

Bando

Linee guida a supporto del Bando “SWITCH_Strategie e Strumenti per la Digital Transformation nella Cultura”

Il presente documento è da intendersi a complemento del bando “SWITCH_Strategie e Strumenti per la Digital Transformation nella Cultura”, della Fondazione Compagnia di San Paolo

Cultura.
Arte, Patrimonio,
Partecipazione.
Immaginiamo il futuro.



Fondazione
Compagnia
di San Paolo

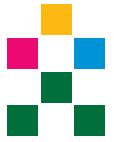


Bando

Linee guida a supporto del Bando “SWITCH_Strategie e Strumenti per la Digital Transformation nella Cultura”

Contenuti

- La trasformazione digitale negli enti culturali
- La trasformazione digitale a supporto della missione strategica dell'ente
- Dall' as is al to be per un digital journey efficace
- La definizione degli obiettivi e il monitoraggio
- Redazione del Piano di Innovazione pluriennale
- Un approccio circolare alla strategia digitale
- Bibliografia di siti utili



Fondazione
Compagnia
di San Paolo



La trasformazione digitale negli enti culturali

Innovare e innovare digitalizzando costituiscono nelle organizzazioni due sfide “necessarie” per allinearsi ai cambiamenti del comportamento del pubblico o del cliente e per ridisegnare i processi interni in un’ottica di efficientamento e di risparmio di tempi e costi.

Negli ultimi 10 anni, la maggior parte dei musei di tutto il mondo ha abbracciato il cambiamento in atto e ha iniziato a sviluppare progetti e programmi digitali.

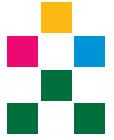
L’Italia tuttavia soffre un certo ritardo rispetto alla cultura dell’innovazione e soprattutto dell’innovazione digitale. Il DESI 2019, Indice di digitalizzazione dell’economia e della società, strumento mediante cui la Commissione Europea monitora la competitività digitale degli Stati membri, colloca l’Italia al 24º posto fra i 28 Stati membri in quanto a digitalizzazione nel settore privato¹. Nel panorama culturale la situazione non è molto diversa: secondo quanto riporta l’Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e nelle Attività Culturali del Politecnico di Milano, autore di un accreditato studio di settore sul tema², sebbene si riscontri un certo fermento tra gli addetti ai lavori del settore, sostenuto da una forte richiesta di “accompagnamento nel comprendere le possibilità offerte dall’innovazione per orientare il processo di trasformazione delle istituzioni”, permangono tuttavia ritardi dovuti in primo luogo ad una “formazione del capitale umano poco orientata all’innovazione e al management”, ma anche a carenze economiche, di risorse e di competenze digitali.

In questo scenario, il Bando “SWITCH_Strategie e Strumenti per la Digital Transformation nella Cultura” ha l’obiettivo di favorire e consolidare la cultura dell’innovazione nelle istituzioni culturali.

Per quanto riguarda l’innovazione digitale in ambito culturale, le dimensioni e i domini di applicazione del digitale, possono variare significativamente da un ente all’altro a seconda delle esigenze specifiche e della strategia complessiva dell’organizzazione: si può passare da una trasformazione radicale dell’organizzazione e fruizione degli archivi, al digital fundraising, all’adozione di una piattaforma di Customer Relationship Management (CRM), allo sviluppo e cura di una digital community e altro, fino ad arrivare a progetti di rivisitazione globale in chiave digitale, come quella operata alla Tate nel 2013 (si veda Tate Digital Strategy 2013–15: Digital as a Dimension of Everything).

¹ Indice di digitalizzazione dell’economia e della società (DESI), Relazione nazionale per il 2019, Italia, http://egov.formez.it/sites/all/files/indice_desi_2019.pdf

² Beni e attività culturali: la roadmap per l’innovazione digitale. Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e nelle Attività Culturali del Politecnico di Milano, maggio 2018.



Linee guida a supporto del Bando “SWITCH_Strategie e Strumenti per la Digital Transformation nella Cultura”

Ciò che sta emergendo recentemente è una visione della cultura digitale ancora più pervasiva, in grado di apportare una trasformazione olistica, che intervenga su più fronti, dall'esperienza del visitatore, alla collezione, alle operations fino a un ripensamento delle infrastrutture.

A prescindere dall'ambito in cui si decide di fare innovazione, ciò che accomuna qualsiasi tipo di strategia digitale, e di cui si deve tener conto prima di approcciare il cambiamento, è che un'operazione di digitalizzazione va a toccare e coinvolgere molti ruoli e set di competenze trasversali in tutta l'organizzazione, dall' IT al marketing e comunicazione, alla curatela, alla gestione delle risorse umane. *“Going digital”* significa allontanarsi da una gestione dipartimentale rigidamente verticalizzata, per passare piuttosto a un approccio cross-dipartimentale, di collaborazione tra diverse competenze all'interno dell'ente; l'operazione digitale è essa stessa un lavoro in corso, che richiede di sviluppare nuove capacità, creare nuove infrastrutture e nuovi metodi di lavoro.

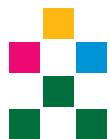
La strategia digitale si distingue inoltre per la necessità di mantenersi flessibile; l'ambiente digitale è soggetto ad aggiornamenti continui, spesso è turbato dall'immissione sul mercato di nuove tecnologie e modelli disruptive, che possono costringere a un repentino cambiamento di paradigma. Quindi, a differenza di altri approcci, l'operazione digitale deve essere regolarmente revisionata; in questo senso, si consiglia sempre di investire in basi che siano durevoli (ad esempio, infrastrutture e capacità di contenuto), consolidando i dati dell'organizzazione, ed eventualmente i processi / flussi di lavoro già in essere, ma rimanendo agili e reattivi rispetto alle aree maggiormente soggette ai cambiamenti (ad esempio, dispositivi e interfacce).

Perché un ente culturale dovrebbe dunque operare un'innovazione digitale?

Innanzitutto, il cambiamento apportato dall'uso pervasivo della tecnologia nel panorama sociale e nei media sta trasformando il comportamento dell'utente; per essere sostenibili rispetto alle generazioni future, è diventato necessario ripensare la relazione con il visitatore e con il pubblico, adottando un approccio più centrato sull'utente.

Esistono inoltre tratti distintivi e specificità proprie degli enti che gestiscono Beni culturali, che possono trarre vantaggio dall'uso del digitale. Si pensi, per esempio, al potenziale che deriva dalla raccolta dei dati del pubblico, che possono essere utilizzati per avviare strategie di marketing, ed innescare un circolo virtuoso (più dati più visite, più visite più dati). I Beni culturali inoltre sono potenzialmente ricchissimi di contenuto (archivi e collezioni), che rischia di rimanere inesplorato per una grande percentuale, se non viene reso accessibile al pubblico digitalmente.

Il digitale infine aiuta a “osare”, fornendo strumenti di monitoraggio e di previsione, consentendo di affrontare nuove sfide, con un contenimento del rischio.



Fondazione
Compagnia
di San Paolo



La trasformazione digitale a supporto della missione strategica dell'ente

Il nuovo regolamento di riorganizzazione del Ministero per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo (MiBACT) pone al centro due assets strategici estremamente significativi per il panorama culturale italiano: rafforzare le strutture per la creatività contemporanea e la digitalizzazione e, per i musei, rilanciare l'autonomia migliorandone l'efficienza organizzativa.

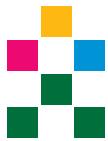
Per la realizzazione di questi due obiettivi, tra le varie azioni, sono stati creati nel 2019 la nuova Direzione Generale Creatività Contemporanea e l'Istituto per la digitalizzazione del patrimonio - Digital Library.

Digitalizzazione e autonomia costituiscono dunque due linee guida per lo sviluppo e la crescita delle istituzioni culturali italiane.

Anche a livello internazionale è sempre più condiviso, e non soltanto per ragioni di natura squisitamente economica, il principio che gli enti culturali oggi debbano ridisegnarsi nella direzione di un futuro sostenibile. La tecnologia svolge in questo senso un ruolo fondamentale per diverse ragioni: permette di diminuire i costi (ad esempio attraverso l'automatizzazione dei processi), aiuta a prevenire i rischi di gestione e consente di ingaggiare nuovi target di pubblico, generando di conseguenza nuove entrate economiche.

Un piano per la trasformazione digitale può dunque interessare diversi ambiti dell'organizzazione e, perché sia efficiente ed efficace, è essenziale che gli obiettivi che si pone siano coerenti ed allineati con la sua strategia complessiva. Non esiste infatti un'unica politica digitale, che sia valida per tutte le organizzazioni, esistono bensì politiche e obiettivi modellati sulle esigenze specifiche di ciascun ente, della missione e delle attività che lo caratterizzano.

Solo concependo la strategia digitale come strumento a supporto dell'ente, per la realizzazione della sua missione organizzativa (ad esempio, per arricchire l'esperienza di fruizione del bene da parte del visitatore, incrementare la visibilità, ecc.) e non come obiettivo fine a sé stesso, sarà possibile ottenere un risultato ottimale.



In quest'ottica, il Bando Switch richiede esplicitamente che il Piano di Innovazione pluriennale in ambito digitale sia coerente con il più ampio Piano strategico dell'ente, in risposta ai bisogni individuati. Prima della stesura di un Piano di Innovazione pluriennale, è pertanto utile prima stabilire qual è il punto di partenza dell'organizzazione:

- qual è la missione generale dell'organizzazione?
- a che punto si trova l'organizzazione in termini di pratica digitale? Ovvero, come e dove utilizzo già il digitale (ad es. nel marketing o nella pratica creativa e culturale)?
- quanto sono efficaci gli strumenti digitali già in uso nell'organizzazione che possono essere di supporto per raggiungere gli obiettivi?
- quali risorse (persone, risorse finanziarie, competenze specialistiche) sono attualmente impegnate nell'attività digitale?
- perché e a supporto di cosa, all'interno dell'organizzazione, può servire introdurre un programma di trasformazione digitale?

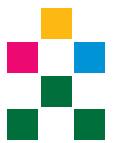
Dall'as is al to be per un digital journey efficace

Per fornire una risposta alle domande di cui sopra, è necessario procedere con un'analisi as is, ovvero una mappatura dello stato dell'arte dell'ente in termini di risorse umane e tecnologiche, in riferimento alla gestione e/o valorizzazione del bene e/o delle attività culturali.

Con l'espressione as is si intende la situazione attuale dell'ente a livello gestionale/procedurale e/o organizzativo e/o informativo.

Una mappatura as is può riguardare:

- i macro-processi e processi dell'ente, ovvero il flusso procedurale o delle attività, fasi e operazioni;
- la struttura organizzativa così come descritta dall'organigramma;
- le risorse umane (interne e esterne), ovvero le competenze e i ruoli nei processi (ad esempio, quali profili sono già impiegati nel digitale);
- le dotazioni tecnologiche hardware e software, le applicazioni, i dati e la copertura IT;
- la tipologia di utente (età, genere, livello di istruzione, provenienza geografica);
- la percezione dell'offerta da parte dell'utente (grado di soddisfazione dell'utente – ad esempio in scala da 1-5, cosa attrae dell'offerta, eventuali criticità e bisogni segnalati dall'utente, ecc.).



La rilevazione as is viene di norma condotta nell'ottica di stabilire sia lo stato di efficienza e di efficacia dell'organizzazione o di parte di essa (per esempio di uno specifico presidio o di una funzione), sia di individuare eventuali inefficienze, malfunzionamenti, ritardi dell'ente o di una sua parte e le conseguenti discordanze con gli obiettivi strategici e la mission del Piano strategico.

Perché la rilevazione as is sia utile, non solo a fotografare lo stato dell'arte dell'ente, ma anche a identificare le criticità e i bisogni, per i quali occorrerà mettere in campo azioni correttive e/o integrative (per esempio attraverso un Piano di Innovazione pluriennale), è utile condurre un'azione di assessment procedendo attraverso tre passaggi, illustrati qui di seguito:

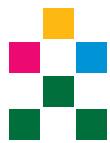
1. Rilevazione as is: mappare la situazione attuale negli ambiti che interessa rilevare.
2. Gap analysis: identificare quali sono gli effettivi bisogni e i gap esistenti tra la situazione desiderata e quella attuale. La Gap analysis può essere condotta in due fasi:

2.1. Valutazione comparativa:

- definire come dovrebbe essere la situazione futura ottimale (to be), ovvero come dovrebbe essere o diventare la situazione attuale, per consentire una gestione dell'ente ottimale, efficace ed efficiente e coerente con i propri obiettivi strategici. La gestione ottimale del processo deriva dal miglioramento della qualità e del servizio, dal contenimento del costo e aumento dei ricavi e dalla riduzione del tempo dei processi;
- avviare un confronto tra situazione as is e situazione to be;
- avviare un confronto tra situazione as is e modelli organizzativi di riferimento e/o competitors particolarmente virtuosi nell'ambito che interessa rilevare (benchmark analysis).

2.2. Identificazione delle criticità:

- identificare i gap esistenti tra la situazione attuale e quella desiderata.



3. Riprogrammazione: sulla base dei gap e dei bisogni individuati, pianificare le strategie e gli interventi per il riallineamento ai propri obiettivi strategici e l'adeguamento verso la situazione to be.

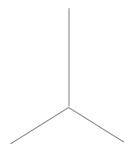
È nella fase di riprogrammazione che si potrà iniziare a delineare come utilizzare il digitale per abilitare il cambiamento e il passaggio alla fase to be. Come già rilevato, il digitale potrà essere efficacemente utilizzato a supporto di molteplici dimensioni (marketing, audience engagement, valorizzazione e fruizione del patrimonio, efficientamento processi interni, ecc.), e in molti casi, risulterà trasversale su più verticali.

1. RILEVAZIONE AS IS

1. Mappatura dei processi e scomposizione ulteriore in processi, fasi e attività
2. Mappatura HR: responsabilità e ruoli all'interno dei processi e set delle competenze disponibili
3. Mappatura delle dotazioni tecnologiche disponibili
4. Mappatura dell'utente (tipologia utente e percezione dell'offerta da parte dell'utente)

NB: La rilevazione AS IS può riguardare diversi ambiti dell'ente

2. GAP ANALYSIS



1. Valutazione comparativa:
 - Confronto tra as is e to be
 - Confronto con modelli organizzativi di riferimento (per esempio attraverso benchmark analysis)

2. Identificazione delle criticità:
gestionali, operative, organizzative, strategiche

3. RIPROGRAMMAZIONE

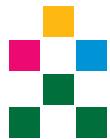
1. Identificazione e pianificazione delle strategie e degli interventi per il riallineamento ai propri obiettivi strategici:

ES:

- Riorganizzazione dei processi, dei flussi e delle attività
- Riorganizzazione delle responsabilità (organigramma)
- Adeguamento dotazioni tecnologiche
- Adeguamento competenze: attività di formazione

2. Previsione degli investimenti

3. Pianificazione dei tempi



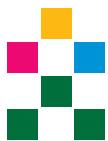
Ipotizzando, per esempio, di voler fotografare la situazione as is relativa all'efficienza della gestione, trattamento catalogazione ed elaborazione dei dati all'interno dell'ente, si potrà decidere di fare una prima operazione di rilevazione, che includa:

- a) i processi che interessano le attività di ticketing (online e offline), le registrazioni dell'utente (online e offline), la gestione dei social media, le attività didattiche, l'e-commerce dei prodotti, il fundraising, ovvero quegli ambiti in cui è possibile procedere con una raccolta dati;
- b) le risorse tecnologiche disponibili per la raccolta del dato (es. Interfacce: audioguide, app, QR code, ecc.);
- c) le risorse tecnologiche disponibili per l'analisi del dato (es. Software di data analytics);
- d) le risorse HR disponibili con competenze adeguate.

Si procederà quindi con la seconda fase di Gap Analysis: si effettuerà pertanto una valutazione comparativa tra il proprio ente e un ente che abbia già avviato in maniera virtuosa un Piano di Digital Transformation sul tema della gestione, trattamento catalogazione ed elaborazione dati all'interno dell'ente. Per la benchmark analysis sarà possibile consultare pubblicazioni, white papers, siti web, blog, ecc.

Il confronto permetterà di evidenziare le criticità in seno all'organizzazione. Si potrebbe scoprire, per esempio, che il dato viene disperso durante il processo che regola la vendita biglietti online, perché la gestione del ticketing è affidato a enti terzi che trattengono il dato; si potrà rilevare che la raccolta del dato passa per canali diversi, non integrati in unico sistema; si potrà constatare la mancanza di Software di data analytics e la mancanza di una figura professionale di riferimento, e altro.

Una volta identificate le lacune e i gaps, si potranno quindi pianificare gli interventi per una corretta riprogrammazione delle attività. Per esempio, si potrà decidere di puntare sullo sviluppo di uno strumento digitale proprietario per la gestione del ticketing, di adottare un sistema unico integrato (CRM) per la gestione e valorizzazione del dato e di procedere con la nomina o assunzione di un Digital Strategy manager, ecc.



Linee guida a supporto del Bando “SWITCH_Strategie e Strumenti per la Digital Transformation nella Cultura”

1. RILEVAZIONE AS IS



Mappatura stato dell'arte

Rilevazione gestione del flusso di dati attraverso mappatura di processi che regolano:

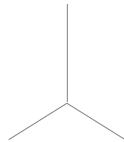
- Ticketing
- Registrazioni dell'utente (online e offline)
- Gestione Social Media
- Audio Guide
- E-commerce prodotti
- Fundraising
- Altro (ambiti in cui è possibile procedere con una raccolta dati)

Mappatura risorse tecnologiche per la raccolta del dato (es. interfacce: audioguide, app, QR code, ecc)

Mappature risorse tecnologiche per l'analisi del dato (es. Software di data analytics)

Mappature risorse HR con competenze adeguate

2. GAP ANALYSIS



Valutazione comparativa

Comparazione con azioni di digital transformation (valorizzazione del dato) in musei di riferimento

Bristol Museums, Galleries & Archives, Uk
Adozione di un Digital marketing Tools per la gestione di strategie di marketing e data import

The History Colorado Center:
contrattualizzazione di un data analytics provider per identificare patterns di interessi dei visitatori, al fine di personalizzare l'offerta

MET: sviluppo di audioguide personalizzate per import del dato visitatori; utilizzo CRM

Identificazione delle criticità:

- Dispersione del dato nel processo di vendita biglietti online (es: ticketing affidato a enti terzi)
- Dati provenienti da canali diversi non integrati in un unico sistema
- Mancanza di Software di data analytics
- Mancanza di figura professionale di riferimento: es digital strategy manager
- Mancanza di competenze nell'ambito di riferimento: data analyst
- Non è stata assegnata voce in bilancio per lo staff training nell'ambito di riferimento
- Conoscenza non adeguata dei requisiti legali relativi alla protezione dei dati

3. RIPROGRAMMAZIONE

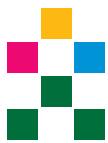
Identificazione e pianificazioni delle strategie e degli interventi

ES:

- Sviluppo strumento digitale proprietario per la gestione del ticketing
- Sviluppo sistema unico integrato (CRM) per la gestione e valorizzazione del dato
- Nomina/assunzione di un digital strategy manager e data scientist
- Collaborazione con enti terzi (es: enti di ricerca)

Previsione degli investimenti

Pianificazione tempi (Gantt)



Fondazione
Compagnia
di San Paolo



RIFERIMENTO AL BANDO

Rispetto alle specificità del Bando Switch, la descrizione della situazione as is deve riguardare:

- risorse umane;
- risorse tecnologiche;
- efficienza in un presidio o funzione

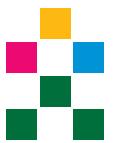
in riferimento alla gestione e/o valorizzazione del bene e/o delle attività culturali.

Nella mappatura delle risorse umane, sarà utile porsi le seguenti domande:

- esistono competenze in house adeguate rispetto all'obiettivo? (indicare quali e quante);
- esistono competenze in house adeguate rispetto all'obiettivo, che possono essere riallocate sul progetto? (indicare quali e quante);
- quale risorsa ha il ruolo adeguato per assumere la responsabilità del progetto?

Nella definizione delle risorse tecnologiche dell'ente sarà opportuno, per ogni risorsa tecnologica attualmente in uso, indicare le funzionalità principali, eventuali licenze e il fornitore. Obiettivo ultimo è quello di valutare l'efficacia o meno delle dotazioni tecnologiche esistenti in relazione alla gestione e/o valorizzazione del bene e/o delle attività culturali.

Nella mappatura dell'efficienza di un presidio o funzione, che si occupi di gestione e valorizzazione del bene e/o delle attività culturali, la situazione as is potrà tener conto anche dei caratteri propri dell'utente.



La definizione degli obiettivi e il monitoraggio

OBIETTIVO STRATEGICO

Una volta identificati i gaps da colmare, si potrà passare alla definizione degli obiettivi del progetto, ovvero i traguardi cui guardare per passare dalla situazione as is alla situazione to be e per cui si decide di implementare la strategia digitale.

Nello sviluppare il Piano di Innovazione pluriennale, si raccomanda di fissare in prima battuta un obiettivo strategico (o macro-obiettivo): si tratta dell’obiettivo principale cui si tende, che per la sua stessa natura strategica, deve essere allineato e coerente con il più ampio Piano Strategico (o Piano Industriale o Documento Programmatico) della propria istituzione.

Gli obiettivi strategici varieranno da organizzazione a organizzazione, a seconda delle specificità della stessa.

Un obiettivo strategico potrà essere, per esempio, “aumentare il prestigio della propria struttura museale a livello nazionale e internazionale”, “entrare nella lista dei primi 10 musei al mondo per visibilità delle collezioni”, “comprendere e rispondere in maniera più rapida ed efficace alle esigenze del visitatore”, e altro, a seconda delle finalità dell’organizzazione.

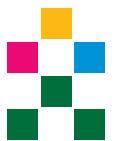
OBIETTIVI SPECIFICO

L’obiettivo strategico dovrà, a sua volta, essere declinato in una serie di obiettivi specifici (o sotto-obiettivi) di natura più operativa, ordinati in scala gerarchica in base alle priorità d’intervento o alla consequenzialità operativa, e tutti finalizzati a soddisfare il più ampio e comune obiettivo strategico.

Se l’obiettivo strategico dell’ente è di “entrare nella lista dei primi 10 musei al mondo per visibilità delle collezioni”, l’obiettivo specifico potrà essere, per esempio, di “incrementare il numero di opere digitalizzate da 200 a 1.000 unità da gennaio 2020 a giugno 2021”

Nel definire gli obiettivi specifici, sarà dunque importante focalizzarsi su una finalità ben definita.

Un obiettivo specifico perché sia efficace deve soddisfare una serie di requisiti, che lo identificano come obiettivo SMART, ovvero:



Linee guida a supporto del Bando “SWITCH_Strategie e Strumenti per la Digital Transformation nella Cultura”

- Specific: chiaro e specifico;
- Measurable: quantificabile e in grado di misurare il progresso delle attività;
- Attainable: implementabile;
- Realistic: realistico, ovvero in grado di arrivare al risultato desiderato;
- Time-bound: pianificato entro un preciso arco temporale, identificato con delle scadenze precise.

“Aumentare il numero dei visitatori nazionali e internazionali del 20% entro dicembre 2022”,
“incrementare il numero di opere digitalizzate da 200 a 1.000 unità da gennaio 2020 a giugno 2021” sono entrambi obiettivi SMART.

Nel fissare i propri obiettivi specifici si raccomanda comunque di mantenere sempre uno sguardo vigile sull’organizzazione considerata nel suo insieme e complessità, in modo da non perdere di vista l’effettiva realizzabilità del progetto. Pertanto, prima di fissare l’obiettivo specifico, sarà utile tenere in considerazione:

- le competenze interne o esterne che serviranno per realizzare il Piano e come verranno sviluppate: per esempio, attraverso la formazione, il reclutamento di nuovo personale, il coinvolgimento di ulteriori partner e stakeholder;
- chi sarà responsabile dell’implementazione e del monitoraggio;
- le relazioni già avviate o da avviare con i fornitori e i partner tecnologici;
- eventuale nuovo hardware e/o software da acquisire;
- eventuale riorganizzazione dei processi o delle funzioni in seno all’organizzazione.

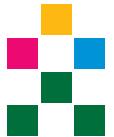
VALUE PROPOSITION

Una volta stabiliti gli obiettivi specifici, sarà utile identificare la Value proposition di progetto, ovvero una sintetica proposta di valore, in grado di mettere in evidenza gli elementi di forza del progetto:

- competitività sul mercato;
- diminuzione dei costi;
- aumento dei ricavi.

Per esempio, in relazione all’obiettivo strategico di “Aumentare il numero visitatori nazionali e internazionali del 20% entro dicembre 2022” ciò che permette di abilitare la diminuzione dei costi e un aumento dei ricavi, potrebbe essere la “creazione e sviluppo di un Data Repository per la gestione e valorizzazione dei dati dei visitatori” che consenta di massimizzare l’impatto derivato da una corretta e sistematica analisi e gestione del dato.

La definizione di una Value proposition sarà importante prima di procedere all’impostazione di un set di indicatori per la misurazione dinamica degli effettivi progressi delle attività del progetto.



KEY PERFORMANCE INDICATOR

Un **KPI (Key Performance Indicator** o indicatore chiave di prestazione) è una misura quantificabile (una metrica), che permette di verificare il livello di raggiungimento di un dato obiettivo in maniera precisa, ovvero non ambigua o vaga.

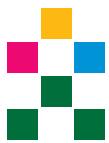
Se per esempio l'organizzazione ha stabilito di “Aumentare il numero visitatori nazionali e internazionali del 20% entro dicembre 2022”, per monitorare l'andamento delle attività, dovrà poter valutare in maniera misurabile “la capacità dell'ente di migliorare la ricettività in termini quantitativi nell'anno solare 2022”. Per misurare in maniera puntuale e non vaga tale capacità, potrà conteggiare il “numero di visitatori da gennaio a dicembre 2022”, in quanto il risultato darà un'indicazione precisa e quantificabile: se il numero sarà cresciuto del 20% rispetto all'anno solare 2021, l'organizzazione avrà centrato pienamente l'obiettivo, se sarà aumentato solo del 10%, l'obiettivo sarà stato solo parzialmente raggiunto, se il numero sarà in pari o addirittura in calo, non si sarà raggiunto l'obiettivo e sarà necessario ricalibrare la strategia.

Un KPI che sia solido e coerente con la finalità strategica, quando aumenta o diminuisce, impatta significativamente in maniera positiva o negativa sull'obiettivo principale.

Un KPI è dunque il parametro che ci permetterà di misurare se le strategie messe in atto e le attività implementate hanno portato l'organizzazione al successo.

RIFERIMENTO AL BANDO

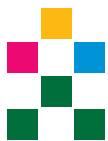
Il Bando Switch richiede di indicare l'obiettivo strategico, l'obiettivo specifico (fino a un massimo di 3 obiettivi specifici), una Value Proposition e i KPI. Qui di seguito si fornisce un esempio sintetico di un museo che abbia deciso di implementare una strategia digitale di supporto alla mission di “Incrementare, a livello nazionale e internazionale, la brand reputation del Museo”.



Fondazione
Compagnia
di San Paolo



Obiettivo strategico del Piano di Innovazione		Incrementare, a livello nazionale e internazionale, la brand reputation del Museo
01	Obiettivo specifico 1	Aumentare il numero visitatori nazionali e internazionali del 20% entro dicembre 2022
	Value proposition	Creazione e sviluppo di un Data Repository per la gestione e valorizzazione dei dati dei visitatori
	Definizione KPI	Capacità dell'ente di migliorare la ricettività in termini quantitativi nell'anno solare 2022.
	Misurazione KPI	<ul style="list-style-type: none">• numero di visitatori da gennaio a dicembre 2022• numero di biglietti acquistati nell'anno solare 2022• numero di accessi alla caffetteria/bookshop nell'anno solare 2022
02	Obiettivo specifico 2	Aumentare la visibilità del sito web del 20% entro dicembre 2022
	Value proposition	Attuazione di SEO (Search Engine Optimization) e attività di Digital marketing
	Definizione KPI	Capacità del Museo di generare traffico dai social verso il sito
	Misurazione KPI	<ul style="list-style-type: none">• numero di Link Click• numero di Click-through rate



Redazione del Piano di Innovazione pluriennale

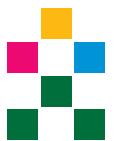
Una volta identificati chiaramente gli obiettivi, sarà necessario:

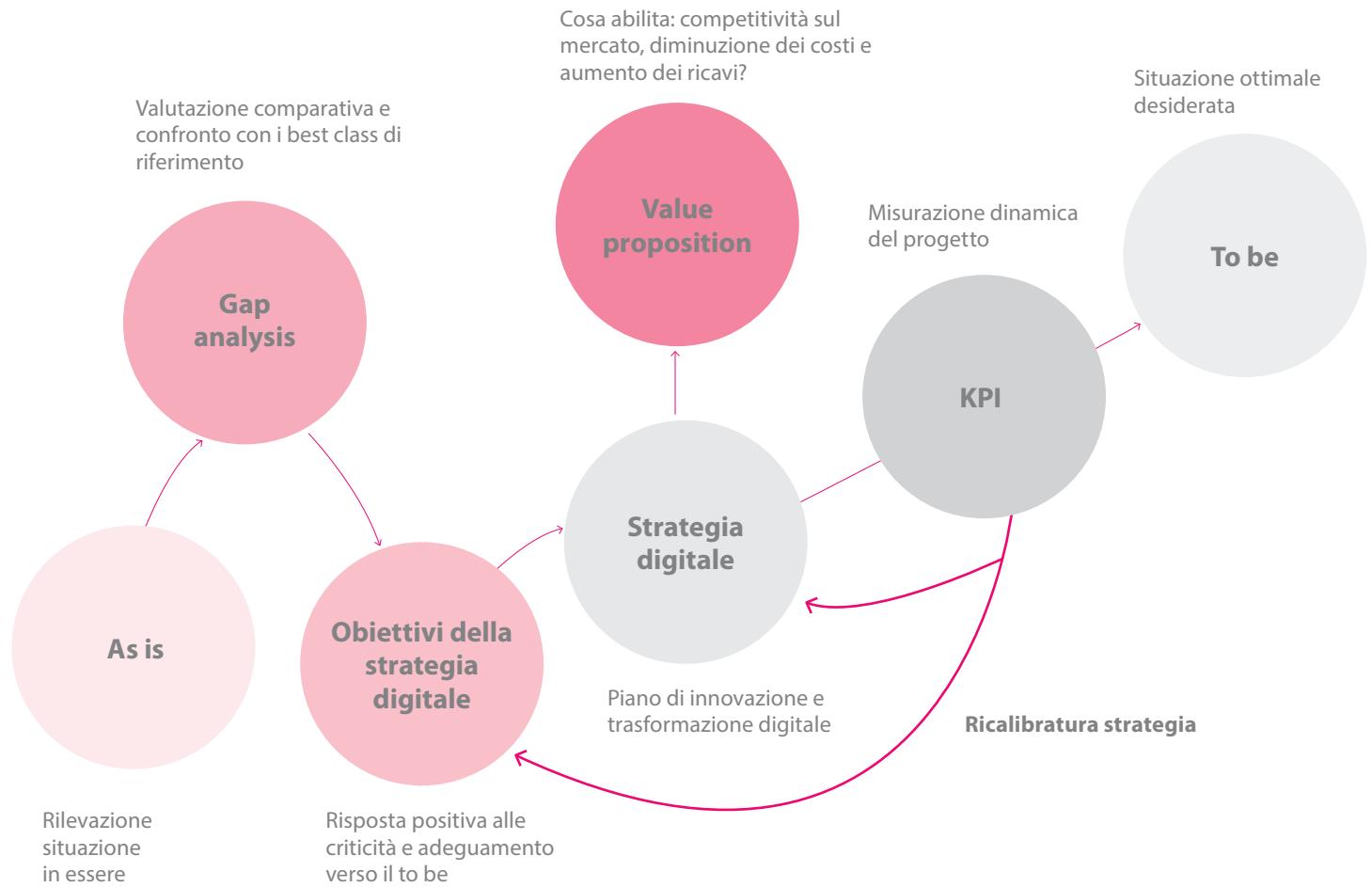
1. ipotizzare le attività da implementare per il raggiungimento degli obiettivi, possibilmente ordinate in scala gerarchica e di priorità;
2. quantificare le risorse tecniche e umane necessarie per realizzare la strategia tecnologica/digitale e individuare eventuali percorsi di formazione, capacity building e sviluppo di competenze delle risorse umane coinvolte e responsabili della sua attuazione. A tal fine sarà utile porsi prima delle domande:
 - Le competenze presenti in house, riconosciute come adeguate rispetto all'obiettivo, sono sufficienti? C'è necessità di reclutare nuovo personale? Con quale ruolo e quali competenze?
 - L'ente possiede le risorse economiche adeguate per formare, reclutare, e trattenere il personale?
 - Chi sarà responsabile della gestione del Piano di innovazione?

È possibile che lo sviluppo della strategia debba includere una revisione delle funzioni di gestione e delle operazioni in seno dall'organizzazione.

Infine sarà necessario verificare la sostenibilità economica del Piano di Innovazione, che tenga conto non solo dei costi di avvio, ma anche dei costi di manutenzione, e delle eventuali licenze in caso di acquisizione di un software. Anche per il capitale umano, occorrerà tener conto di eventuali assunzioni, o dell'adeguamento delle competenze già presenti attraverso percorsi di formazione (anche in modalità di formazione continua). A tal fine il bando richiede che vengano allegati:

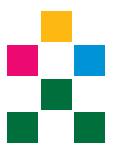
1. un budget pluriennale di almeno 30 mesi, che indichi le seguenti voci di costo: risorse umane, collaborazioni, acquisizioni di servizi, acquisizioni di materiali di consumo;
2. la previsione, suddivisa per anni, dell'aumento dei ricavi e/o del contenimento dei costi conseguenti all'adozione del Piano d'Innovazione;

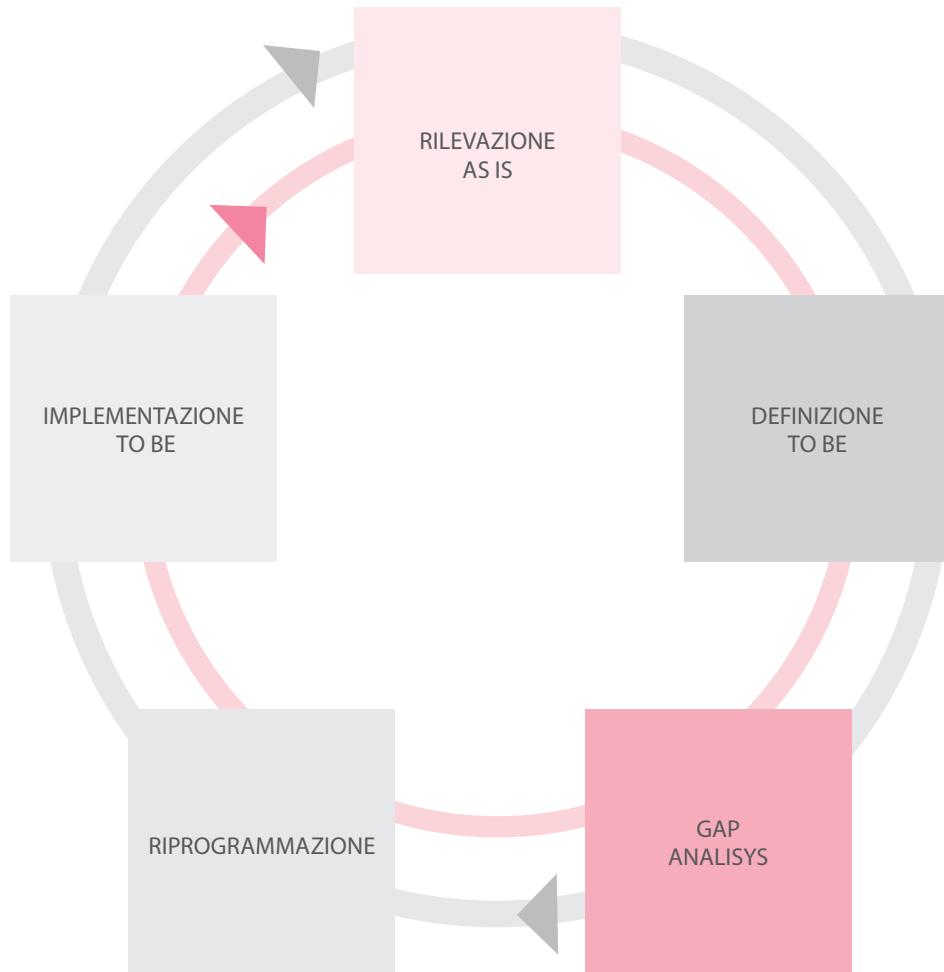




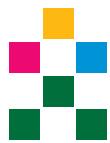
Un approccio circolare alla strategia digitale

La strategia che sarà stata sviluppata potrà essere soggetta negli anni, o anche nel giro di pochi mesi dalla sua implementazione, alla necessità di essere ricalibrata. Come anticipato in apertura del documento, l'operazione digitale è essa stessa un lavoro in corso, che richiede un approccio cross-funzionale, necessita di sviluppare nuove capacità e affrontare il cambiamento introducendo sempre nuovi metodi di lavoro. L'ambiente digitale stesso deve essere costantemente aggiornato, e ci si può trovare costretti a un cambiamento radicale apportato dall'introduzione di nuove tecnologie cosiddette “disruptive”.



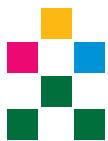


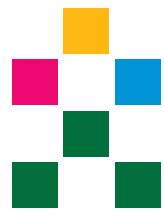
In una gestione virtuosa della strategia digitale, si raccomanda pertanto di adottare un approccio circolare: ovvero di monitorare costantemente il progredire del progetto attraverso i KPI stabiliti, di mantenere un confronto aperto con i best in class e le istituzioni di riferimento e di riprogrammare la strategia, laddove necessario, per adeguarsi alla situazione to be desiderata.



Bibliografia di siti utili

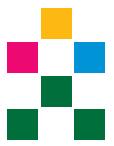
- Una roadmap per l'innovazione digitale:
Beni e attività culturali: la roadmap per l'innovazione digitale. Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e nelle Attività Culturali del Politecnico di Milano, maggio 2018.
- 2013–15: Digital as a Dimension of Everything: <https://www.tate.org.uk/research/publications/tate-papers/19/tate-digital-strategy-2013-15-digital-as-a-dimension-of-everything>
- Going digital, idee per una trasformazione digitale:
<https://collectionstrust.org.uk/digital-isnt-different/going-digital/>
- Toolkit online per supportare le organizzazioni a usare il digitale:
<https://www.artscouncil.org.uk/developing-creativity-and-culture/developing-digital-culture>
- Digital strategy guides per i musei:
<https://www.cogapp.com/digital-strategy>
<https://mwa2014.museumsandtheweb.com/paper/an-introduction-to-digital-strategies-for-museums/>
- Digital transformation at the Jewish Museum Berlin
<https://www.slideshare.net/WeAreMuseums/a-transverse-digital-strategy-at-the-jewish-museum-berlin-by-mirjam-wenzel-de-wam15>





Fondazione
Compagnia
di SanPaolo

Corso Vittorio Emanuele II, 75 - 10128 Torino (Italia) / T: +39 011 5596911 / CF 00772450011
compagniadisanpaolo.it



Fondazione
Compagnia
di SanPaolo

