



Fondazione
Compagnia
di San Paolo

Dal 1563, il bene comune.



Report di Valutazione del Bando

SWITCH_Strategie e Strumenti per la Digital Transformation nella Cultura.

A cura dell'Osservatorio Innovazione Digitale per la Cultura,
School of Management, Politecnico di Milano



Executive Summary

Come determinare l'impatto sulla trasformazione digitale degli enti culturali di un bando di finanziamento quale il **Bando "SWITCH_Strategie e Strumenti per la Digital Transformation nella Cultura"**? Qual è stato il **contributo del Bando SWITCH** alla trasformazione digitale degli enti finanziati? Quali sono i **fattori critici** per la trasformazione digitale riscontrati degli enti culturali finanziati?

Questo sono le domande sulle quali si fonda il progetto di ricerca **"La valutazione degli strumenti di sostegno all'innovazione digitale in ambito culturale"**. Il progetto, ideato pre-pandemia, ha visto la stretta collaborazione tra l'**Osservatorio Innovazione Digitale per la Cultura del Politecnico di Milano** e **Fondazione Compagnia di San Paolo**.



Per rispondere alle suddette domande, il progetto è stato articolato in quattro fasi di lavoro, sviluppate tra ottobre 2020 e settembre 2023, che hanno portato a:

- **definire** un **modello** per la **valutazione degli impatti** di un bando di trasformazione digitale, **sviluppato** sulla base di **modelli teorici** di misurazione degli impatti e **validato** anche tramite la **sperimentazione** empirica su un **progetto pilota** di trasformazione digitale.
- **applicare il modello** al caso specifico del Bando SWITCH, studiando attraverso metodologie sia **qualitative** che **quantitative** il sostegno che tale strumento ha fornito ai **nove enti culturali** nello sviluppare **progetti di digital transformation**.

I **risultati** raggiunti dal progetto di ricerca sono duplici, sia dal punto di vista **modellistico** che dal punto di vista **applicativo**.

Il primo risultato è rappresentato dal **modello sviluppato**, che identifica cinque dimensioni di impatto sulla digital transformation, quali:



Contaminazione digitale-culturale



Pianificazione strategica



Sostenibilità economica



Cultura dell'innovazione



Rapporto con il territorio

Pertanto, il modello sviluppato consente di valutare l'impatto del bando a tre livelli:

- **Quantificando** attraverso un set di indicatori l'impatto del bando su ciascuna delle cinque **dimensioni** (i.e. Pianificazione Strategica, Contaminazione digitale-culturale, Cultura dell'Innovazione, Sostenibilità Economica e Territorio) della trasformazione digitale degli enti culturali;
- **Quantificando** come media pesata degli impatti sulle singole dimensioni l'impatto del bando sul **livello complessivo** di trasformazione digitale degli enti culturali;
- **Identificando** i **fattori critici di successo** per l'implementazione di progetti di trasformazione digitale degli enti culturali.



Il modello sviluppato è stato **validato empiricamente** attraverso la **sperimentazione** su un **bando di trasformazione digitale** che ha riguardato il **Museo Nazionale del Cinema di Torino** per lo sviluppo e l'introduzione di un sistema di **Customer Relationship Management**. Tale sperimentazione svoltasi nella primavera 2021 ha consentito la revisione di alcune specifiche del modello, quali alcune metriche ed indicatori, così da renderlo maggiormente robusto e applicabile a realtà eterogenee. A valle di tali revisioni, il modello sviluppato risulta **flessibile, scalabile e replicabile**, così da adattarsi allo studio della trasformazione digitale di enti culturali con diversi scopi e dimensioni ed eventualmente applicabile ad altri bandi futuri.

La strategia d'**implementazione del modello** si basa sulla raccolta di dati dagli enti culturali, sia nella forma di **questionari** che di **interviste**.

I **questionari** sono stati appositamente sviluppati per raccogliere dati relativi alla trasformazione digitale degli enti culturali e sono stati somministrati con cadenza annuale lungo l'arco temporale di sviluppo del progetto di ricerca. Tali somministrazioni hanno permesso di raccogliere informazioni relative sia agli enti culturali finanziati dal Bando che relative ad enti culturali non finanziati, che hanno rappresentato un gruppo di controllo. Le informazioni sullo stato della trasformazione digitale degli enti culturali sono state rilevate sia prima di ricevere il finanziamento del Bando SWITCH (dicembre 2020), che ad un anno (dicembre 2021) che due anni dopo (dicembre 2022) il finanziamento dovuto al Bando. Per complementare la visione puramente quantitativa dovuta alla raccolta dati tramite questionari, il progetto di ricerca ha previsto anche di condurre delle **interviste** con diversi attori coinvolti nello sviluppo dei progetti di trasformazione digitale finanziati dal Bando. Con lo scopo di determinare come avviene la trasformazione digitale degli enti culturali finanziati attraverso il Bando, sono stati definiti protocolli di intervista specifici per i diversi attori intervistati, ovvero personale dell'ente culturale ma anche provider tecnologici. Tra luglio 2021 e novembre 2021, è stato condotto un primo *round* di interviste, volto a cogliere le percezioni, le sfide e le prospettive dei vari attori relative alle fasi iniziali di sviluppo dei progetti di trasformazione digitale. Un secondo *round* di interviste è stato svolto tra maggio 2022 e dicembre 2022 per cogliere le prospettive dei vari attori a valle dello sviluppo dei progetti di trasformazione digitale.

Il secondo risultato è rappresentato dall'**applicazione** del modello al caso specifico del **Bando SWITCH**, che ha consentito di evidenziare gli **impatti generati** da questo bando sui **nove enti culturali finanziati**.



In particolare, sulla base dei dati raccolti, emerge che il Bando SWITCH:

- ha favorito il **processo di digitalizzazione** degli enti finanziati. Questo si evince dai dati relativi alla **crescita nel livello di digital transformation**, osservata per **tutti gli enti finanziati**, sia durante lo sviluppo dei progetti (**in un anno, crescita media del +42%**) che a valle della conclusione del periodo di finanziamento (**in due anni, crescita media del +38%**);
- ha influenzato tutte e cinque le **dimensioni** della digital transformation. Questa evidenza è riscontrabile osservando i risultati estremamente positivi relativi all'**attivazione del territorio** in cui operano gli enti culturali (crescita media del **+137%** in due anni ed in aumento rispetto alla crescita media del +127% del primo anno), alla **contaminazione** tra il mondo **digitale** ed il mondo della **cultura** (**+52%** in due anni ed in aumento anche rispetto alla crescita del +34% del primo anno), ed alla pianificazione strategica (**+25%** in due anni ed in aumento anche rispetto alla crescita del +15% del primo anno). Il Bando ha mostrato effetti significativi anche in termini di **sostenibilità economica**, dimensione in cui mediamente gli enti riscontravano maggiori difficoltà prima del finanziamento (8,5% nel 2020), raddoppiando (**+53%** in un anno) le capacità di un ente medio nel primo anno dal finanziamento e portandole al **+38%** in due anni. Gli impatti del Bando sono stati osservati anche sulla dimensione di **cultura dell'innovazione**, che, seppur in due anni mostri un livello medio pressoché invariato (-2% in due anni), ha ricevuto mediamente uno slancio di notevole intensità nel primo anno di sviluppo dei progetti (**+36%** in un anno). In particolare, gli impatti del Bando sono stati riscontrati mediamente soprattutto in termini di innovazione nelle **relazioni con i dipendenti** (in crescita del **+39%** in un anno e del **+5%** in due anni) e nella **gestione dei processi** (in crescita del **+5%** in un anno e del **+9%** in due anni);
- ha permesso di evidenziare i **fattori critici di successo** per la digital transformation riscontrati durante la realizzazione dei progetti finanziati. In particolare, il riconoscimento di fattori **abilitanti** per la digital transformation in termini di **dinamiche organizzative** emergenti durante la realizzazione dei progetti, quali la **contaminazione digitale-culturale**, l'instaurarsi di **relazioni di fiducia** all'interno dell'ente e con i partner tecnologici, e la **propensione all'innovazione**. Allo stesso tempo, il riscontro di fattori **critici** per la digital transformation degli enti, quali la necessità di gestire la **resistenza al cambiamento** e la necessità di agire sulle **competenze del personale**.

Il presente documento riporta le evidenze emerse dal progetto di ricerca, sia con riferimento al **modello sviluppato**, che può rappresentare un punto di riferimento anche per altri bandi futuri, sia con riferimento all'**applicazione** specifica ai nove enti culturali finanziati dal Bando SWITCH, che può servire sia come strumento di autovalutazione per i singoli enti che per l'identificazione di aree di miglioramento per bandi di finanziamento futuri per favorire la trasformazione digitale in ambito culturale.



Fondazione
Compagnia
di San Paolo

In collaborazione con



POLITECNICO
MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT



osservatori.net
digital innovation