



SWITCH_Strategie e Strumenti per la Digital Transformation nella Cultura

Linee guida a supporto del bando



Cultura.

Arte, Patrimonio, Partecipazione.
Immaginiamo il futuro.

Bando SWITCH



Requirements

Prima fase (Febbraio/Giugno 2020)

- Presentazione di un **piano d'innovazione pluriennale** del proprio ente nell'ambito della gestione e/o della valorizzazione del bene e/o delle attività culturali
- Il piano deve comprendere: un'**analisi as is delle risorse tecnologiche, delle risorse umane e dell'efficienza in un presidio o funzione.**
- Il piano dell'innovazione è da intendersi come **strumento che supporta le istituzioni nel processo di trasformazione digitale**



Digital Transformation



Stato dell'arte

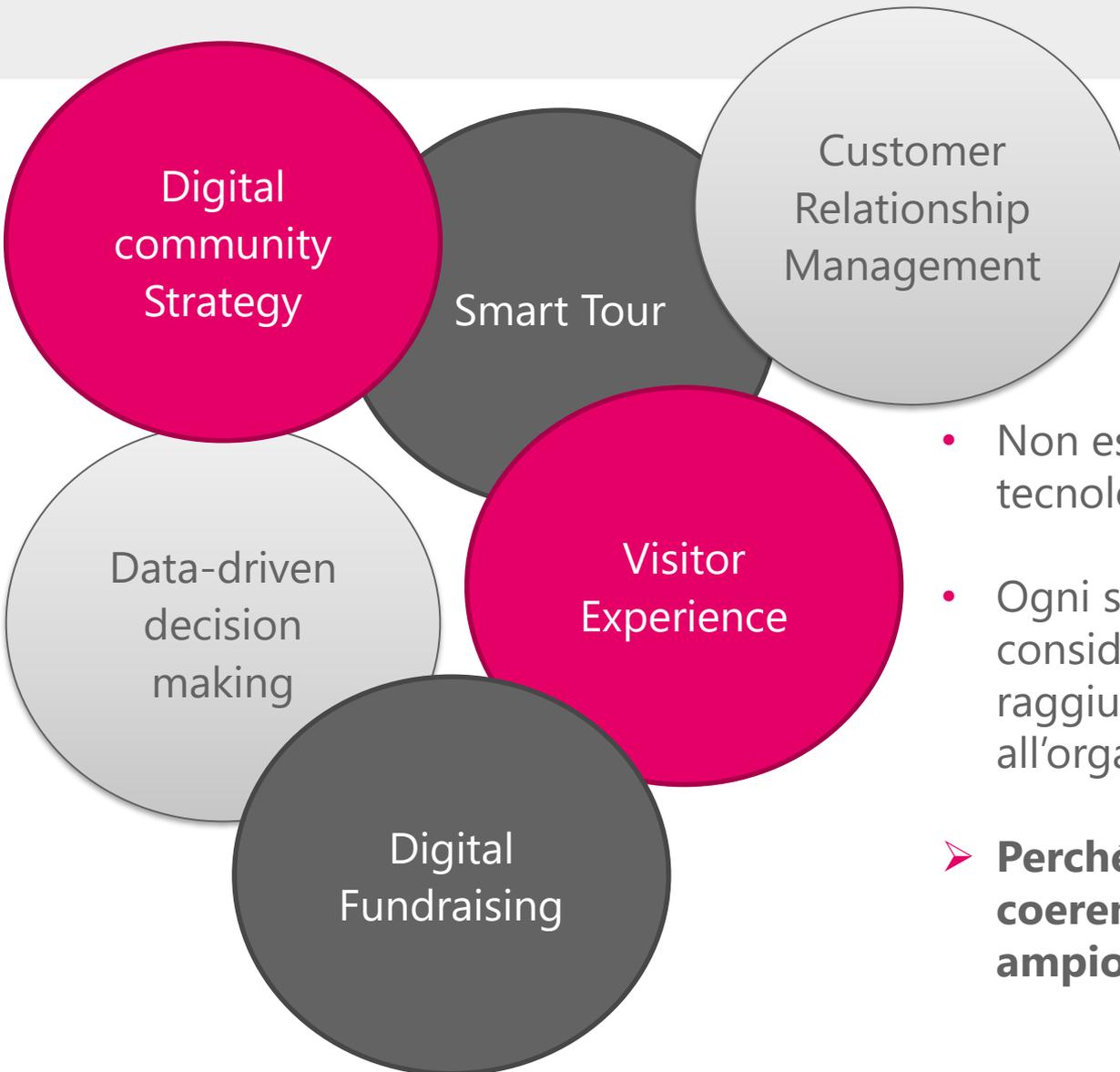


Indice Desi 2019 colloca l'Italia al 24° posto fra i 28 Stati membri in quanto a digitalizzazione nel settore privato

MiBACT, nel 2019, tra le azioni guida, propone:

- **Rafforzare le strutture per la creatività contemporanea e la digitalizzazione**
- Rilanciare l'autonomia per migliorare l'efficienza organizzativa

Quale Digital Transformation?

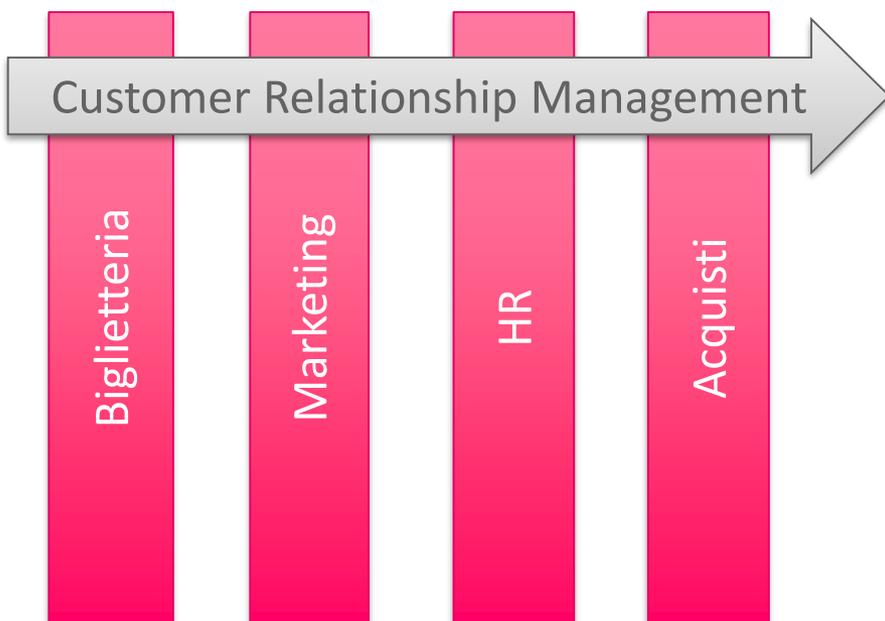


- Non esiste una trasformazione tecnologico/digitale univoca.
- Ogni strategia digitale deve essere considerata come strumento per raggiungere un obiettivo in seno all'organizzazione
- **Perché sia efficace deve essere coerente e allineata con il più ampio Piano Strategico dell'ente.**

Cross-funzionalità e interoperabilità



- La strategia digitale è una **strategia orizzontale**, che coinvolge dipartimenti e set di competenze trasversali
- Utile nominare un **Responsabile della strategia** super-partes



- Necessita di un ambiente **interoperabile** che consenta la condivisione tra i dipartimenti coinvolti su tre livelli: organizzativo, semantico e tecnico
- È efficace se flessibile e privilegia **soluzioni modulari e scalabili**



As is > To be



Bando SWITCH



Requirements

Prima fase (Febbraio/Giugno 2020)

- disegnare la **situazione AS IS** in almeno uno dei due ambiti previsti (gestione e/o valorizzazione del bene e/o delle attività culturali)
- individuare un **bisogno da risolvere**;
- proporre una **situazione TO BE**, identificando le tappe da percorrere per il raggiungimento dell'obiettivo attraverso la definizione di un processo e/o la predisposizione di un set di tecnologie abilitanti.



Get started: assessment iniziale



Get Started

Assessment iniziale

- **Qual è la missione generale dell'organizzazione?**
- Di quali risorse tecnologiche dispone l'organizzazione?
- A che punto si trova l'organizzazione in termini di pratica tecnologica e digitale? Ovvero, come e dove utilizzo già il digitale (ad es. nel marketing o nella pratica creativa e culturale)?
- Quanto sono efficaci le tecnologie e gli strumenti digitali già in uso nell'organizzazione?
- Quali risorse (persone, risorse finanziarie, competenze specialistiche) sono attualmente impegnate nell'attività digitale?

AS IS- TO BE assessment



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)

N.B: 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

Identificazione e pianificazioni 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

Previsione degli investimenti

Pianificazione dei tempi

Mappatura AS IS nel bando SWITCH



Mappatura **as is** deve riguardare:

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

Risorse umane

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

Risorse tecnologiche: opportuno indicare le funzionalità principali, eventuali licenze e il fornitore.



AS IS- TO BE assessment



GAP ANALYSIS

Benchmark analysis: confrontare il proprio ente con i best in class della digital transformation e modelli organizzativi di riferimento, attraverso la consultazione di pubblicazioni, white papers, siti Web, i blog e ricerche sul Web

Survey analysis interna per valutare le strategie digitali più allineate alla propria mission **e/o survey all'utente finale**

Matrice di valutazione: creare una matrice per confrontare il proprio ente (ente α) con gli enti di riferimento

| | Ticketing | Design | Content | Archivio digitale |
|--------------------|-----------|--------|---------|-------------------|
| Ente α | 2 | 1 | 3 | 0 |
| Ente riferimento 1 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| Ente riferimento 2 | 3 | 3 | 5 | 3 |
| Ente riferimento 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |

Un esempio: piano di innovazione su «gestione, trattamento, catalogazione ed elaborazione dati»

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)

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

Mappatura risorse HR con competenze adeguate

2. GAP ANALYSIS:

VALUTAZIONE COMPARATIVA E DIAGNOSI



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 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

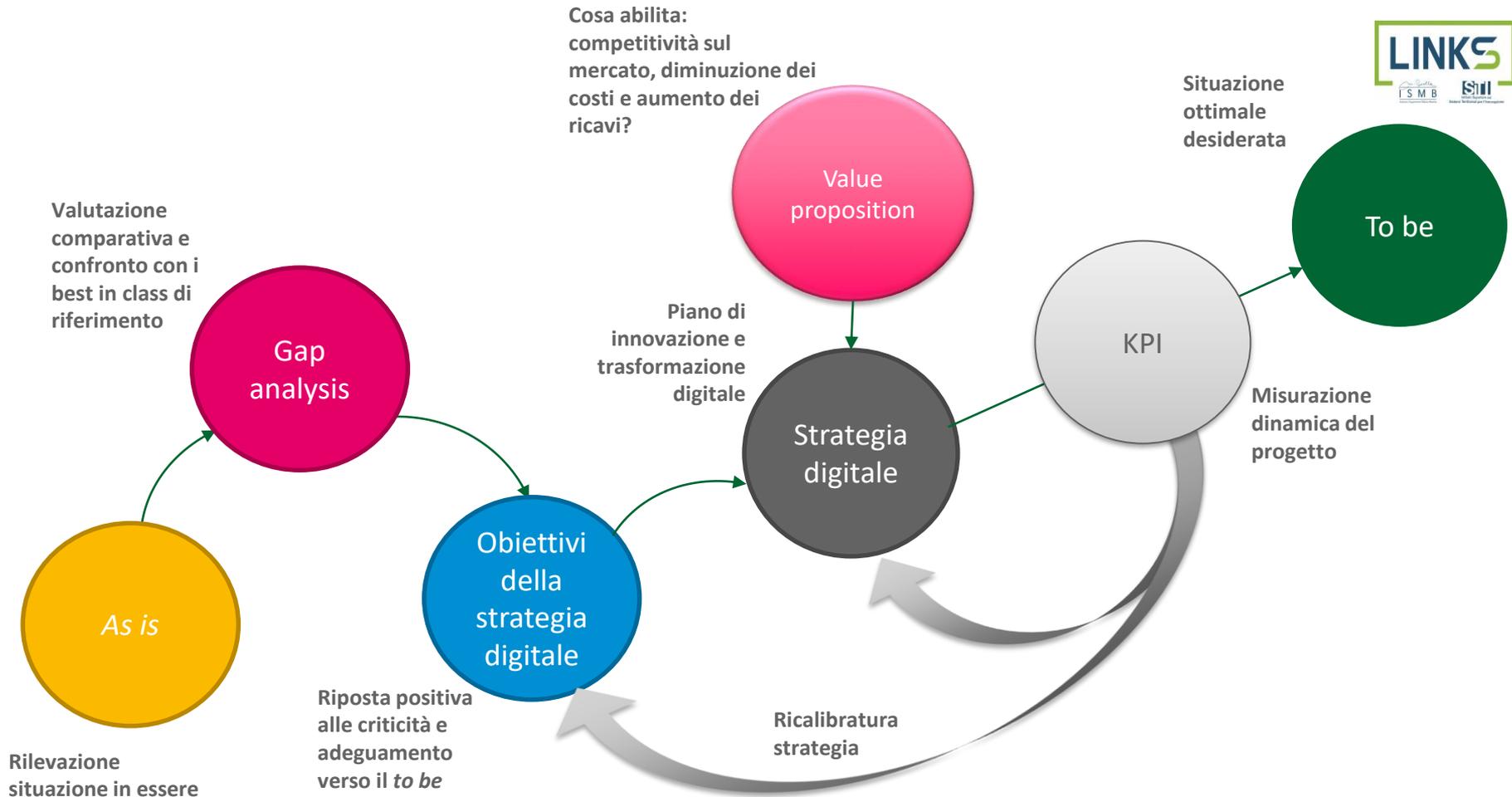
ES:

- 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)

Digital Journey





Strumenti per il TO BE



Definizione degli obiettivi



Obiettivo strategico (o macro-obiettivo): coerente con il più ampio Piano Strategico (o Piano Industriale o Documento Programmatico) della propria istituzione

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.

OBIETTIVO SMART

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.

Definizione degli obiettivi



Obiettivo strategico
(allineato alla strategia)



Obiettivo specifico 1



Obiettivo specifico 2



Obiettivo specifico 3

OBIETTIVO STRATEGICO:

incrementare, a livello nazionale e internazionale, la brand reputation del museo

Obiettivo specifico 1: aumentare il numero visitatori nazionali e internazionali del 20% entro dicembre 2022

Obiettivo specifico 2: aumentare la visibilità del sito web del 20% entro dicembre 2022

Value Proposition



Value proposition di progetto:

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.

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



Strumenti per il monitoraggio



La misurazione degli obiettivi: KPI



Key performance Indicator (KPI): 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.

- 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.

Obiettivo specifico 1: aumentare il numero visitatori nazionali e internazionali del 20% entro dicembre 2022

Definizione KPI: capacità dell'ente di migliorare la ricettività in termini quantitativi nell'anno solare 2022

Misurazione KPI:

- 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

| Obiettivo strategico del Piano di Innovazione | Incrementare, a livello nazionale e internazionale, la brand reputation del Museo |
|---|--|
| 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 |
| | |
| Obiettivo specifico 2 | <ul style="list-style-type: none"> • Aumentare la visibilità del sito web del 20% entro dicembre 2022 |
| Value proposition | <ul style="list-style-type: none"> • Attuazione di SEO (Search Engine Optimization) e attività di Digital marketing |
| Definizione KPI | <ul style="list-style-type: none"> • 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 |

As is – to: circolarità del processo

IMPELIMENTAZIONE TO BE:

Implementazione delle strategie e degli interventi individuati e riallineamento con gli obiettivi strategici

IMPLEMENTAZIONE
TO BE

RIPROGRAMMAZIONE:

Programmazione degli interventi necessari per avviare la fase di miglioramento e un adeguamento verso una situazione ottimale (situazione to be).

La riprogettazione deve poter integrare il cambiamento con le risorse necessarie (professionalità, mezzi, investimenti) e con i sistemi informativi a supporto

RI-
PROGRAMMAZIONE

RILEVAZIONE AS IS

RILEVAZIONE AS IS

Mappatura della situazione attuale dell'ente:

- Macro-processi e processi, ovvero il flusso procedurale o delle attività, fasi e operazioni
- struttura organizzativa così come descritta dall'organigramma, meccanismi operativi
- risorse umane: competenze e ruoli nei processi
- dotazioni tecnologiche hardware e software, applicazioni, dati e copertura IT

Un'analisi as is è sempre propedeutica alla riprogettazione

DEFINIZIONE TO BE

DEFINIZIONE TO BE

Quale dovrebbe essere la situazione futura desiderata, tale da consentire una gestione dell'ente ottimale, efficace ed efficiente e coerente con i propri obiettivi strategici e/o la mission.

GAP ANALISYS

GAP ANALISYS

Individuazione dei gap tra la situazione attuale e quella ottimale. Quali sono le inefficienze, i malfunzionamenti, i ritardi dell'ente o di una sua parte che impediscono all'organizzazione di raggiungere una piena efficienza (es: contenimento del costo e aumento dei ricavi e del tempo di ciclo).



Budget



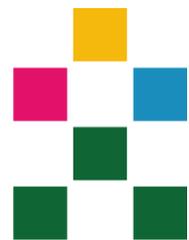
Bando SWITCH



Requirements

- un **budget pluriennale** che indichi le seguenti voci di costo:
 - risorse umane
 - collaborazioni
 - acquisizioni di servizi
 - acquisizioni di materiali di consumo
- la **previsione, suddivisa per anni, dell'aumento dei ricavi e/o del contenimento dei costi** conseguenti all'adozione del piano d'innovazione.





Fondazione
Compagnia
di San Paolo



M. Boella
I S M B
Istituto Superiore Mario Boella

STI
Istituto Superiore sui
Sistemi Territoriali per l'Innovazione