di identità pubblica, intendi anche le varie campagne, i brand per le città?

IR — Sì, ma non solo.

SF — Hai visto l'ultima campagna che ha fatto Torino? L'ha fatta Studio Noodles ed è un multisoggetto il cui logo è una "T" e al posto della "O" c'è un logo di infinito.

IR — Sì, anche questo è un tema molto caldo. Siamo di nuovo un punto di grande cambiamento

anche su questi temi. Dare delle soluzioni progettuali era davvero poco sensato e quindi mi stavo muovendo su una serie di ragionamenti verso una soluzione più aperta ad un'idea di osservatorio nazionale sull'identità visiva pubblica. L'idea è che sia una sorta di organismo che unisce il lavoro di quelle istituzioni pubbliche o private che viene fatto sul progetto grafico. Mi viene in mente l'osservatorio concorsi di AIAP che si occupa di fare consulenza alle pubbliche amministrazioni o privati o aziende o altro tipo di clienti sulla formulazione di concorsi in linea con le direttive europee, ecc. Oppure il lavoro di documentazione dell'osservatorio permanente di ADI, oppure il lavoro di archivio dello CSAC e poi ce ne sono tanti tanti. L'eredità culturale nella grafica di pubblica utilità nel periodo tra gli anni settanta e gli anni novanta in Italia è rimasta un po' irrisolta da un punto di vista strategico. Nel senso che quei principi di collaborazione tra mondo del progetto e pubblica amministrazione non si sono mai veramente verificati, se non in alcuni casi come ad esempio nello sviluppo del Dipartimento per la Trasformazione Digitale che è l'evoluzione di una serie di iniziative come Italia login, Agenda Digitale ecc che si è evoluto adesso in un vero e proprio ministero. All'interno di questa evoluzione, però, un progetto di comunicazione coerente non c'è.

SF — All'interno di altri paesi c'è?

IR — Un esempio rilevante è quello dell'Inghilterra che possiamo leggere in Gov.UK che è questa piattaforma digitale di accesso unico a tutti i servizi pubblici e non della nazione. Chiaramente questo processo è molto simile ad Italia Digitale non è strutturato solo per fare un lavoro sulla costruzione dei servizi ma anche sull'identità visiva. Accanto alla costruzione dei servizi pubblici c'è stato un grande lavoro durato diversi anni e tuttora in atto sull'identità visiva intesa come funzionale alla costruzione dei servizi pubblici. C'è la piattaforma principale e poi ci una serie di contenuti a cui lavorano più di 1000 designer. In Italia sono 30 giusto per capire! Io ho intervistato quella che è stata fino a poco tempo fa la Head Designer del dipartimento di Service Design e mi ha detto che il lavoro è stato globale. Nel senso che non è solo stato progettato il servizio pubblico e la sua trasformazione digitale, ma è stato portato avanti un progetto di comunicazione e trasformazione del servizio intero. Poi ho notato un'altra tendenza ed è quella di integrare sia il progetto di identità visiva legato al brand della città, al suo aspetto competitivo, economico e turistico a quello più istituzionale. Questa è una tendenza interessante perché vuol dire che ci siamo accorti che le due cose possono convivere e andare verso la stessa direzione. In questo caso c'è il progetto della dell'Estonia, di nation branding, orientato non solo alla promozione della nazione ma anche ai servizi. È un progetto in costruzione, iniziato nel 2015 forse con l'idea di durare 15 anni. La prospettiva del tempo è molto importante. In Italia, invece, abbiamo un progetto specifico per un'occasione specifica che dura qualche mese. È per questo che stavo appunto cercando di elaborare un'idea di organismo permanente che possa lavorare in modo duraturo.

SF — Ti mando questo. Visit Finland. È un esempio di promozione del territorio e turistica che però ha sviluppato nel tempo una comunicazione.

IR — Il tema della promozione e della competizione credo non possano esistere da soli se non c'è una comunicazione più istituzionale a completarli, passami il termine. Ciò che sta emergendo dai casi studio che ho analizzato è questa tendenza nel provare ad unire più le due cose. Siamo arrivati a un punto in cui è assodato che la dimensione pubblica è ormai contaminata dal privato ovvero dalle aziende private, dai cittadini stessi o comunque da un rapporto più diretto che diversi anni fa invece era calato dall'alto. E poi questa contaminazione tra linguaggio istituzionale e linguaggio dal mondo del marketing, della pubblicità e ormai le cose sono contaminate e andrebbero in qualche modo usate e integrate. È difficile dare soluzioni definite perché è una cosa in corso.

SF — Anche perché nel frattempo è cambiato il mondo.

IR — Quindi per questo parlo di un osservatorio per la natura dell'organismo e sto ancora pensando come potrebbe chiamarsi. L'obiettivo è quello di avere un organismo che lavora o

in modo integrato al Ministero per la Trasformazione Digitale o in modo parallelo ma sempre legato alla dimensione pubblica sul monitoraggio, la ricerca e la formazione relativi all'identità visiva pubblica. Il tutto costruendo una serie di reti che potrebbero coinvolgere il team per la trasformazione digitale dell'università di progetto e delle istituzioni già esistenti come quelle che menzionavo prima, ma anche realtà private ovvero aziende che si occupano di questo e infine una community aperta di cittadini, sulla linea di come è strutturata Agenda Digital o Designers Italia. Questo è il quadro. Quello che mi interessava dal nostro confronto è la vostra idea di Circolo del Design che vedo molto simile all'idea di Osservatorio, un organismo che lavora per promuovere la cultura del progetto, ma anche fare rete tra le aziende, le istituzioni, i professionisti e i cittadini.

SF — Mi fa molto questo indirizzo di pensieri e vi confermo che non siete i primi nel senso a chiederci di raccontare questa esperienza. Esperienza che è veramente nata un po' dal basso e con l'idea di poter in prospettiva costruire una rete in varie città, magari in tutti i capoluoghi di regione. Il mio punto di vista ha un taglio ancora più largo ed ha a che vedere non solo con la costruzione di una cosa che tu chiami osservatorio a cui io forse attribuisco un'accezione diversa, ma è legato al tema è sulla cultura del progetto che figlia tante parti fondative dell'identità nazionale, produttiva. Se pensiamo al Made in Italy è il terzo brand più noto al mondo, per intenderci dopo Coca Cola e Visa e sicuramente tra gli ingredienti il design ha un ruolo centrale. L'idea è che nel tempo sia stato sottostimato l'impatto del design in tutte le sue forme e dall'altro lato nel frattempo il design ha sconfinato i gran tanto al di fuori dei confini del design industriale e poi della comunicazione. Sconfinando oltre. Capisco anche che sia difficile da cogliere, da racchiudere, da studiare. In quest'ottica abbiamo lanciato un progetto che si chiama osservatorio, osservatorio regionale del Design visto che non esiste nessun settore che si sia fatto carico di osservare questo driver fondamentale per la nostra identità, per la nostra produzione, per il nostro essere distintivi rispetto agli altri paesi. Esiste una fondazione Symbola che produce da alcuni anni un report sulla Design Economy e che sicuramente tutti quelli che lavorano in questo mondo ritengono sia utilissimo. Parlare di design tra le varie regioni ha senso nel momento in cui ciascuna realtà venga analizzata nella propria dinamica regionale. Dall'altro lato, però, è anche a livello regionale che ci sono gli strumenti per intervenire sulla valorizzazione di un settore perché la regione ha gli strumenti per intervenire sui settori, la città può decidere di promuoversi, può decidere di agevolare un certo tipo di settore piuttosto che un altro e poi ci sono mille altri possibili attori. Se questo lavoro fosse ulteriormente valorizzato da un osservatorio a livello centrale, nazionale, sarebbe molto interessante. Uno dei motivi per cui abbiamo fatto l'osservatorio è che le persone non sanno cos'è il design. Io dico sempre che il mio lavoro è traduttrice. È una materia che tecnicamente di competenza dell'assessore alla cultura, alle attività produttive, all'economia, all'istruzione cioè una materia fluida che alla fine non è di nessuno e non è riconosciuta tra i grandi capitoli della cultura. La produzione parla di innovazione ma sempre facendo riferimento solo alle componenti tecniche, informatiche. Si tratta di una difficoltà intrinseca del sistema che si supera solo facendo un grandissimo lavoro di diffusione della cultura del progetto. Il nostro obiettivo è di portare più persone possibili a conoscenza di che cosa sono i metodi, gli strumenti e le professioni, i valori dell'agire professionalmente attraverso la cultura del progetto. Da una parte con delle attività più per gli addetti ai lavori, portando il nostro contributo come soggetti attivi nel dibattito nazionale e internazionale sulla cultura del progetto e dall'altro facendo delle attività molto aperte e spostandosi dentro ad altri settori in modo da riuscire a parlare con chi dentro quei settori lavora. Costruiamo dei progetti per coloro che appartengono a mondi diversi da quelli che più sono abituati a frequentare il mondo del design e facciamo provare con mano che cosa vuol dire lavorare con una persona che ha uno spirito creativo e un'impostazione progettuale che non è l'artista.

IR — È chiaro che gli spunti e le deduzioni arrivano da un problema culturale ampio. Per esempio nell'evoluzione della comunicazione pubblica ci sono stati due fattori che ci hanno portati ad avere questa situazione. Il primo è uno scarso adeguamento della normativa che accompagna la comunicazione pubblica. Nel senso che sono state fatte una serie di leggi diversi anni fa che vedono la formazione dell'ufficio pubblico come un ufficio in cui possono essere assunti solo giornalisti o persone che si occupano di ufficio stampa quindi i progettisti per esempio non sono contemplati.

SF — Se vuoi andare a monte, i progettisti come tanti altri banalmente a livello politico non sono rappresentati da niente. Io credo che adesso ci siano anche forme un po' diverse per agire.

IR — L'altra questione secondo me è che vanno staccate dalla politica e vanno invece riposizionate nell'amministrazione che è una cosa molto diversa perché l'amministrazione lavora sull'asse del tempo, la politica lavora sul presente.

SF — Tu hai mai lavorato con un ufficio pubblico?

IR — Sì.

SF — Quindi hai sicuramente esperienza del fatto che chi amministra si occupa di quello, la burocrazia è complessa, bisogna sapere come si mandano avanti le pratiche. Adesso dirò una cosa forse non politicamente correttissima: bisogna anche sapere come avere a che fare con una serie di persone che non brillano per spirito di iniziativa... Ecco. Se metto una professione creativa - anche se è una parola che odio, un soggetto che ha una competenza creativa, che è diversa dalla creatività, dentro lì lo ammazzi. Dato che la pubblica amministrazione è costretta a procedere per bandi, io credo che se ci fosse un organismo di sorveglianza di indirizzo nazionale allora quel bando verrebbe scritto, vagliato in collaborazione con quell'ente e in giuria ci starebbe una persona competente. Questo è qualcosa che non succede mai. Chi bandisce le gare sono i burocrati, gli amministratori e chi giudica le gare sono sempre i burocrati e gli amministratori. Torino è città creativa Unesco per il Design, hanno fatto mille tavoli con chi si occupa di design del territorio ecc, ecc e io ho detto: scusate, lanciate la gara e non chiedete ad uno competente? E non parlo soltanto del Circolo. Ma non si può lanciare una gara alla quale hanno risposto tipo in quaranta, senza un minimo riconoscimento, e non c'era nessuno in giuria se non la dirigente e qualcun altro del Comune. Io più che l'idea di avere in organico un designer - per vari motivi tra cui il fatto che non ci siano economie solide - sono dell'idea che si debba creare un organo garante che esprime la parte professionale e che poi possa essere consultato nei momenti chiave.

IR — Hai colto la mia idea. Magari "osservatorio" come termine è riduttivo, però si configura proprio come un organo che fa lavoro di monitoraggio, consulenza, ricerca e formazione. Quindi ha un ruolo di consulente ma anche di attivazione di pratiche. Una possibile evoluzione potrebbe essere quella di agire in modo prima più locale, nel senso che può esserci un organo centrale un po' come l'Osservatorio permanente di ADI che ha una serie di delegazioni regionali fatte da professionisti della del design dalle varie regioni. Una sorta di struttura generale che poi viene dislocata.

SF — Sai che Torino è stata World Design Capital nel 2008 e lavoravo nel comitato del Torino WDC come responsabile della comunicazione. Era una nomina che ICSID adesso WDO, un'associazione internazionale aveva individuato Torino come città pilota. Significava che la città aveva un foglio completamente bianco e quello che dovevamo fare era inventarci un modo per essere la prima WDC. Super stimolante e bellissimo. Io sono stata la prima assunta dal comitato insieme all'allora direttrice e quindi man mano che si è costruita la squadra abbiamo costruito questo impianto grazie alla consulenza di un bravissimo designer Pietro Palladino. E ci siamo inventati un metodo per costruire la comunicazione di quell'anno. Per cui il logo lo dava ICSID, un numero tondo con scritto Torino 2008 World Design Capital in due dei quattro quadranti, e teoricamente ICSID aveva dato il logo chiedendoci di decidere un colore che fosse il nostro e che, quindi, definisse la nostra identità. Con Pietro ci siamo inventati un modo per cui è stata fatta un'identità fatta di ingredienti: un logo con il suo logotipo, un font che Pietro aveva disegnato ad hoc e il verde in tutta la sua infinita palette. Con questi ingredienti per ogni strumento che il comitato produceva (sito, brochure, qualsiasi cosa) veniva bandita una gara in cui venivano invitate cinque realtà, due del territorio regionale e tre di tutta Italia. Chi dava questi nomi era AIAP e dentro il comitato di valutazione c'eravamo noi, Pietro Palladino ed una persona di AIAP. Tutti quelli che partecipavano avevano una fee di retribuzione. Questo è un piccolo modellino virtuoso. Torino era capitale del design e ci eravamo studiati questa pratica affinché rimanesse a futura memoria, come pratica trasparente e più corretta possibile.

IR — Se guardi l'Osservatorio Concorsi di AIAP il lavoro fatto è proprio quello di agire da garanti/consulenti nella costruzione dei bandi di concorso quindi nella formulazione secondo le regole internazionali. A mio avviso bisognerebbe ripensare quelle che sono le modalità di ingaggio dei professionisti. In alcuni casi l'idea di concorso, di gara non è sempre giustissima. Però questo ragionamento va fuori. Mi sono confrontata con Matteo Pastore che è il designer che ha fatto il progetto È Bologna e che è nato attraverso una gara in sostanza. Diceva che la gara era strutturata molto bene come anche il brief del progetto che era stato costruito con una ricerca preliminare, e con una modalità abbastanza corretta. Poi la verità è che quando ha vinto la gara sono andati a sviluppare il progetto e si sono ritrovati con una serie di limitazioni varie in termini di risorse.

SF — Ecco. Benvenuto nella pubblica amministrazione! Penso che in un lavoro come quello del progettista la gara è chiaramente uno strumento che può essere utilizzato male, però è l'unica garanzia che abbiamo per non far fare i lavori al cugino del cugino. Poi sono d'accordo sul fatto che ci possano essere tante storture, poi può succedere che il progetto presentato cambi, però c'è tutto il senso del dialogo committente/progettista. Per quanto possa essere scritta bene una gara, il progettista risponde secondo quello che legge in quel brief che anche se è scritto benissimo non ha il valore di una conoscenza reale. Io credo che più del 50% della professionalità di un progettista stia nella capacità di dialogo con il committente e che è un tratto super distintivo tra chi fa il progettista e l'artista. A volte è difficile tracciare un limite, però se mi devi chiedere che differenza c'è tra l'uno e l'altro, per me questa è una delle bandierine fondamentali.

IR — Mi stavo chiedendo se nell'ambito della pubblica amministrazione non avesse senso provare a costruire il percorso insieme e quindi, invece del professionista singolo, costruire dei team di professionisti che possano lavorare anche alla costruzione della del brief e poi portarlo avanti e sviluppare il progetto. Infatti, credo che per la complessità della pubblica amministrazione non si possa lavorare con consulenti e singoli. Ovviamente si tratta di ragionamenti aperti, magari questa potrebbe non funzionare come modalità.

SF — Invece secondo me può funzionare. Si tratterebbe di una consulenza strategica. Certo si aprirebbe un tema gigante per cui il design è una delle cose per cui la pubblica amministrazione quello strano secondo me più che mettere i designer insieme ad altri cento design in un comitato di designer per la pubblica amministrazione avrebbe bisogno di consulenti strategici. Inoltre, credo che più che mettere il designer insieme ad altri 100 designer in un comitato di designer per la pubblica amministrazione, magari si potrebbe mettere il designer insieme a uno specialista di tecnologie, un economista... Lì potrebbe stare il valore vero.

IR — Ho preso il caso di È Bologna perché Matteo Pastore mi ha detto che è da sette anni che tenta di lavorare con il comune, cercando di arrivare a far comprendere al suo committente che non è il numero di loghi brochure a far acquisire il valore che un progetto di comunicazione di questo tipo ti può dare, ma è lavorare su un certo tipo di sistema di comunicazione. Quindi costruiamo insieme un linguaggio che si può usare in un certo modo, costruiamo una serie di strumenti.

SF — Sta nascendo un corso nuovo, un Master in Design Management a Roma per il quale sono stata contattata per parlare del Circolo e fare delle lezioni. Credo che siamo un po' l'unico esempio che prova a muoversi per un riconoscimento più ampio. Abbiamo da una parte uno spirito più territoriale per quanto riguarda quelli che chiamiamo progetti d'impatto. La nostra mission è quella della divulgazione del progetto. Però lo facciamo in due modi. Da un lato ci muoviamo attraverso una programmazione culturale e dato che il tema fondamentale è un tema di natura culturale e cioè sapere cos'è il design, riconoscerne il valore, sapere come funziona, che professioni ci sono dietro, in quali ambiti può essere utile. Questo per noi diventa il driver di una produzione di attività prettamente culturali: mostre, un palinsesto di talk, delle attività di formazione, ecc. Ci muoviamo come quelli che oggi vengono definiti nuovi centri della cultura. Non siamo un museo, abbiamo più luoghi in cui diversi linguaggi si fondono e sono tutti incentrati sul macrotema del progetto, del design. Produciamo contenuti. Banalmente anche il fatto di produrre mostre è qualcosa che

non fanno in tantissimi soprattutto in termini di chi dimensionalmente non è un colosso. Siamo un'associazione culturale, chi frequenta la nostra programmazione culturale, chi viene ad ascoltare dei talk, o partecipa a mostre non paga biglietti, ma si associa. La nostra tessera costa dieci euro per un anno e lo dico solo per far capire quanto l'approccio sia totalmente aperto. L'unica cosa che ha un costo sono le attività di workshop, di laboratorio. Per il resto vieni, guardi la mostra, ascolti talk, puoi usare gli spazi per fermarti a studiare, puoi prendere in affitto i libri della nostra biblioteca dove abbiamo qualcosa tipo duemila volumi sui temi del design che puoi prendere e portarti a casa. A chi ci rivolgiamo con la nostra programmazione culturale? Dipende. Abbiamo degli incontri super specifici in cui vengono di fatto ai professionisti, designer, gli studenti, laboratori per bambini. Abbiamo delle mostre che possono toccare anche altri settori. Programmiamo tutto l'anno e in momenti specifici dell'anno identifichiamo un macrotema che ci sembra un tema di urgenza contemporanea e su cui il design ha qualcosa da dire di specifico e su quello creiamo un pezzo importante di programmazione che per noi è la produzione più importante dell'anno. L'anno scorso abbiamo parlato di umanizzazione della tecnologia e adesso stiamo lavorando sul tema del 2022. I temi, gli interventi, gli ospiti di questa programmazione sono locali, nazionali e internazionali. Sull'asse dei progetti d'impatto il nostro focus è completamente locale. Di fatto costruiamo dei progetti che hanno l'ambizione di generare una ricaduta reale nel territorio in cui operiamo, in senso più esteso almeno la regione. Come operiamo nei progetti d'impatto? Solitamente abbiamo dei partner istituzionali che ci consentono di avere un raggio d'azione strutturalmente più esteso e l'obiettivo di ciascuno di questi progetti d'impatto è di identificare una porzione diciamo di mondo, un'esigenza, un bisogno che normalmente non trova nel design le risposte e tentare in modi sempre diversi un avvicinamento con i metodi, gli strumenti e i professionisti del mondo del progetto. Faccio tre esempi.

1) Z Lab è un progetto che è partito l'anno scorso in collaborazione con l'Università degli Studi di Torino e gli studenti di Psicologia dell'Età Evolutiva. Sostanzialmente appena si è tornati alla vita dopo il Covid, abbiamo iniziato questo progetto con l'idea di dimostrare che il lockdown e tutto quello che avevamo vissuto, non solo aveva avuto un impatto forte nella vita delle persone adulte, ma che stava portando delle conseguenze gravi anche nella vita dei bambini. Con un dipartimento di Psicologia dell'Età Evolutiva del Regno Unito abbiamo iniziato una ricerca in cui abbiamo interpellato genitori, pediatri, psichiatri, psicologi infantili, presidi, maestri delle elementari. L'idea era quella di costruire dei laboratori di didattica non formale progettati da designer che nella vita si occupano di vari settori. L'obiettivo era anche quello di far capire quanto varie siano le professioni del designer. Insieme alle ricercatrici del dipartimento Psicologia dell'Età Evolutiva abbiamo progettato questo percorso di didattica non formale in cui sostanzialmente sono stati fusi gli strumenti progettuali del design con le conoscenze e le logiche diciamo della psicologia dell'età evolutiva, abbiamo fatto questa sperimentazione in quattro scuole nelle classi terze e quarte. Si è trattato di un percorso di tre incontri durante i quali i bambini sono stati osservati e monitorati secondo degli indicatori progettati come parte del percorso dall'équipe psicologi. I risultati sono stati comparati. Ciascuna di queste classi aveva un'altra classe che non seguiva il percorso laboratoriale e che era la classe di controllo. L'obiettivo dell'averne un'altra classe era quello di dimostrare l'utilità di questi percorsi per l'accrescimento delle competenze socio-emotive dei bambini e per raggiungere un livello di benessere migliore. Aprire dei canali che erano stati particolarmente soffocati durante la pandemia attraverso gli strumenti della creatività, ecc. Questo è il nostro progetto di impatto. Ha l'obiettivo di generare un effetto diretto attraverso lo strumento del design nel territorio, portando questa metodologia dentro mondi che normalmente non la frequentano.

2) Abbiamo osservato che a Torino e in Piemonte c'è un ricco panorama di professionisti nel mondo del design che paradossalmente quasi tutto lavora molto di più col resto d'Italia e con l'estero piuttosto che con imprese piemontesi. Ormai questo è il terzo anno e il progetto si chiama Ask To Design parte con l'idea di costruire un percorso che aiutasse a fertilizzare il terreno di incontro tra piccole e medie imprese. L'idea era di creare uno strumento di lavoro per le imprese perché soprattutto le piccole e medie imprese non sanno cos'è il design, non sanno cosa può essere utile loro e non sanno di cosa hanno bisogno e anche laddove

lo sapessero non saprebbero dove andare a trovare i designer o comunque questa cosa richiederebbe loro un'ennesimo grande sforzo. Abbiamo fatto perciò con una partnership con la Camera di Commercio di Torino, abbiamo costruito un percorso che prima era live, poi è stato digitalizzato a causa del Covid dove le imprese fanno un lavoro di self-assessment. Dentro a questo percorso ci sono anche delle pillole formative fatte intervistando i designer del territorio, facendo spiegare a loro per esempio che cosa fa un interaction designer in cinquanta secondi spiegato dal designer stesso. Ne abbiamo tantissime di queste pillole e anche questo è un modo per avvicinare questi strani soggetti designer alle imprese. Durante il percorso le aziende trovano queste pillole-video mentre rispondono a delle domande che riguardano degli aspetti basilici della loro vita aziendale. A valle di questo self-assessment abbiamo tutto un percorso di relazione vera in cui c'è nello staff del Circolo un tutor che risponde alle domande delle imprese ed è in contatto con loro. Identificato qual è il bisogno, l'azienda compila un format per arrivare a un brief basilico, e viene richiesto di specificare un budget. L'azienda poi carica il brief e tutti i designer presenti in piattaforma - al momento ne abbiamo 180 mi pare. Tutti i designer si sono registrati con un proprio profilo che rende la consultazione dell'azienda più facile. Tutti quelli che si sono registrati ricevano un alert nella loro mail che indica il brief e decidono se rispondere in base ai tempi, ai soldi, alle esigenze professionali. A quel punto noi facciamo un passo indietro perché l'impresa decide quale di questi designer incontrare e come per stringere poi l'accordo. Ma a noi da lì in poi non interessa più perché abbiamo fatto il nostro lavoro nel mettere in contatto impresa-designer.

3) L'Osservatorio. Il tema è che il design è una leva strategica. È dal 2006 che lavoro sulla professione del design e ti rendi conto che si tratta di qualcosa che nella migliore delle ipotesi è collegata ad una sedia costosa, un po' strana, un po' inutile e che fa parte di un mondo del lusso lontano e per pochi, un po' snob. La frustrazione nel sentire continuamente persone che non hanno idea di che cosa tu stia dicendo è gigante. Mi sono detta: come si fa a far capire che invece è una roba seria, importante? Si parlano altri linguaggi e quindi si trova il modo per studiare questo settore, dargli dei numeri, delle dimensioni anche economiche per far comprendere che è un settore di cui occuparsi quanto se non di più di altri. L'idea nasce da lì. Questo è il progetto più istituzionale che abbiamo. Se il Circolo da solo avesse detto: "da oggi il Circolo fa l'osservatorio sul design", avrebbe avuto poco riscontro. Cos'è il Circolo per fare l'osservatorio regionale sul design? In fondo è un'associazione culturale come milioni di altri e non ha nessuna rilevanza come soggetto di sistema profondo. Era necessario ingaggiare le istituzioni in questo progetto. In esso ci sono la città, la Camera di Commercio di Torino e Unioncamere Piemonte, IRES Piemonte che ha già un centro di ricerca, l'Università degli Studi e il Politecnico. Abbiamo attivato un assegno di ricerca dentro l'Università degli Studi di tre anni, non in beni culturali ma in Economia, e quindi abbiamo avuto una persona che per tre anni si è completamente dedicata all'Osservatorio Regionale sul Design con l'obiettivo di generare dei dati che mettano in evidenza il fatto che il design sia un settore con delle caratteristiche, con dei numeri, con un fatturato. Il settore viene descritto in un modo che sia comprensibile. L'Osservatorio lavora su un report annuale sulla Design Economy del Piemonte con delle verticali costanti su tematiche che possono essere degli strumenti di conoscenza al servizio delle istituzioni. Ciò è di supporto ad esempio per la Camera di Commercio, se decide di lanciare un bando, come ha fatto anche in passato, per aiutare le aziende con dei voucher per innovare. Adesso entro in un tecnicismo. La Camera di Commercio, dopo il lockdown ha creato uno strumento di aiuto per le imprese piemontesi che era un voucher attraverso il quale si potevano scaricare una serie di costi con l'obiettivo di generare innovazione, cioè un aiuto al percorso di innovazione a cui le imprese si sono necessariamente trovate a far fronte soprattutto in termini di digitalizzazione.

Quando fai un'operazione così c'è la voce spese ammesse: una consulenza informatica, l'acquisto di server e l'acquisto di strumentazione. Se in queste c'è anche la consulenza di un designer, capisci che ti può essere utile. Come faccio ad arrivare lì? Produco una verticale dell'Osservatorio che indaga quali sono le professioni del design che sono in grado tramite lo strumento digitale di generare innovazione e quello glielo metto sul tavolo della Camera di Commercio prima che lanci il prossimo bando per questo è fondamentale che Camera sia dentro l'Osservatorio. È necessario mantenere continuamente aperto questo dialogo, capire dove si può lavorare. Io credo in questo.

IR — Sono d'accordo. Penso sia l'unico modo per attivare la divulgazione del progetto. Un altro obiettivo dell'Osservatorio è quello di costituire una sorta di ponte di linguaggio, metodi e strumenti tra il design e la pubblica amministrazione per arrivare a strutturare dei linguaggi che siano comprensibili ad entrambi. Penso sia colpa del design e dei progettisti di non essere stati capaci di uscire dall'autoreferenzialità ed entrare in un'ottica di costruzione di sistemi o linguaggi.

SF — Sono d'accordissimo. Ti faccio questo esempio. C'è un bando a cui hanno partecipato dodici enti del terzo settore: cooperative cioè un mondo lontano dal mondo del design con l'obiettivo di tentare un avvicinamento. Partecipavano 14 designer, metà torinesi l'altra metà da tutto il resto d'Italia, e si presentavano agli enti in 8 minuti raccontando cosa facevano, parlando di un loro progetto particolarmente significativo e di un progetto centrato sul tema di cui dovevano occuparsi. Io non li conoscevo, ma me li ero andata a guardare visto che facevo parte della commissione che si occupava di valutare le candidature e credo che almeno 3 su 5 hanno fatto presentazioni di cui gli enti hanno capito a dir tanto il 20%. Soggetti bravissimi, super competenti, referenziati, non sono arrivati da nessuna parte. Invece è stato premiato un progetto da 8 su 12 che semplicemente ha portato una presentazione che aveva un linguaggio fatto per questi enti. Si vede che era uno studio che era abituato con i clienti del terzo settore, però è stato scelto da 8 su 12. Un numero esagerato rispetto alle competenze che invece erano molto più equamente distribuite proprio per un motivo di linguaggio e comunicazione. Nella vita io faccio la traduttrice, vado a spiegare con parole giuste per le orecchie di chi ascolta, uscendo da quell'autoreferenzialità gigantesca del mondo del design, raccontando cosa fanno i designer con la voce terza.

IR — Secondo te questo è un gap risolvibile con il tema della divulgazione dell'attività, della programmazione culturale?

SF — No, non penso che il lavoro del Circolo sia la soluzione ai problemi mondiali. Penso che ci sia un lavoro più profondo da fare e sarebbe necessario che il mondo del design diventasse un po' meno autistico. Bisogna lavorare su due binari. Da un lato credo che la contemporaneità costringa i designer ad uscire un po' da una bolla e uscire da una zona di comfort in cui l'alleato è sempre un altro designer o il partner di progetto. Sempre di più sta succedendo che i designer sviluppino i progetti assieme a professionisti che hanno provenienza disciplinare completamente diversa. Allora il progetto diventa uno strumento meraviglioso per costruire il lavoro del gruppo e io credo tanto in questa prospettiva evolutiva del design. Anche se è qualcosa che è già presente. Quando ho aperto questo posto durante la conferenza stampa del 2 Aprile 2019 raccontavo questo come prospettiva del design. Penso sia quella di essere la miglior disciplina ponte. Ciò non vuol dire togliere lo specifico di quella disciplina ma vuol dire riconoscerle un pezzo prettamente suo, ma per farlo devi uscire dall'autismo perché per essere ponte devi mettere linguaggi diversi, prospettive diverse ed essere nella condizione di trovare un punto progettuale di incontro.

IR — Penso sia quello che vediamo tutti.

SF — Quello che fa il circolo è sporcarsi le mani quotidianamente con questo. Ti ringrazio, fammi sapere come procede. Tra l'altro vai a toccare il mio primo amore in termini di design ovvero la comunicazione pubblica. Ciao.

Bibliografia di riferimento

A

Accanti, D., Carmi, E., Gualzetti, L., Guida, F.E., Tortoioli Ricci, M., & Rullo, M. (2006). Fare grafica per la pubblica utilità. Una tavola rotonda. *Progetto grafico*, 9, pp. 10-19.

Agid, S., (2018). 'Dismantle, change, build': Designing abolition at the intersections of local, large-scale, and imagined infrastructures. *Design Studies*, 59, pp. 95-116 <https://doi.org/10.1016/j.destud.2018.05.006>.

Amendola, G. (1997). La città postmoderna. Magie e paure della metropoli contemporanea. Roma-Bari: Laterza Editori

Anceschi, G. (a cura di) (1984). *Prima Biennale della Grafica. Propaganda e cultura: indagine sul manifesto di pubblica utilità dagli anni Settanta ad oggi*. Milano: Arnoldo Mondadori Editore

Anceschi, G. (1987). L'era del rimescolamento. *Linea Grafica* 3, pp. 4-13.

Anceschi, G. (1988). Il Marchio. In *Monogrammi e figure. Teorie e storie della progettazione di artefatti comunicativi*. (2a ed., pp. 190-196). Firenze: La casa Usher; ed. or. 1978, *Pubblicità Domani*, 15-16.

Anceschi, G. (1994). L'interfaccia delle città. In Federpubblicità Ravenna e Cesena, Comune di Cesena, (a cura di) *L'interfaccia delle città. La comunicazione urbana nell'epoca dell'informatica*. Ravenna: CFP Albe Steiner

Anceschi, G. (2006). Pubblica utilità per la disciplina. *Progetto grafico* 9, p.8

Anceschi, G. (2010). L'interfaccia delle città. In E.F. Bonini Lessing, *Interfacce Metropolitane. Frammenti di corporate identity nella città europea contemporanea*. Milano: et al.

Anceschi, G. (2012). La grafica sistemica e sistematica. In Terenzi, B. *Identità e immagine. Le logiche del design nel progetto per la comunicazione visiva con esperienze e riflessioni sulla grafica sistematica e sull'involucro del prodotto industriale* (pp. 4-8). Bergamo: Edizioni Imagna

Anholt, S. (2007, edizione italiana). *L'identità competitiva. Il branding di nazioni, città, regioni*. Milano: Egea.

Antonelli, P. (2008). Design and the Elastic Mind. In Aldersey-Williams, H., Hall P., Sargent, T., Antonelli, P., *Design and the Elastic Mind*. New York: The Museum of Modern Art

Argan G. C., Mari E., Morganti F. et al., (1983). *Il Santachiara: resoconti della Fondazione Santachiara* 1, p. 24. San Marino. Dicastero Pubblica Istruzione.

B

- Baroni, D. (2000). Sull'immagine coordinata. *Linea grafica* 226, pp. 40-51
- Baroni, D., Peruccio, P. P., (a cura di) (2012). *Design e corporate image. Per una storia dell'identità visiva nazionale*. Milano: FrancoAngeli
- Baule, G. (2007). In equilibrio con le macchine grafiche. *Linea Grafica* 367, pp. 14-15.
- Baule, G. (2015). La Carta del Progetto Grafico venticinque anni dopo. Una rilettura. *Ais/Design Journal. Storia e Ricerche. I designer e la scrittura nel novecento* 3 (6), pp. 243-259
- Baule, G., Quaggiotto, M., (2015). Communication of the territory and cartographic interfaces. The spatial turn in communication design. In Collina, L., Galluzzo, L., e Meroni, A. (a cura di), *The Virtuous Circle. Cumulus Conference Proceedings*, pp. 1067-1077. Milano: Mc-Graw-Hill Education
- Baumann, Z. (2006). *Modernità liquida*. Roma-Bari: Laterza
- Baur, R., & Thiery, S. (eds.). *Don't Brand My Public Space*. Zürich: Lars Muller.
- Baur, R. (2004). *Intégral Ruedi Baur et associés. Identité de lieux*. Parigi: Pyramyd.
- Baur, R., (2013). The Conspicuous Absence of a Planetary Flag. In Baur, R., & Thiery, S. (eds.). *Don't Brand My Public Space* (pp. 68-129). Zürich: Lars Muller.
- Belting, H. (2004). *Pour une anthropologie des images*. Parigi: Gallimard
- Bernard, N. (2003). Reality Branding. Addressing Real COncerns and Real Needs. In Heller, S., Vienne, V., (Eds.), *Citizen designer. Perspective on design responsibility* (pp. 87-90). New York; Allworth Press.
- Biamonti, A. (2021). the Political and Social need for a New Design Culture. In Camoncini, B., Vergari, F., (Eds.), *From human-centered to more-than-human design. Exploring the transition* (pp. 15-27). Milano: FrancoAngeli
- Bierut, M. (2015). *How to use graphic design to sell things, explain things, make things look better, make people laugh, make people cry, and (every once in a while) change the world*. Londra: Thames & Hudson
- Blauvelt, A. (2008, marzo 11). *Towards Relational Design*. Design Observer. <https://designobserver.com/feature/towards-relational-design/7557> [ultima consultazione il 26.12.2021].
- Boehm, G., (2007). Iconic Turn. Ein Brief. In Belting, H., (Eds.) *Bilderfragen: Die Bildwissenschaften im Aufbruch*, (pp. 27-36). Monaco: Fink,

Bonini Lessing, E., (2011). *Interfacce metropolitane. Frammenti di corporate identity nella città europea contemporanea*. et al.: Milano.

Bortoloni, L., Moretti, M., Corona, A. (in press). Quasi lo stesso posto. Perdersi (e ritrovarsi) tra gli open data di un territorio. *Progetto grafico* 38.

Buchanan, R. (1992). Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues*, 8 (2), pp. 5-21

Buchanan, R. (2001). Design Research and the New Learning. *Design Issues*, 17 (4), pp. 3-22

Buchanan, R. (2015). Worlds in the Making: Design, Management, and the Reform of Organizational Culture. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 1(1), pp. 5-21. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2015.09.003>

Budds, D. (3 giugno 2017). *Nixon, NASA, And How The Federal Government Got Design. In the 1970s, good design became federal policy*. FastCompany. <https://www.fastcompany.com/3068659/nixon-nasa-and-how-the-federal-government-got-design> [ultima consultazione 23.12.2021]

Burckhardt, L. (1980). *Design Is Invisible*. Lucius Burckhardt. https://www.lucius-burckhardt.org/English/Text/Lucius_Burckhardt.html [ultima consultazione 23.12.2021]

C

Caprioli, S., Corraini, P. (2005). *Manuale di immagine non coordinata*. Mantova: Edizioni Corraini

Carmi, E. (2009). *Branding D.O. Una visione Design oriented*. Bologna: Fausto Lupetti Editore

Castells, M., (2014). *La nascita della società in rete* (Turchet, L., Trad.). Milano: Università Bocconi Editore. (Opera originale pubblicata nel 2010).

Chermayeff, I., Wurman, R. S., Caplan, R., & Bradford, P. (1973). *The Design Necessity: A Casebook of Federal Initiated Projects in Visual Communications, Interiors and Industrial Design, Architecture, Landscaped Environment*. Cambridge Mass: MIT Press.

Chiappini, C., Cioffi, A. (2006). Identità cinetiche. Alcune case history di sistemi variabili. *Progetto Grafico* 9 (4), pp. 96-103

Chiappini, C., Sfligiotti, S. (2010). *Open projects: Des identités non standard*. Parigi: Pyramyd

Chisnell, D. (2016, agosto). Democracy Is a Design Problem. *Journal of Usability Studies* 11, (4), pp. 124–130. https://uxpajournal.org/wp-content/uploads/sites/7/pdf/JUS_Chisnell_Aug2016.pdf.

Celaschi, F. (2005). Il bene culturale come paradigma. In Celaschi, F., Cappellieri, A., Vasile, A. *Lusso versus design*. Milano: Franco Angeli

Celaschi, F., Gianfrate, V., Vai, E., Mehmeti, L., (2020). Urban stories Design. Raccontare e visualizzare la città e i processi di trasformazione. *Material Design Journal. Design for Citizenship 10* (2), pp. 224-235 <https://mdj.materialdesign.it/index.php/mdj/article/view/196/202>

Cerri, S. (2017). *Il potere del brand. Graphic design tra identità e comunicazione*. Firenze: Dida Press

Commissione Europea (2021), Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI) 2021. Italia. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-italy>

Costa, Nina & Branco, Vasco & Costa, Rui & Borges, Afonso & Cunca, Raul & Modesto, A. & Silva, Ana. (2021). *Design Infrastructures: Proposing Alternative Strategies for Countries with a Lower Maturation of Design Culture*. 10.1007/978-3-030-80415-2_16.

Council for the Promotion of Sweden Abroad (2017). Strategy for the promotion of Sweden abroad. <https://sharingsweden.se/app/uploads/2017/09/strategy-for-the-promotion-of-sweden-abroad-2.0.pdf>

De Santi, M., Fabbri, L. (2018) *Il design collaborativo. Dall'individuo al team, dal team al network: ecco come Designers Italia prova a ridefinire il ruolo del design nella trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione. In nove mosse, grazie ai collaboration tools*. Medium. <https://medium.com/designers-italia/il-design-collaborativo-ed5d05adaa25>

Ducci, G. (2017). *Relazionalità consapevole. La comunicazione pubblica nella società connessa*. Milano: FrancoAngeli

D

Dal Buono, V., Sinni, G., Zannoni, M., (2020). Design for Citizenship. Processi di innovazione nella comunicazione di pubblica utilità per il progetto dei servizi. *MD Journal. Design for Citizenship 10*, (2), pp. 10-23

De Varine, H., (2005). *Le radici del futuro. Il patrimonio culturale al servizio dello sviluppo locale*, Bologna: Clueb

Difennbach, J. (1988). L'identità aziendale come marca dell'impresa. In Murphy, J.M., (a cura di), *Branding. Le politiche di marca*, (pp. 248-250). Milano: MC Graw-hill

Dolcini, M. (1986). Dallo studio grafico all'agenzia di Pubblica utilità. *Grafica 1*(1).

Ducci, G. (2016). Lavori in corso nella P.A.connessa. Il ruolo delle strutture di

comunicazione nella gestione dei social media e lo sportello polifunzionale 3.0. In *Problemi dell'Informazione XLI* (1), pp. 113-136.

Ducci, G. (2017). *Relazionalità consapevole. La comunicazione pubblica nella società connessa*. Milano: FrancoAngeli

E

Eco, U. (1973). *Segno*. Milano: Enciclopedia Filosofica Isedi (p.92).

Eco, U. (1988). *Le isole del tesoro: proposte per la riscoperta e la gestione delle risorse culturali*. Milano: Electa

Eco, U. (2016). *Opera aperta. Forma e indeterminazione nelle poetiche contemporanee*. Milano: Bompiani.

Eco U., (2016). *Dalla periferia dell'impero. Cronache da un nuovo medioevo*, Milano: La nave di Teseo

Eurispes (2021), 33° Rapporto Italia 2021. Percorsi di ricerca nella società italiana. https://eurispes.eu/wp-content/uploads/2021/05/eurispes_sintesi-rapporto-italia-2021.pdf

F

Fabbri, L. (2019). La trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione italiana. In Tassi, R. *#Service designer. Un progettista alle prese con sistemi complessi* (pp. 79-87). Milano: FrancoAngeli

Fabbri, L. (2019b, 28 gennaio). Un designer nel paese dei mostri selvaggi. Evoluzione del ruolo del designer tra innovazione, cultura e trasformazione digitale. *Medium*. <https://medium.com/uxtales/un-designer-nel-paese-dei-mostri-selvaggi-dc5ca3edbce7>

Faccioli, F. (2000). *Comunicazione pubblica e cultura del servizio*. Roma: Carocci Editore

Falcinelli, R. (2014). *Critica portatile al visual design. Da Gutenberg ai social Network*. Torino: Einaudi.

Fedriga, R. (2005). *Il cittadino lettore. Editoria per istituzioni comprensibili*. Milano: Edizioni Sylvestre Bonnard

Felsing, U. (2010). *Dynamic Identities in Cultural and Public Contexts*. Zürich: Lars Müller Publishers

Ferrara, C. (2007). *La comunicazione dei beni culturali. Il progetto dell'identità visiva di musei, siti archeologici, luoghi della cultura*. Milano: Lupetti

Floridi, L. (2017). *La quarta rivoluzione. Come l'infosfera sta trasformando il mondo*. Milano: Cortina Raffaello.

G

Gabardi, E. (a cura di). (2005). *Comunicazione pubblica. Otto casi di comunicazione efficace della pubblica amministrazione*. Milano: FrancoAngeli

Gabardi, E. (2011). *Regioni e province italiane Sette casi significativi di comunicazione turistica*. Milano: FrancoAngeli

Garland, K. (1993, Autunno). Are You Sure You Need That New Logo? *Eye Magazine*, 10 (3). <https://www.eyemagazine.com/opinion/article/agenda2> [ultima consultazione: 10.01.2022].

Gestner, K. (2021, 3°ediz.). *Designing Programmes Programme as Typeface, Typography, Picture, Method*. Zurigo: Lars Müller Publishers GmbH (prima edizione 1964)

Gorbis, M. (2013, aprile). The Reality of What Makes Silicon Valley Tick. *Harvard Business Review* 9. <https://hbr.org/2013/04/the-reality-of-what-makes-sili>. [ultima consultazione 06.02.2022]

Grandi, R. (2001). *La comunicazione pubblica. Teorie, casi, profili normativi*. Roma: Carocci Editore

Grandi, R. (2015). Bologna City Branding Project. *e-Revista LOGO*. 4 (1), 1-20. 10.26771/e-Revista.LOGO/2015.1.01

Grimaldi, P. (2020). *Il design della comunicazione. La grafica è finita, il design non sta tanto bene. Il marketing non c'è*. Napoli: arte'm

Grunfeld, J-P. (2013). Logotomized City (or Patrick Le Lay's Victory). In Baur, R., & Thiery, S. (eds.). *Don't Brand My Public Space* (pp. 207-236). Zürich: Lars Müller Publishers

Guida, F. E. (2005). Il progetto grafico come risorsa della comunicazione degli enti pubblici. In Fedriga, R. (2005). *Il cittadino lettore. Editoria per istituzioni comprensibili*. (pp. 69-85). Milano: Edizioni Sylvestre Bonnard

Guida, F. (2006). Il progetto al centro, per una identità senza marca. *Gud Design* 5, pp. 70-77.

Guida, F.E. (2013). Identità visive per i Beni Culturali: nuovi linguaggi e antichi paradigmi. In Irace, F. (a cura di). *Immateriale Virtuale Interattivo* (pp. 139-149). Milano: Electa

Guida, F. E. (2014). Identità visive generative. Programmare la corporate identity. In Coletta, C., Colombo S., Magaudda P., Mattozzi, A., Parolin, L.L. & Rampino, L. (A cura di), *A Matter of Design: Making Society through Science and Technology. Proceedings of the 5th STS Italia Conference* (pp. 111-125). STS Italia Publishing. <https://www.dropbox.com/s/feeou0ofny8fnw7/2014%20-%20A%20matter%20of%20Design.pdf?dl=0>

Gwiazdzinski, L. (2013). Against Disposable Territories: A Preliminary Critical Approach to Systems of Territorial Identification. In Baur, R., & Thiery, S. (eds.). *Don't Brand My Public Space* (pp. 269-286). Zürich: Lars Müller Publishers

Governo italiano (2021). *Piano nazionale di ripresa e resilienza*. <https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf>

H

Heller, S., Vienne, V. (a cura di). (2003). *Citizen designer. Perspectives on design responsibility*. New York: Allworth Press.

Henrion, F. H. K., & Parkin, A. (1967). *Design and Corporate Image*. Londra: Studio Vista

I

Irwin, Terry. (2015). Transition Design: A Proposal for a New Area of Design Practice, Study, and Research. *Design and Culture*, 7. pp. 229-246. 10.1080/17547075.2015.1051829

Ito, M. (2008). Introduction. In Varnelis, K. (a cura di), *Networked Publics*. Cambridge (MA): The MIT Press

K

Klein, N. (2000). *No logo. Economia globale e nuova contestazione*. Milano: Dalai Editore

Krisis Magazine (intervistatore) & Metahaven (intervistato), (2010). Visualize corporate collapse. Intervista A Metahaven. In *Krisis magazine. Identities*, 1,

pp. 58-65. Brescia: Krisis Publishing

L

Lantenois, A. (2013). *Le Vertige du funambule: Le design graphique entre économie et morale*. Parigi: B42

La Cecla, F. (2009). Prefazione. In Carmi, E. (2009). *Branding D.O. Una visione Design oriented* (pp. 15-19). Bologna: Fausto Lupetti Editore

La Spina, A. (2007). La comunicazione pubblica. *Nuova informazione bibliografica*, 4(3), 499-518

Lippincott, M. (2004). *Sense. The Art and Science of Creating Lasting Brands*. Gloucester: Rockport Publisher

Lovari, A. (2014, giugno). Social Media e P.A.: prove di dialogo e retoriche istituzionali. *Sistema Digitale. Comunicazione Pubblica* 129 (anno XXIII), pp. 23-26. https://www.francoangeli.it/Recensioni/1097p1p3_R1.pdf

Love, T., (2006). Design Centres as Elements of Design Infrastructure. *SEEDesign Bulletin (Design Wales)*(2), pp. 3-5

Lussu, G. (1999). *La lettera uccide*. Viterbo: Stampa Alternativa & Graffiti.

Lupo, E. (2009). *Il design per i beni culturali: Pratiche e processi innovativi di valorizzazione*. Milano: FrancoAngeli

Lussu, G. (2012). Miele dalla rupe: considerazioni di un grafico indolente. *Progetto grafico*, 21, pp. 20-24

M

Maldonado, T., Bonsiepe, G. (1981). Un progetto di grafica sistematica. *Manuali Upim. Rassegna. Il campo della grafica italiana*, 6, pp.45-47

Maldonado, T. (1991). *Tecnica e cultura. Il dibattito tedesco fra Bismarck e Weimar*. Milano: Feltrinelli

Mancini, P. (2006). *Manuale di comunicazione pubblica*. Roma-Bari: Laterza Editori

Manzini, E. (2015). *Design, When Everybody Designs: An Introduction to Design for Social Innovation*. Cambridge Mass.: MIT Press.

Marinelli, A. (2004). *Connessioni. Nuovi media, nuove relazioni sociali*. Milano: Guerini

Mazzarelli, S., Ferrara, C., (2006). Pubblica utilità a Urbino. Le giornate di studi all'Isia nel giugno 2005. *Progetto grafico* 9, pp. 20-25.

Meggs, P. B. & Purvis, A. W. (2011, 5° edizione). *Meggs' History of Graphic Design*. New York: Wiley

Meo, O. (2013). Due sviluppi recenti della teoria dell'immagine: il pictorial turn e l'ikonische Wende. In P. Bruzzone e P. Vignola (a cura di), *Margini della filosofia contemporanea*, (pp. 73-86). Napoli-Salerno: Orthotes

Metahaven, & Vishmidt, M. (2010), (eds.). *Uncorporate Identity*. Baden: Lars Müller Publishers

Mitchell, W. J. T. (1994), *Picture Theory. Essays on Visual and Verbal Representation*. Chicago-Londra: University of Chicago Press

Moholy-Nagy, L. (1947). *Vision in Motion*. Chicago: Paul Theobald & Co.

Mollerup, P. (2013, 2° edizione). *Marks of Excellence. The History and Taxonomy of Trademarks*. Londra: Phaidon Press Limited

Monteiro, M. (2019). *Ruined by Design: How Designers Destroyed the World, and What We Can Do to Fix It*. San Francisco: Mule Books

Morpurgo, G. (1986). Grafica di pubblica utilità: la fine di una stagione? *Linea Grafica*, 6, pp.4-11

N

Neville, D. (2011, marzo 15). A Relational Design Process. Nevolution. <https://nevolution.typepad.com/theories/2011/03/a-relational-design-process-thesis.html> [ultima consultazione il 26.12.2021]

Neri, V. (2019, 7 Febbraio). *La società dell'immagine*. Paradoxa forum. <http://www.paradoxaforum.com/la-societa-dellimmagine/> [ultima consultazione 10.01.2022]

NESTA. (2009). *The Innovation Index: Measuring the UK's Investment in Innovation and its Effects*. London

Norman, D. A., & Stappers, P. J. (2015). DesignX: Complex Sociotechnical Systems. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 1(2), pp. 83-106. doi.org/10.1016/j.sheji.2016.01.002

O

Olins, W. (2005). *On Brand*. Londra: Thames & Hudson

P

Pacenti, E. (2019). Design ed estetica dei servizi. In Tassi, R. #Service designer. *Un progettista alle prese con sistemi complessi* (pp. 40-45). Milano: FrancoAngeli

Papini, A. (2014). *Post-comunicazione. Istituzioni, società e immagine pubblica nell'età delle reti*. Milano: Guerini e Associati

Papini, A. (2018, V ristampa). *Post-comunicazione. Istituzioni, società e immagine pubblica nell'età delle reti*. Milano: Guerini e Associati

Pasqual, E. (2017). *Identità statale in transizione. Per una mappa della comunicazione visiva tra corporate, brand e service design*. [Tesi di Dottorato, non pubblicata]. Università Iuav Venezia

Pastoureau, M. (1996). *Figures de l'héraldique* Parigi: Gallimard

Philizot, V. (2017). Logologie: Ce que logo veut dire. *Graphisme en France 2017: Logos & identités visuelles*, pp. 15-23.

Piacentini, D. (2016). *Da Seattle a Roma Innovazione digitale per i cittadini e per lo sviluppo del Paese*. Medium. <https://medium.com/team-per-la-trasformazione-digitale/da-seattle-a-roma-innovazione-cittadini-talenti-b176c3470d95> [ultima consultazione 28.12.2021]

Piazza, M., (2004). *Grafica Utile. La comunicazione di pubblica utilità ad Ancona, dal 1998 al 2004*. Milano: Aiap Edizioni

Piazza, M., (2005). L'utilità della grafica. *Progetto grafico*. 4-5, pp. 178-181

Piazza, M., (2009). "Un problema araldico". In Rauch, A., Sinni, G. (Eds.). (2009). *Disegnare le città. Grafica per le pubbliche istituzioni in Italia*. Firenze: Lcd edizioni

Piazza, M., (2019). Una cronaca per una storia da scrivere. In G. Torri (2019), *Lampi di Grafica*. Stampa Alternativa e Graffiti

Pierini, J., (2020). *Steiner e Dolcini. Tra grafica utile e disordine attivo*. Mantova: Corraini

Piscitelli, D., (2019). *First things first. Comunicare le emergenze. Il design per una contemporaneità fragile*. Barcellona/Trento: LIST Lab

Piscitelli, D., (2020). La stagione della Grafica di Pubblica Utilità. *Ais/Design. Storia e Ricerche*, 7(12-13). <http://www.aisdesign.org/ser/index.php/SeR/article/view/73/70>

Piscitelli, D., Angari, R. (2020). La comunicazione del rischio. Un'opportunità di dialogo tra istituzioni e cittadini. *MD Journal. Design for Citizenship*, 10 (2), pp. 24-37. <http://mdj.materialdesign.it/index.php/mdj/article/view/179>

Polano, S., Vetta, P.P. (2002). *Abecedario. La grafica del novecento*. Milano: Electa

Poynor, R. (2021). The Evolving Legacy of Ken Garland's First Things First Manifesto. (s.d.). *Eye on Design*. <https://eyeondesign.aiga.org/why-ken-garlands-first-things-first-manifesto-keeps-getting-updated/>

Priulla, G. (2008). *La comunicazione delle pubbliche amministrazioni*. Bari: Laterza Editori

Priulla, G. (2016, edizione digitale). *La comunicazione delle pubbliche amministrazioni*. Roma-Bari: Laterza Editori

Progetto grafico (2006). Fare grafica per la pubblica utilità. Una tavola rotonda con Dario Accanti, Elio Carmi, Lodovico Gualzetti, Francesco E. Guida, Marco Tortoioli Ricci e Mario Rullo. *Progetto grafico*, 9, pp. 10-19

Piscitelli, D. (2019). *First things first. Comunicare le emergenze. Il design per una contemporaneità fragile*. Barcellona/Trento: LIST Lab

Q

Quaggiotto, M., (2017). Servizi digitali per il territorio urbano. Progettazione integrata per spazi ibridi. In buchetti, V., (A cura di). *Un'interfaccia per il welfare Le funzioni sociali del design della comunicazione* (pp. 83-92). Milano: FrancoAngeli

R

Raaphorst, N., & Van de Walle, S. (2018). Trust in and by public sector. In R. H. Searle, A.-M. I. Nienaber, & S. B. Sitkin (Eds.), *The Routledge Companion to Trust* (pp. 469-482). Routledge.

Rauch, A. (2006) *Graphic Design*. Milano: Mondadori Electa SpA

Rauch, A.; Sinni, G. (2009) Prefazione. In Rauch, A., & Sinni, G. (a cura di) *Disegnare le città. Grafica per le pubbliche istituzioni in Italia*. Firenze: Lcd Edizioni

Resnick, E. (a cura di). (2016). *Developing citizen designers*. New York: Bloomsbury

Resnick, E. (2019). Introduction. In Resnick, E. (A cura di), *The Social Design Reader*, (pp. 3-7). Londra: Bloomsbury Publishing Plc.

Rifkin, J. (2000). *L'era dell'accesso. La rivoluzione della new economy*. Milano: Mondadori

Rolando, S. (2005). Prefazione. In Gabardi, E. (a cura di), *Comunicazione pubblica. Otto casi di comunicazione efficace della pubblica amministrazione* (pp. 15-17). Milano: FrancoAngeli

Rolando, S. (2021). *Public branding. Per un nuovo modo di narrare i territori e le loro identità*. Milano: Egea

Rorty, R. (1967). *The Linguistic Turn: Recent Essays in Philosophical Method*. Chicago: The University Press

Roszkowska, M. (2013). Marketplace. In Baur, R., & Thiery, S. (eds.). *Don't Brand My Public Space* (pp. 9-65). Zürich: Lars Müller Publishers

Ruggeri, I. (2021). Design strategico per la valorizzazione dei beni culturali. L'esperienza della ricerca sperimentale e applicata per i Musei di Stato della Repubblica di San Marino. In Riccini, R., (a cura di), *Fare ricerca in design. Forum nazionale dei dottorati di ricerca in design*. pp. 55-69. Quarta edizione. Venezia: Bembo Officina Editoriale

S

Savorelli, A. (2009). Il "vero stemma del Comune di...". In Rauch, A., Sinni, G. (a cura di), *Disegnare le città. Grafica per le pubbliche istituzioni in Italia*. Firenze: Lcd edizioni

Schmittinger, F., Rizzo, F., Deserti, A. (2020). Co-design per un cambio culturale nel settore pubblico. Un progetto pilota di design dei servizi per l'Anagrafe di Torino. *MD Journal. Design for citizenship 10*, pp. 134-145. <http://mdj.materialdesign.it/index.php/mdj/article/view/187/193>

Selloni, D. (2019). Cittadini Creativi. In Tassi, R. *#Service designer. Un progettista alle prese con sistemi complessi* (pp. 92-102). Milano: FrancoAngeli

Shea, A. (2016). Anatomy of the socially responsible designer. In Resnick, E. (a cura di). *Developing Citizen Designers* (pp.20-21). New York: Bloomsbury Academy

Sinni, G. (2015, 30 novembre). L'identità è aperta. Il design per la pubblica amministrazione. *Medium*. <https://medium.com/@giannisinni/l-identit%C3%A0-%C3%A8-aperta-e3aa8ed41807> [ultima consultazione 28.12.2021]

Sinni, G. (2017a). Il manifesto è aperto. *Medium*. <https://medium.com/@giannisinni/il-manifesto-%C3%A8-aperto-a9d68c77766> [ultima consultazione: 06.12.2021]

Sinni, G. (2017b). Participatory Design for Public Services. Innovation in Public Administration. *The Design Journal*, 20 (1) pp. S3368-S3379. DOI: 10.1080/14606925.2017.1352841.

Sinni, G. (2018a, 1 luglio). Lo stato dell'identità dello stato Il curioso caso dell'immagine istituzionale dell'Italia. *Medium*. <https://medium.com/@giannisinni/lo-stato-dellidentit%C3%A0-dello-stato-4c81fc84e1bf>. [ultima consultazione 19.01.2022]

Sinni, G. (2018b). *Una, nessuna, centomila. L'identità pubblica da logo a piattaforma*. Macerata: Quodlibet srl

Sinni, G., Ruggeri I., Varini, R. (2018). L'identità autorevole. Il progetto d'identità visiva degli Istituti Culturali di San Marino. *MD Journal*, 5 (1), pp. 152-163

Sinni, G. (2020a). Rappresentare la democrazia. L'irrisolta questione dell'identità visiva della Repubblica italiana. In E. Dellapiana, L. Gunetti, & D. Scodeller (a cura di), *Italia: Design, politica e democrazia nel XX secolo* (pp. 383-398). Politecnico di Torino

Sinni, G. (2020b). The Social Design Reader di Elizabeth Resnick. *Ais/Design. Storia e ricerche. Social design. Design e "bene comune"* 7 (12-13), pp. 257-263. <http://www.aisdesign.org/ser/index.php/SeR/article/view/82/79>

Sinni, G. (2021b). Un'immagine coordinata per l'Italia. Comunicare lo Stato al tempo del PNRR. *Medium*. <https://medium.com/@giannisinni/comunicare-lo-stato-al-tempo-del-pnrr-c80275a0eb79>

Sinni, G. (2021b). Destination Italy. In Sinni, G., Edenspiekermann, Palazzi, A. (a cura di). *Voi siete qui. Citybranding: lo scenario italiano e i progetti di Edenspiekermann per Amsterdam, Santa Monica e Parma* (pp. 44-209). Milano: Electa

Sinni, G., Edenspiekermann, Palazzi, A. (2021). (a cura di). *Voi siete qui. Citybranding: lo scenario italiano e i progetti di Edenspiekermann per Amsterdam, Santa Monica e Parma*. Milano: Electa

Stickdorn, M., & Schneider, J. (2012). *This Is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases*. New York: John Wiley & Sons Inc.

Susio, B., Cavina, G.P., Barbagallo, E. (2013). *Sportello polifunzionale intelligente 3.0*. Milano: Edizioni Strategiche

T

Tamborini S., (2003). "Basi normative". In Rolando S. (a cura di), *Teoria e tecniche della comunicazione pubblica* (pp. 69-70). Milano: ETAS

Tassi, R. (2019). *#Service designer. Un progettista alle prese con sistemi complessi*. Milano: FrancoAngeli

Thompson, J.B. (1995). *Mezzi di comunicazione e modernità*. Bologna: Il Mulino

Tunstall, E. (2016). Cultural respect, not social responsibility: the seven principles of design anthropology. In Resnick, E. (A cura di). *Developing Citizen Designers* (pp. 20-21). New York: Bloomsbury Academy

U

Ubertazzi, A. (1981). Manuali Upim, 1967-1969. Un progetto di grafica sistematica. *Rassegna. Il campo della grafica italiana*, 6, pp.45-47

V

Van der Velden, D., Kruk, V. (Metahaven), (a cura di). (2010). *Uncorporate Identity*. Zurigo: Lars Müller Publishers

Varnelis, K., Friedberg, A. (2008). Place: The Networking of Public Space. In Varnelis, K. (a cura di), *Networked Publics*. Cambridge (MA): The MIT Press

Viemeister, T. (2003). "Beautility". Good Design Has Utility. In Heller, S., Vienne, V., (Eds.). *Citizen Designer. Perspectives on design responsibility*. New York: Allworth Press

Vink J., Koskela-Huotari K., Tronvoll B., Edvardsson B., & Wetter-Edman K., (2020). Service Ecosystem Design: Propositions, Process Model, and Future Research Agenda. *Journal of Service Research*, 24 (2), pp. 168-186

Vinti, C. (2020). Grafica utile, grafica altra. In Pierini, J., *Steiner e Dolcini. Tra grafica utile e disordine attivo* (pp. 10-15). Mantova: Corraini.

Visintini, F. (2010). *Innovazione e comunicazione nell'amministrazione pubblica*. Milano: FrancoAngeli

W

Weber, C., (2010). Introduction: Design and citizenship. *Citizenship Studies* 14 (1), pp. 1-16. <https://doi.org/10.1080/13621020903466233>

Wollein, P., Leonardi, A. (2015) L'innovazione del logo generativo. In R. Grandi, A.

Prospero (a cura di), *È Bologna. Progetto City Branding* (pp. 67-68). Bologna: Urban Center.

Y

Yelavich, S. (2019-2020). Social Design on a Spectrum With Case Study of Anna Barbara's Ethos of Care. *Ais/Design Journal. Storia e Ricerche. Social design. Design e "Bene Comune"* 7 (12-13), pp. 61-72. <http://www.aisdesign.org/ser/index.php/SeR/article/view/69/65>.

Ypma, E. (2009). Retooling identity production in the 21st century. *Volume magazine. Architecture of Hope* (19). Disponibile qui <https://www.theicod.org/resources/news-archive/retooling-identity-production-in-the-21st-century> [ultima consultazione 06.01.2022].

Ypma, E. (2010). The crisis of design in identities. From representation as commodity towards new identifications for design. In *Krisis magazine. Identities*, 1, pp. 46-55. Brescia: Krisis Publishing

Z

Zurlo, F. (2012). *Le strategie del design: Disegnare il valore oltre il prodotto*. Libraccio Editore.

ILARIA RUGGERI/
ESAME FINALE ANNO 2022

ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

DOTTORATO DI RICERCA
IN ARCHITETTURA E CULTURE
DEL PROGETTO